



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



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

-Авторезиме на докторска дисертација-

КАНДИДАТ:

М-р Сали Краснич

Охрид, 2017 година

Авторезиме на докторската дисертација на тема:

Организациската култура како современа парадигма за унапредување на хотелската понуда

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.

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.

Поаѓајќи од тоа, *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. Влијанието на организациската култура на хотелите врз квалитетот на хотелската понуда ќе се истражува преку емпириско истражување на културните вредности во реномираниот хотел Дукаѓини и нивните ефекти врз деловните перформанси на хотелот.

За што поопсежно и посодржајно 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 опсебно 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.

При изработувањето на овој докторски труд се изврши прибирање, систематизирање и анализирање на расположливи податоци, со употреба на логички оправдан и научно фундиран пристап. Во разработка на предметот на истражување беа употребени следниве научни методи:

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

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

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 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.

Во разработка на трудот се консултира релевантна и современа литература од истакнати експерти, научници и институции од областа на менаџментот, туризмот и угостителството. Исто така, се користат официјални податоци од релевантни извори од одговорни институции. За потребите на истражувањето се користат и податоци добиени од емпириско истражување на менаџери и вработени во хотелското претпријати е Дукаѓини во општина Пеќ како и туристи кои ги користеле услугите на овој хотел. Добиените податоци се систематизирани и презентирани преку табели и графикони.

Содржината на докторската дисертација на тема: *“Организациската култура како современа парадигма за унапредување на хотелската понуда”* е структурирана во воведен дел, теоретско-методолошки пристап во истражувањето, четири тематски глави и заклучни согледувања.

Во воведниот дел е елаборирана актуелноста и значењето на проблематиката која се истражува во трудот.

Во првиот дел ќе биде образложена оправданоста на темата и методолошката основа на истражувањето како и хипотезите кои треба да се докажат.

Во вториот дел, се врши 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. Во тој контекст, се става акцент 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 се анализира влијанието на социолингвистичките фактори врз успешното одвивање на хотелскиот бизнис.

Во фокусот на обработка во третиот дел е анализа на способноста на менаџерите за ефективно менаџирање со културата на хотелот. За таа цел, во истражувањето се опфаќаат 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 се надоврзуваат 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.

Во четвртиот дел се обработуваат 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.

Теоретските истражувања се поткрепени и потврдени 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 спроведе истражување на ставови на гости, менаџери и другите вработени во хотелот. Со тоа 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.

За да се добијат релевантни и статистички значајни податоци за задоволството на туристите од квалитетот и асортиманот на хотелските услуги, се изврши анкета на 90 домашни и 190 странски туристи од кои 53% машки а 47% женски испитаници. За добивање и обработка на нивните ставови и мислења се користеше SERVQUAL методот и Ликертовата скала со 5-точки, во која алтернатива 1 одговара на најслаба оценка и гласеше "Воопшто не се согласувам", 2 беше за "Делумно не се согласувам", 3 за "Ниту не се согласувам, ниту согласувам", 4 беше "Се согласувам" и како највисоко рангирано беше 5-тиот понуден став кој гласеше "Потполно се согласувам". Се изврши согледување на јазот меѓу очекувањата на гостите и нивното искуство од хотелската понуда.

Поаѓајќи од обработените и анализирани одговори добиени од спроведеното анкета на 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 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.

- ✚ 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 другите 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.

Едновременно 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 третата помошна 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 анкетаирање. 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 Пеќ.

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.

Врз основа на добиените сознанија се извлекуваат и презентираат **заклучоци** кои треба да овозможат да се унапредуваат културните вредности на хотел Дукаѓини како фактор на организациското однесување и услов за подобрување на квалитетот на неговата понуда. Подобрувањето на организациската култура ќе влијае како на зголемувањето на туристичкиот промет на хотел Дукаѓини, така и на вкупниот туристички промет на општина Пеќ.