



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



**ОРГАНИЗАЦИСКАТА КУЛТУРА КАКО СОВРЕМЕНА ПАРАДИГМА ЗА  
УНАПРЕДУВАЊЕ НА ХОТЕЛСКАТА ПОНУДА**

*- ДОКТОРСКИ ТРУД -*

**КАНДИДАТ:**

**М-р Сали Краснич**

**Досие бр. 19**

**Насока: Туризам**

**МЕНТОР:**

**Проф. Д-р Лидија Симонческа**

**Охрид, 2018 година**

## АПСТРАКТ

Глобалните економски, социјални и политички текови имаат силно влијание врз обемот и структурата на туристичките потреби, нивото на туристичката побарувачка и засилениот интерес за нови, алтернативни форми на туристичка понуда. Современите туристи постојано бараат нови мотиви, нови услуги, нови атрактивности и нови туристички места. Тоа го проширува туристичкиот пазар и го прави висококонкурентен.

Во вакви околности, успехот на хотелските претпријатија зависи од конкурентската способност на хотелските услуги. Меѓу елементите кои го создаваат квалитетот и конкурентноста на хотелската понуда се културните елементи во работењето на хотелот.

Иако е потврдено дека културата е неразделен дел од секоја организација, таа има клучно значење во хотелската индустрија.

Во хотелиерството, културата го изразува системот на заеднички, уникатни вредности, доверба, ставови, принципи и мисли на вработените во хотелот. Со нив се одредува амбиентот на работење, начинот на донесување одлуки и начинот на кој тие се остваруваат. Културните вредности го определуваат начинот на кој вработените се однесуваат меѓусебе, со гостите и деловните партнери.

Создавање и одржување на стабилна и позитивна хотелска клима во хотел е одредена основа за остварување на претходно поставените организациски цели. Стабилната и "цврста" организациска клима значи амбиент на меѓусебно почитување на правата и обврските на вработените, постојано учење и трансфер на знаење, развој на тимска работа. Според тоа, формирањето на организациската култура е резултат на вештината на целиот хотелски менаџмент.

Поаѓајќи од тоа, овој докторски труд ќе ги обработи основните аспекти на организациската култура во хотелското претпријатие и неговата важност во формирањето на содржината и квалитетот на хотелската понуда. Неговата цел е преку теоретска анализа како и преку емпириски истражувања да се согледаат влијанијата на организациската култура на хотелот Дукаѓини врз квалитетот и атрактивноста на хотелските услуги на хотелот. Едновремено, да се утврди колку културните елементи можат да бидат фактор за унапредување на хотелската понуда на хотелот но и на хотелиерството на општина Пеќ.

Клучни зборови: организациска култура, однесување, организациска клима, тимско работење, иновативност, креативност, хотелска понуда, хотел Дукаѓини.

## ABSTRACT

Global economic, social and political flows have a strong impact on the volume and structure of tourist needs, the level of tourist demand and the increased interest in new, alternative forms of tourism offer. Modern tourists are constantly looking for new motives, new services, new attractions and new tourist spots. It extends the tourism market and makes it highly competitive.

In such circumstances, the success of hotel companies depends on the competitive ability of hotel services. Among the elements that create the quality and competitiveness of the hotel offer are the cultural elements of the hotel's operation. Although it is confirmed that culture is an inseparable part of every organization, it is crucial in the hotel industry.

In hotel industry, culture expresses the system of common, unique values, trust, attitudes, principles and thoughts of hotel employees. They define the operating environment, the manner of decision making and the manner in which they are realized. Cultural values determine the way employees interact with each other, with guests and business partners. Creating and maintaining a stable and positive hotel climate in a hotel is a certain basis for achieving the previously set organizational goals. A stable and "firm" organizational climate means an environment of mutual respect for the rights and obligations of employees, continuous learning and knowledge transfer, teamwork development. Accordingly, the formation of the organizational culture is a result of the skill of the whole hotel management. Starting from this, this doctoral thesis will address the basic aspects of the organizational culture in the hotel company and its importance in the formation of the content and quality of the hotel offer. Its goal is to assess the impacts of the organizational culture of Hotel Dukagjini on the quality and attractiveness of the hotel's hotel services through theoretical analysis as well as through empirical research. At the same time, to determine how many cultural elements can be a factor in improving the hotel's hotel offer as well as the hotel management of the municipality of Pec.

Key words: organizational culture, behavior, organizational climate, teamwork, innovation, creativity, hotel offer, Dukagjini Hotel.

## СОДРЖИНА:

<b>ВОВЕД</b> .....	6
<b>I Теоретско-методолошки пристап во истражувањето</b> .....	10
1. Предмет и цел на истражување.....	10
2. Методолошки пристап на проучување.....	12
3. Основна и помошни хипотези.....	12
4. Очекувани резултати.....	14
<b>II Концептот на организациска култура</b> .....	15
1. Суштина, фактори и елементи на организациската култура .....	15
1.1. Вредноста на организациската култура во хотелиерството.....	19
1.2 Елементи на организациската култура.....	24
1.3.Карактеристики на организациската култура .....	27
2. Видови на култура во хотелските претпријатија.....	29
3. Создавање и одржување на културните вредности во хотелските претпријатија.....	31
4. Учеството на социолингвистичките фактори во креирање на хотелската култура.....	35
4.1 Улогата на странскиот јазик во услови на конкурентност на туристичкиот пазар.....	39
4.2.Инфилтрирање на меѓународните зборови во јазикот на хотелиерството.....	41
4.3. Социолингвистичките фактори во хотелските објекти на Пеќ .....	42
5. Етичките принципи како елемент на хотелската култура .....	52
6. Односите меѓу националната култура, организациската култура и организациската клима во хотелиерството .....	53
<b>III. Организациската култура и менаџирањето со хотелскиот бизнис</b> .....	59
1. Влијание на културата врз ефикасноста на лидерството во хотелските	

претпријатија .....	59
2. Развој на системот на комуникации во хотелиерството .....	63
2.1. Менаџирање со меѓукултурни комуникации во хотелиерството .....	68
2.2. Когнитивни и афективни меѓукултурни односи .....	71
2.3. Карактерот на менаџерите за одржување позитивна организациска клима .....	74
3. Тимското работење како елемент на организациската култура .....	76
4. Организациските вредности во менаџирање со човечките ресурси на хотелот.....	82
4.1. Ставовите кон знаењето и неговото унапредување во хотелот.....	83
4.2. Развој на способностите на хотелските кадри .....	86
5. Културните вредности во процесот на промовирање на хотелската понуда .....	91
5.1. Индиректното комуницирање со јавноста и организациската култура.....	91
5.2. Влијанието на социјалните мрежи врз одлучувањето на потрошувачите .....	93
5.3. Учеството на организациските вредности врз квалитетот на директните односи со јавноста .....	105

#### **IV. Влијанието на културните вредности врз унапредување на**

##### **хотелската понуда.....108**

1. Конкурентноста на хотелската понуда низ призмата на иновациите.....	108
2. Улогата на организациската култура во процесот на управување со промените во хотелските претпријатија.....	115
3. Прилагодување на културните вредности на хотелот кон промените на современиот туристички пазар .....	117

#### **V. Емпириско истражување на влијанието на организациската култура**

##### **врз работењето на хотелот Дукаѓини- Пеќ.....119**

1. Методологија на истражување .....	119
2. Динамика на туристичкиот промет на хотел Дукаѓини .....	120
3. Интерпретација на добиените резултати.....	124

4. Предлог насоки за унапредување на организациската култура на хотелот	
Дукаѓини.....	166
Заклучни согледувања .....	169
Литература .....	175
Прилози .....	182

## ВОВЕД

Културата претставува општествен феномен и вообичаено се поврзува со една нација или со одредена општествена група. Со неа се изразуваат материјални и духовни вредности, начин на живот, размислување и однесување. Културата содржи комбиниран однос на јазикот, уметноста, религијата, навиките, практиките, моралните и етичките принципи на однесување на луѓето, припадници на социјална група. Со ваквите поливалентни вредности, културата е длабоко вградена во сите сфери на општествените активности. Така, деловниот свет во денешно време посветува големо внимание на обликување и негување на култура во рамките на организациските системи како услов за прилагодување на нивните активности на промените во окружувањето.

Амбиентот во кој делуваат современите претпријатија се карактеризира со изразена динамичност и комплексност. Неговата содржина ја чинат турбулентните промени во сите сфери на современото окружување кои влијаат врз општеството, економијата, претпријатијата и нивното функционирање но исто така и врз ставовите и однесувањето на поединците. Влијанието на ваквите промени е особено присутно во областа на туризмот и хотелиерството како негов суштествен дел.

Хотелските претпријатија се соочуваат со голем број предизвици меѓу кои се издвојуваат глобализацијата и интернационализацијата на туристичките движења а тие го прават туристичкиот пазар комплексен, сензитивен и изразито конкурентен. Глобалните економски, социјални и политички текови имаат силно влијание врз обемот и структурата на туристичките потреби, нивото на туристичката побарувачка и засилениот интерес за нови, алтернативни форми на туристичка понуда. Современите туристи постојано бараат нови мотиви, нови услуги, нови атрактивности и нови туристички места.

Во вакви околности, успехот на хотелските претпријатија зависи од конкурентската способност на хотелските услуги. Меѓу елементите кои го создаваат квалитетот и конкурентноста на хотелската понуда се културните елементи во работењето на хотелот. Иако е потврдено дека културата е неразделен дел од секоја организација, таа има клучно значење во хотелската индустрија. Ваквото значење произлегува од карактерот на туризмот и хотелиерството. Имено, туризмот се прифаќа како сложена целина од

социокултурни односи, интеракции и комуникации кои настануваат помеѓу туристите, туристичката рецептива и посредничкиот фактор, а се поврзани со временото и доброволното патување и престој на туристите во туристичките места. Во тие воспоставени односи доаѓаат до израз како влијанијата на глобалните промени врз туризмот и хотелиерството, така и мултидимензионални влијанија на туризмот и хотелиерството врз сите сфери на општественото живеење. Културното влијание посебно се истакнува.

Може да се каже дека многу често, во теоријата и праксата е присутен ставот дека туризмот не е ништо друго туку контакт меѓу културите бидејќи, со патувањата на туристите и нивниот престој во туристичките места, патуваат и престојуваат и нивните култури. Нема аспект од туристичките интеракции и комуникации кои не вклучуваат култура. Всушност, интеракциите и комуникациите во туризмот но и во хотелиерството се проткаени со различни видови, форми и начини на културен контакт и промени во процесот на културни проникнувања, разменувања и мешања, познат како акултурација.

Туризмот придонесува да се изгради и посебен вид култура која е карактеристична за туристичките места и за односите помеѓу носителите на туристичкиот процес, а се нарекува туристичка култура. Во овие рамки посебно значење има организациската култура во хотелските претпријатија која е круцијален фактор за креирање на квалитет на хотелската понуда.

Таа е изразена преку надворешен и внатрешен изглед на хотелот, надворешен изглед на вработените, облека и став кон гостите, менаџерски стилови и нивниот однос кон вработените, гастрономски услуги и специјалитети, вредности за анимација, информатички систем и контрола на квалитетот на хотелските услуги. Сите овие компоненти го обликуваат идентитетот на хотелот и сликата што ја ужива пред туристичката јавност. Сето тоа придонесува културата да претстаува еден од најважните фактори за успешно, продуктивно и ефикасно работење во хотелот.

Затоа, денешните менаџери стануваат сè повеќе свесни дека одржување на хиерархијата и моќта не се единствените проблеми во хотелите и фактори за остварување на успешни перформанси, туку дека мора да се насочат кон луѓето во организацијата, бидејќи тие се клучот за создавање квалитетна хотелска понуда. Нивна е задачата да создадат и



одржуваат хотелска култура во која секој вработен ќе се идентификува себе си. Тоа значи дека формирањето на организациската култура е резултат на вештината на целиот хотелски менаџмент.

Туризмот и хотелиерството во Косово се релативно млади стопански дејности. Интересот за нивниот развој се појавува по седумдесеттите години на минатиот век како резултат на превземените почетни активности во подобрување на патната инфраструктура и создавање на материјална основа за туристички развој. Денес, тој интерес е со поголем интензитет заради придобивките на туризмот и хотелиерството врз растот на вработеноста, за пораст на БДП на земјата и за развој на економијата во целина. Врз основа на природни атрактивности и богати културни бредности, туристичкиот развој на Косово се концентрира во неколку општини. Меѓу нив, општина Пеќ претставува една од најважните и најатрактивните туристички реони во Косово. Нејзиното богато вековно културно наследство и природните убавини и атракции ја чинат особено интересна за странските посетители.

Можат да се наведат повеќе предности, но и слабости со кои се соочува хотелиерството во Пеќ како темел за развој на туризмот. Наспроти природните и културните мотиви, гастрономските услуги и традиционалните јадења, гостопримството на населението, отварање на приватни школи и универзитети 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, се наоѓаат недоволно ниво на квалитетна патна мрежа, недоволна информираност на пазарот со понудата на хотелите и туристичките вредности на општината, недостаток на национална програма за развој на туризмот, слаб квалитет на хотелските услуги, недостаток на стручно подготвени кадри, слаба мобилност на работната сила во хотелиерството и општо во туризмот, но и недостатокот на потребни компетенции кај менаџерскиот кадар во хотелите на општина Пеќ. За намалување на слабостите, се наметнува потреба од воспоставување на позитивна култура во хотелите во Пеќ која ќе создаде амбиент за унапредување на комуникациите во нив но и нивните односи со другите носители на туристички услуги, развој на креативност и иновативност во креирање на квалитетна и содржајна хотелска понуда.

Во оваа насока е и содржината на овој труд, да се истражува влијанието на организациската култура на хотелите врз квалитетот на хотелската понуда преку емпириско истражување на културните вредности во реномираниот хотел Дукаѓини и нивните ефекти врз деловните перформанси на хотелот.

# I. Теоретско-методолошки пристап во истражувањето

## 1. Предмет и цел на истражување

Успехот на хотелските претпријатија на меѓународниот туристички пазар се темели врз конкурентската способност на нивната понуда остварена преку квалитетот на хотелските услуги. Оваа условеност произлегува од карактерот на хотелскиот производ и нужноста тој да им се прикаже на туристите и да се привлече нивното внимание и интерес. Заради специфичноста на хотелската понуда, нејзиниот квалитет е определен од примената на ISO стандардите но и од задоволството на гостите кое е определено со вкупното работење на хотелот и работната клима во него. Од стручноста на вработените како и од компетентноста на менаџерите и нивните лидерски способности зависи колку хотелите ќе можат стратегиски да настапуваат на пазарот.

Досегашните истражувања на хотелиерството на Косово и општина Пеќ покажуваат слабости во доменот на хотелските кадри. Овие слабости ја ограничуваат способноста на хотелите во оваа атрактивна општина на Косово во три клучни подрачја:

- да креираат стратегии за настап на пазарот,
- да создаваат содржајна и атрактивна понуда,
- да остваруваат конкурентност на хотелските услуги.

Во насока кон испитување на можностите за намалување на слабостите на хотелскиот бизнис во општина Пеќ, **предмет на научно истражување** во оваа докторска дисертација се суштинските елементи низ кои се гради организациската култура во хотелските претпријатија како еден од круцијалните фактори за создавање на квалитетни услуги во хотелската индустрија.

Основна **цел на истражување** е да се согледа влијанието на културните елементи во хотелите врз остварените деловни перформанси во нив. При тоа, да се дадат насоки за подобрување на организациските вредности со чија примена хотелите ќе се реномираат не само во Пеќ, туку да придонесат за унапредување на туризмот во Косово.

За што поопсежно и посодражно обработување на дефинираниот предмет на истражување и за постигнување на целта на овој труд, фокусот на обработка на дисертацијата ќе биде теоретското истражување на концептот на културата и нејзиното влијание врз менаџирањето со хотелските активности. За да се постигне тоа, се наметнува потреба од обработка на суштината и факторите кои ја сочинуваат организациската култура како и формите низ кои културните елементи се манифестираат. Акцент ќе се стави врз анализа на културните вредности во хотелските претпријатија и нивната поврзаност како со климата што се воспоставува во претпријатијата така и со културните норми и вредности на национално ниво. Како посебно важен дел, во трудот ќе се анализира влијанието на социолингвистичките фактори врз успешното одвивање на хотелскиот бизнис.

Со оглед на фактот дека менаџерите учествуваат во воспоставување на вредностите и начинот на однесување во хотелот, во истражувањето ќе се опфатат неколку клучни елементи како: лидерскиот пристап и стилови кои се применуваат во хотелот, комуникациските врски кои менаџерите ги воспоставуваат внатре во хотелот и комуникациите со туристите, со посебно внимание на меѓукултурните комуникации кои се воспоставуваат во хотелската индустрија. На овие истражувања ќе се надоврзат анализите на тимското работење и ефектите од неговата примена во хотелиерството, развојот на кадрите во хотелите и начинот на пристапување кон постојните и идни посетители во пласирањето на хотелската понуда. Овие истражувања ќе бидат зацврстени со обработка на приодот кон креативноста и иновативноста како дел од културните вредности на хотелот со кој менаџерите успешно ќе го водат и унапредуваат бизнисот, создавајќи одржлива конкурентност на понудата.

Сознанијата стекнати со теоретските истражувања ќе се потврдат преку емпириско истражување на степенот со кој менаџментот на хотелот Дукаѓини создава култура на работење насочена кон постигнување висок квалитет на услуги кои се нудат. За да се добијат што порелевантни резултати се спроведува истражување на ставови на гости, менаџери и другите вработени во хотелот. Со тоа ќе се утврди колку воспоставените и имплементирани културни вредности, ставови и начин на однесување на вработените влијаат врз обемот на остварениот туристички промет на хотелот како индикатор на

интересот и задоволството на туристите од хотелската понуда на Дукаѓини, што влијае врз унапредување на туристичката понуда на Пеќ како атрактивна туристичка дестинација.

Врз основа на добиените сознанија, ќе се извлечат заклучоци и ќе се дадат препораки за унапредување на културата на хотелите во Пеќ а со тоа и унапредување на хотелското работење и остварените ефекти.

## **2. Методолошки пристап во истражувањето**

За обработка на предметот на истражување ќе се користат повеќе методи со кои ќе може да се изврши теоретско и емпириско анализирање на прибраниот, систематизиран и разработен материјал. За оваа цел ќе се користа следниве методи:

- аналитичкиот метод, застапен низ целиот труд, со кој ќе се врши обработка на избраната литература и ќе се анализираат резултатите добиени со емпириското истражување;
- квантитативниот и статистички метод со кој ќе се обработуваат добиените податоци и ќе се утврдат влијанијата на културните вредности на хотелите со нивните остварени перформанси.
- Добиените констатации ќе бидат образложени преку дескриптивниот метод, кој ќе се употреби за истражување на материјали и документи за обработуваната област.
- За анализа на динамиката на туристичкиот промет- посетители и остварени ноќевања, ќе се применува компаративен метод.

Во истражувањето ќе се применуваат техника на интервју и анкетирање на менаџерите, вработените и хотелските гости со користење на структуриран прашалник.

## **3. Основна и помошни хипотези**

Во обработување на предметот на истражување во докторскиот труд и остварување на поставената цел, се поаѓа од следнава основна хипотеза:

*Формирањето на позитивна организациска култура овозможува да се унапреди хотелската понуда во општина Пек.*

Помошни хипотези во трудот се:

*\* Во анализираниот хотел постои клима на меѓусебно почитување и соработка.*

*\* Менаџерите во хотелот воспоставуваат тимско работење.*

*\* Менаџерите создаваат клима на креативност и иновативност во хотелот.*

*\* Во хотелот е организирано перманентно усовршување на знаењата и способностите на вработените.*

Разработката и докажувањето на овие хипотези ќе се реализира со добивање на одговор на следниве прашања:

- Каков е ставот на менаџерите кон културните вредности на хотелот и нивната моќ за ефективно работење на хотелот,
- дали и колку менаџерите посветуваат внимание на создавање и негување на културни вредности;
- колку се посветува внимание на унапредувањето на знаењата и способностите на сите вработени;
- 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;
- дали во хотелот постои клима на добри меѓучовечки односи;
- колку се вработените мотивирани за работа,
- дали во овој хотел е вклучено тимското работење како значајна организациска вредност;
- какво е нивото на лингвистичкиот фактор за креирање квалитетна понуда;
- во која насока треба да се усовршуваат ставовите, вредностите и однесувањето на хотелскиот кадар со цел да се обезбеди одржливо унапредување на хотелската понуда.

#### **4. Очекувани резултати**

Со истражувањата спроведени во докторската дисертација ќе се стекнат сознанија за способноста на хотелските менаџери во хотелиерството во Пеќ да создаваат позитивна и стимулативна култура во насока на искористување на стручноста на вработените за унапредување на хотелската понуда. Врз основа на стекнатите сознанија и препораки за насоките преку кои може успешно да се негува добра и стимулирачка култура во хотелиерството, ќе се придонесе за создавање на одржлив квалитет на хотелска понуда на истражуваниот хотел но и за зголемување на конкурентноста на хотелиерството на општина Пеќ како туристичка дестинација.

## II Концептот на организациска култура

### 1. Суштина, фактори и елементи на организациската култура

Културата одамна се истакнува како интересен, но и комплексен феномен со широк спектар на значења и објаснувања. Нејзината комплексност произлегува од различните нивоа на кои се манифестираат културните вредности. Во постојната хиерархиска поставеност на културните вредности се издвојуваат следните видови култура : <sup>1</sup>

- Општествена, национална култура
- Регионална култура ( јазична, верска, етничка)
- Деловна култура
- Култура на групите (старосна, полова, професионална, класна)
- Индивидуална култура

Ваквата разноликост на културата создала простор за различно дефинирање на концептот култура, со поширок и потесен аспект во определувањето на културните елементи. Културата се дефинира како „историско пренесување на начинот на однесување, систем на наследени концепти кои се симболично изразени преку начините на кои луѓето комуницираат, создаваат и реализираат знаења и ставови“<sup>2</sup>. Во потесна смисла, со културата се објаснува вкупниот начин на живот на една општествена група или општество кој ги вклучува јазикот, знаењето, уметноста, традицијата, обичаите, законите и сите други материјални и нематеријални производи кои се пренесуваат од генерација на генерација.“<sup>3</sup>

Авторите кои културата ја дефинираат од поширок аспект, ја третираат како „општ модел на однесување базиран на вредностите и верувањата кои ги развиваат со текот на времето во едно општество. Тоа се општото познавање, верувањата, вредностите, нормите, однесувањата и начините на размислување на членовите на општеството“.<sup>4</sup> Меѓу

---

<sup>1</sup> Cullen, J.B., Praveen Parboteeah, K.: **Multinational Management: A Strategy Approach**, Thomson South – Western, Mason, Ohio, 2005., str. 45.

<sup>2</sup> Greetz, C.: **The Interpretation of Culture**, Fontana Press, London, 1993., str. 89.

<sup>3</sup> Miroshnik, V.: **Culture and international management**, Journal of Management Development, Vol. 21, No. 7, 2002., str. 526.

<sup>4</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P.: **Leksikon menadžmenta**, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 250.



многуге објаснувања на феноменот култура, денес се издвојува и поимањето со кое културата е „колективно програмирање на свеста која ги разликува членовите на една група или категорија на луѓе од другите.“<sup>5</sup>

Културата го актуализира своето влијание во деловниот свет во последните четири децении. Имено, во осумдесеттите години на минатиот век се развива концептот на организациска или корпорациска култура и има цел да го истакне значењето на работната атмосфера во претпријатието врз неговото функционирање и успех. Современите менаџери стануваат сè посвесни дека техниката и технологијата, развојот на производите или одржувањето на хиерархијата и моќта не се единствените проблеми на претпријатието, туку дека треба своето внимание да го насочуваат кон луѓето во него бидејќи тие се клучниот фактор за остварување на повисоки перформанси. Нивната задача, во овој контекст, е да воспостават цврсти културни вредности со кои ќе се создаде работен амбиент на приближување и поврзување на луѓето во претпријатието, усогласување на нивните ставови и однесување во деловниот процес.

Организациската култура претставува еден од најкомплексните концепти во теоријата на организациите. Нејзината сложеност произлегува, меѓу другото, од различните пристапи на авторите во објаснувањето на нејзината суштината кои придонесуваат да се создаде концепциска конфузија и содржинска непрецизност. Организациската култура се дефинира како систем на вредности, верувања и обичаи во рамките на некоја организација, кои се во интеракција со формалната структура создавајќи норми на однесување.<sup>6</sup>

Таа е израз на она што вработените го перципираат и како оваа перцепција создава модел на верувања, вредности и очекувања.<sup>7</sup> Неа ја сочинуваат симболи, јазик, идеологии, ритуали и митови кои се присутни во претпријатието и кои ја формираат организациската индивидуалност и специфичен карактер.

Во најширока и најопширна смисла, организациската култура се определува како специфичен образец или формула за однесување за сите вработени во претпријатието

---

<sup>5</sup> Hofstede, G.,(2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, CA.

<sup>6</sup> Mondy, R.W., Sharplin, A., (1990), *Management and Organizational Behavior*, Allyn & Bacon.

<sup>7</sup> [http://dl.motamem.org/organizations\\_behavior\\_structure.pdf](http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf)

бидејќи се темели на ставови, верувања, вредности, разбирање и норми прифатени од членовите на организацијата. Таа го претставува и самиот стил на живеење и на работа, на групи луѓе и на поединци, додека тие се во претпријатието. Концептот на култура им помага на менаџерите да ги разберат сложените, скриени аспекти на организацискиот живот. Културата се однесува на вредностите и претпоставките прифатени од страна на вработените, во чија рамка се случуваат активностите на компанијата. Овој „модел“ на однесување го учат членовите на организацијата кога се соочуваат со надворешни и внатрешни проблеми и се пренесува на новите членови на организацијата како правилен начин на перцепција, размислување и чувство. Според тоа, може да се каже дека организациската култура претставува основниот дел на формалната и неформалната социјализација на секој нов вработен, кој се упатува во правилата како што се: начинот на облекување, начинот на донесување одлуки, лидерството, однесувања кои се толерираат, несакани однесувања и слично.<sup>8</sup>

Организациската култура добива клучно значење во хотелската индустрија. Таа го изразува системот на заеднички, уникатни вредности, норми, уверувања, ставови, принципи и мисли на вработените во хотелот. Организациската култура во хотелиерството ја вклучува работната навика на вработените, довербата, очекувањата кои вработените во хотелот ги прифатиле и кои го одредуваат моделот на однесување на организацијата како целина. Културата го изразува начинот на кои поединците, групите и тимовите соработуваат меѓу себе во процесот на остварување на целите на хотелот. Едновремено, културните вредности го определуваат и начинот на кој вработените се однесуваат со гостите и деловните партнери. Во оваа насока може да се каже дека културата ја одредува атмосферата на работното окружување во кое се услужуваат гостите, а која во најголема мера влијае врз нивното задоволство. Исто така, културата го определува амбиентот на менаџирање со хотелскиот бизнис, начинот на донесување одлуки и начинот на кој тие се остваруваат.

Оттука, организациската култура е израз на специфичен начин на однесување и стил на живеење на хотелите, таа покажува дали одредено однесување на вработените е прифатливо или не во дадени околности. Создавањето и одржувањето на стабилна и

---

<sup>8</sup> Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., *Dynamics of performance measurement and organisational culture*, International Journal of Operations & Production Management, N.26, 2006., pp. 1325 – 1350.

позитивна култура во хотелот е одредена основа за остварување на претходно поставените организациски цели. Стабилната и „здрава“ организациска култура значи амбиент на меѓусебно почитување на правата и обврските на вработените, постојано учење и трансфер на знаење и развој на тимска работа.

Културата се изразува преку надворешниот и внатрешниот изглед на хотелот, надворешниот изглед на вработените, облеката и ставот кон гостите, менаџерските стилови и нивниот однос кон вработените, гастрономските услуги и специјалитетите, вредностите за анимација, информатичкиот систем и контролата на квалитетот на хотелските услуги. Сите овие компоненти го обликуваат идентитетот на хотелот и сликата што ја создава пред туристичката јавност. Тие овозможуваат гостите да добијат висококвалитетен хотелски производ, производ кој целосно ќе ги задоволи туристичките потреби, барања и очекувања. Може да се каже дека во ниту една друга економска активност организациската култура не е толку важна како во туризмот и угостителството, особено за хотелите со сместување на гости. Ова ја наметнува потребата од создавање и одржување на ефикасна организациска атмосфера во хотелските претпријатија.

Организациската култура на хотелот ги вклучува и когнитивните способности на претпријатието и афективните ставови на вработените во однос на целите, задачите, понудата, колегите, менаџментот и самите претпријатија. Ова може да се види од она што вработените зборуваат и размислуваат, и од начинот на кој ги извршуваат своите активности. На кој начин хотелот ќе стане поврзан со оние кои се заинтересирани и целото надворешно опкружување зависи од неговата организациска култура.

Неспорно е дека културата е многу важен фактор во ефикасното менаџирање со хотелското работење. На тоа укажуваат многуте сфаќања за суштината на културата. Сепак може да се потенцираат следните согледувања дека културата претставува:<sup>9</sup>

\* Норми за однесување, како што се јазикот и ритуалите кои се користат во комуникацијата, прифаќањето на мислењата и однесувањето на другите луѓе;

---

<sup>9</sup> Simonceska, L., Karadzova, V., *Interactions and influence between management, effective leadership and organizational culture (prerogative for competitiveness of the tourist enterprises)*, 19<sup>th</sup> Biennial International Congress “Tourism & Hospitality Industry 2008- New Trends in Tourism and Hospitality Management”, May 07-09, 2008, Opatija, Croatia, University of Rijeka.

\* Норми што се развиваат во рамките на работните групи, како што е: „чесна работа за чесна плата“;

\* Доминантни вредности во организациите, како што се: резултатите од квалитетот на работата, производството и услугите;

\* Филозофијата која е воспоставена во организацијата, како на пример, политиката за вработување, политиката кон гостите итн.;

\* Правила за раководење со организацијата, односно „правила“ кои новодојдените треба да ги научат за да станат членови на организацијата и да бидат прифатени од другите членови;

\* Амбиентот или климата што е присутна во организацијата и начинот на кој членовите во организацијата мислат и комуницираат со клиентите.

### ***1.1. Вредноста на организациската култура во хотелиерството***

Хотелиерството како суштествен дел на туризмот се соочува со висока конкурентност на пазарот. Основни проблеми за кои размислуваат менаџерите во хотелските претпријатија се: како хотелот да се издиференцира од конкурентите; како да биде подобар од нив, како хотелските услуги да заземат постојано, посебно и специјално место во свеста на гостите и како да се обезбеди гостите да ги разликуваат хотелските услуги од конкуренцијата? Решавањето на овие проблеми може да се остварува со примена на бројни алатки и методи за унапредување на квалитетот на хотелското работење како што се: Системот за управување со квалитет, различни информациски системи, системите ЦРМ (CRM - Customer Relationship Management) и др. Така, стандардизацијата во хотелското работење се темели врз познавањето кои се нужните стандарди за услуги со три ѕвезди, кои за четири, а кои за пет ѕвезди и нивно имплементирање. Сепак може да не се задоволат очекувањата на гостите и да не се добие нивната лојалност. Сите методи укажуваат што треба да се работи, што треба да се знае за гостите, кога да се комуницира со нив и што да им се каже. Но ниеден од нив не укажува како да се разговара со гостите и потенцијалните гости, ниеден не ја дава насмевката со која може да се привлече наклонетоста на гостите или како вработените правилно да се однесуваат и правилно да реагираат на очекувањата на гостите. Програмите даваат

рецепти како во гастрономијата список на состојки, но не укажуваат како од тој рецепт да се направи „врвно јадење“. <sup>10</sup> Тоа го прави хотелската култура која е во доменот на умешноста на вработените, а пред сè на менаџерите да воспостават односи на меѓусебно комуницирање во хотелот и однесување со гостите, амбиент во кој е дозволена самоиницијативност, креативност и слобода во донесувањето одлуки на местото каде што се случуваат услугите. Имено, вработените во хотелот се суштински ресурс во него и тие треба да ги најдат и да ги применат вредносниот систем и стандардите за однесување, што се потребни за создавање позитивна работна средина.

Хотелот може да постигне успех на конкурентниот туристички пазар само преку тесно поврзана работа заснована врз меѓусебно разбирање и почитување на вработените.

Развивањето и стимулирањето ваква култура не се постигнува со пишување правила, процедури, наредби и прокламации. Таа се воспоставува со вредности кои вработените - клучниот ресурс во хотелите, ги прифаќаат и почитуваат, вредности кои ги прават задоволни во работата, а само задоволни хотелски работници создаваат задоволни и лојални гости.

Тие вредности како елементи на културата им даваат моќ на хотелите да создаваат свој идентитет и препознатливост, да ги унапредуваат нивните перформанси и да ја зголемуваат нивната конкурентност. Со нив се дефинира „личноста“ на хотелското претпријатие и затоа, како што истакнал Џек Велч: „Друго претпријатие може да го украде вашиот патент и да го имитира вашиот производ, но не може да ја копира културата на вашата организација бидејќи таа не е производ, туку процес.“<sup>11</sup>

Од теоретските и емпириските истражувања може да се констатира дека постојат уште многу начини на кои културата влијае на функционирањето на хотелските претпријатија. Сепак како најважни треба да се издвојат следниве:

- ❖ Организационската култура е важен фактор во стратешкото одлучување. Сите одлуки на организацијата, вклучувајќи ги стратешките, се под влијание на претпоставки и верувања кои носителите на одлуки ги имаат. Дали стратешката одлука ќе биде точна или не, во голема мера, зависи од претпоставките дека овие

---

<sup>10</sup> <http://kako.prodati.biz/sta-je-organizacijska-kultura-i-kako-donosi-lojalnost-kupaca-i-zaposlenih/>

<sup>11</sup> <http://kako.prodati.biz/sta-je-organizacijska-kultura-i-kako-donosi-lojalnost-kupaca-i-zaposlenih/>

одлуки ги наметнала токму организациската култура. Колку е организациската култура посилна и повеќе хомогена, толку нејзиното влијание врз стратешките одлуки е поголемо.

- ❖ Организациската култура е важна за работењето на организацијата како детерминанта на нејзината способност да се адаптира на промените во животната средина.<sup>12</sup> Многу честа претпоставка е дека организациите се успешни токму затоа што тие имаат култура која нагласува флексибилност и отвореност кон развојот на пазарот. Успешните организации имаат ваков систем на вредности и верувања што ги става во центарот на вниманието на потребата за постојано прилагодување на промените во животната средина. Сепак, организациската култура може да дејствува многу негативно врз способноста на организациите да се прилагодат. Ако културата е силна, тоа може да ги блокира промените. Тоа дури може да оневозможи највисокото раководство на организацијата да ја сфати потребата за промена. Потпирајќи се на застарените претпоставки и културни верувања, менаџерите на организацијата може да ги предвидат важните промени во технологијата, преференциите или активностите на своите конкуренти.
- ❖ Организациската култура е механизам на координација во организацијата. Забележано е дека силната и единствената организациска култура драматично го поедноставува и забрзува процесот на координација на вработените. Поточно, единствена и силна култура значи дека постои конзистентен, стабилен и единствен систем на претпоставки и верувања, кои во нашата секојдневна работа и однесување во организацијата се приближува до повеќето вработени. Организациската култура во голема мера може да се користи на местото на формалните координативни механизми, како што се на пример, плановите или пишаните процедури.
- ❖ Организациската култура може да биде многу ефективен механизам за контрола на однесувањето. Контролата се постигнува со наметнување на одредени културни вредности, верувања и норми на однесување на вработените. Кога повеќето вработени ги прифатат овие вредности и норми и ги усвојуваат како свои лични мислења и правила на однесување, тогаш тие ќе го контролираат нивното

---

<sup>12</sup> Kraut A. I. (1975), „Some Recent Advances in Cross-National Management Research“. Academy of Management Journal, Vol. 18, No. 3, September, pp. 538-549.

однесување да биде прилично едноставно. Организациската култура е моќен механизам за контрола на однесувањето на вработените во однос на формалните правила или директна супервизија од страна на менаџерите. Со културата може да се постигне не само контрола на однесувањето туку и на мислењата и чувствата на вработените. Во силната култура контролата на однесувањето на поединецот доаѓа однатре, од себе и не бара надворешна контрола, која е секогаш скапа и неефикасна.

- ❖ Организациската култура значително ги намалува конфликтите во организацијата. Една од најчестите причини за конфликти во организациите се различните и некомпатибилните рамки на повикување преку кои луѓето го разбираат светот околу нив. Кога две или повеќе лица кои имаат сосема различни претпоставки, вредности и верувања за светот околу нив се во ситуација да работат заедно и да донесуваат одлуки, конфликтот меѓу нив е неизбежна појава. Силната култура ја елиминира оваа можност.
- ❖ Организациската култура е добар мотиватор. Силна култура ги охрабрува членовите на организацијата. Чувството на припадност на организацијата може да се исполни само ако членовите се идентификуваат со нивната организација. Идентификувањето со организацијата ќе биде можно само ако таа има силна култура. Организациската култура е модел на вредности, норми, верувања, ставови и претпоставки кои можеби не се артикулирани, но го менуваат начинот на кој луѓето се однесуваат и начинот на кој работите се реализираат. Нормите во организациите се непишани правила на однесување. Дефиницијата нагласува дека организациската култура се занимава со апстракции како што се вредностите и нормите на однесување во организациите од јавен карактер, кои ја осветлуваат целата или дел од организацијата. Сепак културата може да има значително влијание врз однесувањето на луѓето.
- ❖ Организациската култура го детерминира идентитетот и имиџот на хотелот.

Идентитетот на хотелот или хотелската понуда може да се определи како ментален, имагинарен одраз на појавите, карактеристиките на производот, т.е. услугите, манифестациите и настаните што хотелот ги организира. Тој започнува со потенцијалните туристи и е резултат на постојаната комуникација со нив, бидејќи подразбира познавање

на туристите - нивниот начин на живот, нивната возраст, националност, образование, занимање. Тој го познава и нивниот начин на одлучување, начинот на однесување, животниот стил, локацијата, хобито, социо-економската состојба, што бараат и што очекуваат туристите од хотелската понуда, дали задоволување на нивните потреби или престиж.

Бидејќи понудата во хотелиерството претставува комплексен склоп на хетерогени материјални и нематеријални вредности кои не можат да се изложат на пазарот, потенцијалните туристи се запознаваат со видот и квалитетот на стоките и услугите кои таа ги содржи преку различните промотивни форми. Со оглед дека постои просторна разединетост помеѓу понудата и потрошувачката на туристичкиот пазар, преку промотивните активности хотелската понуда станува видлива за потенцијалните туристи. Промоцијата ги „добрближува“ услугите на хотелот до потенцијалните гости. Во вакви околности, само понудата со истакнат идентитет ќе биде прифатена и успешно ќе се позиционира на пазарот бидејќи идентитетот има цел да создаде позитивен имиџ.

Може да се каже дека на туристичкиот пазар се продава туристичкиот и хотелскиот имиџ како супститут на оргиналната понуда и со тоа тој го насочува однесувањето на туристите на пазарот. Неговото обликување во хотелиерството е определен од локацијата и изгледот на хотелот, квалитетот на услугите, начинот на кој се претставува пред јавноста, начинот на кој хотелот комуницира со стеикхолдерите, структурата на гостите, цената како и промотивните форми со кои хотелот комуницира со постојаните и потенцијалните туристи.

Може да се дефинираат три базични елементи кои влијаат врз создавањето на идентитетот на хотелскиот производ:<sup>13</sup>

- дизајнот на хотелот изразен преку сет на симболи и знаци по кои хотелот и неговите услуги се препознаваат на пазарот,

- комуникацијата на хотелот со пазарот, т.е. со своите потрошувачи, изразена преку препознатливи и специфични промотивни акции кои се повторуваат и туристите ги запомнуваат,

---

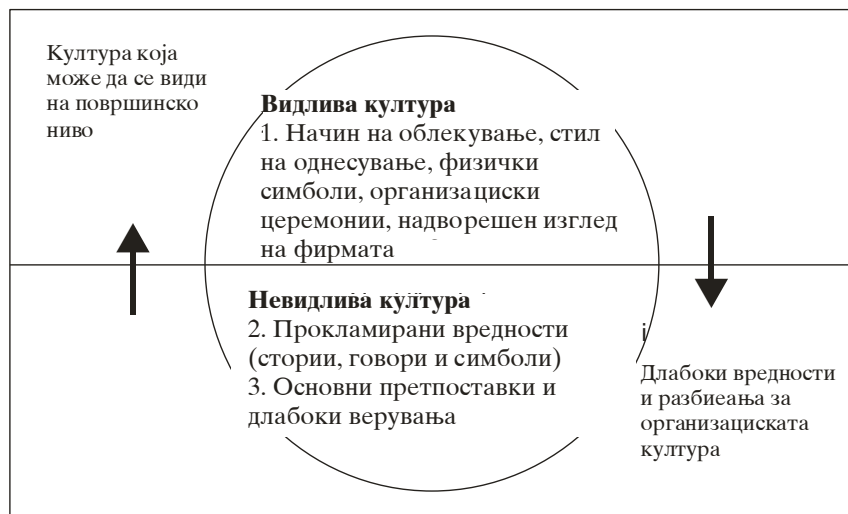
<sup>13</sup> Senečić, J, Marketing turističkog gospodarstva, VUK, Karlovac, 2005., str.253).



- културата на хотелот која го одредува начинот на меѓусебното однесување на вработените, нивниот однос кон туристите, како и односите со другите учесници на туристичкиот пазар.

### ***1.2 Елементи на организациската култура***

Во теоријата се среќаваат различни аспекти на класификација на елементите кои ја определуваат организациската култура. Вообичаено, тие се третираат како видливи и невидливи компоненти преку кои културата се пренесува на вработените. Во рамките на таквата двојна природа, елементите на хотелската култура можат да бидат групирани како: (1) примарни фактори, (2) прокламирани вредности и (3) основни претпоставки. Тие се меѓусебно поврзани и дејствуваат истовремено. Нивното единство е шематски прикажано на слика 1:



Слика 1: Елементи на културата

Извор: Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2nd edition,

San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1992, p.17

*Примарните фактори* се елементите кои на културата ѝ даваат видлива димензија. Тие ги вклучуваат сите аспекти на културата кои „некој ги слуша, гледа и чувствува кога се сретнува со непозната култура“. Такви се хотелските услуги, надворешниот изглед на хотелот, внатрешноста, физичките карактеристики на вработените во хотелот, начинот на кој се облечени, стилот на однесување, менаџерскиот стил, комуникацијата на менаџерите со вработените, физичките симболи, организациските церемонии, афирмацијата на креативноста итн. Примарните фактори се забележуваат лесно и го создаваат главниот имиџ на хотелот во јавноста.

*Прокламираните вредности* немаат видливи особини, но тие претставуваат многу важна компонента во организациската култура на хотелот. Тие вклучуваат формализирани вредности и верувања кои ја покажуваат причината за изведување на активностите на одреден начин. Тие ги објаснуваат и оправдуваат постапките на вработените за време на работниот процес. Тие обезбедуваат одговори на причините за спроведување на некои процедури и начинот на нивно спроведување. Овие вредности вклучуваат визии за целите, политиката, стратегијата, процедурите и структурата на хотелот. Нивните видливи демонстрации се симболи, приказни, херои и слогани присутни во хотелското деловно окружување.

*Основните претпоставки* се елементи од неформален карактер. Овие елементи на културата на хотелот се прикажани преку верувањата кои се длабоко вгнездени во организациската атмосфера и се прифатени од вработените како реални. Тие пропишуваат „како да се работи правилно“. Такви се ставовите, перцепциите, размислувањето, чувствата и другите верувања што потсвесно ги прифаќаат вработените во нивното деловно однесување.

Покрај ваквите ставови, суштината на организациската култура се согледува и преку следниве елементи на културата:<sup>14</sup>

- *организациски вредности* - сите оние состојби кои се позитивни за претпријатието и кои треба да се постигнат. Тие вклучуваат формализирани вредности и верувања за целите и стратегиските насоки на претпријатието. Во нивните рамки се вклучуваат заемната доверба на вработените, протоколот

---

<sup>14</sup> Belak, S., Ušljebrika, I. (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2, Ekonomski fakultet u Zadru, Zadar, str. 87.

на информации, соодветниот стил на лидерство и делегирање на одлуките и финансиската стабилност на претпријатието.

- *организациска клима* - работната атмосфера која се изразува преку сфаќањата на вработените, нивното искуство и меѓусебните односи, како и односот кон квалитетот на организациските вредности. Во овој контекст, климата значи односот на вработените кон работата и односите со другите вработени во организацијата. Неговата фундаментална функција е да ги направи вработените среќни, што има позитивно влијание врз подобрувањето на ефективноста и ефикасноста на бизнисот.
- *стилот на менаџментот* - начинот на кој менаџерите се однесуваат во претпријатието. Може да се каже дека денес во подрачјето на менаџерските стилови преовладуваат автократскиот и демократскиот стил. Во тој контекст, автократскиот стил е специфичен за менаџерот кој нема комуникација со подредените и првенствено е фокусиран на самостојно извршување на задачите. Од друга страна, демократскиот стил е карактеристика на менаџерот кој развива и има пријателски однос со неговите подредени, поттикнувајќи комуникација во сите насоки.

Содржината на организациската култура се дефинира и како збир на<sup>15</sup>:

- вредности – приоритети кои имаат битно значење за развојот на претпријатието,
- норми - начини и форми на прифатливо однесување на вработените,
- ставови и верувања - вклучуваат темелни начела и стандарди на однесување,
- обичаи и ритуали - еден вид навики што се користат со цел да се стимулира и зацврстува идентификувањето на вработените со организацијата и поттикнуваат навики за градење меѓусебни односи,
- јазик и комуникација - елементи кои вообичаено се поврзуваат со социјалниот статус на вработените и служат како средство за уверување, наредување и емоционално ослободување. Со комуникацијата, вербална и невербална, се изразува идентитетот на вработените.

---

<sup>15</sup> Belak, S., Ušljebka, I., (2014): Organizacijska kultura kao čimbenik uspješne provedbe organizacijske promjene, Oeconomica Jadertina br. 2, Ekonomski fakultet u Zadru, Zadar, стр. 88.

### 1.3. Карактеристики на организациската култура

За да се разбере суштината на организациската култура мора да се разберат нејзините седум карактеристики. Секоја од нив може да варира од ниска до висока во зависност од нивната застапеност во културата. За ниска се смета онаа карактеристика која не е типична за културата, додека висока е карактеристиката која е изразито типична за културата. Карактеристики на културата се:<sup>16</sup>



Слика 2: Карактеристики на организациската култура

<sup>16</sup> Stephen P. Robbins: "Organizational Behavior" Chapter Sixteen, San Diego State University Prentice Hall International, Inc, 2005, p.29

*Иновациите и преземањето ризици* како карактеристика покажуваат до кој степен им е овозможено на вработените во претпријатието да ги искажуваат своите креативни идеи и да преземаат ризик во нивната материјализација.

*Внимавањето на детали* означува степен до кој се очекува од вработените да покажат прецизност, аналитичност и внимание на детали, елементи кои се многу битни во хотелското работење.

*Целната ориентација* укажува на степенот до кој менаџментот се фокусира на резултатот и исходот од работата, а не на средствата кои се користени за да се постигне целта.

*Човековата ориентација* изразува до кој степен одлуките на менаџментот водат сметка за луѓето во организацијата и влијаат врз мотивирањето и поттикнувањето на вработените во хотелот за унапредување на понудата.

*Тимската ориентација* е карактеристика која покажува до кој степен е организирана тимската работа наспроти индивидуалното работење во хотелот.

*Агресивноста* укажува до кој степен вработените во хотелот се агресивни и покажуваат натпреварувачки дух во креирањето на активностите.

*Стабилноста* означува степен до кој одлуките на хотелскиот менаџмент и преземените постапки одржуваат стабилна состојба на хотелскиот бизнис.

Бидејќи сите карактеристики учествуваат во содржината на културата на хотелот, но со различен степен, каква ќе биде постојната комбинација на карактеристиките и според тоа однесувањето на вработените во хотелот, во голема мера зависи од претходно воспоставените вредности и успехот од нив. Меѓутоа, почетната рамка на хотелската култура, вообичаено, го поставува неговиот основач и ја одразува визијата или мисијата што тој ја поставил. Културата може да содржи агресивен или фамилијарен однос кон вработените и се воспоставува на таков начин што кај вработените се проектира слика на она што треба да биде хотелот и неговата понуда.

Каква и да биде содржинската концепција на карактеристиките, културата во хотелските претпријатија има неколку обележја: културата се учи, се споделува, обврзува, таа е поврзана и им дава ориентација на луѓето.

Културата се учи, таа не е вродена, туку луѓето се социјализираат со вработувањето во хотелот во насока да ги научат нормите и правилата на однесување во него. Исто така, менаџерите и хотелските работници можат да ја научат културата на своите гости за да можат успешно да ги задоволат нивните очекувања.

Културата се споделува, односно во хотелите се негуваат елементи кои членовите на одредена група заеднички ги делат, а не се прифаќа однесување врз основа на индивидуални разлики.

Културата обврзува, тоа значи дека културата го детерминира специфичното однесување на поединците без тие да се свесни за нејзиното влијание. Важно е да се разбере културата со цел да се разбере однесувањето.

Културата е поврзана, односно одделни аспекти на културата можат да се проучуваат изолирано, но тие треба да бидат сфатени во контекст на целината. Културата мора да биде сфатена и проучувана како комплетен образец или формула на однесување.

Културата им дава ориентација на луѓето, што значи дека, генерално, сите вработени во хотелот се однесуваат на ист начин во дадени услови, така што разбирањето на културата може да помогне да се утврди како секој поединец ќе реагира во различни ситуации. Во големите хотели каде што постојат културни разлики, тие мора да бидат разбрани и приспособени со цел да се постигне посакуваното однесување и да се постигнат очекуваните резултати.

## **2. Видови на култура во хотелските претпријатија**

Како што секоја индивидуа е единствена личност со свои карактерни особини, исто така и секоја организација има свои особини кои ја сочинуваат нејзината култура. Оттука, секое хотелско претпријатие има своја специфична култура по која тоа со својата понуда може да биде препознатливо и атрактивно. Хотелите се разликуваат меѓу себе според тоа

колку културата има влијание врз однесувањето и постапките на вработените. Во зависност од тоа се разликуваат повеќе видови култура, и тоа:<sup>17</sup>

- ✚ *силна и слаба* организациска култура
- ✚ *доминантна* култура и супкултура
- ✚ *јасна и нејасна* култура
- ✚ *добра и лоша* култура
- ✚ *постојана и прилагодлива* култура
- ✚ *партиципативна и непартиципативна* култура.

Додека доминантната култура е израз на вредностите кои се прифатени од најголемиот број вработени, супкултурата содржи вредности кои се карактеристични за мала група вработени во рамките на претпријатието. Претпријатијата, особено хотелските, треба да имаат препознатлива доминантна култура.

Силна култура е онаа чии вредности имаат големо влијание врз вработените односно овие вредности се прифатени и се почитуваат од страна на вработените. Колку повеќе вработените ги прифаќаат вредностите и им се посветуваат, толку културата на претпријатието е поцврста. Слабата култура е карактеристична за претпријатијата во кои вработените не ги почитуваат вредностите и немаат заеднички став за тоа што е важно за претпријатието и кои се нивните заеднички приоритети. Практиката покажува дека голем број претпријатија имаат култура која е помеѓу силно и слабо ниво.

Јасната култура е препознатлива по некои свои симболи за луѓето во и надвор од претпријатието. Кога голем број од вработените и менаџерите не се во состојба да кажат каква е и што ја сочинува нивната организациска култура, станува збор за нејасна, непознатлива култура која најчесто е резултат од промените на менаџерскиот кадар.

Добрата или позната како одлична култура го содржи планирањето како клучна активност на менаџерите на секое организациско ниво. Лошата култура е израз на конфузното работење во претпријатието и силно изразениот кризен менаџмент.

Постојана култура воспоставуваат претпријатијата кои работат во стабилна средина за разлика од претпријатијата кои работат во променливо окружување и воспоставуваат променлива или адаптивна култура.

---

<sup>17</sup> Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, str.601.

Партиципативната култура се карактеризира со вклученост на вработените во процесот на одлучување со свои идеи и стручни предлози. Во претпријатијата каде има непартиципативна култура, процесот на одлучување го вршат исклучиво менаџерите, без каква било консултација на соработниците.<sup>18</sup>

### **3. Создавање и одржување на културните вредности во хотелските претпријатија**

Организациската култура на хотелските претпријатија е силно испреплетена со филозофијата на претпријатието и неговите цели. Врз нејзиното формирање и одржување влијаат голем број фактори. При креирањето на културата важна улога има основачот на хотелот, односно лицето или групата која менаџира со него кога тоа отпочнува со работа. Во оваа фаза акционерите можат да ја постават својата визија како водилка на претпријатието, а нивните ставови и вредности да ги вклучат во организациската култура. Практиката покажува три начини на формирање на организациската култура:

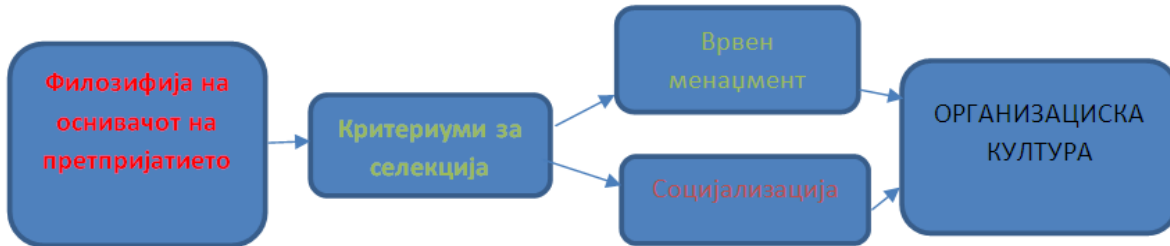
- основачите вработуваат и ги задржуваат вработените кои размислуваат на сличен начин со нивниот;
- основачите ги социјализираат вработените да мислат и да чувствуваат како нив;
- однесувањето на основачот е пример за однесување на вработените.

Покрај нив, во формирањето на организациската култура учествуваат врвните менаџери кои заедно со селекцијата и социјализацијата го дефинираат начинот на прифатливо однесување на вработените.

---

<sup>18</sup> Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R., Šehanović, J.M. (2004): Organizacijska kultura, TIVA, Tiskara Varaždin, стр.23





Слика 3: Фактори за формирање на организациската култура

Извор: Robbins, S.P.,(2001), *Organizational Behaviour*, Prentice Hall, Inc., New Jersey, p.523.

Овие три фактори се од исклучително значење бидејќи овозможуваат да се одржуваат и развиваат културните вредности и елементи. Со селекцијата се идентификуваат и се вработуваат поединците кои го имаат потребното знаење и способности за успешно извршување на хотелските активности. Едновремено, тие се поединци чии вредности во основа одговараат на организациските вредности. Врвниот менаџмент, со своето изразување и однесување, има клучна улога во поставувањето на нормите на однесување на вработените. Менаџерите на сите нивоа овозможуваат вработените да се прилагодуваат на културата во претпријатието, што претставува пресуден фактор за опстанок на организацијата.

Доколку подлабоко се анализираат претставените фактори, како највлијателни елементи кои дејствуваат врз културата во хотелите можат да се потенцираат: воспоставените работни односи во нив, лидерските стилови кои менаџерите ги применуваат, карактеристиките на организацијата, како и менаџмент-процесите што се практикуваат.



Слика 4: Фактори кои дејствуваат врз организациската култура

Извор: Sikavica, P.; Novak, M. (1999): Poslovna organizacija. Informator, Zagreb, str. 594.

Културата се одржува и се пренесува на новите вработени преку нејзините манифестни елементи. Тоа се симболите, сториите и традициите, ритуалите, церемониите, јазикот и жаргонот.



Слика 5: Показатели на организациската култура

Извор: <https://www.grad.unizg.hr/download/repository/KULTURA%5B1%5D.ppt>

Симболите се предмети, постапки или настани што пренесуваат одредено значење. Со помош на симболите се пренесуваат вредностите кои ѝ се важни на организацијата и на сите кои доаѓаат во контакт со неа. Типични статусни симболи за хотелите се: локацијата на хотелот, опременоста на просториите во него, квалитетот на килимите, вредноста на уметничките слики и другите уметнички предмети во хотелот, уреденоста на околината и локацијата за паркирање, видот на деловните автомобили, наградувањето и бонусите на вработените, правото за автономно одредување на годишниот одмор, вклучување на гостите во креирањето на менито на хотелот и др.

Сториите се фреквентно прераскажуваните вистинити настани меѓу вработените во организацијата. Сториите се раскажуваат на новите вработени за да се зачуваат примарните вредности на организацијата како традиција. Скоро секој хотел, со пократка или подолга историја, може традиционално да негува одредени начини на однесување по кои ќе биде препознатлив во околината и различен од конкурентските хотели. Негувањето на традицијата, спомнувајќи ги луѓето кои оставиле свој длабок придонес во развојот на хотелот, како и создавањето и примената на сториите поврзани со историскиот развој на хотелот, го зајакнуваат идентитетот на хотелот.

Ритуалите и церемониите се едни од највпечатливите манифестни форми на култура во хотелите. Често потсеќаат на традиција, но се разликуваат од неа. Ритуалите се правила кои го одредуваат однесувањето во претпријатието, внесуваат ред или неред. Тие се навики кои се сметаат за нормални. Церемониите се планирани активности кои водат кон остварување на специјални, свечени настани за сите присутни, а посебно за поединци од публиката. Церемониите се по правило специјални случувања на кои се придава особена важност при промовирањето на одредени вредности на хотелот. Тие најчесто се остваруваат преку презентирање на вредни награди: злато, дијаманти, автомобили, патувања и сл., раскошно организирани во свечени дворани и пред многубројна, гламурозна публика. Заедничка вечера и дружење на сите вработени во недела навечер е ритуал. Ако хотелите ја промовираат својата понуда со организирање свеченост со богата лотарија или доделување атрактивни награди, оваа церемонија ќе го направи хотелот препознатлив и ќе се очекува од јавноста секоја претсезона.

Јазикот и жаргонот на вработените во хотелите се културни вредности што се лесно препознатливи на вработените во хотелот отколку на надворешните лица. Јазикот се карактеризира со повеќе специфичности во изразувањето и комуницирањето на вработените. Жаргонот е посебен вид јазик кој го користи помала група вработени обично од одредени струки. Тоа се изрази, фрази или слогани кои, покрај за одредени струки, можат да бидат заеднички за целиот хотел и да претставуваат негови елементи на препознатливост на пазарот.

#### **4. Учеството на социолингвистичките фактори во креирањето на хотелската култура**

Еден од најважните детерминанти за развој на туризмот се социолингвистичките фактори. Тоа особено е изразено во хотелските капацитети каде што непрекинато доаѓаат туристи од различни места и различни култури. Јазикот е еден од најголемите фактори што може да ги зближува или да ги оддалечува луѓето.

Во овој контекст, неопходен сегмент на образованието во областа на туризмот и хотелиерството претставува наставата по странски јазик кој треба, освен како средство за

комуникација, да има цел и стекнување на интеркултурна компетентност. За потребата од познавањето странски јазик во хотелската индустрија, сведочат голем број студии и истражувања. Така на пример, според истражувањето спроведено од страна на грчката организација за образование во областа на туризмот 98,5 % од хотелите во земјата наведуваат како услов за вработување е познавањето англиски јазик. Во 56,7% од хотелите се зборува германскиот јазик, додека во 28,4% од испитаните хотели е евидентирано познавање на францускиот јазик, а во реномираните хотели претежно работат луѓе кои ги зборуваат сите три различни јазици.<sup>19</sup> Сепак менаџерите на хотелите изјавиле дека имаат тешкотии при наоѓањето работна сила која ги познава сите странски јазици, што укажува на потребата од изучување странски јазици како дел од образованието за работа во областа на туризмот и хотелиерството.

Јасно е дека, и покрај доминацијата на англискиот јазик како странски јазик, познавањето втор јазик или неколку јазици, станува сè поважно за светската економија, а особено за хотелиерството. Европската Унија се обидува преку работни групи да ја анализира состојбата на образованието, понудата и побарувачката на пазарот, проектите кои финансираат учење јазик во рамките на Програмата за доживотно учење, како и советодавни препораки, во режија на пазарот на трудот, за подобро познавање странски јазици. Препораките кои произлегуваат од специјализираните истражувачи го охрабрија зајакнувањето на врските помеѓу учењето странски јазици во образованието и поврзување со барањата на наставната практика, како и зголемување на бројот на странски јазици во институциите за високо образование.<sup>20</sup> Овие препораки се однесуваат и на носителите на одлуки, во кои се препорачува во наставните програми да се приклучат странски јазици, со цел да се здобијат со диплома на интеркултурна компетентност, а се поддржани од страна на практичните барања на пазарот. Истражувањето на Евробарометар во 2010 година покажува дека 40% од работодавците го нагласуваат познавањето странски јазик, како важна конкурентна предност во вработувањето на лица со високо образование. Треба да се напомене дека меѓу невработените Европејци, од вкупниот број во групата со

---

<sup>19</sup> Amiradis, Ch. (2011): Die Fachsprache des Tourismus: Charakteristika und Anwendungsbereiche. Zeitschrift für die regionale Wissenschaft, II (1), 57-75

<sup>20</sup> European Commission. Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise. Преземено од [http://ec.europa.eu/languages/documents/elan-sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/languages/documents/elan-sum_en.pdf)

карактеристики, најголемиот број невработени се тие личности кои не знаат некој странски јазик.<sup>21</sup>

Влијанието на овие фактори во областа на хотелиерството не е точно мерлив, но може разумно да се претпостави дека се должи на комплексната природа на активноста, како што е видот на услугата и каде што познавањето странски јазик на целниот пазар се поврзува со квалитетот на услугите, односно во хотелиерството постои перцепција дека квалитетот на понудата е во директна корелација со квалитетот на реализираните можности за комуникација. Се очекува дека зголемената концентрација на туристи од одредена јазична област повлекува зголемен интерес за учење на јазикот на таа дестинација. Бројните студии ги потврдуваат овие заклучоци, но исто така, ја нагласуваат важноста на заедничка референтна рамка.

Благодарение на разните образовни стандарди, различните предзнаења кои припаѓаат на различни семејства на јазици, квалитетот на персоналот и други неакадемски фактори, нивото на разбирање на јазикот се разликува од земја до земја. Како начин да се реши овој проблем е наменета Заедничката европска референтна рамка за јазици (Common European Framework of Reference for Languages), кој е збир на стандардизирана рамка која има цел да формира единствен референтен систем (описен, не нормативен тип) за проверка, евалуација и самоевалуација на знаењето јазици, вклучувајќи го и културниот контекст на јазикот. Со рамката е направено и Европско јазично портфолио за наставници и ментори, односно публикација со примери кои покажуваат како се применува рамката во практика.

Портфолиото треба да им помогне на оние кои сакаат да бидат вклучени во спроведувањето на европската рамка. Продолжување на ваквите иницијативи се програмите „Лингва“ и „Ленгвичиш ки активити“ (Lingua и Languages key activity), иницирани од страна на Европската комисија. Европската комисија во 2004 година, во рамките на програмата Леонардо да Винчи, има формирано работна група СЛЕСТ

---

<sup>21</sup> European Commission: Communication of 2008 on Multilingualism: an asset for Europe and a shared commitment, COM (2008) 566. Преземено од: [http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/com/2008\\_0566\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/com/2008_0566_en.pdf)

(SLEST) која е насочена кон создавање заеднички европски стандарди за странски јазици во туристичката индустрија, како и за утврдување на испит кој ќе биде признат на ниво на ЕУ и е идентичен за сите јазици. Другата цел е подготовката на јазични модели во форма на модули. Работната група утврди дека Европската рамка не се применува во наставата од областа на туризмот и хотелиерството во земјите од ЕУ кои беа анкетирани (Италија, Франција, Англија, Германија, Шпанија, Полска и Словенија), но примената е дефинитивно во план (SLEST, 2006). Додека во високото образование не се интегрирани универзално прифатени критериуми за оценка на познавањето странски јазик, индикативни би можело да бидат ставовите на водечките мрежи на образовните институции во светот. ЦЕМС (CEMS) – водечката светска група на образовни институции за менаџмент има цел да едуцира професионалци кои знаат најмалку два странски јазици. Истражувањето што беше спроведено од оваа група на меѓународни корпорации покажува дека за повеќето менаџерски позиции треба висок степен на познавање англиски јазик, а за работа во продажба и маркетинг треба одлично познавање на комуникациските и преговарачките вештини и деловната комуникација на повеќе од два јазика.<sup>22</sup> Глобалните трендови влијаат на перцепцијата на потребата од јазични вештини и директна врска меѓу промоцијата во туризмот и вештините за странски јазик, па се појавуваат високообразовни институции од мултидисциплинарен тип, на пример туризмологија со лингвистика. Податоците на агенцијата Еуростат (2013) јасно покажува дека најраспространет странски јазик во Европа досега е англискиот јазик. Кај возрасната група која е економски активна (25-64 години), англискиот јазик доминира во повеќето европски земји, освен во земјите од поранешниот источен блок, каде што приматот го има рускиот јазик, а во Велика Британија и Ирска најчест странски јазик е францускиот. Земајќи ги предвид статистичките трендови поврзани со зголемувањето на бројот на туристи од земјите кои зборуваат руски јазик, во наредните години може да се очекува негова постепена надмоќ над англискиот јазик.

---

<sup>22</sup> Didiot-Cook, H., Gauthier, V., Scheirlinck, K. (2000): Language needs in business, a survey of European multinational companies. CEMS Inter-faculty Group for Languages Joint Study Project. Превземено од <http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/7ca31409fee3f05c77b4a3d9286927d2.pdf>

#### 4.1 Улогата на странскиот јазик во услови на конкурентност на туристичкиот пазар

Конкурентноста на современиот туристички пазар наметнува потреба од појаснување на интеркултурната компетентност на професионалците во хотелската индустрија. Иако развиените земји од Европа во хотелиерството често вработуваат работна сила од имигранти, сепак посветуваат внимание на образовани професионалци во областа на угостителството, со соодветни јазични вештини и познавање на културата и навиките на туристите со што ќе обезбедат предност во привлекувањето туристи од земјите со растечка економија. Истражувањата на Светската туристичка организација покажуваат дека Кина е најголемиот светски пазар на туристи во меѓународниот туризам. Бројот на кинески туристи во странство за само 12 години, почнувајќи од 2000 година, е зголемен за повеќе од осум пати, така што во 2012 година готовинскиот одлив на пари на кинеските туристи е зголемен за 40%. Конзистентност во зајакнувањето на пазарот со растечка економија и куповната моќ на „средната класа“ е забележан и во делот на Русија.

23

Прашањето, сепак, е дали овие статистики го одразуваат присуството на јазикот на туристите од емитивните пазари во туристичката дестинација и доколку не, дали тоа е резултат на бавното прилагодување или на неговото отсуство. Судејќи според уделот во вкупната потрошувачка во областа на меѓународниот туризам, најголема застапеност може да се очекува на кинескиот, германскиот, англискиот, јапонскиот, рускиот, францускиот и италијанскиот јазик. Резултатите од студијата на ЕУ барометар за 2005 и 2012 година укажуваат дека мнозинството од Европејците сметаат дека знаењето кинески јазик ќе претставува поголема вредност во иднина, како резултат на трендот на значително зголемување на кинеските туристи.

Барањата на пазарот, сепак, не се единствените фактори кои го диктираат изучувањето странски јазици на универзитетско ниво на нематичните катедри. Во многу

---

<sup>23</sup> United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). International tourism receipts grew by 4% in 2012. Преземено од <http://media.unwto.org/en/press-release/2013-05-15/international-tourismreceipts-grew-4-2012>



европски земји (Велика Британија, Скандинавските земји и некои земји од Централна и Источна Европа), постои изразен дефицит на високообразовани кадри кои го владеат германскиот јазик, што остава простор за стратешка и институционална поддршка на овие барања на пазарот (Евробарометар, 2012).

Важен фактор во квалитетот на наставата по странски јазик во специјализираните студии е компетентноста на наставниците по странски јазици во примарната област на студиите. Принципот на интегрираното учење јазик односно спојот на странскиот јазик и неговата примена во областа (CLIL – Content and Language Integrated Learning), кој се користи во основното и средното образование, сè повеќе се користи и на универзитетите. Овој пристап на учење странски јазик им овозможува на студентите истовремено да добиваат професионално знаење и вештини заедно со изучувањето странски јазик. Овој принцип бара наставник по странски јазик кој го знае контекстот, концептите и терминологијата од основните области на студиите, која има цел ревидирање на постоечките методологии, како и нов пристап за обука на наставниот кадар. Земајќи ја предвид растечката тенденција на создавање на програми од мултидисциплинарни студии, може да се очекува да се остварува специјализација во областите каде што има потреба од професионална поддршка на јазик на вработените, со директно или индиректно учество и обука на професионалци.

Во хотелиерството како конкретно прашање останува јазичната адаптација на бизнисот, каде што професионалците може да го научат јазикот на дестинацијата или јазикот на земјата од каде што доаѓаат туристите. „Извештајот за управување со стратегии за јазици и најдобри практики во европските мали и средни претпријатија“<sup>24</sup> ги оправдува зборовите на поранешниот германски канцелар Вили Брант кој вели: „Ако јас ви продавам нешто, тогаш јас го говорам вашиот јазик. Ако купувам, тогаш вие морате да го говорите германскиот јазик.“ Практиката покажува дека компаниите, вклучувајќи ги и оние кои нудат хотелски производ, мора да го знаат јазикот на целиот пазар, доколку тие сакаат да навлезат на тој пазар.

---

<sup>24</sup> European Commission. Report on Language Management Strategies and Best Practice in European SMEs: The PIMLICO Project, 2011 [http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/pimlicofull-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/pimlicofull-report_en.pdf)

#### 4.2. Инфилтрирање на меѓународните зборови во јазикот на хотелиерството

Денес, во време кога просторната оддалеченост не игра никаква улога, кога земјите и континентите се сè поблиску едни со други, заемното културно, а со тоа и јазично влијание меѓу народите е особено силно. Тоа, во основа, е заемна промена меѓу сите светски јазици, иако моментално доминантно е влијанието на англискиот јазик. Но тоа не се однесува само на германскиот, албанскиот, францускиот или македонскиот јазик, туку воопшто на сите неанглиски европски јазици. Навлегувањето на туѓите јазични елементи во стручниот јазик е резултат на неизбежниот контакт со меѓународната администрација, општествените односи, трговските аранжмани, туристичките движења и други фактори.

Стручните јазици во однос на туѓите зборови имаат природна тенденција на развој и збогатување. Во тој однос, стручните јазици претставуваат отворен систем, кој постојано е изложен на промени. Основниот слој од лексиката во стручниот јазик го сочинува т.н. домашна (изворна) лексика, но голем дел од стручната терминологија се заснова врз туѓи и интернационални лексеми (меѓународни зборови). Лексиката е варијабилна и мора постојано да се обновува и збогатува, за да може јазикот да ги задоволи потребите на луѓето во нивната секојдневна работа. Лексичкиот фонд на јазикот подлежи на постојани промени: едни зборови застаруваат, па и исчезнуваат од употреба, бидејќи исчезнуваат и предметите што тие ги означувале, други образуваат нови за да се именуваат новите предмети и појави што ги носи современиот начин на работа и живеење. Сите земји имаат сопствени норми на живеење, а со тоа создаваат јазична комуникација според која ја образуваат лексиката во еден јазичен систем, ја примаат, избираат, прифаќаат или ја отфрлаат истата. Вокабуларот како динамичен и отворен систем е производ на повеќе генерации кои работат едни со други и на луѓето кои меѓусебно комуницираат.

Денес воопшто не постои сомневање за меѓународното јазично влијание во стручните јазици. Не упатувајќи се во широки разгледувања на проблематиката на интерните и меѓујазичните контакти, фундаменталното испитување треба да добие одговор на следниве основни прашања:

- Кои се основните причини за продорот на туѓите лексеми во стручниот јазик во хотелиерството?

- Во која улога се јавуваат туѓите лексеми во стручниот јазик во хотелиерството?
- Дали туѓите лексеми се од чисто комуникативни причини како потреба за означување или од други причини?
- Во кои ситуации јазикот давател влијае врз изборот на лексемата?

Меѓу основните причини за позајмување на туѓи зборови можат да се наведат:

1. Потребата за именување на новиот предмет или појава која се презема со соодветната ознака од земјата од која потекнуваат: ваучер, мени, хамбургер, проспект, спот, маркетинг.

2. Социолошко-психолошките причини и фактори на позајмувањето односно престижната вредност со странското изразување. Овде се мисли, од една страна, на склоноста на индивидуите да ги употребуваат изразите како јазично средство со кое сакаат да постигнат „поголем престиж“, „поголема научност“, „поубава звучност“, но исто така, од друга страна, се зема предвид комуникативната актуелност на означениот поим. Постои теза дека кај поголемиот дел од стручните лица е раширено сфаќањето дека странската технологија е попрогресивна, странските агенции се посигурни од домашните, како и тоа дека странските производи се со подобар квалитет од домашните.

3. Во областа на техничката и културната меѓународна соработка на сите полиња, зголемената производна и услужна дејност, како и во областа на политичката и економската испреплетеност на народите најчесто се зборува за интернационализми, а не за туѓи зборови.

### **4.3. Социоллингвистичките фактори во хотелските објекти на Пеќ**

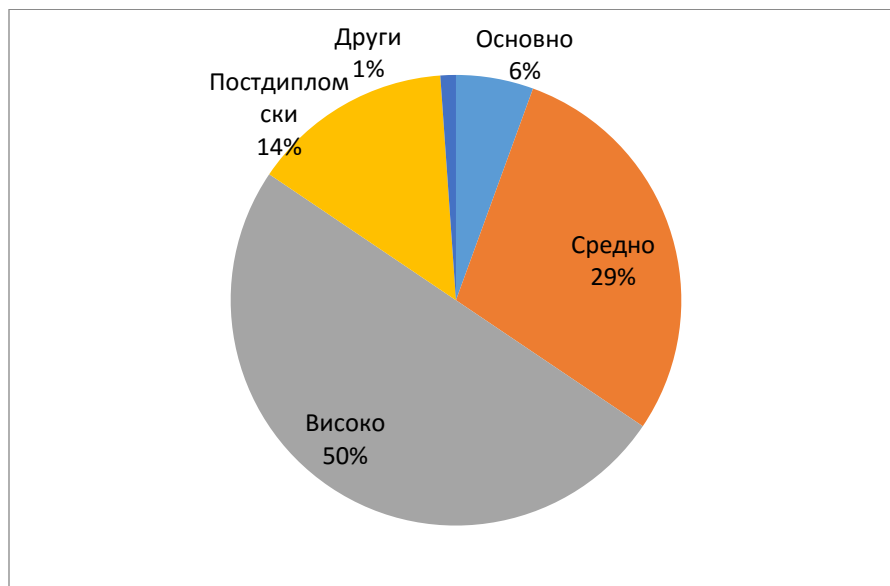
Со цел да се согледа состојбата и влијанието на социоллингвистичките фактори во создавањето на хотелската понуда во општина Пеќ, беше извршено истражување на 90 вработени во хотелските претпријатија во оваа општина. Истражувањето беше спроведено со примена на техниката на анкетирање ( Прилог 1). Притоа 51 или 57% од анкетираниите беа припадници на машки пол, додека 39 или 43% од анкетираниите беа припадници на

женски пол. Најголемиот дел од испитаните вработени се млада работна сила и тоа до 35 години (60%) што упатува на постоењето можност за унапредување на лингвистичките знаења на кадрите во хотелиерството (Табела 1).

Воз. група	До 24 години	25-35 години	36-50 години	51-60 години
Број на испитаници	26	28	27	9
Релативни показатели	28,89%	31,11%	30%	10%

Табела 1. Структура на анкетирани според старосни групи

Половина од анкетираниите имаат завршено високо образование, по нив следат оние вработени кои имаат завршено средно образование чиј број изнесува 26 од 90 или 29% од анкетираниите, потоа доаѓаат оние кои имаат завршено постдипломски студии, т.е. 14% од анкетираниите, а само 6% од анкетираниот персонал има завршено само основно образование.



Графикон 1. Структура на вработените според степенот на образование

Според работните позиции кои анкетираниите вработени ги имаат во хотелите на Пеќ, нивната структура е прикажана во табела 2.

Работни позиции	Рецепционер	Шеф на сала	Послужување	Друго
Број на вработени	17	17	26	30
Рел. показатели	19%	19%	29%	33%

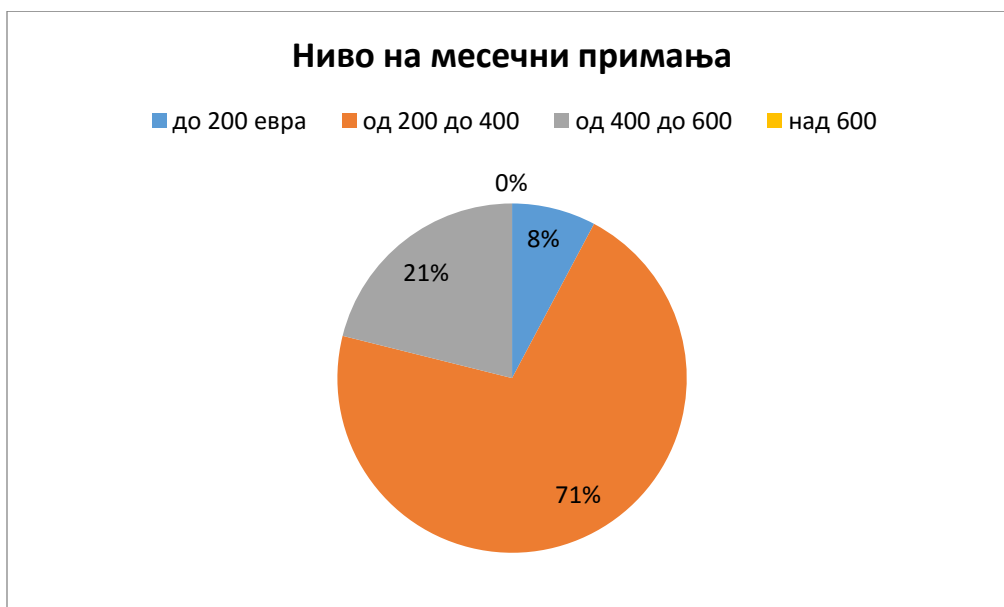
Табела 2. Распределба на анкетираниите по работни позиции

Најголемиот број од анкетираниите лица имаат друга позиција за разлика од првите три понудени опции, односно 30 лица или 33% од нив припаѓаат во оваа група, 26 лица или 29% работат во секторот на послужување, а останатите работат како шефови на сали и рецепционери.



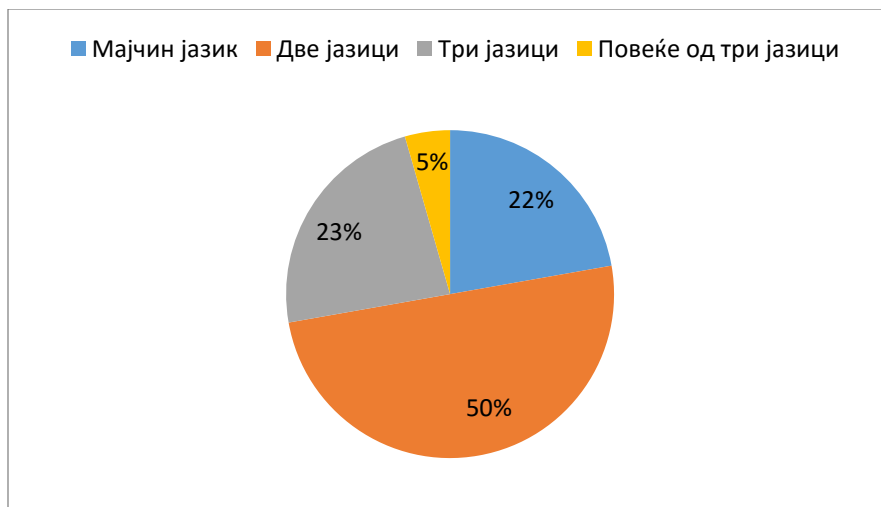
Графикон 2. Распределба на вработените по работни позиции

Во однос на примањата на вработените, најголемиот дел од испитаниците имаат месечни примања од 200 до 400 евра (71% од испитаниците), 21% од испитаниците имаат примања од 400 до 600 евра, додека останатите 8% имаат месечни примања до 200 евра. Интересен е фактот дека ниту еден од испитаниците нема примања над 600 евра.



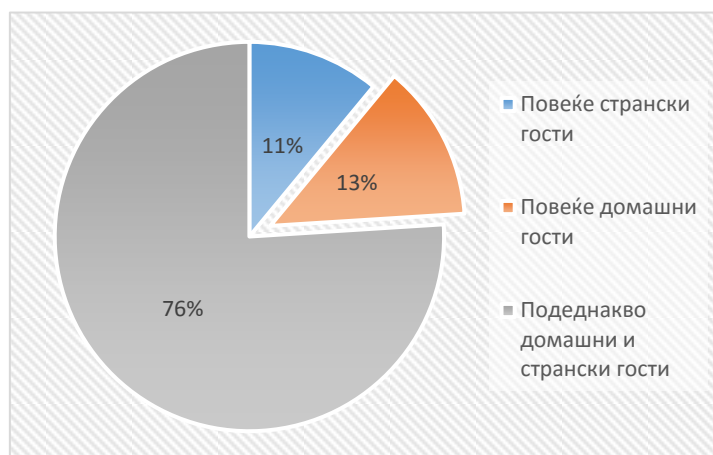
Графикон 3. Структура на месечни примања во хотелиерството во Пеќ

Од особен интерес во истражувањето беше прашањето кое е директно поврзано со нивото на актуелност на социолингвистичките фактори во хотелиерството, односно тенденцијата да се анализира колку јазици зборуваат вработените во овие објекти. Истражувањето покажа дека половина од испитаниците го познаваат мајчиниот јазик и еден странски јазик, проследено од оние кои зборуваат три јазици, и тоа 23% од испитаниците, па потоа доаѓаат вработените кои го зборуваат само мајчиниот јазик, и тоа 22%, додека најмал дел од испитаниците се тие кои зборуваат повеќе од три јазици, односно само 5%. (Графикон 4)



Графикон 4. Структура на познавањето странски јазичи во хотелите во Пеќ

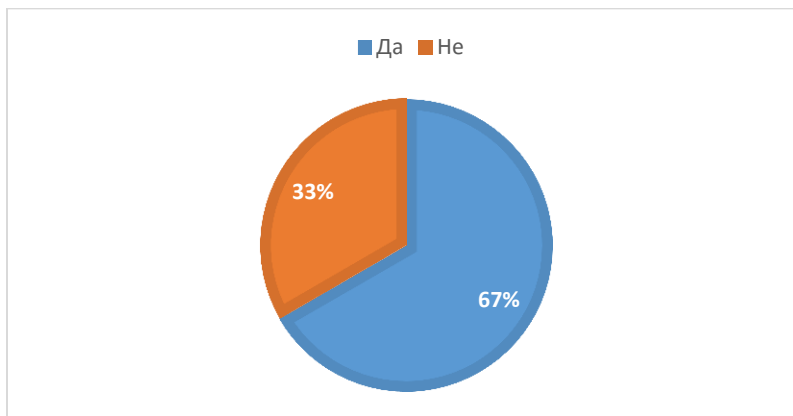
Со цел да се согледа важноста и потребата од познавањето странски јазич од страна на персоналот кој работи во хотелиерството, се анализираше и зачестеноста на посетите на странските гости во хотелските објекти.



Графикон 5. Посета на странски и домашни посетители

76% од испитаниците кажаа дека бројот на странски и домашни посетители е приближно ист, што укажува на потребата од знаење странски јазици со цел подобра комуникација, 11% од испитаниците ни рекоа дека има повеќе странски посетители отколку домашни посетители, додека 13% изјавија дека има повеќе домашни отколку странски посетители.

Во однос на прашањето колку вработените посетуваат курсеви за странски јазици, резултатите покажаа дека 2/3 од вработените во хотелските објекти во Пеќ посетуваат курсеви за странски јазици, додека само третина од испитаниците не посетуваат такви курсеви. Ова покажува дека претпријатијата и вработените во секторот на хотелиерството инвестираат во таа насока да се подобрат јазичните перформанси на вработените во угостителските објекти.



Графикон 6. Посетеност на курсеви за странски јазици

Според добиените одговори на прашањето за фреквентноста на посетата на вработените на курсеви за странски јазици може да се забележи дека најголемиот дел од анкетираниите само понекогаш ги поседуваат тие курсеви.



Фреквентност на посетата	Многу често	Често	Понекогаш	Ретко
Број	6	18	36	0
Рел. показатели	10%	30%	60%	0%

Табела 3. Фреквенција на посетата на курсеви за странски јазици

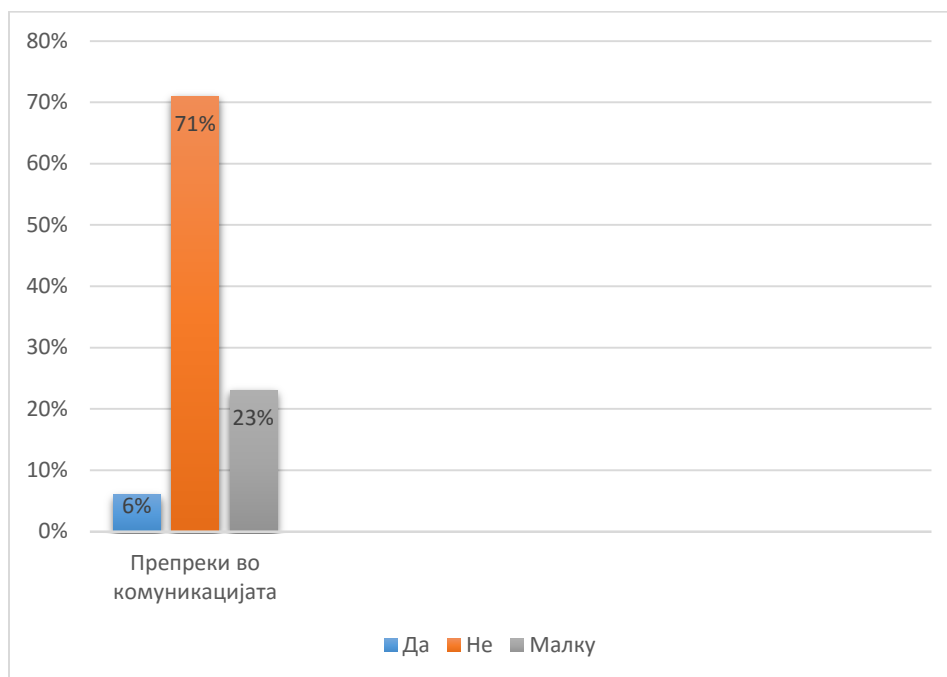
Од податоците се забележува дека само 10% од нив многу често посетуваат курсеви, 30% од испитаниците малку поретко учествуваат на курсеви, додека 60% од тие кои посетуваат курсеви одат само понекогаш на унапредување на странските јазици.

За да се согледа влијанието на познавањето странски јазик врз ефикасното извршување на активностите на вработените во хотелот, беа поставени прашања за тоа колку познавањето странски јазици им помага при работењето и дали постојат јазични бариери на вработените при примањето нарачки и комуницирањето со гостите и другите стејкхолдери кои се надвор од земјата. Од добиените одговори (табела 4 и графикон 7) може да се забележи дека на 87% од испитаниците јазикот им помогнал многу или донекаде во извршувањето на нивната работа. Овој факт потврдува дека социолингвистичкиот фактор е многу важен за работењето во хотелиерството.

Јазикот помага во работењето	Многу	Донекаде	Нема големо влијание	Воопшто не
Број на одговори	48	31	10	1
Рел. показатели	53%	34%	11%	1%

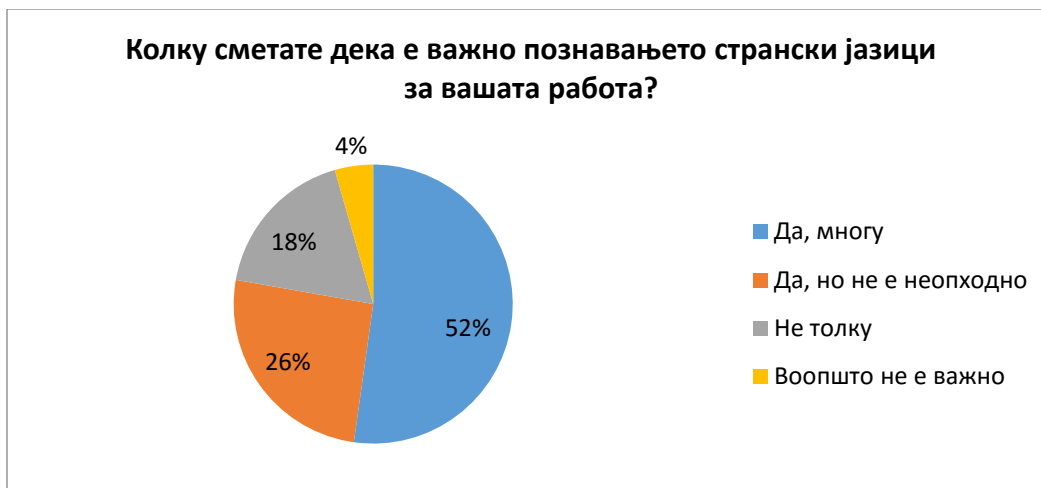
Табела 4. Влијанието на јазикот врз работењето на вработените во хотелот

Како резултат на познавањето странски јазик 71% од испитаниците воопшто немаат проблем при примањето нарачки од странските посетители, 23% од испитаниците имаат малку тешкотии при комуницирањето, додека само 6% од нив посочија дека имаат јазични бариери во комуникацијата со странските посетители.



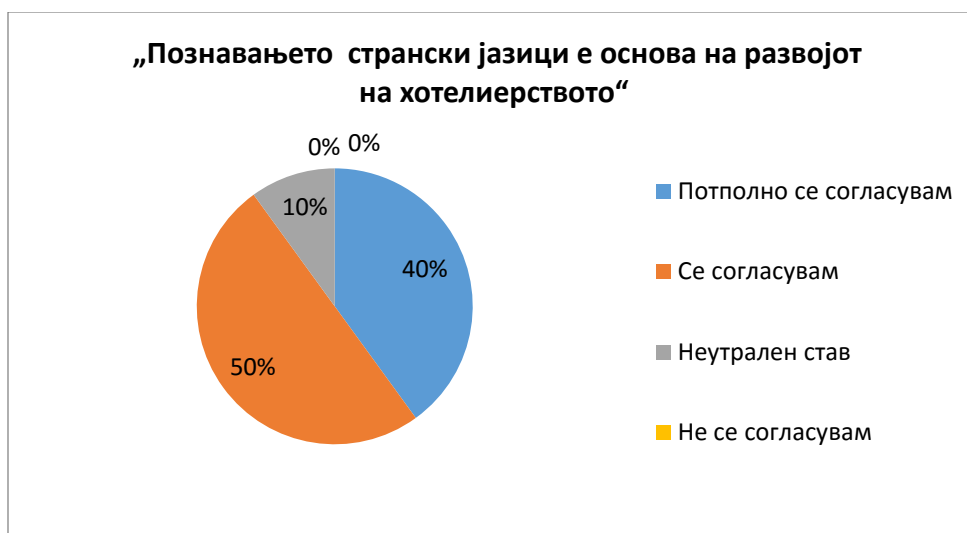
Графикон 7. Влијанието на јазикот врз комуникацијата со гостите

Со цел да се добијат сознанија колку вработените во хотелите во Пеќ, како атрактивна туристичка дестинација која има потенцијали за туристички развој, веруваат дека јазикот има важна улога во создавањето на квалитетна понуда, се испитуваше нивното мислење преку прашања, и тоа: дали познавањето странски јазици е важно за нивното работно место; дали познавањето странски јазици е основа за развојот на хотелиерството и кој од светските јазици го гледаат како клучен за нивната работа. Добиените одговори се прикажани на графиконите 8, 9 и 10.



Графикон 8. Мислење за важноста на странскиот јазик за извршување на хотелските активности

Се забележува согласност на вработените во хотелиерството (78%) за важноста на јазикот во нивното ефективно работење и тоа 52% од нив апсолутно мислат дека јазикот е важен, додека 26% од нив мислат дека тоа е важно, но не и неопходно. Останатите 22 % се распределени во две групи, и тоа 18% од испитаниците мислат дека не е толку важно познавањето на јазикот за нивното работно место, а останатите 4% воопшто не го сметат јазикот како важен елемент.



Графикон 9. Важноста на лингвистиката во развојот на хотелската понуда

Од графиконот 9 се забележува дека 90% од испитаниците го искажуваат својот позитивен став за круцијалното значење на социолнгвистичките фактори во развојот на хотелиерството при што 40% од нив потполно се согласуваат, а 50% се согласуваат дека познавањето странски јазик е основа за формирање квалитетна хотелска понуда. Останатиот, мал дел од испитаниците 10% имаат неутрален став, додека нема испитаници кои не се согласуваат со овој став или имаат крајно негативен став.



Графикон 10. Структура на вработените според странскиот јазик кој го фаворизираат

Најголемиот дел од испитаниците, 80%, сметаат дека англискиот јазик е најмногу значаен за нивната работа, по кој следат германскиот и францускиот, иако делот на испитаниците кои нив ги фаворизираат е многу помал. За значењето на останатите јазици се изјаснале само по 1% од испитаниците.

## 5. Етичките принципи како елемент на хотелската култура

Хотелиерството претставува многу широко подрачје за неетичко однесување на вработените во хотелите. Многу често се среќава непочитување на гостите, пререзервираност на хотелот, злоупотреба на наплатата, давање невистинити податоци за квалитетот и содржината на хотелската понуда преку промотивните средства и медиуми, особено преку веб-страниците на хотелите, замена на резервираните капацитети, наплата на неискористените услуги, водење на нелојална конкуренција со хотелите од непосредната или пошироката средина и сл. Тоа води кон намалување на угледот на хотелите на пазарот. Затоа денес, воспоставувањето на етичко однесување е предизвик на современиот хотелски менаџмент и фактор за унапредување на хотелските перформанси. Во овој контекст, менаџерите треба да креираат етички заснована организациска култура. Колку организациската култура на хотелот ќе биде етична, зависи од етичноста на неговиот менаџмент.

Етиката и нејзината имплементација во хотелското работење е особено важен елемент на организациската култура на хотелите. Таа ги прикажува моралните вредности и принципи што ги применуваат вработените во процесот на донесување одлуки и нивното спроведување. Таа ги воспоставува стандардите на однесување и морално расудување на менаџерскиот и на другиот персонал и дали донесените одлуки и однесувањето се добри или лоши.

Етичкото однесување на сите вработени во хотелската индустрија го конституира квалитетот на хотелските услуги и имиџот на хотелот во јавноста. Затоа одговорноста на менаџерите, особено оние на највисоко ниво, е да воспостават институционализиран систем на етички вредности, права, одговорности, правила, меѓучовекови односи, како и односи со надворешните стеикхолдери.

Институционализирањето на етичкото однесување значи формализирање на етичката политика во хотелот и организирање на нејзиното спроведување. Ова може да се постигне преку воспоставување етичка политика и кодекс, формирање етички одбор, отворање арбитражна канцеларија, формирање арбитражна комисија, усвојување

програми за етичко образование за вработените и спроведување на општествена контрола, односно инспекција.<sup>25</sup>

Етичкиот кодекс е документ кој ги содржи стандардите на етичкото однесување за сите вработени во хотелот, како за менаџерскиот, така и за другиот хотелски персонал. Пропишаните стандарди и правила вградени во етичкиот кодекс ги регулираат односите на хотелот со:

- ❖ неговите вработени и нивните семејства,
- ❖ гостите, односно клиентите на хотелските услуги,
- ❖ добавувачите,
- ❖ акционерите,
- ❖ локалната заедница,
- ❖ конкуренцијата и
- ❖ Владата.

Имплементацијата на етичкиот кодекс во хотелските претпријатија може да варира. Некои формираат етички комитети, додека во други таа задача е дадена на етичкиот одбор или арбитер, односно менаџерот кој ја испитува етичката димензија на донесената одлука. Многу хотелски претпријатија донесуваат програми и спроведуваат обука за вештини на своите вработени и развој на менаџерскиот персонал со цел да се соочат со моралните проблеми што произлегуваат од работата. Обуката се спроведува со користење на разни техники за обука, а најчесто се применуваат организирани дискусии и работилници каде што вработените решаваат хипотетички морални проблеми.

Етичкиот кодекс на хотелот придонесува за следново:

- да се утврдат очекувањата од менаџерскиот кадар и другите вработени во хотелот во различни ситуации и под различни околности; и
- вработените да можат да ја препознаат етичката страна на нивните одлуки во однос на политиката, стратегиите и акциите.

## **6. Односите меѓу националната култура, организациската култура и организациската клима во хотелиерството**

---

<sup>25</sup> Stoner, A.F Dz., Friman, R. E, Gilbert, D.R., (2012), "Management, Prentice Hall, Inc., p.100.

Во последниве неколку години, теоретските и практичните истражувања на менаџментот се насочени кон анализа на односите и влијанијата на националната култура врз организациската култура. Сите тие имаат ист став дека националната култура е основа за разбирање на организациската култура и специфичните културни вредности и традицијата на земјата и тие ја одредуваат политичката, правната и институционалната рамка на окружувањето во кое се менаџира со претпријатијата. Нивниот акцент во истражувањето се става врз определување на димензиите на националната култура кои влијаат врз менаџментот. Резултатот од ваквите истражувања е поголемиот број класификации на димензиите на националните култури врз чија основа се утврдени делумни влијанија на културните вредности на земјата врз процесот на стратегискиот менаџмент и изборот на стратегии, системот на планирање, буџетитање и контролирање, организациската структура, стиловите на лидерство, тимското работење, системот на тренирање и развојот на кадрите, како и односот кон промените.<sup>26</sup>

Сепак, во истражувањата најмногу се применуваат димензиите на националната култура кои ги утврдил Герт Хофстеде.<sup>27</sup>

- ✚ Поделба на моќта во заедницата, дали е сконцентрирана кај мал број луѓе или е распределена на повеќе нивоа,
- ✚ Избегнување на неизвесноста, односно каков е односот кон неизвесноста и ризикот, дали се избегнуваат или во земјата има култура на прифаќање на ризикот,
- ✚ Индивидуализам – колективизам, карактеристика која покажува дали поединецот се потпира на сопствените способности и се ориентира кон своите интереси и интересите на потесното семејство или поединецот се интегрира во групата, се грижи за заедничките интереси и се раководи од принципот на лојалност,
- ✚ Машки – женски вредности, димензија која укажува како се третираат улогите на мажите и жените во националните култури. Во доста голем дел

---

<sup>26</sup> Јаниќијевиќ, N., Economic Annals no 156, January 2003 - March 2003, <http://www.doiserbia.nb.rs/img/doi/0013-3264/2003/0013-32640356045J.pdf>

<sup>27</sup> Hofstede, G.: **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations**, Sage Publications, CA, 2001., str. 71.

од земјите машките вредности се карактеризираат со ориентација кон успех на работните места, амбициозност, храброст, истрајност, продорност и обезбедување материјално богатство, а женските улоги ги сведуваат на грижа за семејството, донесување одлуки што се темелат врз голема чувствителност, нивното внимание е насочено кон квалитетот на животот и луѓето.

- ✚ Краткорочна – долгорочна ориентација кон иднината која покажува дека заедниците кои имаат краткорочна ориентација кон иднината ги негуваат традиционалните вредности, извршувањето на семејните обврски кои се зададени како наредби, давањето услуги и противуслуги, додека долгорочната ориентација означува истрајност, трпение, прилагодување на традиционалните вредности на настанатите промени.

Националната култура има силно влијание врз организациската култура во хотелските претпријатија. Нејзините вредности и особености се вклучуваат во културата на хотелите со луѓето кои се вклучени во хотелското работење, пред сè на акционерите и менаџментот, а кои се носители на вредностите кои тие ги стекнале во текот на животот и образованието.

Организациската клима е израз на моменталната работна атмосфера во хотелот и како таква претставува значаен фактор за ефективно и ефикасно работење. Таа е многу блиска со културата на хотелот. Имено вредностите, ставовите и уверувањата во хотелот влијаат врз формирањето на неговата работна клима од која зависи однесувањето на вработените. Затоа се дефинира и како процес на „квантификација“ на културата и нејзините елементи со кој се создава психолошка конструкција на организацискиот систем и се дефинираат моменталните карактеристики на организацијата.<sup>28</sup> Климата се претставува како збир на мерливи атрибути на работната средина, кои се откриени директно или индиректно од страна на вработените. Таа влијае врз мотивацијата и начинот на комуникација на вработените. Така, позитивната организациска клима е факторот за успех кој го постигнува групацијата „Адријатик лакшри хотелс“ (Adriatic Luxury Hotels) од Дубровник. Менаџерот за човекови ресурси вели:

---

<sup>28</sup> [https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_klima](https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_klima)



„Ние веруваме дека позитивната и искрената интеракција создава ниво на лојалност меѓу нашите гости и нашите вработени. Поради оваа причина гостите избираат да останат во нашите хотели и да се вратат. Гостинот кој чувствува дека неговите /нејзините уникатни потреби се исполнети, секогаш се враќа повторно. Затоа нашите вработени знаат дека работата во „Јадрански луксузни хотели“ подразбира многу повеќе отколку самото извршување на нивните секојдневни обврски. Таа подразбира одговорност.

Затоа вработените во „ Адријатик лакшри хотелс“ се препознатливи по нивниот однос кон гостите преку спонтан, позитивен, дружељубив, отворен и одговорен пристап кон сите барања и потреби на гостите. Нашите вработени се одговорни, самоиницијативни и грижливи лица. Ние, во АЛХ (ALH), веруваме дека напредуваат само оние луѓе кои се целосно подготвени да го посветат својот живот на хотелиерството и туризмот.

Сите наши луѓе се вработени бидејќи ние веруваме дека нивното знаење, вештини и личност ќе придонесат за зголемување на квалитетот на понудата. Ние ги охрабруваме нашите вработени активно да учествуваат во потрагата по најдобри можни решенија за унапредување на нашиот и нивниот бизнис. Придонесот на нашите вработени е незаменлив.

За да ја направиме нашата Групација што е можно поефикасна, организациската клима мора да биде позитивна. Организациска клима е перцепцијата на вработениот за организацијата, организациското однесување и другите услови што можат да се набљудуваат во нашата Групација. Со испитување на задоволството од работата, ние добиваме непроценливо важни информации кои честопати можат да ги откријат скриените слабости на деловните процеси.

Ние веруваме дека мотивацијата на вработените е главната причина за добро или лошо извршување на работите во Групацијата. Поаѓаме од фактот дека ако вработениот е мотивиран од работата и задоволен од работната средина, гостинот исто така ќе биде среќен, а хотелот и целата групација ќе работат успешно. Затоа цел на секоја наша програма за наградување е да биде интересна за вработените и тие сè повеќе да се вклучуваат во работата и да станат свесни дека и тие исто така придонесуваат за хотелскиот бизнис. За успехот на групацијата е важна и соработката меѓу одделенијата на

хотелите или групацијата во целина, како и блиската тимска работа меѓу сите вработени.“<sup>29</sup>

Постојат сличности, но и разлики меѓу културата и климата во хотелските претпријатија.

Сличностите се однесуваат на следниве нивни заеднички карактеристики:<sup>30</sup>

- Организациската култура и организациската клима се разновидни, мултидимензионални концепти и постојат на мултиорганизациски нивоа.
- И двата концепти на организацијата се фокусираат врз макрозаедничкиот приказ на ефектите на поединците и нивното однесување, како и однесувањето на организацијата во целина.
- Организациската култура и организациската клима се фокусираат на внатрешното окружување на хотелот, а не на индивидуите.
- Двата концепта ги вклучуваат факторите на организацијата кои создаваат заеднички ставови, верувања и однесувања.
- Улогите и задачите на сопствениците, основачите и менаџерите, преку процесот на планирање, организирање, водење и контролирање на хотелското работење, се подеднакво важни за градењето и одржувањето на организациската култура и организациската клима во хотелите.
- Силата на индивидуалните ставови во прифаќањето на организациската култура и организациската клима е израз на степенот до кој индивидуите се согласуваат за доминантната организациска структура, култура и клима.
- Организациската култура и организациската клима се поврзуваат со успехот на хотелите како фактори за зголемување на нивните перформанси.

Меѓу организациската култура и организациската клима на хотелите постојат и разлики:

- Разлика во методологијата на истражување на културата и климата во хотелите. Додека за анализа на климата се применува методот на квалитативна анализа и

---

<sup>29</sup> [MojPosao.net - Petra Starčević, Adriatic Luxury Hotels d.o.o. https://www.moj-posao.net/Savjet/61247/Petra-Starcevic-Adriatic-Luxury-Hotels-doo/#ixzz57ftMG1Nz](https://www.moj-posao.net/Savjet/61247/Petra-Starcevic-Adriatic-Luxury-Hotels-doo/#ixzz57ftMG1Nz)

<sup>30</sup> Moretti, M., Markič, M.,(2017), Organizacijska kultura in organizacijska klima: *Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*, Univerza na Primorskem, стр.92-95.

техника на интервју и набљудување, културата се истражува со квантитативна анализа и техника на анкетни прашалници и примена на различни тестови.

- Организациската култура е фокусирана на минатото или иднината, додека организациската клима на сегашната состојба.
- Организациската култура се појавува како ставови и вредности, таа е релативно невидлива, се чувствува меѓу поединците, додека организациската клима е повеќе видлива, работи во рамките на свеста на поединецот, таа е видлива и се манифестира преку комуницирањето во хотелот, мотивираноста на вработените, соработката во рамките на хотелот, како и со надворешните стејкхолдери и сл.
- Тие се разликуваат од аспект на флексибилноста - организациската култура тешко се променува, а организациската клима полесно се менува.

### **III. Организациската култура и менаџирањето со хотелскиот бизнис**

#### **1. Влијание на културата врз ефикасноста на лидерството во хотелските претпријатија**

Лидерството и организациската култура се сметаат за најтретираните елементи на современиот менаџментот. Односите меѓу нив и нивните меѓусебни влијанија го побудува вниманието и интересот на теоретските и практичните истражувања од областа на менаџментот. Во тие истражувања се издвоиле различни ставови во однос на насоките на влијанија: дали лидерството влијае врз обликување на културата или културата го детерминира стилот на лидерство во организациите.

Лидерството е процес во кој една личност го насочува и координира однесувањето на другите личности кон ефикасно остварување на организациските цели. Лидерот во хотелот влијае врз другите, ги поттикнува, инспирира и мотивира да се однесуваат на начин кој ќе овозможи да се конципира и имплементира квалитетна хотелска понуда и ќе биде најдобар за постигнување на високи перформанси. Културата во хотелот е еден од најзначајните фактори за негово успешно работење на конкурентниот и сензитивниот меѓународен туристички пазар. Преку физичките карактеристики и прокламирани вредности, културата влијае врз содржината и квалитетот на хотелските услуги. Културата ја помага и ја одржува организациската ефективност, а лидерството е основен процес со кој се формираат и менуваат организациските култури.

Според тоа, независно од различните ставови на истражувачите, единствено е дека лидерството и културата се меѓусебно многу тесно и нераскинливо поврзани. И се сметаат за „две страни на една иста монета“. Ова значи дека лидерот во една средина се јавува како производ на организациската култура на таа средина. Односно, не постојат универзални лидери кои како "екстра" можат да бидат успешни во секое претпријатие, без разлика дали станува збор за ист или различен тип. Значајно е тоа што лидерите преку својата визија за развој, споделена со нивните следбеници, можат да ја модифицираат

тековната организациска култура, со цел да ја подобрат и да ја направат функционална и поефикасна.

Во теоријата е присутно интересно мислење дека организациската култура е тесно поврзана со трансформационото лидерство. Според овој пристап, трансформационите лидери ги разбираат трите клучни елементи на организациската култура, ставаат акцент на акција и ја фокусираат својата цел врз ангажирање на вработените.<sup>31</sup> Овој тип лидер знае како да делува врз верувањата на вработените во оформување организациската култура а особено ги истакнува вредностите за правда и интегритет. Во хотелиерството, тој го трансформира хотелот во организација со трајна култура на високи перформанси.

Менаџерите како лидери влијаат врз создавање и одржување на културата на хотелот преку повеќе нивни карактеристики, меѓу кои и стилот на водење кој го користат. Теоријата на менаџмент и практиката на хотелскиот менаџмент препознаваат три водечки стилови: автократски, демократски и Laissez-Faire стил на водење. Овие стилови претставуваат различни начини на кои менаџерите го користат нивниот авторитет во процесот на донесување одлуки.

Автократскиот лидерски стил е типичен за менаџерите кои се ексклузивни и апсолутни креатори и водачи во функционирање на хотелот. Тие ги донесуваат сите одлуки, не дозволувајќи им на другите вработени да учествуваат во донесувањето одлуки. Нивниот стил е автократски и догматски. Комуникацијата со нивните соработници и хотелскиот персонал со која управуваат е еднонасочна и се состои само од назначување на задачите на вработените и оценување на постигнатите резултати. Имајќи таков стил на лидерство, меѓучовечките односи во хотелот се базираат на сила и страв, со што се создава демотивирачка работна атмосфера.

---

<sup>31</sup> Simoceska,L.,Karadzova,V. (2008), Interactions and influence between management, effective leadership and organizational culture (prerogative for competitiveness of the tourist enterprises), 19<sup>th</sup> Biennial International Congress “Tourism & Hospitality Industry 2008- New Trends in Tourism and Hospitality Management”, May 07-09, 2008, Opatija, Croatia, University of Rijeka.

Стилот на демократскиот лидер се остварува преку принципот на соработка на менаџерите со вработените. Нивната комуникација е двонасочна, интерактивна. Менаџерите донесуваат одлуки и предлагаат активности и задачи, почитувајќи ги мислењата и сугестиите на нивните соработници и другиот персонал. Во помала или поголема мера, тие ги консултираат своите подредени, барајќи идеи, сугестии и решенија. Како и кај вработените во демократското лидерство, вработените во хотелите учествуваат во донесувањето одлуки во хотелот и создаваат позитивна организациска атмосфера, каде што вработените во хотелот се третираат со почит, доверба и достоинство од страна на нивните менаџери, со што се поттикнуваат нивните напори за поголема ефикасност во извршувањето на нивните должности.

Лидерскиот стил *Leisez-faire* постои кога менаџерите им дозволуваат на вработените голем степен на слобода во донесувањето одлуки и извршувањето на нивните должности. Вработените независно поставуваат цели и одредуваат начини и средства за нивно постигнување. Единствената улога на раководителите е да им обезбедат на вработените потребните информации и да го застапуваат хотелот пред надворешните чинители и целата општествена јавност. Овој стил на лидерство не е ефикасен во сите хотели и во сите периоди. Тој дава позитивни резултати во хотелите со висококвалификувани, совесни и многу одговорни вработени во однос на особено сложената хотелска операција.

Основен начин на кој современиот менаџер влијае врз организациската култура е преку културното лидерство. Тоа подразбира перманентна комуникација на менаџерите со вработените со цел вработените да ги разберат новите културни вредности изразени преку сигнали и симболи. Влијанието на лидерите се одвива преку две области:<sup>32</sup>

- Културниот лидер искажува визија за организациската култура во која вработените можат да веруваат,
- Лидерот се грижи за секојдневните активности кои ја зацврстуваат културната визија, пред сè за работните процедури и системите за наградување и мотивирање.

---

<sup>32</sup> Draft,R., (2011), Management, Thomson, Mason, стр.94-96

Поаѓајќи од улогата на менаџерот како лидер на организациската култура, R. Daft издвоил четири типа на културен лидер:

- Креатор на култура, оснивачот на претпријатието кој има визија за тоа како треба да изгледа претпријатието и врз основа на таа визија ги конструира основните вредности на културата;
- Лидери кои ја одржуваат културата. Тие се водачи кои ја штитат постоечката култура во организацијата. Тие главно се лидери кои направиле нешто добро за организацијата и затоа се третираат како херои;
- Лидерите кои ја одржуваат и развиваат културата. Тоа се лидери кои создаваат хармонија и договор во организацијата. Тие знаат како да ги "пресретнат" социо-емотивните потреби на работниците и честопати се наоѓаат во решавањето на конфликтите;
- Лидер на промена на културата и етичките вредности. Овие лидери се многу корисни во време на промена на постоечката организациска култура, но нивната активност е краткотрајна.

Вредностите и нормите на организациската култура имаат големо влијание врз начинот на кој менаџерите ги извршуваат функциите на менаџментот. Активностите кои тие ги превземаат имплементирајќи ги вредностите и нормите на нивната организација, влијаат врз резултатот на претпријатието.

Затоа, напорите на современите менаџери се насочени кон создавање позитивни односи со другите вработени, односи на доверба и почит, што ќе им овозможи на вработените разумно, совесно и во своја слободна волја да го прифатат и да го ценат авторитетот на менаџерот. Постојат неколку основни карактеристики на менаџерите во хотелската индустрија, кои помагаат да се создаде и одржува позитивната организациска култура во хотелот. Тие се следниве:

- да бидат "квалификувани" да управуваат со другите и да ги насочуваат и координираат нивните активности на успешен начин. Нивното менаџерско искуство ги охрабрува вработените;
- да имаат квалификувано знаење за активностите со кои менаџираат и да ги користат своите вештини за подобро да ги реализира таквите активности;

- да размислуваат конструктивно и креативно во решавањето на проблемите, без оглед на пречките со кои се соочуваат;

- да се однесуваат со своите соработници и други вработени како со личности, а не како технички директори на зададените задачи. Тие треба да им дозволат слободно да ги изразат своите потреби, желби и очекувања, да бидат чувствителни и способни да ги идентификуваат нивните вредности и барања, па дури и да ги прифатат ставовите и размислувањата на вработените кои не мора да бидат идентични со сопствените;

- да бидат способни да се самоконтролираат. Менаџерите мора да бидат свесни за влијанието на нивното однесување врз вработените и целиот работен процес и да имаат способност да го контролираат своето однесување;

- да ги вклучуваат вработените во процесот на донесување одлуки, афирмирајќи тимска работа. Учеството на вработените во хотелот во одлучувањето за целите и активностите кои треба да се превземат ќе го инспирираат нивниот разноврсен ангажман за подобро остварување на зададените задачи. Вработените во овој случај се мотивирани да работат додека ги чувствуваат одлуките како "свои", додека самите себе си се перцепција како составен дел на тимот и организацијата.

- да обезбедат подобрување и развој на менаџерите од пониско ниво и другите вработени во хотелот со примена на разни методи и техники;

- да воспостават повратни врски при комуникација со вработените. Хотелскиот персонал очекува од менаџерите да го изразат своето задоволство и признание на добрите перформанси. Тоа ќе го подобри односот на вработените кон работата и нивните претпоставени. Во случај кога задачите се лошо извршени, критиката на менаџерот упатена до вработените не треба да ја деградира нивната личност и да ги влоши односите што постојат во хотелот;

- вработените треба да се слушаат секогаш кога имаат нешто да кажат;

- менаџерите мора успешно да ги разрешува конфликтите што ќе се појават меѓу вработените во хотелот или организационите единици во него;

- со неговата сигурност, чесност, морал и почитување на етичките принципи, менаџерот треба да служи како добар пример за сите вработени во хотелот.

## **2. Развој на системот на комуникации во хотелиерството**



Значењето кое комуникациите го имаат денес, како воспоставување на взаемен однос меѓу луѓето во кој тие ги разменуваат своите идеи и замисли, е особено изразено во областа на туристичката индустрија и во хотелиерството во нејзин состав. Секој вработен во хотелите доаѓа во контакт со гостите и може клучно да влијае врз задоволувањето на очекувањата на гостите од хотелските услуги. Вработените комуницираат и меѓусебно. Од нивните комуникации зависи работната клима и ефективност на одлуките кои менаџерите ги донесуваат. Без добро развиен комуникациски систем, хотелите неможат да остварат успех, особено не на подолг период.



Системот на комуникации во хотелиерството претставува комплексна мрежа на движење и размена на пораки со која се поврзани вработените како поединци, работните места и организационите единици на хотелот. Тој ги вклучува системот на внатрешните комуникации како и системот на комуникации на хотелот со своите надворешни стеикхолдери и вкупната негова јавност. Предмет на размена во овој систем се информации, но и на идеи, чувства и емоции кои се пренесуваат преку вербално и невербално комуницирање. Успехот на хотелите во најголема мера зависи од правилното и ефективно внатрешно и надворешно комуницирање кое е условено од комуникациските вештини на хотелскиот персонал а особено на компетентноста на менаџерите.

Системот на внатрешни комуникации ја вклучува мрежата на интерперсоналното комуницирање во рамките на хотелите а неговата ефикасност е задача и обврска на

хотелскиот менаџмент. Со оглед на специфичноста на хотелиерството и карактерот на работата во хотелите каде човечкиот фактор има круцијална улога во формирање на хотелските услуги, комуникациите се нераздвојно врзани за работата на менаџерите. Едновремено менаџерите се креатори на комуникациската клима во хотелите. Од нивните комуникациски вештини зависи дали ќе воспостават и развиваат позитивна или негативна комуникациска клима. Битот на успехот на хотелскиот менаџмент се успешните комуникации. Значењето на комуникациите има три суштински причини:<sup>33</sup>

- \* Комуникацијата ги поврзува функциите планирање, организирање, водење и контрола во единствен процес на менаџмент. Менаџерите ги развиваат своите планови низ комуникација прво во рамките на хотелот а потоа со комуникација со други организации и ја припремаат имплементацијата на плановите преку разговор со други луѓе во врска со тоа кој е најдобар начин за дистрибуција на авторитетот и дизајн на работните места. Менаџерите се запознаени со тоа дека не можат да ги водат политиките на мотивирање, лидерство, групи, тимови и тимско работење без континуирана размена на информации. Комуникацијата е еднакво важна и за процесот на контрола во организацијата преку формална и неформална комуникација.
- \* Ефективните комуникациски вештини им овозможуваат на менаџерите да користат широка лепеза на таленти која ја нуди мултикултурниот свет на организациите. Јасно е дека глобализацијата на туризмот претставува предизвик за комуникативните способности на хотелските менаџери. Постои можност менаџерите како и другите вработени во хотелите, кои се соочуваат со непознати обичаи, изрази и значења да се повлечат и да пробаат да ја избегнат комуникацијата. Меѓутоа, тоа би значело дека можноста е изгубена. Комуникациите им овозможуваат на менаџерите и вработените успешно да се вклучат во глобалните текови на хотелскиот бизнис.
- \* Хотелските менаџери спроведуваат голем дел од своето време комуницирајќи. Ретко се случува да се осамат и да размислуваат, планираат или да ги проценуваат алтернативите. Всушност, менаџерите најголемиот

---

<sup>33</sup> [https://www.researchgate.net/.../komunikacijama\\_u.../Upravljanje-k..](https://www.researchgate.net/.../komunikacijama_u.../Upravljanje-k..)

дело од своето време го поминуваат во комуникации лице в лице, електронски или телефонски со вработените, супервизорите, добавувачите, постојните и потенцијалните гости, туритички агенции, конкуренцијата, органите на локална власт, туристички здруженија. Ако не комуницира со другите персонално или преку телефон, менаџерот веројатно пишува или диктира белешки, писма или извештаи или ги чита пораките кои му се упатени.

Системот на надворешни комуникации ги вклучува односите кои хотелите ги воспоставуваат со своите надворешни стеикхолдери. Начинот на кои менаџерите и другите вработени во хотелот комуницираат може да биде вербален и невербален.

**Вербално комуницирање** претставува пишан или орален начин на пренесување на пораката преку зборови, изрази и фрази. Менаџерите во хотелите имаат широк спектар на можности за обавување на *пишани комуникации*. Тие користат бизнис писма, меморандуми, пишани телефонски пораки, формални презентации, e-mail, публикации, факсови, огласи и др. Овој начин на комуницирање има неколку предности:

- дава можност за снимање на пораката која се испраќа,
- може да се дистрибуира на голем број туристи со минимален напор,
- овозможува хотелиерите внимателно да размислуваат при конципирањето на пораката.

Менаџерите мора да имаат во вид дека пишаните комуникации имаат и неколку слабости како што се: високи трошоци за подготовка, релативно “нелично” пренесување на пораката, можност за појава на недоразбирање со примачот, како и доцнење на одговорот.<sup>34</sup>

*Оралните комуникации* или кажаниот збор најмногу се остваруваат при директни, персонални комуникации на менаџерите и другите вработени во хотелите со гостите и другите деловни партнери преку комуникации лице во лице, разговор преку телефон, состаноци на група, телефонска пошта, аудио лента. Тие, за разлика од пишаните комуникации, се побрзи, создаваат поголема блискост меѓу лицата кои комуницираат и

---

<sup>34</sup> Симонческа,Л. (2013), Менаџмент, Институт за истражување на туризмот, ФТУ, Охрид, стр.446-447

овозможуваат хотелиерите веднаш да добијат feedback и лесно да ја заклучат реакцијата од гостите и другите учесници во комуникацијата. Овој начин на комуницирање бара од хотелиерите а особеноод менаџерскиот кадар да имаат способност за брзо размислување и богат речник на изразување.

Голем дел од вербалните комуникации се комбинација и претставуваат пишан орален начин со кој менаџерите во хотелиерството пренесуваат порака до поединец или група. Вакви комуникации се остваруваат преку компјутерска конференција, видео ленти и сл.



*Невербално комуницирање* се воспоставува без текст или зборови, преку одреден начин на однесување на учесниците во комуникацијата, преку т.н. говор на телото, ставот, гестовите, изразот на лицето, покретот на очите. Овој начин на комуницирање има посебна важност во хотелиерството заради можноста да се утврди задоволството на гостите и ставовите на деловните партнери на хотелот во текот на непосредниот контакт на хотелиерите со нив.

Во стручната литература се издвојуваат економските од некономските односно социопсихолошките категории на комуницирање на хотелите<sup>35</sup>. Економското комуницирање има посредничка улога и претставува комплекс на промотивни форми за масовно и непосредно комуницирање со постојните и потенцијални туристи.

---

<sup>35</sup> Knežević, Š.(2011.): Komuniciranje u turizmu, Redak, Zadar, str. 11.

## 2.1. Менаџирање со меѓукултурни комуникации во хотелиерството

Глобализацијата како современ феномен но и општествена нужност има свое многу силно влијание врз туризмот и хотелиерството, овозможувајќи брзо да се развива и интернационално да се проширува. Преку меѓународното омасовување на туризам, глобализацијата се манифестира со својата економска, политичка, културолошка, општествена и еколошка димензија. Културолошката димензија ги поттикнува меѓукултурните комуникации во рамките на хотелската индустрија. Со неа се искажува интеракцијата помеѓу различните култури и обичаи. Меѓународниот протокот на луѓе, стоки и капитал носи и проток на културни вредности, традиција и обичаи.



Слика 6. Споменик на мултикултурализмот во Торонто

Мултикултурализмот се прифаќа како преплетување и заедничко живеење на повеќе култури, повеќе форми на културен живот во една организација, земја или држава.

Иако во литературата различно се толкува , од позитивен процес во кој влијанието на нови култури ја збогатува постојната култура па до сфаќање дека другите култури можат да ги „развишаат“ постојните вредности и критериуми, мултикултурализмот во хотелиерството овозможува да се сретнат повеќе култури на едно место, меѓусебно да се запознаваат и да ги разменуваат своите ставови, идеи, начин и стил на живеење, етичко однесување. Неколку карактеристики го прават мултикултурализмот во хотелиерството специфично:<sup>36</sup>

- ✚ просторно ограничен мултикултурализам, во смисла дека на многу мал простор – хотел, постои специфична форма на соживот на припадници на различни култури,
- ✚ временски ограничен мултикултурализам како на пониско ниво т.е на ниво на сместувачки капацитети или повисоко на ниво на регион или држава, во смисла дека туристите, странски и домашни, живеат во капацитетите и областа само на ограничено време,
- ✚ културолошко ограничен мултикултурализам, бидејќи културната комуникација е специфична форма имајќи предвид дека припадниците на различни култури во хотелиерството, туристите како приматели и вработените во хотелите како даватели на хотелски услуги, делумно или само во некои аспекти се прилагодуваат кон друга култура. Тоа најчесто е во доменот на исхраната, додека за други аспекти од странските култури главно тие се пасивни набљудувачи.
- ✚ Мотивациски ограничен мултикултурализам, во смисла дека мотивацијата од ваквата комуникација е специфична и зависи од позицијата дали станува збор за примателот или давателот на услуги. Туристите како приматели на хотелските услуги се мотивирани од желба да запознаат лица со друга култура, но само како посматрачи кои само привремено контактираат со другите, додека давателите на услугите ги прифаќаат комуникациите со туристите како извор на материјална добивка.

---

<sup>36</sup> **GLOBALIZACIJA I MULTIKULTURALNOST 1. Globalizacija i turizam ...**  
*lumens.fthm.hr/edata/.../4d174ae1-550a-4e98-8f8e-c12a442c5f99..*

Во рамките на хотелот, сите елементи на организациската култура го создаваат вообичаениот традиционален начин на размислување и дејствување во хотелот, повеќе или помалку заеднички за сите вработени. Хотелските претпријатија, исто како и многу други, вработуваат лица со различна културна "позадина". Тие се разликуваат во нивната националност, пол, образование, возраст, начин на живот и во бројни други фактори кои создаваат препреки за интеграција на поединецот и негов напредок во овие претпријатија. Интегрирањето во организацијата на таквите лица со различно културно потекло е многу важна и одговорна задача за менаџерскиот кадар. Ваквата улога на менаџерите особено е нагласена бидејќи сите вработени во хотели повеќе или помалку директно комуницираат со гости од различни сегменти на меѓународниот туристички пазар со свои различни културни вредности. Нивниот професионализам и начинот на кој тие се однесуваат со гостите е клучот за постигнување на успех на хотелот а нивното задоволство во работата е условено од климата која ја создаваат менаџерите со својот став и однесување кон вработените како и кон гостите и деловните партнери.

Менаџерите го запознаваат персоналот во хотел со организациската култура уште со нивното вработување како и преку интервјуа спроведени за време на вработувањето, преку организирање на обуки за нововработените со што тие ги пренесуваат писмените прописи и принципите на етичко однесување што се очекува да ги следат вработените во хотелот. Со цел да се постигне поволна организациска култура од менаџерите се бара да ги изберат и применат вистинските мотиватори за вработените, оние кои ќе ги интегрираат нивните различни културни вредности во заедничката деловна култура на хотелот.

Суштински момент во одржување на позитивна култура е менаџерите на сите нивоа, вклучувајќи ги и супервизорите, да можат да го согледаат задоволството и незадоволството на вработените. Ова најдобро може да се одреди преку набљудување на вработените и нивното однесување кон нивните колеги, претпоставени, гости и други учесници во нивната деловна комуникација. За да се поттикне утврденото задоволство или да се реши проблемот кој предизвикува незадоволство кај поединец или група вработени, улогата на менаџерот е:

- да ги детектира очекувањата на вработените од нивната работа. Секој вработен има свои мотиви за работа во хотелот. Затоа, менаџерите треба да ги поддржуваат и да ги

поттикнуваат вработените со користење на соодветно избрани техники и средства за нивната мотивација. Најчесто применетите мотивирачки техники се разните форми на финансиски награди, унапредување, признанија, промоции на работни места, обука и поттикнување на вработените и нивно вклучување во процесот на донесување одлуки. Воведувањето страв и вознемиреност ги обесхрабрува вработените. Казнување, критикување и опомена се строги и често несоодветни мерки на менаџерите. Сепак, во некои случаи тие се неизбежни за одржување на поволна организациска атмосфера.

- постојано да се грижи за видот и организацијата на работата. Ова подразбира обврска на менаџерите да создадат услови на работно место (времетраење на работата, плата, привилегија, други вработени), да овозможат безбедност и сигурност во работната средина. Менаџерите треба посебно да се грижат за квалификациите и другите вештини на вработените и да се држат до принципот "вистински вработени за вистинска работа". Покрај овие задачи во обликувањето на позитивната култура на хотелот, од голема важност е и посветеноста на менаџерите работата да се направи интересна и привлечна. Бидејќи вработените во хотелот работат во смени, работаат и за време на одмори, кога сите други се одмораат, да се поттикне атрактивноста на задачите значи да се зголеми интересот на туристите за хотелските услуги.

- да изврши самоанализа и да служи како модел за сите други вработени. Откако ќе се воспостави позитивна организациска култура во хотелот, таа треба постојано да се одржува и зајакнува. Ова може ефективно да се постигне со примена на основните форми на културни вредности - симболи, приказни, херои, слогани, навик и церемонии.

## **2.2. Когнитивни и афективни конфликти во меѓукултурните односи**

Во процесот на комуницирање, вработените во хотелските претпријатија се соочуваат со препреки од различна природа кои предизвикуваат појава на конфликти. Можат да се одделат неколку фактори кои водат до конфликти и тие се групираат како организациски, персонални и комуникациски:





Слика 7. Фактори на конфликти во хотелиерството

Извор: Rijavec, M.; Miljković, D.: Kako rješavati konflikte?, IEP, Zagreb, 2002., str. 13 - 15

Оттука, конфликтите во хотелите можат да бидат од различна природа. Доколку тие се анализираат од стојалиште на нивното влијание врз хотелскиот успех, можат да се поделат на когнитивни или конструктивни и афективни или деструктивни, односно оние кои помагаат при работењето и оние кои го отежнуваат извршувањето на целите.

Когнитивните конфликти претставуваат несогласувања меѓу членовите и постоење на спротивни мислења искажани преку отворена комуникација и дискусија. Овие конфликти се однесуваат на барање и изнаоѓање на најдобро решение за постојниот проблем и донесување на најдобра одлука а не претставуваат лични недоразбирања и напади меѓу членовите на колективот. Затоа когнитивните конфликти најчесто произведуваат конструктивни ефекти и носење на подобри одлуки па дури и ги зајакнуваат односите во хотелот. Со нив се унапредуваат меѓучовечките односи, расте довербата и организациската кохезија и придонесуваат за градење на позитивна организациска клима. Крајниот učinok на позитивното решение на конфликтот е зголемување на тимската креативност, јакнење на организациската стабилност, брзо уочување и решавање на проблеми, поттикнување на промена наместо стагнација, креирање на новитети во хотелското работење.

Афективните конфликти претставуваат меѓусебни лични недоразбирања, нетрпеливост и непријателство меѓу вработените на хотелот. Овие конфликти не се насочени кон остварувањето на поставените цели туку навреда на личните вредности на индивидуите. Овие конфликти имаат деструктивен ефект врз работата на хотелот. Негативното влијание од конфликтите е уште поочигледно. Појава на негативни емоции - лутина, агресивност, несоработка, базволност, незадоволство и нивното преовладување во хотелското окружување брзо може да го блокира секое успешно делување. Карактеристично е брзо опаѓање на групната и индивидуалната мотивација, слабеење на внатрешната поврзаност, оневозможување на делотворни комуникации, недостаток на спремност за соработка, незадоволство.

Во рамките на вакви состојби во кои можат да се најдат хотелите најважно е како нивните менаџери да се справат со деструктивните конфликти. Ефикасното управување со нив подразбира хотелските менаџери да превземаат четири базични активности:<sup>37</sup>

- **одржување на фокусираната активност.** Членовите на колективот во хотелот да го насочуваат своето однесување кон креираната визија односно јасно поставена намера на заедничкото работење на сите во хотелот. Визијата се искажува во програмите за “надредени цели” на хотелот кои треба да се потенцираат и да не се дозволи поставување на неважни прашања кои ги наметнуваат поединците поаѓајќи од сопствени интереси и вредности. Со остварување на “надредената цел”, се намалува нивото на конфликтност затоа што членовите сфаќаат дека мораат да работат заедно за да ја остварат.
- **да се поттикне креативност,** да се поттикнуваат индивидуалните размисли со цел да се изнаоѓаат нови неочекувани и непознати солуции за проблемот. Менаџерот може да го насочува групното однесување кон прифаќање на различни мислења и на нив да изградува нови опции кои произлегуваат од заедничкото искуство на вработените.
- **да се развива отворена комуникација,** да се создаде клима на слободно изразување на поединците, меѓусебни спротивставувања и несогласувања кои се поврзани со работата, но без лични спорови и презир. Треба да се води

---

<sup>37</sup> Prof. D-r Milija Zecevic, International Management, Fakultet za internacionalni menadzment, Beograd, 1999, str 405-409

- отворен дијалог и дискусија околу суштинските прашања. Најчест извор на меѓучовечки конфликти е лошата комуникација. Со оглед на тоа дека 70% од работното време се поминува во комуникација, би можело да се заклучи дека една од причините која стои на патот на успешниот работен учинок на хотелот е лошата комуникација. Претпоставка е дека баш конфликтот и недоразбирањето довеле до зголемување на комуникацијата со цел наоѓање на решенија пред извршувањето на задчите. Бидејќи конфликтот во хотелите е неизбежен, а некогаш и корисен, потребно е да се поттикнува соочување на различните мислења, но луѓето да го прават тоа без луѓење или повишен тон.
- **да се поткрепува интеграцијата.** И покрај различните размислувања кај вработените и разликите во нивното ангажирање, менаџерите треба да воспостават рамнотежа активирајќи ги сите членови, едновремено штитејќи го тимот од доминацијата на поединци. Со тоа треба да се негуваат интерни односи во хотелот со активно учество на сите членови во решавањето на задачите.
  - **да се вклучат медијатори** во решавање на проблемите. Медијатор може да биде или супервизор или менаџер од некое повисоко ниво. Задачата на таа особа би бил да ги сослушаат конфликтните страни. Ако решението не ги задоволи страните, тогаш ваквиот пристап отвара нови можности за решение.

### **2.3. Карактерот на менаџерите за одржување позитивна организациска клима**

Успешните менаџери ја разбираат организациската култура како упатство за однесувањето на вработените за да ги постигнат поставените цели. "Културата е всушност она што ги создава и ги дефинира организациските цели" и има поголемо влијание врз ефективноста и ефикасноста на работењето на хотелот. Затоа, нивните напори се насочени кон создавање позитивни односи со другите вработени, односи на доверба и почит, што ќе им овозможи на вработените разумно, совесно и во своја слободна волја да го прифатат и да го ценат авторитетот на менаџерот. Постојат неколку основни карактеристики на

менаџерите во хотелската индустрија, кои помагаат да се создаде и одржува позитивната организациска култура во хотелот. Тие се следниве:

- да бидат "квалификувани" да управуваат со другите и да ги инструкционираат и координираат нивните активности на успешен начин. Неговото раководно искуство ги охрабрува вработените;
- да има квалификувано знаење за активностите со кои управува и да ги користи тие вештини за подобро да ги реализира таквите активности;
- да размислува конструктивно и креативно во решавањето на проблемите, без оглед на пречките со кои се соочува;
- да се однесува со своите соработници и други вработени, како со личности, а не како технички директори на зададените задачи. Управникот треба да им дозволи слободно да ги изразат своите потреби, желби и очекувања, тој треба да биде чувствителен и умешен да ги идентификува нивните вредности и барања, па дури и да ги прифати ставовите и размислувањата на вработените кои не мора да бидат идентични со сопствените;
- да има способност за самосвест и самоконтрола. Менаџерот треба да биде свесен за влијанието на неговото однесување врз вработените и целиот работен процес и да има способност да го контролира неговото однесување;
- да ги вклучи вработените во процесот на донесување одлуки, афирмирајќи тимска работа. Учесството на вработените во хотелот во одлучувањето за утврдување на целите и активностите што треба да се преземат ќе го инспирираат нивниот разноврсен ангажман за подобро остварување на зададените задачи. Вработените во овој случај се мотивирани да работат додека ги чувствуваат одлуките како "свои", додека самите себе си се перцепција како составен дел на тимот и организацијата;
- да обезбеди подобрување и развој на менаџерите од пониско ниво и други вработени во хотел со примена на разни методи и техники;
- да воспостави врска со повратни информации при комуникација со вработените. Неговите колеги и друг хотелски персонал очекуваат менаџерот да го изрази своето задоволство и оценување за добри перформанси. Ова ќе го подобри односот на вработените кон работата и нивните претпоставени. Во

случај кога задачите се лошо извршени, критиката на менаџерот упатена до вработените не треба да ја деградира нивната личност и да ги влоши односите што постојат во хотелот;

- вработените треба да се слушаат секогаш кога имаат нешто да кажат;
- да ги разреши конфликтите што се појавија кај вработените во хотел или организационите единици;

- со неговата сигурност, чесност, морал и почитување на етичките принципи, менаџерот треба да служи како добар пример за сите вработени во хотел.

### **3. Тимското работење како елемент на организациската култура**

Меѓу елементите кои ги создаваат културните елементи на хотелското однесување се истакнува тимската ориентација која покажува до кој степен работењето во хотелот е тимски организирано. Денес, претпријатијата, а особено хотелските, сè повеќе го нагласуваат значењето на тимското работење како концепт кој може да ги отстрани препреките меѓу нив и окружувањето во кое работаат. Тоа сè повеќе се прифаќа како современ начин на организациско однесување како резултат на неговиот карактер и позитивни искуства од тимското функционирање на хотелскиот бизнис.

Тимовите претставуваат групи на вработени кои заедно работат во насока на постигнување на една иста цел. Нивна основна карактеристика е дека станува збор за мала група луѓе со комплементарни вештини, вработени кои се подеднакво лојални и посветени на заедничка цел и чувство за работа, како и пристап за решавање на проблеми каде што постои силно чувство на заемна одговорност и вистински лидер.<sup>38</sup> Тимскиот начин на работа се темели врз координиран напор на членовите на тимот и хармонична соработка меѓу нив.

---

<sup>38</sup> [http://www.perkov-savjetovanje.hr/str\\_clanci/2009/tim.pdf](http://www.perkov-savjetovanje.hr/str_clanci/2009/tim.pdf)



Тоа овозможува тимот да постигне поголеми резултати од вкупните индивидуални остварувања на сите членови. Работејќи во тимот, секој член постигнува повисоки резултати отколку кога работи во класична организација на работа надвор од тимот. Од тука поаѓа јапонската идеја водилка на тимското работење која гласи: Никој не е толку паметен како сите ние заедно.<sup>39</sup>



---

<sup>39</sup> <http://www.gendar.hr/turisticke-teme/timski-rad-u-turizmu/>

Важен придонес за остварување на тимското работење дава развојот на информативна технологија и глобалните комуникациски системи. Тие овозможуваат временски и просторно да се доближуваат тимовите или членовите на тимот во размената на информации и креативни идеи. На ваков начин, современите хотели ја напуштаат централизираната хиерархиска организациона поставеност и ја прифаќаат тимската структура во организирање на активностите.

Воспоставувањето на ефективни тимови во хотелот не е ни малку лесна работа. Најголема улога во тоа имаат менаџерите на организационие единици на хотелот како и генералниот менаџер. Тие треба да воспостават висок степен на интеракција меѓу соодветни тимски играчи-стручни кадри кои поседуваат знаење како клуч на тимското работење. Нивната задача е да најдат начин да се доближат до различните карактери на вработените а да не го пореметат нивниот интегритет, при што ќе влијаат за остварување на посакуваните и дефинирани перформанси. Тоа е умешност и уметност на хотелските менаџери.

Суштината на формирањето на тимовите означува процес на нивно дизајнирање кој содржи повеќе активности, меѓу кои најзначајни се: <sup>40</sup>

- Анализа на задачите кои треба да се извршат и одредување на улогите во рамките на тимот,
- Одредување на структурата на тимот,
- Создавање на клима на доверба, соработка и поддршка во рамките на тимот,
- Дефинирање на стратегиски насоки ,
- Обука и усовршување на членовите на тимот,
- Адекватно наградување на членовите на тимот

Резултатите кои тимот може да ги даде претставуваат сублимат на знаењата и способностите на неговите членови, а се темелат на синергетскиот ефект на заеднички експонираните вештини, искуства и дисциплина на членовите на тимот. Имено, тимската работа се карактеризира со:

- ❖ партнерско однесување на членовите,

---

<sup>40</sup> Kulić, T. (2007), Menadžment ljudskih resursa, Zavod distrofičara, Banja Luka, str.43.

- ❖ меѓусебно почитување на личниот интегритет,
- ❖ рамноправно учество на сите членови на тимот во одлучувањето, во дискусиите за методите, содржините и целите на работата и нејзиното извршување,
- ❖ ускладеност и надополнување на улогите на членовите,
- ❖ способност за заедничко учење и пренесување на знаењето,
- ❖ полесно надминување на конфликтите кои се јавуваат во тимот.

### 3.1.Максимирање на ефективноста на тимската работа

Степенот на постигнатата ефективност од тимското работење зависи од повеќе фактори:



Слика 8. Фактори на тимска ефективност



Извор: Failte Ireland - Manage Your Team's Effectiveness | Lead And Develop Your People | Business Tools Library | Fáilte Ireland <http://www.failteireland.ie/>, пристапено на 10.02.2018 год.

Со цел да се постигне очекувана ефективност, хотелскиот менаџмент треба да одлучи во однос на следнове прашања: големината на тимот, степенот на постигнатата кохезивност на тимот и степенот на консензус меѓу неговите членови, поставените тимски норми т.е. како членовите треба да се однесуваат во тимот и позицијата на секој член во тимот.<sup>41</sup>

Во праксата се среќаваат тимови од различна големина. Тимовите со поголемиот број на членови ја смалува можноста за интеракција и за групно влијаење. Малите тимови се покомпактни, членовите поставуваат прашања и разменуваат повеќе искуство. Членовите повеќе се трудат да останат во добри односи, тежнеат кон неформален однос и имаат минимални барања од својот лидер. Недоразбирање и спротивни мислења се јавуваат почесто во тимовите кои имаат повеќе од 12 членови. Поголемиот број на членови влијае врз формирањето на подгрупи и на тој начин полесно доаѓа до конфликти. Лошата комуникација и намалената можност за соработка во работата водат до ниско ниво на задоволство на членовите. Оттука, тимовите кои содржат од 4 до 12 членови се сметаат како оптимални за квалитетна и ефикасна работа на тимовите.

Тимовите ќе делуваат многу поефикасно доколку се воспостави правилна поделба на улогите во тимот. Неговите членови треба да имаат адекватни вештини и способности за обавување на работата. Освен тоа, за ефикасно функционирање на тимот потребно е тимот да биде еднакво ориентиран на задачата како и на социјално-емотивните однесувања на членовите. Во секој тим постои потреба од различни тимски улоги. Тим на луѓе кои се меѓусебно различни секогаш ќе даде подобри резултати од тимот во кој сите членови се слични. Меѓутоа, од ваквите разлики може да настанат и проблеми. Луѓето се склони да бидат блиски со оние кои се на нив слични. Колку е поизразено начелото на сестраност во тимот, интердисциплинарност и различност, толку е поголема веројатноста за настанување на несогласувања и конфликти. Според тоа, ефикасните тимови мора да

---

<sup>41</sup> Симонческа, Л. (2013), Менаџмент, Институт за истражување на туризмот, ФТУ, Охрид, стр. 472-476

имаат луѓе кои се ориентирани на работата, како и оние со социјално-емотивни улоги. Со правилна рамнотежа на овие видови на улоги тимот ќе биде успешен, а неговите членови позадоволни.

*Кохезивноста* на тимот се смета за круцијална во објаснувањето на функционирањето на тимот. Таа претставува „сложена димензија на тимот изразена како привлечност на членовите кон групата и нивната меѓусебна привлечност, поврзаност на групата и отпорност кон разделување, лојалноста и приврзаноста на членовите на групата кон целите и идеалите на групата”.<sup>42</sup> Кохезивноста е резултат на делување на бројни фактори, но најголемо влијание имаат: мотивите кои ги поттикнуваат членовите на тимот; целите на тимот, начинот 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. Степенот на кохезијата на тимот ќе биде повисок доколку тимската работа ги привлекува членовите, ако тие чувствуваат приврзаност кон тимот и неговите цели и ако се доживуваат себеси како дел од тимот. Високата кохезивност позитивно влијае на задоволството на членовите на тимот и на нивното морално однесување, постои зголемена комуникацијата помеѓу членовите, пријателската клима, лојалноста кон тимот и соработката меѓу членовите во доменот на одлучувањето.

*Тимските норми* се посакувани начини на секојдневно однесување кои тимовите ги поставуваат за своите членови. Тие имаат за цел да им укажат на членовите на тимот какво однесување и каква работа се очекува од нив. Преку нормите се утврдуваат интерни правила, навики и обичаи кои важат за сите членови. Можат да бидат усвојувани на формален начин, низ појаснети правила или како непишани правила кои спонтано се почитуваат. Нормите се важни за тимот затоа што ги дефинираат границите на прифатливо однесување.

Во тимовите се јавуваат различни типови на *конфликти*. Тие настануваат како резултат на ограниченост на ресурсите, недефинираност на улогите и работните задачи во тимот, интерперсонално несогласување, разлики во моќта и статусот на членовите па

---

<sup>42</sup> B.Petz, *Psihologija rada*, Školska knjiga, Zagreb, 1985, стр.166

според тоа и различна поставеност на целите. Во зависност од причината за нивното појавување се разликуваат:<sup>43</sup>

- аналитички конфликти;
- конфликти на целите и задачите;
- интерперсонални конфликти и
- конфликти на улогите.

Аналитичкиот конфликт се јавува кога членовите на тимот не се сложуваат за битни елементи од проектот, пристапите во решавањето на проблемот или предложените одговори на важни прашања. Членовите на тимот не смеат да ги сфаќаат несогласувањата како меѓусебна нетрпеливост, туку како начин да се истражат и разберат сите страни на проблемот. Овој тип на конфликт создава натпреварување меѓу членовите на тимот што може да има позитивно влијание бидејќи им дава енергија на членовите за постигнување на подобри резултати. Со него се овозможува да се изнесуваат мислења од повеќе членови, така што вообичаено, тој го подобрува донесувањето на одлуките. Овој конфликт ја развива креативноста на тимот.

Конфликти на целите и задачите се создаваат кога членовите на тимот не ги извршуваат добиените задачи. Овој конфликт може да го уништи тимот.

Интерперсонален конфликт настанува како резултат на различните типови на личности или различните културни и етички вредности на членовите на тимот.

Тимовите најчесто ги минимизираат конфликтите преку утврдување на улогата и одговорностите на секој член на тимот. Но, и покрај тоа може да настане конфликт на улогите доколку поединците се мешаат во меѓусебните улоги и задачи. Ваквите несогласувања најчесто се минимизираат преку јасно утврдување на задачите и улогите на секој член во тимот.

#### **4. Организациските вредности во менаџирање со човечките ресурси на хотелот**

Во современото, брзо променливо окружување во кое работаат претпријатијата од хотелската индустрија, главен акцент се става на човечкиот фактор (менаџерите и

---

<sup>43</sup> D.J.Barrett, Leadership Communication, Mc Graw-Hill, International Edition, 2006, str.249-251

останатите вработени) и неговите работни вештини и способности, како движечка компонента за унапредување на конкурентската позиција на хотелот на туристичкиот пазар. Вработените претставуваат централна алка во системот на функционирање на хотелите, преку која се поврзуваат гостите со хотелската понуда, што значи дека степенот на задоволство на гостите во голем дел зависи не само од видот и квалитетот на содржината на понудата, туку и од вештините на вработените за нејзино подобро практично имплементирање. Појавата на голем број атрактивни туристички дестинации, како и големиот број на хотели и други туристички капацитети резултира со сè поопшта конкурентност на меѓународниот туристички пазар. Од друга страна се брзо променливите и брзо заситувачки потреби и желби на туристите. Сето ова значително го зголемува притисокот врз менаџерскиот тим кој треба да ја направи најдобрата комбинација на хотелските предности и перформанси со можностите кои ги нуди окружувањето во насока на создавање на хотелски производ кој ќе привлекува нови гости, но и ќе ги тера туристите повторно да доаѓаат во тој хотел. Тука доаѓа до израз значајноста на сите вработени во хотелот, бидејќи реализирањето на креативно осмислениот концепт на услугата која ќе се нуди е невозможна без квалитетен персонал. Тоа подразбира, персонал кој има знаење за работата која ја извршува, соработува успешно меѓу себе, но пред сè вложува во своите способности со цел нивно проширување и унапредување.

#### **4.1.Ставовите кон знаењето и неговото унапредување во хотелот**

Кога станува збор за способностите на вработените, пред сè се мисли на еден систем на знаења, вештини, квалитети и перформанси со кои тие располагаат и уште поважно може и треба да ги развиваат и унапредуваат. Способностите на вработените укажуваат на нивниот капацитет за извршување на задачи и активности во рамките на одредена работа, кои посебно доаѓаат до израз во хотелите каде постоењето на тимска организација на работата е клучна за постигнувањето на планските цели и задачи. Така слободно може да се каже дека секој вработен со своите работни вештини придонесува за

подобрување на хотелското реализирање на стратегиските цели, но и во подобрување на имиџот на хотелот во очите на постојните и потенцијални туристи.

Во теоријата постои генерална поделба на вештините и перформансите на вработените во хотелите на внатрешни или лични карактеристики на вработените, кои се индивидуални за секоја личност; и на знаења и работни вештини кои вработениот ги стекнал за време на своето образование и искуство.

Со цел да се истакне важноста на интерните, уште т.н меки перформанси на вработените, фирмата за анализа и истражување на пазарот CareerBuilder, спроведила анкета на повеќе од 2000 менаџери и врвни професионални работници. Врз основ на добиените резултати може да се констатира дека 77% од испитаниците сметаат дека интерните вештини се еднакво важни како и т.н „тврди вештини“, односно знаењата и работните вештини кои се стекнале во текот на образованието и извршувањето на работата. 16% од испитаниците сметаат дека „меките“, интерни, лични карактеристики на вработените се повеќе важни од работните вештини. (CareerBuilder conducted a study with Harris Poll ) Истата аналитичка куќа извршила и идентифицирање на петте најистакнати вештини кои успешните вработени треба да ги поседуваат, а тоа се:<sup>44</sup>

- Силна работна етика која опфаќа поставување и постигнување цели
- Посветеност на работата
- Поседување на позитивен став кон работата и работните задачи
- Само-мотивација
- Тимска ориентираност, желба да се биде дел од тимот и преку тимска организација на работата да се постигне ефикасност во остварување на цели
- Ефективна комуникација.
- Флексибилност

---

<sup>44</sup><https://www.jibe.com/ddr/7-qualities-of-a-good-employee-and-candidate-according-to-research/>

Покрај овие вештини, во литературата се наведува и класификацијата на вештини и способности на вработените, според која вработените може да поседуваат технички, човечки и концепциски способности.

Техничките вештини вклучуваат поседување на технички знаења потребни за извршување на зададените работни активности и се најкарактеристични за вработените и менаџерите на пониските нивоа на организација. Човечките способности ги вклучуваат вештини за работа со другите луѓе, и треба да се поеднаво застапени кај сите вработени, но најважно кај сите менаџери без разлика на нивото на менаџерска хиерархија на кое се наоѓаат. Концепциските , пак способности се најкарактеристични за врвните менаџери, кои го управуваат хотелот и го гледаат како една целина со сите свои составни единици и кои треба да ја усогласат работата меѓу нив со цел реализација на мисијата и визијата на хотелот.

Покрај специјализираните работни вештини кои вработените мора да ги поседуваат, а кои се однесуваат на работа која секој вработен самостојно или тимски ја извршува и која вклучува технички знаења и вештини, за успешно реализирање на работните задачи од вработените во хотелските претпријатија се очекува да поседуваат :

- **комуникациски вештини** – комуникативноста во хотелиерството е исклучително важна карактеристика, бидејќи успешната комуникација меѓу вработените во хотелот, како и меѓу вработените и менаџерскиот тим игра голема улога во разбирањето и делегирањето на работните задачи, размената на информации за ефективно и ефикасно работење, но посебно е значајна бидејќи постоењето на добра комуникациска клима во хотелот е круцијална за градење и одржување на успешен однос со постojните и потенцијални туристи.
- **способност за работа во група или тим**, во хотелиерството посебно доаѓа до израз, бидејќи целиот хотелски персонал, вклучително и врвните менаџери треба да претставуваат еден меѓусебно поврзан систем со цел најдобро промовирање на хотелската понуда и услуга на гостите

- **флексибилност и прилагодливост на новонастанатите ситуации**, на карактерите и барањата на гостите, но и брзо прилагодување на внесените новитети во хотелската понуда,
- **креативност и иновативност** како важни перформанси, што означува изнаоѓање на креативни идеи и решенија, и додавање нови, модернизирани и поатрактивни содржини во хотелската понуда
- **морални личности, енергичност и амбициозност**- се важни карактеристики на хотелскиот персонал
- **самоконтрола** – вработените мора да имаат контрола над самите себе, да управуваат со своите емоции и реакции, да ги прифаќаат ситуациите и да изнаоѓаат најдобри решенија на истите.

#### **4.2.Развој на способностите на хотелските кадри**

Како исклучително важна карактеристика треба да се нагласи **способноста и желбата на вработените и менаџерите за учење и надградување и унапредување на своите знаења, работни вештини и перформанси**. За таа цел менаџерскиот тим применува повеќе различни методи, техники и тренинг обуки кои треба да резултираат со проширување и подобрување на работните вештини како кај вработените, така и кај самите менаџери. Вработените се обучуваат да бидат флексибилни и брзо прилагодливи на новонастанатите ситуации и работни ангажмани кои од нив се бараат, да можат поквалитетно и поефикасно да ги извршуваат своите задачи, да се стекнат со способност за работа во група, креативно да размислуваат во насока подобрување и проширување на хотелската понуда и слично. Преку ваквите обуки вработените во хотелот ќе може да ги осознаат своите слабости и недостатоци, но ќе станат свесни и за нивото на знаење кое го поседуваат за дејноста и работата која ја извршуваат.

Покрај организираниот начин на обука и развој на способностите на вработените, секој вработен може и треба и самостојно, индивидуално да вложува во себе, односно покрај редовното образование и стекнатото искуство, да користи било која форма на проширување на својот систем на знаења и вештини. Покрај користењето на литература

од дејноста во која припаѓаат, вработените може да користат интернет, посета на курсеви и практични обуки и слично.

Тренинг обуката за развој на знаењата и вештините на вработените за да резултира со успешност мора да опфаќа неколку фази и тоа:<sup>45</sup>

- идентификација на целокупните цели , визија и мисија на хотелското претпријатие со цел целосно запознавање на сите вработени со истите;
- анализирање на недостатоците во однос на количината и квалитетот на знаење и работни вештини кај вработените потребни за исполнување на планските цели, со цел утврдување на јазот ( празнината) меѓу постојните и расположливи знаења и вештини и оние кои се потребни и посакувани. Оваа фаза опфаќа три подфази и тоа:
  - \* мотивациска – утврдување на нивото на мотивираност кај вработените за ефективно извршување на работата
  - \* работна вештина- знаења и искуства кои вработените ги поседуваат за ефикасно извршување на работата
  - \* критично размислување- кое се однесува на потребното знаење и вештини кои треба да се стекнат за ефикасно извршување на работата
- методи за обука –употреба на најсоодветни методи со цел да се обучат правите луѓе за работата која треба да се извршува
- Оценка на ефективноста и одржување на придобивките – откако вработените ќе поминат низ тренинг обуката и ќе продолжат да ја извршуваат својата работна задачи, обуката не треба да стагнира туку вработените треба да продолжат со натамошно проширување на своите перформанси

---

<sup>45</sup> <https://www.allencomm.com/what-is-employee-training-development/>





Како најчесто применувани техники за развој на вештините и знаењата на вработените може да се наведат:

1. Пренесувањето на работното искуство и знаење од страна на постарите вработени во хотелот. Станува збор за работни вештини кои се исклучително важни да бидат пренесени на нововработените кои треба да се стекнат со информации и знаења за работата која ќе ја извршуваат, да бидат спремни за предизвикот кој го носи хотелската работа, потребниот квалитет за нејзиното извршување, комуникацијата со гостите, кодексот на однесување, работната етика и организациската култура која постои во хотелот и слично.
2. Организирање на предавања и практични презентации од страна на професионалци-тренири од различни полиња на туристичката дејност. Станува збор за стекнување на вештини или нивно унапредување во насока на подобрување на работното извршување или унапредување на услугата која се нуди. Почнувајќи од обука на собариците со цел подобрување и модернизирање на начинот на уредување на хотелските соби, декорирање и слично; унапредување на келнерските вештини, комуникација и кодекс на однесување со гостите, подобрување на рецепционерската услуга, усовршување на вештините на куварите, проширување и подобрување на хотелското мени преку оспособување на куварите да направат

успешен и атрактивен микс на традиционални јадења и атрактивни тренд специјалитети; па се до усовршување на перформансите на раководителите на одделните сектори и управувачки перформанси на врвните менаџери.

3. Посета на семинари и курсеви, кои во голема мера даваат позитивни резултати. Така на пример, курсеви за хотелските работници со цел изучување или подобрување на постојното познавање на англискиот јазик или друг странски јазик, курсеви за готвачи, козметичари и фризери со цел подобрување на услугите кои хотелот ги нуди од овој тип, сметководствени обуки, компјутерски курсеви и слично. Преку учество на семинари, вработените од различните сектори на хотелот ќе се здобијат со информации за нови трендови, промени или измени на законски регулативи и слично кои посебно се важни за раководителите на сектори или менаџерскиот кадар на хотелот.
4. Посета и учество на туристички саеми-
5. Посета на луксузни и успешни хотелски капацитети од кои може да се стекнат значајни искуства за начинот на практикување на хотелскиот концепт во готов хотелски производ.
6. Он-лајн обуки – кои вклучуваат широк спектар на апликации , е-библиотеки, презентации од каде секој вработен во хотелот може да се здобие со значајни информации и знаења за работата која ја извршува, но и да го унапреди своето работење.
7. Предавања од страна на универзитетски професори и стручни лица со цел подобрување на постојното ниво на перформанси на хотелот и издигнување на повисоко ниво преку проширување на способностите на сите вработени, менаџери и останати вработени.

Џ.Силвер во својата интернет статија наведува пет најефективни методи за усовршување на знаењата и практичните вештини на вработените:<sup>46</sup>

1. Школски метод или обука предводена од инструктори, како техника за развој на способностите на вработените е “најстар“ користен метод кој едновременно е и најраспространет меѓу организациите како исклучиво корисна и успешна техника

---

<sup>46</sup><https://www.linkedin.com/pulse/5-effective-employee-training-techniques-work-jason-silver>

за проширување и усовршување на знаењата и работните вештини, каде акцент се става на постоењето на feedback, односно повратна информација од страна на слушателите, односно присутните со која се оценува степен на разбирливост на материјата од страна на вработените. Некои методи од оваа група во рамките на предавањето од страна на инструкторот вклучуваат и презентации, практични разботувања на случаи, видео предавања, прожектирања и слично.

2. Техники за интерактивна обука- станува збор за техники каде се водат отворени дискусии на различни теми од одредена областа во која учесниците разменуваат свои искуства и ставови. Ваквата дискусија овозможува отворена комуникација меѓу вработените и тренерите, при што вниманието и фокусот на вработените кон темата е значително поголем во однос на другите техники. Една од најпознатите методи во оваа група е Brainstorming методот , понатаму, прочување на случај (case study), квизови, прашалници, Q&A сесии и слично.
3. Рачни техники за обука- или уште попознат како искуствена обука се фокусира пред се на индивидуалните потреби на вработените. При ваквите обуки предпоставениот, раководителот или менаџерот врши индивидуална обука на вработениот преку давање на работни инструкции потребни за извршување на работните задачи.
4. Компјутерски базирани обуки- опфаќа користење на најразлични компјутерски програми, дискови, аудио, видео или графички стимулации и анимации за стекнување на потребните работни вештини.
5. Електронско учење или Online обуки за усовршување на знаења и вештини- паралелно со развојот на техниката и технологијата, посебно интернетот, овој начин на обука за професионално усовршување е исклучително многу застапен во праксата. Таков е примерот со платформата WalkMe која обезбедува брз и директен тренинг, односно обука на вработените.

## **5. Културните вредности во процесот на промовирање на хотелската понуда**

Хотелските услуги се соочуваат со висока конкурентност на меѓународниот туристички пазар иако се пласираат во рамките на понудата на туристичката дестинација. Меѓу повеќето иницијатори на таквата конкурентност се перманентните промени во системот на вредности кај туристите и потенцијалните туристи, во нивните сфаќања, ставови, мислења, начин на живеење и однесување како купувачи. Во вакви услови, комуницирањето на хотелиерите со пазарот односно со туристите е од круцијално значење во менаџирањето со хотелскиот бизнис. Комуникациите со туристите се остваруваат преку промотивните форми, и од тука може да се каже дека добрата промоција и препознатливиот имиџ на хотелот се најдобри продавачи на неговите аранжмани. Имено, промоцијата е неизбежна и незаменлива компонента на хотелскиот менаџмент бидејќи таа е единствениот начин на комуникација на хотелите со пазарот. Преку нејзините појавни форми-пропаганда, односи со јавноста, личната продажба, директниот маркетинг и други активности за унапредување на продажбата, промоцијата овозможува да се поттикне интересот на туристите за хотелските услуги, да се создаде позитивен имиџ и препознатливост на хотелот и неговата понудата, да се создаде лојалност на туристите.

Начинот на кој се разбира улогата на промотивните активности во хотелот, пристапот на менаџерите кон содржината на пораката, средствата и медиумите кои ќе се изберат како и ставот на менаџерите кон финансирањето на промоцијата се основните елементи во рамките на организациската култура од кои зависи успехот на промотивната кампања и деловните резултати на хотелот.

### **5.1. Индиректното комуницирање со јавноста и организациската култура**

Хотелските претпријатија комуницираат со јавноста на индиректен начин преку своите пропагандни активности. Туристичката пропаганда претставува еден од најзначајните промотивни инструменти на хотелите. Таа вклучува голем број разновидни активности, средства и техники со кои хотелот ги претставува своите услуги, капацитети и други вредности пред туристичката јавност преку масовните медиуми. Во неа е осмислена содржината на хотелската понуда која ја доближува до туристите, премостувајќи го просторниот јаз меѓу хотелските услуги и нивните постојни и особено потенцијални

корисници. Преку умешно, креативно конципирана порака, пропагандата влијае врз психата на туристите постигнувајќи повеќекратни ефекти. Таа ги информира или потсетува туристите за комплексот на услугите кои се нудат, нивниот квалитет и достапност.<sup>47</sup> Едновремено, кај потенцијалните туристи треба да создаде позитивна слика, интерес и желба за него како и да поттикне купување на хотелските услуги. Преку ликовни и текстуални решенија на пропагандната порака, пропагандата треба да изгради позитивен имиџ за хотелската понуда.

Создавањето на позитивен имиџ за хотелот и неговите услуги претставува суштествена задача на пропагандните напори. За да се постигне тоа, хотелите мора да ги имаат во вид трите основни елементи:

- Нивните видливи културни вредности како што се изгледот на хотелот, неговата околина, ентериерот, внатрешниот амбиент изразен преку комфорот на собите, опременоста и уреденоста на просториите и сл.,
- Комуникациските елементи по кои хотелот е препознатлив, визуелните презентации кои се повторуваат и кои се запомнуваат,
- Системот на вредности во хотелот изразени преку меѓусебното однесување на вработените во хотелот како и нивниот однос кон своите гости- ставот, расположението и љубезноста на хотелските работници.

Хотелите можат да користат различни пропагандни средства како носители на пропагандната порака. Денес, од посебно значење се манифестациите кои хотелите ги организираат или манифестациите на локално ниво во кои учество имаат и хотелите. Тоа се спортските или уметничките приредби во кои покрај активните учесници можат да се вклучат и гостите како и специјализирани манифестации организирани на основа обичаи, традиција, фолклор.

За да бидат успешни и ефикасни, пропагандните активности треба во потполност да се усогласат со општествено економските услови на земјите каде се пропагира хотелската понуда. Имено, пропагандата мора да ги почитува како стопанските така и културните вредности и специфики на јавноста кон која пропагандната порака е упатена.

---

<sup>47</sup> Симонческа, Л. (2015), Промотивни активности во туризмот, Фту, Охрид, стр. 101-103.

## **5.2. Влијанието на социјалните мрежи врз однесувањето на туристите**

Денес, одлучувањето на современите туристи за користење на хотелските услуги е многу олеснето бидејќи хотелите можат да ја користат најновата информативна технологија за да ја пласираат својата понуда многу брзо до туристите и од најодалечените географски подрачја. Преку страните на социјалните медиуми како што се социјалните мрежи и блоговите, (особено “Facebook”, “Instagram,, “Snapchat”, и други.), и нивните бројни опции и можности им се овозможува на туристите, особено потенцијалните, пристап до многу клучни информации за хотелите. Од посебен интерес за менаџментот на хотелите е да осознаат колку туристите одлучуваат да купуваат некоја понуда откако ќе ја гледат во некои од социјалните мрежи.

### ***5.2.1. Користење на социјалните мрежи и одлучувањето на потрошувачите***

Интернетот може да се идентификува како мрежа која е составена од милион компјутерски домашни и меѓународни мрежи и овозможува пренос на податоци меѓу компјутерите, со што се намалува драстично цената на информациите, взаемната комуникација и надминување на временските и просторните ограничувања.<sup>48</sup> Со растот на бројот на корисници на интернет и на информатичката технологија значително е пораснат и бројот на социјалните мрежи, сметајќи ги како главен фактор на разните активности на нашиот секојдневен живот, без разлика дали се работи за нашиот личен или професионален живот.

Социјалните платформи како дел од електронската платформа претставуваат најдиректен канал кој овозможува комуникација и интерактивност меѓу обичните луѓе. Целта на социјалните мрежи е да овозможува комуницирање и вмрежување на луѓето од различни области без оглед на националните граници, култура или други диференцирања. Социјалните мрежи се гледаат како одлична можност на маркетингот и промоцијата.

---

<sup>48</sup> Beqiri, E. “Biznesi Elektronik”. UVE, Pejë 2008, faqe 27

“Социјалните медиуми на почеток се сметаа како средство за забава и после тоа се претворени во феномен на маркетингот заради големите предности кои ги носи во светот на бизнисот.”<sup>49</sup>

Според извештајот реализиран од “We are Social” во 2016 година, евидентиран е раст на бројот на корисниците на интернет мрежата. Врз основа на официјалната статистика на светското население кое брои 7.4 милиарди луѓе, пристап во интернет имаат околу 3.4 милијарди луѓе, додека 31% од вкупното светско население ја користи платформата на социјалните мрежи, било тоа да се за разговор, било да е за забава, но и како потенцијални потрошувачи кои може да купуваат производи.

Сите претпријатија кои биле успешни и кои стигнале во позициите во кои се наоѓаат денес е резултат на фактот што неколку години порано тие го нуделе вистинскиот производ во вистинско место на еден пазар со рапиден раст, притоа правејќи маркетинг.<sup>50</sup> Околу ¾ од 100 најголеми претпријатија во Соединетите Американски Држави паднале од листата на која биле. Во тоа време тие претпријатија доминирале на пазарот, ги контролирале најголемите делови од ресурсите и имале квалификувана работна сила. И на крај сите ја направиле истата грешка.

Денес менаџерите се свесни дека знаењето и иновациите не се доволни за упатување на претпријатието кон успешна иднина. Некои од главните предности во употребата на социјалните медиуми за водење на бизнисите се:<sup>51</sup>

- ✓ Намалување на трошоците штедејќи го времето на вработените.
- ✓ Зголемена веројатност и генерирање приходи.
- ✓ Зголемено подобрување на квалитетот на производот / брендот / квалитетот
- ✓ Подобрување на репутацијата на претпријатието
- ✓ Подобрување на комуникацијата со клиенти- фирми

Ова важи како за големите така и за малите претпријатија. Тие, исто така се свесни дека вистинската мисија на претпријатието е да обезбеди вредност на своите три составни делови, а тие се: клиенти, вработени и инвеститори. Без да се има ова во вид, ниту акционерите нема да го задржат посакуваниот долгорочен профит.

<sup>49</sup> Wu, A., Joan, D. M., & Millen, D. R. (2010). Detecting professional versus personal closeness using an enterprise social network site. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1955-1964). ACM.

<sup>50</sup> Reshidi, N. (2009). “Menaxhimi i Marketingut – Ligjërata të autorizuara”. fq.12

<sup>51</sup> Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2012). Marketing Management. Harlow, England: Pearson.

Но, и покрај тоа што постојат иновации, според различни истражувања, "напорите на претпријатијата во социјалните медиуми особено во социјалните мрежи се карактеризира со неколку предизвици со кои ќе се соочат клучните лица кои се занимаваат со менаџирање на оваа активност. Со оглед на тоа што платформата на социјалните медиуми е релативно нова за маркетерите, се јавува тешкотијата на мерење на резултатите".<sup>52</sup> Врз основа на разни околности, начинот на употреба на средствата кои се на располагање од социјалните мрежи се гледа многу често и се користи форма врз основа на одлуките на бизнисот и врз основа на тоа што се решава, некогаш овие одлуки може да генерираат и последици околу ангажманот на потрошувачот наспроти бизнисот/брендот.<sup>53</sup>

Животниот циклус на потрошувачите во социјалните мрежи се категоризира во неколку фази:

- Прво, членовите почнуваат да ги посетуваат интернет страните на социјалните мрежи истражувајќи за добивање информација.
- На интернет страните на бизнисите, чувствувајќи се покомотно и поинтригирано, потрошувачите се вклучуваат и придонесуваат преку учество на дебати и оценување на производите и услугите.
- Ако учествуваат неколку пати, тогаш овие корисници почнуваат да бидат редовно активни во овие странци и од време на време се претвараат во водечки потрошувачи, придонесувајќи сами во промовирањето на производите на претпријатието.

Фејсбук, Твитер, Инстаграм и Јутуб се најпопуларизираните категории на социјалните медиуми кои се употребуваат во голема мера за промоција и рекламирање на брендовите, компаниите и славните личности.

Социјалната мрежа Фејсбук е лансирана во февруари 2004-та година од Марк Зукенберг со помош на Андрју МекКолум и Едуардо Саверин како студенти на Универзитетот на Хардвард. Социјалната мрежа Фејсбук има околу 1.5 милиарди корисници и бројот расте од година во година. Како што може да се примети во графиконот број 15 од 2008 година почна да се забележува еден од најсилните порасты откако е формиран и трендот продолжи од еден квартал во друг до 2015-та година, кога се постигна бројка од 1.545 милиарди активни корисници.

---

<sup>52</sup> Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Parimet e Marketingut*. Tiranë, Shqipëri: UET Press.

<sup>53</sup> Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.



### 5.2.2. Истражување околу употребата на социјалните мрежи

Постојат над 100 социјални мрежи како: Facebook, Snapchat, Instagram, Flickr, myYear, Fotolog, Buzznet, Badoo, Bahu, LinkedIn, Twitter, Goodreams, Mybook, Netlog, Computer Love и други. Меѓу најпосетуваните сајтови во 2015-та година доминира Facebook со околу 900 милиони корисници за еден месец, Twitter со околу 310 милион, LinkedIn со околу 255 милион корисници, Pinterest со 250 милиони корисници, Google + со 120 милиони корисници, Instagram со 100, Tagged со 38 милиони корисници. Според бројот на профилите на корисници листата ја води Фејсбук со 1.5 милиарди корисници, WhatsApp со 900 милиони корисници, Instagram со 400 милион корисници, Twitter со 316 милион корисници, Snapchat со 200 милион корисници итн.

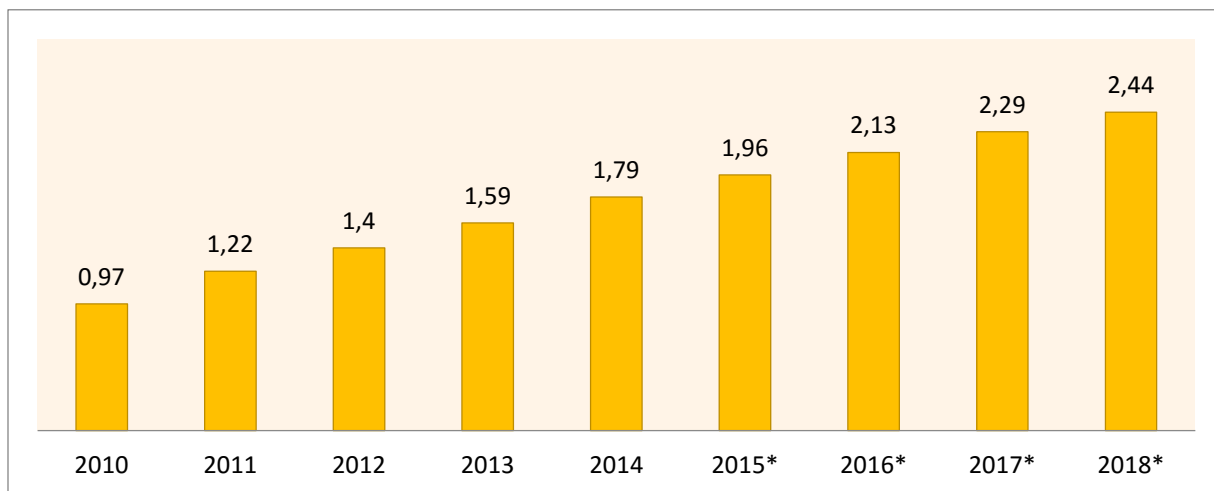
<b>Internet and Facebook Usage in Europe</b>						
EUROPE	Population (2011 Est.)	% Pop. of World	Internet Users, 30-Jun-11	Penetration (% Population)	Users % World	Facebook 31-Dec-11
<a href="#">Europe</a>	816,426,346	11.8 %	476,278,755	58.3 %	22.6 %	223,376,640
<a href="#">Rest of World</a>	6,113,628,808	88.2 %	1,634,487,055	26.7 %	77.4 %	575,715,520
<b>TOTAL WORLD</b>	6,930,055,154	100.0 %	2,110,765,810	30.5 %	100.0 %	799,092,160

Табела 5. Користење на “FACEBOOK” до 2011

Извор: *Internet Usage World Stats*

Покрај Фејсбук, исто така и Instagram се употребува од големите светски брендови влијаејќи врз растот на активноста на оваа платформа во полето на маркетингот. Во 2014 година голем процент (61%) од брендовите примениле еден дел од своите стратегии преку социјалните медиуми, а особено преку употреба на Instagram. Објавувањето на првата реклама во социјалната мрежа Instagram од дизајнерот Мајкл Корс доби околу 300000 лајкови, зголемувајќи го бројот на лајкови на марката во споредба со лајковите од минатите кампањи за 540%. Nike исто така се класифицира како најсликана марка во Instagram, спомената во 19 милиони објавувања.

Денес, Youtube се користи од 1,3 милијарди луѓе, преку ден се гледаат околу 4,96 видеа, секоја минута се прикачуваат 300 часа од сите видеа и има околу 10,113 видеа кои имаат повеќе од 1 милијарда кликувања.



Графикон 11. Бројот на корисници на социјалните мрежи за периодот 2010-2018 (во милијарди)<sup>54</sup>

Извор: [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com) 2014

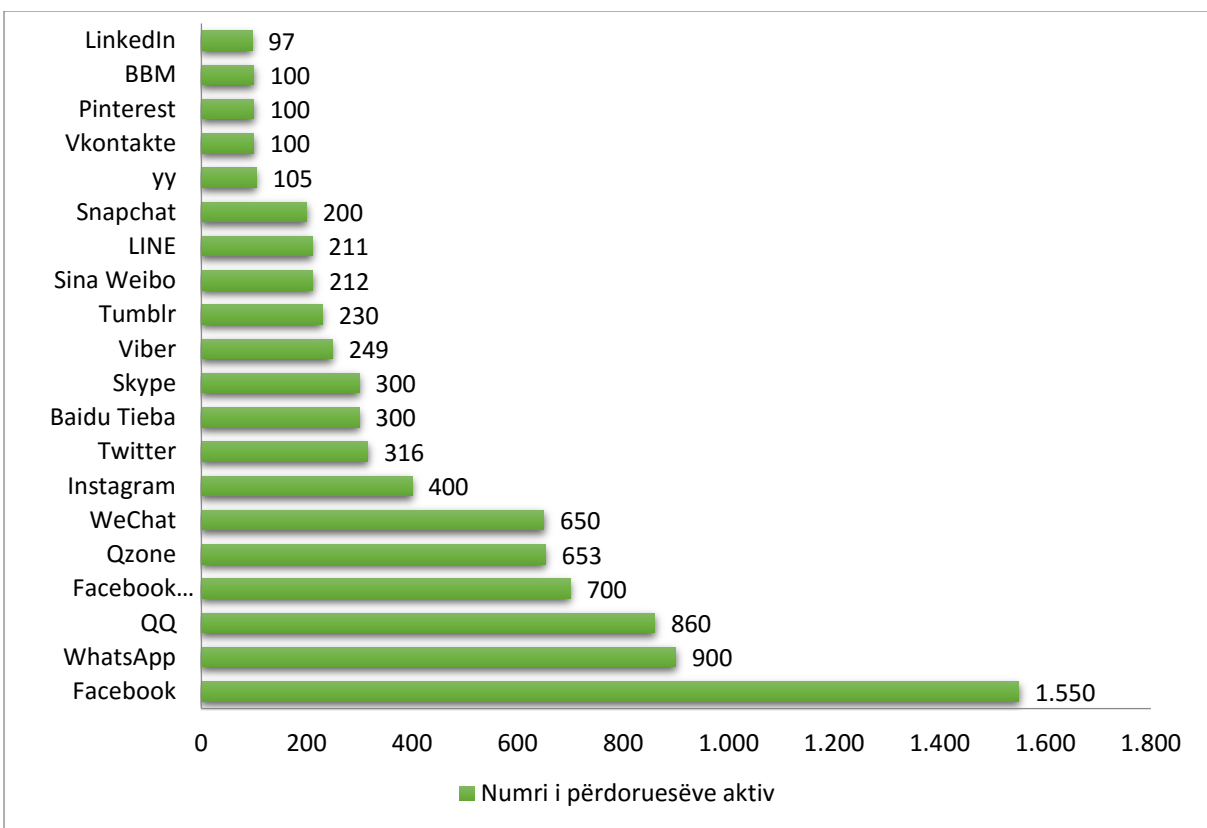
Категорија на корисник	Активности	САД	Европска Унија
Креатори	Објавуваат информации низ блогови		
	Одржуваат веб страни	24%	23%
	Прикачуваат видеа на Јутуб		
	Пишуваат различни артикли на форуми и веб сајтови		

<sup>54</sup> Периодот 2015 – 2018 од анкетата е предвиден.

<b>Критичари</b>	Ги вреднуваат производите и услугите според методологијата на вреднување	36%	33%
	Коментираат кај други Придонесуваат во он лајн форуми		
	Уредуваат во он лајн енциклопедии Чуваат одредени		
<b>Колекционисти</b>	документи од блогови	23%	22%
	Копираат одреден линк објавен во социјалните мрежи		
<b>Соработници</b>	Ги посетуваат социјалните мрежи	68%	50%
	Ги одржуваат социјалните мрежи		
<b>Гледачи</b>	Читаат низ он лајн форуми		
	Читаат низ социјалните мрежи	73%	69%
	Читаат вреднувања на други потрошувачи		
	Гледаат видеа Слушаат музика		
<b>Пасивни</b>	Не реализираат ниту една од наведените активности	14%	21%

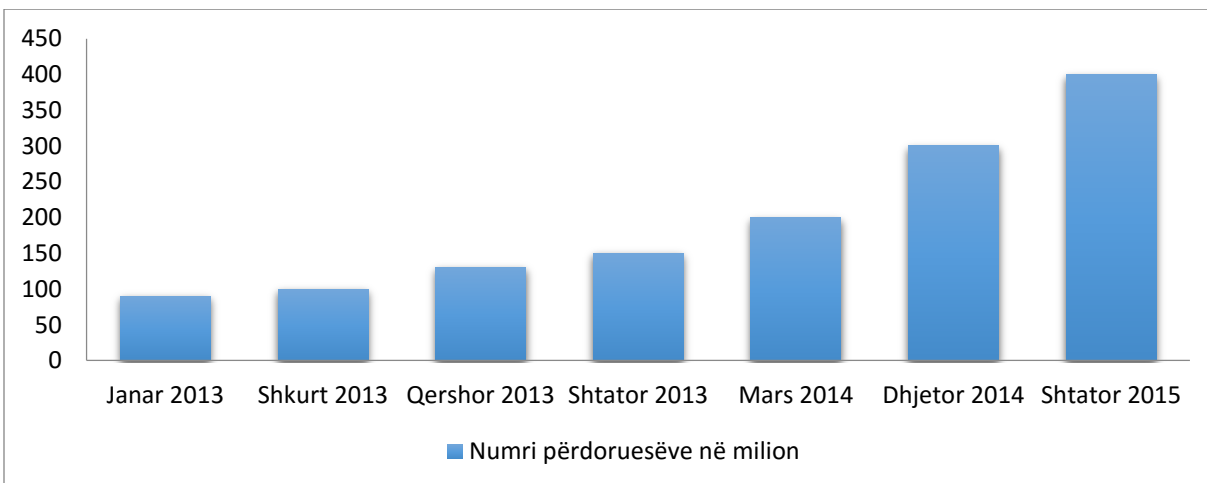
Графикон 12. Активности на пасивните и активните корисници во САД и ЕУ

Извор: *On Digital Marketing*



Графикон 13. Рангирање на социјалните мрежи според бројот на активни корисници

Извор: *Statista, 2015*

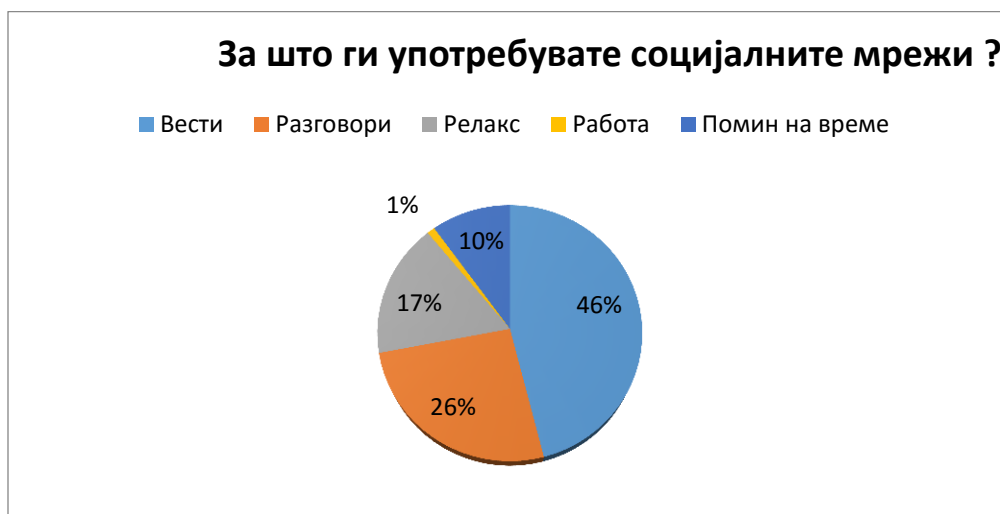


Графикон 14. Употреба на Инстаграм

Извор: *Statista, 2015*

### 5.2.3. Истражувања на корисници на социјалните мрежи

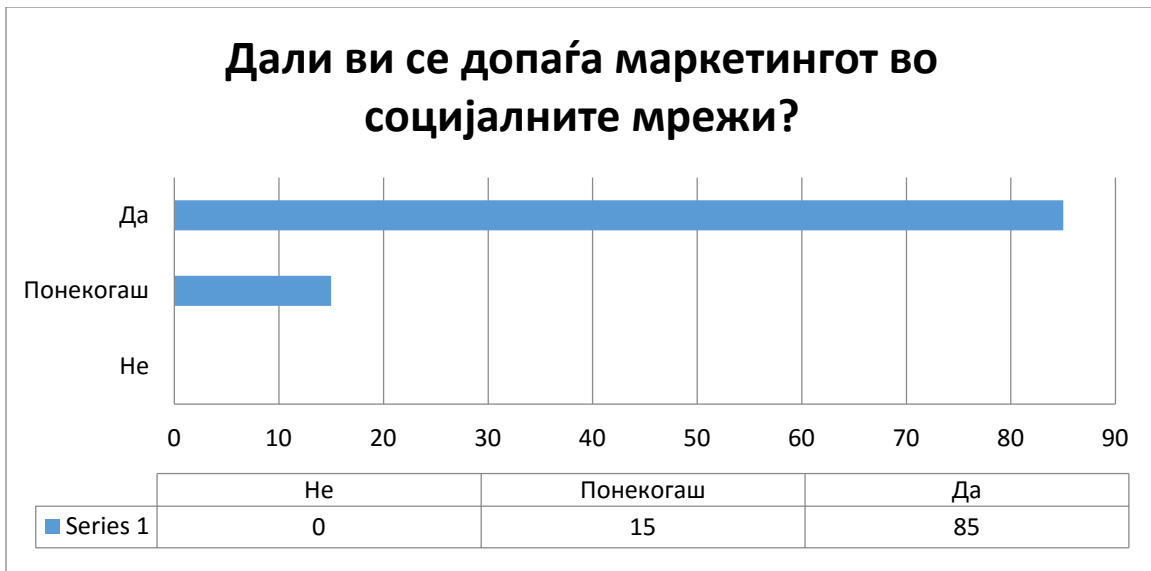
Истражувањето е направено online преку кутијата за пораки од профилот на авторите, со неколку различни прашања. Испратена им е порака на преку 200 лица, пријатели на Facebook кои доаѓаат од Печ, Приштина, Ѓаковица, Митровица, Подујево, Тирана, Елбасан, Скопје, Улцињ, Пљава, Туз, Рожаја, Тетово, Струга, Охрид, Поградец, Шенгин и Ваљона. Добиените резултати се претставени во следните графикони:



Графикон 15. Причини за користење на социјалните мрежи



Графикон 16. Маркетинг во социјалните мрежи

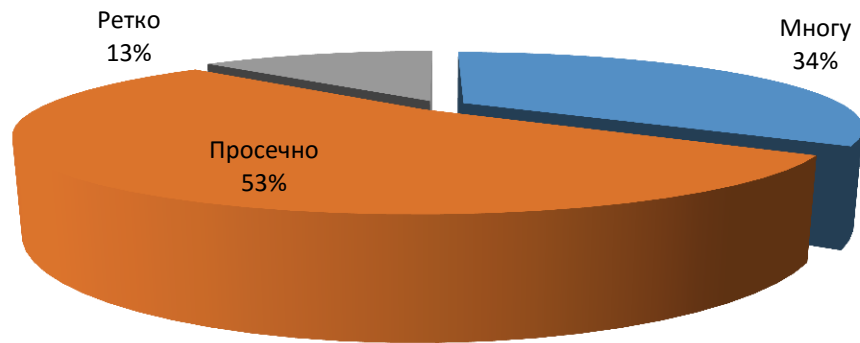


Графикон 17. Дали ви се допаѓа маркетингот во социјалните мрежи



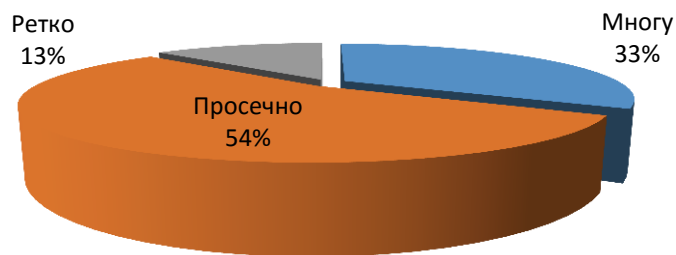
Графикон 18. Маркетинг на претпријатијата според дејсноста

### Колку сте активни во постирања во социјалните мрежи?



Графикон 19. Активни и пасивни во објавувања

### Колку сте активни во коментирање во социјалните мрежи?



Графикон 20. Активни и пасивни во коментирање



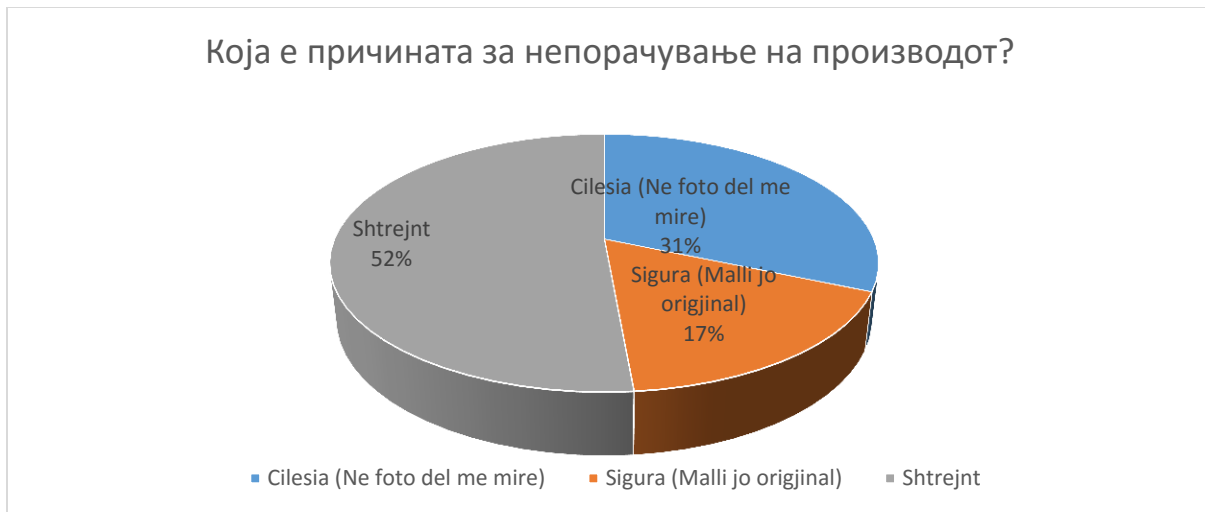
Графикон 21. Активни во приватно пишување околу производот



Графикон 22. Активни во приватно пишување околу производот



### Која е причината за непорачување на производот?



Графикон 23. Активни во приватно пишување околу производот

Од истражувањето може да се забележи дека во рамките на социјалните мрежи доминира социјална мрежа Facebook која се употребува речиси од сите корисници. Околу заинтересираноста за производите вреди да се напомене дека анкетираниите потрошувачи се многу активни, 88% од нив изразуваат заинтересиранот, што значи дека маркетингот на косовските претпријатија во социјалните мрежи игра улога во одлучувањето на потрошувачите.

Социјалните мрежи доминираат по процент на употребеност, а форумите се употребуваат помалку од претпријатијата во спроведување на маркетинг активностите. Лансирањето на понудите и промовираните производи се соочува со активни потрошувачи, меѓутоа на крај тие се несигурни и неодлучни дали ќе купуваат, а освен тоа се скапи. Лансирањето на производите е направено најмногу од производствените претпријатија кои ги употребуваат социјалните мрежи за проширување на податоците за развој на производот, а по нив се хотелите како основни носители на туристичките услуги.

### **5.3.Учеството на организациските вредности врз квалитетот на дирекните односи со јавноста**

Успехот на хотелите во голема мера се детерминирани од односите кои тие ги одржуваат со својата јавност. Овие односи претставуваат дел од политика на хотелот и имаат силно промотивно значење. Тие ги вклучуваат сите активности, постапки и акции кои хотелот ги воспоставува со својата околина со цел да се создаде позитивен имиџ на хотелот и неговата понуда на домашниот и меѓународниот пазар. Оттука произлегува и нивното значење за хотелското работење бидејќи перформансите на хотелот зависат првенствено од угледот, реномето и довербата што тој ги ужива во националната и меѓународната јавност, граден врз неговата способност да ги задоволи барањата на вкупната општествена јавност. Токму заради тоа, хотелите мора да градат добри односи со јавноста, односно, да комуницираат со својата јавност, да влијаат врз нејзиното мислење, но и да го согледуваат задоволството и очекувањата на поодделните сегменти на јавноста од нив. Нивното комуницирање е насочено кон интерната и екстерната јавност, кон своите вработени и соработници, добавувачи и акционери, постојните и потенцијалните гости, туристички агенции, конкуренти, локални и владини органи и организации, инвеститори, претставници на медиумите и локалната јавност.

Односите со внатрешната јавност се однесуваат на создавање на систем на вредности во претпријатието во кој ќе се градат добри меѓучовечки односи. Тој систем треба да му овозможи потврдување на вработените како личности, со едновремено задоволување како на нивните биолошки така и на нивните социолошки потреби. Тоа се потребите за самопотврдување, за припаѓање во групата, потреби за прифаќање, за креативност, за сигурност или со едно име тоа се потреби со кои ќе се мотивираат вработените за успешно презентирање на нивната дејност во јавноста со оглед на условите во кои тие работат, т.е. хотелските работници работат во смени, во денови на празници и годишни одмори кога другите се одмораат, а многу од нив патуваат, отсутствувајќи подолго време од дома. Сите тие мора да бидат постојано ведри, расположени и љубезни со гостите. За таа цел, покрај паричните награди се развива тимска работа, се зголемува

одговорноста на поединците, се прифаќаат идеите на вработените, се наградуваат и пофалуваат нивните нови креативни решенија.<sup>55</sup>

Односите со гостите и другата надворешна јавност има за цел хотелот да ја стекне нивната доверба преку добриот однос на вработените како и со асортиманот на хотелските услуги, нивната стручност и квалитет, збогатување на содржината на престојот на гостите со приредби во нивна чест, забави, излети, натпревари и друго. Посебно внимание треба да се посвети на контакти со истакнати и влијателни личности од разни профили, како книжевници, уметници, политичари и други, кои на различни начини ќе го афирмираат хотелот пред широката јавност. Не е помала ниту важноста на комуницирањето со претставници на медиумите и другите сегменти на јавноста бидејќи сите тие создаваат поволна атмосфера за успешен пласман на хотелската понуда.

Хотелите комуницираат со својата јавноста преку масовните медиуми и преку директна комуникација со јавноста. Дирекните односи со јавноста имаат посебно значење и се воспоставуваат преку организирани специјални настани како што се средби и разни видови состаноци со одредени сегменти на јавноста, конференции за печат и други манифестации кои хотелите ги одржуваат на сопствена иницијатива или по барање на претставници на печатот или телевизијата. Типични облици на водење на односи со јавноста во хотелиерството се:

- врските со создавачите на јавното мислење (новинари, фоторепортери, сниматели, уметници);
- конференциите за печат (најчесто пред почетокот на туристичката сезона, отварањето на нови објекти или промовирање на нова услуга);
- студиските патувања (организирани за новинари, претставници на туристичките агенции, сообраќајните претпријатија и сл.);
- контакти со поединците (новинари, уметници, јавни работници, политичари, спортисти и сл.).

Манифестациите и другите средби и состаноци кои ги организираат хотелите претставуваат начин да се постигнат лични комуникации со поодделни групи на јавноста. Тие се разноврсни и вообичаено ги вклучуваат:

---

<sup>55</sup> Симонческа, Ј. (2015), Промотивни активности во туризмот, Фту, Охрид, стр. 182.

- организирани приеми и други посети на хотелот;
- конференции за печат, радио и телевизија;
- организирани трибини и тркалезни маси;
- екскурзии и патувања за претставниците на медиумите;
- организирање на изложби, саеми и други јавни манифестации на кои учествуваат медиумските претставници;
- доделување награди и признанија;
- приредби по повод јубилеи;
- свечено отварање на нови хотелски и други угостителски објекти;
- стипендирање на потребен стручен кадар;
- спонзорирање на лица и институции;
- покровителство на културни, спортски и други манифестации со кои се влијае врз стекнувањето на угледот и саканата слика на хотелот;
- припремање, организација и остварување на деловни контакти како посета на хотелот од претставници на политичкиот, јавниот и другиот сегмент на политичкиот живот;
- контакти со влијателни групи (lobby) и влијателни поединци (opinion leaders). Лобирањето подразбира ангажирање на специјалисти или професионалци кои со употреба на убедувачки, културни, демократски и дозволени методи, треба да ги унапредат односите на хотелите со носителите на закони, прописи, мерки и одлуки од нивни интерес.

## **IV. Влијанието на културните вредности врз унапредување на хотелската понуда**

### **1. Конкурентноста на хотелската понуда низ призма на иновациите**

Една од основните карактеристики на совемениот туристички пазар е високиот степен на конкуренција меѓу туристичките дестинации. Конкурентноста, по својата суштина претставува натпреварување меѓу претпријатија од иста индустрија или дејност кои нудат производи и услуги на истите потрошувачи со цел да се постигнат подобри резултати на пазарот. Во литературата постојат повеќе дефинирања на овој феномен, меѓу кои се истакнува поимањето на Портер кој конкурентноста ја определува како продуктивност со која државата или претпријатието ги користи своите човечки ресурси, капиталот и природните ресурси.<sup>56</sup> Оттука, таа може да се разгледува како макроконкурентност, микроконкурентност и интегрална конкурентност.

Макроконкурентноста ја означува конкурентноста на националната економија на меѓународниот пазар. Подобрување на националната конкурентност претставува основна идеја во креирањето и спроведувањето на економската политика на секоја земја.

Микроконкурентноста претставува конкурентност на претпријатие во однос на другите претпријатија во гранката. Таа ја искажува неговата моќ да пласира висококвалитетни и иновативни производи и услуги. Микроконкурентноста не може да се остварува ако државата со своите мерки не создава услови и не ги поттикнува претпријатијата во таа насока.

Интегралната конкурентност ја искажува врската меѓу макроконкурентноста и микроконкурентноста. Имено, националната конкурентност ја условуваат повеќе фактори, но најголемо е влијанието на конкурентноста на претпријатијата како носители на стопанскиот развој. Оваа врска не може да се остварува ако не се има во вид дејството на поодделните сегменти на окружувањето.

---

<sup>56</sup> Porter, E. M.(2009), *Za konkurencijata*, Data Pons, Skopje, стр.21.

За разлика од другите дејности, конкурентноста во туризмот различно се дефинира, од определување како способноста на дестинацијата успешно да се позиционира на пазарот и јасно да ги презентира своите компаративни предности на потенцијалните туристи па сè до разработка на факторите кои влијаат врз конкурентноста. Така, конкурентноста на дестинациите е определена од факторите на дестинациската атрактивност кои, според UNWTO, се:<sup>57</sup>

- природните ресурси на дестинацијата
- културно-историските вредности на туристичкото место,
- климатските услови,
- инфраструктурата и
- хотелските и други туристички услуги и содржини.

На конкурентноста на дестинацијата, најголемо и клучно влијание имаат атрактивните фактори - основните потенцијали т.е. комуникативните фактори и сместувачките капацитети, како и туристичката политика на дестинацијата, финансиските и човечките потенцијали, природните и културни вредности, претприемачката иницијатива во рамките на дестинацијата и сл.

Хотелската индустрија, денес, се соочува со брзи промени во сите сегменти на окружувањето и најразновидните барања на стејкхолдерите. Во услови на сè поголема конкуренција и поинтензивни барања на гостите, од хотелите се очекува побрзо и посилно прилагодување на промените. Воведувањето на новини во бизнисот станува критичен фактор за успех на хотелот, за што еднакво се одговорни и менаџерите и вработените.

Конкурентската способност на хотелите како основни сместувачки капацитети е определена од следниве фактори:<sup>58</sup>

- Квалитетот на производите и услугите, односно хотелскиот аранжман,
- Иновативноста на производите, услугите, техниките или процесите во хотелот,
- Цената на производите и услугите како израз на трошоците за нивно создавање,

---

<sup>57</sup> Krešić, D. (2007), Faktori atraktivnosti turističkih destinacija u funkciji konkurentnosti, Acta Turistica, Vol 19, No.1, str.1-100

<sup>58</sup><https://hr.wikipedia.org/wiki/Konkurentnost>

- Степенот на продуктивност како способност за создавање на повеќе производи и услуги со одреден квалитет,
- Имиџот на производите и услугите или имиџот на хотелот како позиционирање на понудата и претпријатието во свеста на потрошувачите.

Остварувањето на овие фактори е клучната улога на хотелските менаџери кои со своите знаења и способности треба да генерираат услуги и однесувања во насока кон најдобро задоволување на очекувањата на гостите.

Како значаен фактор на квалитетот во туризмот се истакнува квалитетот на понудата за сместување, што е определено од капацитетот на хотелот да обезбеди иновативни производи, услуги и решенија за своите гости и другите важни стеикхолдери.

Иновацијата и техничко–технолошкото унапредување кон веќе постоечките технички нивоа и напредок може да се искористи како економски финансиски, технолошки и организационен показател. Во хотелиерството најголема вредност имаат средствата за работа и вработените. Затоа, покрај вработените, опремата и инвентарот, така и на други работи поврзани со работата на хотелските објекти мора да им се посвети внимание. Денеска неможе да се замисли едно современо хотелиерство без компјутерска техника и технологија. Неквалитетниот порцелан, стакло, дрво и други материјали се заменети во високо квалитетни материјали. Кон подобрувањето на постоечките методи и средства се јавува и идеја за нов процес, производ или услуга и неговото насочување кон иновации. Еден од таквите компоненти на технолошкиот напредок е меѓузависноста, поврзаноста и блискиот однос помеѓу технолошкиот аспект и развојот на вработените. Човекот од своето создавање тежнее кон подобар живот и со таа желба ги одредува промените во средината во која тој живее и работи. На тие промени се создадени научно-технолошките иновативни предвидувања. Организацијата за работа во хотелската индустрија се решава во согласност со принципите за репродукција, економија и организација.

Иновацијата може да се дефинира како степен во кој поединецот, во споредба со другите, усвојува некои новини. Од гледна точка на организацијата, иновацијата

претставува отвореност за нови идеи кои се дел од културата на организацијата.<sup>59</sup> Иновативноста на организацијата произлегува од способноста на организацијата постојано да ги трансформира знаењата и идеите во нови производи, процеси и системи со цел да обезбеди придобивки за заинтересираните страни.<sup>60</sup> Често, иновативниот капацитет на организацијата се дефинира како континуирано подобрување на целокупната способност и ресурсите што ги има организацијата за да ги направи, истражуваа и експлоатираа можностите за развој на нови производи за задоволување на потребите на пазарот. Иновативната способност на организацијата се согледува и како интегративен процес на примена на колективно знаење, вештини и ресурси на организацијата да обезбеди технолошки (иновации на производи/услуги, производство) и нетехнолошки иновации (менаџмент, маркетинг, пазари).

Иновацијата ја претставува организациската компетентност и имплементација на истражување и развој кон создавање на нови производи, нови технологии, нови пазари и нови материјали со цел да се задоволат потребите на потрошувачите. Иновацијата исто така се смета и прифаќање на нови идеи и однесувања во организацијата.<sup>61</sup> Иновацијата подразбира пласирање на нови производи и услуги на пазарот, нови начини на производство и економска примена на нови идеи<sup>62</sup>, имплементација на промени во производството или воведување на нови видови стоки на пазарот.<sup>63</sup>

Прирачникот на ОЕЦД од Осло (ОЕЦД, 2005) ги дефинира иновации како нови или подобрени производи, услуги, процеси или подобрени организациски или маркетинг стратегии. Иновациите подразбира трансформација на идејата во пазарниот производ или услуга, нови или подобрени процеси на производство или дистрибуција или нов начин на обезбедување на социјални услуги.

Според Европската комисија, иновацијата значи "подобрување и зголемување на обемот на производи и услуги и сродни пазари; основање нови методи на производство,

---

<sup>59</sup> Hurley, R. F. Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 62, July, 42-54.

<sup>60</sup> Lawson, B. Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.

<sup>61</sup> Kontić, Lj. (2008): *Inovacije – izazovi za budućnost*, Beograd: Zadužbina Andrejević.

<sup>62</sup> Black, J. (1997). *A Dictionary of Economics*, Oxford: Oxford University Press.

<sup>63</sup> Suranyi-Unger, T. (1994). Innovation. In D. Greenwald (Ed.), *Encyclopedia of Economics*, New York: McGraw Hill



набавка и дистрибуција; воведување на промени во управувањето, организацијата и работните услови на вработените"<sup>64</sup>

Врз основа на бројните дефиниции за иновации може да се заклучи дека иновацијата е создавање и успешна примена на нов производ, процес, нова идеја, нова форма на знаење, нов начин на доставување квалитет или вредност за клиентот или комбинација од сите нив.

Иновациите во хотелите можат да се движат од нови услуги со кои тие се пробиваат на пазарот до мали, неважни подобрувања. Тие се определени со специфичните карактеристики на хотелската понуда и туристичкиот производ во чиј состав таа се наоѓа. Имено:

- туристичкиот производ не може да се материјализира, а хотелската понуда е склоп на материјални и нематеријални елементи;
- туристичките производи не може да се складираат;
- потрошувачката на хотелскиот производ подразбира активно учество на корисниците на туристички услуги и производи;
- голем број хотелски услуги бараат ангажирање на значителен капитал;
- хотелите учествуваат како даватели на услуги во туристичкиот производ, создавајќи туристичко искуство и
- знаењето, вештините, компетентноста и мотивацијата се клучни за создавање на искуство на корисниците на туристички производи и услуги.

Во литературата се среќава типологија на иновациите применливи во хотелиерството, составена од пет категории:<sup>65</sup>

- Иновации на производите – претставуваат редизајнирани или целосно нови услуги или производи, чија новина треба да биде очигледна за производителите, потрошувачите, добавувачите или конкурентите. Примери за нови туристички производи азвиени во последниве години се: програмите

---

<sup>64</sup> Green Paper on Innovation, (1995), достапен online: [http://europa.eu/documents/comm/green\\_papers/pdf/com95\\_688\\_en.pdf](http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf)

<sup>65</sup> Radosavljević, G. Borisavljević K. (2011). Inovacije kao faktor preduzetništva u turizmu, Naučni skup Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, 15. oktobar, Palić, Srbija..

за лојалност, капацитети за еколошки одржливо сместување, настани базирани на локалните традиции и слично.

- Иновација на процесите – тежнее кон зголемување на ефикасноста на постојните операции со користење на нови или подобрени технологии или со помош на редизајнирање на целокупната производствена линија, на пр. како резултат на реинженеринг процес. Иновациите на процесите во туризмот се: компјутеризирани системи за следење, работи за чистење и одржување работи, апарати за самопослужување, итн.
- Иновации на менаџментот - тоа значи иновативен пристап ориентиран кон управување со квалитетот на човечките ресурси. Се состојат од воведување на нови работни места, нови организациони структури, систем на авторитет, внатрешен развој на компетенции, активности за градење тим итн. Тие често се комбинираат со воведување на нови производи, услуги и производствени технологии. Преку овој тип на иновација има тенденција да се зголеми задоволството и лојалноста на вработените преку активност.
- Иновации во логистиката, кои вклучуваат основање нови комерцијални врски, што може да влијае на позицијата на организацијата во синџирот на вредности. Во иновациите во логистиката во туризмот спаѓаат: вертикални врски во индустријата за храна и пијалаци, CRS (системи за компјутерски резервации) и интернет маркетинг, подобрување на системот на аеродромските јазли и слично.
- Институционалните иновации се надвор од организацијата кои се протегаат преку јавниот и приватниот сектор и поставуваат нови правила на играта. Така, импликациите на туризмот вклучуваат: реформа на финансиски стимулации кои ги реструктурираат концептите на социјален или здравствен туризам; системи за управување со дестинации и единици кои го контролираат пристапот на туристичките области; и воспоставување или промена на кредитни институции и промени на условите за добивање финансиски средства.

Според потребите на гостите, се разликуваат иновации во кујната, иновации во собите, интернет иновации, иновации поврзани со услугите кои вклучуваат миленичиња

во објектите и сл. Во областа на хотелскиот менаџмент, активностите често се фокусирани на одредени аспекти на квалитетот на услугите на хотелот како што се гастрономија, анимација, велнес објекти. Иновациите на процесите се анализирани фокусирајќи се на влијанието на технологијата со цел да се постигнат различните придобивки кои може да се манифестира преку поголема продуктивност, повисок приход на организацијата и другиот. Иновации поврзани со вработените вклучуваат потрага по нови начини за организирање, насочување и задржување на вработените, зголемување на задоволството од работата и негување на знаењето и компетентностите. Така, на пример, Walsh и соработниците ја истражувале иновацијата преку примена на алатките за управување со човечките ресурси во хотелскиот бизнис<sup>66</sup>. Ни и соработниците укажуваат на важноста на тимската работа и делење на знаењето заради стимулирање на иновациите.<sup>67</sup>

Примерите за иновации на производи и услуги се бројни. Пример за нов производ може да биде специјален тип на хотел, како што е бутик хотел. Овој тип на хотел се должи на зголемениот тренд на побарувачка за диференцирани хотелски производи и желбите на хотелските организации да обезбедат повеќе од вообичаената хотелска понуда. Бутик хотелите имаат оригинален, стилски и модерен луксузен стил и обезбедуваат незаборавно искуство и удобност. Тие обично имаат помал капацитет и нивниот ентериер е дизајниран од реномирани дизајнери, каде што секоја соба е различно украсена. Бутик хотелите се иновација во споредба со традиционалното искуство кое гостите го имаат во хотелите.

Пример за иновации во услугите е иновативниот концепт на хотелот „88 Rooms” во рамките на МК Групацјата, а кој во целост е уреден според принципите на фенг шуи заради усогласување на енергијата, што придонесува за поголема удобност на гостите.

Пример за иновативен процес е одгледувањето на зеленчук во хотелската стаклена градина. Оваа иновација за прв пат била спроведена во хотелот Atlanta Marriott Alpharetta во Соединетите Американски Држави во 2011 година. Хотелот на тој начин им обезбедил на гостите можност да конзумираат најсвежи производи. Исто така, иновација на процес е исто така воведување на НАССР системот (Анализа на опасностите и критичните

---

<sup>66</sup> Walsh, K. Enz, C. A., Siguaw, J. (2003). Innovations in hospitality human resources: cases for the U.S. lodging industry. In S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviours in the tourism and hospitality industry* (pp. 787–804). Hauppauge: Nova Publishers.

<sup>67</sup> Hu, M.-L. M., Horng, J.-S. Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50.

контролни точки) во хотелите, со што се обезбедуваат гаранции за безбедност во сите фази на производството на храна. НАССР системот е научно заснован и систематски метод насочен кон идентификација на конкретни мерки за обезбедување на здравствена безбедност на храната. Овој концепт се одликува со систематски превентивен пристап и се заснова на идентификација и анализа на специфични опасности и дефинирање на превентивни мерки што можат да бидат ризик кој се јавува во целиот "синџир на храна/исхрана", односно опасностите по здравјето на потрошувачите ги отстранува или ги сведува на прифатливо ниво.

Еден пример на менаџерски иновации може да биде нова идеја за стимулирање на вработените, како што се стимулациите или поттикнувањата за патување на кое се испраќаат вработените кои постигнале извонредни резултати. Овие патувања претставуваат награда за добрата работа, но, исто така и поттик за подобри резултати по враќањето. Неретко компаниите ги испраќаат на таквите патувања вработените кои не се во добри меѓусебни односи заради што трпи пошироката организација и нејзиниот успех. Активностите и задачите во кои тие учествуваат се такви што бараат тесна соработка на сите вработени, во спротивно нема да дојде до нивна реализација, што компанијата може и да го казни.<sup>68</sup>

## **2. Улогата на организациската култура во процесот на управување со промените во хотелските претпријатија**

Може слободно да се каже дека туризмот и хотелиерството во негов состав е дејност која е најчувствителна на постојаните промени кои настануваат во сите сегменти на окружувањето а кои предизвикуваат постојани менувања на барањата на туристите и како резултат на тоа, менувања на обемот и содржината на туристичката понуда. Ваквите промени се одразуваат врз работењето на хотелите и наметнуваат прилагодување на нив преку воведување на промени во одредени подрачја од хотелскиот бизнис. Така, можат да се селектираат четири клучни подрачја во кои може да настане промена во создавањето на

---

<sup>68</sup> Извор: <http://www.turizamiputovanja.com/inovacije-i-njihovznacaj-za-ugostiteljstvo-i-turizam>

хотелскиот производ. Тоа се организациската структура, технологијата, човечките ресурси и организациската култура на хотелите. Меѓу овие подрачја на промени постои меѓусебна тесна поврзаност, така што промената што ќе настане во едно подрачје предизвикува промени и во другите. Организациската култура има клучно вијание во реализацијата на структурните, техничко-технолоските промени и промените во човечките ресурси. Нејзините елементи искажани преку верувањата на вработените треба да овозможат тие да ги разберат, прифатат и поддржат промените во хотелот.

Структурните промени значат реорганизација на внатрешните односи во хотелите. Тоа вклучува промена на моделот на комуникација и интеракција меѓу поединците, групите и организациските нивоа во хотелот како и меѓу поодделните носители на туристички услуги. Кога настануваат вакви промени исходот може да биде редизајнирање на работните места и задачите кои ги извршуваат, редоследот на операциите или каналите на вертикална и хоризонтална комуникација. Структурните промени можат да имаат различен интензитет. Некои од нив се мали промени во вид на подобрувања на постојната организациона структура додека други се драматични промени кои создаваат крупни модификации и унапредувања на процесот на работа.

Технолошки промени во хотелиерството се случуваат во опремата и техниката која хотелите ја користат, технолошкиот процес или методите на промоција и дистрибуција на понудата или услугите кои се нудат. Тие можат да значат:

- воведување на нови производи или услуги со кои ќе се збогати содржината на хотелската понуда.
- промени во содржината на промотивниот микс со воведување на нови форми на промоција и поголема агресивност на туристичката пропаганда.
- диверзифицирање на услугите со цел да се развијат нови алтернативни понуди кои ќе овозможат продолжување на интересот на туристите преку целата година.

Промените во човечките ресурси вообичаено се однесуваат на промена на знаењата на вработените, нивните вештини, ставови, перцепции и начинот на нивното однесување. Ваквите промени се предизвикуваат со примена на различни методи и техники за обука и развој на вработените. Овие промени значат унапредување на стручните знаења и

способности на хотелските работници и овозможуваат да се зајакне ефективностa во работењето.

Промените во организациската култура значат промени на системот на заедничките вредности, претпоставки, ставови, верувања или норми кои го детерминираат однесувањето. Тие се менуваат тогаш кога стануваат тесна основа за донесување ефективни одлуки и решавање на проблемите во хотелот.

### **3. Прилагодување на културните вредности на хотелот кон промените на современиот туристички пазар**

Да се промени постоечка култура во хотелот воопшто не е лесна работа. Во литературата се наведува дека организациите се всушност култури и дека промената на културата значи промена на организацијата. Иако постапката за менување на културата бара многу напор и време, современите менаџери ја согледуваат потребата да се менува културата кога постојната станува претесна рамка која го спречува успешното извршување на активностите. Факторите кои ја предизвикуваат таа потреба се внатрешните и надворешните фактори на окружувањето. Во однос на надворешните фактори, технолошките, социо-културните или економските промени предизвикуваат менувања во барањата и вкусовите на туристите и се наметнува потреба од промена во хотелската култура. Во оваа насока, оваа потреба не е спорна меѓу менаџерите. Различни се ставовите во менаџмент теоријата во поглед на внатрешните фактори и тоа во однос на ставовите и верувањата на основачите и врвните менаџери во претпријатието како сили на промена. Меѓу авторите постои поделено мислење за влијанието на основачот и менаџерот во процесот на креирање на културните вредности. Вистинската улога на менаџерот и основачот во започнување и водење на промени во културата е тешко да се прецизира. Покрај различните мислења, може да се каже дека оснивачот влијае врз формирањето на културата, но тој не го има најголемото влијание. Секако дека основачот е моќен да вгради некои елементи во културата на претпријатието, но менаџерите се т.н. творци на симболи, идеологии, јазици, ритуали, митови. Менаџерите ги користат овие елементи за да ги придобијат основачите и другите вработени. Личните предрасуди на менаџерот исто така може многу да влијаат врз конкретната култура, како на пример

"Жените не можат ова да го направат", "Сите сакаат да не измамат", "Никој не може да ја заврши работата како мене".<sup>69</sup>

Промените во организациската култура се најкомплексните промени во хотелите и се тесно поврзани со другите подрачја на промени. Вообичаено, вработените се задоволни од состојбата на културните вредности и обичаи кои се негуваат во хотелот и сметаат дека нема потреба да ги менуваат. Од друга страна, вработените можат да покажуваат отпор кон промените заради повеќе причини:

- тие имаат чувство на сигурност во постојниот начин на работење и однесување,
- покажуваат недоверба во новите постапки заради неразбирање на промената и потребата од неа,
- заради карактерот на крутост во прилагодување на влијанијата кои ги создава глобализацијата и интернационализацијата на туристичките движења како и на влијанијата од другите сегменти на надворешното окружување,
- вработените промената ја разбираат како можност да бидат загрозувани нивните интереси.

Некои од акциите како специфични постапки кои хотелските менаџери можат да ги превземат за менување на хотелската култура се:

- променување во постојниот организациски систем преку воведување нови активности, отварање нови работни места, регрутирање стручни кадри;
- зајакнување на комуникациите преку пренесување на идеите меѓу вработените, запознавање на вработените со интересите и целите на хотелот како и со одлуките кои се носат;
- создавање и стимулирање стручна соработка меѓу вработените со цел да се пренесуваат стекнати знаења и искуства од едни на други вработени;
- поттикнување на развој на нови идеи и решенија.

---

<sup>69</sup> Simonceska, L., (2011), Changes and innovation as a factor of competitiveness of the tourism offer (case of Ohrid), XI INTERNATIONAL CONFERENCE, SERVICE SECTOR IN TERMS OF CHANGING ENVIRONMENT, 27-29 October 2011, Ohrid, Elsevier, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2011

## **V. Емпириско истражување на влијанието на организациската култура врз работењето на хотелот Дукаѓини- Пеќ**

### **1. Методологија на истражување**

Основната цел на емпириското истражување е да се согледа степенот со кој менаџментот на хотелот Дукаѓини создава култура на работење насочена кон постигнување висок квалитет на услуги кои се нудат. За да се добијат поцелосни резултати се спроведе истражување на ставовите на гости, менаџерите и другите вработени во хотелот. Како основни алатки во истражувањето се користеа методот на анкетирање и техниката на длабинско интервју.

Поаѓајќи од тоа дека квалитетот на хотелската понуда е „огледало,, на културните вредности на хотелот, а туристите најдобро укажуваат на квалитетот на хотелското работење, во истражувањето беа опфатени 280 гости на хотел Дукаѓини. Со цел да се добијат што порелевантни податоци, анкетирањето беа 190 странски и 90 домашни гости, од кои 53% машки а 47% женски. Анкетирањето се спроведе во периодот од мај до септември, период во кој посетеноста е најголема и кога е најголема можноста за добивање на статистички значајни податоци за задоволството на туристите од квалитетот и асортиманот на хотелските услуги.

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.

Со анкетирање и интервјуирање се обезбедија потребни податоци и за ставовите и активностите на сите (8) менаџери во хотелот и 108 хотелски работници.



Со анализа на податоците ќе се утврди колку воспоставените и имплементирани културни вредности, ставови и начин на однесување на вработените влијаат врз обемот на остварениот туристички промет на хотелот како индикатор на интересот и задоволството на туристите од хотелската понуда на Дукаѓини. Едновремено, добиените резултати ќе укажат на влијаето на хотелската понуда врз унапредување на туристичката понуда на Пеќ како атрактивна туристичка дестинација.

## 2. Динамика на туристичкиот промет на хотел Дукаѓини

Според податоците на Министерството за Трговија и Индустрија на Косово за 2017 год., вкупниот број на хотелски капацитети во земјата изнесува 194 хотели. Од сите нив, категоризирани се само 27 хотели а само 3 хотели се со 5 ѕвезди.

Хотелот Дукаѓини претставува еден од реномираните хотели со 5 ѕвезди. Се наоѓа во туристички атрактивната општина Пеќ, позната по нејзините природни убавини, разноврсната флора и фауна како и богатството со културно-историски вредности. Сместен во центарот на Пеќ, хотелот има поволна местоположба. Препознатлив е по неговата уникатната архитектура која претставува спој на антички и современи елементи.





Надворешноста на хотелот има типичен антички изглед а ентериерот е опремен со најнова технологија со што ги нуди сите услови за подобро сместување, вклучувајќи паркинг и ресторани за задоволување на барањата на гостите.

Иако се наоѓа во центарот на градот, хотелот Дукаѓини нуди интимна и опуштена атмосфера гарантира удобно ноќен сон и безбедна средина. Вклучувајќи 67 соби и апартмани опремени со целосна домашна атмосфера, хотелот претставува релаксирачка оаза во срцето на градот Пеќ. Елегантните и удобни простории, базен, СПА центар и фитнес, како и брзиот пристап до Интернет го прави престој на гостите полесен и поатрактивен.



Туристичкиот промет на хотелот Дукаѓини изразен преку бројот на посетители е претставен во табела 24.

Год.	Број на посетители								
	Пеќ			Хотел Дукаѓини				% на учество	
	Вкупно	Домашни	Странски	Вкупно	Домашни	Странски		Вк. туристи	Странски тур.
						Вк.	%		
2012	7.593	5005	2588	2250	1280	970	43	29,63	37,48
2013	6.630	5304	1326	3140	2150	990	32	47,36	74,66
2014	11.534	5773	5761	3350	2347	1003	30	29,04	17,41
2015	21.707	9013	12694	3320	2333	987	30	15,29	7,77
2016	24110	11461	12649	3230	2130	1100	34	13,56	8,70
2017	15419	4490	10929	3400	2275	1125	33	22,05	10,29

Табела 24. Број на посетители на хотел Дукаѓини

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

Од податоците презентирани во табелата 24 може да се забележи дека значаен дел од посетителите кои престојувале во општина Пеќ биле сместени во хотелот Дукаѓини. Иако процентот на гости кои ги користеле услугите на овој хотел се намалиле во последните три години од анализираниот период, сепак има тенденција на зголемување и во 2017 година изнесува 22,05% од вкупните гости на Пеќ. Ваквите движења на бројот на посетители може да биде резултат на поголемиот нивни интерес за другите сместувачки капацитети на оваа општина.

Посебно внимание привлекува односот меѓу домашните и странските посетители кои престојувале во хотел Дукаѓини. Анализата на податоците покажува дека учеството

на странски гости во хотелот се движи од 30% до 34%, со исклучокна 2012 год. кога странските гости претставуваат 43% од вкупните посетители на хотелот. Од особено значење е да се согледа колку од странските посетители на Пеќ го поминуваат својот престој во хотел Дукаѓини. Податоците во табелата укажуваат дека, во последните три години од анализираниот период, значајно се намалува бројот на странски гости на Пеќ кои престојувале во овој хотел. Во 2017 год. само 10,29% од странците во Пеќ ги користеле услугите на хотелот што претставува мал дел во однос на потенцијалите на хотелот и посетеноста во 2012 год. и во 2013 година.

Поаѓајќи од овој податок, менаџерите на хотелот треба да се насочат кон превземање на активности за поголемо привлекување на странски туристи.

### 3. Интерпретација на добиените резултати

*Анализата на ставовите на гостите* има за цел да се утврди нивното задоволство од квалитетот на хотелските услуги преку согледување на јазот меѓу очекувањата на гостите и нивното искуство од хотелската понуда. За да се постигне тоа, анкетниот прашалник (прилог 2) беше употребен пред и после користење на услугите од страна на анкетираниите гости. Од добиените одговори при спроведеното анкетање, се дојде до следниве сознанија:

Според старосната структура, најголем дел од гостите се на возраст од 36 до 50 год.

	280	%
- До 18 год.	26	9
- Од 18 до 24 год.	65	23
- Од 24 до 35 год.	70	25
- Од 36 до 50 год.	82	29
- Од 51 до 60 год.	30	11
- Над 61 год	7	3

Табела 25. Структура на анкетирани гости според возраста

На првиот став од прашалникот за утврдување на очекувањата на гостите дека „Хотелот има многу добар и привлечен надворешен изглед „ најголем дел од нив, 31% одговориле дека се согласуваат а голем е процентот, 28%, на оние кои имаат неутрален став. 24% не се согласуваат односно потполно не се согласуваат со ставот. Наспроти нив,16% се изјасниле дека потполно се согласуваат. После користење на услугите, се зголемува делот на гостите кои се согласуваат со ставот дека хотелот има многу добар и привлечен надворешен изглед и изнесува 36%. Иако се намалува процентот на оние кои потполно се согласуваат, искуствата покажуваат поголема вредност затоа што се намалува и бројот на гостите кои биле неутрални или на се согласуваат со презентираниот став при првичното анкетање.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,268</b>	30 (11%)	40 (14%)	80 (28 %)	85(31%)	45 (16%)
<b>Искуство</b>	<b>3.300</b>	31 (11%)	34(12%)	75 (27%)	100(36%)	40 (14%)
<b>Јаз</b>	<b>0,032</b>					

Табела 26. „Хотелот има одличен надворешен изглед „

Како што може да се забележи од табела 26, јазот по првиот став е позитивен., односно генерално кажано искуствата на гостите биле на повисоко ниво отколку што очекувале за 0,032 поени.

Најголем дел од гостите имаат неутрален став во однос на местоположбата на хотелот. Нивната бројност се зголемува по користењето на хотелските услуги од 37% на 41%. 33% од гостите при испитување на очекувањата, се изјасниле дека се согласуваат со ставот „ Хотелот има одлична местоположба“ а 5% потполно се согласуваат.Знакителен е делот на анкетираниите кои не се согласуваат (16%) и потполно не се согласуваат (9%). При второто анкетање, се намалува процентот на гостите кои се согласуваат со овој став а се зголемува процентот на оние кои не се согласуваат со него.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,09</b>	25 (9%)	46(16%)	103 (37%)	92 (33%)	14 (5%)
<b>Искуство</b>	<b>3,02</b>	23 (8%)	51(18% )	114 (41%)	81 (29%)	11 (4%)
<b>Јаз</b>	<b>-0.07</b>					

Табела 27. „Хотелот има одлична местоположба „

Ваквата состојба укажува дека очекувањата на гостите се поголеми од реалната местоположба и затоа јазот, иако не висок, сепак е негативен (-0,07).

Во однос на ставот „Хотелот поседува максимална опременост и адаптираност на капацитетите“, голем дел од анкетираниите (36%) се согласуваат т.е. потполно се согласуваат со него и тоа го очекуваат да го сретнат во текот на нивниот престој во хотелот. Значаен е процентот (27%) на оние гости кои имаат неутрален однос кон ставот а се истакнува процентот,37%, на гостите кои не очекуваат хотелот да поседува максимална опременост и адаптираност на капацитетите. После нивниот престој во хотелот, структурата на одговорите на гостите се менува како резултат на нивното искуство. Така, се зголемува делот на гостите (46%) кои се согласуваат односно потполно се согласуваат дека хотелот поседува максимална опременост и адаптираност на капацитетите. Бројот на испитани гости кои имаат неутрален став како и оние кои не се согласуваат со анализираниот став се намалува.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,000</b>	31 (11%)	73 (26%)	76(27% )	65(23% )	35(13% )
<b>Искуство</b>	<b>3,193</b>	22(8% )	68(24% )	61( 22%)	92( 33%)	37(13% )
<b>Јаз</b>	<b>0,193</b>					

Табела 28. „Хотелот поседува максимална опременост и адаптираност на капацитетите“

Од табелата 28 може да се забележи дека реалната состојба на капацитетите и опременоста на хотелот ги надминува очекувањата на гостите, на што укажува позитивниот јаз од 0,193 поени.

За ставот „Рецепциските услуги на хотелот се на највисоко ниво“, поголем дел од анкетираниите се согласуваат со него односно потполно се согласуваат а за еден процент помалку од нив се гостите кои се изјасниле дека не се согласуваат односно потполно не се согласуваат со ставот. Значаен е делот на гости кои имале неутрален став при доаѓање во хотелот. Во текот на нивниот престој нивните ставови не бележат големи промени. Како што може да се забележи од табелата 29, се намалува процентот на испитаниците (9%) кои потполно се согласуваат дека рецепциските услуги на хотелот се на највисоко ниво. Незначително зголемување се забележува кај гостите кои имаат неутрален став како и оние кои не се согласуваат со ставот. Ваквите промени во ставовите на гостите испитаници укажуваат дека очекувањата од користење на рецепциските услуги не се во целост задоволени и затоа јазот, иако не е голем, сепак е негативен (-0,049).

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>2,978</b>	38 (13%)	69 (25%)	65 (23%)	77 (28%)	31 (11%)
<b>Искусство</b>	<b>2,929</b>	37 (13%)	73 (26%)	67 (24%)	79 (28%)	24 (9%)
<b>Јаз</b>	<b>-0.049</b>					

Табела 29. „Рецепциските услуги на хотелот се на највисоко ниво“

За согледување на задоволството на гостите од услугите за сместување, беше понуден ставот дека „Хотелот дава услуги за сместување на највисоко ниво“. Според исказите на испитаните гости, најголем дел од нив (50%) имаат позитивни очекувања и се



согласиваат т.е.потполно се согласуваат со понудениот став. Не е за занемарување делот на оние кои имаат неутрален став (24%) додека помал број од испитаниците (26%) не се согласуваат односно потполно не се согласуваат дека сместувачките услуги на хотелот се на највисоко ниво. После користење на сместувачките услуги, се намалува бројот на гости кои не се согласни со ставот а се зголемува процентот на испитаниците кои се согласуваат дека хотелот дава услуги за сместување на највисоко ниво (40%) и на оние кои имаат неутрален став (28%).

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,271</b>	28 (10%)	45 (16%)	66 (24%)	105 (37%)	36 (13%)
<b>Искуство</b>	<b>3,378</b>	15(5%)	43 (15%)	76 (28%)	113 (40%)	33 (12%)
<b>Јаз</b>	<b>0,107</b>					

Табела 30. „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)

Јазот е позитивен (0,107) и укажува дека искуствата ги надминуваат очекувањата на гостите.

Најголем дел од гостите испитаници (38%) се согласуваат дека „Хотелот го истакнува високото ниво на квалитет во давање на услуги во ресторанот“а 16% потполно се согласуваат. Помал дел од гостите не се согласуваат со ставот или се неутрални. По користењето на ресторанските услуги, се намалува процентот на оние кои се согласуваат, но, повеќе се намалува бројот на оние кои не се согласуваат. Се зголемува процентот на гостите кои имаат неутрален став (25%).

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,267</b>	31(11%)	59 (21%)	40 (14%)	105(38%)	45(16%)
<b>Искуство</b>	<b>3,296</b>	28(10%)	43 (15%)	71 (25%)	94 (34%)	44(16%)
<b>Јаз</b>	<b>0,029</b>					

Табела 31. „Хотелот го истакнува високото ниво на квалитет во давање на услуги во ресторанот (квалитет, квантитет и асортиман на јадења и пијалоци)“

Јазот е позитивен (0,029)и укажува дека квалитетот на ресторански услуги ги надминатиува очекувањата на гостите.

Во однос на ставот дека „Меѓу вработените во хотелотсе чувствува соработка и меѓусебно почитување,, од податоците во табела 32 се забележува дека поголем дел (28%) од анкетираниите гости имаат неутрален став при првичното анкетаирање. Значаен е делот на гостите (26%) кои не се согласуваат со зададениот став додека 23% се изјасниле дека се согласуваат со него. При анкетаирањето на нивното искуство од престојот во хотелот, се зголемува процентот на гостите (28%) кои се согласуваат дека меѓу вработените во хотелотсе чувствува соработка и меѓусебно почитување. Со исклучок на оние кои потполно не се согласуваат со понудениот став, се намалува процентот на гости кои се нетрални и кои не се согласуваат дека во хотелот владее клима на почитување и соработка на вработените.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>2,993</b>	31 (11%)	72(26%)	79 (28%)	64 (23%)	34 (12%)
<b>Искуство</b>	<b>3.025</b>	39 (14%)	61(22%)	68 (24%)	78 (28%)	34 (12%)
<b>Јаз</b>	<b>0.032</b>					

Табела 32. „Меѓу вработените во хотелотсе чувствува соработка и меѓусебно почитување,,

Очекувањата на гостите се надминати и затоа јазот е позитивен и изнесува 0,032 поени.

Со цел да се добие мислење за очекувањата и задоволството на гостите од вонпансионските услуги на хотелот, беше поставен ставот „Хотелот има оптимално развиен културно - забавен и рекреативен живот во него и надвор од него“. При спроведување на првата анкета, најголем дел од анкетираниите имале неутрален однос кон

ставот а значаен е делот (32% и 7%) на оние кои се согласуваат односно потполно се согласуваат со ставот. По користење на услугите во хотелот се зголемува процентот на гостите кои се согласуваат, 44%, и на оние кои потполно се согласуваат со наведениот став. (10%).

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,121</b>	22(8%)	53(19%)	95(34%)	89(32%)	21(7%)
<b>Искуство</b>	<b>3,378</b>	17(6%)	39(14%)	73(26%)	123(44%)	28(10%)
<b>Јаз</b>	<b>0,257</b>					

Табела 33. „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),,

Во овој став може да се констатира позитивен јаз од 0,257 поени, односно генерално кажано искуствата на клиентите биле на повисоко ниво отколку што очекувале.

Со цел да се согледа квалитетот на хотелскиот персонал од кледна точка на гостите, беше искажан ставот: „Персоналот во хотелот има висок степен на едуцираност,,. Од анализата може да се утврди дека најголем дел од испитаните гости не се согласуваат со ваквиот став (37%) а голем е делот на оние кои имаат неутрален став (34%).

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>2,889</b>	41(15%)	61(22%)	95(34%)	54(19%)	29(10%)
<b>Искуство</b>	<b>2,846</b>	43(16%)	64(23%)	87(31%)	55(20%)	29(10%)
<b>Јаз</b>	<b>-0.043</b>					

Табела 34. „Персоналот во хотелот има висок степен на едуцираност,,

Јазот меѓу очекувањата и искуството е негативен (-0,043) и значи постоеле поголеми очекувања на гостите за квалитетот на хотелските работници. Податоците кои тие ги дале по користење на хотелските услуги укажуваат дека постои пораст на гостите кои врз основа на нивното искуство имаат негативен став за стручноста и на вработените а многу мал е порастот на бројот на гости кои потполно се согласни со наведениот став во своето изјаснување пред да ги користат услугите на објектот.

Во однос на ставот „Персоналот во хотелот има висок степен на култура на однесување (униформираност во облекување и професионален начин на комуницирање), во првото анкетаирање најголем дел од испитаниците имаат неутрален став а голем е процентот на гости кои не се согласуваат односно потполно не се согласуваат со него (38%). Доста е помал делот на оние кои се согласуваат дека вработените во хотелот имаат висок степен на култура на однесување.

При спроведувањето на анкета на искуството на гостите се намалува процентот на анкетираниите кои не се согласуваат дека вработените во хотелот имаат висок степен на култура на однесување како и на оние кои имаат неутрален став(29%). Делот на анкетираниите кои се согласуваат со поставениот став се зголемува (17%).

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>2.839</b>	50(17%)	60(21%)	90(32%)	45(16%)	35(13%)
<b>Искуство</b>	<b>2.875</b>	45(16%)	75(27%)	80(29%)	50(17%)	34(12%)
<b>Јаз</b>	<b>0.035</b>					

Табела 35. „Персоналот во хотелот има висок степен на култура на однесување (униформираност во облекување и професионален начин на комуницирање),

Заради тоа, јазот меѓу очекувањата и искуството на испитаните гости е позитивен и изнесува 0,035.

Негативниот јаз во однос на степенот на едукација на вработените во хотелот е проследен со негативен јаз кој се јавува на ставот „Персоналот во хотелот нуди високо ниво на професионализам,, (табела 36). Заради повисоките очекувања од искуството на анкетираниите гости, вредноста на јазот е -0,011. Иако негативната разлика не е голема, сепак менаџерите треба да превземаат мерки таа да се трансформира во позитивен јаз.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,004</b>	15(5%)	82(29%)	98(35%)	57(20%)	28(10%)
<b>Искуство</b>	<b>2,993</b>	15(5%)	84(30%)	96(34%)	58(21%)	27(10%)
<b>Јаз</b>	<b>-0,011</b>					

Табела 36. „Персоналот во хотелот нуди високо ниво на професионализам,,

Негативниот јаз е резултат на поголемото зголемување на гостите (30%) кои, врз основа на своето искуство во хотелот, се изјасниле дека не се согласуваат со ставот дека персоналот во хотелот има високо ниво на професионализам. Се зголемува и процентот на анкетирани кои се согласуваат со поставениот став, но, порастот е само 1%.

На следниот поставен став: „Хотелот во целост ги исполнува очекувањата на своите клиенти во однос на нивните вложени средства,, очекувањата на анкетираниите гости се поголеми од нивното искуство. При изјаснувањето по првиот прашалник, најголем дел од нив (28%) имаат неутрален однос кон ставот а значаен е делот на гостите кои не се согласуваат со него (25% и 14%). При пополнување на вториот анкетен прашалник се зголемува процентот на анкетираниите гости кои се согласуваат со ставот (24%), но, се зголемува и процентот на тие кои не се согласуваат(26%)

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>2,910</b>	40(14%)	70(25%)	80(28%)	55(20%)	35(13%)
<b>Искуство</b>	<b>2,892</b>	40(14%)	75(26%)	70(25%)	65(24%)	30(11%)
<b>Јаз</b>	<b>-0.018</b>					

Табела 37. „Хотелот во целост ги исполнува очекувањата на своите клиенти во однос на нивните вложени средства,,

Како резултат на тоа, јазот е негативен и изнесува -0,018. Тој укажува дека очекувањата на гостите не се целосно задоволени. Но, неговата вредност покажува дека отстапувањето не е големо и менаџерите треба да создадат услови тоа отстапување да се корегира.

Позитивен јаз со вредност од 0,017 е евидентиран во однос на квалитетот на пропагандниот материјал со кој потенцијалните туристи се запознаваат. Тој укажува на соодветност на презентираната понуда со онаа која реално ја користат гостите. Така, податоците од извршеното анкетање за испитување на очекувањата како и за испитување на искусствените ставови кои се презентирани во табела 38, укажуваат дека се зголемува процентот (24%) на испитаниците кои се согласуваат дека пропагандниот материјал на хотелот е квалитетен, интересен и привлечен. Се намалува делот на испитаниците кои не се согласуваат (21%) со ставот а процентот на оние кои имаат неутрален пристап малку се зголемува.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,000</b>	30(11%)	65(23%)	90(32%)	65(23%)	30(11%)
<b>Искусство</b>	<b>3,017</b>	30(11%)	59(21%)	95(33%)	67(24%)	30(11%)
<b>Јаз</b>	<b>0.017</b>					

Табела 38. „Пропагандните материјали на хотелот како што се разни флаери, штампани публикации, брошури, менија на јадења и пијалоци, вински карти, салвети и сл. се квалитетни, интересни и привлечни“

Иако е јазот позитивен, неговата вредност е мала и треба да се позитивно да се зголемува во наредниот период.

Првичното анкетирање на гостите во однос на ставот кој гласи „ Хотелот води перманентни односи со јавноста“ доведе до сознание дека 37% од испитаниците не се согласуваат т.е.потполно не се согласуваат со овој став а 32% се неутрални во своите ставови. Една третина (21% и 11%) од испитаниците се согласуваат т.е. 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 хотелот. Се зголемува делот на испитаниците кои не се согласуваат како и на оние кои имаат неутрален став. Се намалува делот на оние кои се согласни и потполно се согласни со ставот дека хотелот води перманентни односи со јавноста.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>2.943</b>	36(13%)	65(24%)	89(32%)	59(21%)	31(11%)
<b>Искуство</b>	<b>2.910</b>	30(11%)	81(29%)	90(32%)	49(17%)	30(11%)
<b>Јаз</b>	<b>-0.033</b>					

Табела 39. „ Хотелот води перманентни односи со јавноста“

Јазот е негативен (-0,033) и се должи на повисоките очекувања на гостите.

Од посебен интерес за истражување беше ставот: „Гостите во објектот се чувствуваат сигурно во процесот на користењето на услугите“. Анализата на одговорите покажува дека, после користење на услугите во хотелот, се намалува релативното учество на гостите кои имале негативен став во однос на сигурноста во користење на услугите (27%), односно не се согласуваат и потполно на се согласуваат со поставениот став. Податоците од табела 40 покажуваат дека се зголемува бројот на испитаници кои се неутрални, а значајно е зголемувањето на процентот на анкетираниите гости(47%) кои чувствувале сигурност при користење на услугите.

	Просек	Потполно не се согласувам (1)	Не се согласувам (2)	Неутрален (3)	Се согласувам (4)	Потполно се согласувам (5)
<b>Очекувања</b>	<b>3,125</b>	40(14%)	50(18%)	70(25%)	75(27%)	45(16%)
<b>Искуство</b>	<b>3,261</b>	31(11%)	44(16%)	73(26%)	85(30%)	47(17%)
<b>Јаз</b>	<b>0.136</b>					

Табела 40. „Гостите во хотелот се чувствуваат сигурно во процесот на користењето на услуги,,

Како резултат на тоа, јазот покажува позитивна големина од 0,136 поени и влијае позитивно врз квалитетот на понудата на хотелот.

Врз основа на добиените резултати од извршеното истражување може да се забележи дека квалитетот на хотелската понуда има слабости во две подрачја:

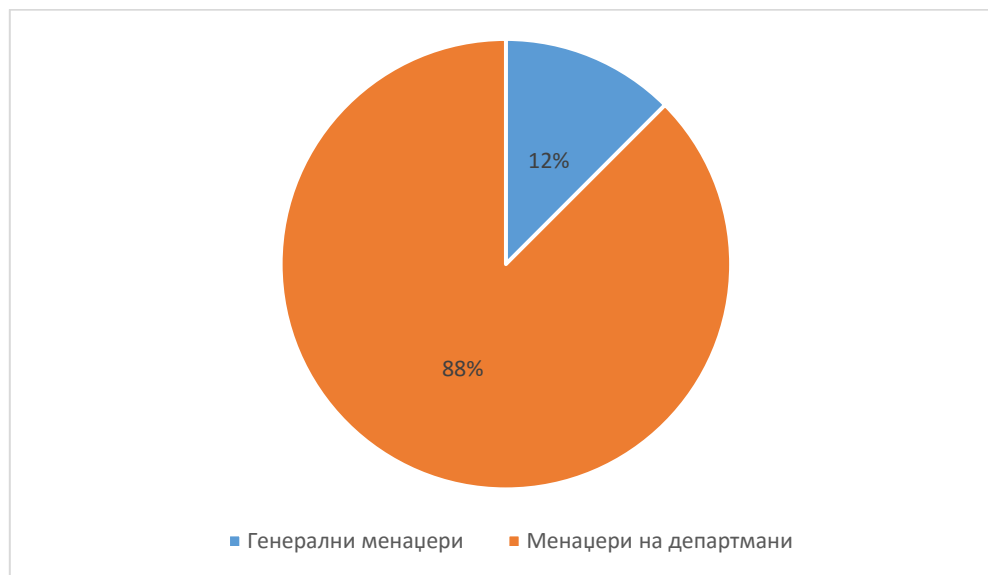
- Во подрачјето на стручните и професионални способности на вработените во хотелот,
- Во подрачјето на промотивните активности и тоа во одржување на односите со јавноста како значајна активност за големување на хотелскиот промет.

Гостите искажале незадоволство од работата на рецепциската служба а голем дел од анкетираниите гости имаат неутрален став во однос на квалитетот на ресторанската понуда што упатува на констатации дека треба да се унапредуваат професионалните способности на рецепционерите како и збогатување на асортиманот на ресторанските услуги. Во оваа насока е ставот на анкетираниите во однос на содржината хотелските вонпансионски услуги кои, и покрај поголемата вредност на реалните содржини од оние кои гостите ги очекуваат, голем е процентот на анкетирани гости кои даваат средна оцена како неутрални во однос на асортиманот на овие услуги.



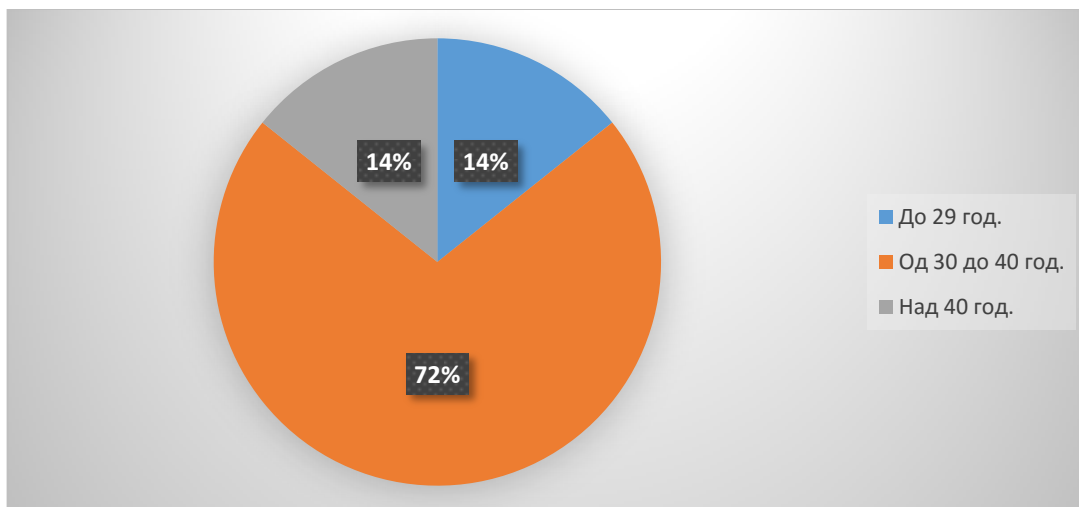
*Од анализата на добиените одговори на менаџерите преку нивно анкетање и спроведување на длабинско интервју (пролог 3и прилог 4), можат да се наведат следните добиени резултати:*

Во истражувањето беа вклучени сите 8 менаџери на хотелот, од кои еден е генерален менаџер а седум се менаџери на поодделни департмани.(Графикон 24)



Графикон 24 . Структура на менаџерите според позицијата во хотелот

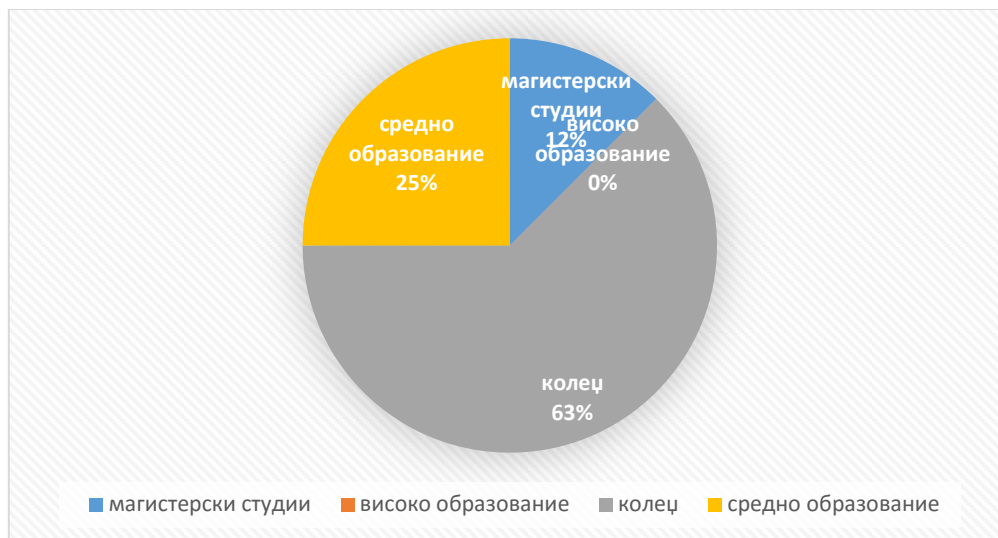
Најголемиот дел од нив, 5 менаџери кои релативно претставуваат 72%, се на возраст помеѓу 30 и 40 години, што укажува на фактот дека истите имаат потенцијал за развој и усовршување на своите знаења, вештини и капацитети. (Графикон 25).



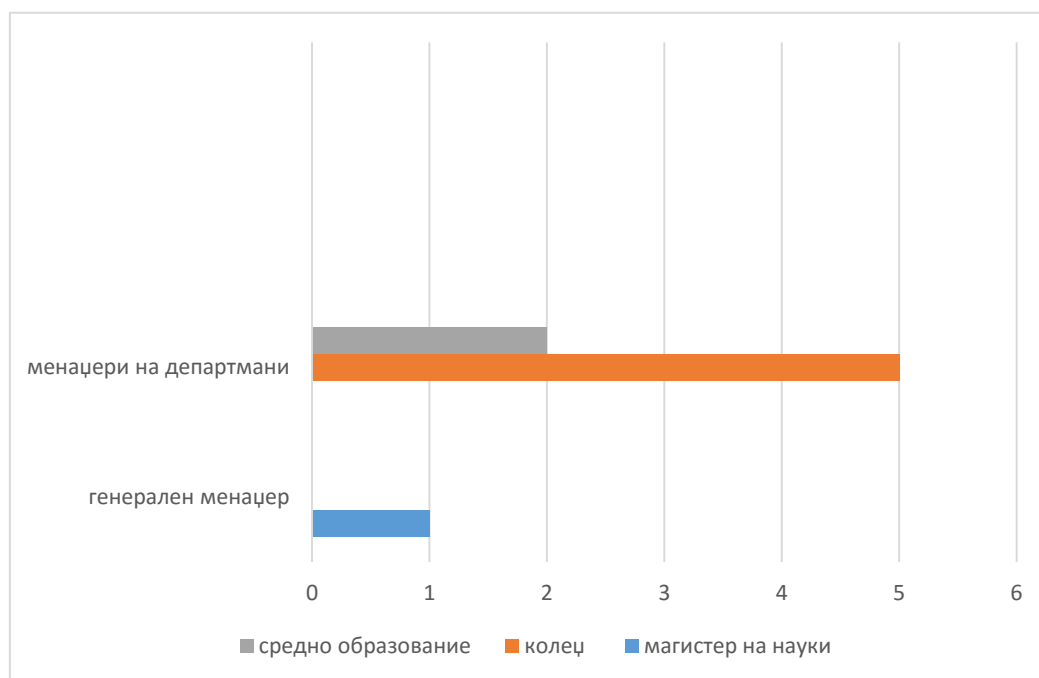
Графикон 25: Структура на менаџерите според возраста

Во однос на степенот на образование кое го поседуваат менаџерите, може да се забележи дека најголем дел, 63% имаат завршено вишо образование посетувајќи колеџи (графикон 26), 25% имаат средно образование а еден т.е 12% е магистер на науки. Како што може да се забележи од графиконот, во хотел Дукаѓини нема менаџери со високо образование.

Анализирајќи го степенот на образование на менаџерите на поодделните нивоа во хотелот, може да се констатира дека генералниот менаџер е магистер на науки, меѓутоа од спроведеното интервју може да се заклучи дека не поседува стручни знаења од областа на туризам и угостителство бидејќи неговото образование е од областа на економијата. Од функционалните менаџери 71% или пет менаџери имаат завршено вишо образование а два менаџери т.е. 29% се со средно образование (графикон 27).



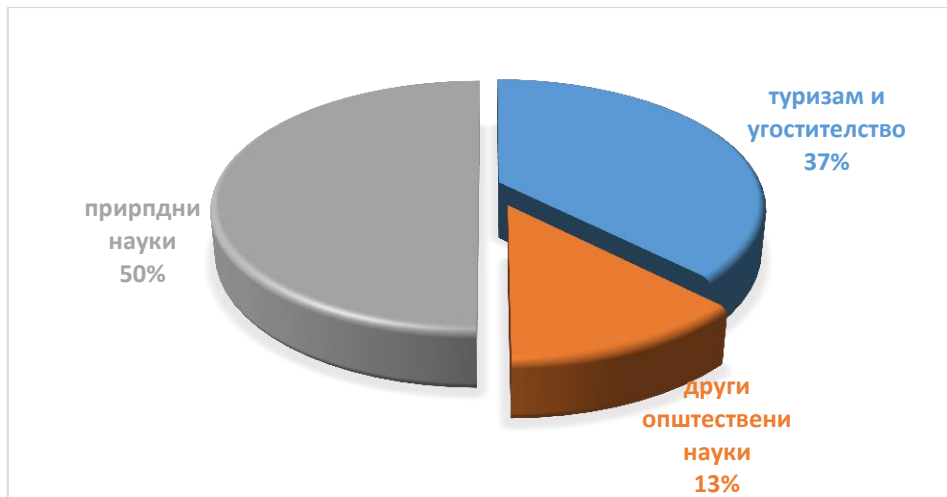
Графикон 26: Структура на менаџерите според степен на образование



Графикон 27: Структура на менаџерите според ниво на менаџмент и степен на образование

Поделбата на менаџерите според видот на образованието, без разлика на нивото на менаџмент на кое се наоѓаат, (Графикон 28) укажува на податокот дека само 37% од испитаниците се стручен кадар од областа на туризам и угостителство, додека значаен е

фактот дека 13% од нив имаат диплома од другите општествени науки. Мора да се напомене дека 50% од менаџерит имаат стручна подготовка од областа на природните науки.



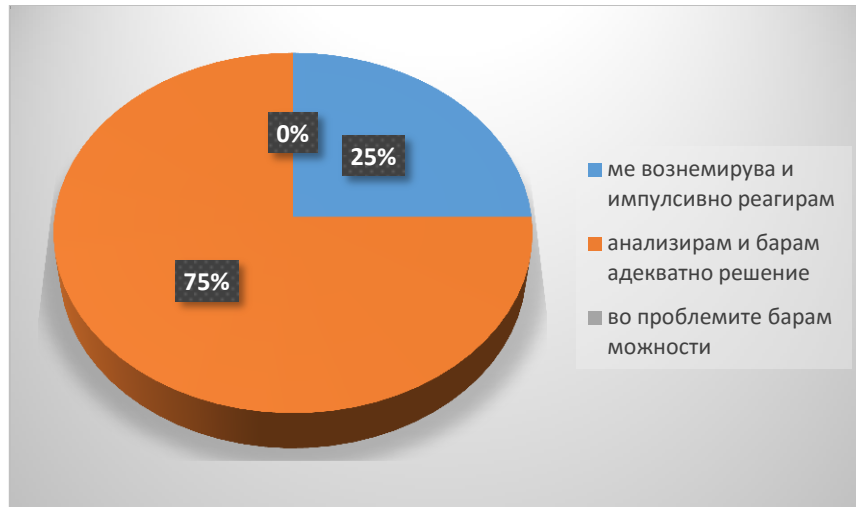
Графикон 28. Структура на менаџерите според видот на образование

Од добиените одговори на менаџерите со извршеното анкетаирање и спроведеното интервју чии резултати се прикажани на Графикон 29, може да се забележи дека 87% од менаџерите се задоволни од постигнатиот успехот на хотелот, додека 13% се задоволни но сметаат дека можат да се постигнат и повисоки резултати.



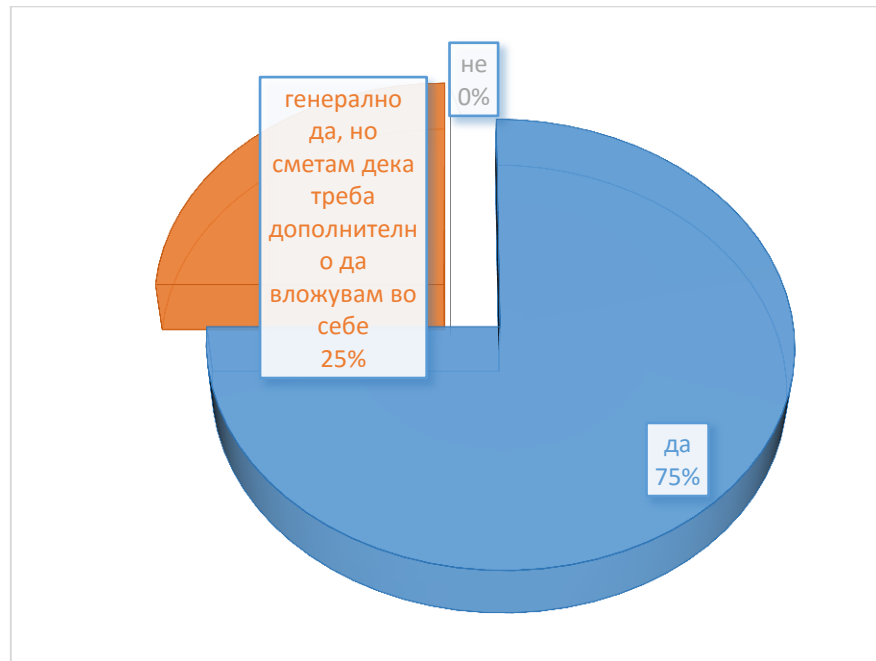
Графикон 29: Структура на менаџерите според нивното задоволство од постојниот успех на хотелот

Со цел да се согледа каков е карактерот на менаџерите во однос на проблемите со кои се соочуваат и со тоа каков работен амбиент создаваат, беше поставено прашање како реагираат на новонастаната неочекувана ситуација. Добиените одговори, презентирани во табела 30, укажуваат дека најголем дел од менаџерите, 75%, ги анализираат проблемите со цел изнаоѓање на соодветно решение, додека 25% на промените гледаат како на потенцијални пречки во нивното работење кои ги вознемируваат и при тоа настојуваат да ги избегнуваат. Ни еден од менаџерите во состојбите и проблемите со кои се соочуваат не гледаат како поле на нови можности за унапредување на хотелската понуда. Може да се каже дека тоа претставува една од најголемите слабости на менаџерскиот кадар во хотелот.



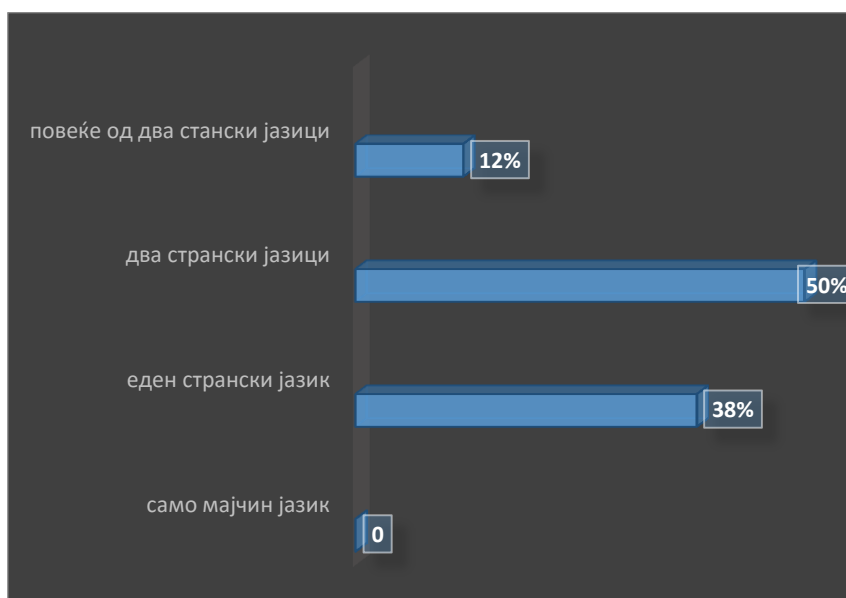
Графикон 30. Структура на менаџерите според ставот кон промените

Сите менаџери се задоволни од начинот на кој го водат хотелот а само двајца од нив сметаат дека треба дополнително да вложуваат во подобрување на нивните способности.



Графикон 31. Структура на менаџерите според задоволството од сопственото одлучување

Најголем дел од менаџерите, 50%, активно познаваат два странски јазици, 38% еден странски јазик додека 12% активно познаваат повеќе од два странски јазици што претставува квалитетен предуслов менаџерите да воспоставуваат добри комуникациски врски со странските туристите и другите деловни партнери на хотелот.



Графикон 32. Структура на менаџерите според познавање на странски јазици

На прашањето за постоењето на позитивна и конструктивна работна клима во хотелот, најголем дел од испитаниците (75%) одговориле дека таква клима на работа и постои во хотелот, додека 25% сметаат дека треба да се вложуваат дополнителни напори на подобрување на работниот амбиент во хотелот.(Графикон 33).



Графикон 33. Структура на менаџерите во однос на постоењето на позитивна работна атмосфера во хотелот

Во однос на вклученоста на менаџерите во решавањето на конфликтни состојби меѓу вработените, најголем процент од менаџерите, 62% или 5 менаџери одговориле дека понекогаш се вклучуваат во нивно разрешување, само еден менаџер, т.е. 13% од нив секогаш се вклучува во решавање на конфликтите меѓу вработените, додека 25% од менаџерите или двајца од менаџеритесе изјасниле дека најпрво чекаат вработените сами да го разрешат проблемот, а доколку тоа не се случи тогаш тие се вклучуваат во негово решавање (табела34).





Графикон 34. Структура на менаџерите според нивната вклученост во решавање на конфликти меѓу вработените

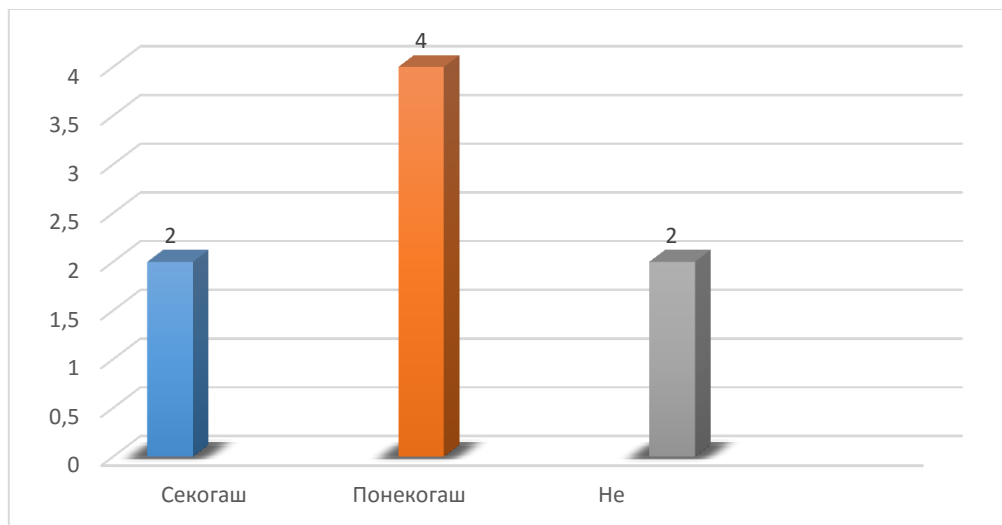
Сите менаџери на хотелот се изјасниле дека се чувствуваат како креативни личности но сите не создаваат клима на меѓусебно натпреварување на вработените во давање на креативни идеи и решенија. (графикон 35). Од одговорите на менаџерите добиени преку анкетата како и од спроведеното интервју се констатира дека 63% или 5 менаџери само понекогаш создаваат клима на натпреварување на вработените во создавање креативни решенија и пледлагање на идеи. Останатите 37% се изјасниле дека стимулираат креативност во хотелот и ги поттикнуваат вработените да предлагаат свои стручни ставови и мислења.



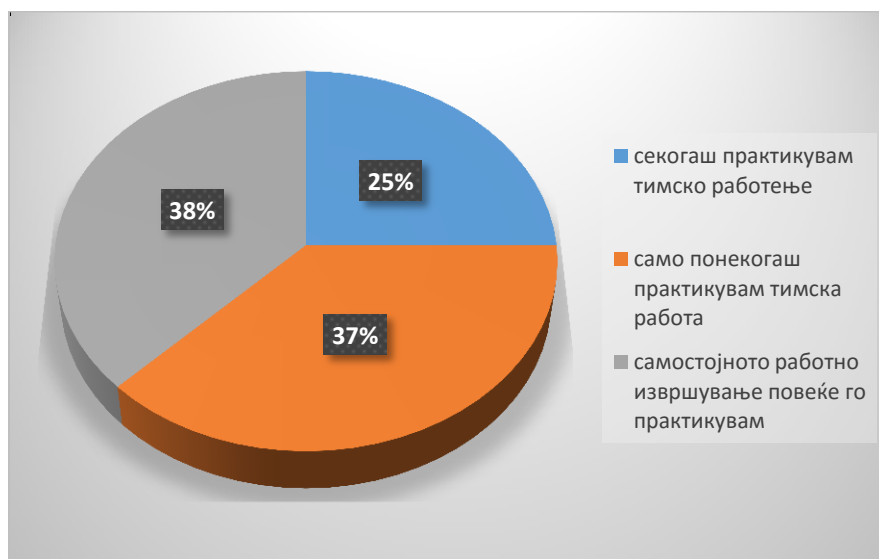
Графикон 35. Структура на менаџерите според поттикнување на натпревар меѓу вработените во давање на креативни идеи и решенија

Сите менаџери се изјасниле дека одлуките во хотелот се носат на ниво на менаџерски тим. Во однос на почитување и прифаќање на стручните сугестии на вработените при донесување на одлуки ( графикон 36 и прилог 4), половина од менаџерите се изјасниле дека понекогаш ги прифаќаат мислењата на вработените а 25% или 2 од нив секогаш ги прифаќаат кога се издржани. Останатите 25% не ги прифаќаат мислењата и сугестиите на вработените кога треба да се донесе одлука.

При испитување на ставот на менаџерите во однос на тимското работење во хотелот, се забележува дека 38% од менаџерите го практикуваат индивидуалниот приод во извршување на активностите во хотелот, 37% само понекогаш практикува тимско работење а најмал дел од менаџерите, 25%, применува тимско работење (графикон 37).

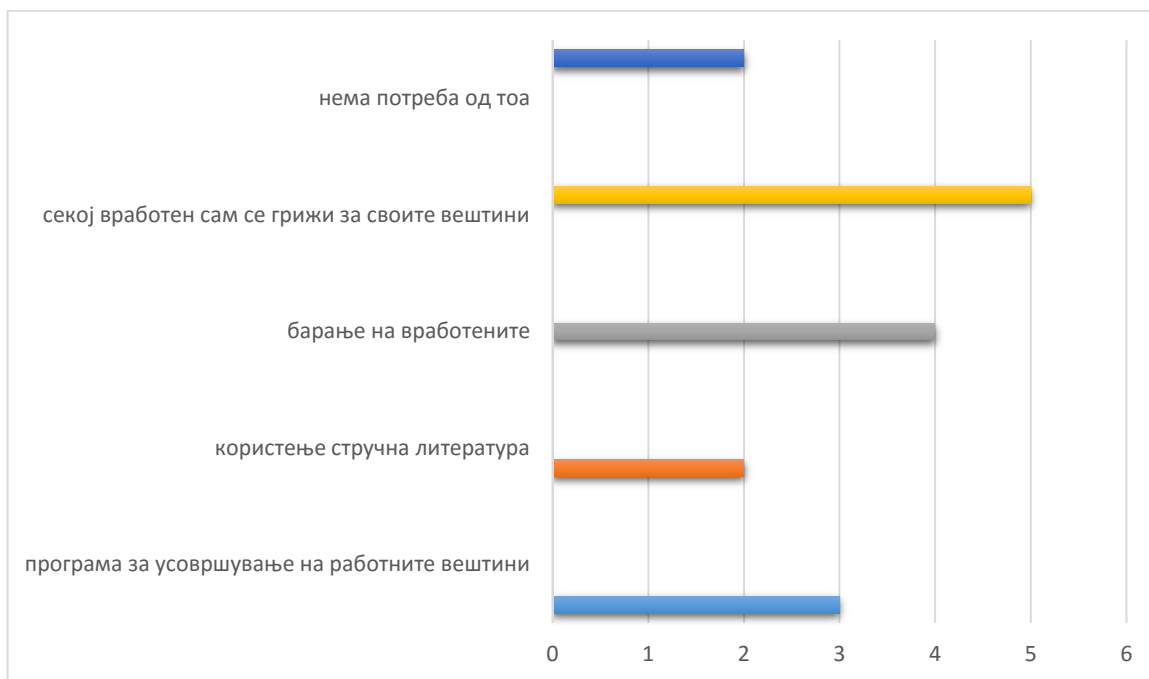


Графикон 36. Структура на менаџерите според прифаќање на стручни сугестии на вработените



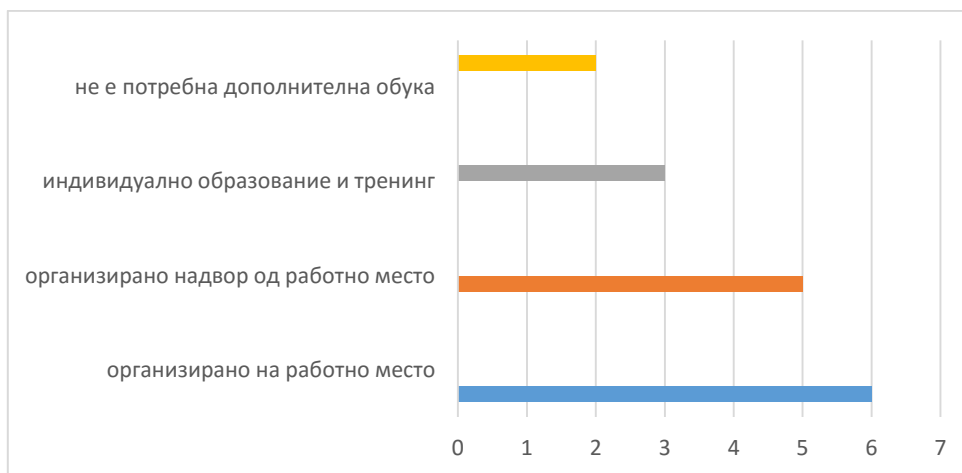
Графикон 37. Структура на менаџерите според поттикнување на тимско организирање на работните активности

Врз основа на анализираниите одговори на менаџерите на прашањето дали и како обезбедуваат развој на способностите на нивните вработени, јасен е нивниот став дека вложувањето во усовршување на знаењата и вештините на вработените е важна карика за успешно извршување на активностите и остварување на целта на хотелот. Сепак, од графикон 38 и спроведеното интервју може да се забележи дека само три од менаџерите укажува на планирано унапредување на способностите на вработените преку изработка на програмаво која се утврдува начинот и периодот на тренирање на вработените. Најголем дел од нив (пет) се изјасниле дека вработените самостојно се грижат за развој на своите вештини, 4 од нив обуката ја спроведуваат како резултат на барања на вработените, а два менаџери укажуваат дека вработените ги унапредуваат своите знаења и способности преку користење на стручна литература од областа на која припаѓаат. За забележување е дека два менаџери сметаат дека нема потреба од перманентно унапредување на способностите на вработените.



Графикон 38. Структура на менаџерите според начинот на усовршување на способностите на вработените

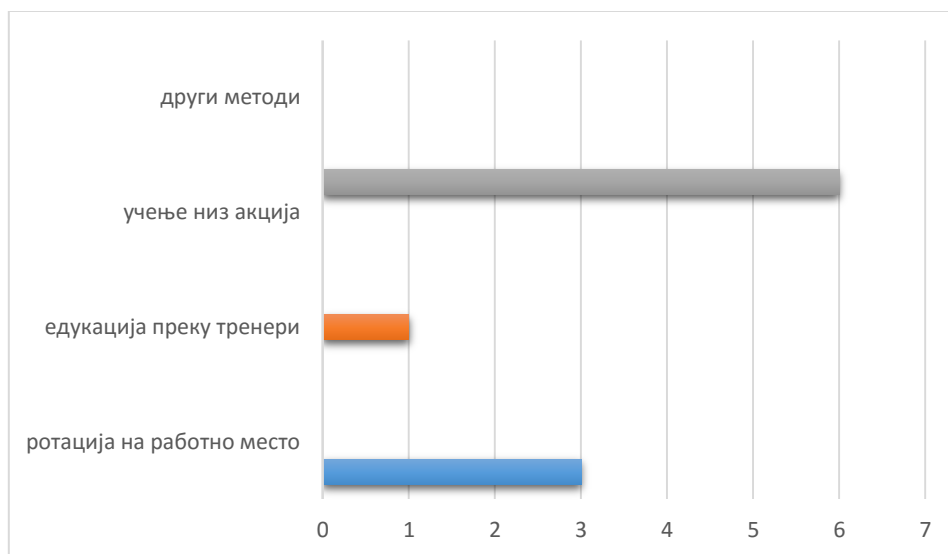
Менаџерите во хотел Дукаѓини практикуваат унапредување на своите способности. Од добиените одговори се забележува дека најмногу од нив (6) или 75% ги усовршуваат своите знаења и вештини на работното место а 63% или 5 менаџери користат методи надвор од работното место. 38% или 3 менаџери самостојно се грижат за развој на своите способности додека два менаџери односно 25% сметаат дека не е потребна дополнителна обука на нивните способности.( графикон 39).



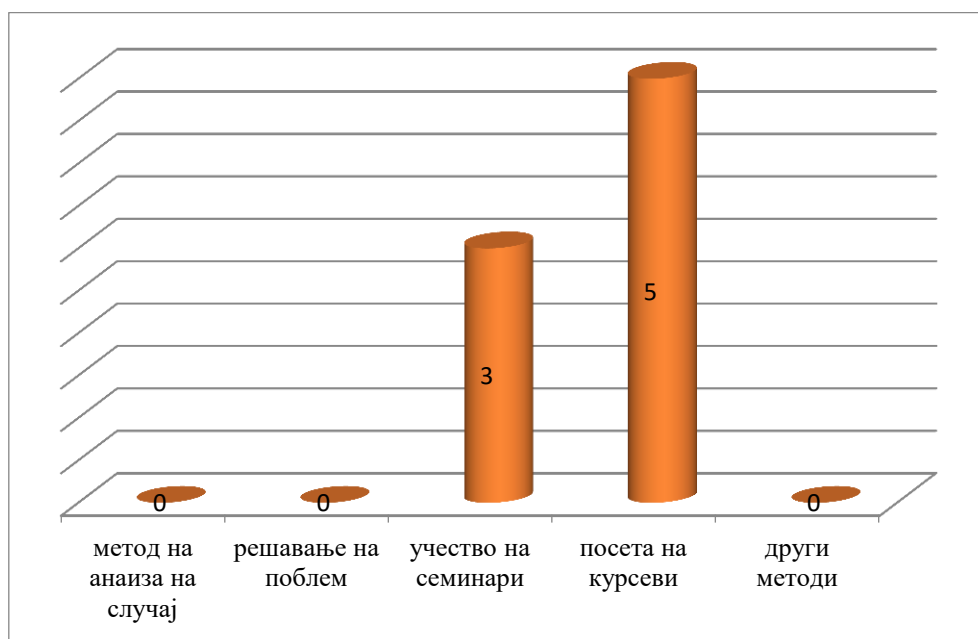
Графикон 39. Структура на менаџерите според видот на обука на нивните способности

Менаџерите кои применуваат обука на работното место најмногу (6) користат метод на учење низ акција а помал дел од менаџерите (3) применуваат ротација на работно место. Само еден од нив користел едукација преку ангажирани тренери (графикон 40).

Менаџерите кои ги усовршуваат своите способности надвор од работното место користат два методи (графикон 41). Најголем дел од нив, 63% или 5 менаџери посетуваат курсеви а 3 или 37% учествуваат на семинари од областа на менаџментот.



Графикон 40. Структура на менаџерите според методи на обука на работно место



Графикон 41. Структура на менаџерите според методи на обука надвор од работното место

Во однос на гледиштето и ставот на менаџерите испитаници за важноста на мотивацијата како фактор за успешно оstarување на работните задачи на вработените

(графикон 42 и добиените одговори со интервјуте) сите менаџери имаат позитивен став кон мотивацијата на вработените и потребата од неа. Никој од менаџерите не смета дека платата која ја добиваат во фиксен износ е мотивациски средство. Најголемиот дел од нив, 62%, ги мотивираат своите вработени со одржување добри меѓучовечки односи во хотелот, 25% од менаџерите практикуваат парично наградување а еден менаџер посветува внимание на подобрување на работните услови во хотелот.



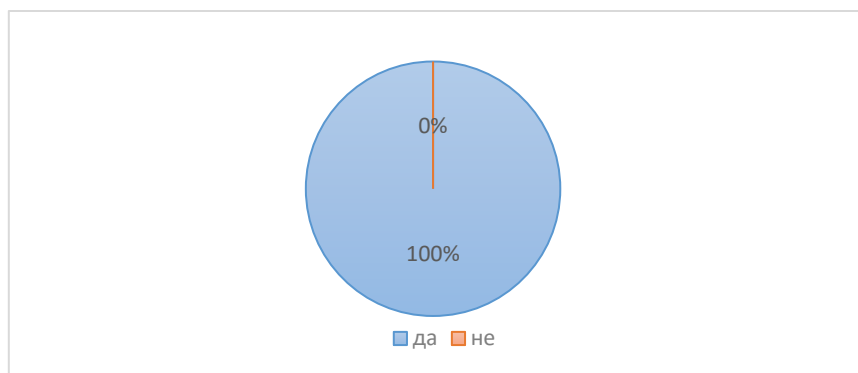
Графикон 42. Структура на менаџерите според мотивационите средства кои ги користат кај вработените

На најголемиот дел од менаџерите (6) или 75% им е важно вработените да се чувствуваат како важен дел од целокупниот тим на хотелот додека 25% или два менаџери сметаат дека нивна основна задача е да се придржуваат кон одлуките и истите да ги извршуваат (графикон 43).

Сите менаџери им помагаат на вработените во решавање на секоја препрека која може да го уназади нормалниот тек на извршувањето на работењето на хотелот. Добиените одговори со интервјуте се потврдени и со податоците од анкетата претставени на графикон 44.



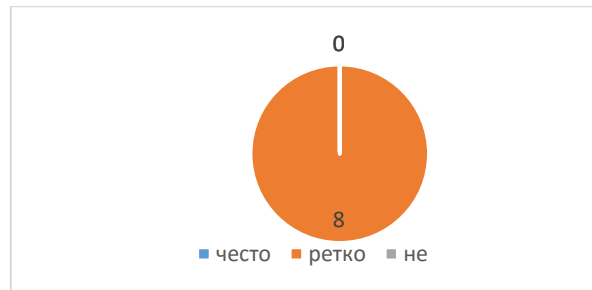
Графикон 43. Структура на менаџерите според тоа дали им е важно вработените да се чувствуваат како важен дел од вкупниот тим на хотелот



Графикон 44. Структура на менаџерите според нивната помош во извршување на работните активности во хотелот

Во однос на ставовите и акциите кои менаџерите ги превземаат во организирање на разновидни манифестации како начин на релаксација на вработените и зголемување на нивното задоволство од работата, сите менаџери се изјасниле дека во хотелот такви манифестации многу ретко се организираат.





Графикон 45. Структура на менаџерите колку организираат манифестации во хотелот

Одговорите на менаџерите добиени преку анкетен прашалник (графикон 46) и спроведеното интервју упатуваат на констатација дека иновациите се важен дел на нивната работа. Така, 5 менаџери кои претставуваат 63% од менаџментот на хотелот секогаш се подготвени за внесување на иновации во понудата. Останатиот дел, т.е.37% повеќе веруваат на постојната понуда како начин на препознатливост на хотелот.



Графикон 46. Структура на менаџерите според нивниот став кон иновации во понудата

Во процесот на внесување иновации во хотелската понуда, иновативните идеи на вработените само понекогаш се прифаќаат од најголем број менаџери. Од одговорите на прашањето за нивното мислење колку се вработените способни да генерираат нови и

атрактивни идеи, поставено при интервјуирање на менаџерите (прилог 3), половина од нив само понекогаш ги прифаќаат идеите на вработените, два менаџери секогаш ги прифаќаат интересните и атрактивни идеи за иновирање на хотелските услуги а останатите два не ги прифаќаат идеите на вработените.

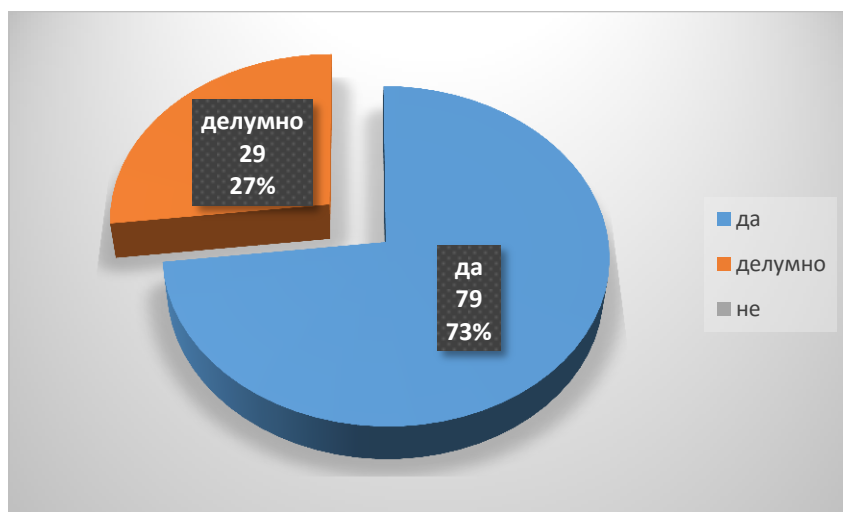
Особено интересен е ставот на менаџерите во однос на прифаќањето на критики и сугестии на гостите во врска со хотелската понуда. Интервјуирањето на менаџерите доведе до констатација дека за најголем дел од менаџерите, 5, сугестиите на гостите само понекогаш влијаат во креирање на понудата. Еден од менаџерите многу ретко ги вклучува гостите со свои предлози да учествуваат во создавање на понудата, додека два менаџери секогаш ги имаат во предвид и ги применуваат мислењата и ставовите на гостите при создавање на хотелскиот производ.

*Со анализа на добиените одговори од анкетните прашалници на вработените во хотел Дукаѓини, се дојде до следниве согледувања:*

Во процесот на анкетање беа вклучени сите 108 вработени, од кои 33% се жени а 67% се мажи.

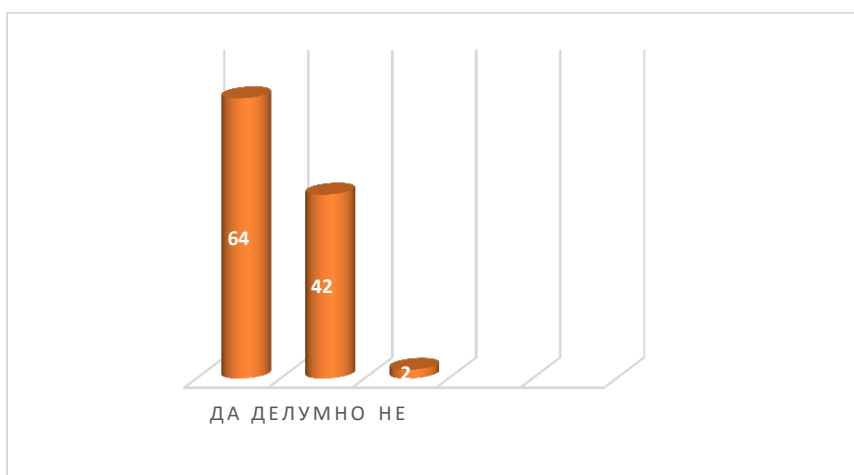
Најголем број од испитаниците се на возраст од 30 до 40 години (55%), но голем е процентот(33%) на вработени до 29 години, што укажува на позивност во однос на постоење на млада работна сила, во која може да се вложува со цел унапредување на нивните работни вештини и способности. Останатиот дел, 12% се вработени со над 40 години.( Графикон 2, Прилог 6). Во однос на степенот на образование на вработените, може да се констатира дека најголем дел од нив или 53% имаат вишо образование, 18% се со високо образование, додека останатиот дел или 29% испитаниците имаат степен на средно образование.(Графикон 3 Прилог 6,). Од вака утврдениот степен на образование, најголем дел (69%) на вработени немаат соодветно одбразование, а само 31% од нив имаат соодветно образование од областа на туризам и угостителство.(Графикон 4, Прилог 6).

На прашањето дали во хотелот постои пријатен и позитивен работен амбиент повеќето испитаници (79%) одговориле дека амбиентот во кој работаат е пријатен и позитивен, додека останатите 27% од нив се изјасниле дека работниот амбиент во хотелот е делумно пријатен и позитивен ( графикон 47).



Графикон 47. Дали амбиентот во кој работите е пријатен и позитивен

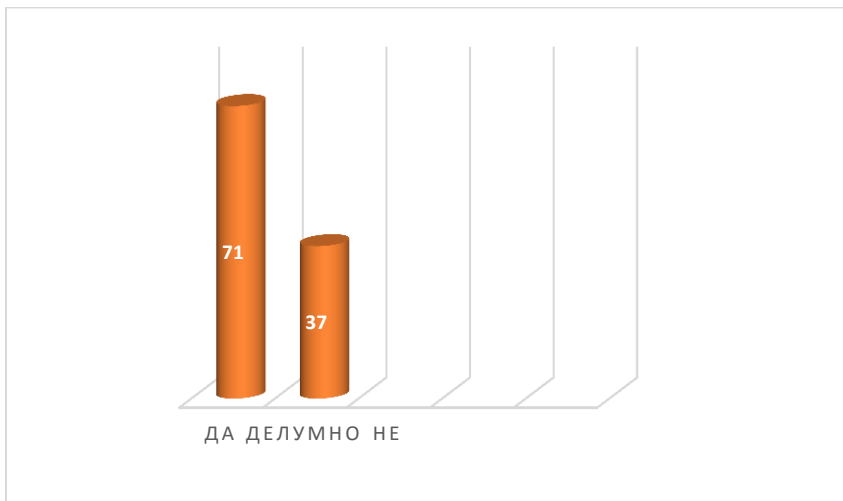
Најголемиот дел од вработените, 64 или 59% се целосно задоволни од својата работна позиција, додека 39% од вработените се делумно задоволни. Незадоволство од работната положба изразиле 2% од вработените.



Графикон 48. Дали сте задоволни од својата работна позиција

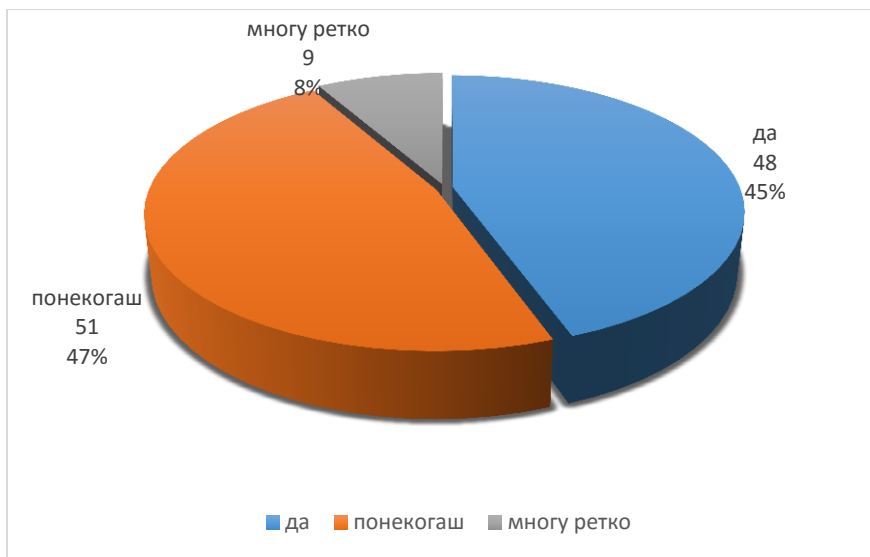
Испитувајќи дали вработените се задоволни од односот на менаџерите, од податоците на графикон 49 се забележува дека најголем дел од вработените, 66%, се

целосно задоволни од односот на менаџерите а 34% се делумно задоволни. Во хотелот нема незадоволни вработени од односот на менаџерите.



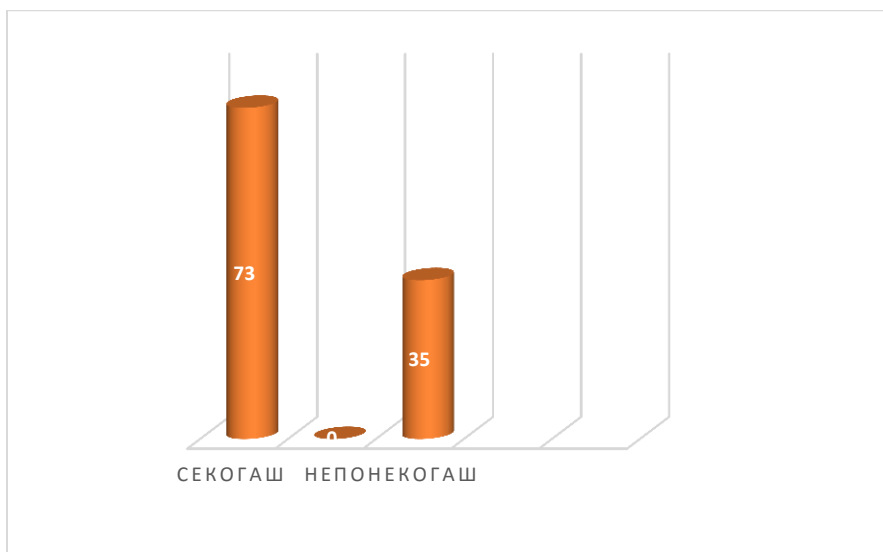
Графикон 49. Дали сте задоволни од односот на менаџерите во хотелот

Со цел да се испита колку менаџерите се вклучуваат со своја помош и поддршка во реализацијата на работните задачи на своите вработени, на испитаниците им се постави и прашањето дали надредените им помагаат при извршување на работните ангажмани, на што потврдно одговорија 45% од испитаниците, но најголем дел од нив или 47% одговорија дека само понекогаш надредените даваат помош и совет на вработените при извршување на работата (графикон 50). Значајно помал дел, 8%, многу ретко добиваат помош од своите менаџери.



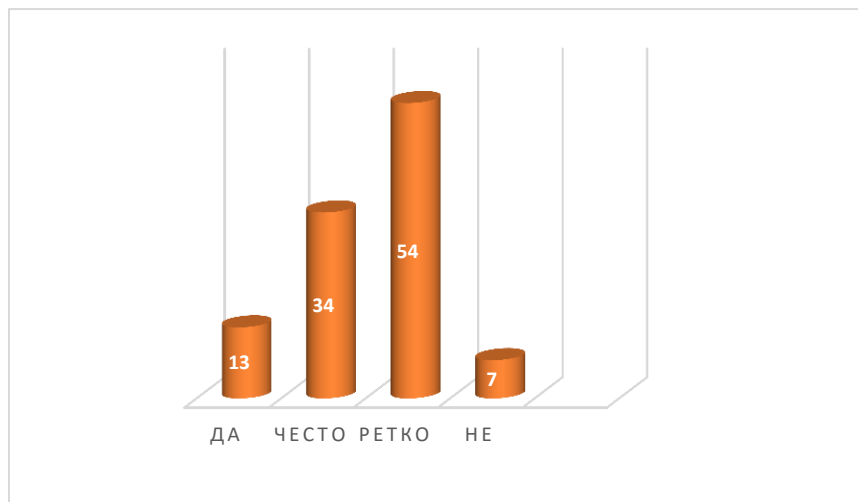
Графикон 50. Структура на вработените според тоа дали добиваат помош при извршување на работата од страна на надредените

Најголем дел од вработените, 68% или 73 вработени секогаш се чувствуваат како дел од вкупниот тим на хотелот а 32% самопонекогаш го имаат тоа чувство.



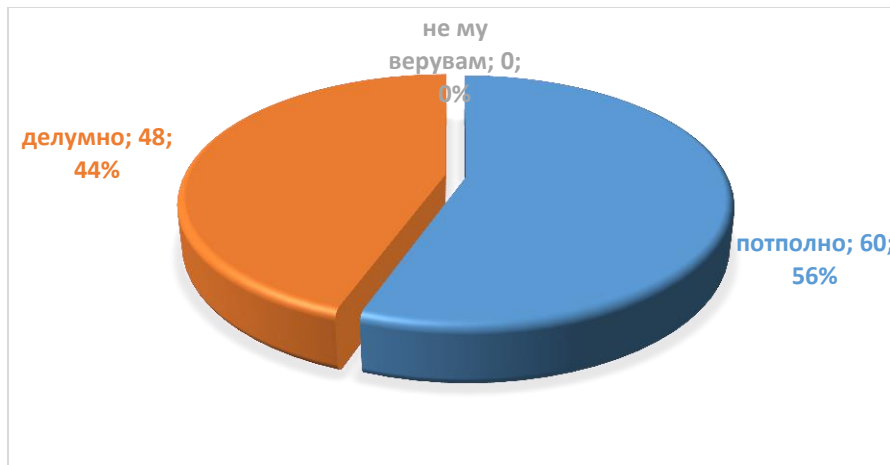
Графикон 51. Дали се чувствувате како дел од целокупниот тим на хотелот

Од посебен интерес во ова истражување беше да се согледа колку вработените се вклучуваат во креирање на хотелската понуда преку давање на сопствени идеи и сугестии (графикон 52). Најголем дел (54 или 50%) од вработените одговориле дека ретко се вклучени во тој процес, понатаму 34 или 31% често се вклучувани додека 12% од испитаниците се изјасниле потврдно, односно се дел од процесот на креирање на хотелскиот производ. Но, постојат и дел на вработени (6%), кои одговориле дека со свои сугестии не учествуваат при создавање на хотелската понуда.



Графикон 52. Структура на вработените според степенот на нивна вклученост во креирање на понудата преку давање идеи и сугестии

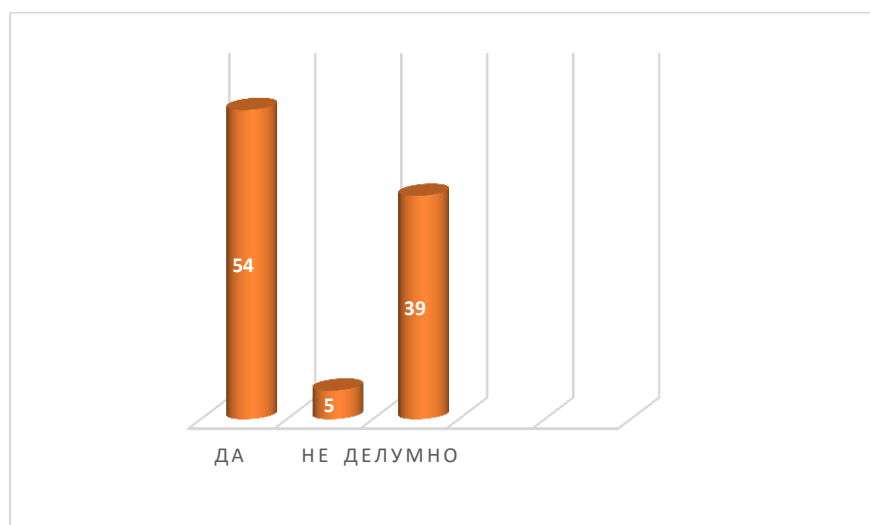
Најголем дел од вработените во хотел Дукаѓини, 56%, имаат потполна доверба во своите претпоставени а 44% делумно им веруваат (графикон 53).



Графикон 53. Дали му верувате на својот менаџер

Според одговорите на вработените презентирани во графикон 12 (Прилог 6), повеќе од половина од испитаниците сметаат дека се соодветно наградувани за својата работа (56%), додека значителен е процентот (44%) на вработени кои се релативно задоволни од награденоста за својот ангажман при извршувањето на поставените работни задачи.

На прашањето дали се чувствуваат мотивирани при извршување на работата, најголем дел од вработените, 54 вработени кои претставуваат 50%, се мотивирани за својата работа а 36% се чувствуваат делумно мотивирани (графикон 54). Значаен е делот (14%) на вработени кои не се мотивирани за извршување на својата активност во хотелот.



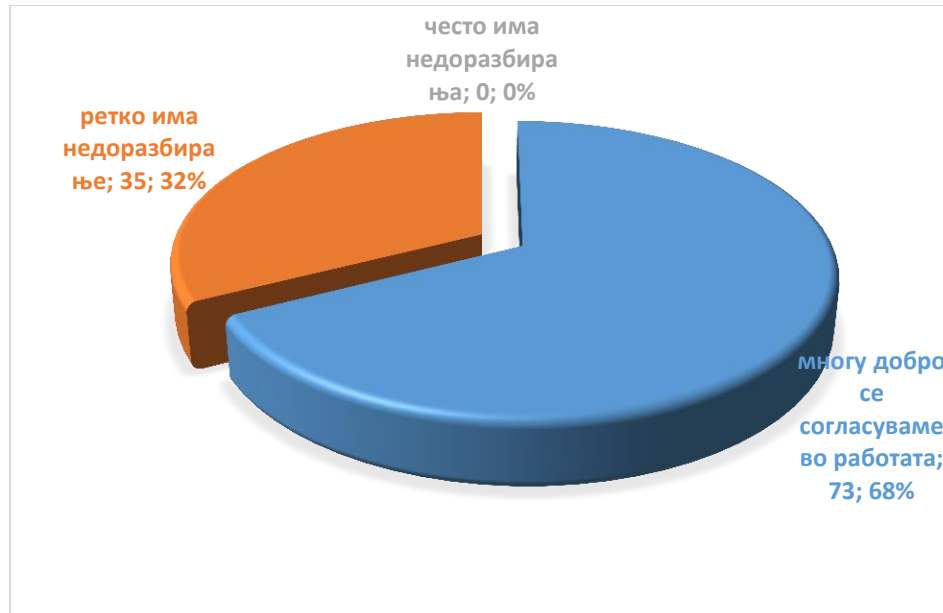
Графикон 54. Дали сте мотивиран за својата работа  
 Според начинот на кој се мотивирани, 27% одговориле дека се мотивирани со парично наградување, 31% со унапредување на работната позиција а најголемиот дел,42%, се мотивирани со доделување пофалници.



Графикон 55. На кој начин сте мотивирани

Анализата на соработката која е воспоставена меѓу вработените во хотелот покажува дека има добра комуникациска клима меѓу вработените. Така, 68% од испитаниците одговориле дека меѓу колегите постои одлична соработка и меѓусебно разбирање, додека пак за 32% од испитаниците соработката е добра, без поголеми недоразбирања.( Графикон 56).

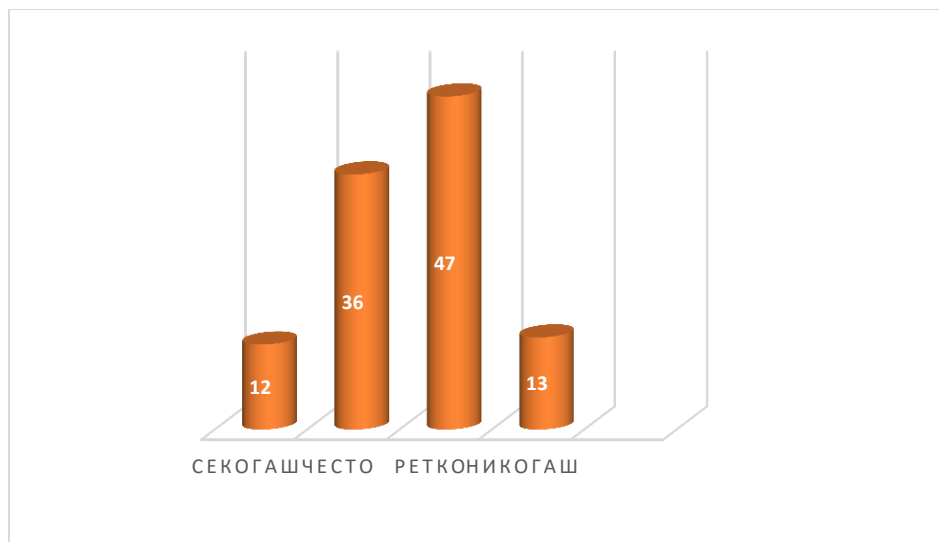




Графикон 56. Како ја оценувате вашата соработка со другите вработени

Во оваа насока се движат и добиените одговори на вработените во однос на прашањето за нивото на комуникации кои постојат во хотелот (графикон 16, прилог 6). Имено, 57% или 62 вработени сметаат дека комуникациските врски во хотелот се на високо ниво а 41% дека тие се делумно добри. Значително е помал делот, 2%, на вработени кои оценуваат дека комуникациите на хотелот не се на високо ниво.

Од особен интерес во анализата е да се согледаат ставовите на вработените во однос на нивното учество со своите креативни и стручни знаења во подобрување на хотелското работење.



Графикон 57. Дали вашите стручни знаења и сугестии се почитуваат и искористуваат при донесување на одлуките во хотелот

Од графиконот 57 се забележува дека најмногу вработени (47 или 43%) укажуваат на ретко искористување на нивните сугестии, а 33% сметаат дека често се користат знаењата и предлозите на вработените во процесот на одлучување. 11% се секогаш дел во иновирање на хотелските активности. Но, постојат и вработени (12%) чии ставови и стручни предлози никогаш не се почитуваат во создавање на хотелската понуда.

**Поаѓајќи од обработените и анализирани одговори добиени од спроведеното анкетање и интервју на менаџерите, како и анкетните прашалници на вработените и гостите, може да се извлечат следните важни констатации:**

- ✚ Менаџерите како креатори на организациската култура во хотелот немаат поволна стручна подготовка. Најголем дел од нив имаат вишо образование а останатите имаат средно образование. Генералниот менаџер е магистер на науки од областа на економијата. Мал дел од

останатите менаџери имаат стручна подготовка од областа на туризмот и угостителството. Може да се забележи дека образованието на половина од менаџерскиот кадар припаѓа на природните науки. Слична е и состојбата на образовната структура на вработените. Најголем дел од нив имаат вишо образование, а помал дел имаат високо образование, додека третина од нив се со средно образование. Од вака утврдениот степен на образование, најголем дел на вработени немаат соодветно образование, а само 31% од нив имаат соодветно образование од областа на туризам и угостителство.

- ✚ Анализата на старосната структура како на менаџерите така и на останатите вработени во хотелот покажува дека најголемиот дел од нив припаѓаат во интервалот од 30 до 40 години, што упатува на констатација дека постои голема можност за нивно понатамошно соодветно доедуцирање и развивање на нивните способности.
- ✚ Најголем дел од менаџерите кон надворешните промени гледаат како на ризици кои ги анализираат па донесуваат одлуки а дел од менаџерите не се во состојба да превземаат ризик. Ни еден од менаџерите во таквите ситуации не гледа подрачје за нова можност да се унапредува хотелската понуда. Може да се каже дека тоа претставува една од најголемите слабости на менаџерскиот кадар во хотелот.
- ✚ Од податоците добиени преку анкетирање на гостите, може да се заклучи дека квалитетот на понудениот хотелски производ не е на задоволително ниво. Таквиот став се темели на нивните искази дека професионализмот на хотелскиот кадар не е на високо ниво, што најмногу се почувствувало во работењето на рецепциската служба. Голем дел од анкетираниите гости имаат неутрален став во однос на квалитетот на ресторанската понуда. Во оваа насока е ставот на анкетираниите во однос на содржината на хотелските пансионски услуги кои, и покрај поголемата вредност на реалните содржини од оние кои гостите ги очекуваат, голем е процентот на анкетирани гости кои даваат средна оценка како неутрални во однос на асортиманот на овие услуги.

- ✚ Иако анкетираниите гости имаат позитивен однос кон културата на однесување на вработените, сепак голем е делот на испитаниците кои имаат неутрален став кон ова подрачје од работата на хотелот.
- ✚ Иако гостите имаат позитивен став за квалитетот на пропагандните материјали на хотелот, сепак од анкетата на гостите и интервјуто на менаџерите, може да се забележи дека хотелот не спроведува доволно промотивни активности, особено не води перманентни и квалитетни односи со јавноста како значајна активност за големување на хотелскиот промет.
- ✚ Од спроведеното интервју на менаџерите на хотелот може да се констатира дека хотелот комуницира со другит хотели во општина Пеќ во насока на заеднички проотивен настап на туристичките саеми. Меѓутоа нема длабоки комуникациски врски со секторот за туризам при локалната управа на општина Пеќ, како и со одделот за туризам при Министерството за трговија и индустрија.
- ✚ Најголем дел од менаџерите и другите вработени активно познаваат два странски јазици што овозможува унапредување на хотелското работење и пораст на странските посетители. Едновремено тоа упатува на констатација дека постои можност за добра комуникација на вработените со гостите.
- ✚ Од одговорите на гостите како и на менаџерите и останатите вработени може да се констатира дека во хотелот владее позитивна работна атмосфера. Вработените се задоволни од односот на менаџерите кон нив, а и од нивниот ангажман да создадат клима на почитување и соработка меѓу вработените. Со тоа се потврдува првата помошна хипотеза дека: *Во анализираниот хотел постои клима на меѓусебно почитување и соработка.*
- ✚ Сепак, вработените не се целосно задоволни од третманот на нивните стручни идеи и сугестии со кои можат да придонесат за унапредување на квалитетот на хотелската понуда. Одлуките за промена и иновативност на понудата ги носи менаџментот врз основа на сопствените согледувања а

многу малку врз основа на ставовите на другите вработени. Во овој контекст е и состојбата со искористување на креативноста на вработените. Менаџерите се сметаат за креативни личности но најголемиот дел од нив не развиваат клима на креативност и не создаваат атмосфера на натпреварување на вработените во создавање креативни решенија и предлагање на идеи. Со тоа се отфрла третатапомошна хипотеза дека: *Менаџерите создаваат клима на креативност и иновативност во хотелот*

✚ Иако менаџерите, изјаснувајќи се на прашањата од интервјуто, одговориле дека веруваат во своите вработени и нивните идеи, тие не воспоставиле клима на тимско донесување на одлуки во хотелот и постои многу малиот степен на вклученост на вработените во креирање на поатрактивна понуда, на што укажуваат како одговорите на менаџерите така и од одговорите на вработените при нивното анкетање. Малиот процент на застапеност на тимско работење и малиот степен на поттикнување на креативни идеи на вработените упатува на констатација дека тимскиот приод не се искористува како подрачје за носење на квалитетни одлуки. Овој факт е посебно значаен во областа на хотелиерството каде сите вработени се вклучени во процесот на создавање на хотелскиот производ и со свои идеи и сугестии значително може да допринесат во неговото унапредување. Со тоа се отфрла втората помошна хипотеза дека: *Менаџерите во хотелот воспоставуваат тимско работење*

✚ Сите менаџери имаат позитивен став кон мотивацијата на вработените и потребата од неа. Најголемиот дел од нив ги мотивираат своите вработени со одржување добри меѓучовечки односи во хотелот, а останатите менаџери практикуваат парично наградување и подобрување на работните услови во хотелот. Половина од вработените се чувствуваат мотивирани додека една третина сметаат дека се делумно мотивирани за нивната работа и помал дел имаат чувство дека не се мотивирани за работата која ја извршуваат во хотелот.

- ✚ Менаџерите во хотелот ги развиваат своите способности користејќи различни методи. Најголем дел од нив ги усовршуваат своите знаења и вештини на работното место а значаен е делот на менаџерите кои користат методи надвор од работното место. Некои од менаџерите и самостојно се грижат за развој на своите способности. Како слабост се забележува ставот на два менаџери кои сметаат дека не е потребна дополнителна обука на нивните способности.
- ✚ Ставот на менаџерите во однос на усовршување на знаењата и вештините на вработените е позитивен бидејќи кадрите во хотелиерството се многу важна карика за успешно извршување на активностите и остварување на целта на хотелот. Сепак, од анкетата и спроведеното интервју може да се забележи дека само три од менаџерите укажува на планирано унапредување на способностите на вработените преку изработка на програмаво која се утврдува начинот и периодот на тренирање на вработените. Најголем дел од нив се изјасниле дека вработените самостојно се грижат за развој на своите вештини, обуката ја спроведуваат како резултат на барања на вработените, а се наведува и ставот дека вработените сами ги унапредуваат своите знаења и способности преку користење на стручна литература од областа на која припаѓаат. За забележување е ставот на два менаџери дека нема потреба од перманентно унапредување на способностите на вработените. Оттука, се одбива четвртата помошна хипотеза дека: *Во хотелот е организирано перманентно усовршување на знаењата и способностите на вработените.*

Од вака наведените констатации може да се заклучи дека три од поставените помошни хипотези се одбиваат, а сомо една (првата) хипотеза се прифаќа. Поаѓајќи од тоа и од друга страна, намалениот број на посетители на општина Пеќ кои престојуваат во хотелот Дукаѓини, во последните четири години, со посебен акцент на намалување на странските гости, не доведува до потврдување на главната хипотеза која гласи:

*Формирањето на позитивна организациска култура овозможува да се унапреди хотелската понуда во општина Пек.*

Подобрувањето на организациската култура ќе влијае како на зголемувањето на туристичкиот промет на хотел Дукаѓини, така и на вкупниот туристички промет на општина Пек.

#### **4. Предлог насоки за унапредување на организациската култура на хотелот Дукаѓини**

Во насока кон подобрување на квалитетот на понудата на хотел Дукаѓини и зголемување на остварениот прометот во него преку унапредување на организациската култура на хотелот, се препорачуваат следниве насоки:

- \* Еден од приоритетите на менаџментот на хотелот е унапредување на способностите на сите вработени. За да бидат успешни во управувањето со хотелскиот бизнис, како и со раководењето на човечкиот фактор во него, менаџерите мора континуирано да ги развиваат своите знаења и вештини, но паралелно со тој процес мора плански и организирано да ги унапредуваат и стручните квалитети и работни вештини на вработените во хотелот. За таа цел тие може да применуваат некои од бројните методи за развој на перформансите и тоа на работното место, но и надвор од него.
- \* Работејќи во динамично, турбулентно и сензитивно подрачје, како што е туризмот и угостителството, менаџерите мора да бидат и активни лидери. Само така може да ги стимулираат и мотивираат своите вработени ефективно да ги исполнуваат своите задачи кои во голем дел вклучуваат позитивен и љубезен однос кон туристите. Тука пред се треба да се нагласи потребата од тимска организација на работните активности во хотелот во насока на нивно поефективно извршување. Тимското работење е подеднакво важно и при

извршување на менаџерските активности, така и при исполнување на работните задачи на сите вработени во хотелот.

- \* Менаџерите треба да бидат добри мотиватори, соодветно да ги комбинираат мотивациските техники.
- \* Менаџерите треба да градат и одржуваат добро организиран комуникациски систем во хотелот, со посебен акцент на развиена информациската мрежа која ќе биде основа за квалитетно одлучување.
- \* Менаџерите треба да бидат правични и непристрасни при решавање на конфликтите меѓу вработените. Со оглед дека менаџерите во хотелот ретко учествуваат во разрешување на конфликти, нивна обврска треба да биде постојано вклучување во позитивно разрешување на истите.
- \* Менаџерите треба да поттикнуваат и одржуваат креативна работна клима во која сите вработени активно ќе се вклучуваат со свои идеи и сугестии во создавање на атрактивна понуда. Нивните иновативни предлози и решенија треба со внимание да бидат согедани и земени во предвид од страна на надлежните секогаш кога се бара зголемување на конкурентноста на услугите.
- \* Зголемување на ангажманот за унапредување и промоција на хотелската понуда и професионално презентирање на сите услужни сегменти, како и изготвување на анализа на можностите на хотелот на домашниот и странскиот туристички пазар
- \* Организирање на служба за односи со јавноста како значајна промотивна форма во хотелиерството и туризмот воопшто.
- \* Засилено водење на пропагандна кампања, со ставање на акцент на странските гости, односно проширување на учеството на нови туристички пазари.
- \* Како дел на туристичката комора, хотелот треба да иницира поголема комуникација и соработка со сите носители на хотелска и туристичка



понуда како што се: агенциите, хотелите, туристички здруженија, асоцијации, како и владини органи поврзани со туризмот.

- \* Иницирање и насочување на меѓуопштинска, регионална и национална соработка за промоција на хотелиерството и вкупната туристичка понуда на Пеќ и Косово.

## Заклучни согледувања

Врз основа на теоретските истражувања од доменот на организациската култура и спроведеното емпириско испитување на задоволството на гостите на хотелот Дукаѓини како и ставовите на неговите менаџери и вработени, може да се извлечат следните заклучни согледувања:

- Организациската култура претставува еден од најкомплексните концепти во теоријата на организациите и како таква се дефинира како систем на вредности, верувања и обичаи во рамките на некоја организацијата, кои се во интеракција со формалната структура создавајќи норми на однесување. Онеа ја сочинуваат симболи, јазик, идеологии, ритуали и митови кои се присутни во претпријатието и кои ја формираат организациската индивидуалност и специфичен карактер. Во најопшта форма, организациската култура се определува како специфичен образец или формула за однесување за сите вработени во претпријатието бидејќи се темели на ставови, верувања, вредности, разбирање и норми прифатени од членовите на организацијата. Таа го претставува и самиот стил на живеење и работа, на групи на луѓе и на поединци, додека тие се во претпријатието. Организациската култура во хотелиерството ја вклучува работната навика на вработените, довербата, очекувањата кои вработените во хотелот ги прифатиле и кои го одредуваат моделот на однесување на организацијата како целина. Културата го изразува начинот на кои поединците, групите и тимовите соработуваат меѓусебе во процесот на остварување на целите на хотелот.
- Хотелиерството, како суштествен дел на туризмот се соочува со висока конкурентност на пазарот. Стандардизацијата во хотелското работење се темели врз познавање кои се нужни стандарди за услуги со три ѕвезди, кои за четири а кои за пет ѕвезди и нивно имплементирање. Сепак, може да не се задоволат очекувањата на гостите и да не се добие нивна лојалност. Во праксата и теоријата е општо прифатено дека сите методи кои постојат за стандардизација укажуваат што треба да се работи, што треба да се знае за гостите, кога да се комуницира со нив, што да им се каже. Но, ниеден од нив не укажува како да се постапува со

постојните и потенцијалните гости, ни еден не ја дава насмевката со која може да се привлече наклонетоста на гостите или како правилно вработените да се однесуваат и правилно да реагираат на очекувањата на гостите. Програмите даваат рецепти како во гастрономијата список на состојки, но не укажуваат како од тој рецепт да се направи „врвно јадење“. Тоа го прави хотелската култура која е во доменот на умешноста на вработените а пред сè на менаџерите да воспостават односи на меѓусебно комуницирање во хотелот и однесување со гостите, амбиент во кој е дозволена самоиницијативност, креативност и слобода во донесување одлуки на местото каде што се случуваат услугите.

- Основни карактеристики на секоја организациската култура се: *иновациите и преземањето на ризици, внимавањето на детали, целната ориентација, човечката ориентација, тимската ориентација, агресивноста во натпреварувачкиот дух на вработените и стабилноста на одлуките на менаџерите на хотелите.*
- Праксата покажува три начини на формирање на организациската култура:
  - ✚ Основачите вработуваат и ги задржуваат вработените кои размислуваат на сличен начин со нивниот,
  - ✚ Основачите ги социјализираат вработените да мислат и да чувствуваат како нив,
  - ✚ Однесувањето на основачот е пример за однесување на вработените.

Покрај нив, во формирањето на организациската култура учествуваат врвните менаџери кои заедно со селекцијата и социјализацијата го дефинираат начинот на прифатливо однесување на вработените.

- Еден од најважните детерминанти за развој на туризмот се социолингвистичките фактори. Тоа особено е изразено во хотелските капацитети, каде што непрекинато доаѓаат туристи од различни места и различни култури. Јазикот е еден од најголемите фактори кои може да ги зближува или да ги одалечува луѓето. Во овој контекст, неопходен сегмент на образованието во областа на туризмот и хотелиерството претставува наставата по странски јазик, кој треба, освен како средство за комуникација, да има за цел и стекнување на интеркултурна компетентност. За потребата од познавање на странски јазик во хотелската индустрија, сведочат голем број на студии и истражувања.

- Со цел да се согледа состојбата и влијанието на социолингвистичките фактори во создавање на хотелската понуда во општина Пек, беше извршено истражување на 90 вработени во хотелските претпријатија во оваа општина. Истражувањето беше спроведено со примена на техника на анкетање ( Прилог 1). Од обработените одговори се дојде до констатација дека социолингвистичките фактори претставуваат значаен дел од хотелиерството на општина Пек. Најголем дел од анкетираниите вработени имаат активно познавање на два странски јазици.
- Постои многу тесна поврзаност и корелација помеѓу лидерството и организациската култура. Лидерството е процес во кој една личност го насочува и координира однесувањето на другите личности кон ефикасно остварување на организациските цели. Лидерот во хотелот влијае врз другите, ги поттикнува, инспирира и мотивира да се однесуваат на начин кој ќе овозможи да се конципира и имплементира квалитетна хотелска понуда и ќе биде најдобар за постигнување на високи перформанси. Културата во хотелот е еден од најзначајните фактори за негово успешно работење на конкурентниот и сензитивниот меѓународен туристички пазар. Таа влијае врз содржината и квалитетот на хотелските услуги и ја помага и ја одржува организациската ефективност, а лидерството е основен процес со кој се формираат и менуваат организациските култури.
- Комуникациите како суштинска карика на културата ја детерминира работната клима и ефективноста на менаџерските одлуки во хотелот. Без добро развиен комуникациски систем, хотелите не можат да остварат успех, особено не на подолг период. Нивните перформанси во најголема мера зависи од правилното и ефективно внатрешно и надворешно комуницирање кое е условено од комуникациските вештини на хотелскиот персонал а особено на компетентноста на менаџерите.
- Мултикултурализмот претставува една од основните карактеристики на современото хотелиерство. Тој се прифаќа како преплетување и заедничко живеење на повеќе култури, повеќе форми на културен живот во една организација и во хотелиерството овозможува да се сретнат повеќе култури на едно место, меѓусебно да се запознаваат и да ги разменуваат своите ставови, идеи, начин и стил на живеење, етичко однесување. Во хотелите како мултикултурни средини се јавуваат

препреки од различна природа кои доведуваат до појава на когнитивни и афективни конфликти. Задача на менаџерите е успешно да менаџираат со овие конфликти.

- Тимската оријентација како едно од подрачјата на организациската култура се темели врз координиран напор на членовите на тимот и хармонична соработка меѓу нив. Воспоставувањето на ефективни тимови во хотелот не е ни малку лесна работа. Најголема улога во тоа имаат менаџерите на организационие единици на хотелот како и генералниот менаџер. Тие треба да воспостават висок степен на интеракција меѓу соодветни тимски играчи-стручни кадри кои поседуваат знаење како клуч на тимското работење. Нивната задача е да најдат начин да се доближат до различните карактери на вработените а да не го пореметат нивниот интегритет, при што ќе влијаат за остварување на посакуваните и дефинирани перформанси. Тоа е умешност и уметност на хотелските менаџери.

- Организациската култура во хотелите го содржи ставот кон кадарот како најзначаен ресурс во формирањето на хотелската понуда. Од организациските вредности зависи однесувањето на менаџерите кон третманот на човечкиот фактор, развојот на сопствените знаења и способности како и стручните вештини на вработените во хотелот, нивното мотивирање како и кон почитување и искористување на нивните стручни сугестии, ставови, мислења и идеи.

Хотелските претпријатија комуницираат со своите постојани и потенцијални гости преку промотивните активности. Со оглед на тоа дека промотивната порака се пренесува преку разни медиуми, денес социјалните мрежи имаат голема примена. Од посебен интерес за менаџментот на хотелите е да осознаат колку туристите одлучуваат да купуваат некоја понуда откако ќе ја гледат во некои од социјалните мрежи, или во сите социјални мрежни. Од спроведеното истражување може да се забележи дека во рамките на социјалните мрежи доминира социјална мрежа Facebook која се употребува речиси од сите корисници. Околу заинтересираноста за производите вреди да се напомене дека анкетираниите потрошувачи се многу активни, 88% од нив изразуваат заинтересираност, што значи дека маркетингот и промоцијата на косовските претпријатија во социјалните мрежи игра улога во одлучувањето на потрошувачите.

- Иновативната способност на хотелите претставува основен услов за остварување на конкурентност на меѓународниот туристички пазар. Тоа подразбира менаџерите да создаваат деловна клима на поттикнување креативност во хотелот и стимулирање на вработените да предлагаат нови идеи за иновирање на хотелската понуда.
- Анализата на туристичкиот промет на хотел Дукаѓини покажува намалување на бројот на посетители на општина Пеќ кои престојувале во овој хотел во последните три години од анализираниот период (2014 , 2015 и 2016 година). Оваа тенденција е изразена кај странските туристи што упатува на заклучок дека оваа категорија гости е оријентирана кон другите хотели во општината.
- Врз основа на добиените резултати од извршеното истражување на гостите во хотелот Дукаѓини може да се забележи дека квалитетот на хотелската понуда има слабости во две подрачја:
  - во подрачјето на стручните и професионални способности на вработените во хотелот,
  - во подрачјето на промотивните активности и тоа во одржување на односите со јавноста како значајна активност за големување на хотелскиот промет.
- Гостите искажале незадоволство од работата на рецепциската служба а голем дел од анкетираниите гости имаат неутрален став во однос на квалитетот на ресторанската понуда што упатува на констатации дека треба да се унапредуваат професионалните способности на рецепционерите како и збогатување на асортиманот на ресторанските услуги. Во оваа насока е ставот на анкетираниите во однос на содржината хотелските вонпансионски услуги кои, и покрај поголемата вредност на реалните содржини од оние кои гостите ги очекуваат, голем е процентот на анкетирани гости кои даваат средна оцена како неутрални во однос на асортиманот на овие услуги.
- Од анализата на одговорите од спроведеното анкетање и интервјуирање на менаџерите на овој хотел како и вработените во него може да се забележи дека постојат слабости во организациските вредности во доменот на образовната структура како на менаџерите така и на другите вработени како и во подрачјето на

развојот и усовршување на нивните способности. Тоа создава потреба од поголема примена на методите за обука и развој на кадрите во хотелот.

- Други подрачја на организациската култура на хотелот кои треба да се унапредуваат се воведување на тимската работа и стимулирање на креативноста на вработените чии идеи и стручни сугестии треба да се прифаќаат и применуваат во иновирање на хотелската понуда.
- Комуникациите кои хотелот ги има со другите хотели, агенции и државната управа се однесуваат на полето на промоција и како незадоволителни треба да се унапредуваат и продлабочуваат.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ansoff I. (2003), Strategic Management, Antony Rowe Ltd, Chippenham, Wiltshire
2. Aronsson, I. The Development of Sustainable Tourism, 2000 London, Continuum.
3. Аврамоски, М., Економиканатуризам и угостителство - скрипта, Универзитет „Св. Климент Охридски“ - Битола, Факултет за туризам и угостителство - Охрид, Охрид, 1997.
4. Amiradis, Ch. (2011): Die Fachsprache des Tourismus: Charakteristika und Anwendungsbereiche. Zeitschrift für die regionale Wissenschaft, II (1), 57-
5. Barrett J. D. (2006), Leadership Communication, McGraw-Hill, Irwin, New York
6. Barry G. (2006), Menadžment ljudskih potencijala, MATE, Zagreb
7. Bateman B., Wilson C.F., Bingham D., (2002), Team effectiveness-development of an audit questionnaire, Journal of Management Development,
8. Bahri Mustafa, Halil Bajrami, (punimshkencor) Menaxhimi i destinacionit, përkufizim dhe rëndësia e tij për zhvillimin ekonomik, Ulqin 2012, Konferenca e Katërt Ndërkombëtare e Ulqinit.
9. Beqiri, E., (2008), Biznesi Elektronik, UVE, Pejë.
10. Bititci, U., Mendibil, K., Nudurupati, S., *Dynamics of performance measurement and organisational culture*, International Journal of Operations & Production Management, N.26, 2006., pp. 1325 – 1350.
11. Boyatzis, R.E., (2008), “Competencies in the 21st century”, *Journal of Management Development*, Vol. 27, No. 1, pp. 5-12.
12. Boyatzis, R.E. (1982), The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, NY.
13. Cullen, J.B., Praveen Parboteeah, K.: Multinational Management: A Strategy Approach, Thomson South – Western, Mason, Ohio, 2005
14. DuBrin, J. A. (2006), Essentials of Management, 7<sup>th</sup> ed., Thomson, South-Western, Mason.
15. Daft L. R. (2011), The leadership experience (5th ed.), Thomson, South-Western, Mason



16. Daft L. R. (2011), Management, Thomson, South-Western, Mason.
17. Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *Leadership Quarterly*, 15, 857–880.
18. D.J.Barrett (2006), Leadership Communication, Mc Graw-Hill, International Edition.
15. John T. Delaney and Mark A. Huselid, “The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance”.
16. 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, *Tourism in the 21st century: Lessons from experience*.
17. Gnoth, J. (1997): *Motivation and Expectation Formation*, *Annals of Tourism Research*, 24 (2), pp. 283-304.
18. Goeldner Charles, R., Ritchie, Brent R.J., (2004): *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* Hardcover.
19. Gronroos, C., A Service -Oriented Aapproach to Marketing of Services",*European journal of marketing*, vol. 12, no. 8.
20. Hoffmann, T. (1999), “The meanings of competency”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, No. 6, pp. 275-285
21. Hofstede, G.,(2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, CA.
22. Homer, (2001), “Skills and competency management”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 2, pp. 59-62.
23. Hoegl M.,(2005), Smaller teams - better teamwork: how to keep project team small, *Business Horizons*, p. 209-214
24. Hollyforde S, Whiddett S, (2003), *The motivation handbook*, Chartered Institute of Personnel and Development, London
25. Kets de Vries M.F.R, (2005), Leadership group coaching in action, The zen of creating high performance teams, *Academy of Management Executive*, 19(1), 77-89
26. Klodiana Gorica& Edmond Kadiu,(2013),*Politikat e turizmit*, Tiranë.
27. KlodianaGorica&Fioralba Vela, (2007),*Strategjia e turizmit*, Tiranë.
28. KlodianaGorica, (2015),*Menaxhimmii Turizmittë Qëndrueshëm*, Tiranë.
29. Knežević, Š.(2011.): *Komuniciranje u turizmu*, Redak, Zadar.

30. Kogler-Hill, S. E. (2007), "Team leadership", in Northouse, P. G. (Ed.), *Leadership: Theory and practice, 4<sup>th</sup> ed.*, pp. 207–236, Thousand Oaks, CA: Sage.
31. Kondalkar, G. V. (2007), *Organizational Behaviour*, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi.
32. Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Parimet e Marketingut*. Tiranë, Shqipëri: UET Press.
33. Kotler, P. T., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Harlow, England: Pearson.
34. Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2005), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey.
35. Kulić, T. (2007), *Menadžment ljudskih resursa*, Zavod distrofičara, Banja Luka
36. LaFasto, F., & Larson, C. (2001), *When teams work best*, Thousand Oaks, CA: Sage.
37. Лончар, М. (2008), *Менаџмент у хотелијерству*, Висока хотелијерска школа струковних студија, Београд.
38. Лончар, М. (2008), *Основи хотелијерства*, Висока хотелијерска школа струковних студија, Београд,
39. Мариновски, Н. (2008), *Основи на туристичка теорија и практика*, Охрид.
40. Mark A. Huselid, Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler, "Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance";
41. Mašić, B. (2009), *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd;
42. Mathieson, A., Wall. G. (1990): „Tourism: economics, physical and social impacts“, Longman, Harlow;
43. Mason, P. (2004), *Tourism Impacts, Planning and Management*.
44. Mihajlovich, P. (2006): „Kinship Branding: A Concept of Holism and Evolution for the Nation Brand“, *Place Branding*, Vol. 2, No. 3;
45. Milisavljević, M., Todorović, J. (1990): „Planiranje i razvojna politika preduzeća“, *Savremena administracija*, Beograd;
46. Miroshnik, V.: *Culture and international management*, *Journal of Management Development*, Vol. 21, No. 7, 2002
47. Montgomery, M., Korrik, A. L. (2010,). *Applying quantitative marketing techniques to the Internet*. *Interfaces*, 31(2), 90-108.

48. Mondy, R.W, Sharplin, A., (1990), Management and Organizational Behavior, Allyn & Bacon.
49. Morgan, N., Pritchard, A. (2002): „Contextualizing Destination Branding“, u: Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R., Destination Branding: Creating the unique destination proposition, Butterworth Heinemann, Oxford;
50. Morgan, N. (2000), Advertising in tourism & leisure, Butterworth-Heinemann, Oxford.
51. Moretti, M., Markič, M.,(2017), Organizacijska kultura in organizacijska klima: *Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*, Univerza na Primorskem.
52. Northouse, P. G. (2013), *Leadership: Theory and practice, 6<sup>th</sup> ed.*, Sage, Thousand Oaks
- Noe, R. A. (2008). Employee Training and Development. New York: McGraw-Hill.
53. OECD studija, National system for Innovation in Tourism (2002 – 2003) Cluster of Innovation;
54. 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.
55. Панов, Н.(2004), Основи на Туризмот, Скопје.
56. Pritchard, A. (2000), Tourism promotion and power: creating images, creating identities, John Wiley & Sons, New York.
57. Ram Charan (2007), Know -How: The eight skills that separate people who perform from those who don't, Crown Business, New York.
58. 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
59. Reçica, F., Millaku, B.(2012), Marketin guiudhëtimeve turistike, Prishtinë.
60. Reshidi, N. (2009). “*Menaxhimi i Marketingut – Ligjërata të autorizuara*”
61. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005), *Менаџмент, VIII издање*, Дата Статус, Београд.
62. Robbins, S. P., Coulter, M. (2005), *Management*, Pearson education, Prentice Hall, New Jersey.
63. Rosenhauer, S. (2005), *Team and Teamvork as the Basis od Effectiveness*, GRIN Cop.
64. Robert L. Mathis and John H. Jackson, “Human Resource Management: Essential Perspectives, 2nd ed”;

65. Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management decision*, 50(2), 253-272.
66. Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping*. New Delhi: Sage Publications India
67. Senečić, J, *Marketing turističkog gospodarstva*, VUK, Karlovac, 2005
68. Симонческа, Л. (2010), Деловно планирање со примена на туристичка индустрија, Охрид.
69. Симонческа, Л.(2011), Промотивни активности во туризмот, Охрид
70. Simonceska, L., Karadzova, V., *Interactions and influence between management, effective leadership and organizational culture(prerogative for competitiveness of the tourist enterprises)*, 19<sup>th</sup> Biennial International Congress “Tourism & Hospitality Industry 2008- New Trends in Tourism and Hospitality Management”, May 07-09, 2008, Opatija, Croatia, University of Rijeka.
71. Симонческа, Л., Стратешки аспекти савременог менаџмента у продузеќима туристичке привреде, Туризам, бр.3, 1999
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. Stephen P. Robbins: “Organizational Behavior” Chapter Sixteen, San Diego State University Prentice Hall International, Inc, 2005.
74. Stoner, A.F Dz., Friman, R. E, Gilbert, D.R., (2012), "Management, Prentice Hall, Inc.
75. Tate, W. (1995). *Developing Managerial Competence*. Hampshire: Gower Publishing Limited
76. Томашевиќ, В. (2007), *Професионални развој и пословне вештине*, Универзитет Сингидунум, Београд.
77. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002), *Менаџмент људских ресурса*, петто издање, Дата Статус, Београд.
78. Ukaј,F. (2006), *Promocionidhese segmentet bashkëkohor promocionalnë turizmë*”, Peje.
79. Черовић, С.(2003), Менаџмент у туризму, Природно-математички факултет, Нови Сад.

80. Wu, A., Joan, D. M., & Millen, D. R. (2010). Detecting professional versus personal closeness using an enterprise social network site. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 1955-1964). ACM.

Интернет извори:

1. AMA. (2014). SPECIAL REPORT. The American Marketing Association. Marrë nga <https://www.ama.org/ECDFileRepository/Special-Report-Social-Media-Success-Metrics.pdf>
2. American Management Association. (2012). The concept of modern marketing. Flexstudy. Земено од [http://www.flexstudy.com/demo/demopdf/99037\\_1.pdf](http://www.flexstudy.com/demo/demopdf/99037_1.pdf)
3. Pilepic, Lj., Sumunic, M., Car, T. “Online hotel's sales strategies with emphases on web booking” <http://www.aabri.com/NO2013Manuscripts/NO13037.pdf>
4. Ružić, D., Biloš, A. and Turkalj, D. (2009), e-Marketing, JosipJurajStrossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek.
5. TravelClick (2011), eTRAK report – Hotel Booking by Channel, <http://www.travelclick.com/information-center/booking-by-channel.cfm> (23.09.2017)
6. 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 15.08.2017)
7. GLOBALIZACIJA I MULTIKULTURALNOST 1. Globalizacija i turizam ...
8. [lumens.fthm.hr/edata/.../4d174ae1-550a-4e98-8f8e-c12a442c5f99..](http://lumens.fthm.hr/edata/.../4d174ae1-550a-4e98-8f8e-c12a442c5f99..)
9. [www.emarketer.com](http://www.emarketer.com)
10. [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com)
11. [http://dl.motamem.org/organizations\\_behavior\\_structure.pdf](http://dl.motamem.org/organizations_behavior_structure.pdf)
12. <http://kako.prodati.biz/sta-je-organizacijska-kultura-i-kako-donosi-lojalnost-kupaca-i-zaposlenih/>
13. [https://www.grad.unizg.hr/\\_download/repository/KULTURA%5B1%5D.ppt](https://www.grad.unizg.hr/_download/repository/KULTURA%5B1%5D.ppt)
14. European Commission. Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise. Превземено од [http://ec.europa.eu/languages/documents/elan-sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/languages/documents/elan-sum_en.pdf)

15. European Commission: Communication of 2008 on Multilingualism: an asset for Europe and a shared commitment, COM (2008) 566. Превземено од: [http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/com/2008\\_0566\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/languages/pdf/com/2008_0566_en.pdf)
16. United Nations World Tourism Organisation (UNWTO). International tourism receipts grew by 4% in 2012. Превземено од <http://media.unwto.org/en/press-release/2013-05-15/international-tourismreceipts-grew-4-2012>
17. European Commission. Report on Language Management Strategies and Best Practice in European SMEs: The PIMLICO Project, 2011 [http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/pimlicofull-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/languages/languages-mean-business/files/pimlicofull-report_en.pdf)
18. MojPosao.net - Petra Starčević, Adriatic Luxury Hotels d.o.o. <https://www.moj-posao.net/Savjet/61247/Petra-Starcevic-Adriatic-Luxury-Hotels-doo/6/#ixzz57ftMG1Nz>
19. [https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska\\_klima](https://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijska_klima)
20. Didiot-Cook, H., Gauthier, V., Scheirlinck, K. (2000): Language needs in business, a survey of European multinational companies. CEMS Inter-faculty Group for Languages Joint Study Project. Превземено од <http://www.hec.edu/var/fre/storage/original/application/7ca31409fee3f05c77b4a3d9286927d2.pdf>
21. [https://www.researchgate.net/...komunikacijama\\_u.../Upravljanje-k](https://www.researchgate.net/...komunikacijama_u.../Upravljanje-k).
22. [http://www.perkov-savjetovanje.hr/str\\_clanci/2009/tim.pdf](http://www.perkov-savjetovanje.hr/str_clanci/2009/tim.pdf)
23. <http://www.gendar.hr/turisticke-teme/timski-rad-u-turizmu/>
24. <https://www.jibe.com/ddr/7-qualities-of-a-good-employee-and-candidate-according-to-research/>
25. <https://www.allencomm.com/what-is-employee-training-development/>
26. <https://www.linkedin.com/pulse/5-effective-employee-training-techniques-work-jason-silver>

## ПРИЛОЗИ

### Прилог 1: Анкетен прашалник за за социо – лингвистичките фактори во хотелските објекти во општина Пеќ

*Почитувани,*

*Ве молам внимателно прочитајте го секое прашање и дадете одговор кој најмногу кореспондира со Вашето мислење.*

*Напоменувам дека анкетаирањето е анонимно. Ве молам за целосни и искрени одговори. Резултатите ќе се користат исклучиво за научни цели.*

1. Пол

- a) Машки
- b) Женски

2. Возраст:

- a) До 24 години.
- b) 25-35 години.
- c) 36-50 години
- d) 51-60 години.

3. Ниво на образование :

- a) основно
- b) средно
- c) Високо
- d) Постдипломски
- e) Друго

4. Вашата позиција во хотелиерскиот објект:

- a) Рецепционит
- b) Шеф на сала
- c) Послужување
- d) Друго

5. Месечни примања во евра

- a) До 200 евра
- b) од 200 до 400 евра
- c) од 400 до 600 евра
- d) над 600 евра

6. Колку јазици зборувате:

- a) Само мајчиниот јазик
- b) Две јазици
- c) Три јазици
- d) Повеќе од три јазици

7. Колку често имате странски посетители:

- a) Многу, повеќето се странски посетители
- b) Овој објект има толку странски посетители колку има и домашни посетители
- c) Овој објект има многу малку странски посетители, во главно работиме со домашни посетители

8. Дали посетувате курсеви за странски јазици во цел на усовршување на вашата работа:

- a) Да
- b) Не

8a. Доколку да, колку често ги посетувате ти курсеви за јазици?

- a) Многу често
- b) Често
- c) Понекогаш
- d) Ретко

9. Дали ви ја олеснило работата познавањето на јазиците?

- a) Многу



- b) До некаде
- c) Немало големо влијание
- d) Воопшто

10. Дали имате проблем при прием на нарачките од странските посетители

- a) Да
- b) не
- c) Малку

11. Дали го сметате познавањето на странски јазици како неопходно за вашата работа?

- a) Да, многу
- b) Важно е, но не и неопходно
- c) Не толку
- d) Воопшто не го гледам како важен елемент.

12. Познавањето на странските јазици е основа за развој на хотелиерството

- a) Потполно се согласувам
- b) Се согласувам
- c) Имам неутрален стан
- d) Не се согласувам
- e) Потполно не се согласувам

13. Кој од странските светски јазици го гледате како клучен за вашата работа ?

- a) Англиски јазик
- b) Француски јазик
- c) Германски јазик
- d) Италијански јазик
- e) Шпански јазик
- f) Друго

## Прилог 2: Анкетен прашалник за гостите

*Почитувани,*

*Ве молам внимателно прочитајте го секое прашање и дадете одговор кој најмногу кореспондира со Вашето мислење.*

*Напоменувам дека анкетава е анонимно. Ве молам за целосни и искрени одговори. Резултатите ќе се користат исклучиво за научни цели.*

1. Пол:

- а. Машки
- б. Женски

2. Степен на образование:

- а. Средно
- б. Вишо
- в. Високо
- г. Друго

3. Тип на гости:

- а. Домашни
- б. Странски

4. Возраст:

- а. до 18 год.      г. 36-50 год
- б. 18-24 год.      д. 51-60 год
- в. 25-35 год.      е. преко 61 год

5. „Хотелот има одличен надворешен изглед „

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

6. „Хотелот поседува максимална адаптираност на капацитетите и опремата,,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

7. „Хотелот дава рецепциски услуги на највисоко ниво,,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

8. „Хотелот дава услуги за сместување на највисоко ниво (изглед и комфор на собата и апартаментот, пријатен внатрешен и надворешен изглед, високо ниво на хигиена во хотелот),,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

9. „Хотелот го истакнува високото ниво на квалитет во давање на услуги во ресторанот (квалитет, квантитет и асортиман на јадења и пијалоци)“

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

10. „ Меѓу вработените во хотелот се чувствува соработка и меѓусебно почитување,,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

11. „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),,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

12. „Персоналот во хотелот има висок степен на едуцираност „

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

13. Персоналот во хотелот има висок степен на култура на однесување (униформираност во облекување и професионален начин на комуницирање),,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

13. „Хотелот во целост ги исполнува очекувањата на своите клиенти во однос на нивните вложени средства,,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

15. „Пропагандните материјали на хотелот како што се разни флаери, штампани публикации, брошури, менија на јадења и пијалоци, вински карти, салвети и сл. се квалитетни, интересни и привлечни“

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

16. „ Хотелот има развиена служба за односи со јавноста,,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

17. „Персоналот во хотелот нуди високо ниво на професионализам,,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

18. „Гостите во хотелот се чувствуваат сигурно во процесот на користењето на услуги,,

- а. Потполно не се согласувам
- б. Не се согласувам
- в. Неутрален
- г. Се согласувам
- д. Потполно се согласувам

### **Прилог бр. 3: Анкетен прашалник за менаџерите**

*Почитувани,*

*Ве молам внимателно прочитајте го секое прашање и дадете одговор кој најмногу кореспондира со Вашето мислење.*

*Напоменувам дека анкетањето е анонимно. Ве молам за целосни и искрени одговори. Резултатите ќе се користат исклучиво за научни цели.*

2. На која менаџерска позиција сте:

- а. генерален менаџер
- б. функционален менаџер
- в. менаџер на департаман

3. На која возраст сте:

- а. до 29 г.
- б. од 30 до 40 год.
- в. над 40 год.

4. Кое ниво на образование го поседувате:

- а. доктор на науки
- б. магистер
- в. високо образование
- г. колеџ
- д. средна школа

5. Која форма на образование ја имате:

- а. туризам и угостителство
- б. други социјални науки
- в. природни науки

6. Дали сте задоволни од успехот на хотелот:

- а. не
- б. да
- в. да, но размислувам за повисоки остварувања

7. Каква е вашата реакција на новонастаната неочекувана ситуација:

- а. ме вознемирува и импулсивно реагирам
- б. добро ја анализирам состојбата и барам адекватно решение
- в. во проблемите барам можности за унапредување на хотелот

8. Дали сте задоволни со начинот на кој го водите хотелот:

- а. да
- б. генерално да, но сметам дека треба дополнително да вложувам во себе
- в. не

31. Колку јазици активно ги познавате:

- а. само мајчиниот јазик
- б. еден странски јазик
- в. два странски јазици
- г. повеќе од два странски јазици

9. Колку лично се вклучувате во решавање на афективните конфликти меѓу вработените:

- а. понекогаш учествувам во нивно решавање
- б. секогаш учествувам во нивно ефективно разрешување
- в. оставам одреден период вработените сами да го решат меѓусебниот проблем

10. Дали се чувствувате како креативна личност?

- а. да
- б. не

11. Дали создавате клима на меѓусебно натпреварување на вработените во давање на креативни идеи и решенија?

- а. Да
- б. Понекогаш
- в. Не

12. Одлуките во фирмата ги носите:

- а. на ниво на менаџерски тим
- б. главниот менаџер ги носи одлуките, додека другите ги имплементираат

13. Дали прифаќате стручни сугестии на вработените во барање на решенија?

- а. Да
- б. Понекогаш
- в. Не

14. Дали поттикнувате и практикувате тимско организирање на работата во хотелското претпријатие?

- а. Секогаш практикувам тимско изведување на работните задачи
- б. Само понекогаш практикувам тимско организирање на работата
- в. Самостојното работно извршување го практикувам повеќе.

14. Како обезбедувате развој на персоналот во вашиот хотел (повеќекратен избор)?

- а. развојна програма и програма за подобрување на работните вештини
- б. преку користење на стручна литература од областа на која припаѓаат
- в. преку барањата од вработените
- г. секој вработен самостојно се грижи за своите вештини
- д. нема потреба од тоа.

15. Дали практикувате обука на менаџерскиот персонал (повеќекратен избор) ?

- а. организирано на работното место
- б. организирано надвор од работното место
- в. индивидуално образование и тренинг
- г. не е потребна дополнителна обука

16. Ако тренингот се врши на работното место, дали применувате некој од следниве методи (повеќекратен избор):

- а. Ротација на работа
- б. Едукација преку тренери
- в. Учење низ акција
- г. други методи (внатрешни центри за обука) (\_\_\_\_\_)

17. Ако тренингот се врши надвор од работното место, дали применувате некој од следниве методи (повеќекратен избор):

- а. Метод на анализа на случаи
- б. Решавање на проблеми
- в. Учество на семинари
- г. посета на курсеви
- д. Други методи (\_\_\_\_\_)

18. Дали лесно прифаќате ризични ситуации и превземате ризик:

- а. не превземам ризик, т.е го избегнувам
- б. вршам проценка на ризикот, па донесувам одлука
- в. превземам ризик без анализа и проценка

19. Дали и како ги мотивирате своите вработени:

- а. за својата работа добиваат фиксна плата
- б. ги наградувам преку зголемување на платата
- в. одржување добри меѓучовечки односи во фирмата
- г. подобрување на работните услови



20. Дали сметате дека во хотелот постои работната клима во која вработените се чувствуваат пријатно и позитивно:

- а. да
- б. треба да се работи на нејзино подобрување
- в. не

21. Дали ви е важно вработените да се чувствуваат како важен дел од целокупниот тим на претпријатието:

- а. да
- б. нивна основна задача е да се придржуваат кон одлуките

24. Дали им помагате на подредените во извршувањето на работните задачи:

- а. да
- б. не

25. Дали ги усовршувате своите знаења:

- а. перманентно
- б. понекогаш
- в. многу ретко

26. Кои начини за унапредување на знаењата ги користите (повеќекратен избор):

- а. учество на саеми
- б. обука преку семинари
- в. други начини

(наведете) \_\_\_\_\_

27. Дали вложувате во усовршување на способностите на своите вработени (повеќекратен избор):

- а. не
- б. да, преку искуство од другите вработени
- в. да, преку посета на курсеви и семинари
- г. други начини

28. Дали во хотелот организирате манифестации како начин на опуштање на вработените и зголемување на нивното задоволство во работата:

- а. често
- б. ретко
- в. не организираме

28. Дали иновациите се важен дел на вашата работа:

- а. повеќе се придржуваме кон постојната понуда

б. секогаш сме решителни во внесување иновации во производ или производна технологија

29. За иновативните промени, колку ги почитувате и прифаќате идеите на своите вработени:

а. секогаш ги прифаќаме доколку се издржани

б. понекогаш ги прифаќаме

в. вработените не се вклучени во креативниот процес на фирмата

## Прилог бр.4: Прашања за интервју на менаџерите

1. Дали сте задоволен од положбата на пазарот?
2. На кои пазари се наоѓаат вашите производи?
3. Дали целите кон нови пазари и кои?
4. Дали вршите истражување на пазарот и конкурентите и на кој начин?
5. Што ве разликува од конкурентите на пазарот?
6. Дали некогаш сте сносили последици за своите грешки?
7. Дали и во колкава мера вашите вработени го делат меѓу себе своето знаење и работното искуство со другите?
8. Колку ви е важно мислењето на потрошувачите?
9. Дали го испитувате ставот на туристите и како?
10. Дали размислувате да го проширите бизнисот во истата или друга дејност, или да го проширите својот бизнис на друга територија?
11. Дали имате конкретизирано насоки за развој?
12. Какви видови промотивни активности превземате и кои медиуми ги користите?
13. Дали верувате во способностите на вашите вработени?
14. Дали сметате дека вработените имаат способност за нови идеи?
15. Дали казнувате?
16. Дали соработувате со другите хотели и на кој начин?
17. Дали ги следите промените во активностите на конкуренцијата и како реагирате на нив?
18. Дали соработувате со другите хотели и туристички агенции како и со органите на локалната и државна управа и дали сте задоволни од нивниот однос?

## Прилог 5: Анкетен прашалник за вработените:

*Почитувани,*

*Ве молам внимателно прочитајте го секое прашање и дадете одговор кој најмногу кореспондира со Вашето мислење.*

*Напоменувам дека анкетаирањето е анонимно. Ве молам за целосни и искрени одговори. Резултатите ќе се користат исклучиво за научни цели.*

1. Пол:
  - а. машки
  - б. женски
  
2. Возраст:
  - а. до 29 г.
  - б. од 30 до 40 год.
  - в. над 40 год.
  
3. Образование:
  - а. средно
  - б. вишо
  - в. високо
  
4. Дали амбиентот во кој работите е пријатен и позитивен:
  - а. да
  - б. не
  
5. Дали сте задоволни од својата работна позиција:
  - а. да
  - б. делумно
  - в. не
  
6. Дали сте задоволни од односот на менаџерите во хотелот:
  - а. да
  - б. делумно
  - в. не
  
7. Дали добивате помош во остварувањето на поставените задачи од страна на надредените:
  - а. да

- б. понекогаш
- в. не

8. Дали се чувствувате како дел од целокупниот тим на фирмата:

- а. да
- б. не

9. Дали со своите идеи и замисли учествувате во градење на иднината на фирмата:

- а. да
- б. често
- в. ретко
- г. не

10. Дали му верувате на својот менаџер:

- а. потполно
- б. делумно
- в. не му верувам

11. Дали сте соодветно награден за вашите активности:

- а. да
- б. ретко
- в. не

12. Дали сте мотивиран за својата работа:

- а. да
- б. не
- в. делумно

13. На кој начин сте мотивирани:

- а. со парично наградување
- б. со доделување пофалници
- в. со доделување поклони
- г. со унапредување на работната позиција

14. Како ја оценувате вашата соработка со другите вработени:

- а. многу добро се согласуваме во работата
- б. ретко има недоразбирања
- в. често има недоразбирања

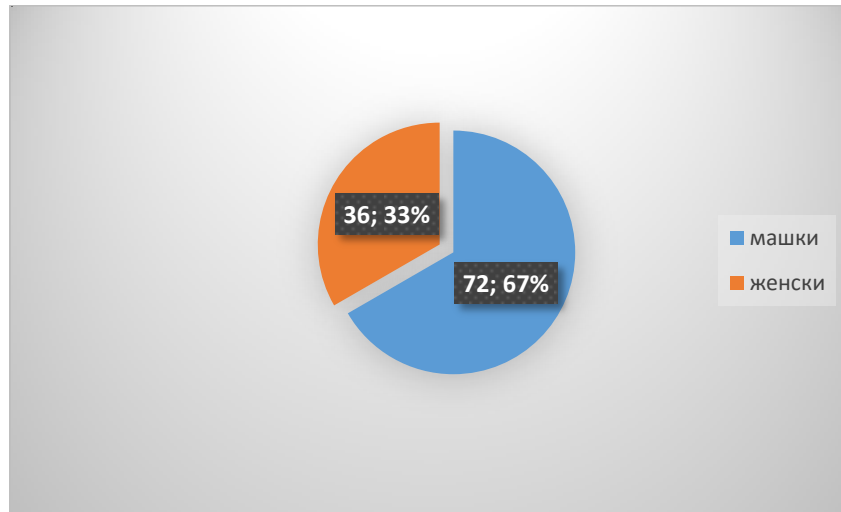
15. Дали сметате дека постојат доволни комуникациски врски меѓу оделенијата на хотелот:

- а. да
- б. не

16. Дали вашите стручни знаења и сугестии се почитуваат и искористуваат при донесување на одлуките во хотелот:

- а. секогаш
- б. често
- в. ретко
- г. никогаш

**Прилог б: : Графички приказ на одговорите на вработените**



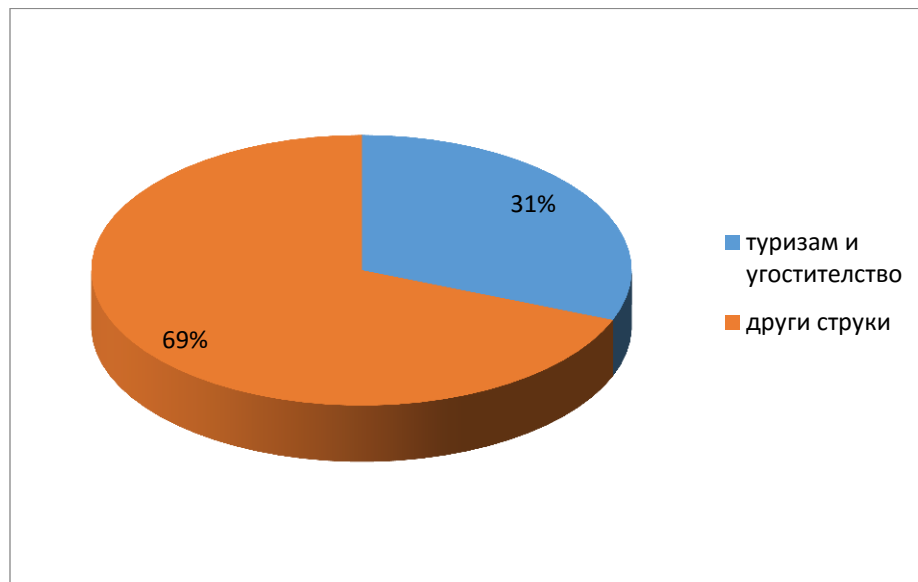
Графикон бр.1 Структура на вработените според пол

**Возраст:**

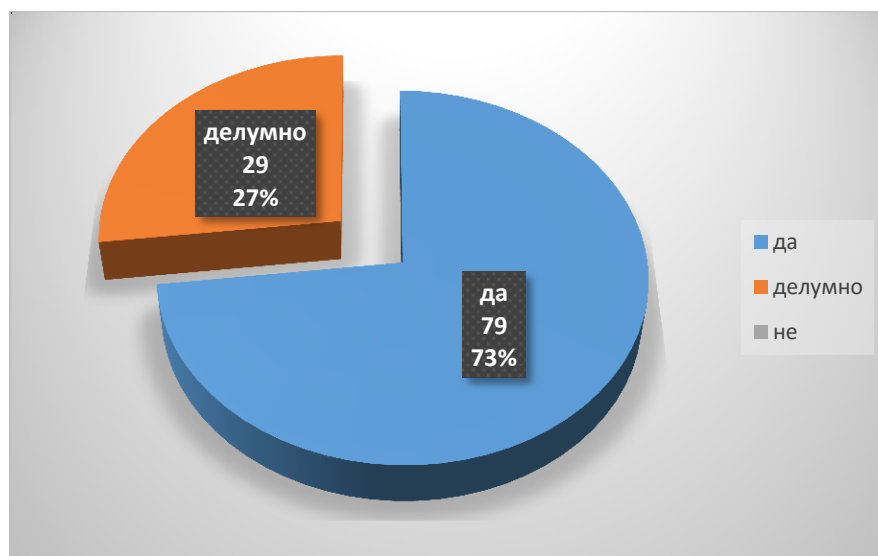
Возраст	М	Ж
	а. до 29 г.	25
б. од 30 до 40 год.	43	16
в. над 40 год.	4	9

**Образование:**

Образование	Mbi 40 M	30-40M	Deri29M	N	Mbi 40F	30-40F	Deri29F	N
	а. Средно	2	11		7	4	3	
б. вишо	Mbi 40M	30-40M	Deri29M	N	Mbi 40F	30-40F	Deri29F	N
	0	25	17	5	0	3	0	8
в. високо	Mbi 40M	30-40M	Deri 29M	N	Mbi 40F	30-40F	Deri29F	N
	1	1	1	2	5	0	6	3

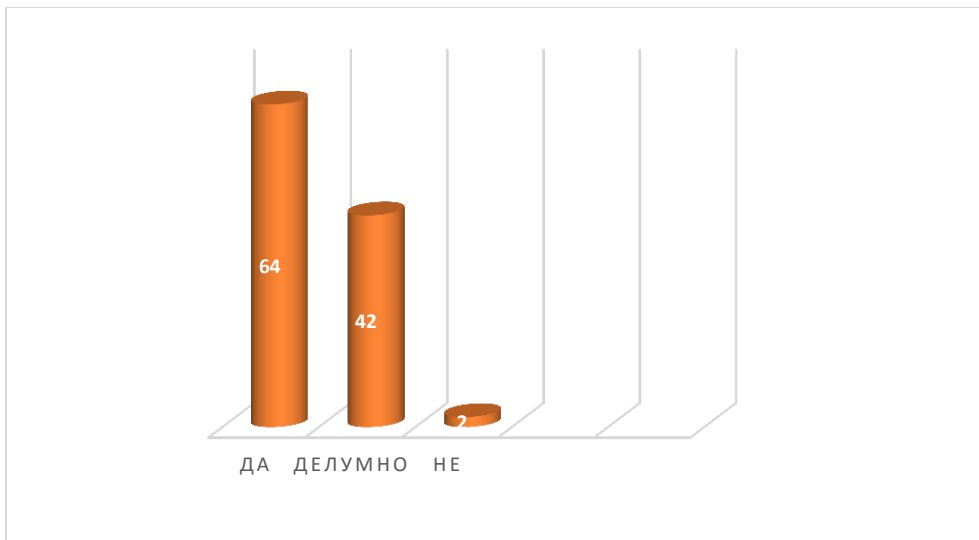


Графикон 4. Вид на образование на вработените



Графикон 5. Дали амбиентот во кој работите е пријатен и позитивен

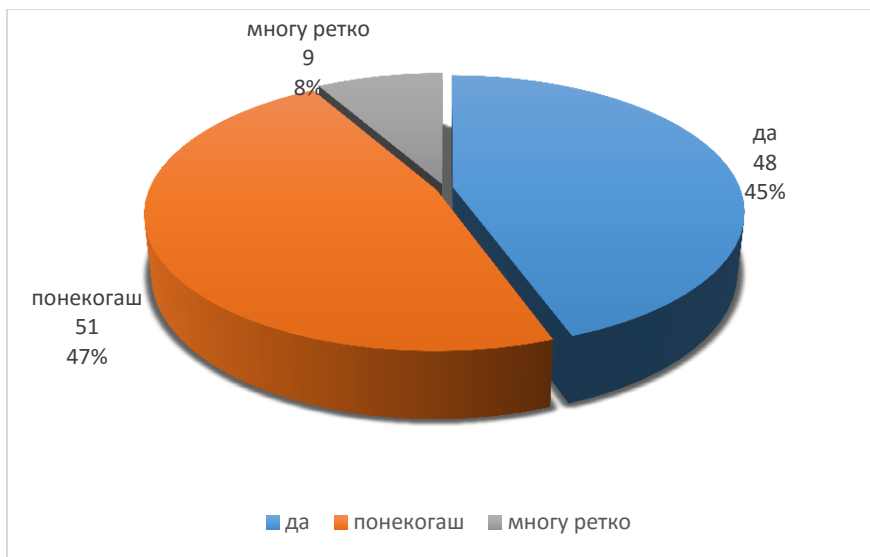




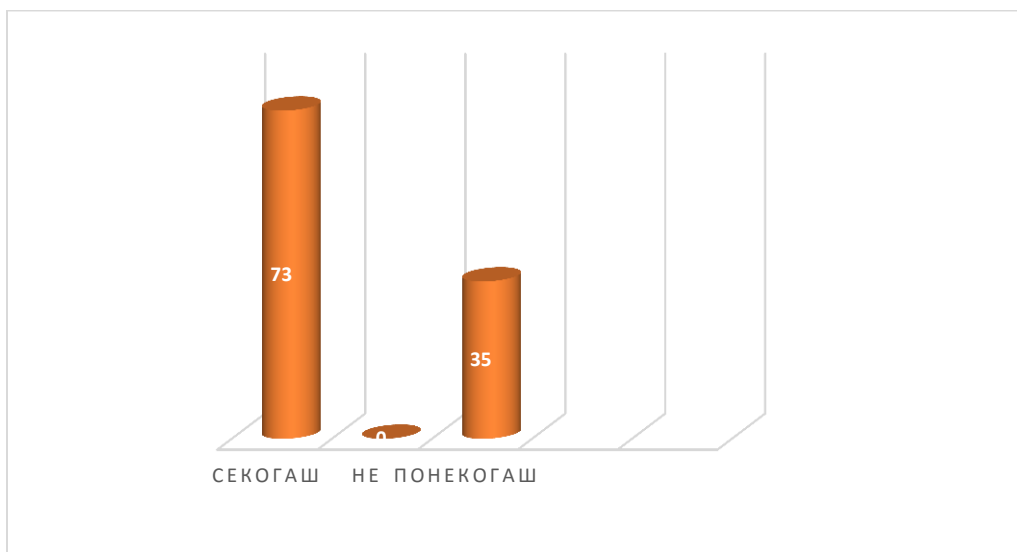
Графикон 6. Дали сте задоволни од својата работна позиција



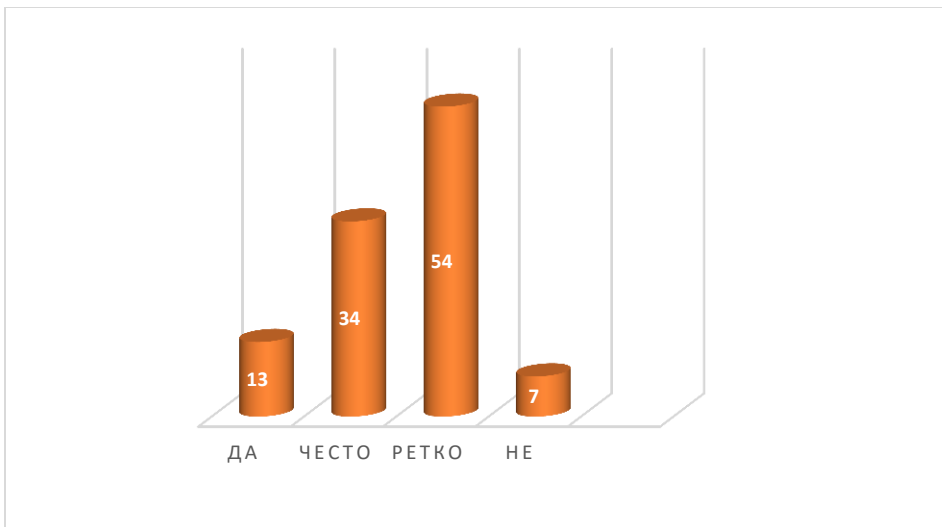
Графикон 7. Дали сте задоволни од односот на менаџерите во хотелот



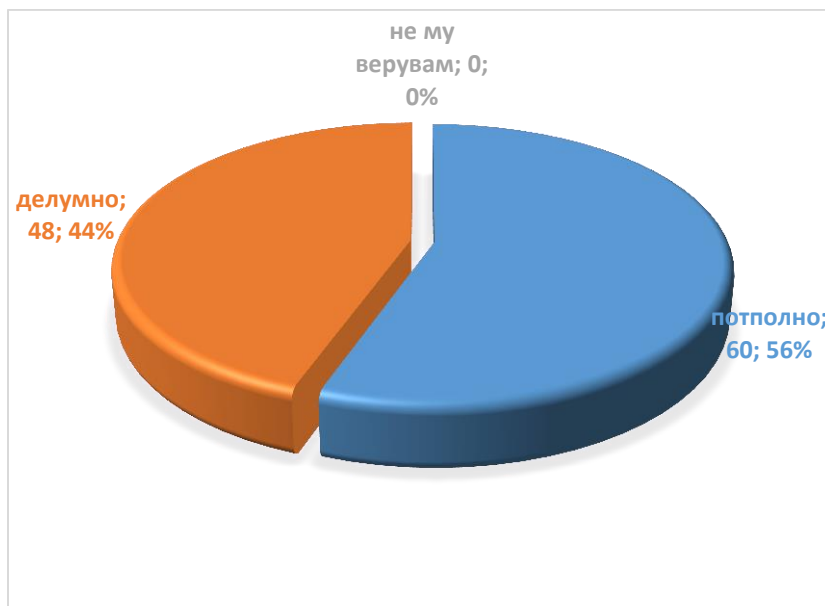
Графикон 8. Дали добивате помош во остварувањето на поставените задачи од страна на надредените



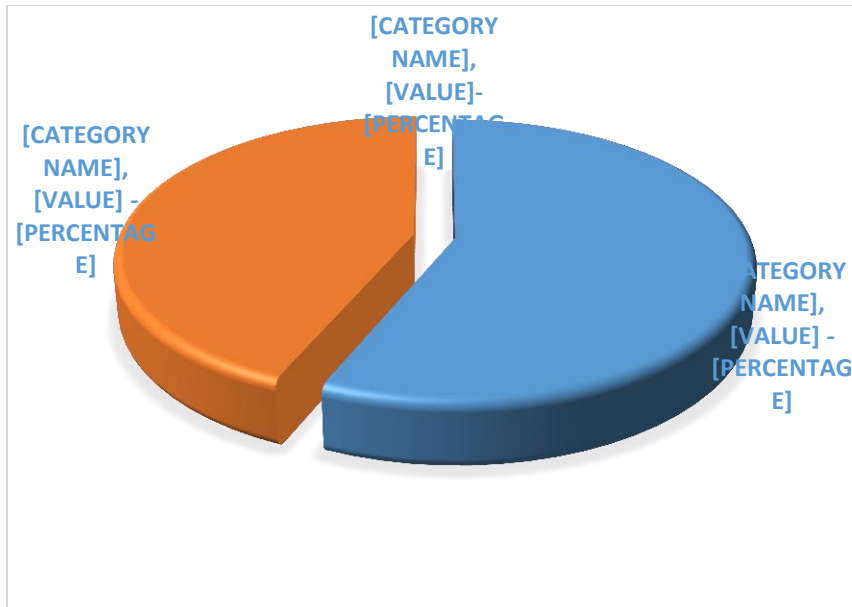
Графикон 9. Дали се чувствувате како дел од целокупниот тим на хотелот



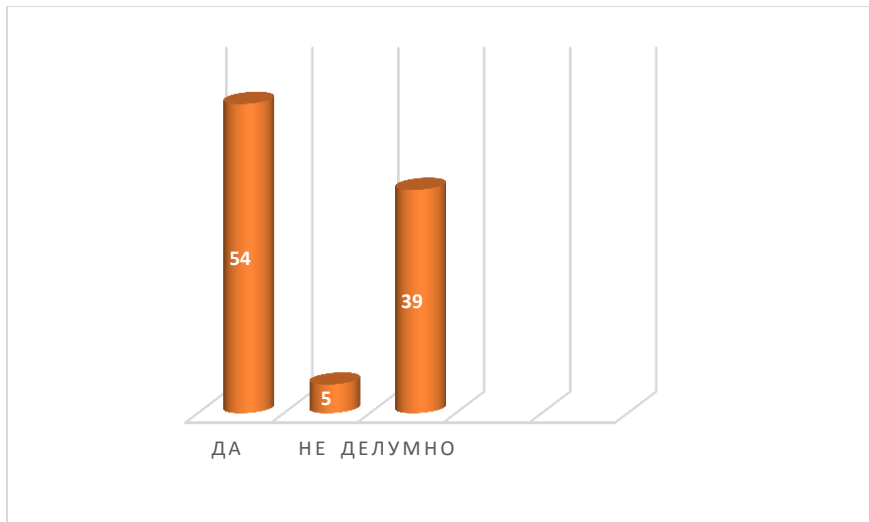
Графикон10. Дали со своите идеи и замисли учествувате во градење на иднината на фирмата



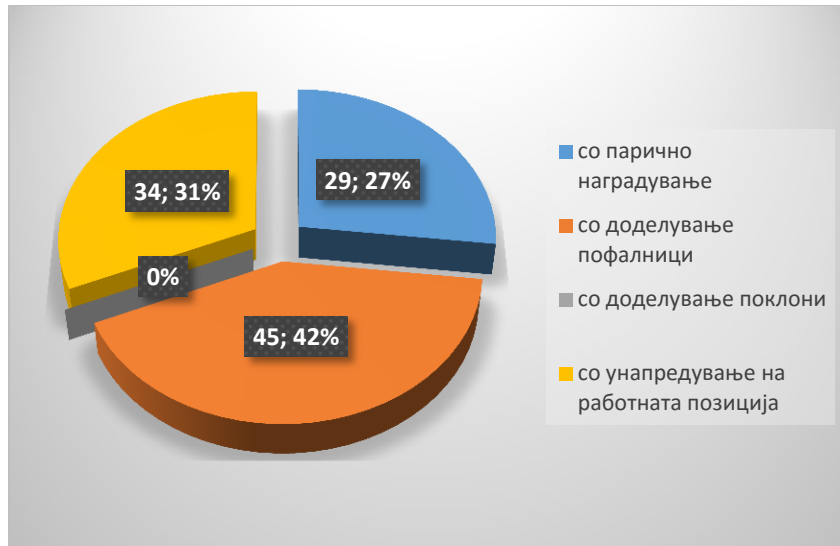
Графикон 11. Дали му верувате на својот менаџер



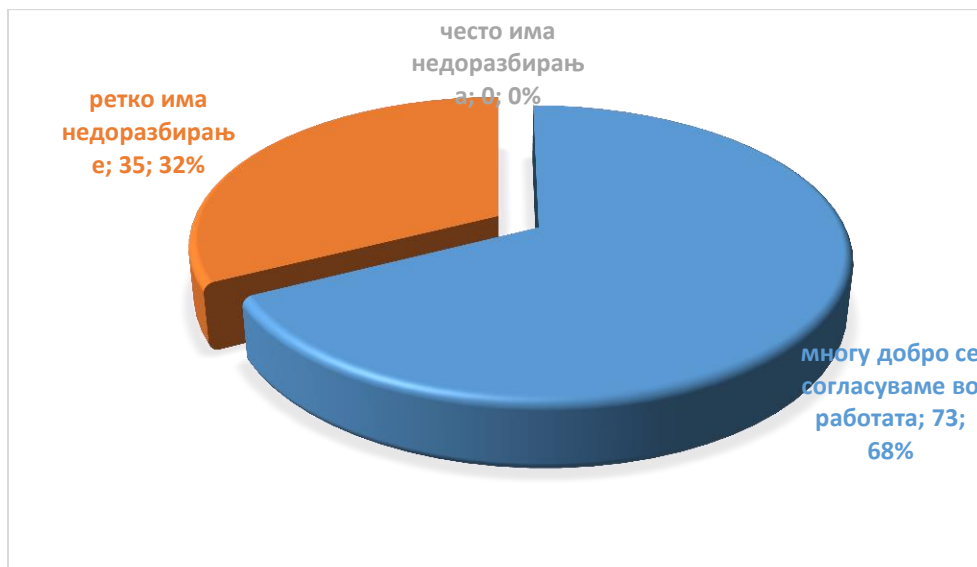
Графикон 12. Дали сте соодветно награден за вашите активности



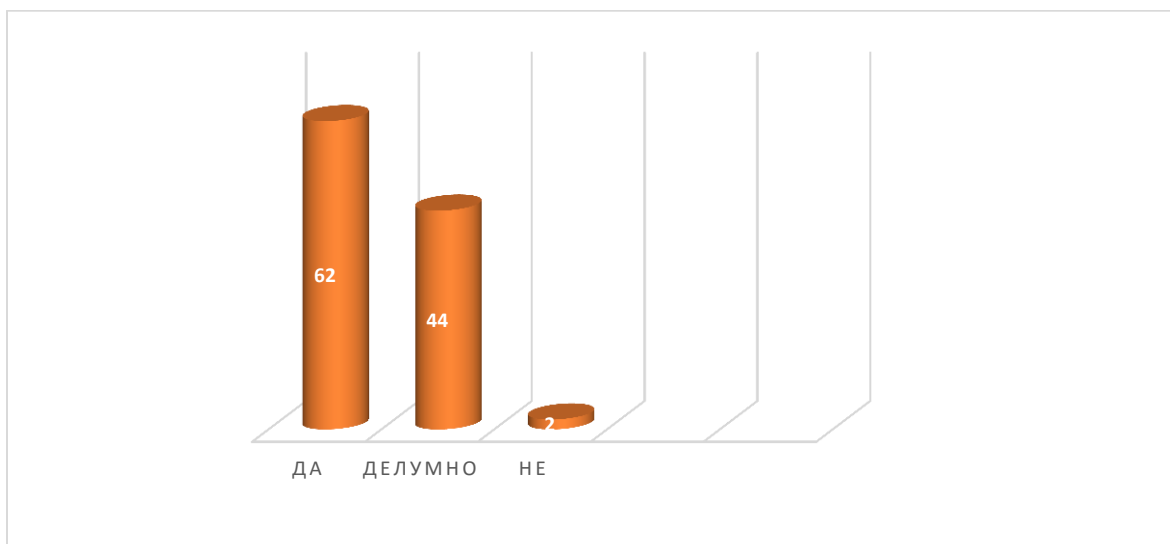
Графикон 13. Дали сте мотивиран за својата работа



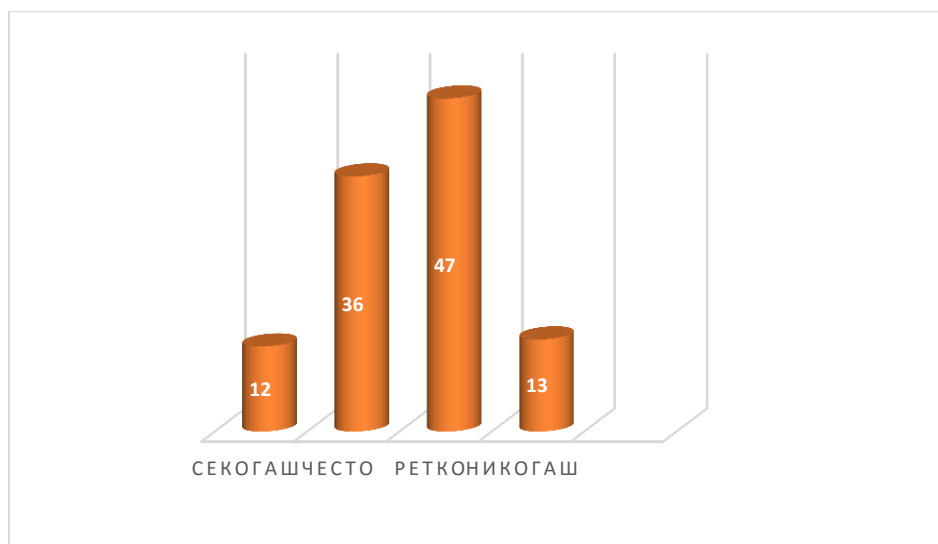
Графикон 14. На кој начин сте мотивирани



Графикон 15. Како ја оценувате вашата соработка со другите вработени



Графикон 16. Дали сметате дека постојните комуникации во хотелот се на високо ниво



Графикон 17. Дали вашите стручни знаења и сугестии се почитуваат и искористуваат при донесување на одлуките во хотелот

## КОМИСИЈА

Симонческа Лидија, lsimonce@yahoo.com

Димоска Татјана, tanjadimoska@yahoo.com

Јаковлев Златко

Аврамоски Митре, mitre\_avramoski@yahoo.com

Мртиноска Симона, simonabojadzi@yahoo.com