



## **УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**

**Факултет за туризам и бизнис логистика - Гевгелија**

### **Унапредување на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија**

**Докторска дисертација**

***Докторанд:***

**М-Р ЦЕВАТ КИЦАРА**

***Ментор:***

**ПРОФ. Д-Р ЕЛИЗАБЕТА МИТРЕВА**

*Штип, октомври 2024*

**Членови на Комисија за оценка и одбрана**

<b>Претседател</b>	Проф. д-р Тања Ангелкова Петкова, Факултет за Туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип
<b>Член</b>	Проф. д-р Цане Котески Факултет за Туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип
<b>Член</b>	Вон. проф. д-р Оливер Филипоски Факултет за Туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип
<b>Екстерен ментор</b>	Проф. д-р Неда Петроска Ангеловска Економски институт-Скопје, Универзитет „Свети Кирил и Методиј“ Скопје
<b>Интерен ментор</b>	Проф. д-р Елизабета Митрева Факултет за Туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип

## БЛАГОДАРНОСТ

*Нема зборови со кои може да се опише мојата голема благодарност до мојата фамилија, пред сè за нивната огромна љубов, поддршка, разбирање и поттик за успешна изработка и реализација на докторската дисертација.*

*Изразувам искрена и голема благодарност до мојата менторка на оваа дисертација, проф. д-р Елизабета Митрева, за нејзината професионална и стручна соработка, помош и поддршка во текот на изработката на трудот.*

Без нив, ова не би изгледало вака како што изгледа сега...

Џеват Кицара

## Апстракт

Денес, кога организациите се соочуваат со глобалната конкуренција, постои изразена тенденција за пронаоѓање нови начини за зголемување на перформансите, како преку зголемување на квалитетот на производите/услугите и процесите така и преку намалување на оперативните трошоци. Со цел полесно да се идентификуваат нови начини на работење, организациите сè повеќе ја прифаќаат процесната ориентација како неопходност и услов за успешност во работењето.

Процесната ориентација го олеснува идентификувањето на активностите и задачите што придонесуваат за создавање вредност, односно обезбедува троен позитивен ефект врз бизнисот, преку квалитетот, трошоците на квалитет и времето за реализација на процесите, што има позитивно влијание врз конкурентноста на организациите од областа на хотелиерството. Притоа, квалитетот се издвојува како детерминанта на конкурентноста чии ефекти може да се следат преку ефективноста и ефикасноста. Во таа смисла, се поаѓа од тоа дека континуираното подобрување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството, втемелено врз концептот на целокупното управување со квалитетот, е услов за исполнување на очекувањата на корисниците на хотелските услуги, како на интерните така и на екстерните.

Преку истражувањето во докторската дисертација целта е да се добие општа претстава за моделите на управување со деловните процеси во хотелската индустрија во Република Северна Македонија.

Проблемот што е истражуван во овој труд се однесува на состојбата и унапредувањето на деловните процеси во организациите од хотелската индустрија во Република Северна Македонија и нивото на зрелост во однос на стратегијата на TQM (Total Quality Management), што претставува еден нов пристап во менаџментот, во насока на континуирано подобрување на квалитетот на сите активности на организациите. Затоа и целта на дисертацијата беше да се направи анализа на постојната состојба во хотелската индустрија, да се анализираат можностите за унапредување на деловните процеси во хотелиерството и на крај да се предложи модел за подобрување на овие процеси.

Предмет на истражување на оваа докторска дисертација се хотели со 3, 4 и 5 ѕвезди во Република Северна Македонија, а се однесува на утврдување на нивото на управување со деловните процеси, како и предлагање модел за нивно унапредување.

Во собирањето податоци се користеше анкетен прашалник составен од три дела. Резултатите се обработени со статистички методи.

Како статистички индикатори за зрелоста во управувањето со деловните процеси и факторите на конкурентност на хотелите се користат: информатичката технологија, управување со процесите (вклучително и методите и техниките за бездефектно работење), управување со вработените, стратески пристап, организациска или деловна култура и конкурентност (удел на пазарот) на хотелот.

Преку испитувањето на поврзаноста помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси и конкурентноста на организациите во Република Северна Македонија, со помош на статистичката непараметриска постапка Спирманов коефициент на корелација, пронајдена е висока, статистички значајна позитивна корелација – со повисоко ниво на зрелост на управување со деловните процеси и припаѓачките фактори значи и повисоко ниво на конкурентност на пазарот на организацијата. На таа основа, се прифаќа главното истражувачко тврдење дека постои статистички значајна корелација помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси и конкурентноста на пазарот на хотелите во Република Северна Македонија. На крајот е претставена анализа на предлог-модел за можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството и негова имплементација.

**Клучни зборови:** менаџмент, хотелиерство, деловни процеси, управување со квалитетот, стандарди.

## **Abstract**

Today, when organizations face global competition, there is a strong tendency to find new ways to increase performance, both by increasing the quality of products / services and processes, and by reducing operating costs. In order to make it easier to identify new ways of working, organizations are increasingly accepting process orientation as a necessity and condition for business success.

Process orientation facilitates the identification of activities and tasks that contribute to value creation, ie provides a triple positive effect on the business, through quality, quality costs and time to process, which has a positive impact on the competitiveness of organizations in the field of hospitality. Thereby, quality stands out as a determinant of competitiveness whose effects can be monitored through effectiveness and efficiency. In that sense, it is assumed that the continuous improvement of the quality of business processes in the hotel industry, based on the concept of overall quality management, is a condition for meeting the expectations of hotel service users, both internal and external.

Through the research in the doctoral dissertation the goal is to get a general idea of the business process management models in the hotel industry in the Republic of North Macedonia.

The problem researched in this paper refers to the state and improvement of business processes in the hotel industry companies in the Republic of North Macedonia and the level of maturity in relation to the TQM (Total Quality Management) strategy, which is a new approach in management, in order to continuously improve the quality of all activities of enterprises. Therefore, the purpose of the dissertation was to analyze the current situation in the hotel industry, to analyze the possibilities for improving the business processes in the hotel industry and finally, to propose a model for improving these processes.

The subject of this doctoral dissertation are 3, 4 and 5 star hotels in the Republic of North Macedonia, and it refers to determining the level of business process management and proposing a model for their promotion.

A three-part survey questionnaire was used in data collection. The results will be processed by statistical methods.

The following are used as statistical indicators of maturity in business process management and hotel competitiveness factors: information technology, process management (including methods and techniques for defective operation), employee management, strategic approach, organizational or business culture) and competitiveness (market share) of the hotel.

Examining the relationship between the levels of maturity of workflow management and competitiveness of organizations in the Republic of North Macedonia using the statistically non-parametric procedure Spirmanov correlation coefficient found a high, statistically significant positive correlation - with a higher level of maturity of workflow management and belonging factors also mean a higher level of competitiveness in the organization's market. On that basis, the main research claim is accepted that there is a statistically significant correlation between the levels of maturity of work process management and the competitiveness of the hotel market in the Republic of North Macedonia. Finally, an analysis of the proposed model for the possibilities for improving the quality of business processes in the hotel industry is presented and it's implementation as well.

**Keywords:** management, hospitality, business processes, quality management, standards.

## СОДРЖИНА

<b>ВОВЕД</b> .....	<b>11</b>
<b>ДЕЛ 1. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ</b> .....	<b>16</b>
<b>Глава 1. Феноменот квалитет и неговото значење во дефинирање на         производот/услугата</b> .....	<b>16</b>
1.1. Дефинирање и значење на квалитетот во туризмот и хотелиерст .....	16
1.2. Квалитетот во услужните дејности .....	20
1.3. Различни терминолошки рамки за квалитето.....	22
1.4. Услужниот сектор во деловното работење .....	25
1.5. Позицијата на хотелиерството во меѓународни рамки .....	29
1.6. Значењето и улогата на хотелиерството во стопанскиот развој .....	34
<b>Глава 2. Карактеристики на квалитетот во хотелиерството</b> .....	<b>40</b>
2.1. Обележја на хотелското работење.....	40
2.2. Обележја на хотелскиот производ/услуга .....	42
2.3. Димензии на квалитетот на хотелската услуга .....	49
2.4. Мерење на квалитетот во хотелиерството .....	53
2.5. Потреба од стандардизација како основа за креирање висококвалитетна услуга .....	57
<b>Глава 3. Модели на деловна совршеност</b> .....	<b>61</b>
3.1. Основни карактеристики на деловно совршенство .....	61
3.2. Модели на управување со квалитетот во хотелиерството .....	62
3.3. Значењето на стандардите во хотелскиот бизнис .....	72
3.4. Суштината на серијата стандарди ISO 9000, со акцент на Систем за управување со квалитет .....	76
3.5. Интегрирани менаџмент системи .....	82
<b>Глава 4. Анализа на филозофијата TQM (Total Quality Management)</b> .....	<b>85</b>
4.1. Основни принципи на филозофијата на TQM во хотелиерството.....	85
4.2. Концепти при проектирање и имплементација на системот TQM (Total Quality Management).....	94
4.3. Придобивки од усвојување на филозофијата на TQM (Total Quality Management).....	97



4.4. Можни грешки во процесот на воведување систем TQM во хотелиерството .....	99
<b>Глава 5. Управување со деловните процеси .....</b>	<b>101</b>
5.1. Основи за проектирање и имплементирање систем на квалитет .....	101
5.2. Управување со квалитетот во деловните процеси.....	104
5.3. Елементи за унапредувањето на квалитетот на деловните процеси.....	108
5.4. Структурални принципи за унапредување на деловните процеси.....	112
5.5. Примена на концептот QC (Quality circle) и пристапот CE (Cause and Effect) за дизајнирање и континуирано унапредување на деловните процеси ...	117
5.6. Модел на зрелост во управувањето со деловните процеси.....	122
<b>Глава 6. Методи и техники за управување со деловните процеси .....</b>	<b>128</b>
6.1. Методи за подобрување во управувањето со деловните процеси .....	128
6.2. Постигнување квалитет во деловните процеси .....	130
6.3. Методи и техники во управувањето со процесите според гуруата за квалитет .....	132
6.4. Различни методи и техники за бездефектно работење .....	138
<b>ДЕЛ 2. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ .....</b>	<b>146</b>
<b>Глава 7. Анализа на состојбата во однос на управување со деловните процеси во хотелиерството.....</b>	<b>146</b>
7.1. Цел и задача на емпириското истражување.....	146
7.2. Избор на начинот на собирање на податоците.....	150
7.3. Избор на методи и анализа на добиените податоци .....	151
7.4. Дефинирање на истражувачките варијабли и хипотези.....	152
7.5. Одредување на моделот за собирање и анализа на податоците .....	155
7.6. Резултати од емпириското истражување .....	159
7.7. Тестирање на истражувачките хипотези .....	176
<b>Глава 8. Анализа на можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството.....</b>	<b>228</b>
8.1. Дефинирање на модел за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството.....	228
8.2. Предлог-модел за унапредување на деловните процеси и негова имплементација во реални системи.....	232
8.2.1. Мерен систем за следење на стабилноста на процесите.....	243

---

8.3. Методологија за анализа на успешноста од имплементација на предлог-моделот за подобрување.....	250
<b>ЗАКЛУЧОК.....</b>	<b>256</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>275</b>
<b>ПРИЛОГ 1 Анкетен прашалник .....</b>	<b>289</b>
<b>ПРИЛОГ 2 Преглед на хотели што учествуваат во истражувањето .....</b>	<b>299</b>
<b>ПРИЛОГ 3 Категоризирани хотели во Република Северна Македонија.....</b>	<b>300</b>
<b>ПРИЛОГ 4 Попис на табели, графикони и слики.....</b>	<b>312</b>

## ВОВЕД

При образложението за научната и стручната оправданост на истражувањата поврзани со темата што е предмет на докторската дисертација, може да се согледа во фактот дека истражувањата во Република Северна Македонија што се однесуваат на унапредувањето на деловните процеси во хотелиерството се многу оскудни. Досега, тие најчесто се однесувале на анализа на општествено одговорни претпријатија, како еден од елементите на тоталното управување со квалитет, или, пак, се насочени кон анализа на влијанието на примената на TQM (Total Quality Management) врз финансиските показатели на истите. Оттука, добиените сознанија што се презентирани и избрани од различни извори, како од домашна така и од странска литература, како и соодветните примери од практиката даваат сериозен придонес за унапредувањето на одредени ставови, кои се поврзани со унапредувањето на деловните процеси во хотелиерството. На тој начин, теоретските ставови во областа на менаџментот со деловните процеси ќе можат да добијат и своја практична верификација. За постигнување една целосна сублимација на докторската дисертација, користени се соодветни материјали, обезбедени како резултат на долгогодишната истражувачка работа во оваа област.

Содржината на оваа докторска дисертација е поделена во два дела. Првиот дел е *Теоретски дел* што опфаќа вовед и шест глави: Феноменот квалитет и неговото значење во дефинирање на производот/услугата; Карактеристики на квалитетот во хотелиерството; Модели на деловна совршеност; Тотално управување со квалитетот; Управување со деловните процеси; и Методи и техники за управување со деловните процеси.

Вториот дел е *Истражувачки*, и во него се вклучени два дела: Анализа на состојбата во однос на управување со деловните процеси во хотелиерството и Анализа на можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството.

Во Првата глава се елаборираат *Феноменот квалитет и неговото значење во дефинирање на производот/услугата*. Дефинирањето и значењето на квалитетот во туризмот и хотелиерството се претставени преку соодветна анализа на обемната литература поврзана со квалитетот во услужните дејности.

Понатаму, направен е преглед на деловното работење на самиот услужен сектор, при што е даден посебен осврт на деловното работење на услужниот сектор во нашата држава. Воедно елаборирана е и позицијата на хотелиерството во меѓународните рамки, за на крајот од оваа Глава да бидат претставени значењето и улогата на хотелиерството во севкупниот стопански развој на Република Северна Македонија.

Во Втората глава *Карактеристики на квалитетот во хотелиерството* се опфатени и образложени клучните обележја на хотелското работење, обележјата на хотелскиот производ/услуга, како и кратка анализа на димензиите на квалитетот на хотелската услуга. Квалитетот на услугите ги вклучува сите параметри што резултираат со задоволство на корисниците на истите. Еден од принципиелните начини по кој организациите од хотелската индустрија може да се разликуваат меѓу себе е преку конзистентна испорака на повисок квалитет од конкурентите. Притоа, се дојде до заклучокот дека извонредниот квалитет може да им даде потенцијална конкурентска предност што води до супериорност во нудење на услугите и остварување профит.

Зборувајќи за квалитетот во хотелиерството, важно е да се нагласи дека за да се биде подобар и да се овозможи квалитетна услуга, неопходни се и повисоки трошоци. Но, инвестициите во квалитетот се вредни да се направат, имајќи предвид дека поголемото задоволство на потрошувачот води кон зголемена посетеност на хотелите, а со тоа и до поголем профит. Една од клучните цели на организациите од хотелската индустрија е да се стреми кон совршеност во сите области од работењето. Ова би можело да се постигне преку спроведување соодветни *Моделите на деловна совршеност*, што практично претставува и наслов на Третата глава од овој дел на дисертацијата. Во неа, на самиот почеток се претставени основните карактеристики на деловното совршенство, како и моделите на управување со квалитетот во хотелиерството. Прикажани се и менаџмент-системите како основа за управување со нив, значењето на стандардите во хотелскиот бизнис, суштината на серијата стандарди ISO 9000, со акцент на Системот за управување со квалитет, по што се разработени и некои од останатите менаџмент-системи, како и интегрираните менаџмент-системи. Посветеноста на претпријатијата од хотелската индустрија кон стандардите, упатствата темелени врз пристапот PDCA (планирај, спроведи, провери и делувај)

може да резултира со константни подобрувања. Тие се практично и движечка сила на напредокот и константното подобрување во сите сектори на деловните процеси.

Во продолжение на овој прв (теоретски) дел на докторската дисертација акцентот е ставен на *Тотално управување со квалитетот*. Имајќи предвид дека во време на голема конкуренција и присуство на многу ентитети на пазарот неопходно е да се зголеми акцентот на квалитетот на целокупното работење во хотелските претпријатија. Оттука е и важноста на овој дел од дисертацијата, каде што најпрво е објаснет и дефиниран поимот и дефиницијата, како и основните принципи на филозофијата на TQM (Total Quality Management) во хотелиерството. Посебен акцент е ставен на концептите при проектирање и имплементација на системот TQM и придобивките од усвојување на филозофијата на TQM. На крај, прикажани се и можните грешки во процесот на воведување систем TQM во хотелиерството.

За да се биде успешен, за хотелиерскиот бизнис, многу е битно како деловните процеси се дизајнирани и управувани. Во таа насока, во дисертацијата е претставена важноста на *Управувањето со деловните процеси*, односно елаборирани се основите за проектирање и имплементирање систем на квалитет. Во овој дел, се дава одговорот на прашањето зошто е потребно да се проектира систем за квалитет, по што се претставени и дел од пристапите што се однесуваат на унапредувањето на квалитетот на деловните процеси, производите/услугите. Исто така, овој дел се осврнува накратко и на традиционалното управување со процесите, реактивното подобрување на процесите, односно методологијата за реактивно унапредување на деловните процеси. Разработени се и проактивното подобрување на деловните процеси, потребата од реинженеринг и од каде треба да се започне со интерна стандардизација. На крај, направена е анализа на основните елементи на деловните процеси, како и на примената на моделот QC-CE (комбинацијата на концептот QC (Quality Circle) и пристапот CE (Cause and Effect) го дава моделот QC-CE за квалитет) за дизајнирање на деловните процеси.

Последната глава во теоретскиот дел од дисертацијата е насловена *Методи и техники за управување со деловните процеси*. Во неа се анализираат методите за подобрување (Самооценување, Benchmarking, Brainstorming, Шест

сигма, QFD...), како и дијаграмите Flowchart, GANT, Ishikawa и некои од статистичките методи. Прикажана е примената на статистичката процесна контрола (SPC) и методите и техниките на бездефектно работење. Важноста на овој дел од трудот произлегува од фактот што еден деловен процес вклучува голем број активности што се одвиваат според одреден редослед со цел да остварат конкретните задачи во правец на постигнување на утврдените резултати. Доколку дизајнот на деловните процеси не е добар, односно избраните методи и техники за управување со деловните процеси не се адекватни, тогаш целите и резултатите не може да се остварат. Ова се и клучните предизвици во управувањето со деловните процеси што треба да ги совладаат вработените, а особено менаџерите што се одговорни да ги дизајнираат, одобруваат и управуваат деловните процеси во хотелиерството.

Вториот дел од оваа дисертација е со наслов *Истражувачки дел*, што практично ги содржи главите седум и осум. Поконкретно, во делот *Анализа на состојбата во однос на управување со деловните процеси во хотелиерството* е претставена конструкцијата на истражувањето, односно целта и задачата на емпириското истражување, изборот на начинот на собирање на податоците, изборот на методите и анализа на добиените резултати. Анализата на добиените податоци е направена преку квалитативна и квантитативна анализа, по што следуваат соодветна дискусија и анализа на резултатите.

На крај, во делот *Анализа на можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството* е даден предлог-модел за унапредување на истите и негова имплементација во реални системи. На крај презентирана е и анализа на успешноста од имплементација на предлог-моделот за подобрување, по што се прикажани и евентуалните придобивки од неговата имплементација во насока на подобрување на организациските перформанси.

Преку анализа на добиените резултати од истражувањето се изведени заклучоци преку кои е прикажана состојбата на хотелската индустрија во правец на усвојување на филозофијата на TQM. Посебно, имајќи предвид дека усвојувањето на филозофијата на TQM значи подобрување на квалитетот на производителите/услугите преку проектирање и унапредување на деловните процеси во хотелската индустрија, но и подобрување на продуктивноста и оптимизирање на трошоците.

Како резултат на спроведеното истражување во овој труд, се утврди дека преку соодветно проектирање и имплементација на соодветен модел на управување со квалитетот може да се постигне и соодветен степен на подобрување на самиот деловен процес во хотелиерството во Република Северна Македонија, а и се покажа дека постои значајна поврзаност помеѓу нивото на зрелост во управувањето со деловните процеси и конкурентноста на хотелиерството во нашата држава.

Исто така, оваа докторска дисертација ги потврди како главната така и посебните хипотези што се поставени пред да се почне со процесот на истражување на оваа проблематика. Истражувањето резултира со конкретни насоки во креирањето модел за унапредување на деловниот процес во хотелската индустрија во Република Северна Македонија.

Добиените резултати покажуваат дека нивото на имплементација на тоталното управување со квалитетот во однос на услужниот процес во македонските хотели е релативно високо, особено во однос на клучните фактори како што е ориентацијата кон клиентите/гостите/корисниците на хотелските производи.

## ДЕЛ 1. ТЕОРЕТСКИ ДЕЛ

### Глава 1. Феноменот квалитет и неговото значење во дефинирање на производот/услугата

#### 1.1. Дефинирање и значење на квалитетот во туризмот и хотелиерството

Квалитетот е целокупност на сите својства и карактеристики на производите или услугите што ги нудат претпријатијата, а кои се однесуваат на нивната можност да ги задоволат утврдените или изразени потреби на купувачите или корисниците. Квалитетот не може да се изрази со една дефиниција, бидејќи е мултидисциплинарна категорија. Неговата дефиниција подеднакво треба да ги задоволи техничко-технолошкиот, економскиот и психо-социолошкиот аспект<sup>1</sup>.

Кај производите, квалитетот означува безгрешно исполнување на функциите на организацијата, додека кај услугите е неможно егзактно да се квантификува исполнувањето на функциите, па најчесто се поаѓа од чисто субјективно искажување за поимот квалитет. Квалитетот на услугите може да се дефинира како својство што со своето нудење (давање) или со своите карактеристики ги исполнува очекувањата на корисниците. Кај нудењето услуги, квалитетот не може да биде апсолутна величина, туку пред сè зависи од очекувањата на корисникот, така што и за давачот на услугата тоа значи дека тој не треба да очекува дека постојано ќе биде во состојба да понуди најголемо ниво на квалитетот, туку да ги исполни очекувањата на своите купувачи/корисници, кои не мора да бидат секогаш ориентираны на максимум<sup>2</sup>.

Квалитетот се дефинира како „задоволување на потребите и барањата на корисниците“, иако историски, поимот за квалитет добил различни значења. Квалитетот на производи или услуги може да се прикаже преку математичка релација како збир на карактеристики што еден производ или услуга мора да ги поседуваат:<sup>3</sup>

$$Q_{p/u} = \sum_{i=1}^n Z_i * k_i$$

<sup>1</sup> James, P., (1996), Total Quality Management: An Introductory Text, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 106-220.

<sup>2</sup> Collier, D.A., (1994), The Service Quality Solution, Milwaukee: ASQC Quality Press, New York.

<sup>3</sup> Douglas, C. M., (2008), Statistical Quality Control: A Modern Introduction – 6 th edition, United States of America



каде што:  $Q_{p/i}$  – квалитетот на производот или услугата;  $Z_i$  – ниво на значајност на  $i$  – карактеристики на квалитетот, како што тоа го гледа корисникот;  $k_i$  – индивидуална карактеристика на квалитетот и  $n$  – вкупниот број карактеристики.

Квалитетот може да биде претставен со следниот однос:<sup>4</sup>

### **КВАЛИТЕТ = ЗНАЕЊЕ + ПЛАНИРАЊЕ + ДОКУМЕНТИРАНОСТ**

Основното начело дека производите и услугите мора да ги задоволат основните барања на корисниците довеле до сознанието дека спецификациите со кои се дефинира производот не се гаранција дека производот навистина ќе го постигне бараниот квалитет. За да се постигне бараниот квалитет, неопходни се стандарди за дефинирање на системот за квалитет, кои го олеснуваат создавањето на системот за квалитет преку упатството за управување на квалитетот и општите услови преку кои ќе се осигури дека квалитетот е вграден во производот, односно услугата, а не само да го контролира постигнатото ниво<sup>5</sup>.

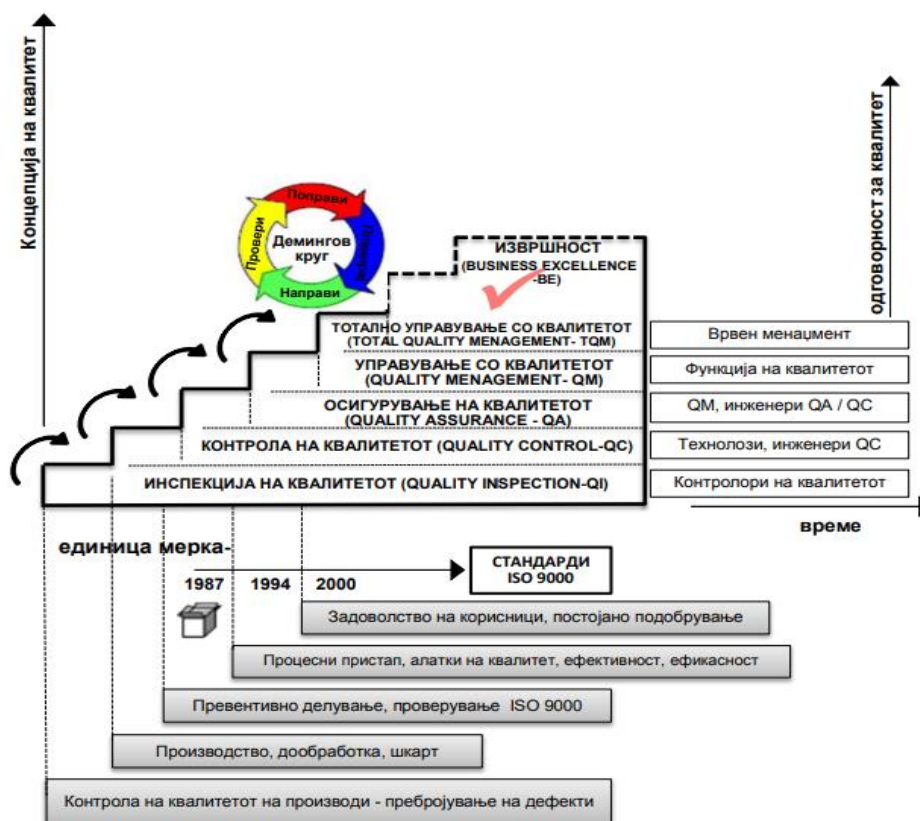
Последниот век се смета за „век на квалитет“, затоа што истражувањата покажуваат дека денес вообичаено 80 – 90 % од корисниците на прво место го ставаат квалитетот на производот. Квалитетот е стар колку и човечката историја. Уште од околу 2000 година пр. н. е., со Хамурабиевиот законик од Вавилон (Nampurabi-King of Babilon, 2240 пр. н. е.), биле пропишани строги казни за несовесни и некавалитетни изведувачи на сите видови професии. Затоа е погрешно квалитетот и систематско истражување на квалитетот да се набљудуваат само како наследство на индустриската револуција.

До „експлозијата на квалитетот“ доаѓа со појава на системскиот пристап на квалитет веднаш по Втората светска војна. Оттогаш, до денес има развиено голем број концепции со сосема нов филозофски пристап. Квалитетот во текот на овој век генерално се развивал низ неколку фази, кои треба да се сфатат условно поради временско преклопување, нерамномерното ширење поради различниот техничко-технолошки развој на одделни земји, како и практично прифаќање на воспоставените концепти и принципи. Еволуцијата на квалитетот продолжува, а одделните фази на еволутивниот развој се прикажани на Слика 1.

---

<sup>4</sup>Исто.

<sup>5</sup> Basu, R., (2004), Implementing Quality: A practical guide to tools and techniques, Thomson Learning.



Слика 1. Еволуција на квалитетот

Извор: Douglas, C. M., (2008), *Statistical Quality Control: A Modern Introduction – 6 th edition, United States of America*

Одредени автори (Evans, Lindsay, 2010) наведуваат дека квалитетната услуга е алатка за управување што им обезбедува на компаниите средства за следење на услугата од перспектива на клиентите. Обезбедувањето квалитет се однесува на секоја планирана и систематска активност насочена кон обезбедување на потрошувачите стоки и услуги со соодветен квалитет, заедно со довербата дека тие ги исполнуваат барањата на потрошувачите. Обезбедувањето квалитет зависи од извонредноста на две важни фокусни точки во бизнисот: дизајнот на стоки и услуги и контрола на квалитетот за време на извршувањето на испораката на услуги, што често е потпомогнато од некоја форма на мерење и инспекциска активност.

Системот за управување со квалитетна услуга е пристап ориентиран кон резултат. Истиот се занимава со карактеристиките на услугата што навистина се важни за крајните корисници; им се обраќа на давателите на услуги што имаат опипливи резултати да ги изложат на крајните корисници (потрошувачи); на

клиентите им гарантира висок квалитет на услугата што може да ја добијат за време на нивниот престој во сместување и на персоналот му обезбедува методологија за да покаже посветеност на квалитетна услуга.

Концептот на квалитет е нашироко дискутиран во угостителството. Квалитетот во угостителската индустрија е дефиниран како „конзистентна испорака на производи и услуги за гости според очекуваните стандарди“. Сè повеќе, гостите се подготвени да платат повеќе кога ги посетуваат угостителските објекти што нудат услуги што ги задоволуваат или ги надминуваат нивните очекувања. Нивото на квалитетна услуга е важен фактор во искуството што го добиваат гостите за време на нивните посети во сместувачките капацитети. Со создавање вредност за гостинот, сместувањето може успешно да ги задржи своите гости. Менаџерите мора да ја препознаат важноста на задржувањето на клиентите, бидејќи привлекувањето нов клиент се смета за поскапо и одзема многу време. На сè поконкурентниот пазар, прашањето за квалитетот стана позначајно за хотелските бизниси. Ова беше под влијание на голем број фактори, како што се проширувањето на правата на потрошувачите и наводното појавување на „нови“, квалитетни свесни туристи. Дополнително, поголемата конкурентност предизвика хотелските компании да бидат сè повеќе свесни за важноста на квалитетот како извор на конкурентна предност.

Компонентите на квалитетот во туристичката индустрија што може да се користат за развој и имплементација на систем за квалитетна услуга се следните:<sup>6</sup> Анализирање на тоа како гостите да се послужуваат; Определување на тоа што посакуваат гостите; Развивање процедури за да се овозможи она што гостите го сакаат; Обучување и зајакнување на персоналот; Спроведување ревидирани системи и Оценување и менување на системите за испорака на услуги. Квалитетната самоевалуација во хотелската индустрија (обично преку картички за коментари во гостинските соби или онлајн прашалници) е многу важна за хотелиерите да можат да ги идентификуваат и решат проблемите. Редовната и систематска анализа на резултатите од евалуацијата може да доведе до широк опсег на предности, меѓу кои: Мерење на степенот на совпаѓање на потребите и очекувањата на клиентите и споредување на резултатите со воочениот квалитет; Дејствувајќи како основа за стратегискиот процес, идентификувајќи ги

<sup>6</sup> David K. Hayes; Jack D. Ninemeier; Allisha A. Miller, (2011), Foundations of lodging management, Pearson Education

активностите за подобрување; и Контрола на конкурентноста во квалитетот со помош на бенчмаркинг. Обезбедувањето квалитетна услуга е еден од главните предизвици со кои ќе се соочат менаџерите на угостителството во следните години. Тоа ќе биде суштински услов за успех на новите, силно конкурентни, глобални пазари за угостителство.

## 1.2. Квалитетот во услужните дејности

Почетната точка во дефиницијата е поврзана со пристапот кон квалитетот од две основни гледишта – производителите, од една страна, и потрошувачите, од друга страна. Од аспект на понудата, т. е. производителот, квалитетот е усогласеност со барањата и правилата на производствената процедура.

Од гледна точка на корисникот, квалитетот е севкупност на карактеристиките на производите, кои имаат способност да ги задоволат наведените и имплицитните потреби. Со квалитетот на производот од аспект на производителот се занимаваше американскиот инженер, практичар и теоретичар за управување со квалитет Филип Б. Крозби. Тој поаѓа од фактот дека на дефинирањето на квалитетот му претходи прецизно дефинирање на процесот на производство. Кога ќе се утврдат барањата на производниот процес, квалитетот на производот произлегува како логична последица на постапувањето по утврдените барања. Квалитетот, како што со право верува Крозби, не е имагинарна категорија што се доживува интуитивно, туку претставува усогласеност со барањата и може да се мери. Доколку се работи само за барања од страна на производителите, ваквиот пристап кон квалитетот е едностран, иако се смета дека производниот процес се обликува според потребите на побарувачката. Деталните спецификации на барањата за производство лесно може да бидат „залажувачки“, особено кога се третираат статички, како ригидни или крути правила што не се менуваат<sup>7</sup>.

Затоа, секогаш треба да се има предвид пристапот кон дефинирање на квалитетот од гледна точка на корисникот, каде што клучниот концепт се потребите. Еден од светските лидери во областа на квалитетот, кој претходно беше споменат, Јуран, го дефинира квалитетот на производот како практичност за користење. Степенот до кој производот е погоден за употреба се одредува според

---

<sup>7</sup> Basu, R., (2004), *Implementing Quality: A practical guide to tools and techniques*, Thomson Learning

неговата способност да ги задоволи потребите на корисниците. Станува збор, значи, за дефинирање на квалитетот од гледна точка на побарувачката, односно потрошувачите.

Пристапот до квалитетот и неговата дефиниција мора да бидат водени од барањата на корисниците. Различни дефиниции за квалитетот што може да се најдат во домашни и странски литературни извори исто така го поддржуваат овој став. Квалитетот на производот е неговата структура што го прави доволен за употреба. Квалитетот на производот е комплексен збир на карактеристики што го одредуваат степенот на соодветност во согласност со неговата намена. Квалитетот е збир на активности со кои се постигнува соодветноста на производот за употреба. Квалитетот е севкупност, односно внатрешно определување на субјектот (производ, процес, услуга). Квалитетот е составен дел од својствата на производот. Квалитетот на производот е мерило за неговата корисност, односно соодветност да ги задоволи барањата на потрошувачите. Европската организација за квалитет EOQC ја нуди следната општа дефиниција за квалитет: „Квалитетот е степенот до кој производот ги задоволува потребите на корисниците – потрошувачите“<sup>8</sup>. Практиката го наметна, а теоријата го прифати проширувањето на квалитетот, односно неговата експанзија, што е потврдено и со стандардите за квалитет поставени од Меѓународната организација за стандарди (International Standard Organization – ISO). Според ISO 8402 (1986) стандардите, квалитетот се дефинира како збир на сите својства на производот поврзани со нивната способност да ги задоволат идентификуваните или изразените потреби. Оваа дефиниција беше дополнета во 1994 година, така што квалитетот е збир на карактеристики што субјектот ги поседува за да ги исполни сите поставени барања, очекувани желби и преференции на купувачот. Значењето на терминот „ентитет“ се однесува на материјален производ, услуга, процес, активност, организација, систем, вработени или која било комбинација од овие елементи. Последната дефиниција за квалитет дадена во стандардот ISO 9000 од 2000 година е исто така најкратка: „квалитетот е нивото до кое множеството на својствени карактеристики ги исполнува барањата“<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Barjaktarović, D., (2021) Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd. Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam – „HOTEL“, Beograd.

<sup>9</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

Анализата на сите горенаведени дефиниции за квалитет може да ги идентификува клучните термини и изрази што ги дефинираат, како што се: барања, потреби, цел, употреба, усогласеност, соодветност, погодност, доволност, соодветност за употреба, комплетност, корисност, степен на задоволство на потреби. Не е спорно дека квалитетот е пазарна категорија. Тоа значи дека се работи за квалитетот на материјалните производи и услуги што имаат употребна вредност и што се пласираат на пазарот како стока, по одредена цена.

Под употребна вредност на материјалните производи и услуги се подразбира нивна суштинска сопственост, која се состои во способноста да се задоволат одредени потреби на корисниците. Денес, функционирањето на пазарот на различни производи и услуги се соочува со жестока конкуренција. Тоа значи дека постои немилосрдна борба за преземање, одржување и подобрување на позицијата на пазарот. Понудата мора постојано да наоѓа начини да ги задоволи не само потребите, туку и желбите и очекувањата на сè попребирливите потрошувачи. Тоа значи дека не само што треба да се следат и анализираат нивните афинитети и задоволство туку и да се предвиди, сугерира, „модифицира“ нивниот вкус. Ова може да се постигне со соодветен квалитет на материјалните производи и услуги. Квалитетот не е статичко својство на производот. Тоа е динамичен процес што ги опфаќа сите фази на појавата на материјалните производи и услуги. Квалитетот ги вклучува сите влезни компоненти на овој процес. Квалитетот може да се мери.

### **1.3. Различни термилошки рамки за квалитетот**

Покрај општата дефиниција, за да се добие појасна претстава за важноста на квалитетот за функционирањето на економијата и општеството во целина, потребно е да се погледне и значењето на одредени фрази што се појавуваат во теоријата и практиката, односно да се погледнат различните термилошки рамки на самиот термин.

Литературните извори укажуваат на разлика помеѓу квалитетот на употребениот производ и квалитетот на потрошениот производ<sup>10</sup>. Двете категории на квалитет се дефинирани како збир на својства на производот (функционалност,

<sup>10</sup> Barjaktarović, D., (2021) Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd. Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam – „HOTEL”, Beograd.

безбедност, одржување, изглед итн.), со цел да се задоволат одредени потреби. Основен критериум за разликување е односот помеѓу времето на создавање и времето на користење на производот. Во првиот случај, квалитетот на производот се создава во еден временски период, а употребата во друг, многу подолго. Со други зборови, производите со подолг животен век во процесот на создавање се обезбедуваат со квалитет усогласен не само со сегашните, туку и со идните барања на побарувачката, бидејќи тие треба да ги задоволат потребите на корисниците во повеќегодишното работење<sup>11</sup>. Во вториот случај се работи за квалитет што се создава во еден период, а во истиот или пократок период со консумирање на производот квалитетот престанува да постои.

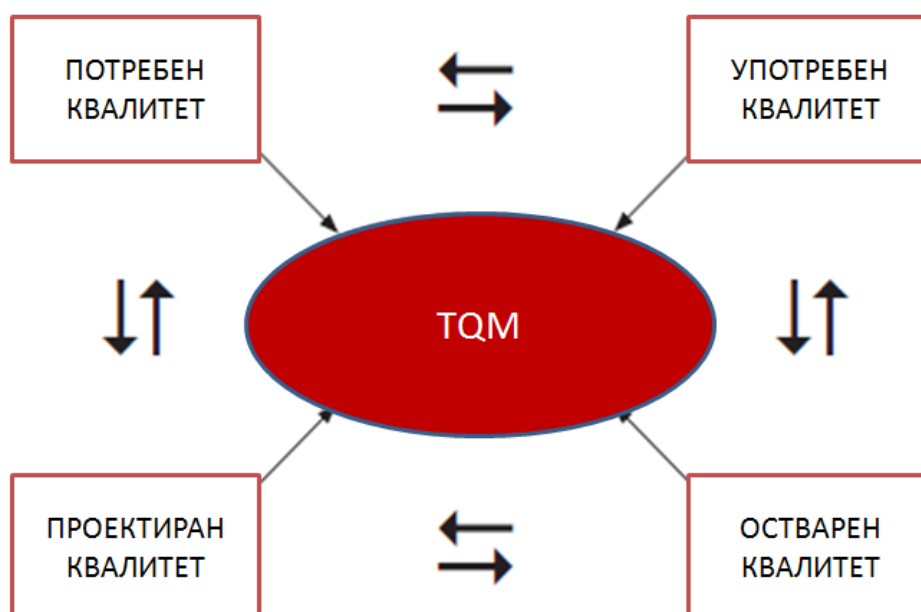
Во овој момент, треба да се истакне универзалното значење на синтагмата квалитет на производот, односно ставот дека овој поим го вклучува и квалитетот на услугите. На услугите, врз основа на современото толкување на економските закони, со оглед на нејзината доминација во планетарната економија, им се припишува статус на производи. Процесот на креирање услуга од одреден тип се одвива во одредена техничка средина, според воспоставената технологија и организациски и кадровски поставки. Услугата е пазарна категорија што има употребна вредност, бидејќи задоволува одредени потреби на корисниците по фиксни цени. Значи услугата треба да се третира како специфичен, нематеријален, но во секој случај производ. Следствено, за квалитетот на услугата може да се зборува како квалитет што се троши во исто време кога се создава<sup>12</sup>.

Во теоријата и практиката, постојат различни определби за квалитет, кои, всушност, претставуваат одредени фази во процесот на развој на производот, односно негово усогласување со барањата на клиентите, како што е прикажано на Сликата 2.

---

<sup>11</sup> Исто.

<sup>12</sup> Terry L. (2021), Trends in Hospitality Industry, Hospitality Technology: Smarter Hotels and Restaurants, Randolph, NY. 07869.



Слика 2. Фази во процесот на развој на производот

Извор: Barjaktarović, D., (2021), *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd. *Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam – „HOTEL”*, Beograd.

Проектиран квалитет е квалитетот што е дефиниран со градежно-технолошка документација. Постигнат квалитет е квалитетот што произлегува во производниот процес и што се одредува со контрола. Потребен квалитет е квалитетот што го одредува корисникот за да ги задоволи неговите потреби. Употреблив квалитет е квалитетот што се одредува во процесот на употреба<sup>13</sup>. Во теоријата и практиката, се среќаваат и поимите „надворешен квалитет“ и „внатрешен квалитет“. Надворешниот квалитет може да се сфати како категорија што го обединува пристапот кон квалитетот од гледна точка на потрошувачот. Според тоа, внатрешниот квалитет го изразува пристапот кон квалитетот од гледна точка на производителот. На овој начин уште еднаш се истакнува пристапот кон квалитетот како пазарна категорија. Степенот на меѓусебно усогласување на внатрешниот и надворешниот квалитет ја изразува синхронизацијата на понудата со побарувачката, односно се оценува позицијата на организациите на пазарот. Дизајнираниот и постигнатиот квалитет спаѓаат во

<sup>13</sup> Barjaktarović, D., (2021) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd. *Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam – „HOTEL”*, Beograd; Vuković, I., (2019) *Savremeni trendovi u razvoju turizma u Evropskoj uniji*, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1.



категоријата внатрешен квалитет. Потребниот квалитет е квалитетот на надворешниот карактер<sup>14</sup>.

Усогласеноста на ниво на проектиран и потребен квалитет е еден од важните предуслови за успешен бизнис. Во организациите ориентирани кон корисниците, квалитетот е дизајниран според потребите на потрошувачите. Внатрешното деловно опкружување во организацијата со своите техничко-технолошки и организациско-кадровски потенцијали создава производи чиј постигнат квалитет треба да се совпаѓа со проектираниот квалитет што е дизајниран врз основа на потребите на потрошувачите. Адекватно дефинираниот баран квалитет одразува реална проценка на барањата на корисниците, односно дефинираниот квалитет на дизајнот подразбира инсталирање на клучните компоненти со потребниот квалитет. Усогласувањето на проектираниот и остварениот квалитет во вакви околности треба да доведе до усогласување на остварениот и искористениот квалитет, што е и крајната цел на организацијата. На овој начин, преку дизајнираниот и постигнатиот квалитет на производите создадени во внатрешното опкружување, се задоволуваат (надворешните) барања на клиентите. Исполнувањето на нивните барања се рефлектира во степенот на усогласеност на бараниот и употреблив квалитет. Усогласеноста на сите нивоа на квалитет, од потребните, преку дизајнираните и постигнатите до употребливите, укажува на концептот на вкупен квалитет<sup>15</sup>.

#### **1.4. Услужниот сектор во деловното работење**

Денес, услужниот сектор станува сè поважен во глобалното деловно опкружување, бидејќи услугите се содржани во речиси секој економски процес и претставуваат значаен фактор за подобрување на животот на луѓето, деловните процеси во компаниите и националните економии.

Имено, современиот светски пазар се карактеризира со интензивен технолошки развој, трансфер на технологија, побрз развој на иновативни активности, зајакнување на конкуренцијата, како и развој на науката, трансфер на знаење и развој на дигиталната економија.

<sup>14</sup> Terry L. (2021), Trends in Hospitality Industry, Hospitality Technology: Smarter Hotels and Restaurants, Randolph, NY. 07869.

<sup>15</sup> Vuković, I., (2019) Savremeni trendovi u razvoju turizma u Evropskoj uniji, Tourism and Hospitality Management, Vol. 12, No. 1.

Брзите и силни промени и барања за подобрување на квалитетот, поттикнати од процесите на глобализација, зголемената примена на модерната технологија, знаење и иновации во бизнисот, доведоа до значителни промени во услужниот сектор. Услужните компании имаат силно влијание и значење за економијата на секоја земја, бидејќи придонесуваат за растот на вработеноста и растот на бруто-домашниот производ. Исто така, услужните компании имаат силно влијание врз формирањето на потребите и желбите на потрошувачите на пазарот. Услужниот сектор добива на значење во светската економија, имајќи предвид дека остварува големи приходи, има сè поголем удел во генерирањето приходи и зголемување на вработеноста. Според *CIA*, речиси две третини од светскиот приход се генерираат во услужниот сектор. На глобално ниво, услужниот сектор е попродуктивен од просекот. Продуктивноста на услужниот сектор е нешто повисока од продуктивноста на индустријата. Во многу развиени земји, четири петтини од приходот се генерираат во услужниот сектор<sup>16</sup>.

Денес, услужниот сектор има сè поголемо значење во светската економија, имајќи предвид дека остварува големи приходи, има сè поголем удел во генерирањето приходи и зголемување на вработеноста. Услужните компании имаат силно влијание и значење за економијата на секоја земја, бидејќи придонесуваат за растот на вработеноста и растот на бруто-домашниот производ, а имаат силно влијание и врз формирањето на потребите и желбите на потрошувачите на пазарот. Националните економии, особено развиените земји, му даваат сè поголемо значење на услужниот сектор и своите нови развојни стратегии ги засноваат на услужниот сектор.

Услужниот сектор во Република Северна Македонија расте, а македонската економија мора да му даде поголемо значење на овој сектор, што ќе предизвика многубројни придобивки за македонската економија, како што се зголемување на вработеноста, економски и технолошки промени, раст на меѓународната трговија и слично. Постигнувањето на процесот на развој на услужниот сектор, зголемената стандардизација на бизнисот во услужниот сектор и подобрувањето на конкурентноста, инвестициите, поттикнувањето на извозот на услуги, како и создавањето поволна економска средина за развој на услужните компании се клучни задачи што Северна Македонија ќе треба да ги направи во иднина.

---

<sup>16</sup> CIA, (2016), *The World Factbook 2016-17*, Washington, DC: Central Intelligence Agency <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>

Во иднина, македонската економија мора да инвестира во развојот на услужниот сектор и да ги заснова своите развојни концепти на услужниот сектор, со посебен акцент на развојот на туризмот, што може да доведе до зголемени девизни приливи, раст на вработеноста и подобрување на квалитетот на животот. Прифаќањето на услужниот сектор, а особено туризмот, како ефикасен инструмент за вклучување во конкуренција на меѓународниот пазар, е основа за натамошен економски раст во Северна Македонија.

Како што е прикажано во Табелата 1, бројот на странски туристи во 2020 година изнесувал 118 206, со вкупно 252 930 ноќевања, додека, пак, во 2021 година имало 293 963 странски туристи и остварени се вкупно 670 460 ноќевања. Во 2020 година, имало 349 308 туристи и 1 444 605 ноќевања, а во следната 2021 година имало 408 500 домашни туристи со остварени вкупно 1 1 643 083 ноќевања.

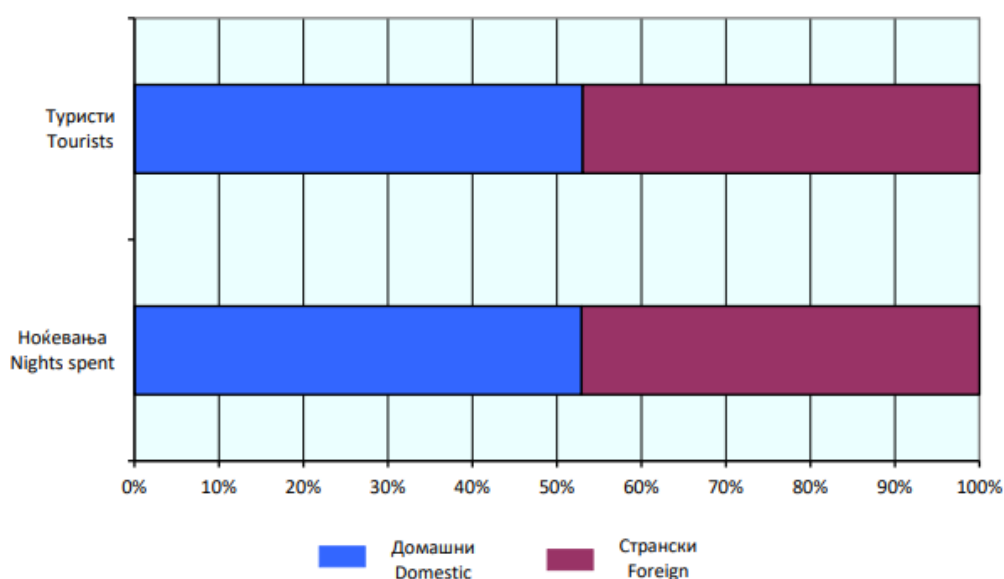
Табела 1. Број на туристи и ноќевања (2020/2021)

Број на туристи и ноќевања			
Број на туристи			
2020		2021	
Странски	Домашни	Странски	Домашни
118 206	349 308	293 963	408 500
Број на ноќевања			
Странски	Домашни	Странски	Домашни
252 930	1 444 605	670 460	1 643 083

Извор: Државен завод за статистика, Извештај број 8.1.22.03

Според податоците на Државниот завод за статистика, како што е прикажано и на Графиконот 1, изразено во проценти, бројот на туристите во декември 2021 година изнесува 39 222, од кои 53 % се домашни туристи, а 47 % се странски туристи. Бројот на ноќевањата во декември 2021 година изнесува 78 237, од кои 52,9 % се од домашните туристи, а 47,1 % од странските туристи. Во периодот јануари – декември 2021 година, во однос на истиот период од претходната година, бројот на туристите е зголемен за 50,3 %, и тоа: кај домашните туристи има зголемување за 16,9 %, а кај странските зголемувањето е за 148,7 %. Во периодот јануари – декември 2021 година, во однос на истиот период од претходната година, бројот на ноќевањата е зголемен за 36,3 %, и тоа:

кај домашните туристи има зголемување за 13,7 %, а кај странските зголемувањето е за 165,1 %<sup>17</sup>.



Графикон 1. Структура на домашни и на странски туристи и ноќевања, декември 2021 година

Извор: Државен завод за статистика, Извештај број 8.1.22.03

Според претходните податоци на Државниот завод за статистика, 57 853 пазарно ориентирани деловни субјекти активни во областа на индустријата, градежништвото, трговијата и другите услужни дејности оствариле вкупен промет од 1 307 934 милиони денари и додадена вредност од 282 158 милиони денари. За ангажираните 387 938 вработени лица, биле издвоени 157 715 милиони денари. Во однос на претходната година, забележано е намалување на бројот на вработените за 3,2 %, прометот за 5,7 % и бруто-додадената вредност за 6,0 %. Најголем промет е реализиран од секторот Трговија на големо и на мало со 41,7 %, а по него следуваат секторот Преработувачка индустрија со 28,4 %, Градежништво со 7,1 %, Снабдување со електрична енергија, гас, пареа и климатизација со 7,0 % и секторот Транспорт и складирање со 5,3 %. Секторот на преработувачката индустрија има најголемо учество во вкупната додадена вредност со 28,7 %, следен од секторот Трговија на големо и на мало со 23,8 %. Значително учество има секторот Градежништво (9,9 %), додека секторот Информации и комуникации создава 9,0 % од вкупната додадена вредност. Во

<sup>17</sup> Државен завод за статистика, Извештај број 8.1.22.03.

однос на големината на претпријатијата, доминираат микропретпријатијата со помалку од 10 вработени (90,6 %), најголемиот дел од нив се од областа на трговијата. Со ангажирани 31,8 % од вкупно вработените, тие создале 21,6 % од вкупната додадена вредност. Големите претпријатија со учество од само 0,3 % и со ангажирани 26,1 % од вработените создаваат 32,1 % од вкупната додадена вредност во рамките на деловниот сектор, и тоа, главно, во секторот Преработувачка индустрија (14,0 %). Сепак, најголем е потенцијалот на малите и на средните претпријатија (со 10 до 249 вработени), кои ангажираат 42,1 % од вработените и создаваат 46,3 % од вкупната додадена вредност во деловниот сектор.

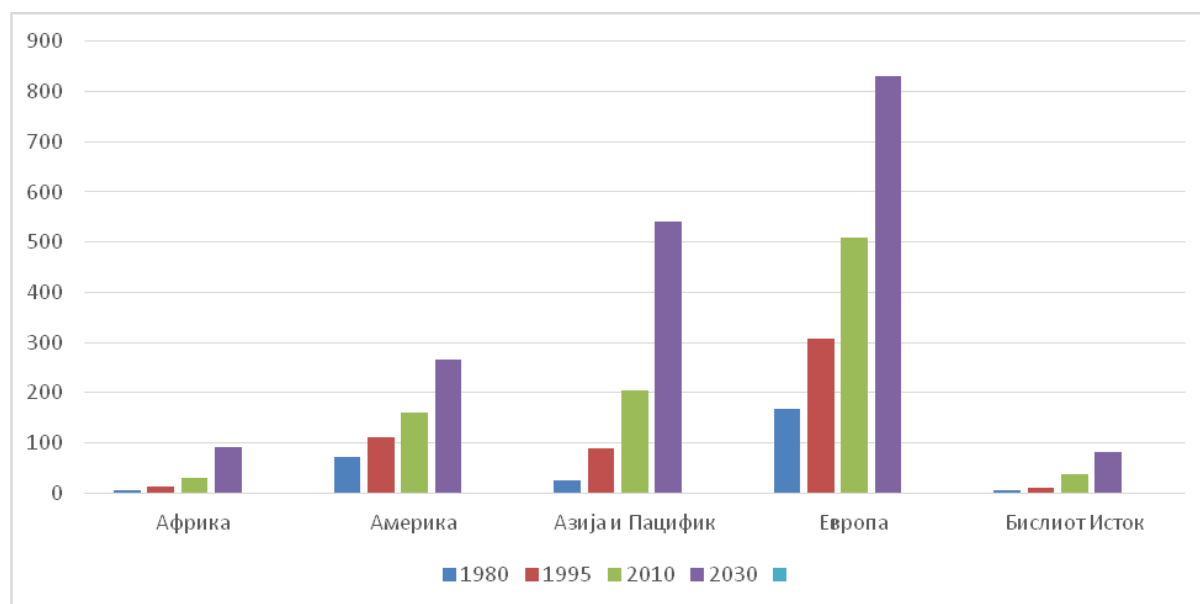
### 1.5. Позицијата на хотелиерството во меѓународни рамки

Туристичката индустрија е една од оние активности за кои постои реална претпоставка дека ќе ја продолжат својата динамична стапка на раст на меѓународно ниво. Со 25 милиони во 1950 година, бројот на учесници во меѓународната рамка достигна бројка од 1,184 милиони во 2015 година (+ 4,4 %), додека приходите во истиот период со 2,1 милијарди ја надминаа бројката од 1,260 милијарди американски долари. Инаку, од 2010 година, меѓународниот туризам расте над просекот (во просек 4 % годишно). Гледано по региони, Европа, Америка, Азија и Пацификот забележаа раст од околу 5 %. Регионот на Блискиот Исток забележа раст од 2,8 %, додека во Африка е намален за 2,9 %. Преведено на јазикот на бројките, регионот на Европа имаше најголем број пристигнувања. Имено, Европа беше домаќин на над 15 милиони нови туристи, и оствари вкупно 582 милиони меѓународни посетители, додека другите региони ги постигнаа следните бројки: Азија и Пацификот 14 милиони, Америка 13 милиони, Блискиот Исток 3 милиони и Африка 1 милион<sup>18</sup>.

Како што е прикажано на Графиконот 2, прогнозите на UNWTO покажуваат дека позитивниот тренд во меѓународниот туризам ќе продолжи и понатаму и дека бројот на меѓународни пристигнувања ќе се зголеми за 4 %. Анализирајќи ги туристичките трендови по одделни земји, според бројот на туристи и остварениот приход, може да се забележи дека дури 7 од истите земји се во топ 10 на листата на најразвиени туристички земји. На двете листи се наоѓаат САД, Кина, Шпанија, Франција, Италија, Германија и Велика Британија, додека Мексико по долго време

<sup>18</sup> UNWTO World Tourism Barometer Март 2016, 1, 3.

се врати на листата на пристигнувања, а Макао и Хонг Конг на страната на девизната заработка.



Графикон 2. Проекција на бројот на учесници во меѓународниот туризам до 2030 година (во милиони)

Извор: UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, March 2022

Кога станува збор за расходите за туристички патувања во глобален контекст, на прво место е Кина (чиј удел во вкупните туристички трошоци е 13 %), а потоа следуваат САД, Германија, Велика Британија и Русија. Забележливо е дека, кога станува збор за вкупната потрошувачка, економски најразвиените земји во светот се на самиот врв на скалата. Кинескиот пазар е една од најбрзо растечките области со емисии. Денес кинеските туристи важат за „најпосакувани“ туристи бидејќи се подготвени и сакаат да патуваат и да одвојат пари за патување. Бројот на туристи што патуваат од Кина до некои од меѓународните туристички дестинации се зголеми од 10 милиони во 2011 година на 109 милиони во 2016 година (раст од 16,6 %), што ја става Кина на прво место во однос на трошоците за патување<sup>19</sup>. Процените на Светската туристичка организација велат дека до 2030 година, според главното сценарио (вкупно ги има 4), растот на учесниците во меѓународните патувања е проектиран на 3,3 % во просек годишно<sup>20</sup>. Во почетокот се очекува повисока стапка на раст, додека со текот на времето овие стапки ќе паднат, од 3,8 % во почетниот период на 2,9 % на крајот

<sup>19</sup> The Tourism Market in China, 2015, 12.

<sup>20</sup> UNWTO, Tourism towards 2030, Global Overview, 2021.

на периодот (Графикон 2). Најголем раст ќе се постигне во азиско-пацифичкиот регион, каде што се очекуваат 331 милион нови туристи, а вкупно 535 милиони туристи во 2030 година, што претставува просечна стапка на раст од 4,9 % годишно. Се предвидува дека растечките економии ќе ја надминат бројката од 1 милијарда, додека, исто така, позитивниот тренд на развиената економија ќе ја надмине бројката од само 700 милиони учесници<sup>21</sup>. Овој раст ѝ овозможува на оваа дејност една од водечките позиции во општествениот и економскиот развој во светски, односно во меѓународни размери („глобална сила“), имајќи предвид дека туризмот претставува и еден од водечките сектори во многу национални економии.

Регионално набљудувано, Европа, покрај блага стагнација, и понатаму ќе ја задржи доминантната позиција во меѓународниот туризам, додека, пак, подрачјата на Југоисточна Азија, Пацификот и Карибите ќе забележат силно подинамичен развој, што ќе доведе до прераспределба во меѓународниот туризам. Ниту една дејност во последните неколку децении немала таков зголемен развој и импресивни резултати како туризмот, кој, благодареејќи на таквата експанзија, станува еден од значајните општествени и деловни феномени од крајот на минатиот и почетокот на овој век. Речиси и да нема земја во светот што не ја „погоди“ бранот наречен туризам, било да се работи за домашен или странски, дури и таму каде што туризмот не зазема значајно место во деловниот развој на тие земји. По анализата на сите битни показатели (бројот на учесници во меѓународниот туризам, туристичката потрошувачка, учеството во БДП, бројот на вработени), овој сектор на работење зазема една од водечките позиции во светското стопанство. Наведените оценки ги потврдуваат следните податоци: Во периодот од 1950 до 1990 година просечната годишна стапка на растот на меѓународниот туристички промет изнесувала 7,3 %, а туристичката потрошувачка 12,7 %. Во периодот од 1990 до 2000 е продолжена тенденцијата на раст на бројот на туристи во меѓународни рамки со просек од 4,3 %, а туристичката потрошувачка по просечна стапка од 6,2 %. Во периодот од 2000 до 2008 бројот на туристи расте по просечна годишна стапка од 3,8 %, а туристичката потрошувачка по стапка од 6,2 %. Бројот на учесници во меѓународниот туризам во 2011 година изнесува 992 милиони, додека вкупната туристичка потрошувачка во таа година изнесува преку 1,140 милијарди долари. Учеството на приходот од

---

<sup>21</sup> Исто.

меѓународниот туризам во вкупната вредност на извозот на услуги во светот изнесува 34 %, а вкупната светска размена на стоки и услуги 7,2 %. Бројот на вработени ја надминува бројката од 150 милиони, што е 8 % од вкупната светска вработеност. Наведените податоци недвосмислено ја потврдуваат оцената за значењето на туризмот во структурата на меѓународната трговија. Бројот на учесници во меѓународниот туризам, приходите од истиот и трошоците по основа на туристичките патувања се прикажани во Табела 2.

Табела 2: Бројот на учесници во меѓународниот туризам, приходите од истиот и потрошувачката по основа на туристичките патувања

Бр.	Држава	Меѓународни посетители (во милиони)	Држава	Приходи (во милијарди)	Држава	Потрошувачка (во милијарди)
1	Франција	76,8	САД	103,5	Германија	77,7
2	САД	59,7	Шпанија	52,5	САД	75,5
3	Кина	55,7	Франција	46,3	Кина	54,9
4	Шпанија	52,7	Кина	45,8	Британија	48,6
5	Италија	43,6	Италија	38,8	Франција	39,4
6	Британија	29,1	Германија	34,7	Канада	29,5
7	Германија	26,8	Австрија	32,1	Италија	27,1
8	Малезија	24,6	Хонг Конг	23,0	Русија	26,5
9	Турција	26,9	Австрија	21,1	Италија	27,1
10	Максико	22,4	Турција	20,8	Австралија	22,5

Извор: UNWTO, *Tourism towards 2030, Global Overview, 2021*.

Во меѓународната размена на туристичките услуги доминираат најразвиените земји во светот, но и во поглед на бројот на странските туристи и остварената потрошувачка. Покрај овие земји, на самиот врв (во првите десет земји) по бројот на странски туристи во 2019 се наоѓаат и: Турција, Малезија и Мексико, а по приходите на водечките земји им се придружуваат и Австрија, Хонг Конг и Турција. Кога се во прашање расходите за туристичките патувања, доминантно место им припаѓа на водечките земји (Германија, САД, В. Британија, Франција, Јапонија), вклучувајќи ги и Кина, Русија и Австралија. Деловните активности на хотелските компании и нивната позиција на туристичкиот пазар се директно зависни од трендовите во меѓународниот туризам, односно тие се условени од промените во обемот и структурата на туристичката побарувачка од една страна и технолошкиот развој од друга страна. Во такви околности ќе дојде до натамошен развој на хотелската понуда, а овие предизвици неминовно ќе предизвикаат промени во деловната ориентација на хотелските компании.



Со оглед на резултатите што ги постигна туризмот во последните децении и посебно на почетокот на овој век, како и долгорочните прогнози на релевантните институции од областа на туризмот, може да се очекува дека оваа активност ќе продолжи да расте на (проектирано) позитивна стапка на раст и дека ќе продолжи да биде една од најпропулзивните економски гранки и по завршувањето на кризата со пандемијата предизвикана од Ковид-19 (при што беше забележана значителна стагнација на оваа гранка), но пролонгиран раст и поради воено-политичките состојби во светот поради ситуацијата во Украина.

Во иднина, се очекува дека новите трендови на пазарот, а не само туризмот, ќе влијаат на потребата од дополнително збогатување преку подобрување на хотелската понуда со нови и подобри содржини, базирани пред сè на примена на нови технологии, мобилни и паметни уреди, за да се задоволат потребите на ефикасни и ефективни очекувања од сè поискусната и понапорна побарувачка. Понатаму, исклучително е важно постојано да се следат трендовите на пазарот и барањата на доминантниот пазарен сегмент, кој се состои од членови на „милениумската“ генерација и за кои се проценува дека во голема мера го обликуваат не само туризмот туку и целокупната побарувачка на пазарот и, следствено, понудата на истиот тој пазар. Исто така, од исклучителна важност е брзо и флексибилно да се реагира на промените во побарувачката, кои во наредниот период ќе бидат условени од промените и новите технолошки решенија, но и од постојаната потреба за подобрување на креативниот и иновативен пристап кон туристите<sup>22</sup>.

Задоволувањето на сè попребирливата побарувачка, во услови на многу жестока конкуренција и постигнување поволни финансиски резултати, ќе биде неминовност за опстанокот на хотелските компании на пазарот. Треба да се има предвид дека со растот на конкуренцијата, хотелските компании ќе се соочат со многубројни ограничувања во нивниот бизнис, а многу важна ќе биде правилната распределба и искористување на сите ресурси. Покрај горенаведеното, во наредниот период за хотелиерството клучни ќе бидат подобрувањето на маркетинг-знаењата и вештините, примената на нови технологии, што ќе придонесе за создавање дополнителна вредност на производот со цел да се задоволат се пософистицираните барања на туристичката побарувачка.

---

<sup>22</sup> Bakić, O., (2020) Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd.

## 1.6. Значењето и улогата на хотелиерството во стопанскиот развој

Туризмот, а со тоа и хотелиерството како масовен социјален и економски феномен, се одразува во последните неколку децении. Во тој краток период туризмот се разви во едно од најшироките и најважните општествени достигнувања на современото човештво. Во исто време, туризмот се карактеризира со многу сложена и важна економска категорија, со исклучително динамичен развој и брзи и длабоки квалитативни и квантитативни промени. Како глобален економски феномен, туризмот е стопанска гранка што по нафтената и хемиската индустрија најмногу придонесува за економскиот раст и развој на светската економија.

Туризмот има експлицитно влијание врз макроекономските агрегати и ја зголемува макроекономската стабилност на националната економија, а истовремено го забрзува локалниот и регионалниот развој и ја зголемува вработеноста. Паралелно со развојот на светската економија се менува и структурата на активностите, односно учеството на одредени сектори во општествениот производ, националниот доход и вработувањето на работната сила. Во последните четириесет години, главната структурна промена во светската економија се рефлектира во зголемениот износ на услуги, односно значително учество на терцијарниот сектор (трговија, туризам, осигурување, транспорт, банкарство, финансии на образованието, инженерство и др.). Речиси и да нема земја чија економија нема значителен удел во услужниот сектор. На овој начин и за економиите на средно развиените и помалку развиените земји, услугите претставуваат значајна можност и шанса за посериозно вклучување во меѓународната поделба на трудот. Во сето ова, значајно место зазема туризмот како една од најпрофитабилните и најголемите индустрии во светот. И покрај неизвесната политичко-безбедносна состојба во светот денес, како и економската криза, генерално се предвидува натамошно зголемување на движењето на туристите, но и економските ефекти од туризмот. Туризмот стана општествен феномен кој ја карактеризира нашата ера, а последниот половина век е одбележан со динамика и масовност.

Имено, во светските туристички трендови во 2015 година се остварени рекордни 1,2 милијарди меѓународни пристигнувања (поточно 1,186 милиони), што е за 50 милиони или 4,4 отсто повеќе од претходната година, а на листата на

земји што забележале значаен раст на туристичките посети е лоцирана и нашата држава, според извештајот на Светската туристичка организација (UNWTO). Исто така, се посочува дека генерално 2018 година била шеста година по ред со натпросечен раст на меѓународните туристички пристигнувања. Остварената потрошувачка на меѓународни туристи во 2018 година изнесува 1,26 милијарди американски долари и постојано се зголемува. Ако се споредат овие податоци со оние од 1950 година (25,3 милиони учесници во меѓународни туристички патувања со приход од 2,1 милијарди УСД), забележливи се размерите на растот на туризмот во масовна појава.

Туризмот како индустрија учествува со 10 % од светскиот БДП, а најголеми потрошувачи се кинеските туристи, потоа американските и руските туристи. Дека туризмот ја движи светската економија покажува и фактот што туризмот претставува 30 % од светскиот извоз на услуги и 6 % од вкупниот извоз на стоки и услуги, а како извозна категорија во светот е зад нафтената, хемиската и прехранбената индустрија. Во последните дваесет години, стапката на раст на туризмот е двојно повисока од стапката на раст на БДП, а приходите од туризмот ги надминуваат здравствените услуги, енергијата или земјоделството. Во многу земји таа е една од трите водечки индустрии, постигнувајќи го најголемиот или се движи кон најголем обем на трговија на мало и највисока вработеност<sup>23</sup>.

Секоја потрошувачка што генерира економски активности е достоинствена за макроекономско внимание, а интересот на економската наука за проучување на туризмот стана релевантен кога приходот на националните економии на приемчивите туристички земји се зголеми како резултат на туристичките трендови. Ова го истакна и интересот за проучување на економските последици од развојот на туризмот. На почетокот, ставовите за туризмот беа сведени на доминантно проучување на економските последици што туристичкиот сообраќај ги донесе во секторите угостителство, транспорт и активностите на тур-операторите и туристичките агенции. Подоцнежните истражувања за туризмот укажаа на неговото влијание врз другите економски и општествени активности, односно врз севкупниот економски развој. На овој начин се препознава туризмот, не само како последица на економскиот развој, туку и како фактор на економскиот развој. Во таа насока, професорката Митрева (2021) наведува дека современата хотелска

---

<sup>23</sup> Theobald, W.F., (2019), *Global tourism*, Elsevier, Amsterdam, p. 26.

индустрија ја карактеризираат многу сложени и повеќедимензионални групи во различни видови и облици на хотелски компании што работат на туристичкиот пазар. Структурата на таа индустрија во основа ја сочинуваат: мали хотели што работат самостојно, хотели во состав на големи хотелски или други компании, хотелски синџири и хотелски конзорциуми<sup>24</sup>.

Република Северна Македонија има релативно добро развиена хотелска сместувачка понуда. Заклучно со 1.2.2023 година, регистрирани се вкупно 174 категоризирани хотели од сите категории (Табела 3).

Табела 3: Структура на категоризирани хотели во РСМ заклучно со 1.2.2023

Вид на хотел	Број	%
Супериор хотел со 5*	16	9 %
Хотел со 5*	3	2 %
Супериор хотел со 4*	10	6 %
Хотел со 4*	52	30 %
Супериор хотел со 3*	9	5 %
Хотел со 3*	46	26 %
Супериор хотел со 2*	2	1 %
Хотел со 2*	31	18 %
Хотел со 1*	4	2 %
Не добил категоризација	1	1 %
<b>Вкупно:</b>	<b>174</b>	<b>100 %</b>

*Извор: Министерство за економија, Сектор за туризам и угостителство, Преглед на категоризирани хотели*

Од Табела 3 се забележува дека, заклучно со јануари 2023 година, најбројни се хотелите со четири ѕвезди (30 %), а најмалобројни се супериор хотелите со две ѕвезда (1 %). Од 2013 година стапи во сила новиот Правилник за категоризација на хотелите според кој одреден број хотели добија дополнителна ѕвезда како резултат на подобрените стандарди, и со тоа се стекнаа со ознаката супериор хотел во својот ранг. Добиените решенија за категоризација се со важност од три години. Како резултат на зголемување на обемот на хотелските сместувачки капацитети, следува раст на бројот на хотелските соби и легла. Постојната сместувачка туристичка понуда на Северна Македонија е разновидна и ги опфаќа сите видови основни и дополнителни капацитети што даваат услуги за сместување и престој.

<sup>24</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

## **Влијанието на туризмот врз побрзиот развој на неразвиените подрачја**

Туризмот е активност што може да иницира развој на неразвиени области што не би можеле да иницираат индустриски развој. Некои земји успеаја да се развиваат побрзо благодарение на туризмот, како движечка сила на нивниот побрз развој. Како пример, можеме да ја наведеме Италија, која инвестираше многу во развојот на туризмот на југот на земјата со цел да го забрза севкупниот економски развој на земјата, потоа Грција, која го подобри својот економски раст со развојот на туризмот на островите.

*Влијание на туризмот врз платниот биланс* – Во стручната литература често се посочува дека влијанието на туризмот врз националната економија најпрво се почувствува преку платниот биланс и дека тоа е една од неговите најважни економски функции. За значајните приемливи туристички земји, девизните приливи од туризмот претставуваат најважна приходна ставка во платниот биланс. Овој вид девизен прилив не е проследен со прекуграничен извоз на стоки, па овој вид извоз се нарекува и „невидлив извоз“. Наместо за извоз на стоки, се работи за „увоз“ на туристи – потрошувачи чија потрошувачка во дестинацијата е основа на девизниот прилив.

Постојат многубројни предности на овој вид извоз во однос на класичниот извоз на стоки и услуги:<sup>25</sup>

- ✓ Одредени видови стоки што не може да се разменуваат во меѓународната трговија, како што се природната, културната или социјалната привлечност на една земја, може да се валоризираат преку туризмот. Тие индиректно им се „продаваат“ на туристите во вид на повисоки цени на туристичките производи.
- ✓ Некои производи се „извезуваат“ со нивна продажба на странски туристи што престојуваат на дестинацијата (на пр. шише вино или друг производ што се продава по повисока цена отколку што традиционално се извезува).
- ✓ Извозот преку продажба на странски туристи резултира со висок профит, бидејќи, покрај споменатите повисоки цени, трошоците се помали (без транспорт, осигурување и сл.).

---

<sup>25</sup> Sharpley, R., Tefler, D.J., (2004), *Tourism and Development Concepts and Issues*, Cromwell Press Ltd., p. 93.

- ✓ Некои лесно расипливи производи (на пр. земјоделски производи) што се продаваат на туристи може да не се погодни за извоз поради недоволно развиена инфраструктура и управување со извозните текови.

Поради наведените предности, туризмот се смета за релативно евтин и лесен начин за заработка на девизи (понекогаш и единствен начин), неопходен за развој на државата и општеството. Имајќи предвид дека многу земји денес се соочуваат со проблемот на дефицит во платниот биланс, меѓународниот туризам може да помогне во ублажувањето на овие проблеми и да придонесе за обезбедување финансиски средства. Затоа, повеќето земји ја стимулираат потрошувачката на странски туристи преку атрактивна туристичка политика, со што се влијае на билансот на неповолниот платен биланс. Покрај влијанието врз средствата во билансот на плаќања, туризмот влијае и на неговата пасивна страна преку расходите на населението за патување во странство, што може да се третира како „невидливо искачување“.

Секако, ваквото влијание на туризмот врз платниот биланс е поизразено во групата економски поразвиени земји каде што расходите за патување во странство растат побрзо од просечниот раст на вредноста на увозот на стоки и услуги. Влијанието на туризмот врз платниот биланс е уште поголемо ако ја погледнеме целата туристичка индустрија со сите индустрии и сектори поврзани со неа. Теоретски, овој вкупен придонес на туризмот се мери преку сателитскиот биланс на туризмот (Tourism Satellite Account – TSA), кој го открија експерти на СТО (World Trade Organization – WTO), кои сметаат дека тоа дефинитивно го потврдува постоењето на неоткриени економски ефекти на туризмот врз економијата во целина.

### ***Влијанието на туризмот врз вработувањето***

Една од најзначајните придобивки што може да ја има економијата на една земја од туризмот се потпира на фактот што оваа високотрудоинтензивна дејност влијае на отворање голем број работни места, а со тоа придонесува за решавање на горливиот проблем на невработеноста. Развојот на туризмот во одредена област дава значајна можност за директно вработување во туристичката индустрија (сместување, храна, транспорт), но и во дејности што индиректно се поврзани со туризмот и остваруваат значителни придобивки од туризмот

(трговија, градежништво, индустрија, земјоделство). За разлика од другите стопански гранки, туризмот одржува високо ниво на побарувачка на работна сила, што се заснова првенствено на потребата од работна сила во хотелите, угостителството, малопродажбата и јавниот транспорт. Основата на работната сила ја сочинуваат привремени вработени што се ангажирани да им помагаат на постојаните вработени, особено за време на туристичката сезона. Некои занимања во туризмот се погодни за вработување жени, што во некои развиени туристички земји изнесува и до 70 % од вкупниот број вработени. Понатаму, туризмот овозможува вработување луѓе од различни образовни профили, од оние што директно даваат услуги и оние што работат во различни техничко-технолошки процеси, до оној креативен кадар што создава современи туристички производи и се занимава со развојна политика.

Сепак, влијанието на туризмот врз вработувањето често е предмет на критика, најчесто поврзано со фактот дека повеќето работни места во туризмот се сезонски и дека е потешко да се најдат соодветни профили на вештини за вработување, па оние со пониски квалификации се вклучени во работниот процес (го нарушува квалитетот на понудата), како и студентите и пензионерите што не може да се сметаат за дел од работоспособното население.

## Глава 2. Карактеристики на квалитетот во хотелиерството

### 2.1. Обележја на хотелското работење

Под хотелска компанија или хотел се подразбира комплексен организациски систем чиј бизнис зависи од внатрешните и надворешните услови на туристичкиот пазар. Спецификите на хотелскиот бизнис се рефлектираат во релативно краткото времетраење на производните и услужните процеси, намалените работни текови, производството за непотребна потрошувачка (не се произведува за складирање, нема резерви), постојаната подготвеност на работниците и средствата за производство и услуги што започнуваат само во моментот на пристигнување на гостинот/потрошувачот, т. е. неговата нарачка, разновидноста на производите, разновидноста на услугите, директната комуникација со гостите и потребата од постојано приспособување на нивните барања, специфичните услови за работа (долго стоење, долги прошетки, високи температури, одредена нервна напнатост и сл.), неможност за точно планирање и дистрибуирање на производството и услугите со текот на времето, ригидноста на обемот и структурата на средствата што го одредуваат доминантното учество на фиксните трошоци во вкупните хотелски трошоци, неможноста целосно да се приспособи бројот на работници и нивоата на вработеност, еластичноста на работното време, сезонската работа, потребата од диференцирање на продажните цени на хотелските услуги, постојано приспособување на потрошувачката.

Хотелиерство како своја примарна функција го има задоволството на потребата на гостите за сместување и исхрана. Секторот за исхрана го поистоветува и процесот на производство за послужување храна и пијалак. Секторот за сместување ја опфаќа истоимената услуга што подразбира работен процес од услужен карактер. Хотелиерството како услуга што ги подразбира обединување на услугите за сместување и исхрана има двоен карактер, услужно-производствен карактер. Основната услуга на хотелиерството што ни е позната се задоволува со потребата на гостите за сместување и исхрана. Не секој објект во кој се обезбедува услугата за сместување и исхрана не е и не може да биде хотел. Поимот хотел се поврзува со латинскиот збор *hospes*, што значи гостин. Иако речиси на секое туристичко патување гостите се среќаваат со хотели од различни категории, различни големини и понуди организирани од мали, семејни



бизниси до големи, меѓународни синџири во сопственост на голем број акционери, дефинирањето на хотелот не е лесна задача. Иако тоа не е лесна задача, многумина се фатија за работа во желбата на наједноставен можен начин и целосно да покријат сè што значи овој термин. Така, постојат голем број дефиниции што не се ни приближно исти, а бидејќи не постојат меѓународно обврзувачки стандарди до кои треба да се придржуваат сите земји при утврдувањето на основните барања за објектите што сакаат да имаат име „хотел“, како и поради тоа што постојат посебни услови за вклучување на хотелите во одредени категории, хотелските дефиниции се многу различни во некои национални законодавства<sup>26</sup>.

Поимот „хотел“, иако не ретко се користи како синоним за сите видови објекти од тип на сместување, на кои му се препишуваат општите значења, мора да има и селективна и контролирана потреба. Тоа значи дека се однесува на одреден вид објекти во кои има задолжителни стандарди, односно одредено ниво на удобност и асортиман на услуги<sup>27</sup>.

Меѓутоа, привремениот престој на гостите надвор од нивното место на живеење ја наметнува и потребата за многубројни помошни и споредни услуги чија понуда е вклучена во работниот процес на хотелиерството, како други елементи што не се производ на човечката активност, но претставуваат составен на хотелскиот производ и истите се: природните убавини, песочните плажи, планинскиот воздух. Практиката на современото стопанисување во меѓународното хотелиерство сè повеќе го заобикољува класичниот пристап на услуги, односно основната услуга за сместување и исхрана и не угостителските додатни услуги. Тоа е последицата на сè побројните и различните потреби на пазарот, што значи дека ни врвниот квалитет во домен на основните угостителски услуги, доколку заостанува од додатните услуги во доменот на очекувањето, не може да придонесе за задоволство на потрошувачите. Република Северна Македонија сè уште нема ставено акцент на својот уникатен карактер, и врз база на тоа истата нема формирано свој хотелски производ. Понудата која гостите може да добијат за време на нивниот престој ги опфаќа основните потреби, со притоа константна стагнација на полето за анимирање на гостите. Иако познато

<sup>26</sup> Bunja, Đ. (2008.) Organizacija poslovanja u hotelijerstvu i turizmu: hotel i hotelijerstvo. Zagreb: Školska knjiga, str. 80.

<sup>27</sup> Avelini Holjevac, I., (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

ни е дека овие дополнителни услуги во целост зависат од можностите на хотелите и околината, хотелите во Република Северна Македонија ја бележат веќе познатата понуда од сместување и исхрана која се резултира со просечен број на ноќевања по турист во 2017 година од 3,24 дена<sup>28</sup>, додека во Хрватска просечниот број ноќевања за 2017 година изнесувал 5,3 дена<sup>29</sup> со пораст од 5,4 дена во 2018 година<sup>30</sup>.

Поаѓајќи од изнесените пристапи во одредувањето на поимот квалитет, може да се изведе следната дефиниција за квалитетот на хотелските услуги:<sup>31</sup> Квалитетот на хотелските услуги (производи) го сочинуваат нивните својства што обезбедуваат задоволување на потребите и очекувањата на корисникот од тие услуги, при што корисникот на истите е оној што дава конечна оцена за степенот на оствареното задоволство. Квалитетот на услугата треба да кореспондира со очекувањата на гостите и остварениот степен на нивното задоволство. Остварувањето на тоа задоволство подразбира перманентно следење на барањата на современиот турист, почитување на утврдените стандарди и континуирано унапредување на хотелските понуди, што е суштина на управувањето со квалитетот и хотелиерството.

## 2.2. Обележја на хотелскиот производ/услуга

Сфаќањето на суштината на хотелскиот производ претставува почетна претпоставка за развојот на научните мисли во областа на хотелиерството и важен предуслов за успешноста на хотелското работење. Во меѓународното хотелиерство одамна е преминато мислење за смалување на хотелскиот производ на само угостителски услуги и додатни компоненти. Хетерогеноста, комплексноста, сложеноста на техничко-технолошките и организациско-кадровските структури на хотелскиот производ и неговата специфичност го сочинуваат нивото на развиеност на хотелиерството на одреден простор<sup>32</sup>. Создавањето хотелски производ значи креирање следбен квалитет на негови

<sup>28</sup> Државен завод за статистика, (2018), Туризам во Република Македонија 2013-2017, јуни 2018, статистички преглед 8.4.13.01/746, стр. 46.

<sup>29</sup> Drzavni zavod za statistiku Republike Hrvatske, (2018), Turizam u 2017, Zagreb, str. 19.

<sup>30</sup> Drzavni zavod za statistiku Republike Hrvatske, (2019), Turizam & Kumulativni podaci, Razdoblje od siječnja do prisinca 2018.

<sup>31</sup> Avelini Holjevac, I., (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

<sup>32</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49, pp. 41-50.

поединечни компоненти и обезбедување хармонизиран процес на понуда на услуги со просторно-функционално поврзување во интегрална целина.

Доколку хотелскиот производ се создава како резултат на работата на хотелот што е угостителски објект, во тој контекст хотелскиот производ има поголемо значење бидејќи поради неговата комплексна структура содржи асортиман на комплетна угостителска понуда. Комплексната структура на хотелскиот производ се однесува на три основни компоненти: просторни, техничко-технолошки (материјални) и организациско-кадровски (нематеријални). Хотелскиот производ претставува комплекс на материјални и нематеријални елементи, меѓусебно просторно и функционално поврзани во интегрална целина што се создава како синџир на услуги создадени од потребите, желбите на потрошувачите, односно гостите.

Во глобала, значењето од комплексната структура на хотелскиот производ за Република Северна Македонија би се одразило во рамки на туризмот со промовирање на природното и културното богатство, карактеризиран на широко пространите пејзажи од езера и планински глетки, од кои многу поседуваат релативна оддалеченост и мир што ретко може да се најде во XXI век. Хотелиерството својот работен процес го насочува кон предвидување сè повеќе различни потреби на потенцијалните гости, односно врз база на материјално-просторните и техничко-технолошките и нематеријално-организациско-кадровските шанси, понуда за задоволување на нивните потреби во форма на комплексна услуга, односно интегрален производ. Основните угостителски компоненти на хотелскиот производ се заеднички за сите корисници, сепак се разликуваат во зависност од желбата на гостинот (вид на соба, полупансион, пансион, ноќевање со појадок). Иако вообичаено е предметот на хотелската понуда да го нарекуваме хотелски производ, имајќи ги предвид нејзините примарни карактеристики, хотелскиот производ ги исполнува условите да се карактеризира со:<sup>33</sup>

- ✓ Нематеријалноста или често позната како неопипливост станува можност за гостинот да може да го перципира хотелскиот производ, пред да започне

---

<sup>33</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.

да го користи. Некаква опипливост на хотелскиот производ може да се започне во базичните форми на промоција;

- ✓ Неделивоста, каде што хотелскиот производ е неделив од својот извор. Посетата на одреден хотел и консумирањето на услугите се неделиви од самиот објект. Ова ја условува и самата неможност за негова размена;
- ✓ Неможност за складирање е во контекст на невозможно дислоцирање на хотелскиот производ, доколку гостинот се одлучил да патува во друго место, а притоа овде се направени големи инвестициски зафати за градење на овој сместувачки капацитет;
- ✓ Непостојаност, која предизвикува многубројни последици врз работењето, меѓу кои е и опаѓањето на побарувачката, која се пренесува на хотелскиот производ. Хотелскиот производ понекогаш е утврден од страна на сезонскиот карактер на хотелското работење и ги носи тие обележја.

Секој гостин, во реалноста, креира сопствен производ што е автентичен и неповторлив. Се работи за просторно и временска обединетост за настанувањето и реализацијата на одредени услуги што се интегрални компоненти на хотелскиот производ. Значи, завршниот процес на хотелскиот производ е препуштен на гостите и трае колку и неговиот престој во објектот. Меѓутоа, оттука произлегува и комплексноста на хотелскиот производ, каде што неговото интегрирање на различни компоненти во еден производ го извршуваат, покрај носителите на хотелската понуда, и самите негови потрошувачи. А токму самиот хотелски производ мора да биде комплексен, односно да поседува повеќе елементи, за да може да задоволува повеќе човечки потреби. Затоа понудата на хотелскиот производ на хотелите во Република Северна Македонија не може веднаш да се трансформира или поправа од веќе долгогодишната стагнација и непроменета понуда, но, анализирајќи ги реакциите на гостите, во одреден временски период хотелскиот производ може да биде обликуван, збогатен и унапреден со нови содржини и иновации, со цел да го направат привремениот престој на гостите, подобар, поудобен и побогат.

Според ова, ваквото сфаќање се поистоветува со општоприфатените теоретски ставови што се однесуваат на суштината на хотелскиот производ, каде што улогата на неговите потрошувачи апострофира во креирањето, односно во феноменот „пазарно монтирање“ на хотелскиот производ, каде што, за жал,

нашите хотели имаат извршено многу мал број истражувања за позиционирање на производот. Со неговата поголема пазарна вредност, гостинот би имал поголем избор за „амалгирање“ на композиција на свој сопствен производ надвор од целосната понуда, што би резултирало со поголем број услуги и поголеми потенцијали на пазарот. Сепак, таквата логика е ограничена од економското однесување што не дозволува широк спектар на активност без цврста и потврдена економска оправданост за нивно извршување. Затоа, се создава алтернативна политика што се насочува со соодветна маркетинг-ориентација и сегментирање на потрошувачите, и резултира со креирање адекватен хотелски производ<sup>34</sup>.

Да се зборува за квалитет во хотелиерството значи надминување на општите и неопределените квалификации. Истовремено, потребно е да се земат предвид сите клучни специфики на туризмот и угостителството како стопанска дејност, односно туризмот и хотелските производи како манифестација на нивното функционирање. Областа на квалитет во туризмот и угостителството е специфична затоа што не е хомоген производ од компактна материјализирана форма, туку комплекс од различни, сродни и условени услуги од одредена просторна и материјална позадина. Прашањата поврзани со оваа проблематика во домашната хотелска индустрија станаа актуелни дури во последно време, додека развиените земји се занимаваат со квалитетот во туризмот и хотелиерството, научно, стручно, теоретски и практично, многу подолго<sup>35</sup>.

Хетерогеноста, комплексноста, сложеноста на техничко-технолошката и организациско-кадровската структура на хотелскиот производ и степенот на неговата специјализација го одразуваат нивото на развој на хотелската индустрија во одредена област. Да се формира хотелски производ практично значи да се воспостави доследност на квалитетот на неговите поединечни компоненти и да се обезбеди усогласување на процесот на давање услуги со просторно-функционално поврзување во една интегрална целина<sup>36</sup>. Горенаведената општа дефиниција за квалитет е применета на хотелскиот

<sup>34</sup> Ćosić, M., (2007), *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*. Beograd: Ćigoja štampa.

<sup>35</sup> Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G., Boiral, O., (2015), *Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones?* *International Journal of Hospitality Management*, 51, pp. 138-146.

<sup>36</sup> Milovanović, V., (2014) *Total quality management as a profitability factor in the hotel industry*. *Industrija*, 42(3), pp. 115-127.

производ, со мали измени. Квалитетот на хотелски производ е пазарна категорија што вклучува појава на неговите материјални и нематеријални компоненти, поврзување во интегрална целина, како и имплементација на поврзани услуги, на ниво што обезбедува усогласеност на овие процеси со барањата на клиентите – хотел гости. Компонентите на квалитетот на хотелскиот производ (просторен, техничко-технолошки, организациско-процесен) одговараат на основните носители на неговата структура и не може да се набљудуваат изолирано<sup>37</sup>.

Изборот на најсоодветната локација ја одредува техничко-технолошката суштина на хотелскиот производ, според која се конципира организацијата на процесот. Во спротивна насока се реализираат меѓусебната поврзаност и условеност на основните компоненти на квалитетот на хотелскиот производ. Опсегот и начинот на давање услуги наметнуваат соодветни техничко-технолошки решенија во однос на капацитетот, внатрешната организација, опремата и функционалната поврзаност на просторните единици за различни намени, што, пак, бара избор на соодветна локација.

Влијанието на просторните елементи врз другите компоненти на квалитетот на хотелскиот производ во крајна линија се манифестира со степенот на синхронизација на локацијата, архитектонското решение, внатрешната организација на просторот и опремата и процесот во објектот. Според тоа, локацијата е клучна просторна компонента на квалитетот на хотелскиот производ. Во овој контекст, важноста на локацијата доаѓа до израз при оценување на усогласеноста на проектираниот и бараниот квалитет<sup>38</sup>.

Атрактивните атрибути на просторот каде што се наоѓа објектот ја одредуваат суштината на бараниот квалитет врз основа на реалните потреби на гостите на хотелот. Изборот на хотелскиот капацитет е во синергиска врска со мотивот на посетата. На овој факт почива и типификацијата на хотелските капацитети (крајбрежен/приморски, езерски/одморалиштен тип на хотел; бањско/рехабилитациски тип на хотел; планински-зимско-спортски тип на хотел; градски-деловен тип на хотел итн.)<sup>39</sup>.

<sup>37</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, pp. 41-50.

<sup>38</sup> Čačić, K., (2013), *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.

<sup>39</sup> Seth, N., Deshmukh, S. G., Vrat, P., (2005), Service quality models: A review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(9), pp. 913-949.

Влијанието на локацијата во фазата на бараниот квалитет е специфицирано во фазата на проектираниот квалитет на хотелскиот производ. Усогласеноста на ова ниво на квалитет дава солидна основа за понатамошна синхронизација на патот до вкупниот квалитет на хотелскиот производ (усогласеност помеѓу проектиран – постигнат, постигнат – употреблив, употреблив – баран квалитет)<sup>40</sup>. Квалитетот на хотелскиот производ не е хомогена категорија. Напротив, тоа е специфичен производ со хетерогена и сложена структура што се реализира со пласирање услуги во различни деловни средини од аспект на технологија и процес, главно во рамките на една просторна и градежна целина. Затоа, на квалитетот на хотелскиот производ се пристапува како комплексна категорија во која се интегрирани многубројни и разновидни материјални и нематеријални елементи.

За да се добие појасна претстава за спецификите на квалитетот на хотелскиот производ, неопходно е да се погледнат опсегот и значењето на поимите „интегрален“ и „интегриран“ квалитет. Поимот интегрален квалитет произлезе од пристапот кон квалитетот како динамична категорија, односно од фактот што процесот на создавање квалитет е всушност процес на постојано усогласување на техничките, технолошките, организациските и кадровските карактеристики на производството со барањата, потребите и желбите на корисниците. Интегралниот квалитет поблиску се дефинира како „агрегација“ (спојување, припојување) на компоненти чии меѓусебно поврзани својства го даваат квалитетот на производот во смисла на манифестирање на неговите суштински карактеристики, односно неговата употребна вредност. Интегралниот квалитет е детерминанта на сложени и хетерогени производи како што се хотелите. Интегралниот квалитет обезбедува усогласеност на квалитетот на делумните компоненти на производот со утврдените барања. Во овој контекст, опсегот на поимот „интегрален квалитет“ е потесен од поимот „вкупен квалитет“. Интегралниот квалитет гравитира кон поимот постигнат квалитет, како поблиска одредница на неговата суштина<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> Xie, K. L., Zhang, Z. and Zhang, Z., (2014), The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, pp. 1-12.

<sup>41</sup> Xie, K. L., Zhang, Z., Zhang, Z., (2014), The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, pp. 1-12.

Квалитетот на туристичката дестинација може да биде добар пример за да се илустрира важноста на интегрираниот квалитет. Туристичка дестинација може да се сфати како универзална просторна рамка за функционирање на различни, меѓусебно комплементарни активности што ја сочинуваат т.н. „Туристичка индустрија“, или гравитираат кон неа. Во овој контекст, хотелскиот производ може да се каже дека е делумен (на ниво на организација) и интегриран (на ниво на дестинација)<sup>42</sup>.

Така, значењето на поимот интегриран квалитет на хотелски производ се однесува на квалитетот на производот на сите хотелски организации во просторните рамки на туристичката дестинација. Пазарното позиционирање на туристичка дестинација ја одредува пазарната покриеност на интегриран хотелски производ, односно ориентацијата кон поголем или помал број сегменти и целни групи. Во овој контекст, интегрираниот квалитет на хотелскиот производ се обликува според желбите, потребите и барањата на доминантниот сегмент или целна група.

Интегрираниот квалитет на хотелскиот производ го претставува, според тоа, степенот до кој квалитетот на делумните хотелски производи постигнува усогласеност со барањата на доминантните пазарни сегменти на ниво на туристичка дестинација или на пошироката просторна целина. Во контекст на имплементацијата на стратегијата за глобализација, интегрираниот квалитет на хотелскиот производ ја надминува туристичката дестинација. Ова првенствено се однесува на меѓународни хотелски синџири, каде што компанијата, креатор на автентичен хотелски производ, постигнува просторно проширување, преку вклучување постојни или новоизградени објекти во сопствениот деловен систем, што бара усогласување на квалитетот на поврзаните хотелски производи со квалитетот на матичната компанија. На овој начин се постигнува интегриран квалитет на меѓународниот синџир на хотели, што во овој контекст може да се сфати како преодна фаза кон постигнување глобален квалитет на хотелскиот производ. Глобалниот квалитет на хотелскиот производ подразбира усогласеност со барањата на глобалниот потрошувач<sup>43</sup>. Поаѓајќи од претпоставката дека глобалниот потрошувач е лојален на глобалниот бренд што симболизира

<sup>42</sup> Vermeulen, I. E., Seegers, D., (2009), Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), pp. 123-127.

<sup>43</sup> Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum.



компанија со глобален пазарен идентитет, можеме да зборуваме за светски производители што се способни да му понудат на пазарот производ што има глобален квалитет.

### **2.3. Димензии на квалитетот на хотелската услуга**

Денеска живееме во глобализација што ги менува правилата за развој, организација, и работа во хотелските објекти. Квалитетот во туристичкото угостителство, а особено хотелиерството, бележи сè поголем развој во Европа и светот, и економистите предвидуваат голем развој за овој сегмент на угостителството. Услугите за сместување, храна и пијалак што гостите и туристите може да ги добијат во објектите (хотел, мотел, ресторан) одамна се надминати. Денеска, вработените во хотелската индустрија во нивните цели за привлекување потенцијални гости, покрај постојните услуги, пронаоѓаат и нудат нови услуги, односно унапредени основни услуги, анимација, активен одмор и квалитет. Споменавме дека хотелските услуги се нудат во различни објекти, простори и организациски целини. Тие објекти ги користат достигнувањата на современата наука, техника и технологија. Тоа хотелиерството влегува во процесот на забрзана промена, современа опрема, нова технологија, техника на работа и хотелиерски менаџмент. Претходните забелешки и констатации имаат за цел да докажат дека во овој процес влегуваат само подготвените и соодветни хотелски услуги, наменети за различни потрошувачи со различни економски, физички, културни и други можности за обезбедување комплетна хотелска понуда. Современата опрема, техника и технологија во хотелиерството се едни од најважните услови за квалитетна понуда и современа организација на работата. Материјалната основа за средства за работа во хотелиерството ја сочинуваат: подготвени хотелски објекти, уреди, машини, алати, инвентар, транспортни средства, опрема и земјиште.

Воведувањето и трансферот на техниките, технологијата и современата организација во хотелиерството се реализираат бавно. Една од причините е дека хотелиерството е ниско акумулативно, и како такво не е во можност да се менува често и ги обновува своите средства за работа, ентериер и екстериер. Освен тоа, и латентниот отпор на вработените кон сè што е ново или непознато. Меѓутоа, денеска со законски акти е регулирано како треба да биде опремен еден хотелски објект за сместување, производство и служењето храна и пијалак. Според тоа,

потребна е детална анализа пред изградбата на програма и проекти за изградба и опрема на хотелски објекти, од кои ќе зависи вкупната хотелска понуда. Хотелските објекти, згради и нивната инсталација, опрема и уредување се одредени врз база на прописи и нормативни акти – правилници. Комбинирањето нови средства, техники и технологија создава економска рационална целина од која се остварува профит, што претставува целта на секое претпријатие. Претходните констатации укажуваат дека техничко-технолошките карактеристики на локацијата влијаат на структурата, квалитетот, посетеноста и работа во хотелскиот објект. Техничко-технолошкиот напредок тежнее кон создавање, подобрување на постојните средства во производство и услуга. Подобрувањето кон постојните и набавка на нови средства подразбираат иновација. Иновацијата и техничко-технолошкото унапредување кон веќе постојните технички нивоа и напредок може да се искористат како економски финансиски, технолошки и организациски 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. Примената на нови техники и технологија подразбира организациска структура.

Денеска не може да се замисли едно современо хотелиерство без компјутерска техника и технологија. Неквалитетниот порцелан, стакло, дрво и други материјали се заменети со висококвалитетни материјали. Кон подобрувањето на постојните методи и средства се јавува и идеја за нов процес, производ или услуга и неговото насочување кон иновации. Една од таквите компоненти на технолошкиот напредок се 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. Кај организацијата, средствата за работа во оваа дејност, со обзир на структурата на производи услуги, може да се јават одредени специфичности. Тие специфичности се однесуваат на локација на објектот, уредите и опремата, предметите за работа, функционалноста на објектот, внатрешната комуникација. Современата организација на работа и

квалификуваните вработени и новата опрема се фактори што влијаат врз успешната експлоатација на хотелскиот објект.

Во нашите објекти владее голема разновидност во опремата и инвентарот. Објектите немаат комплетен сервис за послужување. Тие често отстапуваат од стандардите за внатрешно уредување на хотелите, стандардите за уредување на хотелските соби и кујната, како и стандардите за управување и обезбедување квалитет ISO 9000 и стандардите за управување со животната средина ISO 14000, системите за безбедна храна HACCP<sup>44</sup>. За вршење угостителска дејност мораат да бидат исполнети пропишаните минимални технички услови со Законот за угостителска дејност од 2004 година. Освен тоа, тие мора да ги исполнуваат и следниве услови: објектот да може да се употребува, условите за заштита при работа, санитарно-здравствени услови, заштита и унапредување на животната средина, противпожарна заштита и условите за заштита од бучава пропишани со закон.

Нови критериуми за категоризирање на хотелите беа објавени во 2013 година, каде што, доколку хотелите сакат да ги задржат своите ѕвезди, мора да се придржуваат според новиот Правилник за услови за категоризација на објектите за вршење угостителска дејност, кој својата примена ја започна од 1 јануари 2013 година. Според тогашниот Правилник, хотелите што имаат една и две ѕвезди треба да имаат најмалку 10 соби, хотелите што имаат три ѕвезди треба да имаат минимум 15 соби, а луксузните хотели со четири и пет ѕвезди мора да имаат најмалку 20 соби. Условите што претходно ги бараше Правилникот за обезбедување на соби за инвалидизирани лица на 50 соби, сега, на секои 30 соби, хотелите ќе треба да имаат наменето по една за лица со инвалидитет. Исто така, без разлика за каков хотелски објект станува, со една или пет ѕвезди, сите треба да работат со кредитни картички и целиот персонал во сите одделенија што комуницира со гостите мора да познава еден странски јазик<sup>45</sup>. Целта на новите правила е да се подигнат стандардите во хотелската индустрија. Според Министерството за економија на Република Северна Македонија, од прегледот на категоризирани хотели, може да се забележи дека во Република Северна

<sup>44</sup> Milovanović, V., (2014), Corporate social responsibility of hotels in Serbia as an element of total quality management. *Економија: теорија и пракса*, pp. 61-73.

<sup>45</sup> Министерство за економија на Република Македонија Правилник за изменување на Правилникот за услови за категоризација на објектите за вршење на угостителска дејност, јуни 2012 [http://msfi.com.mk/wp-content/uploads/2012/07/Kategor.-na-ugost.-objekti\\_87.12.pdf](http://msfi.com.mk/wp-content/uploads/2012/07/Kategor.-na-ugost.-objekti_87.12.pdf)

Македонија во 2013 година имало 204 категоризирани хотели. Од нив супериор хотел со пет ѕвезди бил само 1, додека хотели со пет ѕвезди имало 12, супериор хотели со четири ѕвезди бил 1, а хотели со четири ѕвезди имало вкупно 35, хотели со три ѕвезди биле 60, супериор хотели со две ѕвезди биле 2, а хотели со две ѕвезди имало 51 и хотели со една ѕвезда имало вкупно 41<sup>46</sup>.

Во Република Северна Македонија, според најновата категоризација на угостителските објекти во земјава, која ја објави Министерството за економија во јануари 2020 година, вкупно 20 хотели во земјава се категоризирани со пет ѕвездички, што значи дека се луксузни хотели подготвени за пречек на „елитни“ гости од странство и дома, но само два од нив („Мериот“ и „Хилтон“) се од светски познат синџир на хотели. На листата се категоризирани вкупно 197 угостителски објекти, а секој од нив според условите што ги исполнува има од една до пет ѕвезди.

Република Северна Македонија има релативно добро развиена хотелска сместувачка понуда во која, според Министерството за економија (2022), во 2021 година биле регистрирани вкупно 315 хотели од сите категории или попрецизно, како што беше споменато и претходно, супериор хотели со 5\* се вкупно 16, хотели со 5\* се 15, супериор хотели со 4\* се вкупно 22, хотели со 4\* се 93, супериор хотели со 3\* се 20, хотели со 3\* се 80, супериор хотели со 2\*се 22, со 2\* се 39 хотели и 1\* се 8.

Од податоците од 2013, на листата со пет ѕвезди доминираат хотелите во Скопје, а карактеристично е дека охридско-струшкото крајбрежје и нашите туристички бисери Охрид и Струга располагаат со само два хотели што имаат пет ѕвезди – „Изгрев“ во Калиште во Струга и хотел „Уникат“ во Охрид. Податоците на Министерството за економија покажуваат дека дури половината од хотелите со пет ѕвезди се во Скопје. Три има во Гевгелија, а по еден во Дојран, Берово, Тетово и Велес. Другите, дури и поголеми градови во Северна Македонија немаат ниту еден хотел во својата туристичка понуда што ги исполнува условите да добие пет ѕвезди. Статистиката на ресорот економија покажува дека земјава има дури 73 хотели со четири ѕвезди, 62 со три ѕвезди, 35 со само две ѕвезди и седум угостителски објекти со една ѕвезда. Интересно е дека кај голем дел од хотелите

---

<sup>46</sup> Министерство за економија на Република Македонија Преглед на категоризирани хотели, состојба 31.11.2013  
[http://www.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori\\_vo\\_ministerstvo/sektor\\_turizam\\_ugostitelstvo/3891.html](http://www.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori_vo_ministerstvo/sektor_turizam_ugostitelstvo/3891.html)

со пет ѕвезди, но и кај тие со помалку стои знакчето „супериор“, што практично значи дека тие при категоризацијата добиле повеќе поени од оние што се неопходни за нивната категорија и впечатокот кај нив ги надминува очекувањата во нивната категорија. За разлика од тогаш, денес, во 2024 година, ситуацијата е мошне подобрена.

Според познавачите, во земјава има доволно хотели, но најголем дел од нив се мали и со стандарди што не ги задоволуваат барањата на странските туристи. Важно е да се истакне и тоа дека соработката на домашните хотели со домашните туристички агенции останува на незадоволително ниво, па хотелите воопшто не се ставени на понудата на агенциите. Ова значи дека практично хотелите се продаваат сами или, попрецизно, самите одат на туристички берзи во Европа. Секој од хотелите има своја продажна служба со име „маркетинг“, од друга страна мал број од агенциите имаат посебен оддел „департамент“, „инкминг“ и тоа го работат по потреба или на барање на странските оператори. За жал, комуникацијата во двата правци е на незадоволително ниво со децении. Најчесто странските туропетатори ги користат во својство на добавувач или локален подизведувач. Јазот го продлабочуваат и туристичките водичи што нудат посредништво надвор од деловните норми.

Според податоците од Државната статистика за 2019 година (последна година пред избувнување на пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19), Северна Македонија ја посетиле 1,1 милион туристи од кои најголем дел или 707 000 биле странски туристи што оствариле речиси 1,5 милиони ноќевања.

#### **2.4. Мерење на квалитетот во хотелиерството**

Квалитетот на хотелските производи е динамична и сложена пазарна категорија. Тоа е предмет на постојани проверки и подобрувања. Воспоставувањето, одржувањето и подобрувањето на квалитетот во хотелската индустрија подразбираат идентификација на клучните перформанси на работниот процес и клучните фактори за успех мерени според ефективност (да се правете планираното) и ефикасноста (да се постигнат очекуваните резултати). На крајот, тоа е валоризирано од задоволството на гостинот и неговото субјективно познавање на квалитетот. Менаџерскиот пристап кон квалитетот на хотелскиот производ бара постојани подобрувања во перформансите на процесот.

Отвореноста за промени во пазарното опкружување значи нивно навремено откривање и третирање како нови можности. Во литературата се наведува дека подготвеноста да се преземе „разумен“ ризик води до реализација на иновативни и смели идеи што треба да го предвидат потенцијалниот гостин во однос на неговите барања. Затоа, човек треба добро да го познава, да ги предвидува неговите желби, да ги надмине неговите очекувања.

Со визионерскиот дух на лидерот, можно е да се креираат барањата на потенцијалните гости и со тоа да се зајакнат основите на модерната деловна филозофија во хотелиерството, која се стреми кон постојано подобрување на понудата, што всушност е израз на намерно професионално разбирање, на сè попребирливиот гостин. Мерењето на квалитетот на хотелските услуги е многу потешко и побарувачко од мерењето на квалитетот на физички опипливите производи бидејќи, покрај материјалните компоненти во хотелот, големо значење се придава и на процесот на испорака на услугите во кој клучна улога имаат вработените. За правилно утврдување на квалитетот на услугите во хотелската индустрија, потребно е да се измери нивото на задоволство на гостите на хотелот од дадената услуга. Треба да се напомене дека во оценувањето на квалитетот гостите се активни учесници, во креирањето и испораката исто толку колку и во финалната процена на севкупниот квалитет на услугата<sup>47</sup>.

Постојат низа детерминанти за квалитетот на туризмот и хотелските услуги. Преку повеќедимензионален пристап, корисниците ги доживуваат и ги користат како важни критериуми во процесот на донесување одлуки што се однесуваат на користењето одредени услуги. Од гледна точка на клиентите, клучните детерминанти на квалитетот на хотелските услуги вклучуваат:<sup>48</sup> опипливост, доверливост, одзив, компетенции, достапност, безбедност, комуникација, емпатија итн.<sup>49</sup>

Сите наведени детерминанти се многу важни и некои од нив се основа на различни модели со кои се дефинира и мери квалитетот на хотелските услуги. Така, авторот Култхард смета дека главните цели во сите мерења на

<sup>47</sup> Barjaktarović, D., (2014), Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu. Beograd: Univerzitet Singidunum.

<sup>48</sup> Čosić, M., (2017), Upravljanje kvalitetom turističkih usluga. Beograd: Čigoja štampa.

<sup>49</sup> Mok, C., Sparks, B., Kadampully, J., (2013), Service quality management in hospitality, tourism, and leisure. s.l: Routledge.

задоволството на клиентите од дадените услуги или производи се:<sup>50</sup> следење на ставовите и перцепциите на гостите во врска со очекуваниот квалитет на производите и услугите; и избор на добар систем за повратни информации поврзан со искуствата на потрошувачите. Утврдувањето на задоволството на гостите на хотелот од дадените услуги е клучна активност за менаџментот на хотелот за да може објективно да го измери квалитетот на процесот на услугата. Задоволството на клиентите може да се одреди со помош на директни и индиректни методи на мерење.

Директните методи вклучуваат:<sup>51</sup> директно мерење на задоволството на клиентите (спроведено со помош на прашалници и други техники што се користат за собирање информации за задоволството); метод на критични настани (се заснова на претпоставката дека задоволството на клиентите е резултат на критични настани што се однесуваат на односот на персоналот со корисниците на услугите); систем за откривање проблеми (целта е да се детектираат проблеми со кои се среќаваат корисниците при користење на услугите); преглед на задоволството на клиентите (се заснова на периодични мерења на нивото на задоволство на клиентите и споредба на индикаторите со текот на времето); и Кано модел (тој е насочен кон одредување на преференциите на гостите преку три различни типови на задоволство во однос на потребите). Најкористени индиректни методи се:<sup>52</sup> следење на приходите од продажба (може да се подели според различни критериуми); анализа на поплаките од страна на гостите (методот се заснова на анализа на поплаките на клиентите за користените услуги); собирање критики од гостите (овозможува откривање одредени дефекти што треба да се отстранат); индекс на задржани гости (го покажува бројот на гости што остануваат лојални на крајот на годината во споредба со оние од почетокот на годината, како и новите гости); анализа на изгубени гости (се користи за да се утврдат причините поради кои потрошувачите престануваат да користат производ или услуга); и ангажирање лажни купувачи (кои се претставуваат како заинтересирани и потоа поднесуваат извештаи за впечатоците поврзани со елементите што ги забележале).

<sup>50</sup> Coulthard, L. J., (2004), Measuring service quality: A review and critique of research using SERVQUAL. International Journal of Market Research, 46(4), pp. 479-497.

<sup>51</sup> Cantallops, A. S., Salvi, F., (2014), New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. International Journal of Hospitality Management, 36, pp. 41-51.

<sup>52</sup> Cantallops, A. S., Salvi, F., (2014), New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. International Journal of Hospitality Management, 36, pp. 41-51.

Одредени студии покажуваат дека квалитетот на услугата е важен предуслов за профитабилноста на деловниот менаџмент. Авторите Радојевиќ, Станишиќ и Станиќ (2017) наведуваат дека е многу важно да се измерат перформансите и да се истакне нивната важност во јавниот сектор. Тие наведоа и неколку различни модели како што се моделот на Европската фондација за управување со квалитет (European Foundation for Quality Management model), Заедничката рамка за проценка (Common Assessment Framework – CAF), Business Scorecard итн. од кои многу често се користи CAF<sup>53</sup>. Авторите Блешиќ, Ќеровиќ и Драгојевиќ (2018) ги претставија влијанието и ефикасноста на бирократијата врз развојот на малите и средни претпријатија (МСП) во Европската Унија (ЕУ) користејќи data envelopment analysis (DEA)<sup>54</sup>.

Резултатите од повеќето студии на оваа тема придонесоа за појава на голем број концептуални модели и нови мерни инструменти поврзани со квалитетот. Во серија трудови помеѓу 1984 и 2014 година, Парасураман и соработниците го развија таканаречениот GAP модел кој го мери јазот помеѓу очекувањата пред процесот на услугата и перцепцијата за квалитетот на услугата по завршувањето на процесот на услугата. Истите автори развија, во контекст на моделот GAP, модел за процена на квалитетот на услугата – SERVQUAL, кој се состои од пет детерминанти на квалитетот (опипливост, доверливост, одговорност, безбедност и сочувство)<sup>55</sup>.

Овој модел е применет во голем број студии поврзани со мерење на квалитетот на услугите во различни сектори. И покрај тоа што стана модел со најширока примена, SERVQUAL, како претставник на непотврден метод за мерење на квалитетот на услугата, исто така се соочува со многубројни критики, особено од концептуален и методолошки аспект<sup>56</sup>.

Следствено, многу автори го модифицираат SERVQUAL според областите и специфичните карактеристики што ги истражуваат: мерењето на квалитетот и задоволството на клиентите во исламските банки во Пакистан, во високото

<sup>53</sup> Radojevic, T., Stanisic, N., Stanic, N., (2017), Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, pp. 13-21.

<sup>54</sup> Blešić, I., Čerović, S., Dragičević, V., (2018), Improving the service quality as a socially responsible activity of hotel companies. *Amfiteatru Economic*, 13(29), pp. 273-286.

<sup>55</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., (1988), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), pp.12-40.

<sup>56</sup> Coulthard, L.J., (2004), Measuring service quality: A review and critique of research using SERVQUAL. *International Journal of Market Research*, 46(4), pp. 479-497.



образование, во здравствената заштита, јавниот сектор итн. Во случајот со туризмот и хотелската индустрија, повеќето автори го модифицираат моделот SERVQUAL и го приспособуваат според карактеристиките на услугите во овие сектори. Во нивното истражување на хотелската индустрија, и наспроти прашалникот SERVQUAL, Салех и Рајан вклучуваат 33 прашања и пет различни детерминанти: дружељубивост, опипливи елементи, доверба, избегнување сарказам и емпатија<sup>57</sup>. Група автори во 2008 година го тестирале моделот SERVQUAL во истражување спроведено во крајбрежните летувалишта на Турција и претставија модел заснован на опипливи и нематеријални детерминанти на квалитетот<sup>58</sup>. Врз основа на истражувањето на квалитетот на услугите во хотелскиот бизнис во Турција, Акбаба креираше прашалник што содржи 29 прашања, исто така базиран на моделот SERVQUAL<sup>59</sup>, додека Караско и соработниците го адаптираа SERVQUAL според перцепциите за електронските услуги во хотелската индустрија, преку 20 прашања<sup>60</sup>.

Така, кога станува збор за истражување на квалитетот на услугите во хотелиерството, методот на поништување и модифицираниот модел SERVQUAL е користен од голем број автори, но овој модел ретко се користел за споредување на квалитетот на услугите во хотелите што имаат имплементирано TQM со оние што не го имаат. Истражувањето за употребата на стандардите од серијата ISO 9000 и имплементација на TQM главно се фокусира на нивното влијание врз перформансите на компанијата<sup>61</sup>.

## **2.5. Потреба од стандардизација како основа за креирање висококвалитетна услуга**

Стандардизацијата дава можност да се подобри сечиј бизнис. Со воведување систем за квалитет, секоја компанија има можност да ја зголеми конкурентноста на својата компанија и на сопствените производи. Контролата на квалитетот ги намалува трошоците за производство и на тој начин го зголеми

---

<sup>57</sup> Saleh, F., Ryan, C., (1991), Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 324-343.

<sup>58</sup> Ekinici, Y., Riley, M., Fife-Schaw, C., (2008), Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), pp. 63-67.

<sup>59</sup> Akbaba, A., (2006), Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), pp. 170-192.

<sup>60</sup> Carrasco, R. A., Sánchez-Fernández, J., Muñoz-Leiva, F., Blasco, M. F., Herrera-Viedma, E., (2015), Evaluation of the hotels e-services quality under the user's experience. *Soft Computing*, pp. 1-17.

<sup>61</sup> Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F., Heras, I., (2012), Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), pp. 297-322.

профитот, бидејќи повисокото ниво на квалитет на производот овозможува да се зголемат цените на производите и услугите. Најважно за подобрување на бизнисот е тоа што, со стандардизирање, компаниите ги исполнуваат современите пазарни барања и ги отстрануваат бариерите за ефикасно работење и на домашниот и на глобалниот пазар. Со стандардизација, компанијата ќе се најде во многу подобра позиција во контакти со владини институции, тендери и слично.

ISO стандардите се меѓународно признати стандарди што дефинираат правила и упатства за квалитетот на производството, финалниот производ или услугата. Стандардите се усвоени од страна на Меѓународната организација за стандардизација, како најголема светска институција за развој на стандарди, претставена преку мрежа од 162 национални институти во светот. Меѓу нив е и Институтот за стандардизација на Република Северна Македонија. Квалитетот игра значајна улога на пазарот денес. Со обезбедување квалитет, компаниите освојуваат нови пазари, но и ги задржуваат постојните. Затоа што сите ние, како крајни клиенти и корисници на услуги, очекуваме дека производот што го купуваме квалитетно ќе ги задоволи сите наши барања и потреби. Од таа причина, само оние компании што се грижат за квалитетот и нивните клиенти може да се сметаат за успешни компании. ISO стандардите се доказ дека компанијата е способна да произведува квалитетни производи или да обезбеди квалитетна услуга. Усогласеноста на производите/услугите со меѓународните стандарди, покрај квалитетот, обезбедува и гаранција за безбедност и сигурност за потрошувачите и деловните партнери. Клучна улога во стандардизацијата е резервирана за стандардите што вклучуваат постојани менаџерски одлуки како што се процедурите, упатствата, барањата, карактеристиките и напатствијата, кои се насочени кон дефинирање на дејствата што се спроведуваат континуирано во ситуации што се повторуваат<sup>62</sup>.

Клучните карактеристики на стандардните оперативни процедури се следните: процедурите се точни, јасни, целосни и концизни, реални, напишани за оние што знаат да ги користат, се коригираат без одлагање, ги дефинираат овластувањата, вклучуваат непланирани итни ситуации, утврдуваат на кого

---

<sup>62</sup> Mitreva, E., Filiposki, O., Taskov, N., Srebrenkoska, V., Lazarevski, I., Jovanovic-Malinovska, R. (2018), The Need for Analysis of Costs of Quality in Macedonian Companies. Quality-Access to Success, 19(162), 51-55.

корисникот треба да му се обрати за помош, да ги дефинира минималните стандарди за изведба и рутински да се користат за време на обуката<sup>63</sup>. Исто така, Хил смета дека со имплементацијата на овие процедури се постигнуваат следните цели: документирање на правилните процеси, контрола на компанијата, контрола на работните процеси, обезбедување капацитети за обука, олеснување на иновациите и постигнување резултати што треба да бидат константни<sup>64</sup>. Од гледна точка на хотелската компанија, стандардите може да бидат внатрешни (развиени во рамките на компанијата), надворешни (развиени од други засегнати страни). Во оваа група на надворешни стандарди спаѓаат и меѓународните стандарди пропишани од Меѓународната организација за стандардизација (ISO). Нејзината улога се одразува првенствено во фактот што, врз основа на најдобрите искуства во светот, развива стандарди што може да се користат во различни области и индустрии. Некои од целите на Меѓународната организација за стандардизација се (ISO 2013): воспоставување, одржување и континуирано подобрување на квалитетот на производите и услугите со цел да се задоволат потребите на корисниците; подобрување на здравјето и безбедноста на сите засегнати страни; глобална заштита на интересите и правата на потрошувачите; промоцијата на меѓународниот бизнис-менаџмент на глобално ниво итн.<sup>65</sup>

Постојат три термини што се користат во областа на стандардизацијата, имено:<sup>66</sup> симплификација, унифицирање, типизација. Симплификацијата не е вистинска стандардизација, туку груб опис, преглед, скица, скрипта со слики или слично. Погоден е за културни активности, образование, наука, здравство, земјоделство, сточарство и сите дејности што лесно се поврзани со биологијата. Холивуд е поврзан со симплификацијата, а денес е поврзан со филмската индустрија. Тоа е, всушност, процес на намалување на бројот на видови или прекумерна разновидност на производи. Унификацијата е процес на намалување на разноста на различни делови со иста или слична намена, во согласност со најновите случувања. Типизацијата се состои во рационално намалување на прекумерната разновидност на асортиманот, димензиите, квалитетот на материјалот на полупроизводите и производите. Рационализацијата се врши на

<sup>63</sup> Hill, A., (2012), The Encyclopaedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts. New Jersey: Pearson.

<sup>64</sup> Исто.

<sup>65</sup> Мајсторовић, Д. М., (2000), Управљање квалитетом производа И, Машински факултет, Београд.

<sup>66</sup> Jemmasi, M., Strong, K. C., Taylor, S. A., (2011), Measuring service quality for strategic planning and analysis in service firms. Journal of Applied Business Research, 10(4), pp. 24-34.

минимум што одговара на квантитативното и квалитативното задоволување на потребите на општеството.

Доверливоста на квалитетот е примарен интерес кога се одлучува кој добавувач на производи или услуги да се избере. Репутацијата за квалитет е важна, но, како и лојалноста на клиентите, таа може да се постигне само со текот на времето. Ова е проблем за организацијата што го распишува тендерот за нарачки од нови корисници. За многу деловни организации, сертификатот за квалитет според националните и меѓународните стандарди е „репер“ што им укажува на потенцијалните клиенти дека процедурите за квалитет на имателите на сертификати се сигурни. Тоа исто така значи дека организацијата е способна доследно да го испорача ветениот квалитет на производите или услугите.

## Глава 3. Модели на деловна совршеност

### 3.1. Основни карактеристики на деловно совршенство

Деловната совршеност како поим се однесува на совршено управување со организацијата со остварување врвни резултати, каде што кај корисникот/купувачот се предизвикува не само задоволство, туку и воодушевување од производот/услугата, така што организацијата со извонредни резултати тежнее кон трајно создавање извонредно<sup>67</sup>. Деловната совршеност очигледно станува стратегиска цел што обезбедува поголема употребна вредност – целта на менаџментот на совршеност. Управувањето со квалитетот денес прераснува во управување со совршеност<sup>68</sup>. Деловната совршеност е во изборот и спроведувањето стратегии во практиката и фокусирање на акционерите на резултатите, кои се потврдуваат со оцената и употребата на моделот на деловна совршеност<sup>69</sup>. Затоа е неопходно да се креира нов стратегиски модел што ќе ја води организацијата кон совршеност на понудата на производителите/услугите, како и лидерска позиција на пазарот што ќе примени најдобра практика. Корисниците на моделите на деловна совршеност во светот покажуваат дека во последните три години се зголемила потребата за усвојување на истите. Истражувањата на Политс и другите автори покажаа дека деловната совршеност може да се примени во висококатегоризираните хотели. Недоволно е истражено влијанието на примената на концептот, односно на изборот на деловните димензии за задоволување на гостите и хотелскиот производ и услуга.

Македонските хотели во прилагодувањето на барањата на пазарот односно потребите, желбите, мотивите и очекувањата на своите гости треба да го имплементираат оној модел што ќе го води нивното работење до постигнување на принципите на совршеност и лидерска позиција на пазарот. Проблемите во Р С Македонија се однесуваат на недостатокот на знаење, способности, свесност, желба и намера за нов пристап кон димензиите на деловната извонредност. Исто така, нема стратегиски иницијативи во стопанските друштва за потребата да се воведат организациска совршеност.

<sup>67</sup> Collins, J., (2007), *Od dobrog do izvrsnog* Binoza press d.o.o., Zagreb Foley, K., J., Hermel Ph., 2008. *The Theories and Practices*.

<sup>68</sup> Tanner, S. J., (2005), European Center for Business Excellence, [www.ecforbe.com](http://www.ecforbe.com)

<sup>69</sup> Kanji, G., (2008), *Architecture of business excellence in the public and service sectors*, *Total Quality Management & Business Excellence*, No. 4, April.

### 3.2. Модели на управување со квалитетот во хотелиерството

Процесот на квалитет на услугата (service quality process) е резултат на очекувањата и перцепциите на менаџментот на компанијата, нејзините вработени и нивните клиенти (т. е. гостите во хотелската индустрија). Секогаш кога има разлики во очекувањата или перцепциите меѓу луѓето вклучени во обезбедувањето и потрошувачката на услуги, може да има „јаз во квалитетот на услугите“. Важно е компаниите да го забележат јазот во квалитетот на услугите, бидејќи постои директна врска помеѓу квалитетот на услугата и задоволството на клиентите, т. е. гости во хотелиерството<sup>70</sup>. Јазот во услугите (service gap) е крајниот јаз што се јавува кога постои разлика помеѓу очекувањата на клиентите и нивната перцепција за вистинската услуга откако ќе се консумира<sup>71</sup>. Постоенето на оваа разлика е резултат на една или повеќе јазови што се појавиле порано во процесот на квалитет на услугата.

Првиот можен јаз е јазот во знаењето (knowledge gap) што се јавува кога управувањето со знаењето за очекувањата на клиентите се разликува од нивните реални очекувања<sup>72</sup>. Овој јаз може да доведе до други јазови во процесот на квалитет на услугата и обично е резултат на неуспехот на истражувачките програми или корпоративните организациски структури. Компаниите треба да добијат повратна информација од клиентите и вработените, за да создадат услуга што ќе привлече клиенти. Доколку постојниот опсег на услуги е незадоволителен, компаниите треба да добиваат корисни информации од анкетите на клиентите и од нивните вработени<sup>73</sup>.

Друг можен јаз е јазот во стандардите (standards gap), кој се однесува на несовпаѓањето што може да се појави помеѓу управувањето со знаењето за очекувањата на клиентите и процесот на обезбедување (испорачување) услуги, со цел да се исполнат тие очекувања. Менаџментот воведува спецификација за да обезбеди испорака на услуги на очекуваното ниво на квалитет, лесното управување успешно управува со очекувањата на клиентите, сепак може да има јаз во услугите, бидејќи процесот на испорака на услуги не ги исполнува целите на

<sup>70</sup> Collins, J., (2007), *Od dobrog do izvrsnog* Binoza press d.o.o., Zagreb Foley, K., J., Hermel Ph., 2008. *The Theories and Practices*.

<sup>71</sup> Tanner, S. J., (2005), European Center for Business Excellence, [www.ecforbe.com](http://www.ecforbe.com)

<sup>72</sup> Kanji, G., (2008), *Architecture of business excellence in the public and service sectors*, *Total Quality Management & Business Excellence*, No. 4, April.

<sup>73</sup> Исто.

компанијата. На пример, раководството може правилно да одреди колку долго гостите се подготвени да чекаат при пријавувањето на рецепцијата во хотелот, но не обезбедиле доволно рецепционери за да ги исполнат очекувањата на гостите. Ова може да се должи на недостаток на сигурност од страна на раководството или резултат на подготвеноста на раководството да ги намали оперативните трошоци. Една од техниките што може да ги користи менаџментот е да развие „план на услуга“ (service blueprint) или извештај за проток, кој го деталзира процесот на испорака вклучувајќи ги местата на контакт со клиентите. Ова ќе помогне да се откријат какви било грешки во процесот на испорака што може да доведат до „јаз во квалитетот на услугата“<sup>74</sup>.

Третиот потенцијален јаз е јазот за испорака (delivery gap), кој се јавува кога постои разлика помеѓу спецификацијата на обезбедувањето на услугата и вистинското обезбедување на услугата. Менаџментот може правилно да ги процени очекувањата на клиентот и да развие спецификации што ќе ги задоволат тие очекувања, но во исто време вработените не треба правилно да обезбедуваат услуги. На пример, ресторан може да наложи дека келнерите мора да им пријдат на гостите во рок од две минути по седнувањето. Сепак, келнерите може да разговараат за подоцнежните планови од страна и да ја игнорираат таа спецификација. Компаниите мора да создадат атмосфера во која вработените ќе бидат подготвени да ги извршуваат задачите што раководството ги очекува од нив. Исто така треба да се направи селекција на признанија и да се обезбедат награди за добро завршена работа.

Четвртиот можен јаз е комуникацискиот јаз (communication gap), кој настанува кога има разлика помеѓу испорачаната услуга и услугата што компанијата им ја ветила на клиентите преку надворешни комуникации. Многу компании ветуваат повеќе отколку што можат да испорачаат, со цел да ги убедат клиентите. На пример, рекламите за хотелските компании ќе го наведат гостинот да верува дека во случај на проблем или несреќа, тие ќе направат сè за да ги задоволат гостите. Да се ветува нешто што не може да се направи е голема грешка што често ја прават некои од хотелските компании. Резултатот е

---

<sup>74</sup> Kanji, G., (2008), Architecture of business excellence in the public and service sectors, Total Quality Management & Business Excellence, No. 4, April.

обезбедување услуги под очекувањата на клиентот, што доведува до незадоволство.

Ако се појави некоја од горенаведените празнини, ќе се појави и „јаз во услугата“, бидејќи вистинската услуга нема да ги исполни очекувањата на клиентот. Анкетните прашалници можат да го откријат „јазот во услугите“, но ќе недостига процената и на другите можни празнини. Затоа, компаниите од хотелиерството треба да имаат воспоставен деловен процес за добивање дополнителни информации од клиентите и вработените за да може да се испита целиот процес на квалитетот на услугата. Доколку квалитетот на услугата не ги исполни очекувањата на клиентот, тие нема да бидат задоволни, а има мали шанси да се вратат во истиот објект. Своето негативно искуство ќе го пренесат и на пријателите и на познајниците.

Постојат голем број тешкотии во мерењето на квалитетот на услугата и не постои универзален, општо прифатен модел и метод на мерење. Вообичаените, најчесто користени критериуми за проценка на квалитетот на услугата од страна на корисниците ги вклучуваат следните десет главни карактеристики:<sup>75</sup> 1) сигурност во давањето на услугата (исполнување на ветувањето дадено на корисникот, добро давање услуги веќе во првиот обид, доследност во давањето на услугата); 2) деловно работење и одговорност (навремено постапување, подготвеност и достапност на вработените да ја дадат бараната услуга); 3) компетентност (ниво на знаења и вештини потребни за давање услуги, стручност на контакт-персоналот); 4) пристапност (достапност на услугата – соодветно работно време на компанијата, локација, време на чекање); 5) дружељубивост (љубезност, почит, разбирање, срдечност на вработените што доаѓаат во контакт со корисникот); 6) комуникација со корисникот (информирање на корисникот на разбирлив начин, собирање и земање предвид на мислењата, коментарите и предлозите на корисникот); 7) кредибилитет (чесност, професионализам, углед и доверба што ги ужива компанијата); 8) обезбедување (елиминација на можноста за опасност, намалување на ризикот, финансиска сигурност, гаранции); 9) разбирање за корисникот (напори за разбирање на потребите на корисникот, персонализација

---

<sup>75</sup> Kanji, G., (2008), Architecture of business excellence in the public and service sectors, Total Quality Management & Business Excellence, No. 4, April.



на услугата); и 10) опишливи елементи (надворешност и внатрешност, изглед на вработените, опрема, промотивни материјали).

Врз основа на прегледот на достапната литература, може да се заклучи дека во повеќе трудови што ја обработуваат темата за квалитетот на услугите преовладуваат три теми. Прво, многу студии се обидуваат да го модифицираат и приспособат моделот SERVQUAL (SERVices QUALity Model)<sup>76</sup>. Овие модифицирани студии се обидуваат да воведат алтернативни методи, како, на пример, Заедничката анализа како метод, за да се процени квалитетот на услугата<sup>77</sup>. Вториот го вклучува големиот интерес на истражувачите за техничката и функционалната димензија на квалитетот на услугата. На пример, Реид и Бојаниќ, презентираат модел од три компоненти: услужен производ – технички квалитет (service product), испорака на услуга – функционален квалитет (sendee delivery) и опкружување на услуги (service environment)<sup>78</sup>. Трето, се однесува на структурата на конструкцијата за квалитет на услугата. Поради неконзистентната структура на факторите на моделот SERVQUAL, Дебхолкар, Тропе и Рентц препознаваат и тестираат хиерархиска концептуализација на квалитетот на услугата во малопродажбата и предлагаат три нивоа: (1) севкупна перцепција на клиентите за квалитетот на услугата, (2) основни димензии и (3) поддимензии<sup>79</sup>.

Неколку истражувачи се обидоа да го применат инструментот SERVQUAL во хотелската индустрија<sup>80</sup>. Повеќето од овие истражувачи го модифицираат инструментот SERVQUAL и го приспособуваат на карактеристиките на услугите во хотелската индустрија. Резултатите од истражувањето, сепак, покажуваат разлики во споредба со оригиналниот модел на Парасураман и соработниците што беше презентирани во 1998 година.

Понатаму, на пример, во 1994 година, авторите Бојаниќ и Росен спроведуваат истражување во ресторани и предлагаат шест фактори, во

---

<sup>76</sup> Parasuraman, A.: Customer service in business-to-business markets: an agenda for research, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4/5, 1998., 309-321.

<sup>77</sup> Kandampully, J., Mok. C., Sparks, B.: *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, Haworth Hospitality Press, New York, 2001.

<sup>78</sup> Reid, R. D., Bojanic, D. C.: *Hospitality Marketing Management*, treće izdanje, John Wiley & Sons, New York, 2001.

<sup>79</sup> Dabholkar, P., Ptepherd, C. D., Thorpe, 1.: A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issue Through a Longitudinal Study, *Journal of Retailing*, 76, 2, 2000., 139-173.

<sup>80</sup> Getty, J. M., Thompson, K. N.: A procedure for scaling perceptions of lodging quality, *Journal of Hospitality Research*, 18, 2, 1994.. 75-96.

споредба со првичните пет фактори. Тие ја користат истата факторска структура и за очекувањето и за перцепцијата, но малку е веројатно дека истите примероци на фактори би биле корисни и за двата конструкта. Вообичаено, конструкцијата на перцепцијата најверојатно ќе произведе помалку фактори од конструкцијата на очекувањата. Причината за тоа е потесната перцепција на клиентите за дадените услуги од нивните очекувања<sup>81</sup>.

Авторите Салех и Рајан во истражувањето од 1991 година, исто така, предлагаат различни димензии за услугите за сместување. Така, и авторите Гети и Томпсон го поддржуваат мерењето на резултатите во услугите за сместување и развиваат скала наречена LODGQUAL. Во нивниот модел тие разликуваат три димензии на перцепција на клиентите во хотелската индустрија и постигнуваат ниво на доверливост во опсег од 0,84 до 0,97. Резултатите од нивното истражување може само делумно да се генерализираат<sup>82</sup>.

Во истражувањето во хотелската индустрија потребно е да се внимава на нивото на апстракција во факторската анализа. Авторите Парасураман, Зејтамл и Бери (1988) ја повторуваат факторската анализа за да намалат прилично голем сет на податоци. Намалувањето на податоците го зголемува нивото на пропорционалност во толкувањето на резултатите. Малку е веројатно дека резултатите од истражувањето на Бојаниќ и Розен спроведено во 1994 и она на Салех и Рајан од 1991 година, можат директно да се споредат со резултатите на Парасураман и соработниците, бидејќи подоцнежните истражувања користат различни карактеристики со различни нивоа на апстракција. Во студијата на Бојаниќ и Росен од 1994 година, димензионалноста на квалитетот на услугата е многу сомнителна бидејќи тие добиваат резултати Р-Е (перцепција – очекување) (Perception – Expectation) врз основа на структурата на факторите врз база на нивоата на прашања<sup>83</sup>.

Истражувачите Салех и Рајан од 1991 година, како и оние на Бојаниќ и Росен од 1994 годна, најчесто го користат инструментот SERVQUAL за мерење на квалитетот на услугата. Повеќето истражувања се сведуваат на „теренско

<sup>81</sup> Bojanic, D. C. . Rosen, L. D.: Measuring service quality in restaurant: An application of the SERVQUAL instrument. *Hospitality Research Journal*, 18, 1, 1994, 3-14.

<sup>82</sup> Getty, J. M., Thompson, K. N.: A procedure for scaling perceptions of lodging quality, *Journal of Hospitality Research*, 18, 2, 1994.. 75-96.

<sup>83</sup> Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A.: SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64, 1988, 12-40.

истражување“ (field study). Истражувањето за квалитетот на услугите во хотелската индустрија најчесто се спроведува со реплицирање на моделот SERVQUAL. Истражувачите за квалитетот на услугите треба да го прошират планот за истражување на лонгитудален аспект, со цел да се однесуваат на резултатите на компанијата и да можат да го предвидат однесувањето на клиентите.

Генерално, во истражувањата за квалитетот на услугата се користи најчесто Ликертовата скала од 7 оцени, кои се движат од 7 = „силно се согласувам“ до 1 = „категорично не се согласувам“.

Нема доволно истражувања во литературата од хотелската индустрија за мерење на веродостојноста и валидноста на податоците. Само неколку студии го покриваат прашањето за валидноста. На пример, Черчил во 1979 година, Парасураман и соработниците во 1988 година, како и авторите Гети и Томпсон во 1994 година се занимаваат со „face validity“, „trait validity“ и „predictive validity“. Нивното истражување, сепак, не вклучува конвергентна валидност и дискриминаторска валидност. Во идните истражувања во хотелската индустрија треба да се посвети поголемо внимание на овие мерења. Во овој поглед, Черчил во своето истражување од 1991 година и Кадота, Вудруф и Џенкинс во 1987 година го користат одличниот пример на „multitrait-multimethod-matrix“ за да направат проценка на веродостојноста<sup>84</sup>.

Во техниката на мерење и толкување на податоците се укажува на неколку проблеми:<sup>85</sup> мерење на латентни атрибути (latent attributes), скалите за оценување (rating scales) даваат „надуени“ резултати, целните групи нудат скромни увид во истражувачкиот проблем и мерење чести и специјални примероци. Употребата на традиционални истражувачки техники, и квалитативни и квантитативни, може да доведе до погрешни заклучоци. Сегашните пристапи кон истражувањето треба да се модифицираат и прошират и да се користат нови. Секоја фаза од спроведувањето на програмата за квалитет на услугата бара соодветни

<sup>84</sup> Backman, K. F., Backman, S. J., Malinovsky, J.: An Assessment of Service Quality in a Nature-Based Tourism Setting. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1.2, 2000. 9-30.

<sup>85</sup> Исто.

истражувачки техники за:<sup>86</sup> дијагностицирање на проблемите, подетално разбирање на проблемите и имплементација на решенијата.

Авторот Чакрапани, пак, во својата книга „Како да се измери квалитетот на услугите и задоволството на клиентите“ предлага Р3D3 матрица за мерење на квалитетот на услугата. За да се постави рамка за овие техники, квалитетот на услугата се гледа како резултат на три фактори:<sup>87</sup>

1. Производители (producers): луѓе чија задача е да обезбедат квалитет. Во поширока смисла, овој термин ги вклучува компанијата и нејзините вработени.
2. Процеси (processes): средства или системи за давање услуги.
3. Луѓе (people): клиенти за кои се направени овие напори.

За да се измерат овие три фактори (производители, процеси, луѓе) или „3P“, потребни се соодветни техники, во зависност од фазата на имплементација на програмата за квалитет на услугата („3D“):<sup>88</sup>

1. Дијагноза (diagnosing): прва фаза од имплементацијата на програма за квалитет на услугата што бара истражувачки техники.
2. Деталност (detailing): средна фаза од процесот на имплементација што бара детални техники на мерење.
3. Испорака (delivering): завршна фаза што води до и продолжува по имплементацијата и барањата на техниката на одлучување и техниката на следење.

Комбинирањето на трите фактори (3P) и трите фази на имплементација (3D) води до матрицата „Р3D3“. Матрицата се состои од 9 полиња и секое поле бара различни техники на мерење. Матрицата е дизајнирана за педагошки цели и обезбедува концептуална рамка за разбирање на мерните техники. Разбирањето на техниките овозможува користење на истите во други области на истражување<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> Исто.

<sup>87</sup> Chakrapani, G.: How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction, American Marketing Association, Chiacago, Illinois. 1998.

<sup>88</sup> Marković, S.: Mjerenje kvalitete usluga u hotelskoj industriji - atributivni pristup, doktorska disertacija. Fakultet z.a turistički i hotelski menadžment Opatija, 2003.

<sup>89</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, Journal of Retailing, 70, 3, 1994,201-230.

Во 1985 година, Парасураман, Цајтамл и Бери предложија истражување за квалитетот на услугата на Институтот за маркетинг и наука (Marketing Science Institut – MSI). Во тоа време, тие сè уште знаеја многу малку за оваа област на истражување<sup>90</sup>. Првата фаза од нивното истражување беше проширена со квалитативно истражување во кое беа опфатени клиенти, т. е. корисници на услуги и услужни компании. Ова резултираше со развој на модел за квалитет на услугата. Втората фаза од истражувањето се фокусираше на моделот на квалитет на услугата од гледна точка на клиентот. Во оваа фаза беше развиена методологија за мерење на квалитетот на услугата наречена SERVQUAL и беа подобрени заклучоците за димензиите што ги користат клиентите за да го проценат квалитетот на услугата. Третата фаза од истражувањето се фокусираше на делот од моделот за квалитет на услугата што ги вклучува давателите на услуги, а го претставуваше и најкомплексниот дел од истражувањето, во кој беше вложен многу труд. Во оваа фаза беше спроведено истражување во 89 специјални одделенија на пет големи национални (САД) услужни компании. Резултатите од третата фаза од истражувањето опфаќаат примена на интервјуирање целни групи клиенти, интервјуирање целни групи вработени, испитување клиенти, испитување менаџери и испитување вработени што се во директен контакт со клиентите. Истражувањето е спроведено во услужни сектори, и тоа: поправка на уреди, компании за картички, осигурување, телефонски компании, банки, посредници за обезбедување. Четвртата фаза се фокусира на прашањето за „очекувањата на клиентите“, односно како клиентот ги обликува своите очекувања и кои се најважните влијанија врз процесот. Целта на истражувањето беше да се истражи моделот со примена на квалитативни методи и да се тестираат односите во рамките на моделот со квантитативни методи. Поради истражување на очекувањата, во оваа фаза беа искористени голем број целни групи клиенти. Истражувањето беше проширено и во неколку други услужни сектори: автомобилски услуги, деловна опрема, хотели, услуги за изнајмување камиони, кои ќе се приклучат на услугите од претходните фази.

---

<sup>90</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 1985.

На почетокот на нивната студија од 1983 година, истражувачите се осврнаа на три клучни прашања:<sup>91</sup>

1. Каков е квалитетот на услугите?
2. Што предизвикува проблеми со квалитетот на услугата?
3. Што можат компаниите да направат за да ги решат овие проблеми и да ги подобрат своите услуги?

Зејтамл и соработниците, опишувајќи го внатрешниот квалитет на услугите, сугерираат дека SERVQUAL може: „... со соодветна адаптација, да се користи во одделенијата и секторите во рамките на компанијата за да се провери квалитетот на услугите за кои се грижат вработените во другите одделенија и сектори“<sup>92</sup>. Моделот SERVQUAL обезбедува соодветна концептуална рамка за истражување на квалитетот на услугите. Моделот беше развиен, тестиран и адаптиран за време на различни студии во соработка со Институтот „Marketing Science“ во Тексас, како што беше споменато претходно, со многу компании од услужниот сектор. Овој модел се заснова на дефиницијата за квалитет како споредба на она што се очекува и што се добива и разгледување на празнините во процесот на испорака на услугите.

SERVQUAL се заснова на процената на клиентот за квалитетот на услугата. Оваа концепција се заснова на јазот помеѓу очекувањата и перцепциите на клиентите. Квалитетот на услугата е повеќедимензионална конструкција. Парасураман и соработниците, во оригиналниот инструмент на SERVQUAL, го дефинираат квалитетот на услугите преку десет димензии, како што следува:<sup>93</sup> 1. Доверливост (reliability); 2. Одзивност (responsiveness); 3. Способност, компетентност (competence); 4. Пристапност (access); 5. Учтивост (courtesy); 6. Комуникација (communication); 7. Кредибилитет (credibility); 8. Обезбедување (security); 9. Разбирање на клиентот (разбирање/познавање на клиентот) (understanding/knowing the customer); и 10. Опипливост (tangibles).

<sup>91</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L.: A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 1985.

<sup>92</sup> Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A.: The Nature and Determinants of Customer Expectations of Customer Expectations of Services, *Journal of Academy of Marketing Science*, 21, 1993., 1-12.

<sup>93</sup> Parasuraman, A., Berry, L. L., Zeithaml, V. A.: A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49, 1985., 4 1 -50.

Парасураман и соработниците, овие десет димензии ги обединуваат во пет:<sup>94</sup> 1. Сигурност (reliability); 2. Експертиза и уверување (assurance); 3. Материјални добра (tangibles); 4. Емпатија (empathy); и 5. Одзивност (responsiveness).

Основната премиса за успехот на компанијата е клиентите да ја сметаат за сигурна – таа мора да ги исполни ветувањата без дискусија и да обезбеди доследна изведба, односно реализација на услугата. Она што компаниите комуницираат со клиентите, клиентите го сметаат за даден збор.

Овде нема поправка, ако некој даде збор, се очекува да го исполни. Ако компанијата е неконзистентна за време на испораката на услугите, ако прави грешки и ако не ги исполни своите ветувања, клиентите ја губат довербата во нејзината доверливост; а тоа пак влијае врз нив така што и во иднина нема да ѝ веруваат што и да се обиде да им објасни или вети. Доверливоста е сржта, без разлика на љубезноста на вработените, без разлика на уредноста на банката и луксузот во внатрешноста, клиентите ќе се сметаат за измамени. Други димензии може да го намалат тоа чувство, но тоа ќе биде уште присутно. Ако компанијата (и услугата) не се сметаат за сигурни од страна на клиентите, другите димензии ќе имаат мало влијание врз севкупниот квалитет. Доверливоста е предуслов за успех на другите димензии.

Идентификувањето со проблемите и/или барањата, желбите на секој клиент посебно, е втората најважна димензија на услугата. Тоа вклучува соодветно ниво на грижа и давање индивидуално внимание на клиентот. Тука може да се види разликата помеѓу клиентите и купувачите или потрошувачите или „клиентите“. Впечатокот на стручност и љубезност како способност на службениците да создадат слика на доверливост е третата димензија по релативна важност.

Љубезноста подразбира подготвеност и желба да му се помогне на клиентот и да се обезбеди брза услуга. Под димензија на допир, која има најмало релативно значење, се подразбираат физички, видливи работи во процесот на давање услуги: опрема, внатрешен дизајн, облека (униформа) на вработените.

---

<sup>94</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., Berry, L. L.: Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, 64, 1988.

Доверливоста повеќе се оценува според крајниот резултат на добиената услуга. Така, доверливоста во воздушниот транспорт на патници значи дека времето на полетување и времето на слетување се во согласност со ветувањата. Доколку оваа димензија се примени на хотелот, тогаш доверливоста во тој случај би значела дека времето на појадок, ручек и вечера е во склад со ветеното време. За разлика од оваа димензија, која е под влијание на крајниот резултат, другите димензии се позначајни за процесот на обезбедување и/или користење услуги. Доверливоста не е димензија што битно би влијаела на ентузијазмот на клиентите бидејќи се подразбира, таа е однапред ветена – нејзиното влијание е многу поголемо на незадоволството отколку на задоволството. За разлика од доверливоста како димензија под влијание на крајниот резултат, другите димензии што се под влијание на процесот на испорака на услуги, полесни се за позитивно да се изненадат клиентите.

Секоја димензија е составена од повеќе или помалку бројни карактеристики. Тие, како и димензиите на конечниот квалитет на услугите, имаат различно влијание врз оцената на успехот на секоја димензија.

Инструментот SERVQUAL, како што беше прикажано и претходно, нуди технологија за мерење и управување со квалитетот на услугата. Од 1985 година, кога инструментот првпат беше објавен, неговите иноватори Парасураман, Зејтамл и Бери дополнително го развија, и објавија резултати од истражувањето и го промовираа инструментот преку голем број публикации, сè до 1998 година<sup>95</sup>.

И покрај големата популарност и широката примена, SERVQUAL беше подложен на многубројни критики, како од концептуален така и од оперативен аспект.

### **3.3. Значењето на стандардите во хотелскиот бизнис**

Значењето на стандардите во бизнисот е со цел подобро разбирање и едноставна комуникација во деловното однесување и е животна тенденција и аспирација на човековото општество од неговото создавање до денес. Како последица на овие тенденции и потребата за гарантирање на квалитетот на производите и услугите, се креирани стандарди, односно норми што ги

---

<sup>95</sup> Parasuraman, A.: Customer service in business-to-business markets: an agenda for research, Journal of Business & Industrial Marketing, 13, 4/5, 1998., 309-321.



дефинираат карактеристиките и барањата што треба да ги исполнат производитите (услугите) за да одговорат на целите. Стандардите се одредуваат според концептот на верификациското тело и се идентификуваат како пазарни комуникации каде што гаранцијата е квалитетот.

Процесот на стандардизација е доброволен, комплексен и континуиран процес што бара тимска работа и се изведува во неколку основни фази:<sup>96</sup> пропишување на стандардите, образование и обуката на вработените, примена на стандардите, контрола на примената на стандардите, како и унапредување на стандардите.

Примената на стандардите го поедноставува процесот на работење, овозможува рационализација на трошоците и зголемена брзина во извршувањето на задачите, кои значително влијаат на зголемување на квалитетот на производот, а со тоа и на зголемување на квалитетот на управувањето. Недостатокот на стандарди во многу активности ќе предизвика нарушувања што ќе доведат до целосен хаос во бизнисот. Што ќе се случи, на пример, во воздушен или железнички сообраќај ако правилата не се почитуваат. Самиот факт дека има голем број стандарди (национални, меѓународни, технички) укажува на тоа колку истите се важни за општеството како целина. Потврда за нивното значење и спроведување е наведено и од фактот дека за спроведување на овие активности се грижи државата или Институтот за стандардизација на земјите што ги донесуваат. Иако примената на одредени стандарди не е обврзувачка како што е примената на законите, организациите што ги носат често ја условуваат нивната примена. Наспроти законите што дејствуваат конкретно, бидејќи обезбедуваат законска регулатива за примена на воспоставените норми, стандардите дејствуваат превентивно и создаваат предуслов за да не дојде до отстапување. Областа на примената на стандардите во хотелскиот бизнис е голема и во основа тие го дефинираат типот на стандардите. Во зависност од тоа дали стандардите се дефинирани како општи норми или воспоставени од едно претпријатие, се разликуваат внатрешни и надворешни стандарди, што значи дека претпријатијата можат да ги стандардизираат своите процеси преку:<sup>97</sup>

<sup>96</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

<sup>97</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД - Штип.

1. Интерна стандардизација;
2. Екстерна стандардизација (прифаќање на меѓународните стандарди на Системот за управување со квалитет, животна средина, здравје и безбедност на вработените, безбедност на храната итн.);
3. Комбинирајќи ги Интерната стандардизација и воспоставените меѓународни стандарди на Системот за менаџмент со квалитет (добивање меѓународна сертификација од Акредитациско тело).

Внатрешните (Интерни) стандарди ги пропишуваат компаниите за одделни области на работење. Тие се појавуваат во форма на акти со кои се уредуваат одредени деловни сегменти. Со нив се дефинирани задачите и работите што претпријатието ги определува како обврска за вршење на работните операции со цел да се заврши процесот на работа или услуга во согласност со утврдените цели на компанијата. Од степенот на покриеност на деловните процеси со стандардите, а особено на внатрешните – интерни, зависи ефикасноста на целокупниот бизнис на компанијата, а со тоа и квалитетот на производот. Од овие причини, внатрешните – интерни стандарди претставуваат составен дел на стратегиското корпоративно управување, кое бара целосна примена на стандардите, како за вработените така и за производите и услугите. Целокупната опременост на хотелот, од проективен надворешен изглед, до ентериер и опрема за гостите и вработените, мора да биде стандардизирана, како и распоредот и големината на просториите и целокупниот деловен тек.

За разлика од интерните стандарди што независно ги донесуваат хотелиерските компании или хотелските групации, надворешните стандарди ги пропишуваат надлежните национални или меѓународни организации или други институции. Карактеристичен пример на надворешни стандарди е класификацијата на активностите и категоризацијата на угостителските објекти. Класификацијата како елемент на статистичкиот информативен систем (статистички стандарди) е во надлежност на државните институции и претставува основа за категоризација. Категоризацијата претставува рангирање на угостителските објекти во ист тип/класа според нивниот квалитет. Тоа е продолжување на процесот на сортирање на субјектите и се темели на дефинирање или одредување на општите и посебни услови што мора да се исполнат за да се влезе во процесот на категоризација на објектите. Стандардите

утврдени со класификација и категоризација се најчесто пресуден фактор во конкурентноста на хотелскиот објект и неговата вкупна понуда на туристичкиот пазар.

Главната цел на категоризацијата е заштита на корисниците на услуги и обезбедување квалитет. Таа претставува особено важен параметар за одлучување на туристите во однос на изборот на хотелот, посебно кога туристите немаат други информации за хотелот и постои колебање и несигурност со можност на откажување на изборот.

Не постојат единствени решенија во врска со обврската за категоризација на угостителските објекти. Во одделни земји категоризацијата е доброволна, во некои е задолжителна обврска на хотелските објекти. Во некои земји државата пропишува услови за категоризација, а во други, економските здруженија или комори. На пример, категоризација на хотелските објекти во Велика Британија не е потребна. Во Франција, Италија и Шпанија тоа е во надлежност на државата, додека во некои земји, како што се Австралија и Швајцарија, таа е во надлежност на економските здруженија.

Категоризација на угостителските објекти во Македонија е: Надлежност на државата или на соодветното министерство за економија. Законот за категоризација (Правилник за условите и начинот на вршење на угостителски услуги, класификацијата на угостителски објекти и минималните технички услови за уредување на капацитетите за угостителска опрема) ги одредува неопходните задолжителни извори на елементи. Задолжителните елементи вклучуваат: минимални техничко-технолошки услови за секоја категорија во врска со квалитетот на аранжманот и опремата на просториите и другите простори и соби, како и квалитетот на услугите што хотелот или друг сместувачки објект треба да ги достави до гостите: и локацијата и изгледот на објектите. Општите услови се пропишани за сите објекти во кои се врши оваа активност, а посебните се однесуваат на предмети што се предмет на обврска за категоризација на хотелските објекти. Повисокото ниво на квалитет може да се регулира со интерни стандарди пропишани од самото претпријатие (групација) или со екстерни стандарди пропишани од институциите за доделување награди за квалитет. Изворните елементи ги вклучуваат локацијата, сообраќајната пристапност и изгледот на објектот. Вообичаената практика е дека категоријата на хотелот е со

свезда или категории. Намерата на Европската Унија е преку усогласување на прописите во оваа област да се направи усогласување на условите за квалитетот на хотелски услуги. Во екстерните стандарди, покрај класификацијата, се и меѓународните стандарди за системите за управување со: квалитет, животна средина, безбедност и заштита на вработените, безбедноста на туристите, безбедноста на храната и моделите на бизнис-совршенство<sup>98</sup>.

#### **3.4. Суштината на серијата стандарди ISO 9000, со акцент на Систем за управување со квалитет**

Стандардизација е активност за воспоставување одредби (правила) за заедничка и повторна употреба, а кои се однесуваат на вистински или потенцијални проблеми, со цел да се постигне оптимален степен на уреденост во дадена област. За терминот стандардизација се врзуваат голем број дефиниции. Според едни, стандардизација е сет на координирани активности за усвојување стандарди и поврзани документи. Според други, стандардизација е процес на создавање правила за систематски организиран пристап до посебна активност што е во корист на сите заинтересирани страни и на нивната соработка, а особено за оптимално подобрување на целокупната ефикасност.

Стандардизација е активност во сите деловни области на една организација, насочена кон зголемување на ефикасноста преку нивно обединување и поедноставување. Стандардизацијата може да има една или повеќе цели што овозможуваат производите, процесите и услугите да се во согласност со својата намена. Резултат на стандардизацијата се стандардите, кои претставуваат официјални документи. Стандардизацијата се базира на следните принципи: доброволно учество на сите засегнати страни во процесот на донесување стандарди; доброволна примена на стандардите; усогласување на ставовите на сите засегнати страни во однос на техничката содржина на стандардите, постигнато со консензус; јавност и транспарентност на одлуките за донесување стандарди; меѓусебно усогласување на стандардите и остварување оптимални придобивки за општеството како целина<sup>99</sup>.

<sup>98</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

<sup>99</sup> Ćerepnalkovska, S., Hadzievska Antovska, L., Popovska, V. (2014). „Osnovi standardizacije i srodnih aktivnosti“, Komora ovlastenih arhitekata i inženjera R. Makedonije, Skopje, Makedonija.

ISO – Интернационална организација за стандардизација (International Organization for Standardization-<https://www.iso.org>) е невладина организација со седиште во Женева, формирана како таква во 1946 година и нема овластување да го наметне спроведувањето на стандардите. Таа не донесува никаква регулатива, ниту закони. Сепак, државите членки на оваа организација можат да одлучат и да ги усвојат ISO стандардите – пред сè оние од областа на здравјето, безбедноста и влијанието врз животната средина – како законски обврзани или пак да ги наведат истите во прописите<sup>100</sup>.

Иако се доброволни, ISO стандардите стануваат барања на пазарот, како што се, на пример, менаџмент-стандардите ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, развиени во согласност со потребите на пазарот. Добро знаеме дека деловните активности се вршат од страна на експерти од секторите на индустријата, техниката, менаџментот и услугите, сектори што бараат стандарди. Тие се базираат на меѓународен консензус помеѓу експертите во одредена област. Сите стандарди се разгледуваат периодично, најмалку еднаш на секои пет години, со цел да се одлучи дали е потребно да се изменат или укинат. ISO стандардите се технички договори што обезбедуваат рамка за компатибилни технологии во светот<sup>101</sup>.

Тие се дизајнирани да бидат релевантни на глобално ниво и корисни каде било во светот. Повеќето стандарди се високоспецијализирани за одреден производ, материјал или процес. Сепак, ISO 9001, ISO 14001 и ISO 45001 менаџмент-стандардите се генерички системи за управување. Генерички значи дека истиот стандард може да се примени на која било активност и во која било организација, голема или мала, без оглед на производ или услуга, во кој било сектор, без оглед на тоа дали е приватна или државна организација. ISO 9001 стандардот содржи генерички сет на барања за имплементација на системи за управување/менаџмент системи со квалитет; ISO 14001 стандардот е за управување/менаџмент систем со животната средина; ISO 45001 стандардот е за управување/менаџмент систем со безбедноста и здравјето при работа.

Понатаму, серијата на меѓународните стандарди ISO 9000 ја сочинуваат стандардите: ISO 9000:2015 Системи за менаџмент со квалитет – Основи и

---

<sup>100</sup> Исто.

<sup>101</sup> Исто.

речник, ISO 9001:2015 Системи за менаџмент со квалитет – Барања. Следни се и ISO 9004:2018 Управување со квалитет – Квалитет на организацијата – Упатство за постигнување одржлив успех, ISO 19011:2011 Упатство за проверување на системите за менаџмент.

ISO 9000: 2015 Системи за управување со квалитет – Основите и речникот ги обезбедуваат основните концепти, принципи и вокабулар за системите за управување со квалитет (QMS) и обезбедува основа за други стандарди за QMS. Овој меѓународен стандард е наменет да му помогне на корисникот да ги разбере основните концепти, принципи и вокабулар за управување со квалитетот, да може ефективно и ефикасно да го применува QMS и да ја реализира вредноста на другите стандарди за QMS. Стандардот ISO 9000: 2015 предлага добро дефиниран QMS, заснован на рамка што ги интегрира воспоставените основни концепти, принципи, процеси и ресурси поврзани со квалитетот, за да им помогне на организациите да ги постигнат своите цели. Тоа е применливо за сите организации, без разлика на големината, сложеноста или бизнис-моделот. Целта на стандардот е да го подигне нивото на свесност на организацијата за нејзините должности и посветеност во исполнувањето на потребите и очекувањата на нејзините корисници и засегнати страни, како и во постигнувањето задоволство од нејзините производи и услуги<sup>102</sup>.

ISO 9004: 2018 Управување со квалитет – Организациски квалитет – Насоките за одржлив успех обезбедуваат насоки за подобрување на способноста на организацијата да постигне одржлив успех. Овој водич е во согласност со принципите за управување со квалитет дадени во ISO 9000: 2015. ISO 9004: 2018 обезбедува алатка за самооценување за да се разгледа степенот до кој организацијата ги усвоила концептите во овој документ. Тоа се однесува на секоја организација, без разлика на големината, видот и активноста.

ISO 19011: 2011 Упатството за верификација на системите за управување содржи насоки за системите за управување со ревизија, вклучувајќи принципи на верификација, управување со програми за верификација и спроведување ревизии на системи за управување, како и насоки за оценување на компетентноста на поединците вклучени во процесот на верификација. Овој меѓународен стандард е

---

<sup>102</sup> SRPS ISO 9000:2015 (2015). Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник Институт за стандардизацију Србије, Београд, стр. 6.

применлив за сите организации што вршат внатрешна или надворешна ревизија на системите за управување или управуваат со програми за ревизија.

Без задоволни клиенти, секоја организација е во опасност. За да го одржи тоа задоволство на клиентите, организацијата мора да ги исполни нивните барања. Стандардот ISO 9001:2015 обезбедува рамка во која барањето за процесен пристап го овозможува токму оној вид на производ или услуга што ги задоволува очекувањата на клиентите.

Барањата за менаџмент-систем за квалитет се стандардизирани, но многу организации сакаат за себе да мислат дека се единствени. Ова го покренува прашањето за тоа како стандардот ISO 9001:2015 ѝ овозможува на организацијата од една страна да ги задржи својствата по кои е уникатна и препознатлива, а од друга страна да ги има сите елементи што се индикатори за постоење на квалитет во работењето. Истото прашање се поставува во различни индустриски дејности, бидејќи барањата за квалитет се исти како за мали така и за средни организации, мултинационални производни компании, јавни и комунални претпријатија.

Одговорот на сите прашања е дека со ISO 9001:2015 се дефинираат барањата кои организациите треба да ги исполнат, но не го прецизира начинот на кој секоја организација ќе го исполни тоа. Значи, флексибилноста на стандардите овозможува приспособување како на секоја дејност од производна до услужна така на различните култури<sup>103</sup>.

Како што наведува и Митрева (2021), со развојот на светската економија и меѓународната размена на стоки, услуги и информации, се јавиле и технички бариери во така развиената меѓународна трговија и соработка. Со цел да се елиминираат овие бариери, се појавила и потребата од усогласување на стандардите од областа на менаџментот со квалитетот. На истите потреби укажува и Европската Унија, преку ставање посебен акцент на донесувањето голем број директиви за усогласување на националните закони и стандарди, со препорака да се настојува на што поголема единственост во и на европските

---

<sup>103</sup> ISO 9000:2015 (2015). Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник Институт за стандардизацију Србије, Београд, стр. 9.

стандарди, со уважување на националните стандарди и специфичности во нивната подготовка<sup>104</sup>.

Имајќи го предвид погорекажаното, Техничкиот комитет ISO/TC 176 во рамките на Меѓународната организација за стандардизација (ISO) почна да работи на стандардизација и хармонизација во областа на менаџмент со квалитетот, обезбедување на квалитетот и соодветните технологии за квалитет. Како резултат на сето тоа е серијата на стандарди ISO 9000, издадени во 1987 година. Серијата на стандарди ISO 9000 се состои од стандарди и упатства во врска со системите за менаџмент со квалитет, а со кои квалитетот се дефинира како ниво или степен до кој збирот на својствените карактеристики ги исполнува барањата. ISO 9001:2015, како дел од серијата на стандарди ISO 9000, е меѓународен стандард што ги дефинира критериумите што треба една организација да ги исполни во рамките на својот менаџмент-систем за квалитет. Иако овој стандард пропишува дека барањата за систем за менаџмент со квалитетот организацијата мора да ги исполни, истиот не го одредува и начинот на кој тоа ќе се направи во одредената организација. На овој начин се постигнува голема флексибилност во имплементацијата на стандардот во различни индустрии и во различни пазарни услови, имајќи ги предвид организациската структура и ресурсите со кои располага организацијата. Според тоа, секоја организација развива свој систем за менаџмент со квалитет (QMS – quality management system), креиран од страна на барањата на ISO 9001:2015, во однос на кои организацијата може или не мора да се сертифицира, бидејќи самата сертификација не е услов и барање на стандардот. Добро поставен QMS ги опфаќа сите фази и активности – од првичните барања и очекувања на клиентите, до нивното крајно исполнување.

Со ревизијата од 2015 година, стандардот ISO 9001 има развиена структура на високо ниво (HLS-high level structure), со што е овозможена негова полесна комбинација со другите менаџмент-стандарди. Истата го овозможи следново:<sup>105</sup> усогласување на терминологија со другите стандарди од областа на менаџмент-системите; приспособување и на услужните организации – терминот „производ“ се

---

<sup>104</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

<sup>105</sup> ISO 9000:2015 (2015). Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник Институт за стандардизацију Србије, Београд, стр. 9.



заменува со терминот „стоки и услуги“; воведување експлицитни барања за прифаќање на процесниот пристап во/од менаџментот со квалитет; следење на трендовите на развој на ИТ-системите и нивната примена во организациите, термините „документ и запис“ се заменуваат со термините „документирани информации“; со разбирање на барањата и очекувањата на клиентите се преминува и разбирањето на барањата и очекувањата на сите засегнати/заинтересирани страни; воведување обврска за утврдување индикатори за процесните перформанси, нивно следење и мерење и намалување на бројот на потребни документи. Намената на овој стандард е олеснување на работењето. Со примена на принципите и барањата на истиот, во голема мера се олеснува работењето, благодареејќи на јасното дефинирање на одговорноста. Исто така, со дефинирањето на влезните и излезните елементи на сите процеси и со дефинирањето на потребните ресурси, се создава појдовна основа за планирање, како и повратна информација за исполнување на очекувањата на клиентот. Овој модел ја зголемува довербата на клиентот во производот/услугата и води кон подобро позиционирање и зголемена конкурентност на организацијата на пазарот. Со оглед на тоа што сертификатот го издава независна акредитирана сертификациска куќа, потврдата/сертификатот за сопственост на стандардот осигурува дека организацијата ги има спроведено потребните процеси што ги бара самиот стандард.

Мора да се потенцира дека воспоставениот и сертифициран менаџмент-систем со квалитет по ISO 9001 укажува на тоа дека производството, процесите и работните методи на организацијата се дефинирани така што овозможуваат испорака на производи и давање услуги со добар квалитет, но не го гарантираат квалитетот на самиот производ или услуга. Со уреден систем на работење постои поголема можност дека организацијата ќе произведе и квалитет. Поради тоа, честопати при склучување договори со добавувачи, како барање се поставува и поседувањето сертифициран ISO 9001 стандард, што воедно претставува и екстерна причина за негово воведување, односно имплементација. Секако дека постојат и интерни причини за имплементација на ISO 9001 во организациите, кои всушност претставуваат и бенефит од неговата примена, а тоа се: полесно извршување на работата, намалување на празните чекори, подобро користење на времето, смалување на трошењето на материјал, смалување на залихите, подобар проток на информации, заштеда на други трошоци, намалување на

неусогласен производ или услуга, делотворно следење на севкупните активности и, на крај, поголема свесност и одговорност кај секој вработен.

### 3.5. Интегрирани менаџмент системи

Интегриран менаџмент-систем е менаџмент-систем што ги интегрира барањата на неколку стандарди и првенствено обезбедува исполнување на барањата на неколку засегнати страни, бидејќи често се случува различни чинители да бараат различни системи за управување, т. е. системи за управување што се усогласени само со одреден стандард или стандарди. Многу организации имаат усвоено или усвојуваат формален систем за управување во согласност со барањата на стандардите како што се ISO 9001, ISO 14001, ISO / IEC 27001, ISO 22000, ISO / IEC 20000 и OHSAS 18001:2007 (односно во понатамошниот текст препознаен како МКС ISO45001:2018)<sup>106</sup>. Многу често овие системи за управување функционираат независно. Во сите системи за управување секако има одредени заеднички елементи со кои може да се управува на интегриран начин. Основниот заеднички именител на сите овие системи може да се препознае и да се искористи на најдобар начин. Затоа, организациите го преиспитуваат пристапот за имплементација на посебни системи. За да се земе предвид зголемениот интерес за интегриран пристап во имплементацијата на системот за управување и управувањето со организацискиот ризик, спецификацијата PAS 99 ги дефинира заедничките системски барања и може да се користи како рамка за имплементација на заеднички стандардни барања на интегриран начин. PAS 99 е првенствено дизајниран за организации што воведуваат барања за два или повеќе стандарди. Усвојувањето на спецификацијата PAS го поедноставува спроведувањето на повеќе стандарди и поврзаните проценки на сообразност. Организациите што користат PAS 99 треба да вклучат како влезни специфични барања на стандарди или спецификации како што се ISO 9001, ISO 14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC 20000 и ISO 45001:2018.

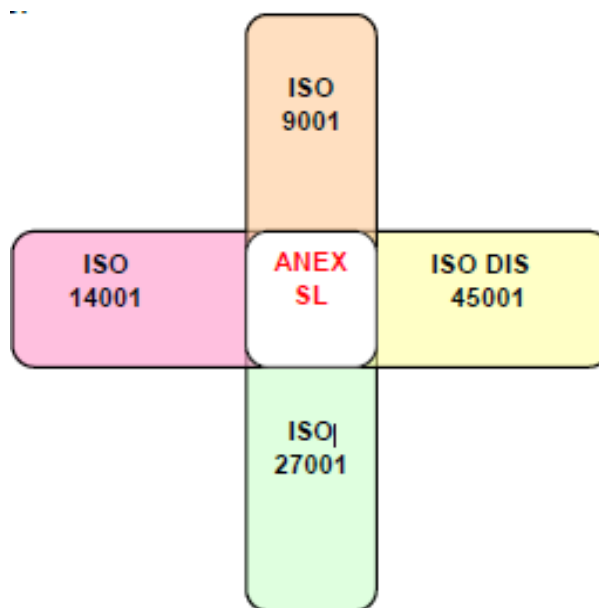
Иако мислењата на академската заедница за ефектите од управувањето со квалитетот врз перформансите на организацијата се поделени, референтната литература укажува на одредени сличности во пристапите на истражувачите.

<sup>106</sup> Vulanović V., i drugi. (2012). Sistem Menadžmenta Kvalitetom. IIS – Istraživački i tehnološki centar, Novi Sad.

Карактеристиките на добро осмислените мултистандардни проекти за интеграција се опишани во многу стручни книги и семинари<sup>107</sup><sup>108</sup>. Поради оваа причина, авторот на оваа дисертација нема да се фокусира на интегриран пристап кон стандардите на системот за управување. Она што е важно и на кое треба да се стави акцентот е дека од 2015 година, поддршката за интеграција на управувањето со системот преку Анекс SL ја дава основата за креирање на сите системи за управување (ISO / DIS 45001), како и за системите што се ревидираат.

### **Поддршка за интеграцијата преку Анекс SL**

Поддршката за интеграција на системите за управување е обезбедена преку Анекс SL, кој ја дава основата за сите стандарди на системи за управување што меѓународните и европските организации за стандардизација ќе ги креираат или ревидираат постојните стандарди. Тој е првенствено наменет за техничките комитети на ISO, кои пишуваат стандарди (Слика 3).



Слика 3. Технички комитети на ISO, кои пишуваат стандарди

Извор: Kamberović, B. i drugi (2008). *Prilaz projektovanju integrisanih sistema menadžmenta*. Univerzitet u Novom Sadu, FTN – Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.

<sup>107</sup> Vulanović V., i drugi. (2012). *Metode i tehnike unapređenja procesa rada*. IIS – Istraživački i tehnološki centar, Novi Sad.

<sup>108</sup> Kamberović, B. i drugi (2008). *Prilaz projektovanju integrisanih sistema menadžmenta*. Univerzitet u Novom Sadu, FTN – Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad.

Ова ќе им помогне на организациите лесно да ги следат барањата на сите стандарди, бидејќи тие ќе се формираат и организираат на стандардизиран и систематски начин. Нема да има конфликт помеѓу повеќе видови организациски стандарди.

## Глава 4. Анализа на филозофијата TQM (Total Quality Management)

### 4.1. Основни принципи на филозофијата на TQM во хотелиерството

Воведување во системот TQM во хотелиерството бара потполно разбирање на потребите и барањата на туристите, почитување на утврдените стандарди и создавање производи што со својот квалитет ќе ги исполнат или надминат нивните очекувања. Тоа подразбира дека управувањето со квалитетот ја опфаќа целата организација, во сите хотелски активности и функции (рецепција, сместување, набавка, продажба, маркетинг, кујнски блок, услужување, техничко одржување, хигиенско одржување и др.).

На ваков начин, поставениот Систем за квалитет треба да му овозможи на хотелското претпријатие континуирано да ги унапредува своите перформанси, при што не смеат да бидат занемарени потребите на која било од заинтересираните страни што учествуваат во процесот на создавање и испорака на хотелскиот производ.

Уважувајќи ги основните начела на кои се темели системот TQM, а поаѓајќи од многуте хетерогени ресурсни и пазарни можности, адекватната примена на овој систем во хотелиерството подразбира користење различни принципи и активности што на хотелскиот менаџмент треба да му овозможат донесување одлука за нивно воведување. Основни принципи на кои треба да се базира воведувањето на системот TQM во хотелиерството се:<sup>109</sup> Посветеност кон корисниците на хотелските услуги; Одговорност на менаџментот во процесот на воспоставување; Систем за квалитет; Подготвеност на вработените за прифаќање на Системот за квалитет; Континуирано унапредување на квалитетот на хотелските услуги; Ориентација кон животната и работната средина; Ориентација кон процесите; Системски пристап кон квалитетот; Ориентација кон плански пристап; Мерењето на задоволството на корисникот на услугите; Системот на контрола.

Дефинирањето на квалитетот на услугите е многу покомплексно од дефинирањето на квалитетот на производот, во согласност со многубројните особености на процесот на услугата (услугите се хетерогени, нематеријални, не

<sup>109</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД - Штип

може да се поседуваат и складираат итн.). Поради сите овие квалитети и разновидноста на услугите во однос на производитите, нивниот квалитет не може ниту да се тестира ниту да се оцени пред употреба. Котлер верува дека квалитетот на услугите е збир на карактеристики на услугата што произлегуваат од нивната способност да ги исполнат очекувањата и да ги задоволат потребите на клиентите. Авторката Авелини во 2002 година го дефинира квалитетот како степен на исполнување на очекувањата и барањата на купувачот, односно усогласеност со очекувањата на сè попребирливите потрошувачи на пазарот.

Квалитетот на услугата е многу важен во хотелскиот бизнис и, следствено, е истражувачка тема на многу научни трудови. Клаус, пак, го дефинира квалитетот на хотелските услуги како збир од неговите нематеријални и материјални својства врз основа на кои се воспоставуваат меѓучовечки односи со гостите и, соодветно, се исполнуваат нивните очекувања и потреби<sup>110</sup>. Во својата дефиниција за квалитетот на хотелските услуги, авторот Јуран посочува дека она што е суштинско се карактеристиките на услугите што овозможуваат задоволување на потребите на гостите и нагласува дека корисникот (гостинот) е тој што ја дава конечната евалуација (пресуда) за степенот на постигнатото задоволство од дадената услуга. Во согласност со ова, квалитетот на услугата мора да ги исполни или надмине очекувањата на гостите. На овој начин, дефинираниот квалитет ги вклучува сите процеси во бизнисот и односите што тие ги воспоставуваат со гостите и еден со друг. Квалитетот на хотелските услуги често се дефинира како став на разликата помеѓу она што е очекуваното и она што е дадената услуга.<sup>111</sup> Така, многу автори веруваат дека квалитетот на услугата е резултат на процесот на оценување во кој корисниците на услугите ги споредуваат нивните очекувања со дадената услуга што ја користеле.

Пауерс, исто така, го нагласува значењето на квалитетот во хотелската индустрија и забележува дека управувањето со квалитетот се однесува на дизајнирање долгорочна програма и се заснова на следново: идентификација на клучните детерминанти за квалитет во однос на барањата на целните групи клиенти; обезбедување задоволство на клиентите во однос на услугите;

<sup>110</sup> Weiermair, K., (1994), *Quality Management in Tourism: Lessons from the Service Industries*, 44th Congress AIEST, Vienna.

<sup>111</sup> Juran, J.M., (2008), *Juran's Quality Control Handbook*, Fourth Edition, New York: Mc. Graw Hill Book Company.

постигнување квалитет во сите (и материјални и нематеријални) елементи на услугата; развој на процес на информирање на корисниците; развој на култура на квалитет на услугата во хотелот; подобрување на технолошкиот квалитет врз основа на воведување автоматизација и современи технологии; континуирано подобрување на квалитетот на услугите.

Поради фактот што квалитетот е нагласен како клучен фактор за долгорочна конкурентност, Управувањето со тотален квалитет (TQM) стана модерен систем на постојано подобрување на квалитетот на сите активности на компанијата. Голем број менаџери го препознаа потенцијалот на TQM како фактор за опстанок на малите и средни претпријатија (МСП) на пазарот, особено во време на економска криза. Малите и средни претпријатија (МСП) се мотори на раст и создавање работни места во повеќето економии во светот<sup>112</sup>.

Пристапот TQM овозможува намалување на трошоците за квалитет што се однесуваат на модификација, поправка, контрола, истовремено подобрувајќи ги процесите што ги подобруваат продуктивноста и квалитетот на стоката. Посебно место е резервирано за нематеријалните и тешко мерливи елементи на TQM, како што се поттикнување добри деловни односи со клиентите, добавувачите, вработените, сопствениците, пошироката јавност, но и грижата за животната средина. Некои автори заклучуваат дека многу важен аспект на извонредноста во секоја организација ги вклучува вработените, односно управувањето со човечките ресурси, имиџот на компанијата и довербата на клиентите, мотивацијата на персоналот, понапредната соработка со добавувачите и иновациите, што на крајот најмногу се рефлектира и на финансиските перформанси. Поради постојаното барање на гостите, хотелските компании го гледаат тоталниот менаџмент на квалитет како клучна компонента на конкурентноста<sup>113</sup>.

Управувањето со тотален квалитет за услужната област е специфично бидејќи услугите во однос на производот имаат посебни карактеристики. Тие се:<sup>114</sup> нематеријални, со краткотрајно траење, истовремени и хетерогени. Туристичката економија и хотелската трговија спаѓаат во истата област на активност. Покрај

<sup>112</sup> Costin, H., (2004), Total Quality Management, The Druden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Florida, USA.

<sup>113</sup> Noray, B. J. (2013), Traite de la qualite totale, Le mouvement international de la qualite, Paris: DUNOD, p.p.3-12.

<sup>114</sup> Costin, H., (2004), Total Quality Management, The Druden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Florida, USA.

дадените општи карактеристики на услугата, туризмот и хотелската услуга имаат свои особености. Туристичкиот производ, од досега елаборираното, е збир на различни производи и услуги: хотели, ресторани, транспорт, продавници, културни институции и друго. Дополнителни фактори се локалното население и локалната економија. Неопходно е да се дефинира цел за сите овие фактори – постојана намера за квалитет. Туристите како крајни корисници на туристичките услуги се исто така хетерогени. Сите овие елементи го прават многу тешко да се конструира единствена дефиниција за квалитетот на туристичкиот производ – управувањето со квалитетот е многу комплицирана задача. И покрај неговата комплицирана природа, управувањето со тотален квалитет на туристичкиот производ е можно и е многу неопходно. Барањата на туристите се зголемуваат и целта на туристичката индустрија треба да биде да ги задоволи и презадоволува туристичките очекувања.

На крајот на 1970 година и почетокот на 1980 година Управувањето со квалитетот на услугите (SQM) стана одвоено како независна област на истражување и примена. Ова беше поттикнато од барањата на пазарот и конкурентноста. Туристите и гостите очекуваат повеќе од она што го добиваат. Затоа, неопходно е да се пополни јазот помеѓу нивните очекувања и добиениот квалитет на услугата и производот. Услужниот сектор го презеде TQM од производствениот сектор и го приспособи на карактеристиките на туризмот и хотелската индустрија. Врз основа на примерот на производствените сектори и постигнатите добри резултати, услужниот сектор го усвои деловното правило дека продуктивноста, квалитетот и профитот претставуваат една целина. Ова го претставуваше мотивот за подобрување и развој на квалитетни туристички услуги. Квалитетот станува одлучувачки фактор за ефикасност и конкурентност на турбулентниот туристички пазар<sup>115</sup>.

Туристите/гостите, или генерално – потрошувачите, веќе не поднесуваат грешки. Тие бараат квалитет за своите пари. Ова ги принуди туристичките агенции, хотелите и другите учесници во туристичката понуда да воведат контрола на квалитетот, стандарди и системот TQM. САД се во првите редови, а во Европа – Шведска и Швајцарија. Американските меѓународни хотелски синџири

---

<sup>115</sup> Avelini Holjevac, I., (1004), *Hotelsli standardi - temelj poslovne uspješnosti hotela*, Zbornik radova *Hotelska kuća 94*, Hotelijerski fakultet Opatija, p. 215-224.



беа првите што ги имплементираа TQL и TQM, и постигнати се многу добри резултати. Ваквите системи за контрола на квалитетот помалку ги користат малите туристички агенции и помалите хотели<sup>116</sup>.

Врз основа на резултатите од истражувањето на австрискиот туристички пазар – квалитетен развој на услугите што се нудат во спортските одморалишта за зимски туризам, пристап кон создавање квалитетен туристички производ и негова примена (почитувајќи ги карактеристиките на точните туристички дестинации) можат да бидат изведени. Областите за туристички услуги во австриските зимски спортски дестинации се поделени во седум категории:<sup>117</sup> пансион и сместување; спортски потенцијал (освен скијање); забавни и културни активности; достапен превоз (пристапност во одморалиштето и превоз во одморалиштето); планинарски активности; заштита на природата, пејзажот и животната средина и шопинг и сродни услуги.

За секоја дадена област е формиран систем за квалитет составен од седум елементи:<sup>118</sup> безбедност и заштита; слобода, приватност, дружељубивост; естетика; доверба и искреност; разновидност и забава; точност и доверливост и леснотија на комуникација и достапност на информации. Квалитетот беше измерен преку интервјуирање две илјади туристи. Собраните резултати ги покажаа добрите страни на дестинациите (јаките страни) и ги истакнаа лошите страни (слабостите). Користејќи го овој метод, беше утврдена разликата (јазот) помеѓу очекувањата на гостите и она што тие во практика всушност го примија или користеа. Ова претставува добра основа за градење или корекција на систем за управување со квалитетот на туристичкиот производ.

Карактеристиките на TQM за хотелската индустрија се одредени со типични карактеристики за хотелски услуги. Хотелските услуги припаѓаат на масовните услуги. Покрај веќе дадените општи карактеристики на услугите, тие се карактеризираат со следново:<sup>119</sup> високо ниво на работен интензитет; високо ниво на личен контакт со гостинот; видот на услугата зависи од изборот на гостинот; нематеријалност на услугата, угостителските производи се опипливи (храна,

<sup>116</sup> Avelini Holjevac, I., (1004), *Hotelsli standardi - temelj poslovne uspješnosti hotela*, Zbornik radova *Hotelska kuća 94*, Hotelijerski fakultet Opatija, p. 215-224.

<sup>117</sup> Weiermair, K., (1994), *Quality Management in Tourism: Lessons from the Service Industries*, 44th *Congres AI EST*, Vienna.

<sup>118</sup> Исто.

<sup>119</sup> Исто.

пијалак, соба); меѓузависност на услугата и угостителскиот производ што се неразделни; и корисник на услуга – гостите се хетерогени.

Поради горенаведените карактеристики, товарот на квалитетот е голем од страна на извршителот на услугата, угостителскиот персонал и раководството на хотелот. Квалитетот е пропишан преку стандардите за работа. Стандардите за работа се спецификации што пропишуваат елементи на квалитет за хотелскиот персонал: знаење, вештина, искуство, изглед, однесување и други барања. Личниот квалитет може да се мери и процени со помош на графикон и психограф<sup>120</sup>. Покрај ова, секоја поединечна процедура и задача во работниот процес е пропишана преку стандарди. Секој вработен треба точно да знае: што, како, кога, во кое време и зошто нешто треба да се направи. Секој работник е одговорен за својата задача. Гостинот не смее да биде повреден од грешки. Доколку гостинот побара нешто, задача на работникот на кој гостинот прво му се обраќа е да го задоволи гостинот и да го реши проблемот. Барањата на гостите постојано се зголемуваат, тие веќе ги надминаа типичните класични хотелски услуги и стандарди, што го прави потешко обезбедувањето на целта: да се предвидат желбите на гостите и да се задоволат истите.

Моделот на пристап за подобрување на квалитетот и воспоставување план се заснова на одговорите на следните прашања:<sup>121</sup> кој е купувачот/гостинот?; што мисли за нас?/како сме перципирани во неговите очи?; како можеме да станеме подобри?; и кои мерки за подобрување треба да ги спроведеме? Потребните предуслови што треба да се исполнат за да се подобри развојот на квалитетот и да се воведат систем за контрола на квалитетот се:<sup>122</sup> воведување маркетинг; да развие програма за квалитет; градење систем на логистика; реорганизирање на вкупното деловно работење; и компјутеризирање на бизнисот. Аналитичкиот метод Анализа на контакт точка (Contact Point Analysis – CPA) може да се користи за снимање на мислењата на клиентите/гостите на хотелот со цел да се идентификуваат слабостите и силните страни, да се евидентираат првите движења на гостинот од влегувањето во хотелот до излегувањето од хотелот.

<sup>120</sup> Avelini Holjevac, I., (1987), *Ekonomaska analiza radnih procesa u hotelu*, Informator, Zagreb, 1987, p.p. 4-11.

<sup>121</sup> Wali, S., Boujelbene, Y., (2010). The effect of total quality management implementation on firm performance in the Tunisian context. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 5(1), 60–74.

<sup>122</sup> Исто.

Методот првично беше развиен во преработувачката индустрија за следење на производството од почетоците (внес на материјал) до финалниот произведен производ (излез на готов производ) со цел да се спречат грешките и намерата за вкупен квалитет<sup>123</sup>. СРА е корисен и економичен метод (ако користиме примерок). Сè уште ја нема најдено својата примена во нашата хотелска индустрија, најчесто користена во странство во изолирани случаи на истражување (од меѓународни хотелски синџири како што е „Интерконтинентал“). Квалитетот на услугата на хотелот (метод СРА усвоен за хотелскиот бизнис) може да се тестира на следниов начин: следење на непознатиот гостин преку „когнито“ инспектор, од телефонски разговор до плаќање на сметката. Тестирани области се: телефонско барање/резервација, пристигнување на гости; пријавување (од железничка станица, аеродром, итн.), вкупно искуство за хотелски услуги (појадок, ручек, вечера, други услуги), и одјавување/плаќање сметка. За секоја област се дефинираат точни карактеристики (критериуми) на квалитет. Секој од нив се оценува од страна на инспекторот (според дефинирана скала). На пример, елементи на квалитетот за пристигнувањето и пријавувањето на гостинот се: превоз од железничка станица, аеродром и слично, обраќање до гостинот по име, достапен избор на соби за пушачи/непушачи, придружување на гостинот до неговиот хотелска соба, објаснување технички детали за хотелската соба, објаснување на хотелските капацитети, пишани информации и правила за хотелот, паркинг-простор, први впечатоци за паркинг простори, патека од паркинг до хотел, први впечатоци од хотелот, прв контакт со персоналот на хотелот, првите впечатоци на гостите од персоналот на хотелот, начини на поздравување, процедура за пријавување и прием, употреба на странски јазици, покажан интерес за посебните желби на гостинот.

TQM ги вклучува сите области на деловна активност во хотелот. Ова најдобро го илустрира списокот на области опфатени со хотелските стандарди:<sup>124</sup> стандарди за градење хотелски згради; стандарди за опрема и опремување хотели; стандарди на работните процеси во хотелот; стандарди за квалитет на угостителскиот производ и услуги; стандарди за комуникација и деловна етика; стандарди на хотелска ИТ; кадровски стандарди (стандарди за работа);

<sup>123</sup> Weiermair, K., (1994), Quality Management in Tourism: Lessons from the Service Industries, 44th Congres AI EST, Vienna.

<sup>124</sup> Исто.

стандарди за хотелска терминологија и симболи; стандарди за управување со хотели; еколошки стандарди; и стандарди за безбедност и здравствена заштита. TQM овозможува да се постигнат следните цели во сите хотелски процеси и одделенија:<sup>125</sup> без доцнење (гостинот не смее да се чека); без грешки (гостинот не смее да страда или да биде жртва на грешки направени од персоналот); нема непотребно складирање (материјал или разновиден инвентар); минимална употреба на хартија (минимална употреба на писмена комуникација и употреба на внатрешни форми); без прекумерно вработување или заладени меѓучовечки односи; и тимска работа и тимски дух (*l'espirit d'equipe*)

Првата хотелска компанија што ја доби американската награда за квалитет – Наградата за квалитет „Малколм Болдриџ“ (*Malcolm Baldrige Quality Award*), врз основа на резултатите постигнати преку тригодишно спроведување на процес на TQM во хотелската компанија „Ritz Carlton“.

Од перцепцијата на клиентите за квалитетот на услугата во голема мера ќе зависат и развојот и посетеноста на хотелите, па поради тоа менаџментот мора да обрне посебно внимание на управувањето со вкупниот квалитет на тие услови. Самиот менаџмент за управување со вкупниот квалитет на услугите е дефиниран со TQM (*Total Quality Management*) што вклучува инкорпорирани различни концепти што се засновани на системот на потполна контрола на квалитетот. Управувањето со вкупниот квалитет од страна на менаџерите опфаќа управување со целата организација во која се собрани сите значајни карактеристики на квалитетот, а посебно оние што се важни за корисникот. Притоа, ваквиот начин на управување со квалитетот го опфаќа целиот процес на работа во хотелот преку кој ќе се унапреди квалитетот на услугите на начин на кој најдобро би биле задоволени потребите и очекувањата на корисниците. Со овој начин на управување со квалитетот се придонесува да се лоцира проблемот на квалитетот внатре во компанијата, а притоа да не се изгубат од вид потребите на корисниците. Тоа ја овозможува примената на филозофијата TQM што претставува комплет алатки и процеси чии излези даваат корисничка сатисфакција и континуиран напредок<sup>126</sup>. За успехот на TQM неопходни се три компоненти, и тоа: ефективен тренинг, ефективна имплементација и потполна

<sup>125</sup> Weiermair, K., (1994), *Quality Management in Tourism: Lessons from the Service Industries*, 44th Congress AI EST, Vienna.

<sup>126</sup> Илиеска, К., (2009), *Маркетинг на услуги*, Битола.

посветеност на топ-менаџментот, преку кои се диференцираат следните параметри:<sup>127</sup> Континуирано унапредување на процесите; Насоченост кон корисникот/потрошувачот; Превенција од дефекти; Универзална одговорност.

Континуираното унапредување на процесите опфаќа постојано унапредување на процесите од страна на вработените, со цел на што подобар начин да се извршат услугите и да се зголеми задоволството на клиентите од тие услуги. Притоа, овие процеси се дефинираат како збир на активности што преку услуги се нудат на корисниците. Со цел да се унапреди овој процес, потребно е точно да се дефинираат корисниците на тие услуги и какви се нивните потреби и очекувања. Континуираното унапредување претставува процес што подразбира станување стратегиска цел на хотелот за константно подобрување на услугите што ги нуди со постојано следење на глобалните трендови. Карактеристично е да се напомене дека овој процес никогаш не престанува, сепак хотелите треба да се водат од следните чекори, и тоа:<sup>128</sup> Одбирање на подобрување на специфична цел; Одбирање тим за спроведување на подобрувањето; Дефинирање на процесот со помош на дијаграм на текот; Дефинирање на проблемите што се јавуваат во процесот; Предложување одобрувања; Имплементирање пилот-проект; Мерење на резултатите; Пристап кон финална имплементација; и Премин на следен проблем.

Притоа, потребно е да се истакне дека овие чекори потребно е да се имплементираат хиерархиски од најниското ниво на компанијата, па сè до врвот. Насоченоста кон корисникот/потрошувачот е важен параметар, затоа што секој корисник што го посетува хотелот и ги користи неговите услуги е од посебна важност. Треба да се истакне дека секој посетител има своја перцепција за квалитетот на услугите, па поради тоа мора да се обрне внимание на секој поединечно. Ова го вклучува утврдувањето на потребите на корисникот и пронаоѓање начин за исполнување на неговите желби и потреби. Превенцијата од дефекти во TQM е пристап што е насочен кон превенција од дефектите, а не само на контрола што ги открива дефектите по нивното појавување. Методи што се користат за превенција од дефектите се: статистичка контрола на процесот и користење методи за ненастанување на дефекти во услугата. Универзалната одговорност, пак, како параметар подразбира учество и посветеност на сите

<sup>127</sup> Илиеска, К., (2009), Маркетинг на услуги, Битола, стр. 89

<sup>128</sup> Исто.

одделенија во компанијата, а не само на одделението за квалитет. Потребата за постојано унапредување на квалитетот мора да постои во целокупното работење и секој вработен мора да бара начини и методи за унапредување на хотелските услуги и задоволување на желбите и потребите на туристите.

#### **4.2. Концепти при проектирање и имплементација на системот TQM (Total Quality Management)**

Се чини дека практиките на TQM се доминантни фактори за постигнување деловна извонредност. Тоа е навистина критичен фактор особено за стекнување високи перформанси во услужните индустрии. Авторите Вали и Буџелбене, во своето истражување од 2010 година, се согласуваат дека на организациите им се потребни практики за TQM за да ја постигнат својата визија. Беа наведени неколку придобивки од имплементацијата на TQM како што се подобрен квалитет, задоволство на клиентите, конкурентска предност и зголемена продуктивност<sup>129</sup>.

Интензивните натпревари меѓу различните организации во услужните индустрии сведочат дека тие обезбедуваат висококвалитетни производи и услуги како средство за привлекување и задржување на нивните клиенти. Затоа, тие усвоија и адаптираа неколку практики за TQM со основна цел да ги подобрат своите позиции на пазарот. Може да се види огромна објавена литература за практиките за управување со квалитет усвоени од практичари и академици во повеќе услужни индустрии. На пример, авторот Уено, во својот труд од 2008 година, истакна седум доминантни практики TQM во промовирањето на квалитетот на услугата што се состои од: регрутирање и селекција, обука, тимска работа, зајакнување, оценување на перформансите и награди (вклучувајќи мерење и признавање), двонасочна комуникација и организациска култура. Дополнително, други автори откриваат дека постојат четири важни фактори за TQM во поставките за услуги на хотелската индустрија, кои се состојат од; обука, информатички и комуникациски технологии и информациски системи, управување со животната средина и перформанси. Во меѓувреме, Камалах и Лингарај, во 2007 година, ги истражуваа менаџерските перцепции за имплементацијата на TQM во малите и големите услужни организации и открија седум клучни фактори,

---

<sup>129</sup> Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 551–566.

вклучувајќи бенчмаркинг, програми за подобрување на квалитетот, техники за градење тим, вклученост на добавувачи, обука, награда и признание.

Понатаму, Самат и соработниците во 2006 година извлекле седум практики за TQM од 25 практики на TQM како што биле пропишани од страна на Сила и Ебрахимпор, и тие се:<sup>130</sup> поддршка и посветеност на менаџментот, вклученост на вработените, зајакнување на вработените, информации и комуникација, целосен ангажман, фокусирање на клиентите и постојано подобрување. Сараванан и Рао, во својата студија за автомобилски сервисни пумпи, дефинираат 12 димензии за управување со квалитетот, тоа се: посветеност и лидерство на врвниот менаџмент, бенчмаркинг, фокусирање и задоволство на клиентите, маркетинг на услуги, општествена одговорност, управување со човечки ресурси, задоволство на вработените, услуга култура, SERVICESCAPE, континуирано подобрување, технички систем и информации и анализи<sup>131</sup>.

Дополнително, Шурешнајдер и соработниците во 2002 година, воспоставија 12 главни практики TQM што се состојат од: посветеност на врвниот менаџмент и визионерско лидерство, управување со човечки ресурси, технички систем, систем за информации и анализа, бенчмаркинг, континуирано подобрување, фокус на клиентите, задоволство на вработените, синдикат интервенција, општествена одговорност, капа на услуги и услужна култура, која е проширена од практиките на TQM. Покрај тоа, Брах, Вонг и Рао, во нивната студија од 2000 година, за TQM и деловните перформанси во услужниот сектор во Сингапур покажаа 11 конструкции на имплементација на TQM што се состојат од; поддршка на врвниот менаџмент, фокусирање на клиентите, вклученост на вработените, обука на вработени, зајакнување на вработените, управување со квалитетот на добавувачите, подобрување на процесите, дизајн на услуги, награди за подобрување на квалитетот, бенчмаркинг и чистота<sup>132</sup>. Неколку организации доживеаја огромни предизвици во остварувањето на целите на TQM како дел од

---

<sup>130</sup> Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(7), 902–970.

<sup>131</sup> Saravanan, R. & Rao, K.S.P. (2004). An instrument for measuring total quality management implementation in service-based business units in India. *Proceedings of the International Conference on Manufacturing and Management, Tamil Nadu, India*, pp. 625–630.

<sup>132</sup> Brah, S.A., Wong, J.L. & Rao, B.M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(11), 1293–1312.

нивните напори за стекнување иницијативи за TQM<sup>133</sup>. Меѓу предизвиците е организациската култура. Бат и Рајашектар<sup>134</sup> во својата студија открија 21 предизвици што се усвоени од студијата од 90-тите, претставени во истражувањето на Тамими и Себастиенели во 1998 година. Најдобрите пет предизвици се тоа што на вработените не им се дава соодветна обука, особено за техниките за идентификација и решавање на проблемите, вработените не сакаат да прават нов начин на практикување одредени работи, не се спроведува бенчмаркинг за набљудување на другите практики на организацијата, постои недостаток на ресурси во организацијата за спроведување на TQM и, на крај, квалитетот не се мери ефективно. Општо земено, поголемиот дел од предизвиците спаѓаат под раководството што не било во можност и не можело да спроведе тотален системски пристап.

Дополнително, една студија спроведена од Хелмс и Мајо во 2008 година, која се фокусира на перспективите на вработените, откри четири главни категории што придонесуваат за неуспесите на организацискиот TQM. Тие вклучуваат лоши ставови на вработените, лоши услуги дадени на клиентите, вработени што не се внимателни и се дружат наоколу, како и бавна испорака на услугата на клиентите. Дополнително, авторите Амар и Заин, во 2002 година, претставија 11 предизвици што придонесоа за неуспешна имплементација на TQM. Таа се состои од практики за управување со човечки ресурси, организациска култура, меѓусекторски односи, однос кон квалитетот, вработените не сакаат нови промени, материјали, машини, опрема, информации, метод и обука. Од друга страна, Јун со соработниците, во 2004 година, реплицирал 25 потенцијални предизвици што биле претходно усвоени од студијата на Тамими и Себастианели и ги тестираше во неколку мексикански организации. Тие потоа ги споредија резултатите со американските организации. Слични наоди укажуваат и на тоа дека немало соодветна обука на вработените, отпорност на вработените кон промените и нерамнотежа на компензацијата за управување со организациски иницијативи за TQM<sup>135</sup>.

---

<sup>133</sup> Jun, M., Cai, S., & Peterson, R.T. (2004) 'Obstacles to TQM implementation in Mexico's Maquiladora industry', *Total Quality Management*, 15(1), 59-72.

<sup>134</sup> Bhat, K.S. & Rajashekhar, J. (2009). An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries. *The TQM Magazine*, 21(3), 261-272.

<sup>135</sup> Tamimi, N. & Sebastianelli, R. (1998) 'The barriers to total quality management', *Quality Progress*, 31(6), 57-60.



### 4.3. Придобивки од усвојување на филозофијата на TQM (Total Quality Management)

Основни предуслови за воведување на системот TQM во хотелското претпријатие се:<sup>136,137</sup> Маркетиншката ориентација на хотелот; Постојно програма за квалитет и подготвеност на сите субјекти во претпријатието за негово воведување; Воспоставување организација на работење што овозможува воведување таков систем; и Електронско работење на хотелот.

Големите хотелски системи и хотелските групации, поради потребите за воведување единствен систем за квалитет на услугите во сите објекти, без обзир на различните подрачја во кои се наоѓаат, најпрво се определуваат за воведување систем за квалитет. Неговото воведување се остварува со: континуирано унапредување на хотелската услуга; засилување на конкурентските способности и пазарната сила на претпријатието; зголемување на задоволството на корисниците на услугите и нивната лојалност; зголемување на задоволството на вработените и нивната лојалност; зголемување на квалитетот во управувањето; смалување на вкупните трошоци за работа (посебно режиските и пропагандните трошоци кај оние хотели што се во состав на хотелските синџири); економија на просторот (комерцијализација на слободниот простор по пат на изнајмување); намалување на непотребната залиха; намалување на ризикот од неуспех; развивање имиџ на хотелот и неговата вкупна вредност; зголемување на профитот<sup>138</sup>.

Со текот на времето, системот TQM сè повеќе го воведуваат и помалите хотели што работат самостојно. Она што е за големите хотели и групации предност (задржување на постојните туристи, намалување на трошоците, усна пропаганда, градење имиџ), за помалите хотели тоа претставува единствен начин за опстанок. Воведувањето на овој систем кај помалите хотели е далеку поедноставно отколку кај хотелските синџири или поголемите системи од следниве причини:<sup>139</sup> Организациската структура на малите хотели е

<sup>136</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

<sup>137</sup> Avelini, H., I., (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Hotelierski fakultet Opatija, Opatija.

<sup>138</sup> Barjaktarović, D., Knežević, M., (2021), Upravljanje kvalitetom u hotelierstvu, Četvrto izmenjeno i dopunjeno izdanje, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd.

<sup>139</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

поедноставна, затоа што бројот на вработени е далеку помал; На помал број вработени полесно е да им се објасни суштината и придобивките од воведувањето на системот TQM и да се придобие довербата за негово воведување; Најголемиот број вработени се вклучува во сите фази на креирање и испорака на услугите; Поедноставно е да се организира обуката; Соработката на менаџментот и вработените е перманентна; Непотребните залихи се сведени на минимум; Брзо се воочуваат недостатоците и слабостите; и Процедурата за решавање на приговорите на гостите се далеку поедноставни и побрзи. Како што може да се види, помалите хотели се пофлексибилни што им овозможува полесно и побрзо приспособување на пазарните услови и барања на пазарот, можност за побрзо решавање на приговорите и помал број нивоа на одлучување.

Недостатоци што најчесто може да се манифестираат при воведувањето на овој систем во помалите хотели се:<sup>140, 141</sup> Менаџерите и сопствениците на овие хотели често немаат визија и стратегија за пазарот, па системот TQM го прифаќаат со резерва; Менаџерите и сопствениците многу често очекуваат брзи резултати, што овој систем не ги дава за кратко време; Многу често од незнаење се дава отпор кон воведувањето на овој систем; Обуката на вработените се организира ретко, поради малиот број вработени и постои проблем за замена на истите за време на обуката; и Поради малиот број вработени постои ризик еден или двајца вработени да ги оневозможат промените доколку се плашат дека тоа ќе значи повеќе работа и одговорности.

Знаењето, образованието, културата и подготвеноста на сопствениците на малите хотели за воведување на системот за квалитет се определувачки елементи што доминираат во вкупното управување со малите хотели. На нив останува заедно со менаџментот да креираат таква клима во која вработените ќе бидат заинтересирани, самостојно ќе размислуваат и ќе имаат лична одговорност. За ова да може да се оствари менаџерите – сопственици на малите хотели мора да имаат интегритет, способност, флексибилност, исклучителна вештина за комуницирање, подготвеност и волја да работат на себе и да ги мотивираат другите да работат.

---

<sup>140</sup> Исто.

<sup>141</sup> Avelini, H., I., (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Hotelierski fakultet Opatija, Opatija.

#### 4.4. Можни грешки во процесот на воведување систем TQM во хотелиерството

Воведувањето на системот TQM во хотелска компанија е многу напорно и тешко и може да предизвика голем број грешки во различни фази од неговото воведување и имплементација.

1. Можни грешки во фазата на подготовка на воведувањето на системот TQM – Најчести грешки во фазата на подготовка на воведувањето на системот се: погрешно разбирање на суштината на системот од страна на раководството; неуспехот да се воспостави план за образование и обука; верувањето дека сите тешкотии со неговото воведување ќе се решат автоматски; недефинирање на краткорочни цели за надзор и обезбедување повратна информација; избирање само на менаџер за квалитет, а не и прифаќање на обврската за воведување квалитет.
2. Грешки во преодната фаза од пилот-проектот кон имплементација – Грешките што се појавуваат во оваа фаза се резултат на: очекувања за брзи решенија и готови рецепти; конфликти помеѓу поставените краткорочни и долгорочни цели; конфликт на цели (меѓу делови на компанијата); неподготвеност на методите на мерење; ривалство меѓу вработените и нарушување на тимската работа; несоодветна мотивација итн.
3. Грешки поврзани со тешко откажување од стекнатите навики на раководната структура – Најчести проблеми поврзани со оваа фаза се: недостаток на авторитет; недоследност во спроведувањето на воспоставените политики; застарена и нефункционална организациска структура и застарен деловен модел<sup>142</sup>.

Како пример за бариери и проблеми во имплементацијата на системот TQM во хотелиерството се наведуваат резултатите од истражувањето што го остварила Американската асоцијација на хотели и мотели „АН & МА“ (American Hotel and Motel Association) за состојбата во обезбедувањето квалитет во американската хотелска индустрија<sup>143</sup>. Резултатите од ова истражување

<sup>142</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

<sup>143</sup> Cosic, M., (2007), Upravljanje kvalitetom turistickih usluga, VHS, Beograd, str. 177.

укажуваат дека отпорот кон промените, недостатокот на време и релативниот недостаток на компетентни вработени се трите клучни бариери што ја обесхрабруваат пошироката имплементација на системите TQM во хотелите. Како значајни бариери се издвојуваат парите, ентузијазмот, осцилациите на вработените, недостатокот на тимска работа, недоволното познавање на суштината на системот за квалитет и слично. Останува на менаџментот на хотелот да ја разгледа исправноста на заложбата за воведување на системот и, доколку постои подготвеност да се имплементира, да ги отстрани овие бариери<sup>144</sup>.

---

<sup>144</sup> Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип.

## Глава 5. Управување со деловните процеси

### 5.1. Основи за проектирање и имплементирање систем на квалитет

Синџирот на поврзани и меѓусебно зависни настани, активности и одлуки, кои вклучуваат многубројни актери и капацитети ѝ обезбедуваат резултат што има вредност за организацијата или нејзините потрошувачи, може да се нарече деловен процес. Имајќи предвид дека тие создаваат вредност за корисниците/потрошувачите, деловните процеси мора да се управуваат за да се обезбедат нивната ефективност и ефикасност. Управувањето со деловните процеси е систем на принципи, методи и алатки за дизајнирање, анализа, извршување и следење на деловните процеси, со крајна цел – подобрување на деловните процеси. За тоа колку е сложено управувањето со деловните процеси зборува и следнава изјава: „Ако најмалку тројца луѓе не успеат да се изнервираат, тогаш тоа не е процес“<sup>145</sup>.

Во современи услови, бизнисот на компанијата е под огромен притисок од силната конкуренција, динамичното деловно опкружување и сè попребирливите клиенти. Како одговор на промените во надворешното опкружување, на компаниите им се наметна нов пристап кон менаџментот, кој го гледа бизнисот од перспектива на деловни процеси, од што произлезе потребата за проектирање, имплементирање, односно потребата за управување со деловните процеси. Управувањето со деловните процеси е еден вид комбинација на пристап на управување со соодветна информатичка технологија со цел да се подобрат перформансите на компанијата.

Управувањето со деловните процеси се заснова на идентификување, структурирање, мерење, анализа и подобрување на деловните процеси, што, всушност, го претставува животниот циклус на управувањето со деловните процеси (Слика 4).

---

<sup>145</sup> Hammer M., Stanton S., (1999). *How process enterprises really work*, Harvard business review, (77), стр. 108-120.



Слика 4. Животен циклус на управувањето со деловните процеси

Извор: Spanyi A. (2006). *More for less: the power of process management*, Meghan-Kiffer Press.

Деловниот процес може да се претстави како збир на активности реализирани од вработени чии напори се комплементарни и насочени кон обезбедување на квалитетот што го бараат корисниците на резултатите од процесот. Затоа, присуството на процеси во деловниот свет може да се забележи доколку се анализираат алатките промовирани под покровителство на управувањето со квалитетот. Имено, седумте алатки за квалитет, кои се составен и незаменлив дел од управувањето со тотален квалитет, подразбираат процесен пристап. Типичен пример е дијаграмот на тек. Промовирањето процесен пристап во рамките на управувањето со квалитетот е првиот бран во еволуцијата на управувањето со деловните процеси. Сепак, овој прв бран остана во сенка на управувањето со квалитетот, што беше и останува еден од најважните фактори за создавање и одржување на конкурентската предност на компанијата<sup>146</sup>. Вториот бран во еволуцијата на управувањето со деловните процеси остана во сенка на развојот на информатичко-комуникациската технологија, односно информациските системи. Управувањето со деловните процеси, всушност, беше условено од тековите на информации. Во исто време, многу важно ограничување на управувањето со процесите беше фактот што не беше можно да се променат – подобрат процесите без скап реинженеринг на информацискиот систем. На овој

<sup>146</sup> Spanyi A. (2006). *More for less: the power of process management*, Meghan-Kiffer Press.

начин, процесите беа еден вид заробенник на системот како што е Enterprise Resource Planning (ERP). Овие системи беа дизајнирани според еден вид најдобра практика или практика од светска класа. Сепак, факт е дека секоја добра практика треба да се приспособи на контекстот во кој се применува. Ова е веројатно една од причините зошто доминацијата на информатичката технологија не даде соодветни резултати. Конечно, во последните децении на минатиот век, управувањето со деловните процеси конечно го доби местото што го заслужува и стана основа за создавање и одржување конкурентна предност, но и начин за постигнување на целите на компанијата. Овој трет бран на процесен пристап подразбира постоење на соодветни методи за размислување за процесите, односно за дефинирање, дизајнирање, анализа и подобрување на деловните процеси.

Во современи услови, процесите се гледаат како врска помеѓу стратегиската и оперативната сфера на деловното работење на компанијата, бидејќи преку нив стратегијата се преточува во акција и се трансформира во производи и услуги од вредност за потрошувачите. За важноста на управувањето со процесите од овој агол најдобро говори Галбрејтовиот (Galbraith) модел на Свезда (Слика 5).



Слика 5. Управувањето со процесите според Галбрејтовиот модел на Свезда

Извор: Kates A., Galbraith J. R., (2010). *Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons, New York, стр. 106.

Според овој модел, успехот на компанијата нема да изостане доколку се комбинираат следните елементи: стратегија, структура, процеси, луѓе/вработени и награди.

## **5.2. Управување со квалитетот во деловните процеси**

Веќе беше истакнато дека управувањето со процесите е основа за обезбедување и подобрување на квалитетот на производите и услугите. Всушност, процесната ориентација укажува дека квалитетот на производите и услугите на компанијата може да се постигне ако квалитетот се земе предвид при спроведувањето на процесот, а не само по завршувањето на процесот, или контролата на готовите производи/услуги. Врската помеѓу управувањето со процесите и управувањето со квалитетот, преку процесен пристап кон управувањето со квалитетот, најдобро е илустрирана со концептот Six Sigma. Овој концепт подразбира фазен пристап кон управувањето со квалитетот, со акцент на квалитетот на деловните процеси, што потоа резултира со квалитетот на производите/услугите. Овој фазен пристап всушност ја претставува методологијата по која концептот е препознатлив. Станува збор за методологија наречена ДМАПК (DMAIC – define, measure, analyse, improve, control), како акроним врз основа на името на фазите што ги вклучува, а тоа се: дефинирање, мерење, анализа, подобрување и контролирање<sup>147</sup>.

### ***Дефинирање на квалитетот на деловните процеси***

Првата фаза на подобрување на квалитетот на процесот се однесува на дефинирање на значењето на квалитетот за оние што ќе ги користат резултатите од набљудуваниот процес. Во оваа фаза се дефинираат критичните барања на корисникот/потрошувачот, се мапираат процесите и се дефинира тимот за подобрување на процесот. Критичните барања на корисниците се основа за структурирање на процесот, односно дефинирање на активностите, ресурсите и способностите потребни за спроведување на процесот. Некои од прашањата што треба да се одговорат во оваа фаза се: каков проблем постои во компанијата или каква нова можност ѝ е дадена на компанијата; какви резултати очекува компанијата по воведувањето подобрувања; какви придобивки ќе добијат

<sup>147</sup> Анђелковиќ М., (2004). *Six Sigma – алат за елиминисање дефектата*. Пословна политика, 33(2), стр. 52-56.



потрошувачите од подобрувањето на процесот; кои процеси треба да се подобрат за оваа цел? За овие потреби како неоспорна алатка може да се користи Кано дијаграмот, кој ги набљудува потребите на потрошувачите преку три варијанти: основни, дополнителни и латентни.<sup>148</sup> Врз основа на идентификацијата на проблемите и можностите за нивно решавање, следува изработка на мапа на процеси, која треба да ги прикаже структурата, редоследот и меѓузависноста на процесните активности, како и границите на процесот. Затоа, мапата на процеси всушност дефинира одреден деловен процес. Дефинирањето на процесот е важно, бидејќи врз основа на тоа можете да го анализирате текот на процесите на активности, но и да ги идентификувате процесните активности што се тесно грло или извор на проблеми<sup>149</sup>.

### **Мерење на квалитетот на деловните процеси**

Без мерење, една компанија не може да знае како напредува на својот деловен пат. Во таа смисла, без мерење не може да се следи успешноста на реализацијата на деловните процеси. Може да се користат различни критериуми за следење на спроведувањето на процесот. Истовремено, треба да се има предвид дека предмет на мерење мора да биде она што е важно за крајните потрошувачи, односно она што влијае на задоволството на потрошувачите, но и на сето она што му претходи, а што може да влијае на барањата на потрошувачите од клучно значење за создавањето вредност. Мерењето овозможува идентификација на активности или фази од процесот каде што има простор за подобрување. Мерниот систем во рамките на концептот Six Sigma, исто така, ги зема предвид финансиските мерки, но е многу повеќе фокусиран на мерките на процесот, слично на филозофијата поставена од моделот на Билансна карта. Во таа смисла, многу е важно да се вклучат и мерките за активирање и мерила на резултати. Во групата на првите спаѓаат времето на испорака на материјалите од моментот на нарачката, времето на замена на алатот на машината и слично, додека групата други ги вклучува бројот на навремени испораки на производите до потрошувачите, бројот на правилни готови производи итн. Како многу важни одредници, концептот Six Sigma ги

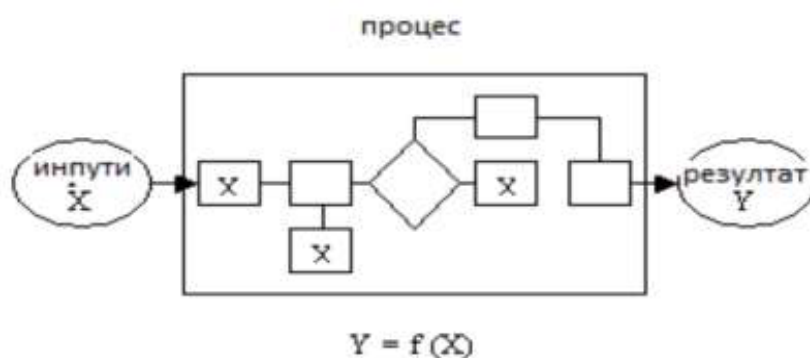
<sup>148</sup> Brue G., (2002). *Six Sigma for managers*, McGraw-Hill. New York.

<sup>149</sup> Pande P., Neuman R., Cavanagh R., (2002). *The SIX SIGMA WAY*, Mc Graw-Hill, New York.

промовираше нивоата на квалитет на сигма и способноста за процеси. Мерењето дава податоци за анализа, што е основа за воведување подобрувања<sup>150</sup>.

### **Анализа на квалитетот на деловните процеси**

Задачата на анализата е да ја идентификува врската помеѓу влезот и процесот, од една страна, и резултатите од процесот, од друга страна. Анализата на деловните процеси се врши врз основа на резултатите добиени со мерење, а со цел да се оценат нивните активности, во смисла на идентификување на оние што додаваат и оние што не додаваат вредност. Дијаграмот причинско-последично се промовира како една од алатките што наоѓа значајна примена во оваа фаза. Некои автори го споредуваат водењето бизнис, односно управувањето со претпријатието со возење велосипед. Велосипедистот го вози велосипедот користејќи ги неговите карактеристики, но и информациите од околината, за безбедно и брзо да го следи вистинскиот пат. Менаџерите прават нешто слично, за да ја насочат компанијата на вистинскиот пат. Во двата случаи, постои систем „јамка“. Во случајот кај велосипедот, јамката се состои од две меѓусебно поврзани точки и гувернал, додека, во случајот кај компанијата, јамката се однесува на влезот на инпутите, нивната трансформација и реализацијата на излезот. Задачата на управувањето со процесите е токму создавање систем на јамка, кој ќе ја намали нестабилноста на компанијата и ќе ја направи ефикасна, а нејзините потрошувачи и другите засегнати страни задоволни (Слика 6).



Слика 6. Процесна јамка на претпријатието

Извор: Pande P., Neuman R., Cavanagh R., (2000). *The SIX SIGMA WAY*, Mc Graw-Hill, New York, стр. 22.

<sup>150</sup> Antony J., Banuelas R., (2002). *Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program*, *Measuring business excellence*, 6(4), стр. 20-27.

### **Подобрување на квалитетот на деловните процеси**

Подобрувањето на квалитетот на деловните процеси подразбира предлагање идеи – потенцијални решенија за проблемите, односно начини за подобрување на процесот и избор на најповолна алтернатива, како и нејзино спроведување. Како една од важните алатки, во оваа фаза може да се користи бреинсторминг или бура на идеи. Имајќи предвид дека бурата на идеи обично резултира со повеќе идеи, по синтетизирање на идеи и избор на една или помалку за имплементација, неопходно е да се направи план за имплементација, кој би ги вклучил низата, структурата и меѓузависноста на активностите, ресурсите и способностите, како и начини и значајни комуникации<sup>151</sup>. По симулациите и, евентуално, дополнителните процесни анализи, се пристапува кон имплементација на промените. Препорачливо е прво да се започне со „пилот“-имплементација, бидејќи остава простор за последователни корекции, доколку се забележат дополнителни проблеми. Доколку пилот-имплементацијата ги даде очекуваните резултати, следува целосна имплементација. Целосната имплементација бара<sup>152</sup> обука, односно континуирано учење поврзано со новиот процес, документирање на сите активности што треба да се извршат во форма на мапи на процеси и списоци со одговори на најчесто поставуваните прашања поврзани со спроведувањето на процесот, специфицирање на одговорностите за секоја процесна активност, документирање и мерење на резултатите, постојано следење и прегледување на активностите на процесот.

### **Контрола на квалитетот на деловните процеси**

Контролата е последната фаза од процесниот пристап за подобрување на квалитетот на деловните процеси. Всушност, се работи за континуирано повторување на фазата на мерење, бидејќи мерењето продолжува сè додека има можности за подобрување, а тие се, всушност, бескрајни, бидејќи секогаш е можно да се направи нештото подобро. Затоа, сите алатки што се користат за време на мерењето, всушност, повторно се користат за време на контролата на процесот. Успешното спроведување на контролата вклучува изготвување контролен акциски план, континуирано следење на процесот и мерење на

<sup>151</sup> Brue, G., (2002). *Six Sigma for managers*, McGraw-Hill, New York.

<sup>152</sup> Stevens, J., Dowdle, P., McCarty, B., Daly, D. C., (2003). *Process-based management: The road to excellence*, Journal of cost management, 17(4), стр. 12-19.

перформансите и евидентирање на резултатите од контролата. Постојењето на контрола е неопходно барем додека не се постигне долгорочната цел на концептот Six Sigma, а тоа е целосно отстранување на дефектите. Бизнисот без дефекти одговара на ниво на квалитет од 6 сигма ( $6\sigma$ ), по што е именуван концептот, што значи дека од милион производи, операции или активности, само 3 – 4 се неисправни<sup>153</sup>.

Иако ваквото високо ниво на квалитет изгледа недостижно, компаниите мора да се стремат да го постигнат тоа, бидејќи водење бизнис со пониски нивоа на квалитет значи голема загуба на ресурси и време. Степенот на успешност на реализацијата на некој процес или активност, покрај контролните графикони, како неопходна алатка, може да се определи и со пресметување на нивоата на квалитет на сигма. За да се пресмета нивото на квалитет, потребно е, покрај дефинирањето на дефектите, целите на изведбата и ограничувањата на спецификацијата, што е карактеристично за контролните графикони, да се определи и бројот на можности за појава на дефекти. Пресметката на нивото на сигма или соодветната стапка на дефект се врши на еден од двата можни начини, во зависност од тоа дали мерењето се однесува на дискретни или континуирани податоци. Во форма на дискретни податоци, на пример, бројот на грешки и стапката на завршување на активностите (задачите), а во форма на континуирани податоци, времето на спроведување на активностите и задоволството на корисниците на излезните активности<sup>154</sup>.

### 5.3. Елементи за унапредувањето на квалитетот на деловните процеси

Иако секој процес има специфички карактеристични за организацијата во која се спроведува, како и специфички со кои може да се разликува од другите процеси, постојат одредени општи елементи и својства што може да се забележат во секој деловен процес<sup>155</sup>. Овие елементи се прикажани подолу.

**Сопственик на процесот.** Сопственикот на процесот е одговорен за спроведувањето на процесот и неговата изведба и има овластување да ги спроведува или следи промените во процесот. Тој ќе биде одговорен за крајниот

<sup>153</sup> George, M., Rowlands, D., Kastle, B., (2004). *What is Lean Six Sigma?*, McGraw Hill, New York.

<sup>154</sup> Sauro, J., Kindlund, E., (2005). *Making Sense of Usability Metrics: Usability and Six Sigma*, UPA Conference, стр. 1-10.

<sup>155</sup> Jeston, J., (2014). *Business process management*. Routledge.

резултат на процесот и ќе го следи процесот од почеток до крај, така што нема можност да се пренесе одговорноста од една функција на друга. Важно е сопственикот на процесот да има доволно „висока“ позиција во компанијата за да види како процесот се вклопува во повисоки цели, т. е. колку придонесува за остварување на целите на компанијата во целина<sup>156</sup>.

**Мапа на процесот.** Мапирањето на процесите ви овозможува да се запознаете и да го скенирате процесот со цел да откриете како се одвива процесот во моментот (дијаграм за тек на процесот). Мапите се средство за комуникација и визуелна поддршка за извршување на процесот. Првиот чекор во идентификувањето на процесот е да се одредат граничните точки. Граничните точки овозможуваат да се идентификуваат влезните и излезните страни на процесот (каде започнува процесот и каде завршува). Тоа се всушност неговите влезови и излези. Процесниот излез е наменет за внатрешниот или надворешниот потрошувач, а за тој да ги задоволи неговите барања според неговите карактеристики, потребно е да се дефинираат и контролираат процесните влезови, кои може да бидат излез од претходниот процес. Нивната јасна идентификација овозможува да се дефинираат ограничувањата и целите на збир на активности, што ги олеснува доделувањето на сопственоста и управувањето со интеракциите помеѓу различните процеси и потпроцеси.

**Трансформација во процесот.** Процесот претставува трансформација на збир на влезови во посакувани аутпути во форма на производи, услуги, информации или, во принцип, резултати. Оваа трансформација се постигнува со извршување соодветни активности што, всушност, го сочинуваат процесот. Така, трансформацијата преку збир на поврзани работни активности обезбедува аутпут чија вредност е поголема од користените инпути и, што е најважно, има одредена вредност за корисниците/потрошувачите.

**Контролни точки.** Контролните точки се клучни точки на процесот што треба да се проверат, односно да се проверат или да им се изврши инспекција. Тие може да се појават пред, за време и по спроведувањето на процесот<sup>157</sup>. Информациите добиени на контролните точки може да се користат за

<sup>156</sup> Анђелковиќ Пешиќ, М., (2010). *Six Sigma: Методологија за унапређење процеса*, Врњачка Бања, СаТЦИП д.о.о., стр. 8.

<sup>157</sup> Бошковиќ, Г., Анђелковиќ, Пешиќ, М., (2011). *Управљање квалитетом – основна конкурентности предузећа и привреде*, Економски факултет у Нишу, Ниш, стр. 132.

прекинување на процесот поради непочитување на стандардите за квалитет или потрошувачи или за подобрување на процесот. Процесот што нема јасно дефинирана контролна точка ќе може само да реагира на проблеми, но не и проактивно да ги спречи. Иако може да изгледа дека добро дизајниран процес не треба да бара опсежна примена на контролни точки, контролата е таа што обезбедува ефикасно извршување на процесот. Контролата се користи за одржување на процесот на вистинскиот пат.

**Корисник на процесот.** За секој процес, неопходно е да се идентификуваат барањата на корисникот што мора да се исполнат. Ова може да биде следниот работен тим по линијата; тоа може да биде друг, оддалечен оддел во организацијата или можеби друга фабрика во рамките на истата компанија. Или, се разбира, може да биде класичен пример за корисникот, крајниот потрошувач. Затоа, барањата може да се утврдат во рамките на компанијата, од внатрешни корисници, како и од корисници што се надвор од компанијата, т. е. надворешни корисници. Иако сите процеси не се клучни, односно директно поврзани со барањата на надворешните корисници, секој се води од сознанието дека следниот процес во серијата е „внатрешен корисник“ што треба да се опслужува.

**Повратни информации.** За да се провери дали протокот и резултатот од процесот ги задоволуваат барањата на корисникот, во однос на ефективноста и ефикасноста, неопходно е да се користат соодветни мерки за изведба. Овие мерки ги менуваат или координираат трансформациските активности со цел да се постигнат и одржат одредени атрибути на излезот. Така, повратните информации се обезбедуваат преку каналите за комуникација и воспоставените мерки за изведба на процесот. Мерките за успешност произлегуваат од целта на процесот. Тие ги дефинираат очекувањата за внатрешните или надворешните корисници и гарантираат дека нивните барања се исполнуваат ефективно и ефикасно. Некои од критериумите што се користат се:<sup>158</sup> критериуми за усогласеност (степен до кој излезот ги задоволува барањата), критериуми за одговор (време од активирање на процесот до добивање на резултати), мерки на ниво на услуга, мерки за

---

<sup>158</sup> Institute of Management Accountants, (2000). *Implementing Process Management for Improving Products and Services*, Institute of Management Accountants, Montvale, стр. 30-33.

доверливост на процесот (способност да се создадат исто ниво и квалитет на излезот со текот на времето), мерки на трошоци итн.

**Репетитивност (повторливост).** Повторливоста покажува дека процесите се изведуваат многу пати на ист начин. Затоа, треба да се направи разлика помеѓу видот и примерот на процесот<sup>159</sup>. Терминот тип на процес се користи кога зборуваме за процес воопшто, на пример, процесот на продажба, процесот на обработка на барањата за осигурување или процесот на донесување одлуки. За секој тип на процес во компанијата се креира модел според кој ќе се извршат сите негови инстанци. Терминот процесна инстанца се користи за означување конкретен, одреден, односно специфичен процес, како, на пример, обработка на продажба што се однесува на конкретен потрошувач или обработка на одредено барање.

**Хиерархија (комплексност).** Деловниот процес може да се гледа како комплексен ентитет што има одредена структура, односно како збир на потпроцеси и активности што водат до целта. Така, во рамките на процесот, можно е да се идентификуваат потпроцесите како збир на активности што водат кон постигнување средни цели, активности како дизајнирани групи на работни задачи со одредена цел и работни задачи (операции) поединечно за секоја активност. Оттука и можноста за расчленување на одреден процес во хиерархиски пониски процеси.

**Извршители.** Активностите како делови од деловните процеси ги вршат актери што може да бидат луѓе или машини. Вработените можат да вршат активности самостојно или со помош на информациски системи, или тие можат да бидат целосно автоматизирани. Колку е поголемо присуството на луѓето како субјективен фактор во процесот, толку е поголема неизвесноста во извршувањето на процесот, бидејќи присуството на субјективен фактор може да ја наруши објективноста на процесот, или неговото стандардизирано „однесување“. За да биде успешен обидот за интегрирање на сите организациски единици, односно функциите на компанијата во единствен систем што може да ги задоволи барањата, прво на потрошувачот, а потоа и на другите засегнати страни, мора да бидат присутни сите горенаведени елементи. Затоа, управувањето со деловните

---

<sup>159</sup> Bider, I., (2005). *Choosing Approach to Business Process Modeling – Practical Perspective*, Inconcept issue 34, стр. 4.

процеси е претставено како систем и платформа за поврзување на деловните процеси, работните текови и информатичката технологија за поддршка на реализацијата на деловните процеси<sup>160</sup>.

#### 5.4. Структурални принципи за унапредување на деловните процеси

Структурирање (моделирање, дизајнирање, градење) на процес е креативна активност во која се формира модел на реален систем, односно процесен модел со помош на одредена методологија. Структурирањето или моделирањето на деловните процеси е сложена задача на менаџментот на секоја организација, што е причина повеќе менаџерите да се запознаат со одредени принципи на моделирање на деловните процеси. Некои од нив се:<sup>161</sup>

- ✓ принцип на компетентност – се однесува на изнаоѓање и избор на методологија за градење деловни процеси и тимска работа во градењето на деловните процеси, како и потреба од интердисциплинарен пристап во градењето на деловните процеси;
- ✓ принцип на конзистентност – без разлика дали компанијата ја има усвоено веќе позната или изградена сопствена методологија за структурирање на деловните процеси, методологијата треба целосно да се совлада; Исто така, неговата доследна примена на сите процеси и делови од процесот е многу важна, бидејќи често се случува излезот од еден процес да биде истовремено и влез во друг процес, а речиси редовно излезот е од еден процесен чекор. Истовремено внесување друг процесен чекор од истиот процес; на овој начин се обезбедува препознатливост и лесно воочување на меѓусебните врски помеѓу повеќе деловни процеси на еден деловен систем; Токму овие меѓусебни врски помеѓу неколку деловни процеси се синергиите што ги препознаваме како веќе споменатиот процесен пристап;
- ✓ принцип на оригиналност – нема готови универзални решенија; причината за ова е едноставна; секој процес, без оглед на тоа што може да има исто име, ист број и имиња на неговите составни делови (процесни чекори), исти влезови и излези, е различен; областа на трансформација на влезните

<sup>160</sup> Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H. A., (2013). *Fundamentals of business process management* (Vol. 1, p. 2). Heidelberg: Springer.

<sup>161</sup> Bendell, T. (2005). Structuring business process improvement methodologies. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(8-9), 969-978; Pohl, K. (2010). *Requirements engineering: fundamentals, principles, and techniques*. Springer Publishing Company, Incorporated.



количини во излези се карактеризира со систем на сложени интеракции на дејства и средства, што го прави секој процес оригинален и специфичен; суштинската задача при моделирањето на деловните процеси е всушност дефинирање, опишување и насочување на настаните од областа на трансформацијата; иако компанијата ќе се соочи со проблем да ја потврди исправноста на сопствените решенија при градењето на деловните процеси во практика, тие секако треба да се залагаат за нив; ова е најдобриот начин да се запознаете со одреден процес, да ги забележите неговите недостатоци и да пронајдете можни решенија; со што се создава сопствено знаење за процесот (know how);

- ✓ принцип на рационалност – една од најважните карактеристики на секој процес е неговата доверливост; тоа значи веројатност дека процесот ќе функционира правилно во одреден период; имајќи предвид дека деловните процеси подлежат на влијание на различни варијабли, многу е тешко да се обезбедат услови за нивни сигурен развој во временската динамика; варијабилноста на процесот не е нужно негативна појава сама по себе; тој станува негативен во моментот кога вистинскиот процес опасно се приближува или надминува предодредените граници на толеранција; во такви случаи, процесот губи една од најважните карактеристики, а тоа е доверливоста; дополнително, процесот потоа создава трошоци поради (лошиот) квалитет, станува прескап, го загрозува квалитетот на резултатите (излез), што сериозно го доведува во прашање степенот на задоволство на клиентите/корисниците; затоа, станува ирационален; затоа, важно е да се почитува принципот на рационалност при градењето на деловните процеси;
- ✓ принцип на систематичност – самиот процес е систем, одредена логичка структура; тој е составен од негови составни делови, потпроцеси, активности, работни задачи распоредени според одреден логичен тек на развој; структурирањето на деловните процеси, според логиката на принципот на систематичност, подразбира сеопфатен пристап кон изградбата на секој од нивните поединечни делови со цел да се утврдат сите можни влијанија на полето на трансформацијата и да се постигне оптимумот; секогаш е неопходно процесот да се гледа како целина за да се избегне субоптимизација; ако секоја активност е структурирана поединечно, процесот како целина може да биде неефикасен.

Постојано растечкиот број на различни цели на процесното моделирање, вклучените модели за дизајнирање, како и корисниците на моделите, но и достапните алатки ја зголемуваат сложеноста на моделирањето на процесите. Затоа, менаџерите мора да имаат на ум дека квалитетот на моделирањето на процесите станува предизвик на дваесет и првиот век.

Еден од најважните моменти во моделирањето на деловните процеси е изборот на моделски пристап. Изборот на вистинскиот пристап во голема мера влијае на успехот на целиот процес на моделирање. За да се обезбеди правилен избор, важно е да се земат предвид три важни фактори:<sup>162</sup> карактеристики на предметот на моделирање, т. е. деловниот процес, карактеристики на околината за моделирање и наменетата употреба на моделот.

Кога станува збор за карактеристиките на процесот што се структурира, треба да се има предвид следново: степенот на физичкиот карактер и мобилноста на пасивните учесници (субјектите што се трансформираат), нивото на специјализација и степенот на мобилност на извршителите како активни учесници. Во процесот, поточно дефинирано, можно е попрецизно да се дефинираат активностите за негова реализација, степенот на автономија и карактеристиките на процесната средина, природата на активностите (некои активности може прецизно да се опишат и повеќето производни активности се такви, додека другите може да се опишат само од перспективите на резултатите што треба да ги произведат и такви се интелектуалните активности), правилноста на текот на процесот (дали активностите во текот на процесот се следат една со друга според точниот, однапред дефиниран редослед или само делумен редослед може да се воспостави) и така натаму.

Околината во која се изведува процесното моделирање се определува од два фактори. Првиот фактор е нивото на процесна зрелост во организацијата, т. е. количината на знаење што организацијата ја има за сопствените деловни процеси. Следниве прашања можат да помогнат да се одреди нивото на зрелост: Дали се идентификувани процесите? Дали се поставени цели за секој процес? Дали вработените се свесни за процесите во кои учествуваат? Ако организацијата има високо ниво на зрелост на процесот, моделирањето на процесите може да се

---

<sup>162</sup> Bider, I., (2005). *Choosing Approach to Business Process Modeling – Practical Perspective*, Inconcept issue 34, стр. 3.

направи на основа еден по еден. За секој процес, може да се назначи група експерти вклучени во процесот за да ги испитаат неговите детали. Ако нивото на зрелост на процесот е ниско, и затоа, на пример, процесите сè уште не се идентификувани, првата задача е да се најдат во функционално структурирана организација. Друг фактор е професионалното искуство на вработените. Имено, постојат два начини да се осигуриме дека моделот на процесот одговара на она што се случува во реалниот свет. Една од нив е дека процесот за кој станува збор се набљудува во реално време. Втората е да се разговара за процесот со вклучените луѓе. Првиот метод е прилично скап (во однос на времето) и може да се користи само за процеси што даваат физички резултати (на пример, производствен процес). За повеќето процеси што вклучуваат интелектуални задачи, како што се дизајнирање, одлучување и слични процеси, може да се примени само вториот пристап. Во тој случај, само луѓето вклучени во самиот процес можат да дадат потврда дека моделот на процесот одговара на она што се случува во реалноста. Затоа, описот на процесот треба да биде разбирлив за повеќето вклучени луѓе.

Организацијата може да настојува да креира процесен модел од различни причини, како што се:

- ✓ зголемување на нивото на зрелост на процесот преку, на пример, подобрување на соработката помеѓу учесниците во процесот, обука на нови вработени, комуницирање на знаењето за процесот на сите учесници итн.;
- ✓ создавање основа за анализа и реинженеринг на деловните процеси (каде што прво е потребно да се знае каква анализа на процесите е потребна, квантитативна или анализа на перформансите или квалитативна, т. е. анализа на структурата, бидејќи првата бара статистички веродостојни информации за активностите на процесот, додека втората вклучува евалуација на процесот врз основа на споредување на вклучените активности со целите на процесот, во однос на тоа дали тие придонесуваат за постигнување на целта и на кој начин);
- ✓ создавање основа за воведување на ИТ-поддршка.

Само откако ќе ги исполниме горенаведените три барања и ќе го дефинираме контекстот во кој се спроведува процесот, можеме да почнеме да размислуваме што друго би го направило таквиот процес добар. Имено, постојат

некои други критериуми што мора да се имаат предвид при структурирањето на деловните процеси, а тие се:<sup>163</sup>

- ✓ стратeгиско значење – неговата позиција во деловната мрежа на организацијата,
- ✓ сложеност – одредена од бројот на чекори на процесот и бројот на опции по чекор,
- ✓ ниво на документација – користење процесна документација,
- ✓ можност за автоматизација – дали деловниот процес може природно да биде поддржан од информациски системи или не може,
- ✓ сопственост – јасност за тоа кој е одговорен за перформансите (изведувањето) и подобрување на процесот,
- ✓ ниво на мерење на перформансите на процесот – добриот процес мора да биде мерлив и навистина мерен,
- ✓ стабилност – дали процесот создава исто ниво и квалитет на аутпутот со текот на времето,
- ✓ флексибилност – степенот до кој процесните ресурси се деливи и повторно употребливи и до кој процесот може да се приспособи на променливите барања.

Кога станува збор за процесите, многу важен факт е дека процесот мора да испорача нешто (производ или услуга) на некој надвор од самиот процес и дека тоа што се испорачува има одредена вредност за таа личност, процес или организација. Значи, добар процес е секако оној што е ефективен, во смисла дека неговиот резултат мора да има внатрешен или надворешен корисник, односно процесот мора да има цел што се состои во создавање вредност за одреден корисник. Но, тоа не е доволно бидејќи процесот мора да има одредена вредност за самиот бизнис, односно за компанијата. Во таа смисла, процесот мора да биде ефикасен така што неговиот резултат мора да ги задоволува барањата во однос на времето и трошоците за имплементација. Се вели дека ефективноста првенствено го одразува „гласот на потрошувачите“, а ефикасноста го одразува „гласот на бизнисот“. Но, и тоа не е доволно. Целите на процесот, исто така, мора

---

<sup>163</sup> Bendell, T., (2005). *Structuring business process improvement methodologies*, Total Quality Management and Business Excellence, 16(8–9), 969-978.

да бидат усогласени со корпоративните вредности и стратегија<sup>164</sup>. Тогаш тоа би биле трите примарни карактеристики на добар процес, врз основа на кои може да се заклучи дека процесите не се изолирани, па затоа при нивното моделирање мора да се размислува надвор од рамката на поединечен процес.

### **5.5. Примена на концептот QC (Quality circle) и пристапот CE (Cause and Effect) за дизајнирање и континуирано унапредување на деловните процеси**

Континуираното усовршување е основа за успешен бизнис на светскиот пазар, и затоа денес најуспешни се оние организации што вршат континуирано подобрување на производните и работните процеси, како и квалитетот на производите. Јапонските компании први го користеа овој пристап и концепт со примена на методологијата Кајзен, што резултираше со значителен успех, па развиените западни земји почнаа да применуваат сличен пристап преку континуирано подобрување<sup>165</sup>.

Потребно е континуирано подобрување бидејќи потребите и преференциите на потрошувачите постојано се менуваат, поради зголемените ефекти на конкуренцијата, иновативните производи брзо стануваат вообичаени, а трошоците за производите што денес се задоволителни наскоро стануваат превисоки за да бидат конкурентни.

Подобрувањето, односно унапредувањето треба да се примени и имплементира во сите делови на организацијата вклучувајќи ги сите деловни и технолошки процеси: на ниво на деловни трошоци, комуникација и односи со добавувачите, исполнување на роковите за испорака, развој на човечки ресурси, безбедност и здравје при работа, истражување и развој на производствени процеси и нови производи.

За да се подобри секој процес, потребно е да се направи детална анализа на моменталната состојба со цел да се утврди кои активности на деловниот процес треба да се подобрат, кои методи и мерки да се подобрат и во кое време ќе настанат позитивните ефекти.

<sup>164</sup> Davis, R., (2009). *What makes a good process?*, BPTrends, стр. 1.

<sup>165</sup> Митрева, Е., Чепујноска, В., (2007), Примена на концептот на тотален менаџмент на квалитет (TQM) во управувањето со информациите во претпријатието, економски развој, год. 9, бр.3 стр. 297, Скопје, 129-143.

Во Табела 4 се прикажани придобивките и резултатите од спроведувањето на принципот на континуирано подобрување. Важно е да се напомене дека овој пристап бара одредено време, квалификувани ресурси и одредено ниво на трошоци.

Табела 4. Принцип на континуирано подобрување: придобивки и резултати

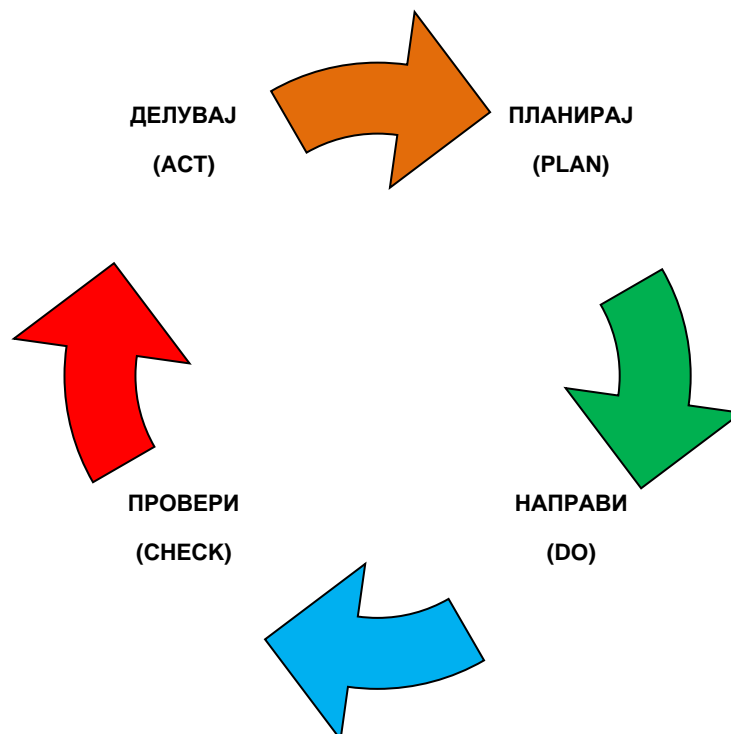
Клучни придобивки:	Придржувањето кон начелата/принципите води кон:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подобрување на перформансите преку подобрување на организациските способности</li> <li>• Поврзување на активностите за подобрување на сите нивоа како организациски стратегии</li> <li>• Флексибилност, т. е. брза реакција на отворените можности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Едукација на вработените со методи и алатки за постојано усовршување</li> <li>• Континуирано подобрување на производите и процесите како цел на сите учесници во организацијата</li> <li>• Поставување цели за управување и мерење на континуирано подобрување</li> <li>• Идентификување и потврдување на подобрувања</li> </ul>

Извор: Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: Upravljanje kvalitetom, Sveučilište u Splitu, 2010, str.96

Менаџментот е клучен во континуираното подобрување на квалитетот бидејќи формира одделение за квалитет во организацијата, и континуирано комуницира и соработува со него за да ги дефинира задачите и целите за подобрување на квалитетот со конкретни рокови. Менаџментот континуирано и систематски ги следи резултатите и воведува систем за наградување за напредок и позитивни резултати. Континуираното подобрување треба да биде секојдневна активност и задача на целата организација, што произлегува како барање на моделот за управување со тотален квалитет (TQM) ISO 9001: 2015 година. Стандардот бара континуираното подобрување да биде претставено како задача при независни ревизии и да се документираат имплементираниите подобрувања на процесите и производите. Организациите користат различни модели за подобрување на квалитетот: круг PDCA, Кругови за квалитет, Кајзен, Програма за подобрување на квалитетот на Крозби, Општ процес на подобрување на квалитетот.

Еден од најчесто користените модели на континуирано подобрување е кругот PDCA, кое се состои од четири чекори, а е прикажан на Слика 7. Се заснова на циклусот Plan-Do-Check-Act, кој според креаторот се нарекува циклус на *Shewhart* или *Deming Circle*, кој целосно го имплементирал во практика. За ефикасно користење на системот за квалитет, неопходно е да се изградат и

користат соодветни методи. Како почетна методологија за дизајнирање на системот за квалитет е комбинацијата на концептот QC (Quality Circle) и пристапот CE (Cause and Effect)<sup>166</sup>.



Слика 7. Демингов круг – PDCA

Извор: Mitreva, E., Cerpunjska, V., (2008), Quality projection of the manufactural processes regarding the environment protection, Seeu review, Vol.4, No. 1, Tetovo, 93-107.

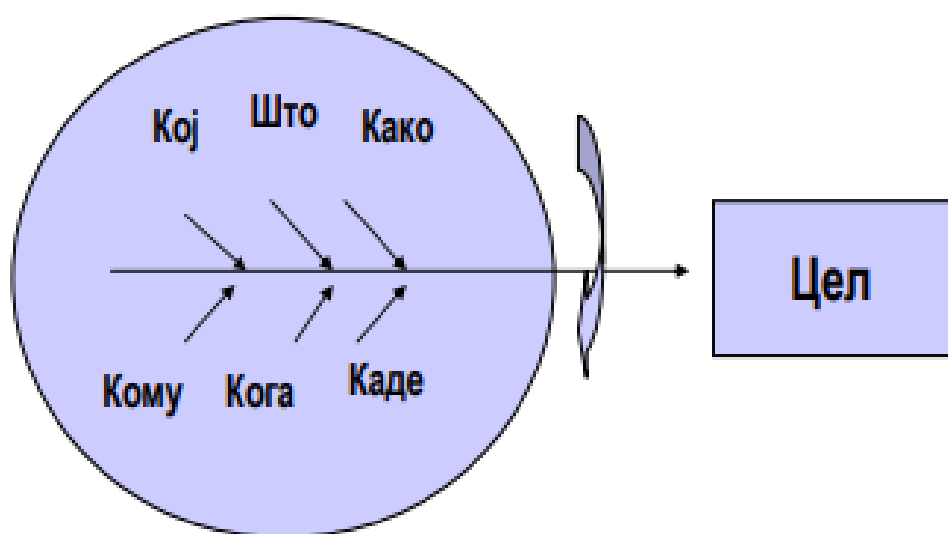
Во одвивањето на процесот на проектирање на потсистемот на интерна стандардизација се користи моделот QC-CE во управувањето со квалитетот како комбинација на концептот QC (Quality circle) и пристапот CE (Cause and Effect). Основа на концептот QC е Deming-ов круг, која филозофија се темели на кружниот тек: планирај – изврши – провери – коригирај.

1. Планирај – анализа на постојниот процес, откривање проблеми, план за подобрување и дефинирање критериуми за евалуација на планот.
2. Изврши – спроведување на планот на добро дефиниран процес, евиденција на промени и собирање податоци за евалуација.
3. Провери – евалуација на собраните податоци за дефинираниот процес и споредба на постигнатите резултати според планот.

<sup>166</sup> Mitreva, E., Cerpunjska, V., (2008), Quality projection of the manufactural processes regarding the environment protection, Seeu review, Vol.4, No. 1, Tetovo, 93-107.

4. Кorigирај – доколку се постигнат успешни резултати, се имплементира новиот метод, се информираат сите учесници во процесот за промената, а по потреба се организира дополнителна обука.

Секоја активност треба да биде испланирана детално. Оваа активност вака испланирана треба да се спроведе, а добиените резултати треба да се проверат, дали се такви како што се очекуваат. Доколку не се, мора да се преземат корективни активности што се внесуваат во првата активност – планирањето. Тогаш кругот одново почнува да се врти. Основа на концептот QC е Deming-ов круг, а пристапот CE (причини и последици) е најпогоден за опфаќање на сите елементи и фактори што се битни за извршување на секоја задача од системот. Дијаграмот CE (причини – последици) овозможува да се земат предвид сите влијанија за извршување на задачата и тоа: Што? Кој? Кога? Како? Каде? Кому? одговара во функционирањето на системот на квалитет. Комбинацијата на концептот QC (Quality circle) и пристапот CE (Cause and Effect) го дава моделот QC-CE за квалитет прикажан на Сликата 8<sup>167</sup>.



Слика 8. Моделот QC-CE

Чепујноска, В., (2009), Манаџмент на квалитет - теорија, наука и практика, Технолошко-металуршки факултет, Скопје.

<sup>167</sup> Митрева, Е., Филипоски, О., (2012), Примена на стратегијата на TQM (Total Quality Management) во унапредување на квалитетот на услугите во туризмот, Туризмот во Дојранскиот регион, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, Факултет за бизнис логистика – Гевгелија, Штип.



Добиениот модел QC-CE е применлив за извршување на сите активности во сите сегменти на туристичката компанија, без разлика на специфичноста во работата. Тоа значи точно дефинирање на секое работно место, при што е одговорено на прашањата кои, што, каде, кога, зошто, како ќе бидат одговорени. Преку моделот за квалитет QC-CE се дефинираат обврските и одговорностите. На тој начин се создаваат правила на однесување и се постигнуваат добри меѓучовечки односи. Моделот QC-CE овозможува постојани подобрувања што е основа на филозофијата за тотално управување со квалитет (TQM)<sup>168</sup>.

Се разгледува примената на имплементираната промена на други процеси во организацијата. Доколку резултатите не се прифатливи, планот треба да се ревидира или на друг начин да се напушти. Просекот за континуирано подобрување на PDCA е најефективен кога се започнува нов проект за подобрување, се развива нов или се подобрува постоен процес, производ или услуга или се дефинира повторлив работен тек.

Континуираното подобрување според филозофијата на Кајзен е најважниот концепт на јапонскиот менаџмент и подразбира континуирано подобрување што ги вклучува сите вработени: работници, менаџери и врвен менаџмент, а концептот се однесува на луѓе, процеси и производи. Кајзен бара постојано и континуирано подобрување без разлика колку е добар производ, услуга или процес во дадено време. Елементите на пристапот Кајзен се како што следува:<sup>169</sup> фокус на потрошувачите, тимска работа, just-in-time, кругови за квалитет, соработка помеѓу менаџментот и работниците, одржување на севкупната продуктивност

Со цел успешно да се спроведе и имплементира пристапот Кајзен, сите вработени во организацијата треба да придонесат со своето знаење и вештини.

Извршните менаџери се одговорни за спроведување на моделот Кајзен, како организациска стратегија преку комуникација на сите нивоа на организацијата. Задачата на менаџерите од средно ниво е да ги имплементираат и подобрат работните стандарди и да организираат обука за разбирање и примена на Кајзен за сите вработени. Супервизорите се одговорни за имплементација на пристапот Кајзен во своите одделенија со акцент на

---

<sup>168</sup> Исто, стр. 7.

<sup>169</sup> Lazibat, T.: Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 2009, str. 95.

промовирање на тимската работа и собирање и ценење на предлозите на вработените. Задачата на вработените е активно да учествуваат во пристапот Кајзен преку тимска работа и да даваат предлози за постојано подобрување на сопственото знаење и перформанси<sup>170</sup>.

## 5.6. Модел на зрелост во управувањето со деловните процеси

Во основата на објаснувањето за зрелоста на управувањето со деловните процеси е тврдењето дека севкупните перформанси на компанијата може да се подобрат со усвојување процесен пристап кон бизнисот. Усвојувањето процесен пристап, всушност, води кон управување со деловните процеси, што произлегува од сфаќањето дека процесите имаат свој развоен циклус, кој може да се дефинира, насочува, мери и контролира со текот на времето<sup>171</sup>.

Повисоките нивоа на развој, всушност, се повисоки нивоа на зрелост на процесот, што резултира со зголемена предвидливост на текот и резултатите од процесот, зголемена ефективност во постигнувањето на поставените цели, како и зголемување на способноста на менаџерите да дефинираат нови, повисоки цели во условите за извршување.

Бизнисите постојано бараат начини да го подобрат својот бизнис, своето деловно работење, стремејќи се да постигнат совршеност. Бидејќи постигнувањето совршеност во динамична, глобална средина е многу предизвикувачки, многу автори развија и предложија модели на зрелост на деловните процеси, со намера да го олеснат постепеното подобрување на деловниот квалитет, водени од процесната ориентација<sup>172</sup>.

За да може да се анализира и имплементира зрелоста на процесот, а подоцна и моделите за управување со процесот на зрелост, потребно е прво да се објасни самиот концепт на зрелост. Во таа смисла, може да се каже дека зрелоста на процесот значи дека сè што прави компанијата прави на адекватен начин, што е документирано и предмет на верификација и мерење и дека сите во компанијата знаат што се очекува од него, што и како треба да работи. Тоа значи

<sup>170</sup> Mitreva, E., Chepujnoska, V., (2008), Quality projection of the manufactural processes regarding the environment protection, Seeu review, Vol.4, No. 1, Tetovo, 93-107.

<sup>171</sup> McCormack K., (2007). Business process maturity, Raleigh, NC: DRK Research.

<sup>172</sup> Van Looy A., De Backer M., Poels G., (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence, Total Quality Management & Business Excellence, 22(11), стр. 1119-1137.

дека зголемувањето на нивото на зрелост во никој случај не може да се поврзе со херојските дела на доминантните поединци, туку само со систематска примена на соодветна методологија и следење однапред дефинирани процедури. Кога сето ова е точно на ниво на процеси, тоа значи дека можеме да зборуваме за зрелост на поединечни процеси. Меѓутоа, кога сето погоре е точно на ниво на компанија, тогаш можеме да зборуваме за зрелоста на управувањето со процесите на претпријатието. Термин што многу често се поврзува со зрелоста на процесот и зрелоста на управувањето со процесите е способноста на процесот<sup>173</sup>.

Понекогаш овие термини се изедначуваат, се истоветуваат. Сепак, постои разлика помеѓу овие два термина. Имено, способноста на процесот подразбира дека процесот е во состојба да ги обезбеди наведените карактеристики на фазните производи, односно готовиот производ и/или услуги. Способниот процес, всушност, гарантира дека измерените карактеристики се секогаш во границите дефинирани со спецификациите. Овој процес овозможува предвидливост на резултатите од неговата реализација. Способноста на процесот покажува како варијациите иманентни на одреден процес се вклопуваат во рамката на спецификациите, дефинирани врз основа на почитување на „гласот на потрошувачите“. Притоа, процес чија варијабилност се вклопува во воспоставената рамка се смета за способен. Процесот што се карактеризира како процес Six Sigma има варијабилност помала од утврдените граници. Важно е да се истакне дека способноста на еден процес е поврзана со неговата стабилност, што значи дека способноста на процесот може да се зголеми само откако ќе се обезбеди стабилност на процесот. Постојната процесна способност и посакуваната процесна способност може да бидат во различни односи. Во зависност од односот помеѓу постојната и посакуваната процесна способност, може да се идентификуваат следните состојби на специфичниот процес на претпријатието:<sup>174</sup>

- ✓ состојба на хаос – варијациите на процесот се надвор од контрола и излезните карактеристики не ги исполнуваат барањата дефинирани од потрошувачите; во овој случај, прво треба да пронајдат специфичните

<sup>173</sup> Harmon P., (2015). The scope and evolution of business process management. In Handbook on business process management 1, Springer, Berlin, Heidelberg, стр. 37-80.

<sup>174</sup> Sauro J., (2004). What's a Z-score and why use it in usability testing?. Meas Usability Quant Usability Stat Six Sigma.

причини што ја нарушуваат стабилноста на процесот, а потоа да се намалат варијациите на процесот;

- ✓ ситуација блиску до хаос – варијациите на процесот се надвор од контрола, но излезните карактеристики ги задоволуваат барањата на потрошувачите, а контролните графикони треба да се користат за да се идентификуваат и елиминираат причините за варијации;
- ✓ солидна состојба – варијациите на процесот се под контрола, но излезните карактеристики на процесот се надвор од специфичните граници, така што излезните карактеристики треба соодветно да се подобрат;
- ✓ идеална состојба – варијациите на процесот се под контрола и процесот целосно ги исполнува барањата дефинирани од потрошувачите; меѓутоа, во овој случај, можно е да се идентификуваат можностите за намалување на трошоците и зголемување на брзината на процесот, доколку процесот сè уште не го достигнал нивото на квалитет бσ.

Патот до состојба на хаос до идеална состојба не може брзо и лесно да се помине. Сепак, потребно е да се тргне на ова патување, доколку компанијата сака да ги обезбеди својот опстанок и развој во современи услови. Според тоа, може да се заклучи дека набљудуваните поими се поврзани, но не и синоними.

Истовремено, способноста е потесен поим, бидејќи се однесува на мерењата на конкретен процес, додека зрелоста е поширок поим, бидејќи се однесува на начинот на документирање и реализирање на процесот.

Во современи услови, конкурентската предност сè помалку се заснова на материјални, а сè повеќе на нематеријални, неопипливи ресурси или поточно на способностите по кои компанијата се разликува/се истакнува во однос на конкурентите. Во оваа смисла, способностите се дефинираат како збир на вештини и акумулирано знаење, кое се применува и понатаму се развива низ организациските процеси. Поради оваа причина компаниите сè повеќе ги гледаат деловните процеси како стратегиски средства<sup>175</sup>.

---

<sup>175</sup> McCormack K., Willems J., Van den Bergh J., Deschoolmeester D., Willaert P., Indihar Štemberger M., Bosilj Vuksic V., (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), стр. 792-815.

Гледано од оваа перспектива, компаниите веќе не треба да се гледаат како збир на функционални области, туку како комбинација и интеграција или, уште подобро, мрежа на деловни процеси.

Имајќи го ова предвид, се чини оправдано една компанија да инвестира во своите процеси и да ја зголеми својата способност, бидејќи тоа е услов за зголемување на зрелоста на целата компанија. Според тоа, потребата од следење на зрелоста на управувањето со процесите произлегува од тоа што покажува колку компанијата е успешна во реализацијата на своите деловни процеси, односно дали е на добар пат да ги постигне дефинираните цели. Посебно е изразен во услови на глобална конкурентност, а може да се каже дека претставува нова истражувачка област. Но, токму поради тоа сè уште нема консензус за способностите на кои треба да се работи, бидејќи тие можат да придонесат за зголемување на зрелоста. Згора на тоа, нивната теоретска основа и синергија со другите полиња често се занемаруваат, и покрај очигледната мултифункционална и повеќедимензионална основа<sup>176</sup>.

Откако е лансиран првиот модел на зрелост, под името Моделот за зрелост на способност (Capability Maturity Model – CMM), пред речиси дваесет години, се појавија стотици модели на зрелост, предложени од теоретичари и практичари во различни истражувачки области<sup>177</sup>. Идејата зад овој модел е дека разбирањето на процесот и систематското управување со процесите е важен фактор за адекватен одговор на барањата на корисниците/потрошувачите. Компаниите што немаат јасно дефинирани процеси, што не се конзистентни во спроведувањето на процесните активности и што не применуваат критериуми за следење на извршувањето на активностите и процесите нема да можат да предвидат колку време и трошоци се потребни за спроведување некои задачи за да може да се обезбеди задоволство на потрошувачите.

Моделите на зрелост на деловните процеси претставуваат еден вид мапа за управување со компанијата, но тоа значи дека не постои единствен рецепт, туку потребно е избраниот модел да се приспособи на деловниот контекст на компанијата. Затоа, од суштинско значење е моделот на зрелост да има

<sup>176</sup> Looy A. V., Backer M. D., Poels G., (2014). A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity, *Enterprise Information Systems*, 8(2), стр. 188-224.

<sup>177</sup> Weber C., Curtis B., Gardiner T., (2008). *Business process maturity model (BPMM) version 1.0*. Needham, MA.

организациски фокус, наместо само да се фокусира на поединечни процеси, и на тој начин да обезбеди заедничка рамка за подобрување на перформансите на претпријатието<sup>178</sup>.

### **Основи на моделите на зрелост на деловните процеси**

Моделите на зрелост ја прикажуваат еволуцијата на компанијата, низ поединечни фази, на патот кон зголемување на квалитетот на деловното работење, а нивната основна цел е да ги опишат фазите и начините на процесот на созревање на компанијата. Кога станува збор за нивната примена во практика, моделите на зрелост го олеснуваат идентификувањето на јазот помеѓу сегашното и посакуваното ниво на зрелост, како и вештините што треба да се подобрат за да се премости овој јаз<sup>179</sup>. Затоа, може да се каже дека нивната намера е да се дијагностицираат и развијат вештините потребни за зголемување на квалитетот на бизнисот<sup>180</sup>.

Според некои автори, постојат неколку компоненти на зрелоста. Основни компоненти се: процесната перспектива, процесната работа, управувањето со процесите<sup>181</sup>. Процесната перспектива вклучува документирање процедурални чекори, активности и задачи, во визуелни и писмени формати, кои им овозможуваат на вработените во различни организациски единици и на различни хиерархиски нивоа да комуницираат користејќи ист вокабулар. Процесната работа вклучува хоризонтална, а не вертикална одговорност. Вработените учествуваат во спроведувањето на процесот, но и преземаат сопственост на целиот процес, односно на одредени активности што ги извршуваат, во случај кога не се раководители на процесите.

---

<sup>178</sup> Lee J., Lee D., Kang S., (2007). An overview of the business process maturity model (BPMM), In *Advances in web and network technologies, and information management*, Springer, Berlin, Heidelberg, стр. 384-395.

<sup>179</sup> Pöppelbuß J., Röglinger M., (2011). What makes a useful maturity model? a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management, In *ECIS* стр. 28.

<sup>180</sup> Rosemann M., de Bruin T., (2005). Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity, *A BPTrends Column*, February, стр. 1-20.

<sup>181</sup> McCormack K., Willems J., Van den Bergh J., Deschoolmeester D., Willaert P., Indihar Štemberger M., Bosilj Vuksic V., (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. *Business Process Management Journal*, 15(5), стр. 792-815.

**Системи за мерење и контрола на процесите.**

Оваа компонента вклучува системи за мерење на процесите, награди за подобрување на процесот, мерење резултати при спроведување на процесот и слично. И покрај фактот што зрелоста на управувањето со процесите во последните дваесет години го привлече вниманието на многу автори, што доведе до појава на многубројни модели на зрелост, некои од нивните карактеристики може да се генерализираат. Ова се следните карактеристики:<sup>182</sup> перформансите на процесот може да се проценат со цел да се идентификува неговата способност да придонесе за постигнување на целите на компанијата; способните процеси не може да опстанат ако компанијата не е на соодветно ниво на зрелост; подобрувањата на процесот мора да бидат придружени со организациски и менаџерски промени; и секое ниво на зрелост е основа за понатамошни подобрувања.

Според анализата на авторот Хармон, во текот на изминатите неколку години, направени се напори да се формулираат модели за мерење на ефикасноста што се повеќе усогласени со деловните процеси<sup>183</sup>. Еден од нив е секако моделот формулиран од Роузман и Де Бруин во истражувачката група на Универзитетот во Квинсленд. Моделот е применет во многу студии и се покажа особено корисен кога станува збор за компании што ги развиваат своите стратегии засновани на управување со деловните процеси и креираат мапи за следење на нивните перформанси.

---

<sup>182</sup> Curtis B., Alden J., (2007). The Business Process Maturity Model: What, Why and How, A BPTrends Column, стр. 1-4.

<sup>183</sup> Harmon P., (2008). Governance and Maturity, Business Process Trends, Vol. 1, No. 7, стр. 1-2.

## Глава 6. Методи и техники за управување со деловните процеси

### 6.1. Методи за подобрување во управувањето со деловните процеси

Едвардс Деминг истакнал дека „ако не можете да го опишете/покажете она што го правите во форма на процес, тогаш не знаете што правите“<sup>184</sup>. Со проучување различна литература, може да се најдат различни дефиниции што го опишуваат значењето на процесот. Комбинирајќи неколку дефиниции, општо земено, за процесот може да се каже дека претставува збир, серија или синџир на различни процедури, активности, акции и операции врз основа на кои поединечните влезови се претвораат во аутпути или почетни влезови (инпути) со инвестирање во ресурси во потрошен труд што доведуваат до одреден резултат. Земајќи го предвид процесот низ бизнисот на одредена деловна организација (компанија, фабрика), може да се нарече деловно-производен процес. Деловно-производствениот процес може да се дефинира како низа активности/дејства со кои се постигнува одредена цел на една деловна организација. Оваа специфична цел може да биде, на пример: дизајнирање, производство и продажба на одреден производ, што на крајот резултира со профит на една компанија. Од горенаведеното може да се заклучи дека процесот води кон развој и профит на една деловна организација. Работењето на една деловна организација не се состои само од еден процес, туку од низа испреплетени процеси. Овие процеси се всушност јадрото на деловната организација од причина што секоја организација се состои првенствено од процеси, а не од производи и услуги и оттука практично произлегува и важноста од познавањето на методите што се однесуваат на управувањето со деловните процеси<sup>185</sup>.

Речиси секоја организација се состои од три клучни и поврзани елементи. Ако еден од овие елементи не успее, другите два елементи може да се распадат, а со тоа и најважниот, организацијата нема да ја реализира својата конкретна цел и да постигне одреден резултат. Овие три елементи се луѓето, процесите и технологијата. „Сите три елементи се важни. Не можете без луѓе, а

<sup>184</sup> Marusnik, B.: Metode kontinuiranog poboljšanja procesa, <https://www.dropbox.com/sh/nebka49twlur6c/AACspBbRMprDFNBkOrY1DSV3a?dl=0> (22.7.2021)

<sup>185</sup> Blace, D.: Zašto je važno razumjeti poslovne procese i upravljati njima?, 2015.

<https://www.evision.hr/hr/Novosti/Stranice/zasto-razumjeti-poslovne-procese-upravljati-procesima.aspx>, (3.8.2019.)



процесите и технологијата мора да бидат на исто ниво со луѓето и подготвени да работат со нив и за нив<sup>186</sup>.

Како што наведуваат авторите Вукшиќ и Ковачиќ (2021), подобрувањето на процесот е неизбежно. Важно е континуирано да се подобрува секој процес, односно да се работи на квалитетот на тој процес (да се подобри квалитетот). Континуираното подобрување на процесот води до оптимизација на процесот, управување со квалитет, задоволство на вработените и на крајот задоволство на клиентите, што е примарна цел на секоја деловна организација<sup>187</sup>.

Кај процесите, важно е да се воспостават рационализација и оптимизација. Рационализацијата значи дека процесите првенствено се одвиваат рационално, односно дека се исклучени сите непотребни трошоци. Оптимизацијата значи усогласување на динамиката на процесот со ресурсите и трошоците на најдобар можен начин во сегашните услови<sup>188</sup>.

За да може процесот да постигне резултати, во него мора да се имплементира знаењето. За да се постигне ова, важно е да се применат нови пристапи (методи, модели) во стиловите на лидерство што ќе бидат насочени кон зајакнување и мотивирање на соработниците. Со мотивирани соработници постигнуваме подобрување на постојните процеси и нивна трансформација во идни, уште понапредни процеси. Тоа ќе се постигне со користење методи за континуирано подобрување на процесот со примена на знаењето и искуството на вработените во една деловна организација. Важно е деловните и производствените процеси да бидат подобри, побрзи и поевтини од конкуренцијата. Со цел да се победи конкуренцијата, важно е да се воспостави ориентација за перформанси што може да се подели на ориентација кон клиентите, ориентација кон вработените и ориентација кон процес.

И авторот Бинер, преку својата метода за графичка визуелизација на процесите, даде една од дефинициите за деловните производни процеси. Тој го дефинира деловниот производствен процес како постојано повторувачки циклус на синџири на меѓузависни функции што имаат дефинитивен почеток и

<sup>186</sup> Vuksic, B. i suradnici, (2019), Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima, EFZG Working Paper Series, God. 06, Br. 1., (3.8.2021).

<sup>187</sup> Marusnik, B.: Metode kontinuiranog poboljšanja procesa, <https://www.dropbox.com/sh/nebka49tvwlur6c/AACspBbRMprDFNBkOrY1DSV3a?dl=0>, (22.7.2021)

<sup>188</sup> Исто.

дефинитивен/дефиниран крај. Неговата метода го прикажува деловно-производниот процес во кој е видлива основната поделба од барањата на клиентите до задоволените барања на клиентите. Според Бинер, активностите во организацијата се поделени во три категории:<sup>189</sup> лидерски процес, процес на поддршка и фундаментален процес.

Процесот на лидерство е деловен процес за развој, планирање, обезбедување ресурси и управување со целиот персонал на организацијата. Процесите за поддршка се фокусирани на постигнување задоволство на вработените во организацијата. Овие вработени со своите способности создаваат дополнителни вредности што се клучни за клиентот. Процесите за поддршка се помошни процеси и служат како услуга за главниот деловен процес. Основниот процес е фокусиран на постигнување задоволство на клиентите, каде што директно се додава нова вредност на услугата. Главната цел на фундаменталниот процес е да се задоволат барањата на клиентите преку реализација на нов производ.

Лидерските процеси, фундаменталните процеси и процесите на поддршка се одвиваат истовремено во рамките на структурата на процесот, а нивната карактеристика е што имаат интеракција во која секој од овие три процеси до одреден степен има способност да влијае на конечниот резултат на деловниот процес.

Со цел да се постигне деловно-производствениот процес, но и да се подобри и да се постигне квалитет, деловните организации со години развиваат различни методи и алатки за подобрување на процесите.

## **6.2. Постигнување квалитет во деловните процеси**

Методите и алатките за подобрување на процесот се практични техники, вештини, алатки или механизми што може да се применат за решавање конкретни задачи и проблеми во системот. Алатките и методите служат да помогнат да се постигне одредена цел во систематски пристап кон акција или истражување. Во секоја деловна организација, или во нејзините деловни процеси, постојат повеќе

---

<sup>189</sup> Marusnik, B.: Binner metoda grafičke vizualizacije procesa, <https://www.dropbox.com/sh/nebka49tvwlur6c/AACspBbRMprDFNBkOrY1DSV3a?dl=0>, (22.7.2021).

алатки и методи што може да се применат и користат во зависност од можностите на деловната организација.

Авторите Челар, Валечик, Железиќ и Кондик во својата научна работа наведуваат дека квалитетот денес стана глобално движење и начин на живот, но и клуч за подобрување на конкурентноста на пазарот<sup>190</sup>. За да се постигне тоа, сите вработени во една деловна организација мора да дадат свој придонес и ангажман. Успехот на една деловна организација зависи од квалитетот на одредена услуга или производ. Ако овој квалитет не се постигне и подобри со текот на времето, ќе се случи неуспех, организацијата нема да напредува, а со тоа и на крајот нема да може да опстане. Имено, поради недостигот на квалитет, организацијата може да ја изгуби својата репутација и тогаш треба многу време за да се промени таквата состојба. Резултатите од одредени истражувања докажаа дека деведесет од сто крајни потрошувачи, односно клиенти во случај на незадоволство од некоја услуга или производ, се обиделе да сменат деловен партнер, но своето незадоволство од услугата или производот го пренеле на најмалку дваесет познајници. Доколку клиентите се задоволни од услугата или производот, тие го пренесуваат задоволството или пофалбите барем на десетина познајници<sup>191</sup>.

Да се тежнее/стреми кон квалитет и кон негово подобрување, значи задоволување на желбите на крајните потрошувачи. За да може една деловна организација да напредува и да го подобри квалитетот и на крајот да опстане на конкурентен пазар, важно е да се спроведуваат одредени активности, а тие се следните:<sup>192</sup>

- ✓ управување со сите процеси во организацијата,
- ✓ следење на нивните текови,
- ✓ воочување на нивните трендови,
- ✓ идентификување можни проблеми,
- ✓ анализирање на можните причини за нивното настанување,
- ✓ донесување одлуки за нивно спречување, како и
- ✓ донесување одлуки за континуирано подобрување.

<sup>190</sup> Čelar, D., Valecic, V., Željezic, D., Kondic, Ž. (2018), Alati za poboljšanje kvalitete, Tehnički glasnik, God. 14, Br. 3.

<sup>191</sup> Bajramovic, E., Islamovic, F., Hodzic, A., (2017); Uvođenje i implementacija bas en iso 22301:2016 u organizacije.

<sup>192</sup> Klaric, S., Pobric, S., (2017), Značaj alata i metoda u poboljšanju kvaliteta, MATE, Beograd 2017.

За да се постигнат горенаведените активности, задача на менаџментот во деловната организација е да знае и правилно да користи одредени алатки и методи. Познавањето на алатките и методите во процесот на подобрување на квалитетот и нивната правилна примена води кон подобрување на бизнисот.

### **6.3. Методи и техники во управувањето со процесите според гуруата за квалитет**

Во продолжение следува објаснување на некои од елементарните методи и техники, како што се оние на гуруата за квалитет: *Walter A. Shewart*, *W. Edwards Deming*, *Joseph M. Juran*, *Kaoru Ishikawa*, *Genichi Taguchi* и *Philip B. Crosby*.

#### ***Walter A. Shewart***

Човек што успешно ги спои статистичките, математичките, инженерските и економските дисциплини и стана познат како татко на модерната контрола на квалитетот е *Walter A. Shewart*. Најпознат е по својата контролна табела, едноставна, но многу ефикасна алатка што беше првиот чекор кон она што Шјухарт го нарече „создавање научна основа за обезбедување економска контрола на квалитетот.“ Во 1939 година, тој објави труд во кој предлага метод за подобрување на квалитетот применлив за сите области и нивоа на животот и работата на организацијата. Подоцна, овој метод беше наречен „Циклус на подобрување на Шјухарт“. *W. Edwards Deming* толку многу го популаризираше и пропагира циклусот Шјухарт, што денес низ светот многу се зборува за „Кругот Деминг или PDCA“. Циклусот на подобрување на Шјухарт секогаш започнува со анализа на постоен проблем. Кога тоа е направено, се пристапува кон конкретен процес или процес од четири фази:<sup>193</sup>

1. P (Plan – планирај) – постапката и формата на подобрување мора да се планираат.
2. D (Do – направи) – планираните промени се спроведуваат во практика.
3. C (Check – провери) – се проверуваат резултатите од промените
4. A (Act – дејствувај) – коригираното решение се применува во постојана практика

<sup>193</sup> Injac, N., (2001), Mala enciklopedija kvalitete: Moderna povijest kvalitete. III. Dio, Oskar, Zagreb., str. 67.

Успехот на Шјухарт се должи и на неговата потрага по други инвентивни и образовани поединци и нивните идеи. Во низата почести на Шјухарт, објавени во *Industrial Quality Control* во август 1967 година, најзабележително беше признанието на Шјухарт токму поради неговиот пристап и искрениот интерес за работата на другите научници<sup>194</sup>.

### **Edwards W. Deming**

Во 1950 година, Друштвото на јапонски научници и инженери го покани д-р В. Едвардс Деминг во Јапонија за да предава за статистичка контрола на квалитетот. Додека неговата филозофија во областа на квалитетот во Соединетите Држави добиваше умерено внимание, неговите предавања беа прифатени во Јапонија. Деминг имаше толку силно влијание врз иднината на квалитетот во Јапонија, што доби признание за значително промовирање на повоениот успех на Јапонија<sup>195</sup>. Деминг ја нагласи улогата што треба да ја преземе менаџментот во подобрувањето на квалитетот. Деминг го дефинира квалитетот како континуирано подобрување на стабилен систем. Таа дефиниција нагласува две работи. Прво, сите системи (административни, дизајнерски, производствени и продажни) мора да бидат статистички стабилни. Друг аспект на дефиницијата на Деминг е постојаното подобрување на различните системи, со цел да се намалат варијациите и подобро да се задоволат потребите на потрошувачите<sup>196</sup>. Деминг истакнува дека врвните директори треба да го водат бизнисот на долг рок, а не да го жртвуваат квалитетот за краткорочни профити. Тој, исто така, тврди, меѓу другото, дека при постигнување квалитет, управувањето треба да зависи од масовна инспекција и наместо тоа да става акцент на спречување на грешките.

### **Joseph M. Juran**

Џозеф Мозес Јуран е американски научник чија работа во областа на квалитетот е подеднакво дополнување на научната работа на Едвард Деминг. Како и Деминг, тој е еден од главните основачи на „јапонското економско чудо“ и метеорскиот развој на квалитетот во Јапонија. Централната тема во сите учења на Џозеф Јуран е надминување на постојната состојба и состојба на квалитет во организацијата и преминување на ново, повисоко ниво. Според него, оваа

<sup>194</sup> [http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio\\_shewhart.html](http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/bio_shewhart.html), (22.7.2021).

<sup>195</sup> Šuman, S., Pavletić, D., (2012), „TQM-Put do diferencijacije“, Znanstvena knjiga, Zagreb.

<sup>196</sup> Lazibat, T., (2009), Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 16. str.

транзиција не е можна само со постојано подобрување, туку бара посебни напори, детални подготовки и целосен проектен пристап. Само тогаш е можно да се направи пробив на повисоко ниво. По успешен пробив, сè се повторува. Повторно собира сили, создава нов проект, подготвува и прави пробив. Ако ова се сумира, тогаш произлегува дека Јуран советува работа од типот „Проект по проект“ во која сè е во циклусот, но секогаш на сè повисоко ниво, со што се создава еден вид „Јуранова спирала на квалитет“ каде што едно ниво е одвоена од уште еден успешен пробив.

Целата процедура на пробив е детално дискутирана во „Трилогијата за квалитет“ на Јуран, каде што фазата на подготовка за пробив е наречена „Квалитетно планирање“, фазата на пробив „Подобрување на квалитетот“ и ситуацијата по пробивот наречен ново „Планирање за квалитет“. Како и Деминг, Јуран е еден од ретките луѓе на кои им е доделен највисокиот јапонски медал за странци од самиот император Хирохито – Медал од втор ред на Светото богатство. За сличноста со Деминг да остане иста, во 1975 година Австралија го воведо Медалот Јуран за квалитет, а самиот Јуран беше прогласен за почесен доктор на голем број универзитети и институти во САД и во светот<sup>197</sup>.

### ***Kaoru Ishikawa***

Каору Ишикава е најпознатиот јапонски претставник во областа на квалитетот, типичен претставник на успешното преземање на сите американски искуства, нивно директно спроведување и тестирање. Поврзувајќи го американското знаење со јапонската практика, Каору Ишикава е пионер во совладувањето нови, сопственички техники што ќе ја направат Јапонија позната низ целиот свет. Иако опсегот на интереси на Каору Ишикава беше многу богат и широк, може да се издвојат неколку елементи што Каору Ишикава ги изгради и на кои го засноваше својот систем за учење во постигнување висококвалитетни цели. Основните елементи на учењата и практиките на Каору Ишикава се како што следува:<sup>198</sup>

1. Квалитетот започнува и завршува со учење.
2. Првиот чекор е да се знаат барањата на потрошувачите.

<sup>197</sup> Injac, N., (2001), Mala enciklopedija kvalitete: Moderna povijest kvalitete. III. Dio, Oskar, Zagreb, str. 80.

<sup>198</sup> Evans, J.R., Lindsay, W.M., (1993), The Management and Control of Quality, West Publishing Company, str 111-112.

3. Идеалната состојба на контрола на квалитетот се јавува кога веќе не е потребна инспекција/контрола.
4. Треба да се отстранат причините за проблемот, а не симптомите.
5. Контролата на квалитетот е одговорност на сите работници и сите одделенија.
6. Средствата и целите не смеат да се мешаат.
7. Квалитетот треба да биде приоритет и треба да се стреми кон остварување профит на долг рок.
8. Маркетингот е влез и излез за квалитет.
9. Врвниот менаџмент не смее да покажува лутина кога подредените презентираат факти.
10. 95 % од проблемите во една организација може да се решат со користење едноставни алатки за анализа и решавање на проблемите.
11. Податоците што не укажуваат на дисперзија (на пр. варијабилност) се погрешни податоци.

Ишикава предложи примена на квалитетна статистика на три основни нивоа: за сите вработени, за менаџмент на сите нивоа и за менаџери со врвен квалитет и професионални статистичари. Тој се залага за собирање и анализа на податоци користејќи уникатни алатки, статистички техники и тимска работа како основа за воведување целосен квалитет.

Деминг го презел познатиот циклус на Шјухарт (PDCA – Планирај, направи, провери, дејствувај) и го приспособил на својот начин на размислување така што денес горе-долу зборуваме за Деминговиот круг во четири чекори. Каору Ишикава го проширил уште повеќе во шест чекори под мотото „секогаш (барем) еден чекор понатаму“. Врз основа на основните претпоставки на Деминг, Ишикава го развил својот циклус за подобрување на квалитетот во следните шест чекори:<sup>199</sup>

1. одреди (дефинирај и препознај) цели;
2. најди методи за постигнување на целите;
3. ангажирај се колку што е можно повеќе во образованието и обуката;
4. оствари ја целта (модел на производ или услуга, процес, систем);

---

<sup>199</sup> Lazibat, T., (2009), Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 20-21.str.

5. провери и коригирај ги сите резултати од спроведувањето на постојното подобрување;
6. реализирај ја крајната цел (подобрување, нов производ или услуга, процес, систем).

Каору Ишикава е, на свој начин, целосна јапонска верзија и надополнување на Едвард Деминг. Со други зборови, неговата улога и важност за развојот на квалитетот во Јапонија се клучни, од пресудно значење и се фундаментални. Ишикава помина долг пат од експерт за статистика и американски студент до еден од светските врвни експерти за квалитет. Ишикава ќе остане познат како врвен популаризатор на новите техники и технологии, и, уште поважно, како силен поддржувач на посветувањето посебно внимание на човекот, неговата околина и демократизацијата на сите производни процеси<sup>200</sup>.

### ***Genichi Taguchi***

Геничи Тагучи е истакнат претставник на јапонските експерти за квалитет што ги развија своите нови, високософистицирани и специјализирани техники во областа на квалитетот. Тагучи го дефинира квалитетот во негативна смисла како загуба наметната на општеството од моментот на испорака на производот. Споменатата загуба ги вклучува трошоците настанати поради незадоволството на потрошувачите и што доведува до губење на добриот углед на организацијата. Тагучи го става потрошувачот во центарот; квалитетните производи и услуги обезбедуваат враќање на клиентите во иднина и затоа го зголемуваат уделот на пазарот и ја подобруваат репутацијата на организацијата<sup>201</sup>. Целата научна и практична работа на Геничи Тагучи е извонреден пример за поврзување на врвните теоретски достигнувања со практиката во областа на квалитетот. Основни методи развиени или адаптирани од Тагучи:

1. Статистичко планирање на тестовите со помош на ортогонални табели и линеарни графикони или, како што е многу попознато, управување (развој) на експерименти.
2. Управување со процесите со зголемување на трошоците со користење т.н. параболични функции на губење на квалитетот.

<sup>200</sup> Injac, N., (2001), Mala enciklopedija kvalitete: Moderna povijest kvalitete. III. Dio, Oskar, Zagreb, str. 132.

<sup>201</sup> Lazibat, T., (2009), Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb, 26. Str.



3. Развој и реализација на т.н. робусно управување со процесите.
4. Развој и реализација на производниот процес со минимални загуби и трошоци во фазите на планирање т.н. контроли пред нејзиното ослободување.
5. Примена на финалниот систем на т.н „Девет заповеди“ за постигнување оптимален квалитет на производи, услуги, процеси и системи.

### **Philip B. Crosby**

Филип Кросби е американски експерт во областа на квалитетот што е класифициран во т.н. новата или западната школа за квалитет како негов прв или типичен претставник. Основните учења на Филип Кросби може да се сведат на неговите апсолути за управување со квалитетот и Основните елементи на подобрување. Апсолутите за управување со квалитетот се:

1. Квалитетот се дефинира како исполнување на барањата, а не како елегантија. Затоа, барањата мора да бидат јасно наведени за да се избегнат недоразбирања.
2. Не постои такво нешто како проблем со квалитетот. Проблемите треба да ги идентификуваат оние поединци, односно одделенија што ги предизвикале. Затоа, организацијата се соочува со сметководствени проблеми, проблеми со производството, проблеми со дизајнот итн., а не со проблеми со квалитетот. Одделот за квалитет треба да го мери нивото на усогласеност, да ги пренесе резултатите и да води позитивен став кон подобрување на квалитетот.
3. Не постои нешто со економски квалитет; Да се заврши работата добро од прва секогаш е поевтино. Синџирот на реакции на Деминг испраќа слична порака.
4. Единственото мерило за перформансите е цената на квалитетот, што Кросби го дефинира како цена на неусогласеност. Програмата на Кросби бара мерење и објавување на трошоците со слаб квалитет. И Јуран го поддржа таквиот став.
5. Единствениот стандард на изведба е нула дефекти.

Концептот на Кросби за нула дефекти е во голема мера погрешно протолкуван, а многумина се спротивставија на спроведувањето на таквиот

концепт. Сепак, суштината на концептот е дека работите треба да се направат веднаш од прва, што значи да се концентрираме на спречување на дефектите, а не само на учење и елиминирање на истите. Крозби почувствувал дека луѓето погрешно мислат дека грешките се неизбежни, па не само што ги прифаќале туку и ги очекувале. Повеќето човечки грешки се предизвикани од недостаток на внимание, а не од знаење. Доколку луѓето внимателно ја разгледаат ситуацијата и се посветат на совесен и постојан напор за добро да ја завршат својата работа уште од прва, тоа во голема мера би придонело за елиминирање на загубите предизвикани од преработка, остатоци и поправки<sup>202</sup>.

#### **6.4. Различни методи и техники за бездефектно работење**

За остварување на успех во примената на стратегијата TQM, менаџерите мора да изберат методологија поддржана од различни статистички методи и техники, како што се: FMEA (Failure Models and Effects Analysis), SPC (Statistic Process Control), SQC (Society for Quality Control), ABC (A – high-value items, B –medium-value items, C – low-value items), QFD (Quality Function Deployment), SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) и други. За да се има ефект од примената на методите и техниките на квалитетот, потребни се нивни правилен избор и меѓусебна координација. Во изборот и примената на истите, влијаат голем број фактори од организациски и технички карактер, па зависно од проектирањето, односно организациското структурирање на системот за квалитет, може да се применат адекватни методи и техники. Во продолжение ќе бидат подетално разгледани и претставени статистичките методи FMEA и SPC.

Анализата на потенцијалните ризици, како и ефектите од истите (Failure Models and Effects Analysis – FMEA), е составна метода со која се идентификуваат и спречуваат проблемите уште пред нивното настанување. FMEA е фокусирана на превенција од потенцијалите, односно од евентуалните грешки, како и на намалувањето на самата можност за појава на грешка, а со тоа и зголемување на задоволството на клиентите. Систематската процедура FMEA за анализа на системот со цел идентификување на потенцијалните причини за настанување грешка, како и понатамошните ефекти врз перформансите на системот. Анализата се врши во релативно рана фаза на системот, па отстранувањето или

---

<sup>202</sup> Crosby, Ph. B., (1979), *Quality is Free*, McGraw Hill, New York, NY, str. 200-201.

во најмала рака ублажувањето на потенцијалните грешки економски гледано е многу ефективен метод. Врз основа на показателот на ризик (англ. Risk priority number), добиен со калкулација на можноста за појава, значењето/интензитетот на грешката и начинот на детекција се оценуваат потенцијалните ризици и се детерминира нивната прифатливост. Овој нумерички показател многу јасно го дефинира степенот на ризик врз основа на што понатаму се донесува одлука за евентуални заштитни и превентивни мерки<sup>203</sup>. FMEA претставува анализа што е воедно и систематска метода за идентификација на потенцијална грешка во начинот на работењето и што има за цел да ги спречи и коригира евентуалните, односно потенцијалните ризици, пропусти или грешки. Наведената анализа се користи повеќе од четири децении. Самите почетоци на нејзиното развивање и применување се тесно поврзани со вселенската програма на NASA. Набрзо потоа, оваа метода станува формализирана и подобро дефинирана, при што се проширува нејзината употреба и во воената и авиоиндустрија. Во текот на осумдесеттите години од минатиот век, FMEA станува практична алатка за управување со квалитетот (Total Quality Management), а во текот на деведесеттите години станува и алатка Six Sigma. Индустијата за моторни возила (AIAG – Automotive Industry Action Group) и американското друштво за контрола на квалитет (ASQC – American Society for Quality Control) во 1993 година ги имаат заштитено авторските права на стандардите FMEA што веќе имале широка мрежа на распространетост во индустијата. FMEA е дел од барањата за добивање на сертификатот за ISO QS 9000 стандардот, а исто така е анализирана и во серијата на стандарди ISO 9001 и ISO 14000. Краткорочно, Методата FMEA може да даде преглед на потенцијалните ризици. Преку неа може да се идентификува и критичноста на последиците од потенцијалните ризици и се одредува приоритетот на корективните мерки. Долгорочно, преку оваа метода може да се развива критериумот за планирање за тестирање на системот, да обезбеди документација за понатамошни анализи на изводливост во случај на измена на дизајнот на системот, обезбедува основа за планирање на превентивно одржување, и на крај обезбедува соодветна основа за анализа (квалитативна и квантитативна) за сигурност на системот<sup>204</sup>.

<sup>203</sup> Kania, A., Roszak, M., Spilka, M., (2014), Evaluation of FMEA methods used in the environmental management, International Scientific Journal published monthly by the World Academy of Materials and Manufacturing Engineering.

<sup>204</sup> Исто.

FMEA е метод што се користи за анализа на потенцијалните неуспеси и нивните последици, FMEA е систематски метод за идентификување и спречување на проблемите пред да се појават, како кај производите така и во процесите. Иако првенствено се појави како индуктивен метод што има примена во областа на одржување и доверливост на производите и системите (оттука и терминот неуспех во неговото име). Според референтниот извор, методот FMEA е фокусиран на спречување отстапувања, подобрување на безбедноста и зголемување на задоволството на клиентите, така што споменатиот термин „неуспех може пошироко да се гледа како каков вид било отстапување<sup>205</sup>. За разлика од многу методи што се користат за подобрување на процесите или производите, FMEA не бара употреба на комплицирани статистички алатки, сепак може да донесе значителни заштеди на претпријатието. Главниот резултат по имплементацијата на методот FMEA е проценетиот износ на ризик, кој се квантифицира со бројот RPN. Бројот RPN генерално се користи за одредување приоритети при дефинирање и спроведување адекватни мерки за намалување на ризикот, додека во дисертацијата ќе се користи како индикатор за одредување на видот на документацијата потребна за опишување на активноста на набљудуваниот ризик<sup>206</sup>.

Релативниот ризик од отстапување се одредува врз основа на три фактори:<sup>207</sup>

1. Тежина на последиците – потенцијални последици од отстапување, доколку ги има.
2. Веројатност за појава – веројатност дека ќе има отстапување или зачестеност на неговото повторување.
3. Можност за откривање – веројатноста дека отстапувањето ќе биде откриено пред да се манифестираат неговите последици.

Со методата FMEA се прави системска анализа, односно еден дел, процес или систем, односно се анализира компонента по компонента, при што во

---

<sup>205</sup> Dervitsiotis, K. N., (2010), Benchmarking and business Paradigm shifts, Total Quality Management, Vol. 11, Nos 4/5 & 6, 641-646.

<sup>206</sup> Tuisanen, R., (2014), An approach for the assessment of safety risks in automated mobile work machine systems, Technical Research Centre of Finland, November 2014.

<sup>207</sup> Исто.

литературата се познати два пристапи, и тоа: геометриски и функционален пристап<sup>208</sup>.

Геометриски пристап – Овој пристап се нарекува и хардверски, и се изведува на начин на кој се прави поделба на системот на сите составни делови. Тоа значи дека се анализираат сите делови од кои е составен системот. Во случај на анализа на одреден комплексен производ, разложувањето до неговите најмали составни делови може да биде доста опширна и сеопфатна постапка. Можност за користење на овој пристап има кај системи што имаат готов концепт, односно кај оние системи кај кои се одредени соодветните компоненти. Принципот на анализа е таков што се поаѓа од начинот на појава на проблем или дефект кај компонентите, потоа се анализира влијанието на појава на дефект кај одредена компонента, врз работата на целиот систем. Според тоа пристапот е вертикален, со правецот на движење од долу (компоненти) спрема горе (целокупен систем), па во литературата на англиско говорно подрачје може да се најде и под називот *bottom up* пристап. Овој пристап на анализа FMEA има потенцијал за релативно зголемување на обемот на работа, зависно од бројот на компоненти во системот. Од друга страна, пак, со оглед на тоа дека сите компоненти се земени предвид, анализата со ваков пристап е потполна и комплетна.

Функционален пристап – Во овој пристап системот не се дели на составни делови, туку на функциски целини што потоа може да се поделат на потсостави. Функционалниот пристап се користи во рана фаза на развој и проектирање на системот, кога сè уште не постои концепт и техничка разработка и всушност сè уште нема делови и потсклопови што би се анализирале. Друга можна примена е кај доста сложени системи чии потсостави ги произведуваат специјализирани произведувачи. За разлика од геометрискиот, кај функцискиот пристап се поаѓа од највисокиот дел на системот како целина и неговите главни функции.

Имено, анализите обично се ориентирани кон функцијата, започнуваат со главните функции на системот, и како проблемите на целокупниот систем може да бидат последица за откажување на некој од потсистемите и така понатаму до одредена длабочина на системот. До која длабочина би се разгледувало зависи пред сè од причините за анализа, комплексноста на системот и расположливото

---

<sup>208</sup> Исто

време и човечки ресурси. Генерално земено, не е неопходно анализата да се врши до крај, односно до наједноставните функции на одделни делови во системот.

Како што е постапката вертикална со правец на движење од повисоките делови на системот кон пониските компоненти на системот, во литература овој пристап обично се нарекува *Top – Down* пристап.

Разликуваме метода FMEA за проектирање (*Design FMEA*) и за производствен процес (*Process FMEA*). Постапката е речиси идентична, но разликата е во целите и можностите за користење на FMEA резултатите. При проектирање нагласокот е ставен на идентификување потенцијално проблематични подрачја што може да бараат подетален разглед на проектот, анализа и тестирање. Постапката може да открие и да допринесе за сознанија во фазата на развој кои инаку би можеле да се пропуштат.

FMEA може да има најразлична примена, и тоа:<sup>209</sup> Креирање табела за едноставно детерминирање на потенцијални ризици; Примена на барањата за превентивно одржување, веројатност и критичност на одреден ризик ја одредуваат потребата за превентивен или корективен пристап на одржување; Дополнителна помош при вградено тестирање и индикација на ризик; При анализа за користење автоматски или мануелни решенија; и При креирање, одржување и припрема на документација за анализа на сигурност.

FMEA е применлива во различни гранки на индустријата, па, иако методата сама по себе е секогаш иста, има и барања што се разликуваат од една до друга индустриска гранка.

Стандардите што најчесто се применуваат се:<sup>210</sup> MIL – STD 1629A eng. „Procedures for performing a failure mode and effect analysis“; IEC 60812 eng. „Procedures for failure mode and effect analysis (FMEA)“; BS 5760-5 eng. „Guide to failure modes, effects and criticality analysis (FMEA and FMECA)“; SAE J1739 eng. „Potential Failure Mode and Effects Analysis in Design (Design FMEA) and Potential Failure Mode and Effects Analysis in Manufacturing and Assembly Processes (Process

---

<sup>209</sup> Prunty, P., (2014), Examples the FMEA Model Applied to both Problem Solving and Environmental Risk Analysis.

<sup>210</sup> Исто.

FMEA) and Effects Analysis for Machinery (Machinery FMEA)“; SEMATECH (1992) eng. „Failure Modes and Effects Analysis (FMEA): A Guide for Continuous Improvement for the Semiconductor Equipment Industry“. Постојат и други стандарди, како што се вклучени во јапонскиот индустриски стандард, кои користат слични техники на погоренаведените стандарди, но претходно наведените стандарди се сосема доволни за референтни цели.

Со употребата на методот FMEA во процесите, се оценуваат проблемите поврзани со производството или обезбедувањето услуги. На пример, мало отстапување во приспособувањето на автоматизираната линија за склопување може да предизвика неупотреблив финален производ. Во хемиски производствен процес, на пример, нарушувањето на постигнатата температура или времето на мешање на компонентите може да предизвика лош квалитет на производот.

При спроведувањето на методот на процесот FMEA, секогаш треба да се имаат предвид петте елементи на процесот: луѓе, материјали, опрема, работни методи и животна средина. Имајќи ги предвид овие пет елементи, треба да се постави прашањето, како отстапувањата во процесот можат да влијаат на производот, на ефикасноста на самиот процес, на безбедноста или на животната средина<sup>211</sup>. И двата типа методи на FMEA (производствената и процесната) при процена на ризикот го користат оценувањето на сериозноста на последиците, веројатноста за појава и можноста за откривање отстапувања во процената на ризикот, иако дефинициите во скалата за процена може да се разликуваат. Многу организации имаат различно формирани скали за рејтинг при користење на нивниот процесен и производствен метод FMEA, така што за потребите на развивање општ модел за имплементација на интегриран систем за управување врз основа на процена на ризикот ќе се формира специфична скала за оценување<sup>212</sup>.

### **Примена на статистичка процесна контрола (SPC)**

Системот на квалитет во кој не е развиен и применет концептот на статистичка процесна контрола (SPC) нема да даде доволна гаранција за свој

---

<sup>211</sup> Kania, M. Roszak, M. Spilka, M., (2014), Evaluation of FMEA methods used in the environmental management, International Scientific Journal published monthly by the World Academy of Materials and Manufacturing Engineering.

<sup>212</sup> Исто.

опстанок. Од друга страна, примената на SPC без развиен систем за запишување на податоците и SOP нема логика, а примената ќе се сведе само на евиденција на грешки, а за сето ова потребни се добро обучени тимови<sup>213</sup>. Употребата на SPC е едно од барањата на ISO/TR 10017:2003 и ISO 9001:2015<sup>214</sup>. Задачата на SPC е да ги утврди карактеристиките на појавата што нè интересира и да ги одреди факторите што ги одредуваат тие карактеристики, т. е. да ја опише и да ја објасни појавата. Имено, да се испитува една масовна појава значи да се опфатат маса поединечни случаи каде што таа се јавува и да се реши проблемот на варијацијата што произлегува од неа. Најпрво треба да се одреди фреквенцијата (зачестеноста) на одделните вредности или група вредности на даденото својство, да се одредат очекуваната вредност на таквиот распоред и мерката на отстапувањето од неа и да се открие зависноста на типичната вредност од факторите што можат да имаат поголемо или помало влијание врз таа појава.

Суштината на Статистичката процесна контрола е обезбедување стабилност на процесите и предвидливост во производството со отстапување од три стандардни девијации од просечната вредност на даденото својство. Притоа, сите варијации може да се движат во дефинирани интервали, т.н. граница на толеранција. Ако процесот е серија од случаи и услови и серија од фази каде што се очекува дадената вредност на влез да го даде бараниот излез со што помали варијации во излезот, тогаш можеме да кажеме дека процесот е стабилен<sup>215</sup>. Превентива и редукција на варијацијата на својствата може и треба да започне многу порано во „животот“ на производот.

За други автори<sup>216</sup>, статистичка процесна контрола е методологија за намалување на варијабилноста како дел од стратегијата TQM за перманентно унапредување на квалитетот. Таа помага при одлуката кои податоци се битни и како да извлечеме максимални сознанија од нив, за да избегнеме неусогласености, анализа на тековните проблеми и др. Иако голем дел од

<sup>213</sup> Bogičević, D., (2006), ISO 9000- prva milja u TQM maratonu, TQM, Vol.24, No. 3-4, 26-31

<sup>214</sup> Ishikawa, K., (2005), What is total quality control? The Japanese way, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

<sup>215</sup> Stenberg, A., Deleryd, M., (2009), Implementation of statistical process control and process capability studies: requirements or free will?, Total Quality Management, Vol. 10, NOS 4 and 5, 439-446.

<sup>216</sup> Dervitsiotis, K.N., (2010), Benchmarking and business Paradigm shifts, Total Quality Management, Vol. 11, Nos 4/5 & 6, 641-646.



статистичките методи и техники се користат во производните претпријатија, тие имаат широка примена и во услужните гранки, според Xie и Goh<sup>217</sup>.

Статистичкиот концепт на управување со квалитетот се одликува со четири основни принципи: резултатите на кој било процес се променливи, се расејуваат и покоруваат на некој од законите на распределба; грешките се секогаш можни и секогаш присутни; податоците секогаш се собираат, а врз основа на нив се презема корективна активност; податоците мора да се претстават со дефинирано потекло, начинот на нивното добивање, за да може да се искористат во вистинска насока.

Stenberg<sup>218</sup>, врз база на неговото студиско истражување во 83 шведски компании, ги истакнал придобивките што ги добиваат компаниите од употребата на Статистичката процесна контрола: постигнување ниски трошоци на квалитет и намалување на загубите; подобрување на деловните процеси и производи/услуги; подобро разбирање на процесите; можност за контрола на процесите; обезбедување квалитет.

---

<sup>217</sup> Xie, M., Goh, T.N., (2009), Statistical techniques for quality, The TQM Magazine, Vol. 11, No. 4, 238-241.

<sup>218</sup> Stenberg, A., Deleryd, M., (2019), Implementation of statistical process control and process capability studies: requirements or freewill?, Total Quality Management, Vol. 10, NOS 4 and 5, 439-446.

## ДЕЛ 2. ИСТРАЖУВАЧКИ ДЕЛ

### Глава 7. Анализа на состојбата во однос на управување со деловните процеси во хотелиерството

#### 7.1. Цел и задача на емпириското истражување

Во современи услови, кога организациите се соочуваат со глобалната конкуренција, постои изразена тенденција за пронаоѓање нови начини за зголемување на перформансите, како преку зголемување на квалитетот на производите/услугите и процесите така и преку намалување на оперативните трошоци. Со цел полесно да се идентификуваат нови начини на работење, организациите сè повеќе ја прифаќаат процесната ориентација како неопходност и услов за успешност во работењето. Процесната ориентација или ориентацијата кон процесите го олеснува идентификувањето на активностите и задачите што придонесуваат за создавање вредност, односно обезбедува троен позитивен ефект врз бизнисот, преку квалитетот, трошоците на квалитет и времето за реализација на процесите, што, на крајот, има позитивно влијание врз конкурентноста на претпријатијата. Притоа, квалитетот се издвојува како детерминанта на конкурентноста чии ефекти може да се следат преку ефективноста и ефикасноста. Во таа смисла, се поаѓа од тоа дека континуираното подобрување на квалитетот на деловните процеси, втемелено врз концептот на целокупното управување со квалитетот, е услов за исполнување на очекувањата на купувачите, како на интерните така и на екстерните.

Целта на истражувањето во докторската дисертација е да се добие една реална слика за моделите на управување со деловните процеси во хотелската индустрија во Р С Македонија. Со цел да се добијат корисни насоки за изработка на модел што ќе придонесе за подобрување на организациските перформанси, ќе бидат дефинирани мерки што ќе доведат кон остварување на одржливите деловни системи, притоа, поттикнувајќи ја иновативноста и давајќи свој придонес во јакнењето на врските помеѓу хотелската индустрија, научно-истражувачката работа и иновациите.

Специфичната цел на ова истражување е да се креира нов модел за унапредување на деловните процеси во хотелиерството, како и предлагање

мерки за подобрување на моделот на утврдување на зрелоста во управувањето со деловните процеси.

Проблем на истражување во овој труд е утврдување на состојбата и унапредувањето на деловните процеси во организациите од хотелската индустрија во РС Македонија и утврдување на нивото на зрелост во однос на стратегијата на TQM (Total Quality Management).

Тоталното управување со квалитетот (TQM) е нов пристап во менаџментот во насока на континуирано подобрување на квалитетот на сите активности на организациите. Затоа и целта на дисертацијата ќе биде да се направи анализа на постојната состојба во хотелската индустрија, да се анализираат можностите за унапредување на деловните процеси во хотелиерството, но и да се предложи модел за подобрување на истите. Поради фактот што квалитетот е клучен фактор во долгорочната конкурентност, тоталното управување со квалитетот (TQM) е филозофија на работење во правец на постојано подобрување на квалитетот на сите активности на организацијата.

Во светот, голем број менаџери на малите и средните претпријатија ја усвоиле оваа филозофија како нов стил и начин на работење посебно во услови на економска криза. Малите и средните претпријатија претставуваат движечка сила и мотор што овозможува раст и создавање работни места во повеќето економии. Филозофијата на тотален менаџмент со квалитет значи и намалување на трошоците за квалитет поврзани со жалбите, поплаките, тесните грла, модификацијата, репарацијата, отпадот и контролата, а истовремено подобрувајќи ги процесите за производите/услугите.

Предмет на истражување на оваа докторска дисертација се 174 хотели со 3, 4 и 5 ѕвезди во Република Северна Македонија и истото ќе биде во насока на утврдување на нивото во управување со деловните процеси, како и предлагање модел за нивно унапредување. Според последната статистика, во Северна Македонија има релативно добро развиена хотелска сместувачка понуда, во која, според Министерството за економија (2023), во 2023 година (заклучно со 1.2.2023), биле регистрирани вкупно 174 хотели од сите категории, како што е прикажано во следната Табела 5 (исто и на стр. 36 и во Прилог 3).

Табела 5. Структура на категоризирани хотели во Р.С. Македонија заклучно со 1.2.2023

Вид на хотел	Број	%
Супериор хотел со 5*	16	9 %
Хотел со 5*	3	2 %
Супериор хотел со 4*	10	6 %
Хотел со 4*	52	30 %
Супериор хотел со 3*	9	5 %
Хотел со 3*	46	26 %
Супериор хотел со 2*	2	1 %
Хотел со 2*	31	18 %
Хотел со 1*	4	2 %
Не добил категоризација	1	1 %
<b>Вкупно:</b>	<b>174</b>	<b>100 %</b>

Извор: Министерство за економија, Сектор за туризам и угостителство, Преглед на категоризирани хотели (2023)

Во Табелата 6, даден е бројот на соби по видови објекти за сместување во Република Северна Македонија, споредбено за периодот од 2019 до 2022 година, според Државниот завод за статистика.

Табела 6. Споредба на бројот на соби по видови објекти споредбено за периодот од 2019 до 2022 година

Вид на објект	Број на соби по видови објекти за сместување								
	2019	2020	%	2020	2021	%	2021	2022	%
Хотели со 5*	1182	1982	0	1928	2136	10,78	2136	2136	0
Хотели со 4*	3970	4054	2,12	4054	4000	-1,35	4000	4185	4,62
Хотели со 3*	2439	2428	-0,45	2428	2431	0,12	2431	2504	3,00

Извор: Државен завод за статистика (2023)

Како што може да се забележи, за анализираниот период: бројот соби кај хотели со 5 ѕвезди се зголемил за 7,77 %, односно од 1 182 во 2019 година на 2 136 во 2022 година; бројот на соби кај хотели со 4 ѕвезди се зголемил за 5,42 %, односно од 3 970 во 2019 година на 4 185 во 2022 година; и бројот на соби кај хотели со 3 ѕвезди се зголемил за 2,67 %, односно од 2 439 во 2019 година на 2 504 во 2022 година.

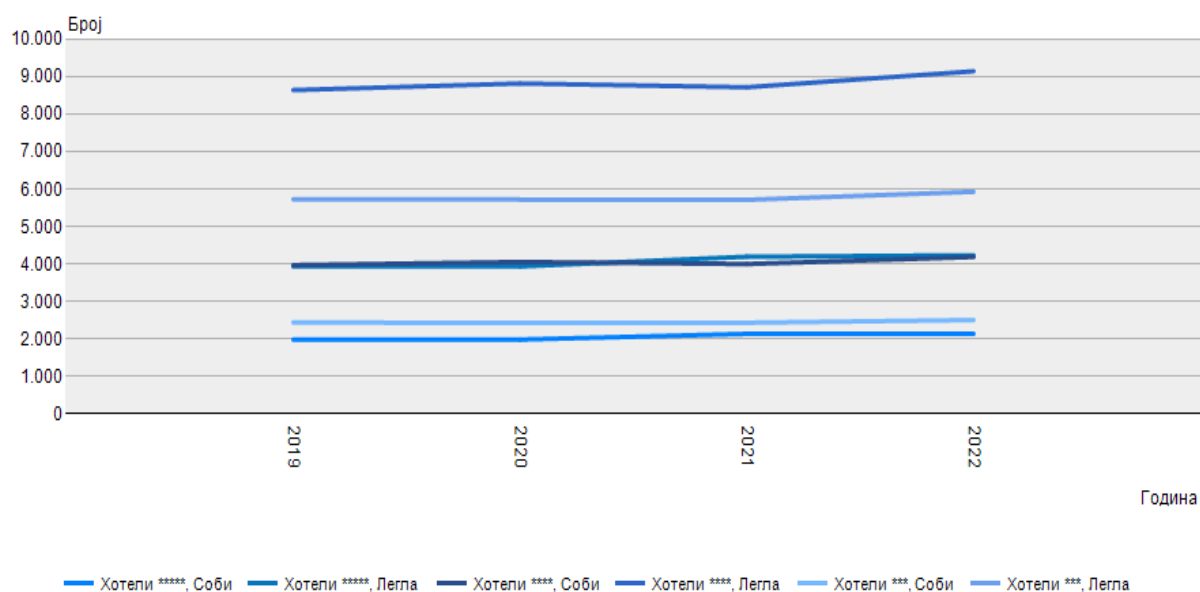
Во Табелата 7 е прикажан бројот на легла по видови објекти во Република Северна Македонија, според бројот на легла, споредбено за периодот од 2019 до 2022 година, според Државниот завод за статистика.

Табела 7. Споредба на бројот на легла по видови објекти споредбено за периодот од 2019 до 2022 година

Вид на објект	Број на легла по видови објекти за сместување								
	2019	2020	%	2020	2021	%	2021	2022	%
Hoteli со 5*	3 935	3 935	0	3 935	4 195	6,60	4 195	4 232	0,88
Hoteli со 4*	8 640	8 816	2,04	8 816	8 715	-1,16	8 715	9 142	7,48
Hoteli со 3*	5 727	5 720	-0,12	5 720	5 710	-0,18	5 710	5 926	3,78

Извор: Државен завод за статистика (2023)

Како што може да се забележи, за анализираниот период: бројот на легла кај хотели со 5 ѕвезди се зголемил за 7,55 %, односно од 3 935 во 2019 година на 4 232 во 2022 година; бројот на легла кај хотели со 4 ѕвезди се зголемил за 5,81 %, односно од 8 640 во 2019 година на 9 142 во 2022 година; и бројот на легла кај хотели со 3 ѕвезди се зголемил за 3,47 %, односно од 5 727 во 2019 година на 5 926 во 2022 година. Споредбено, претходнонаведеното е прикажано и на Графиконот 3.



Графикон 3. Број на соби и легла по видови објекти за сместување (по години)

Извор: Државен завод за статистика (2023)

## 7.2. Избор на начинот на собирање на податоците

Истражувањето беше планирано да се спроведе во временска рамка од два месеци, а истото да опфати поголем примерок на хотели. Имајќи ја предвид ситуацијата со пандемијата предизвикана од вирусот Ковид-19, но и обемиот прашалник, на истиот одговорија вкупно 32 хотели со категории од 3, 4 и 5 ѕвезди во Република Северна Македонија (Табела 6 и Прилог 2).

Примерокот е направен во согласност со листата добиена од страна на Секторот за туризам и угостителство во рамките на Министерството за економија. Во Табелата 8 е прикажана структурата на примерокот, односно на хотелите во однос на нивната категоризација, кои учествуваа во истражувањето.

Табела 8. Категоризација на хотелите што учествуваа во истражувањето

Вид на хотел	Број	%
Хотел со 5*	6	18,8 %
Хотел со 4*	11	34,4 %
Хотел со 3*	15	46,9 %
<b>Вкупно:</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

Извор: Влада на РСМ, Министерство за економија, Сектор за туризам и угостителство.

Забелешка: Податок заклучно со 2022 година

Во спроведеното истражување, од вкупниот број хотели, 6 или 18,8 % беа со 5 ѕвезди, 11 или 34,4 % беа хотели со 4 ѕвезди и 15 или 46,9 % од вкупниот број беа хотели со 3 ѕвезди. Во однос на дистрибуцијата на одговорите по вид на хотел, важно е да се напомене дека стапката на одговори е висока, односно сите хотели одговориле соодветно на сите поставени прашања.

Кога станува збор за големината на примерокот, важно е да се истакне дека истиот зависи и од големината на популацијата. Во услови на еднаква хетерогеност, колку е поголема популацијата, толку поголем да биде и примерокот. Кога се работи за бројот на испитаниците во примерокот, не е сеедно дали популацијата ја сочинуваат вработени од една компанија, од сите компании во еден град или од сите компании во една држава<sup>219</sup>.

Истиот извор, наведува дека повеќето правила на статистичко заклучување бараат примерокот да брои минимум 30 случаи, иако за дескриптивните

<sup>219</sup> Петроска-Бешка, В., Подготовка за истражување во психологијата, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет Скопје, Скопје, 2009.

истражувања практиката наметнува 100 случаи да се третираат како минимум. Имајќи предвид дека во истражувањето е користена инференцијална статистика, примерокот од 32 хотели е мал, но е сосема задоволувачки.

За да се утврди унапредувањето на деловните процеси во хотелиерството, беше користен директен метод – анкетен прашалник. Сите податоци беа строго анонимни и на доброволна основа, со претходна согласност на испитаниците и во согласност со високите етички норми и стандарди. На овој начин се намали и ризикот од давање општествено неприфатливи одговори.

Во ова истражување е користен пригоден примерок до кој беше дојдено преку комбиниран пристап на онлајн задавање на прашалниците преку Google Forms, лично и преку e-mail.

### **7.3. Избор на методи и анализа на добиените податоци**

Прашалникот беше составен од три дела.

*Во првиот дел* од Прашалникот се побаруваат одговори за демографските карактеристики на испитаниците (11 прашања).

*Во вториот дел* од Прашалникот прашањата се однесуваат на менаџмент-системите што ги има имплементирани хотелот, како и прашања поврзани со опишување на деловната средина во хотелот во кој работат испитаниците – за секој од наведените фактори на управување со менаџмент-системите (9 прашања).

*Во третиот дел* од Прашалникот се обработуваат прашања што се однесуваат на организациската структура и управување со деловните процеси. Третото прашање во овој дел се состои од вкупно 13 аспекти што се однесуваат на: Стратегијата, Раководството, Управувањето со процесите, Управувањето со вработените, Информатичката технологија, Комуникацијата, Фокусот кон купувачите, Односите со надворешните добавувачи, Вештините на вработените, Системот на наградување, Континуираното подобрување, Методите и техниките, Бездефектно работење, како и на Мерилата на перформансите.

Третиот сет прашања се состои од 87 прашања на кои се понудени одговори користејќи Ликертова скала од 1 до 5, при што 1 значи дека тврдењето воопшто не е точно, а 5 значи дека тврдењето е потполно точно.

Со цел правилно да се формулира проблемот на истражување, да се потврдат главната и дополнителните хипотези на истражувањето, како и квалитетно да се презентираат добиените резултати, при изработката на овој труд беа користени повеќе методи, како: анализа, синтеза, компаративен метод, индуктивен метод, дедуктивен метод, дескриптивен метод, анализа на содржината, анкетање.

Резултатите се обработени со статистички методи. Како статистички индикатори за утврдување на зрелоста во управувањето со деловните процеси и факторите на конкурентност на хотелите се користат: информатичката технологија, управување со процесите (вклучително и методите и техниките за бездефектно работење), управување со вработените, стратегиски пристап, организациска или деловна култура) и конкурентност (удел на пазарот) на хотелот.

Собраните податоци беа анализирани со помош на статистичката софтверска алатка *IBM SPSS Statistical Package for the Social Sciences – 22*, а во анализата се користени и дескриптивни статистички податоци и Спирманов коефициент на корелација, како и  $\chi^2$  тест и методата на вкрстено табелирање.

Емпириското истражување е спроведено со употреба на дескриптивната и инференцијалната статистика.

#### **7.4. Дефинирање на истражувачките варијабли и хипотези**

Моделот на зрелост со управување на деловните процеси овозможува идентификување на нивото на зрелост во функционирање на организацијата, односно степенот на застапеност на процесниот пристап. Нивото на зрелост е детерминиран од елементи и фактори што се критични за успешна имплементација во управувањето со деловните процеси. *Повисоко ниво на имплементација на овие критични фактори и нивното континуирано унапредување означува и повисоко ниво на зрелост во функционирањето на самата организација.*

Ова истражување има за задача да утврди до кое ниво хотелите се запознаени и ги употребуваат овие критични фактори што влегуваат во примерокот на ова истражување.



На основа на вака поставената истражувачка цел, задачите на емпириското истражување беа:

1. Да се формира модел на зрелост во управување со деловните процеси што ќе овозможи дијагностицирање на моменталната состојба на хотелите во Република Северна Македонија, во смисла на застапеноста и прифатеноста на процесниот пристап, но и да се понуди модел за унапредување.
2. Да се потенцира значајноста во управувањето со квалитетот на ниво на клучните процеси, со посебен акцент на значајноста на ефикасноста на истите.
3. Да се утврди во која мера хотелите во Република Северна Македонија се процесно ориентирани и колку таквата ориентираност влијае на нивната ефикасност и конкурентност.
4. Да се испитаат примената на менаџмент-системите во хотелите во Република Северна Македонија, како и значајноста на нивната примена во унапредување на квалитетот на деловните процеси.

По консултирање релевантна литература и запознавање со соодносот на испитуваните варијабли, формирани се претпоставки во форма на истражувачки хипотези, кои беа дадени претходно.

За да се дојде до одговорите на поставениот проблем, цел и хипотези е користен структуриран инструмент (анкетен прашалник – Прилог 1) што се содржи од три дела, исто така, објаснети претходно во трудот.

Операционализацијата на факторите на зрелост на деловните процеси е извршена на основа на тврдења од Ликертовата скала, при што 1 значи дека тврдењето воопшто не е точно, додека 5 значи дека тврдењето е потполно точно.

Во трудот, застапени се следните истражувачки варијабли:

1. Стратегија со 5 ајтеми (се мери на база на 5 констатации).
2. Раководство со 7 ајтеми (се мери на база на 7 констатации).
3. Управување со процеси со 7 ајтеми (1 филтер ајтем) (се мери на база на 7 констатации).
4. Управување со вработени со 12 ајтеми (се мери на база на 12 констатации).

5. Информациска технологија со 6 ајтеми (се мери на база на 6 констатации).
6. Комуникација со 6 ајтеми (1 филтер ајтем) (се мери на база на 6 констатации).
7. Фокус на купувачи со 7 ајтеми (се мери на база на 7 констатации).
8. Однос со снабдувачи со 6 ајтеми (1 филтер ајтем) (се мери на база на 6 констатации).
9. Вештини на вработените со 7 ајтеми (се мери на база на 7 констатации).
10. Систем на наградување со 7 ајтеми (се мери на база на 7 констатации).
11. Континуирано подобрување со 5 ајтеми (се мери на база на 5 констатации).
12. Методи и техники со 8 ајтеми (1 филтер ајтем) (се мери на база на 8 констатации).
13. Мерила на перформанси со 4 ајтеми (се мери на база на 4 констатации).

Истражувачкиот модел за мерење на нивото на зрелост во управувањето со деловните процеси се темели на наведените 13 истражувачки варијабли, кои воедно претставуваат и водилки во истражувањето.

Конечно, зависната варијабла конкурентност се мереше преку 5 тврдења од Ликертовата скала, кои се однесуваат на разни параметри во однос на конкурентноста на организацијата како: профит, просечна плата по вработен, можност за развивање компетитивна понуда на услуги/производи и слично. При што 1 значи дека организацијата е воопшто неконкурентна, а 5 значи потполно конкурентна.

#### **Генерална хипотеза:**

X0: Постои статистички значајна корелација помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси и конкурентноста на пазарот на хотелите во Република Северна Македонија.

#### **Помошни хипотези:**

X1: Унапредувањето на квалитетот на деловните процеси е во директна корелација со конкурентноста на организацијата.

X2: Раководството на организацијата е запознаено со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација.

X3: Менаџмент-системите доминантно се применуваат во управувањето со хотелите во Република Северна Македонија.

X4: Во хотелите во Република Северна Македонија е преобладајќо управувањето засновано на концептот на процесна ориентација.

**Независни варијабли:** Општи карактеристики на хотелите (дејност, структура и форма на сопственост, број на вработени, просечна плата по вработен); Карактеристики на менаџерите во однос на функцијата, полот, возраста, годините на работа; Имплементирани менаџмент-системи; Организацииска структура.

**Зависни варијабли:** Фактори за управување со квалитетот; Елементи за управување со квалитетот; Фактори на зрелост на деловните процеси; Конкурентност на хотелот.

### 7.5. Одредување на моделот за собирање и анализа на податоците

Со цел да се одговори на конкретните истражувачки прашања и тестирање на поставените истражувачки хипотези, спроведени се неопходни анализи за да се добијат одговорите. Прелиминарната анализа е спроведена со користење дескриптивни статистики за да се потврди веродостојноста, валидноста и тестирањето на нормалната распределба на добиените резултати. Тестирањето на нормалната дистрибуција на клучните варијабли е неопходно со цел одредување на постапките што ќе бидат користени во тестирањето на истражувачките хипотези, т. е дали тоа ќе бидат параметриски или непараметриски тестови. Дескриптивните статистики презентираат само едноставни информации околу карактеристиките на примерокот, поради тоа со помош на инференцијална статистика е извршена проверка на поставените истражувачки хипотези и се добиени одговори на истите со помош на посложени статистички алатки. За обработка и анализа на податоците беа користени програмите *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*, додека графичките визуелизации беа изработени со помош на програмата *Microsoft Office Excel*.

За подетална обработка на податоците се користи програмата за статистичка обработка на податоци, *SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences)*. При статистичката обработка применета е дескриптивна статистика, односно фреквенции, проценти, ранг, аритметичка средина и стандардна девијација. Се користи петстепенa Ликертова скала (од 1 до 5), со фактор на

влијание многу низок (1 – 1,80), низок (1,81 – 2,60), среден (2,61 – 3,40), висок (3,41 – 4,20) и многу висок (4,21 – 5,00)<sup>220</sup>.

Дескриптивната статистика вклучува методи на собирање, уредување и приказ на податоците за одредување на поставените параметри. Најчесто се користи во процедурите во описната статистика и се однесува на графичко и табеларно претставување на податоците и пресметка на мерки на централната тенденција (аритметичка средина, режим, медијани) и варијабилност (варијанса, стандардна девијација). Резултатите од дескриптивната статистика ги покажуваат просечните вредности на ставовите на испитаниците во однос на анкетните прашања.

Истражувањето е спроведено врз пригоден примерок од 32 испитаници (N = 32) што имаат сениорски позиции и одлучувачка моќ во 32 хотели на територијата на Република Северна Македонија. Добиената ниска стапка на одговори (N = 32) е задоволителна, имајќи ги предвид условите од пандемијата Ковид-19 и во научните истражувања од ваков вид, се движи помеѓу границите од 16 % до 25 %, што и во нашиот случај се зема за релевантно.

Причината за специфичните барања во однос на позициите на испитаниците во примерокот се тоа што користените инструменти имаат ајтеми што бараат информации што би ги знаеле само вработени што се на повисоки менаџерски позиции и имаат влијание во донесувањето клучни одлуки во одржливиот развој на овие организации. Поради должината на истражувачките инструменти и можноста од одлевање на примерокот и давањето невалидни одговори што се ризици во пристапот на собирање податоци онлајн, истражувањето е вршено на принцип лист хартија со посета на секоја од организациите (вкупно 37). За таа цел, во втората половина од Прашалникот беа вметнати 4 филтер прашања од типот „Доколку внимателно ги следите прашањата, ве молам заокружете под 4“ за да се исфилтрираат и исфрлат податоците од испитаници што со недоволно внимание го одговарале прашалникот. Со помош на овие филтер прашања отпаднаа 5 испитаници и нивните податоци беа избришани од базата на обработени податоци, па така се

<sup>220</sup> Петроска-Бешка, В., (2009), Подготовка за истражување во психологијата, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Филозофски факултет Скопје, Скопје.

доби конечната бројка на примерокот од 32 испитаници што се на менаџерски позиции.

Теренската работа и собирањето на податоците беа извршени во периодот од 25 јуни до 10 септември 2022 година во хотели со 3, 4 и 5 ѕвезди.

Во Табелата 9 прикажана подолу се дадени општите демографски податоци за испитаниците и основни податоци за организациите во кои работат истите.

Табела 9. Демографски податоци за испитаниците (менаџери/сопственици) и општи податоци за организациите (хотелите)

	Категорија	Фреквенција (n)	Процент
Пол	Машки	21	66,6
	Женски	11	34,4
Работен стаж во хотелот	1-5 г.	17	53,1
	над 5 г.	15	46,9
Возраст	36-40 г.	12	37,5
	41-45 г.	8	25
	46-50 г.	5	15,5
	над 55 г.	7	22
Облик на сопствеништво на хотелот	Независен/индивидуален хотел	30	93,8
	Хотел како дел од синџир	2	6,2
Функција на анкетирано лице	Менаџер	23	71,9
	Сопственик	9	28,1
Категорија на хотелот	Хотел со 5 ѕвезди	6	18,8
	Хотел со 4 ѕвезди	11	34,4
	Хотел со 3 ѕвезди	15	46,9
Број на вработени	До 25	8	25
	26-50	16	50
	Над 51	8	25

Од податоците во Табела 9, кои се однесуваат за примерокот и карактеристиките на организациите каде што работат испитаниците, може да се заклучи дека:

Примерокот на испитаници е составен од 66,6 % испитаници што се од машки пол, додека останатите 34,4 % ги сочинуваат испитаниците што се од женски пол, односно околу една третина од вкупниот примерок на испитаници.

Оваа полова застапеност значи дека поголемиот број испитаници се мажи, кои се на менаџерски позиции во хотелите во кои се вршеше истражувањето. Важно е да се истакне и тоа дека полот нема значителна улога во анализата на добиените резултати.

Во поглед на работниот стаж, од резултатите може да се забележи дека истите се речиси изедначени, односно малку повеќе од половината од испитаниците, односно 53,1 % имаат работно искуство меѓу 1 и 5 години, додека, пак, останатите 46,9 % имаат работно искуство над 5 години. Во примерокот немаше испитаници што имаат искуство помалку од 1 година. Иако добиените податоци покажуваат дека поголемиот број испитаници се со работен стаж помеѓу 1 и 5 години, како и претходно, од добиените резултати произлезе дека работниот стаж нема значајна улога при интерпретација на резултатите.

Понатаму, иако имаше 6 категории на возраст, примерокот, според добиените одговори, беше сочинет само од 4 категории на возрасти, и тоа: 37,5 % од испитаниците се на возраст меѓу 36 и 40 години, една четвртина или 25 % се на возраст меѓу 41 и 45 години, 15,5 % се на возраст од 46 до 50 години и останатите 22 % се испитаници што се на возраст над 55 години. Ваквата дистрибуција на испитаниците според возраста, односно во однос на годините нема значително влијание врз добиените резултати, сепак, важно е до одреден степен бидејќи во поголемиот дел станува збор за повозрасни испитаници, кои се вработени на менаџерски позиции во истражуваните организации.

Кога станува збор за функциите на анкетираниите испитаници, можеше да се заклучи дека истите се распоредени во следниве пропорции: имено, 28,1 % од нив се сопственици на хотели, додека останатите 71,9 % се менаџери во хотелите во кои беше спроведено истражувањето.

Што се однесува на дескриптивните статистики, кои се однесуваат на самите организации, односно хотелите каде што работат испитаниците, можеше да се констатира дека се работи за мнозинство индивидуално поседувани хотели или 93,8 %, додека останатите 6,2 % се хотели како дел од синџири (франшизи).

Според добиените одговори од страна на испитаниците, точно една половина од хотелите, или вкупно 50 %, имаат меѓу 26 и 50 вработени, додека по 25 % се застапени хотели што бројат до 25 вработени и над 50 вработени.

Речиси половина од хотелите, 46,9 %, се вбројуваат во категоријата хотели со 3 ѕвезди, 34,4 % се во категоријата со 4 ѕвезди, додека останатите 18,8 % се хотели во категоријата со 5 ѕвезди.

Податоците презентирани претходно укажуваат на тоа дека во примерокот повеќе е застапена машката популација. Во однос на работниот стаж, повеќе од половината испитаници се со работно искуство помеѓу една и пет години, а во однос на возраста на испитаниците, најголемиот дел го сочинуваат испитаници на возраст помеѓу 36 и 40 години. Кога станува збор за функциите на анкетираниите испитаници, можеше да се заклучи дека најголемиот дел се менаџери, а веднаш зад нив се сопствениците на хотелите. Во приближно 94 % од случаите станува збор за индивидуално поседувани хотели, од кои една половина бројат помеѓу 26 и 50 вработени и приближно половина од хотелите се категоризирани со 3 ѕвезди.

Од наведеното се констатира дека во хотелите во кои се спроведе истражувањето, според полот, позастапени се мажите со фреквенција  $n = 21$ , што доведува до заклучокот дека мажите се повеќе застапени на менаџерските функции. Следно поставени според работниот стаж, поголема фреквенција имаат вработените со стаж помеѓу 1 и 5 години или  $n = 17$ . Во однос на возраста, испитаници со највисока фреквенција се оние што се на возраст помеѓу 36 и 40 години, односно  $n = 12$ . Анализирајќи го обликот на сопствеништво на хотелот, забележителна е големата разлика во фреквенцијата, односно најзастапени се оние хотели што се независни, односно индивидуални или  $n = 30$ . Поголемиот број на анкетираниите лица во хотелите се наоѓаат на менаџерска функција ( $n = 23$ ), од кои најголем дел од вкупниот број испитаници се вработени во хотел со 3 ѕвезди ( $n = 15$ ) и во истражувањето се опфатени најголем број хотели што вбројуваат помеѓу 26 и 50 вработени, односно  $n = 16$ .

## 7.6. Резултати од емпириското истражување

Во Табелата 10 се претставени општите карактеристики и користените менаџмент-системи во истражуваните хотели што го сочинуваа примерокот на истражување. Од Табелата може да се забележи дека 59,4 % од хотели функционираат по функционален пристап, а 40,4 % се процесно ориентирани организации. Во примерокот не влегоа организации со полуприспособливи начини

на функционирање, односно оние што практикуваат дивизиско/секторски пристап и матрично/проектен систем.

Табела 10. Општи карактеристики и користени менаџмент системи на организациите кои го сочинуваат примерокот на истражување

Системи за управување	Одговор	Фреквенција (n)	Процент (%)
Каква е организациската структура на организацијата?	Функционална	19	59,4
	Дивизиска/секторска	-	-
	Матрична/проектна	-	-
	Процесно ориентирана	13	40,6
Дали хотелот во кој работите поседува сертификат за систем за менаџмент со квалитет – ISO 9001:2015?	Да	13	40,6
	Не	19	69,4
Дали хотелот во кој работите поседува сертификат за систем за управување на животната средина ISO 14001:2015?*	Да	8	29,6
	Не	19	70,4
Дали хотелот во кој работите поседува сертификат за системи со управување на заштита и безбедност на работното место ISO 45001:2018?***	Да	14	46,7
	Не	16	53,3
Дали хотелот во кој работите поседува сертификат за систем за управување со безбедност на храната ISO 22000:2018?	Да	19	59,4
	Не	13	40,6
Дали хотелот во кој работите поседува имплементиран систем за анализа на опасности и критични контролни точки HACCP?	Да	28	87,5
	Не	4	12,5
Дали хотелот во кој работите го применува упатството за Општествена одговорност ISO 26000:2010?	Да	13	40,6
	Не	19	59,4
Дали хотелот во кој работите применува повеќе системи на управување споени како интегриран систем?	Да	7	21,9
	Не	25	78,1

\*\* - На ова прашање 5 испитаници не дале одговор.

\*\*\* - На ова прашање 2 испитаници не дале одговор.

Како што може да се воочи од презентираниот во Табелата 10, мнозинството од хотелите, 87,5 %, го имаат имплементирано HACCP, системот за анализа на опасности и критични контролни точки. 59,4 % од испитаниците се изјасниле дека организациите во кои работат поседуваат сертификат за системи за управување со безбедност на храната ISO 22000:2018.



Овде важно е да се истакне дека HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point/Анализа на опасности и критични контролни точки) претставува систем со чија помош се вршат идентификација, процена и контрола на опасностите што се значајни за безбедноста на храната. Во Република Северна Македонија, имплементацијата на стандардите за квалитет на храна HACCP се регулирани со Закон за безбедност на храната донесен во 2004 година.

Понатаму, 46,7 % од хотелите во примерокот поседуваат сертификат за систем за управување со безбедност и заштита на работното место ISO 45001:2018, но 2 испитаници немаат одговорено на прашање.

Следно, 40,6 % од хотелите во примерокот поседуваат сертификат за систем за менаџмент со квалитет ISO 9001:2015, а исто толку (40,6 %) го применуваат упатството за општествена одговорност ISO 26000:2010.

Најмалку, помалку од една третина од хотелите во примерокот, или 29,6 %, го поседуваат сертификатот за систем за управување на животната средина ISO 14001:2015.

Конечно, само 21,9 % од хотелите применуваат 2 или повеќе менаџмент-системи во управување со деловните процеси. Од општите карактеристики и имплементираниите менаџмент-системи на организациите што го сочинуваат примерокот на истражување, прикажани во Табелата 10, може да се заклучи дека кај повеќе од половината хотели организациската структура е функционална.

Во однос на системите за управување, поголемиот дел од хотелите поседуваат сертификати ISO 22000:2019, HACCP, додека кај останатите овие бројки се помали. Ова укажува дека на патот кон совршеност, потребно е зголемување на свеста кај хотелиерите за управување со деловните процеси, строго почитување на законската регулатива и назначување одговорни лица што ќе го следат воведувањето на системите за управување до постигнување нивно целосно имплементирање.

Во продолжение, во Табелата 11, е дадено подетално објаснување за значењето на секоја од поединечните фази во однос на опишување на квалитетот, кои се однесуваат на ајтемите од секцијата за „Управување со квалитет“.

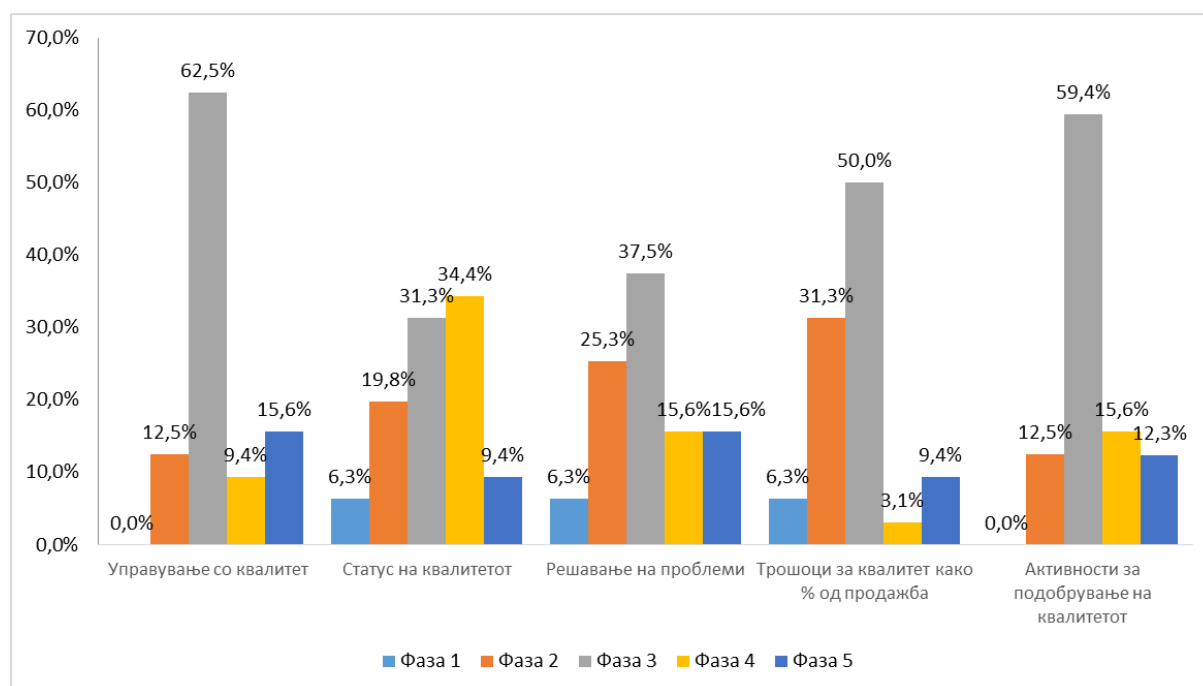
Табела 11. Значење на секоја фаза во опишувањето на квалитетот

	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
<b>Како го разбирате управувањето со квалитетот</b>	Несфаќање на квалитет како менаџмент-филозофија на работење	Се препознава вредноста на управување со квалитет, но не се обезбедуваат потребите средства и време	Низ процесот на имплементација на програмата за управување со квалитет сè повеќе се учи за корисноста на оваа програма	Се сфаќа корисноста на управување со квалитет. Се сфаќаат личните улоги во процесот на унапредување на квалитетот	Управувањето со квалитет се смета како клучно за успешноста на компанијата
<b>Каков е статусот на квалитет на организацијата</b>	Активностите поврзани со квалитет се ограничени на секторите за производство и дизајн	Се поставува лидер од областа на квалитетот, но активностите поврзани со квалитет и понатаму се само во производството	Службата за квалитет ги известува раководството и менаџерот за квалитет што има важна улога во менаџментот на компанијата	Менаџерот за квалитет е вклучен во активностите за превентивно управување како и во активностите со потрошувачите и нивните специфични барања	Менаџерот за квалитет е член на управниот одбор, а превенцијата е негова основна задача
<b>Како се приоѓа во решавање на проблемите</b>	Проблемите се решаваат кога ќе настанат, без однапред припремен план	Се формираат тимови за решавање на најголемите проблеми. Не се воспоставени долгорочни решенија	Воспоставени се комуникација и корективни акции. Проблемите се решаваат на стандардизирани начин.	Проблемите се идентификуваат во рана фаза. Сите сектори предлагаат сугестии и унапредување на работата.	Освен во посебни случаи, се спречува настанување на проблеми
<b>Каков е односот кон трошоците за квалитет како % од продажба</b>	Пријавен: непознат Вистински: 20 %	Пријавен: 5 % Вистински: 18 %	Пријавен: 8 % Вистински: 12 %	Пријавен: 6,5 % Вистински: 8 %	Пријавен: 2,5 % Вистински: 2,5 %
<b>Кои активности се прават за подобрување на квалитетот</b>	Нема организирани активности	Има краткорочни активности поради недостиг на мотивација	Имплементација на систем за управување со квалитет со разбирање на воспоставените чекори	Сертификација на системот за управување со квалитет и имплементирање други превентивни програми	Унапредување на квалитетот е редовна и континуирана активност и филозофија на работење
<b>Резиме на ставот на организацијата кон квалитетот</b>	„Не знаеме зошто имаме проблеми со квалитетот“	„Мораме ли секогаш да имаме проблеми со квалитетот“	„Со помош на посветеноста и преземените акции за унапредување ги идентификуваме и решаваме нашите проблеми“	„Спречувањето дефекти е рутински дел од нашите операции“	„Ние знаеме зошто немаме проблеми со квалитетот“

Во однос на перцепцијата на организациите во управувањето со квалитет, испитаниците требаше да одговорат на 5 прашања што се однесуваат на различни аспекти од управување со/перципирање на квалитетот како битен дел од управувањето со организацијата.

Сите прашања имаа интервал на одговори од Фаза 1 до Фаза 5, при што повисока фаза значи повисоко ниво на приоритет на квалитетот.

Поради тоа што секој ајтем имаше различни алтернативи под секоја од петте фази, тие се прикажани во Графиконот 4, кој следува во продолжение, поради илустративни причини.



Графикон 4. Пропорција на хотели во различните фази на управување со квалитет

Во најниските Фаза 1 и Фаза 2, односно „Не знаеме зошто имаме проблеми со квалитетот“ и „Мораме ли секогаш да имаме проблеми со квалитетот“ се наоѓаат по 6,3 % од анкетираниите организации. Најголемиот дел, 43,8 %, се наоѓаат во Фаза 3 што се однесува на „Со помош на посветеноста на менаџментот и преземаните акции за унапредување ги идентификуваме и решаваме проблемите.“ Понатаму, 37,5 % од испитаниците се изјасниле дека хотелите во кои работат се наоѓаат во Фаза 4 „Спречувањето на дефекти е рутински дел од нашите операции.“ Слично како кај Фаза 1 и Фаза 2, 6,3 % од

организаациите се наоѓаат во највисоката Фаза 5, односно „Ние знаеме зошто немаме проблеми со квалитетот.“

На прашањето „*Како го разбирате управувањето со квалитетот*“ повеќе од половина или 62,5 % од испитаниците во примерокот одговориле дека хотелот каде што работат се наоѓа во Фаза 3, односно низ процесот на имплементација на програмата за управување со квалитет се учи за корисноста на оваа програма. 15,6 % од испитаниците одговориле дека хотелот во кој работат се наоѓа во напредната Фаза 5 што значи дека управувањето со квалитет се смета како клучен за успешноста на компанијата.

На прашањето што се однесува на тоа *каков е статусот на квалитет во организаацијата* во која работат испитаниците, една третина од испитаниците (34,4 %) се изјасниле дека нивната организаација се наоѓа во Фаза 4, односно менаџерот за квалитет е вклучен во активностите за превентивно управување и во активностите поврзани со потрошувачите и нивните специфични барања. Нешто помалку, односно 31,3 % одговориле дека организаациите каде што работат се наоѓаат во Фаза 3 – Одделението за квалитет ги известува раководството и менаџерот за квалитет и има важна улога во менаџментот на компанијата.

Понатаму, *во поглед на решавање на проблемите во управувањето со деловните процеси* во Фаза 4 и 5 се позиционираат по 15,6 % од анкетираниите организации, односно се изјасниле дека проблемите или се идентификуваат во рана фаза и сите сектори предлагаат сугестии за унапредување на работа, односно, освен во посебни случаи, се спречува настанување на проблеми.

Најмногу, 37,5 % од организаациите се наоѓаат во Фаза 3, односно дека се *воспоставени комуникација и корективни акции и проблемите се решаваат на стандардизиран начин.*

Точно половина од хотелите во примерокот, 50 % одговориле дека во однос на трошоци на квалитет како % од продажба се наоѓаат во Фаза 3 – Пријавен 8 %, додека вистински трошок е 12%.

Понатаму, 31,3 % од организаациите се наоѓаат во Фаза 2 – пријавен 5 %, вистински трошок 18 %.

Во однос на *активностите за подобрување на квалитетот*, речиси две третини од испитаниците (59,4 %) се изјасниле дека нивните организации се наоѓаат во Фаза 3, преземаат имплементација на систем за управување со квалитет со разбирање на воспоставените чекори, 15,6 % се во Фаза 4, т. е. го сертифицираат имплементираниот систем за управување со квалитет, и 9,4 % одговориле дека нивната организација се наоѓа во напредната Фаза 5, односно унапредувањето на квалитет е редовна и континуирана активност во операциите на нивниот хотел.

Сублимирано, од Табели 10 и 11, но и видно од Графиконот 3, може да се изведе заклучокот дека поголемиот број хотели, во однос на тоа како го разбираат управувањето со квалитетот, се изјасниле дека се наоѓаат во процес на имплементација на програмата за управување со квалитет и притоа се учи за корисноста од нејзина имплементација. Во врска со статусот на квалитет на организацијата во која работат испитаниците, поголемиот дел се согласни дека менаџерот за квалитет е вклучен во активностите за превентивно управување и во активностите поврзани со потрошувачите и нивните специфични барања. Видно од изнесеното, мошне е мал бројот на хотелите во кои одделенијата за квалитет го известуваат раководството и сметаат дека улогата на менаџерот за квалитет нема важна улога во менаџментот. Исто така, во мал дел од хотелите, проблемите се идентификуваат во раната фаза и не сите сектори предлагаат сугестии за унапредување на работа.

Генерално, може да се заклучи дека главно хотелите се наоѓаат во третата фаза, кога станува збор за воспоставувањето соодветна комуникација и корективни акции преку кои проблемите ќе се решаваат на стандардизиран начин. Во втората фаза се наоѓаат хотелите во однос на трошоците за квалитет како процент од продажбата.

Во насока кон совршеност, потребно е да се зголеми сфаќањето, односно разбирањето за управувањето со квалитетот. Попрецизно, ова би значело дека низ процесот на самата имплементација на програмата за управување со квалитет, преку која се учи корисноста на самата програма, неопходно е да се сфати дека управувањето со квалитетот претставува клучен елемент за успешноста на самиот хотел и оттука потребни се одредени унапредувања во тој поглед, со кои би можело од Фазата 3 да се насочи управувањето со квалитетот и

истото да се стреми кон Фазата 5, што би значело давање и постигнување повисоко ниво на приоритет на квалитетот од моменталниот.

Следно, имајќи предвид дека во однос на статусот на квалитетот во организацијата, кој се наоѓа во Фазата 4, според испитаниците, и според кои менаџерот за квалитет е вклучен во активностите за превентивно управување и во активностите поврзани со потрошувачите и нивните специфични барања, потребно е унапредување на работењето на одделението за квалитет во однос на известувањето на раководството и менаџерот за квалитет што имаат важна улога во менаџментот на компанијата, со што би се направиле реални обиди за истото да ја достигне Фазата 5.

Понатаму, според анализата, имајќи предвид дека најголемиот број организации се наоѓаат во Фазата 3, според која се воспоставени комуникација и корективни акции и проблемите се решаваат на стандардизиран начин, што би значело дека за да се достигне Фазата 5, неопходно е унапредување на овие деловни процеси преку зајакнување на комуникацијата и корективните мерки и унапредување на начините за решавање на проблемите. Видно од изнесеното, исто така, потребно е да се подобри и пријавениот, како и вистинскиот трошок за квалитет во организациите, преку соодветно имплементирање систем за управување со квалитет и сертифицирање на самиот систем за управување со квалитет, по примерот на 9,4 % од организациите што се наоѓаат во Фаза 5, односно кај кои унапредувањето на квалитет е редовна и континуирана активност во нивните деловни операции.

За да се постигне соодветно ниво на зрелост кај деловните процеси, се наметнува потребата од јасна визија што ќе овозможи определување на тоа каде се наоѓа организацијата во моментот и каде сака да пристигне. Така, откако организацијата ќе ги утврди патот по кој ќе оди и целта кон која се стреми, или, попрецизно, каде треба да пристигне одејќи по тој пат, таа преминува во фаза на иновативност на процесите, што доведува до трансформации од старото кон новото структурирање. Откако ќе се изврши имплементација на новите процеси, се преминува кон нивно следење со цел да се согледаат начините на нивното спроведување и ефектите што се предизвикуваат со нивната примена. Како независни варијабли што се поврзани со зрелоста на деловните процеси во однос на зависната варијабла конкурентност, важно е да се испитаат факторите на

зрелост во деловните процеси како што се информатичката технологија, мерилата на перформансите, управувањето со процесите, методите и техниките, управувањето со вработените, стратегијата, работната култура и конкурентноста.

Во продолжение се дадени резултатите од истражувањето поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста.

Табела 12. Дескриптивни статистики за независните варијабли поврзани со зрелоста на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност

	N	Min	Max	M	SD	Skewness	Kurtosis
Информатичка технологија	32	2	5	3,66	,865	-,518	-,196
Мерила на перформанси	32	2	5	3,09	1,027	,183	-1,447
Управување со процеси	32	2	5	3,22	1,099	,313	-1,234
Методи и техники за бездефектно работење	32	1	5	3,03	1,636	-,100	-1,739
Управување со вработени	32	3	5	3,72	,683	,423	-,736
Стратегија	32	3	5	3,72	,581	,096	-,415
Деловна култура	32	2	5	3,50	,984	-,108	-,931
Конкурентност	32	2	5	3,22	,86	,050	-1,375

Легенда: N – број на испитаници; M – аритметичка средина; SD – стандардна девијација, Min – минимално постигнат резултат; Max – максимално постигнат резултат.

Во продолжение, даден е и коментар во врска со Табела 12, односно во врска со прикажаните дескриптивни статистики за независните варијабли што се поврзани со зрелоста на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност и истите се елаборирани егзактно, како и со цел за да послужат за целите на бизнис-заедницата.

Имено, за варијаблата **информатичка технологија** како фактор на зрелост на деловните процеси, интервалот на добиени резултати е од 2 до 5. Аритметичката средина изнесува 3,66, што е над средината на скалата, додека стандардното отстапување од аритметичка средина изнесува 0,87. Негативната вредност за симетричност, или Скјунес од -,518 укажува на тоа дека мнозинството од резултати се наоѓаат десно од аритметичката средина меѓу повисоките резултати (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација - 3,

оптимизирана организација – 4, интелегентна мрежа – 5). Малата негативна вредност за сплоснатост, односно Куртозис укажува на делумно сплосната дистрибуција, но не ја надминува критична вредност од +/-1. Од споменатото, може да се заклучи дека, според испитаниците, во повеќето организации, одговорите се позитивни и со повисоки скорови и истите сметаат дека информатичка технологија претставува значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на процесна организација и оптимизирана организација.

Понатаму, за варијаблата **мерила на перформанси** како фактор на зрелост на деловните процеси, интервалот на добиени одговори се движи од 2 до 5. Аритметичката средина изнесува 3,09, што е малку над средината на скалата, додека стандардното отстапување изнесува 1,03, што укажува на подисперзирани резултати. Вредноста за Скјунес е позитивна и изнесува 0,18, што значи дека повеќето резултати се наоѓаат лево од аритметичката средина во пониските резултати (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација – 3, оптимизирана организација – 4, интелегентна мрежа – 5). Мерката за сплоснатост, Куртозис изнесува -1,48, со што ја надминува критичната вредност од +/-1 и укажува на сплосната дистрибуција на податоците и значајно отстапување од нормалната дистрибуција. Од споменатото може да се констатира дека, според одговорите, поголемиот дел сметаат дека мерилата на перформанси претставува помалку значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на процесна ориентација на самата организација.

Варијаблата **управување со процеси** како фактор на зрелост на деловните процеси, слично како и претходните 2 има интервал на одговори меѓу 2 и 5. Аритметичката средина изнесува 3,22 и е малку повисока од средината на скалата, додека стандардното отстапување изнесува 1,01. Вредноста за Скјунес е позитивна и изнесува 0,31, што укажува на тоа дека испитаниците почесто одговарале со пониски вредности (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација – 3, оптимизирана организација – 4, интелегентна мрежа – 5). Додека, пак, мерката за Куртозис повторно е над критичната вредност и изнесува -1,23, т. е. дистрибуцијата на податоци е сплосната и значајно отстапува од нормалната дистрибуција. Од споменатото може да се увиди дека и овде се забележуваат пониски вредности, што наведува на тоа дека управувањето со процесите, според испитаниците, претставува помалку значаен фактор на зрелост



на деловните процеси и укажува на одговори што се со пониски вредности како силоси, тактична интеграција и процесна ориентација.

За варијаблата **методи и техники за бездефектно работење** како фактор на зрелост на деловните процеси, интервалот ја опфаќа целата скала, односно одговорите се движат меѓу 1 и 5. Аритметичката средина е речиси идентична со средината на скалата и изнесува 3,03, додека стандардното отстапување изнесува 1,636, што имплицира на варијабилност во податоците и дисперзираност од аритметичката средина. Вредноста за Скјунес е негативна, изнесува -,10, што е под критичната вредност од +/-1. Односно испитаниците почесто одговарале со повисоки вредности (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација – 3, оптимизирана организација – 4, интелегентна мрежа – 5). Мерката за сплоснатост, Куртозис, изнесува -1,74 и значајно ја надминува критичната вредност од +/-1. Мерката за куртозис е над критичната вредност, дистрибуцијата на податоци за оваа варијабла значајно отстапува од нормалната дистрибуција. Според наведеното, може да се заклучи дека кај методи и техники за бездефектно работење како фактор на зрелост на деловните процеси добиени се негативни скорови, кои укажуваат на тоа дека истите не претставуваат значаен фактор на зрелост на деловните процеси.

За варијаблата **управување со вработени** како фактор на зрелост на деловните процеси интервалот опфаќа вредности меѓу 3 и 5. Аритметичката средина е над средната вредност на скалата и изнесува 3,72, додека стандардната девијација е 0,68, што укажува дека не постојат големи варијации и отстапувања во податоците од аритметичката средина. Вредноста за Скјунес е позитивна и изнесува ,42, што е во рамките на критичната вредност од +/-1 и укажува дека голем број од податоците се натрупани пониско од аритметичката средина (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација – 3, оптимизирана организација – 4, интелегентна мрежа – 5). Мерката за сплоснатост, Куртозис изнесува ,423, што не ја надминува критичната вредност од +/-1, односно дистрибуцијата за оваа варијабла не отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Од споменатото може да се заклучи дека, според испитаниците, во повеќето организации, одговорите се позитивни и со повисоки скорови и истите сметаат дека управувањето со вработените претставува значаен

фактор на зрелост на деловните процеси оптимизирана и процесна организација и организација со воспоставена интелигентна мрежа.

Во поглед на варијаблата **стратегија** како фактор на зрелост на деловните процеси, интервалот на одговори опфаќа вредности меѓу 3 и 5. Аритметичката средина е над средната вредност на скалата и изнесува 3,72, додека стандардното отстапување од аритметичката средина изнесува 0,58. Вредноста за симетричност, односно Скјунес, изнесува 0,096, што е во рамките на критичната вредност +/-1 и имплицира на тоа дека податоците се натрупани пониско од аритметичката средина (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација – 3, оптимизирана организација – 4, интелигентна мрежа – 5). Мерката за сплоснатост, куртозис, изнесува -0,42. Истата не ја надминува критичната вредност од +/-1, по што се заклучува дека дистрибуцијата на оваа варијабла не отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Така, може да се увиди дека кај варијаблата „стратегија“ повторно се забележуваат пониски вредности, што, пак, наведува на тоа дека стратегијата претставува помалку значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на одговори што се со пониски вредности.

Понатаму, варијаблата **деловна култура** како фактор на зрелост на деловните процеси има интервал на одговори меѓу 2 и 5. Аритметичката средина е малку повисока од средната вредност на скалата и изнесува 3,5, додека пак стандардното отстапување од аритметичката средина е 0,98. Вредноста за симетричност, т. е. Скјунес, изнесува -0,11 и е во рамки на критичната вредност од +/-1, што укажува на тоа дека повеќето одговори од испитаниците се натрупани на десниот крај од дистрибуцијата и повисоко од аритметичката средина (силоси – 1, тактичка интеграција – 2, процесна ориентација – 3, оптимизирана организација – 4, интелигентна мрежа – 5). Вредноста за сплоснатост, односно Куртозис е висока и изнесува -0,93, но не ја надминува критичната вредност од +/-1. Високата вредност на Куртозис имплицира дека повеќето одговори се натрупани околу аритметичката средина. Со тоа што вредностите за Скјунес и Куртозис не ги надминуваат критичните вредности, дистрибуцијата на одговори не отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Од споменатото може да се заклучи дека, според испитаниците, во повеќето организации, одговорите се

позитивни и со повисоки скорови и истите сметаат дека деловна култура како фактор на зрелост на деловните процеси има големо значење.

Зависната варијабла **конкурентност** има интервал на одговори меѓу 2 и 5. Аритметичката средина изнесува 3,22 и е малку повисока од средината на скалата, додека стандардното отстапување од аритметичката средина изнесува 0,86. Мерката за симетричност, Скјунес, има ниска вредност од 0,50, што значи дека одговорите имаат тенденција на натрупување во пониските вредности, под аритметичката средина. Од друга страна, мерката за сплоснатост, Куртозис, ја надминува критичната вредност од +/-1 и изнесува -1,38 и значи дека дистрибуцијата е лептокуртична, односно сплосната. Со тоа, добиената дистрибуција на зависната варијабла конкурентност отстапува значајно од нормалната дистрибуција. Според ова, најголемиот број испитаници во врска со ова прашање давале пониски вредности, со што се добиени и пониски скорови во однос на оваа варијабла. Во продолжение, следува преглед на факторите на влијание поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста.

Табела 13. Фактори на влијание поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста

Фактори на влијание	Многу низок	Низок	Среден	Висок	Многу висок
Информатичка технологија				3,66	
Мерила на перформанси			3,09		
Управување со процеси			3,22		
Методи и техники за бездефектно работење			3,03		
Управување со вработени				3,72	
Стратегија				3,72	
Деловна култура				3,50	
Конкурентност			3,22		
Легенда (значење):	1 – 1,80 Многу низок	1,81 – 2,60 Низок	2,61 – 3,40 Среден	3,41 – 4,20 Висок	4,21 – 5,00 Многу висок

По прегледот на дескриптивните статистики, прикажан и на Графиконот 5 и Табелата 13, се утврдува дека сите фактори на зрелост со управување со процесите имаат аритметичка средина во интервал помеѓу 3 и 4, што е повисоко од средината на скалата.

*Фактори на зрелост со управување на деловните процеси на кои најмногу се работи во организациите од интерес се: стратегија, управување со вработени, информатичка технологија и деловна култура.*

Од друга страна, најмногу се посветува внимание на следните фактори: мерила на перформанси, управување со процесите и методи и техники за бездефектно работење. Но, доколку се погледнат вредностите за стандардна девијација на овие 3 фактори, се забележува дека тие се трите највисоки вредности во табелата за овој статистик (помеѓу 1,03 и 1,64).



Графикон 5. Преглед на дескриптивните статистики за независните варијабли поврзани со зрелоста на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност

Претходно наведеното поедноставно протолкувано значи дека според одговорите на овие 3 фактори (мерила на перформанси, управување со процесите и методи и техники за бездефектно работење), забележително е дека постои поголема дисперзија на одговорите, што би значело дека организациите што се испитувани сосема различно им пристапуваат на наведените фактори.

Во хипотезите што се обработени во продолжение овие разлики се истражени подетално.

Следствено на добиените резултати е направена дополнителна анализа користејќи тестови за нормалност на дистрибуцијата со искористување на Шапиро-Вилк тест и Колмогоров-Смирнов тест, прикажани во табелата 14.

Постојат различни методи за да се провери нормалната дистрибуција, некои од нив преку различни видови хистограми, мерење искривеност на кривата и Куртозис, како, на пример, статистичкиот тест на нормалност (Колмогоров-Смирнов тест, Шапиро-Вилк тест итн.). Формалните статистички тестови како Колмогоров-Смирнов и Шапиро-Вилк најчесто се користат за да се провери дистрибуцијата на добиените податоци. Сите овие тестови се базирани на нултата хипотеза дека податоците се земени од популација што ја следи нормалната дистрибуција. Р вредноста се одредува за да се увиди алфа грешката. Доколку Р вредноста е помала од 0,05, тогаш добиените податоци не ја следат нормалната дистрибуција и во овој случај би требало да се користи нестандардизиран тест. Доколку примерокот што се испитува е помал, веројатноста за ненормална дистрибуција се зголемува<sup>221</sup>.

Нормалност на дистрибуција се утврдува како статистички незначајна (случајна) доколку износот на значајноста е поголем од  $p > ,05$ . Во овој случај, значајноста на тестовите е помала од ,05, што укажува на тоа дека претпоставката за нормална дистрибуција на податоците не е потврдена.

Од Табела 14 може да се видат резултатите на тестирањето на нормалноста на дистрибуции со помош на Колмогоров-Смирнов и Шапиро-Вилк тестовите за варијаблите што се фактори на зрелост на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност.

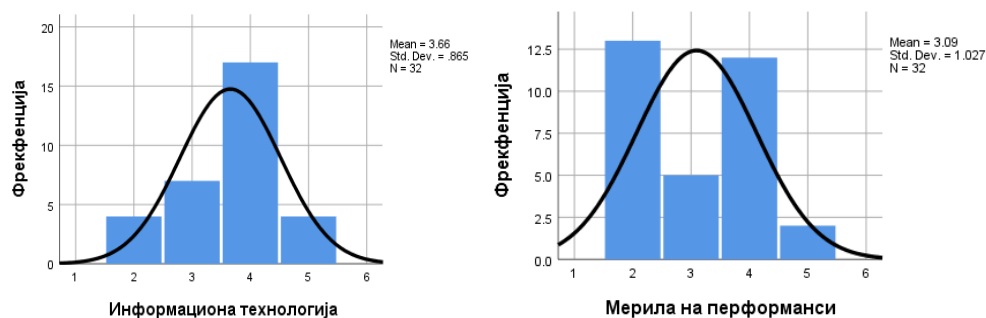
---

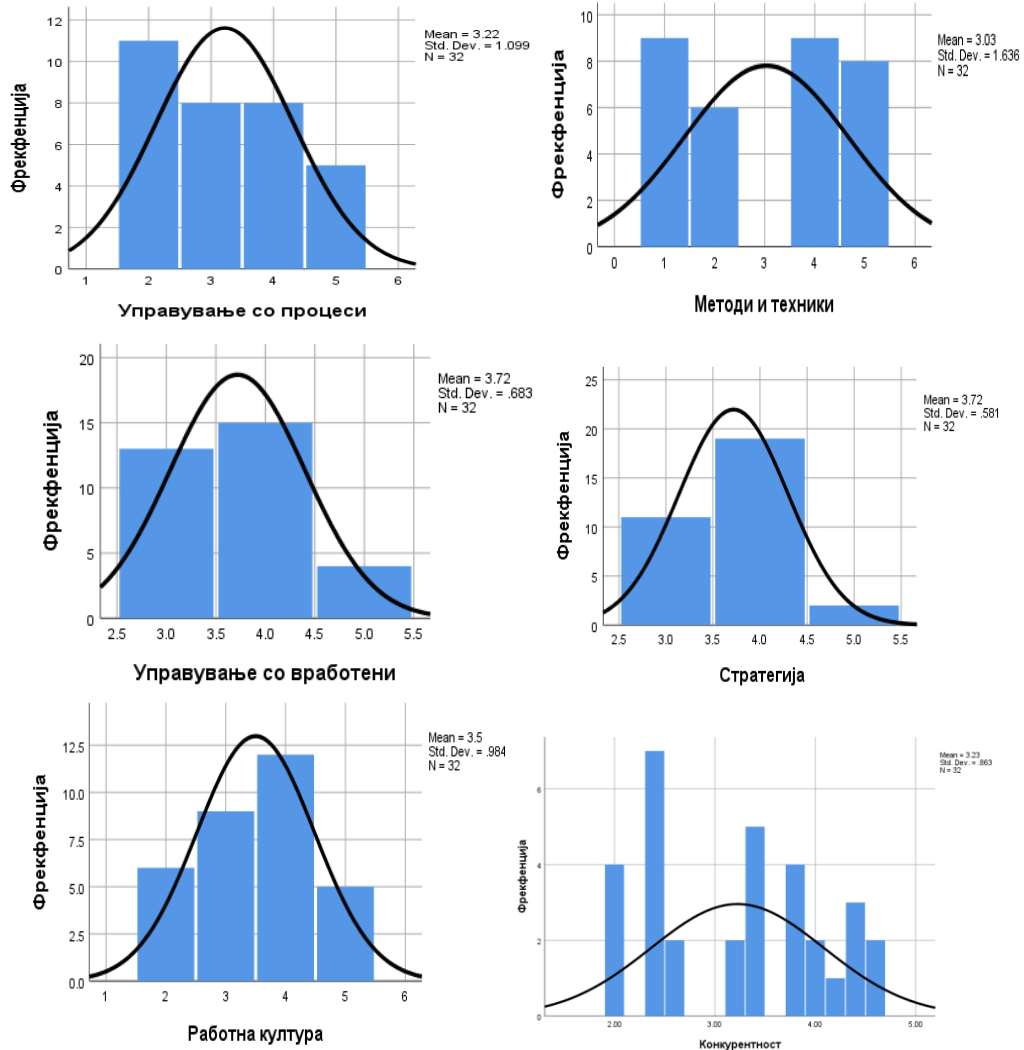
<sup>221</sup> Гарсија Белидо, Р. Гонзалес Тауш, Ј и Јорнет Мелиа, Ј.М., (2010). SPSS: Непараметарски тестови. InnovaMIDE, Едукативна група за иновации, Универзитет во Валенсија.

Табела 14. Тест на нормалност на дистрибуции на факторите на зрелост на работни процеси и зависната варијабла конкурентност

	Колмогоров-Смирнов			Шапиро-Вилк		
	Статистики	Степени на слобода	Значајност	Статистики	Степени на слобода	Значајност
Информациска технологија	,311	32	,000	,842	32	,000
Мерила на перформанси	,263	32	,000	,805	32	,000
Управување со процеси	,210	32	,001	,849	32	,000
Методи и техники за бездефектно работење	,254	32	,000	,814	32	,000
Управување со вработени	,260	32	,000	,783	32	,000
Стратегија	,342	32	,000	,743	32	,000
Деловна култура	,226	32	,000	,880	32	,002
Конкурентност	,174	32	,015	,912	32	,013

На следната Слика 9 претставени се и хистограмите што се однесуваат на елементите на зрелост и зависната варијабла со вметната линија за облик на дистрибуциите на податоци. Хистограмот е тип на графикон што има широка примена во статистиката. Тие обезбедуваат визуелна интерпретација на добиените нумерички податоци со наведување на бројот на податочни точки што лежат во опсег на вредности. Фреквенцијата на податоците што спаѓа во секоја класа е прикажана со употреба на лента (столб). Колку е поголема лентата (столбот), толку е поголема фреквенцијата на вредностите на податоците.





Слика 9. Хистограми за елементите на зрелост и зависната варијабла со вметната линија за облик на дистрибуциите на податоци

Од Слика 9 може да се заклучи дека добиените резултати за симетричност (Скјунес) и сплоснатост (Куртозис) и тестовите за нормалност се реплицираа и графички.

Иако кај варијаблите деловна култура, информациска технологија и управување со процесите, вметнатата линија за нормалност на дистрибуцијата има изглед на своно, посочените варијабли не се нормално дистрибуирани. Причината е тоа што мнозинството од скоровите не се натрупани околу аритметичката средина и резултатите се распоредени асиметрично. Кога се работи со помал примерок каков што се користи и во случајот ( $N = 32$ ) и истиот не е репрезентативен (пригоден во случајот), очекувано е добиените резултати да не се нормално дистрибуирани.

Една од главните причини за истото е тоа што колку примерокот е помал, толку аритметичката средина е поосетлива на екстремни вредности што можат да прикажат аритметичка средина што е пристрасна и нерепрезентативна за примерокот. Исто така, резултатите добиени од помали примероци имаат помала „статистичка моќ“ поради можноста од правење грешка од тип 1 (*type 1 error – false positives*), односно откривање статистички значајни резултати иако не постои таква. Затоа, добиените резултати треба претпазливо да се интерпретираат и тестовите што ќе се одберат (во случајот непараметриски) да не ја земаат нормалната дистрибуција како предуслов).

Во продолжение следуваат резултатите од тестирањето на истражувачките хипотези.

### **7.7. Тестирање на истражувачките хипотези**

По процесот на консултирање релевантна литература и поставувањето на истражувачката цел, главната хипотеза што е предмет на тестирање со цел нејзино докажување гласи:

***H0: Постои статистички значајна корелација помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси и конкурентноста на пазарот на хотелите во Република Северна Македонија.***

Целта на генералната хипотеза е да се осознае дали постои статистички значајна поврзаност помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси како независна варијабла и конкурентноста на пазарот како зависна варијабла. За таа цел е тестирана поврзаноста на зрелоста во управување со деловните процеси во македонските хотели како кумулативна варијабла составена од варијаблите: информатичка технологија, мерила на перформансите, управување со процесите, методи и техники за бездефектно работење, управување со вработените, стратегија и деловна култура.

Исто така е тестирана и поврзаноста на секоја од варијаблите што ја сочинуваат главната варијабла, а тоа е *зрелост на управување со деловните процеси*. Притоа, се зема предвид дека: претпоставката за нормалност на дистрибуција на варијаблите што се тестираат не е исполнета. Така, наместо да се користи Пирсонова корелација што се користи кога оваа претпоставка е



исполнета, за да се утврди поврзаноста меѓу *факторите на зрелост во управување со деловните процеси и конкурентноста на пазарот* е искористена постапката Спирманова корелација ( $\rho$ ) како непараметриска алтернатива за Пирсоновата корелација. Врз основа на податоците од истражувањето во Табелата 15 дадена е корелација помеѓу предикторските варијабли што се поврзани со зрелоста во управувањето со деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Табела 15. Корелациски матрикс помеѓу предикторските варијабли поврзани со зрелост во управување со деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

		Критериумска варијабла $\Rightarrow$	Конкурентност
<b>Предикторски варијабли</b> $\Rightarrow$	Ниво на зрелост во управување со деловните процеси	P	,793**
		Значајност	,000
		N	32
	Информатичка технологија	P	,583**
		Значајност	,000
		N	32
	Мерила на перформанси	P	,802**
		Значајност	32
		N	,000
	Управување со процеси	P	,765**
		Значајност	,000
		N	32
Методи и техники за бездефектно работење	P	,780**	
	Значајност	,000	
	N	32	
Управување со вработени	P	,346	
	Значајност	,052	
	N	32	
Деловна/организациска стратегија	P	,791**	
	Значајност	,000	
	N	32	
Работна култура	P	,914**	
	Значајност	,000	
	N	32	
		R Square	,777
<b>Спирманов коефициент на корелација и коефициент на детерминација</b>			
<b>Легенда на симболи</b>			
** - Корелацијата е значајна на ниво ,01			
$\rho$ – Спирманова корелација			
R Square – коефициент на детерминација			

Помеѓу предикторската варијабла **ниво на зрелост во управување со деловните процеси** што ги сумира сите варијабли од овој аспект и конкурентноста на пазарот утврдена е **висока позитивна линеарна корелација** ( $\rho = ,79, p < ,01; N = 32$ ) што е статистички значајна на ниво 0,01. Следствено, се заклучува дека **со зголемувањето на нивото на зрелост во управување со деловните процеси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата**. Исто така, за секоја предикторска варијабла ќе биде интерпретиран и коефициентот на детерминација ( $R^2 - R$  Square) што означува колкав процент од варијансата во критериумската варијабла е резултат на варијациите во секоја од предикторските варијабли. При што, врската помеѓу секоја предикторска варијабла и критериумската варијабла е тестирана одделно (Stepwise Method) Во овој случај, нивото на зрелост на деловните процеси објаснува 77 % од варијансата на критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Помеѓу **информатичката технологија** како фактор на зрелост на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот постои **позитивна линеарна корелација која има средна вредност** ( $\rho = ,58, p < ,01; N = 32$ ) што е статистички значајна на ниво 0,01. Односно, **со подобрувањето на информатичката технологија се подобрува и конкурентноста на пазарот на организацијата**. Информатичката технологија како предикторска варијабла објаснува 28 % од варијансата во критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Исто така, помеѓу **мерилата на перформансите** како фактор на зрелост на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот постои **висока линеарна позитивна корелација** ( $\rho = ,80, p < ,01; N = 32$ ) што е статистички значајна на ниво 0,01. При што, **со зголемувањето на користење мерила на перформанси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата**. Мерила на перформанси како предикторска варијабла објаснува 66 % од варијансата во критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Помеѓу **управување со процесите** како фактор на зрелост на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот пронајдена е **висока линеарна позитивна корелација** ( $\rho = ,76, p < ,01; N = 32$ ) што е статистички значајна на ниво 0,01. Односно, **со подобрувањето во**

**управувањето со процесите, се зголемува конкурентноста на пазарот.** Управувањето со процесите како предикторска варијабла објаснува 63 % од варијансата на критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Помеѓу **методи и техники за бездефектно работење** како фактор на зрелост на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот **постои висока позитивна линеарна корелација ( $\rho = ,78, p < ,01; N = 32$ )** што е статистички значајна на ниво 0,01. **Со подобрувањето на методите и техниките за бездефектно работење што се користат, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата.** Методи и техники како предикторска варијабла објаснува 70 % од варијансата на критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Помеѓу **управувањето со вработените** како фактор на зрелост на работните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот **постои ниска позитивна линеарна корелација ( $\rho = ,35, p < ,01; N = 32$ )** што не е статистички значајна. Односно **не е пронајдена значајна поврзаност помеѓу овие две варијабли.** Следствено на тоа, и коефициентот на детерминација е низок, односно 18 % од варијансата во критериумската варијабла конкурентност се објаснува преку варијациите во предикторската варијабла управување со вработени.

Помеѓу **деловната/организациската стратегија** како фактор на зрелост на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот е пронајдена **висока позитивна корелација ( $\rho = ,79, p < ,01; N = 32$ )** што е статистички значајна на ниво 0,01. **Со подобрувањето на стратегијата на организацијата, се зголемува и конкурентноста на пазарот.** Стратегијата како предикторска варијабла објаснува 58 % од варијансата на критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Помеѓу **деловната култура** како фактор на зрелост на работните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот е пронајдена **многу висока позитивна линеарна корелација ( $\rho = ,91, p < ,01; N = 32$ )** што е статистички значајна на ниво 0,01. **Со подобрувањето на деловната култура, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата.** Деловната култура како

предикторска варијабла објаснува 77 % од варијансата во критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Како заклучок од анализата погоре, каде што се испитуваат насоката и интензитетот на поврзаноста помеѓу предикторските и критериумската варијабла, се утврдува дека единствено не е пронајдена статистички значајна поврзаност помеѓу предикторската варијабла управување со вработените и критериумската варијабла конкурентност на пазарот. Од друга страна, највисок коефициент на детерминација, односно процент на објаснета варијанса како резултат на варијациите во предикторската варијабла, е пронајден помеѓу предикторската варијабла деловна култура што објаснува 77 % од варијансата во критериумската варијабла конкурентност на пазарот. *Поедноставно објаснето, со зголемувањето на нивото на зрелост во управување со деловните процеси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на информатичката технологија се подобрува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со зголемувањето на користење мерила на перформансите, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на методите и техниките за бездефектно работење што се користат, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на стратегијата на организацијата, се зголемува и конкурентноста на пазарот; со подобрувањето на деловната култура, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата. Кога станува збор за управувањето со вработените како фактор на зрелост на работните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот, забележително е постоењето на ниска позитивна линеарна корелација и не е пронајдена значајна поврзаност помеѓу овие две варијабли. Имајќи предвид дека постојат организации што имаат мошне зрели структури за управување со деловните процеси, кај кои примарните и придружните деловни процеси се добро дефинирани, со именуван сопственик на процесот, критериуми за успех во извршувањето и се разгледани сите можности за ефикасност, важно е највисокото раководството на самата организација да има донесено јасна, прецизна и недвосмислена одлука, а притоа своето определување кон развојот на квалитетот да се втемели низ практичното делување. Тоа е пресудно за да може вработените полесно и поразбирливо да го прифатат самиот концепт за квалитет и за да може да се креира едноставен и отворен однос*

што ќе биде исполнет со меѓусебна доверба. Слично, како што наведуваат и Филипоски и Митрева (2011), оптимизирањето на деловните процеси нуди многу придобивки што можат да им помогнат на деловните субјекти да „останат во живот“ во бранот на промени како: усогласеност на пазарот, намалени ризици, искористеност на ресурсите, обезбеден квалитет и слично. Управувачките структури што го редат „мозаикот“ на организацијата имаат доминантна улога во поставувањето систем за управување со квалитет, затоа што иницијативата за неговото воведување доаѓа директно од врвот – од топ-менаџментот. Од нивната подготвеност, знаења и одговорност зависи и определеноста за воведување систем за квалитет и негова понатамошна имплементација. Понатаму, ќе биде разгледана насоката и интензитетот на поврзаност помеѓу предикторската варијабла **унапредување на квалитетот на деловните процеси** и критериумската варијабла **конкурентност на организацијата**. За таа цел ќе биде тестирана следната хипотеза:

***H<sub>1</sub>: Унапредувањето на квалитетот на деловните процеси е во директна корелација со конкурентноста на организацијата.***

Затоа што претпоставката за нормалност на дистрибуцијата не се исполни (Колмогоров-Смирнов и Шапиро-Вилк тест), поврзаноста помеѓу квалитетот на деловните процеси и конкурентноста е тестирана со користење Спирманова корелација како алтернатива за Пирсонова корелација.

Табела 16. Корелациски матрикс помеѓу предикторските варијабли поврзани со унапредување на квалитетот на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

		Критериумска варијабла	Конкурентност	
<b>Предикторски варијабли</b>	Континуирано унапредување на деловните процеси	P	,,354*	
		Значајност	,047	
		N	32	
		R Square	,211	
	Спирманов коефициент на корелација и коефициент на детерминација	Методи и техники за бездефектно работење	$\rho$	,774**
			Значајност	,000
			N	32
		Мерила на перформанси	$\rho$	,865**
			Значајност	32
	N	,000		
	R Square	,735		

Помеѓу **континуираното унапредување на деловните процеси** како фактор на унапредување на квалитетот на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот е пронајдена **ниска позитивна линеарна корелација ( $\rho = ,35, p < ,05; N = 32$ )** што е статистички значајна на ниво 0,05. **Со континуираното унапредување на деловните процеси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата.** Континуираното унапредување на деловните процеси како предикторска варијабла објаснува 21 % од варијансата во критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Помеѓу **методи и техники за бездефектно работење** како фактор на унапредување на квалитетот на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот е пронајдена **висока позитивна линеарна корелација ( $\rho = ,77, p < ,01; N = 32$ )** што е статистички значајна на ниво 0,01. **Со континуираното унапредување на методите и техниките за бездефектно работење, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата.** Методи и техники за бездефектно работење како предикторска варијабла објаснува 62 % од варијансата во критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Помеѓу **мерилата на перформанси** како фактор на унапредување на квалитетот на работните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот е пронајдена **висока позитивна линеарна корелација ( $\rho = ,87, p < ,01; N = 32$ )** што е статистички значајна на ниво 0,01. **Со континуираното унапредување на мерилата на перформанси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата.** Мерилата на перформанси како предикторска варијабла објаснува 62 % од варијансата во критериумската варијабла конкурентност на пазарот.

Од податоците што беа добиени во Табела 14 се утврди дека сите фактори (мерила на перформанси, методи и техники за бездефектно работење и континуирано унапредување на деловните процеси) се статистички значајно поврзани со конкурентноста на пазарот на организацијата. Односно, со нивното зголемување/подобрување, директно се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата. Како најзначаен фактор се издвојува мерилата на перформанси ( $\rho = ,87$ ), проследен од континуираното унапредување на методите

и техниките за бездефектно работење ( $\rho = ,77$ ) и континуираното унапредување на деловните процеси ( $\rho = ,35$ ).

Кај континуираното унапредување на деловните процеси, како фактор на унапредување на квалитетот на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност, може да се заклучи дека со континуираното унапредување на деловните процеси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата. Понатаму, кај методи и техники за бездефектно работење како фактор на унапредување на квалитетот на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот е пронајдена висока позитивна линеарна корелација, односно преку континуираното унапредување на методите и техниките за бездефектно работење се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата. На крај, кај мерилата на перформансите како фактор на унапредување на квалитетот на работните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот е пронајдена висока позитивна линеарна корелација, односно ова би значело дека преку континуираното унапредување на мерилата на перформанси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата.

*Генерално, може да се каже дека преку соодветен реинженеринг на деловните процеси ќе се овозможи континуирано унапредување на деловните процеси, подобрување на методите и техниките за бездефектно работење и подобрување на усвоените мерила на перформанси во организацијата.*

Следна задача во истражувањето е да ја открие дистрибуцијата на одговорите на испитаниците според степенот на согласност со понудените тврдења во врска со клучните фактори за успешна имплементација на процесната ориентација. За таа цел формулирана е следната хипотеза:

***H<sub>2</sub>: Раководството на организацијата е запознаено со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација.***

За тестирањето и докажувањето на втората хипотеза и утврдувањето на тоа дали раководството е запознаено со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација, се користат дескриптивни статистики за фреквенцијата на одговорите.

Во однос на **стратегијата** како еден од клучните фактори за успешна имплементација на процесната ориентација, тврдењата со кои испитаниците од

организациите покажале најголем степен на согласување се „Ресурсите се распоредуваат на основа на процесите, а не на работните функции“ и „Управувањето со работните процеси е во функција на имплементација на стратегијата на хотелот.“ Тврдења со кои испитаниците покажале пониско согласување се „За секој процес (потпроцес) е одреден 'супервизор' на истиот, кој го следи од почеток до крај“ и „При креирањето и имплементацијата на стратегиите, хотелот користи процесен пристап (прагматично учење и компромис).“ Најголема дисперзија на одговори има кај прашањето „За секој процес (потпроцес) е одреден 'супервизор' на истиот, кој го следи од почеток до крај“, а најмала кај тврдењето „Ресурсите се распоредуваат на основа на процесите, а не на работните функции.“ **Аритметичката средина на целокупниот аспект изнесува  $M = 3,66$ , што е повисока вредност од средината на скалата од 1 до 5.** Основни прашања поврзани со стратегијата како еден од клучните фактори за успешна имплементација на процесната ориентација и нејзиното соодветно имплементирање се формулирањето и имплементирањето. Овие процеси се важни затоа што влијаат врз постигнување добри организациски перформанси. Преку самиот процес на формулирање на стратегијата се подразбира предлагање одредени, соодветни алтернативни стратегии, оцена и анализа на предложените алтернативи и донесување одлука, која стратегија треба да се примени со одредување стратегиски приоритети. Организациите најчесто формулираат стратегија на три нивоа: а) општа стратегија, б) стратегија на ниво на сектори и в) стратегија на ниво на деловни функции. *Сепак, за да може една организација успешно да ги оствари мисијата и целите, освен правилното формулирање на стратегијата, особено важна е нејзината успешна имплементација. Овие два процеса меѓусебно се поврзани, така што, без разлика колку добро е формулирана стратегијата, без соодветна имплементација, организацијата нема да ги оствари мисијата и целите. За успешното имплементирање на избраната организациска стратегија, неопходно е да се дизајнира организациска структура што ќе обезбеди координација, насоки и контрола.* Затоа, уште во процесот на дефинирање на стратегијата, како еден од клучните фактори за успешна имплементација на процесната ориентација, треба да се води сметка за тоа дека структурата на организацијата може да ја олесни или отежне нејзината имплементација.



Табела 17. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор стратегија

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Стратегија	Работењето на хотелот како организација се смета како збир од меѓусебно поврзани процеси	-	-	3,1	62,5	34,4	,286	3,66
	Ресурсите се распоредуваат на основа на процесите (а не на работните функции),	-	-	34,4	53,1	12,5	,434	
	Управувањето со деловните процеси е во функција на имплементација на стратегијата на хотелот,		3,1	-	84,4	12,5	,254	
	За секој процес (подпроцес) е одреден „супервизор“ на истиот, кој го следи од почеток до крај,	12,5	37,5	34,4	9,4	6,3	1,088	
	При креирањето и имплементацијата на стратегиите, хотелот користи процесен пристап (прагматично учење и компромис)	-	18,8	28,1	28,1	25	1,152	

Кај **раководството**, како еден од факторите за успешна имплементација на процесната ориентација, највисока согласност испитаниците покажале со тврдењата „Унапредувањето на процесите се врши со имплементација на проектите за унапредување“ и „Менаџерите за запознаени со методологиите за унапредување на процесите“. Најниска согласност испитаниците покажале со тврдењата „Супервизорот“ на процесот формира тим што е задолжен за реализацијата на проектот за унапредување“ и „Методологиите за унапредување вклучуваат статистички инструменти“. Најголема дисперзија се забележува кај тврдењето „Методологиите за унапредување вклучуваат статистички инструменти“, додека најмала дисперзија има кај тврдењето „Менаџерите се запознаени со методологиите за унапредување на процесите.“ **Аритметичката средина за целокупниот аспект изнесува  $M = 3,28$ , што е повисоко од средината на скалата од 1 до 5.** Процесот на управување со квалитет е од големо значење. Затоа, многу е важно највисокото раководство да се посвети и да даде поддршка на динамиката на управувањето со квалитетот во организацијата. *Поддршката од лицата што ги носат одлуките ќе ја одреди*

подготвеноста на вработените во организациите да бидат заинтересирани и вклучени во имплементацијата на процесната ориентација, како и за имплементација на инструментите за управување со квалитет. Овие лица треба да учествуваат во дискусијата со раководството и да покажат посветеност со инвестирање во активностите, овозможувајќи „вистинските“ луѓе да учествуваат во работните групи и експертските состаноци, со цел реализирање успешна имплементација на процесната ориентација, при тоа имајќи ги предвид ставовите дека унапредувањето на процесите се врши со имплементација на проектите за унапредување, како и тоа дека раководството, односно менаџерите во организациите се запознаени со методологиите за унапредување на процесите.

Табела 18. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор раководство

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Раководство	Дизајнирањето и унапредувањето на процесите се вршат со помош на структурирана методологија	12,5	18,8	43,8	12,5	12,5	1,351	3,28
	Информатичката технологија претставува значаен фактор во унапредување на процесите	-	12,5	28,1	46,9	12,5	,765	
	Менаџерите се запознаени со методологиите за унапредување на процесите	-	-	9,4	62,5	28,1	,351	
	Методологиите за унапредување вклучуваат и примена на статистичка процесна контрола	18,8	21,9	28,1	18,8	12,5	1,684	
	Унапредувањето на процесите се врши со имплементација на проекти за унапредување	-	15,6	6,3	65,6	12,5	,774	
	„Супервизорот“ на процесот формира тим што е задолжен за реализацијата на проектот за унапредување	21,9	18,8	20,8	28,1	10,5	1,894	
	Процесите внатре во хотелот како	-	-	59,4	15,6	25	,749	

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
	организација се дефинирани и документирани со јасно одредени влезови/излези							

Во склоп на **управувањето со процесите**, како еден од факторите за успешна имплементација на процесната ориентација, највисока согласност испитаниците покажале со тврдењата „Контролата на перформансите на процесите се смета како услов за нивно унапредување“ и „Мерилата за перформанси се јасно дефинирани“, додека најмала согласност испитаниците искажале со тврдењата „Процесите се опишуваат со помош на дијаграми на текови или процесни мапи“ и „Перформансите на процесите се мерат од аспект на задоволство на корисниците, задоволство на вработените и финансиското придонесување на истите.“ **Аритметичката средина на целокупниот аспект изнесува  $M = 3,68$ , што е повисоко од средината на скалата од 1 до 5.** Важно е да се истакне и тоа дека перформансите на една организација може значително да се подобрат преку употреба на процесниот пристап. *Процесите се управуваат како систем дефиниран од мрежа на процеси и нивните интеракции, со што се создава подобро разбирање на додадената вредност. За да се дизајнира услуга што е навистина погодна за одредена цел, тоа значи и спроведување детално истражување на процесните постапки, како и податоците што се користат во интеракциите со крајните корисници, и како со истите може да се управува со цел да се креира оптимална патека и најзадоволувачко искуство за корисникот.*

Табела 19. Фревенција на одговори на испитаниците на фактор управување со процесите

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Управување со процесите	Мерилата за перформансите се јасно дефинирани	-	-	25	59,4	15,6	,410	
	Перформансите на процесите се мерат по пат на мерила за квалитет, време и трошоци	-	18,8	12,5	53,1	15,6	,943	
	Перформансите на процесите се мерат од аспект на задоволство на корисниците, задоволство на вработените и деловните резултати на истите	-	12,5	21,9	34,4	31,3	1,039	
	Контролата на перформансите на процесите се смета како услов за нивно унапредување	-	-	25	59,4	15,6	,419	
	Работните места бараат извршување поголем број сложени задачи	-	18,8	12,5	62,5	6,3	,770	

Во однос на **управувањето со вработените**, како еден од факторите за успешна имплементација на процесната ориентација, највисока согласност испитаниците покажале со тврдењата „Вработените се сметаат како важен извор на информации“ и „Поради унапредување на работните процеси, вработените се отворени кон тимска работа (комуникација, соработка).“ Најниска согласност се забележува кај тврдењата „Традиционалната контрола е заменета со самоконтрола (вработените сфаќаат дека секоја нивна грешка негативно влијае на задоволството на гостите)“ и „Ставот на вработените кон промените гласи *зошто да не се проба на друг начин, а не зошто да се менува постојниот начин*“. Најголема дисперзија на добиени одговори има кај тврдењето „Посветеноста и поддршката на менаџерите е интензивна во случај на промена на културните карактеристики што се пречки за промена.“ **Аритметичката средина за целокупниот аспект изнесува  $M = 3,78$ , што е повисоко од средината на скалата од 1 до 5.** *Управувањето со вработените како еден од факторите за успешна имплементација на процесната ориентација опфаќа различни активности што влијаат врз зголемувањето на ефикасноста и ефективноста*

на работата, како и насочување на вработените кон остварување на целите на организацијата. Главната цел е планирањето на вработените, привлекувањето и селектирањето нови вработени, управувањето со обука и развој на кариерата, оценувањето на перформансите на вработените, како и откривањето на можностите за унапредување, креирање систем за наградување (материјални и нематеријални награди за вработените), мотивирање, задржување на вработените во компанијата и слично. Односот меѓу работникот и работодавецот се менувал низ историјата и покажува дека на почетокот на индустриското производство вработените биле третираны само како физичка сила, без почитување на нивниот идентитет. Со текот на времето, ова сфаќање се променило во сфаќање дека вработениот има важна улога во процесот на производство. Тоа упатува дека мора да се води грижа за вработените, да се креираат добри меѓучовечки односи, да се почитуваат вработените и нивното мислење, итн. Може да се заклучи дека за да може вработениот да го даде својот максимум во работата, потребно е да се покаже почит кон неговата личност, односно раководството да гледа на вработените како на важен извор на информации и истите, со цел за унапредување на работните процеси, да бидат отворени кон тимска работа.

Табела 20. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор управување со вработените

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Управување со вработени	Вработените во хотелот можат самостојно да решаваат проблеми на работното место (имаат потребно знаење и способности)	-	-	25	56,3	18,8	,448	3,78
	Вработените се стимулирани да предлагаат идеи за унапредување на деловните процеси на основа на сопствените искуства	-	15,6	21,9	43,8	18,8	,943	
	Традиционалната контрола е заменета со самоконтрола (вработените сфаќаат дека секоја нивна грешка негативно	-	21,9	21,9	35,5	20,8	1,096	

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
	влијае на задоволството на гостите)							
	Вработените се сметаат како важен извор на информации	-	-	-	62,5	37,5	,242	
	Поради унапредување на деловните процеси вработените се отворени кон тимска работа (комуникација, соработка)	-	-	-	40,6	59,4	,249	
	Вработените се вклучени во одлучувањето и нивните идеи се разгледуваат, а евентуално и прифаќаат	-	6,3	31,3	53,1	9,4	,555	
	Посветеноста и поддршката на менаџерите е интензивна во случај на промена на културните карактеристики што се пречки за промена	-	-	21,9	48,8	29,4	,306	
	Односот на менаџерите и нивните вработени во хотелот се темели на доверба и заемно почитување	-	-	25	56,3	18,8	,449	
	Ставот на вработените кон промените гласи „зошто да не се проба на друг начин“, а не „зошто да се менува постојниот начин“	-	25	34,4	19,4	16,3	,717	
	Направените грешки се признаваат, а не се прикриваат	-	18,8	25	53,1	3,1	,701	
	Способностите на вработените не се игнорираат, напротив, се користат и се развиваат понатаму	-	-	21,3	56,9	21,9	,539	
	Информациите се прибираат, обработуваат и визуелно се претставуваат	-	30,6	18,8	31,3	37,5	,870	

Кај **информатичката технологија**, како фактор клучен за имплементацијата на процесната ориентација, највисоко согласување

испитаниците изразиле со тврдењата „Хотелот, како организација, врши електронско нарачување од своите доставувачи“ и „Бар кодови, сензори и RFID се користат поради следење на целиот процес на креирање вредности“, додека најмала согласност испитаниците покажале со тврдењето „Информациите визуелно се претставуваат во сите процеси, како во оние што додаваат вредност така и во административните процеси.“ Најголема дисперзија на добиени одговори се забележува кај тврдењето дека „Информацискиот систем на хотелот го поддржува процесот на дистрибуција“, додека најмала дисперзија кај тврдењето дека „Бар кодови, сензори и RFID се користат поради следење на целиот процес на креирање вредности.“ **Аритметичката средина на целокупниот аспект изнесува  $M = 3,06$ , што е речиси идентично со средината на скалата од 1 до 5.** *Како што може да се забележи, информациската технологија има исто така, значајна улога и претставува клучен фактор за имплементацијата на процесната ориентација. Најчесто, преку информациската технологија, хотелот, како организација, може, односно е во можност да реализира напредно електронско нарачување производи и услуги од своите доставувачи, како и преку користењето на бар кодовите, сензорите и RFID се во можност да го следат детално целиот процес на креирање вредности. Употребата на информациската технологија има големо значење во хотелската индустрија, особено на полето на подготовката и давањето на услугите, брзината на давањето на услугите, како и на воведувањето стандардизација како предуслов за давање квалитетни услуги. Со воведувањето, односно имплементирањето на информациската технологија во хотелиерството, се овозможува и персоналот да има сè повеќе слободно време за посветување на гостинот. Задачата на хотелскиот менаџмент е да создаде клима на добро расположение и кај услужниот персонал и кај гостите, со тоа што користењето на информациската технологија ќе го сведе на она ниво што е неопходно за поуспешно извршување на работните задачи. Хотелскиот менаџмент ќе го постигне тоа со давање услови за поголема иницијатива во работата со информациската технологија на вработените, но и барајќи од нив поголема одговорност и гаранција за она што го работат. Практиката покажала дека кај дел од персоналот постои и одреден страв од оваа технологија, па затоа при имплементацијата на информациската технологија, истата, односно работењето со истата, треба добро да им се*

објасни на вработените за истата да може да се трансформира во средство за едноставно ракување и разбирање. Значи, треба машините и програмите (компјутерите и софтверите) да бидат обликувани на начин што ќе биде „пријателски настроен“ кон корисникот, во смисла на тоа дека нивната употреба треба да биде едноставна и пријатна, а не одбивна и нејасна.

Табела 21. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор информациска технологија

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Информатичка технологија	Информациите визуелно се претставуваат во сите процеси, како во оние што додаваат вредност така и во административните процеси	12,5	34,4	-	37,5	15,6	1,894	3,06
	Технологијата за прибирање податоци и ИТ-системите овозможуваат да се донесуваат одлуки врз основа на податоци и информации во реално време	12,5	28,1	18,8	21,9	18,8	1,802	
	Бар кодови, сензори и RFID (Radio-frequency identification) се користат поради следење на целиот процес на креирање вредности	-	31,3	6,2	48,7	18,8	1,254	
	Хотелот, како организација, врши електронско нарачување од своите доставувачи	-	25	12,5	34,4	28,1	,717	
	Информацискиот систем на хотелот го поддржува процесот на дистрибуција	18,9	28,1	12,5	27,5	13,1	,1,531	
	Внатрешната комуникација околу методологијата и остварените резултати е интензивна	-	6,3	25	62,5	6,3	,480	

Во однос на **комуникацијата**, како фактор клучен за имплементацијата на процесната ориентација, највисоко согласување испитаниците изразиле со тврдењата „Вработените од различните организациски единици се консултираат



меѓусебно кога тоа е потребно“ и „Менаџерите од различните организациски единици често се состануваат со цел ускладување на меѓусебните активности.“ Од друга страна, испитаниците покажале најмалку согласување со тврдењето „Постои двонасочен тек на извештаи околу работата помеѓу надредените и подредените вработени.“ Најголема дисперзија на добиени одговори има кај тврдењето „Постои двонасочен тек на извештаи околу работата помеѓу надредените и подредените вработени“, додека најмала дисперзија се забележува кај тврдењето „Вработените од различните организациски единици се консултираат меѓусебно кога тоа е потребно.“ **Аритметичката средина на аспектот комуникација изнесува  $M = 3,93$ , што е повисоко за речиси цел степен од средината на скалата од 1 до 5.** *Многу организации доживеале последици од лошата комуникација на работното место. Кога информациите не се пренесуваат на вистински начин и во вистинско време, продуктивноста на работното место може да се намали. Уште повеќе, задачите може да бидат нецелосни, а, како резултат на тоа, целите нема да бидат исполнети. Меѓутоа, важи и спротивното: Ефикасната комуникација на работното место може да има позитивен ефект врз перформансите на вработените преку зголемување на моралот на вработените, стапката на задржување и севкупната продуктивност на работната средина. Многу е важно организацијата, односно хотелот да има добар комуникациски систем за да може секој вработен да разбере кои се целите и да можат сите вработени заедно да работат кон нивна реализација. Друг начин на кој комуникацијата може да ја подобри продуктивноста во хотелското работење е со помош на зајакнување. Ако вработените имаат повеќе информации, тие ќе се чувствуваат повеќе овластени да ги завршат своите задачи со доверба и насока. Оние вработени што имаат повеќе информации за конкретни задачи и знаат како да ги завршат се помотивирани да го завршат ефективно. Така, добиените резултати се во добра насока, посебно во делот на тоа дека вработените од различните организациски единици се консултираат меѓусебно секогаш кога тоа е потребно, како и дека менаџерите од различните организациски единици мошне често се состануваат со цел ускладување на меѓусебните активности. Здравите и продуктивни култури во организациите се засноваат на ефективна комуникација. Доколку вработените и менаџерите во компанијата имаат добри работни односи меѓу*

себе, културата на компанијата се подобрува и станува здрава. Доколку комуникацијата е лоша, на пример, ако менаџерите не можат да разговараат со своите работници на начин со почит, ако работниците се плашат да поставуваат прашања и слично, тогаш културата на таквите компании е слаба. Ова е доказ за фактот дека комуникацијата ја формира културата на компанијата. Како резултат на тоа, во оние компании каде што има здрава култура, луѓето се чувствуваат почитувани и разбрани, што пак го зголемува моралот и ја зголемува продуктивноста.

Табела 22. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор комуникација

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Комуникација	Постои двонасочен тек на извештаи околу работата помеѓу надредените и подредените	-	15,6	24,4	37,5	24,5	,838	3,93
	Вработените од различните организациски единици во хотелот извршуваат задачи со придржување до меѓусебно поставените цели	-	-	15,6	65,6	18,8	,354	
	Вработените од различните организациски единици се консултираат меѓусебно кога е потребно	-	-	-	65,6	34,4	,233	
	Менаџерите од различните организациски единици често се состануваат со цел ускладување на меѓусебните активности	-	-	11,9	54,7	34,4	,565	
	Вработените и менаџментот на хотелот во кој работам се посветени на идентификација на потребите на посетителите/гостите	-	-	9,4	56,3	34,4	,387	

Во однос на **фокусот кон купувачите**, како фактор за имплементација на процесната ориентација, највисоко согласување испитаниците прикажале со тврдењата „Бројот на рекламации/поплаки од страна на посетителите значително е намален во споредба со претходната година“ и „Вработените и менаџментот на хотелот во кој работам се посветени на идентификација на потребите на

посетителите“, додека најниско согласување прикажале со тврдењето „Хотелот е успешен во задржувањето на постојните и привлекување нови посетители.“ Најголема дисперзија на добиените одговори се забележува кај тврдењето „Хотелот е успешен во задржувањето на постојните и привлекување нови посетители“, а најмала дисперзија има тврдењето „Бројот на рекламации/поплаки од страна на посетителите значително е намален во споредба со претходната година.“ **Аритметичката средина за аспектот фокус на купувачи изнесува  $M = 4,04$ , што претставува највисока аритметичка средина меѓу факторите клучни за имплементација на процесната ориентација.** *Задоволството на купувачите зависи пред сè од добиената корист при испорачување на предноста, но и од очекувањата на потрошувачот што се базираат на претходно искуство, мислењето на пријателите, но и на точноста на маркетинг-информациите добиени од туристичкото претпријатие. Самата специфичност на туристичката дејност подразбира различни очекувања што еволуираат под влијание на различни фактори. Со оглед на фактот дека задоволството кај потрошувачот во туризмот се остварува преку туристичкиот производ, потребно е и користење на концепцијата „целосен производ“, односно прифаќање на реалноста дека туристичкиот производ е интегрален и како таков извонредно комплексен. Задоволството на потрошувачот условува дали потрошувачот ќе биде вистински лојален или нелојален кон претпријатието, односно условува понатамошна вредност што претпријатието во туризмот може да ја има од потрошувачот. Квалитетот е клуч за постигнување задоволство кај потрошувачот и неопходен услов за остварување деловен успех. Потрошувачите во туризмот се оние лица што користат туристички услуги и тие се крајно мерило на вредноста на одредена туристичка услуга. Од сложеноста при давањето на туристичките услуги произлегува специфичноста на туристите како потрошувачи. Така, фокусот кон купувачот во туризмот, или ориентацијата кон потрошувачот во туризмот е, покрај ориентацијата на конкуренцијата и интерфункционалната координација, клучен аспект за имплементација на процесната ориентација. Претпријатијата што го усвоиле овој концепт дизајнираат и продаваат производи и услуги што се наменети за задоволување на потребите и желбите на потрошувачот, односно купувачот. Фокусот кон купувачите, практично, подразбира фокусирање (насочување) на сите извори на*

организацијата за да излезе во пресрет на потребите и желбите на потрошувачот.

Табела 23. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор фокус на купувачи

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Фокус на купувачи	Вработените добро ги разбираат потребите на посетителите/гостите и во секоја оперативна фаза ги имаат во предвид нивните очекувања	-	-	6,3	56,6	28,1	,305	4,04
	При унапредувањето на деловните процеси се користат повратни информации од посетителите/гостите	-	-	25	34,4	40,6	,652	
	Постојано се следи задоволството на посетителите/гостите и процесите се дизајнираат во склад со нивните сугестии	-	-	15,6	62,5	21,9	,383	
	Услугите што ги нуди хотелот се развиени во склад со потребите и очекувањата од посетителите/гостите	-	-	25	50	25	,516	
	Хотелот е успешен во задржувањето на постојните и привлекување нови посетители/гости	-	12,5	31,3	43,8	12,5	,770	
	Бројот на рекламации/поплаки од страна на посетителите/гостите значително е намален во споредба со претходната година	-	6,3	-	81,3	12,5	,387	
	Менаџментот на хотелот има воспоставено долгорочни партнерски односи со снабдувачите	-	18,8	20	37,5	26,2	,452	

Во однос на **односите со снабдувачите**, односно доставувачите или добавувачи, како фактор за имплементација на процесната ориентација, највисоко согласување испитаниците изразиле со тврдењата „Бројот на рекламации/поплаки на менаџментот на хотелот кон снабдувачите значително е намален во споредба со претходната година“ и „Менаџментот на хотелот се

поврзува со снабдувачите на ниво на работни процеси и со нив е во тесна соработка“, а најмало согласување испитаниците покажале со тврдењето „Снабдувачите се отворени кон сугестии од страна на менаџментот на хотелот.“ Најголема дисперзија на добиени одговори има кај тврдењето „Снабдувачите се отворени кон сугестии од страна на менаџментот на хотелот“, додека најмала дисперзија има кај тврдењето „Бројот на рекламации/поплаки на менаџментот на хотелот кон снабдувачите значително е намален во споредба со претходната година.“ **Аритметичката средина на аспектот односи со снабдувачи изнесува  $M = 3,68$ , што е повисоко од средината на скалата од 1 до 5.** *Навремената и најповолната набавка на потребната количина различни видови материјали, апарати и уреди што се неопходни за редовно обезбедување квалитетна услуга е најважната задача на оваа функција. Рационалната набавка во хотелот е многу важна затоа што трошоците за материјал имаат големо учество во тековните трошоци на работење, особено кај делот за храна и пијалаци. Организацијата на набавната функција во хотелите зависи од многу фактори, на пример големината на хотелот, локацијата, карактерот на услугите во него итн. Денешните односи на хотелиерот со добавувачите се карактеризираат со голем број меѓусебно разменети информации. Бидејќи таквите информации се од најразличен вид, тешко дека хотелиерот ќе може секогаш да ги запамети за да може подоцна по потреба правовремено да се реагира. Од тие причини ако менаџерот сака своите односи со добавувачите да ги доведе на повисоко ниво, ќе мора да воведат систем за управување на односите со доставувачите (SRM – Supplier Relationship Management). Преку овој начин на организација на набавката се добиваат информациите за: истражувањата на пазарот за набавка, планирањето на набавката на материјал, утврдување на количината материјал, порачките на материјал, следење на извршувањето на порачките, донесувањето на материјалот во хотелот, приемот на материјалот, квалитативната и квантитативната контрола на материјалот, евиденцијата на материјалот, контролата на резервите на материјалот во хотелот. Исто така, овој начин на организација овозможува олеснување во работењето при приемот, сместувањето, чувањето и издавањето на материјалот од магацинот, како и олеснување на работењето во книговодството во хотелот (аналитичкото и финансиското книговодство). Значи, се работи за организација на работа што се одликува со*

давање точни, ажурни и навремени информации, со кои, пак, ќе се осигури непречено извршување на производно-услужниот процес во хотелиерството. Стратегиска цел на хотелот секогаш е создавањето квалитет, а тоа се постигнува, меѓу другото, и преку создавање добри меѓусебни односи со доставувачите. Важно правило притоа е да се работи секогаш со сигурни и квалитетни доставувачи. Во хотелиерството важи принципот дека квалитетот на излезните услуги зависи од квалитетот на влезните производи и услуги, односно од односот помеѓу инпутот и аутпутот. Ваквите односи мора јасно да бидат дефинирани помеѓу хотелиерот и доставувачот. Организацијата на потполно управување со квалитетот бара постојан надзор над доставувачите, во смисла на тоа со какви влезни производи и услуги го снабдуваат хотелот. Доставувачите треба секогаш да знаат што е тоа што на хотелот му треба и го смета за квалитет. На фирмите доставувачи секогаш треба да им биде чест и обврска фактот што се наоѓаат на хотелската листа на доставувачи.

Табела 24. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор односи со снабдувачи

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Односи со снабдувачи	Менаџментот на хотелот се поврзува со снабдувачите на ниво на деловни процеси и со нив е во тесна соработка	-	12,5	18,8	50	18,8	,839	3,68
	Менаџментот на хотелот формално ги известува снабдувачите околу промената на деловните процеси	-	15,6	12,5	53,1	18,8	,903	
	Бројот на рекламации/поплаки на менаџментот на хотелот кон снабдувачите значително е намален во споредба со претходната година	-	21,9	-	53,1	25	1,125	
	Снабдувачите се отворени кон сугестии од страна на менаџментот на хотелот	12,5	15,6	12,5	43,8	15,6	1,652	

Аспекти	Тврдења	Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
	Вработените во хотелот поседуваат потребни знаење и вештини за извршување на задачите	-	-	-	50	50	,258	

Кога станува збор за **вештините на вработените**, како фактор за имплементација на процесната ориентација, во истражувањето, највисоко согласување испитаниците искажале со тврдењата дека „Вработените во хотелот поседуваат потребно знаење и вештини за извршување на задачите“ и „Вработените во хотелот меѓусебно разменуваат и делат знаење“, а пак најниско согласување изразиле со тврдењето „Вработените во хотелот стекнуваат нови знаења во областа на традиционални надворешни извори (семинари, конференции, обуки.“ Во поглед на дисперзија на добиени одговори, најголема дисперзија има кај тврдењето „Вработените во хотелот стекнуваат нови знаења во областа на употреба на компјутерски технологии“, додека најмала дисперзија се забележува кај тврдењето „Вработените во хотелот меѓусебно разменуваат и делат знаење.“ **Аритметичката средина за аспектот вештини на вработените изнесува  $M = 3,58$** , што е повисоко од средина на скалата од 1 до 5. *Суштината на услугата се гледа во недопирливоста, како една од нејзините карактеристики, така што начинот на нејзиното давање претставува еден од клучните мерливи компоненти. Токму тука доаѓаат до израз улогата на вработените и нивните вештини, како оние што се директно во контакт со корисниците така и оние што посредно учествуваат во креирањето услуги. Според резултатите, вработените во хотелот поседуваат потребно знаење и вештини за извршување на задачите и вработените во хотелот меѓусебно разменуваат и делат знаење. Важно е да се истакне и тоа дека во успешните и наградувани организации вработените искрено го сакаат она што го работат и многу се задоволни од своето работно место. Честопати компаниите што се наградувани за квалитет на своите услуги се наоѓаат на прво место на ранг-листата на организации што се најдобри работодавци. Имено, за успешно функционирање на системот за квалитет во кое било туристичко претпријатие, потребно е самите вработени да поседуваат*

одредени вештини со кои ќе придонесат за имплементација на процесната ориентација на организацијата, односно хотелот.

Табела 25. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор вештини на вработените

Аспекти		Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Вештини на вработените	Вработените во хотелот меѓусебно разменуваат и делат знаење	-	-	-	34,4	56,6	,233	3,58
	Вработените во хотелот постојано го унапредуваат своето знаење (формално и неформално)	-	12,5	34,4	50	3,1	,577	
	Вработените во хотелот посетуваат обуки од областа на мотивација (развивање вештини за комуникација, техники за совладување стрес, прифаќање промени)	12,5	21,9	21,9	40,6	3,1	1,290	
	Вработените во хотелот стекнуваат нови знаења во областа на употреба на компјутерски технологии	12,5	21,9	18,8	28,1	18,8	1,770	
	Вработените во хотелот стекнуваат нови знаења во областа на традиционални надворешни извори (семинари, конференции, обуки)	12,5	15,6	40,6	28,1	3,1	1,093	
	Вработените во хотелот се обучени да користат одредени методи и техники за бездефектно работење со цел подобрување на деловните процеси	-	6,3	53,1	40,6	-	,362	
	Освен платата, вработените во хотелот се наградуваат и со други финансиски компензации (бонуси)	6,3	15,6	18,8	53,1	6,3	1,081	

Во однос на **системите на наградување**, како едни од клучните фактори за имплементација на процесната ориентација, највисоко согласување испитаниците изразиле со тврдењата „Системот на наградување е транспарентен и праведен“ и „Бонусот е одреден на основа на остварените перформанси“, додека пак најниско согласување испитаниците изразиле кон тврдењето „Компензацискиот пакет вклучува и нефинансиски компензации.“ Најголема дисперзија на добиени одговори има кај тврдењето „Покрај фиксните и варијабилни бонуси, постојат и



нефинансиски компензации одредени врз основа на остварените перформанси на сите вработени во хотелот, додека најмала дисперзија има кај тврдењето „Системот на наградување е транспарентен и праведен.“ **Аритметичката средина за аспектот систем на наградување изнесува  $M = 3,26$ , повисоко од средината на скалата од 1 до 5.** Многу често вработените во хотелите сметаат дека системот за наградување е слика на ставовите и намерите на менаџментот на хотелот, како и целокупната организациска клима, па токму затоа системот за наградување е една од најефективните мотивациски алатки со кои располага менаџментот на една организација. Системот за наградување на една организација се состои од видовите на награди што се нудат, а кои може да бидат интерни и екстерни, како и нивната дистрибуција на оние што се вработени во организацијата. Во истражувањето, недвосмислено се укажува на тоа дека во хотелите системот на наградување е транспарентен и праведен и бонусот се одредува на основа на остварените перформанси на хотелите. За да биде наградувањето ефективно, менаџментот на хотелот мора да знае што сметаат вработените дека е соодветно за наградување. Гледано во поширока перспектива, платата е важна награда, но е само една од сепак награди што опфаќа сè што вреднуваат и ценат вработените, како што се локација на канцелариите, соодветна опрема, задавање на приоритетни задачи или неформално признание.

Табела 26. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор систем на наградување

Аспекти		Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Систем на наградување	Бонусот е одреден врз основа на остварените перформанси	18,8	3,1	9,3	51,3	15,5	1,894	3,26
	Бонусот е одреден врз основа на унапредените перформанси	18,8	-	18,8	50	12,5	1,661	
	Покрај фиксните и варијабилните бонуси постојат и нефинансиски компензации одредени врз основа на остварените перформанси на сите вработени во хотелот	18,8	12,5	21,9	34,4	12,5	1,765	
	Компензацискиот пакет вклучува и нефинансиски	12,5	28,1	6,3	53,1	3,1	1,355	

Аспекти		Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
компензации	Тврдења							
	Наградувањето по потреба се врши и на ниво на тимови	15,6	12,5	21,9	46,9	3,1	1,378	
	Системот на наградување е транспарентен и праведен	-	6,3	18,8	43,8	31,3	,774	
	Подобрувањата се сметаат како продукт на работењето во хотелот	-	-	-	43,8	56,3	,254	

Во однос на **континуираното подобрување**, како еден од клучните фактори за имплементација на процесната ориентација, највисоко согласување испитаниците покажале со тврдењата „Во хотелот непрекинато се работи на смалување на дефектите“ и „Подобрувањата се сметаат како продукт на работењето во хотелот“, а најмало согласување испитаниците покажале со тврдењето „Хотелот (менаџментот, вработените) е запознаен со PDCA (Plan, Do, Check, Act) циклусот за континуирано унапредување на работните процеси“ што воедно е тврдење со најголема дисперзија на добиени одговори. Од друга страна, најмала дисперзија на добиени одговори има кај тврдењето „Подобрувањата се сметаат како продукт на работењето во хотелот.“ **Аритметичката средина за аспектот континуирано подобрување изнесува  $M = 3,97$ , што е втора највисока аритметичка средина меѓу аспектите клучни за имплементација на процесната ориентација.** Претпријатијата, односно организациите што се водат од потрошувачите и мерката е нивното задоволство ги познаваат желбите на своите потрошувачи, знаат како тие ги користат постојните услуги и знаат да ги предвидат желбите за кои честопати ни самите потрошувачи не се свесни. Тоа подразбира и континуиран развој и унапредување на техниката за добивање информации од потрошувачите. Секој вработен во претпријатието претставува потрошувач за некој друг вработен, односно давател на услуга на други вработени и екстерни потрошувачи. Интерните потрошувачи, всушност, се вработени што во некој дел на процесот се појавуваат како потрошувачи кај своите колеги од други одделенија. Доколку не се исполнат потребите на интерните потрошувачи, екстерните сигурно ќе ги почувствуваат последиците, па затоа во системот за управување со целосен квалитет на овие им се посветува поголемо внимание. Потребно е сите вработени да ја сфатат својата улога како

приматели и даватели на услуга за да ја увидат важноста во успешното давање услуги на екстерниот потрошувач. Традиционалниот начин на работење ја разгледува организацијата по вертикална линија, односно по хиерархија од врвот надолу. Меѓутоа, во процесот на давање услуги учествуваат повеќе одделенија и поединци симултано, така што потребно е да се координираат активностите на хоризонталната линија, односно претпријатието да биде ориентирано кон процесите што се одвиваат во давањето услуги, а не секое одделение посебно да ги извршува своите активности без увид во „пошироката слика“. Така, на пример, собарката во хотелот чијашто задача е да ја исчисти и да ја уреди собата за пристигнувањето на новите гости доколку забележи некој дефект или недостаток ќе ја информира техничката служба (службата за одржување) за да може недостатокот да се отстрани пред доаѓање на гостите и да ја информира рецепцијата дека собата е подготвена. Доколку од претходниот гостин останале садови од достава во соба, ќе ги информира да дојдат и да ги соберат, а ако гостинот заборавил некои од своите работи во собата, исто така ќе ја извести рецепцијата за тие работи да им бидат вратени на гостите. Доколку нема соодветна соработка помеѓу одделенија, практично не е можно да се постигне квалитет, дури иако разгледувано посебно, секое одделение треба да си го врши својот дел од работата (на пример, чистење и подготвување на собата). Опкружувањето во кое организациите, односно хотелите работат, постојано се менува, па доколку самата организација продолжи да се однесува како во минатото, нема да може да држи чекор со конкуренцијата. Улогата на менаџментот е да обезбеди континуирано подобрување и иновации во процесите и услугите. *Достигнување и одржување високо ниво на квалитет бара постојано унапредување и постојано учење. Тоа би требало да претставува редовен процес во секојдневните активности. Со добро дефинирање и спроведување активности, проблемите ќе се решаваат во иднина и ќе се спречи нивно повторно појавување.*

Табела 27. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор континуирано подобрување

Аспекти		Степен на согласност со тврдењата (%)						М
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно	Варијанса	
Континуирано подобрување	Хотелот (менаџментот, вработените) е запознаен со PDCA (Plan-do-check-act) циклусот за континуирано унапредување на деловните процеси	6,3	40,6	18,8	34,4	-	,996	3,97
	Во хотелот непрекинато се работи на смалување на дисперзија на процесите	-	-	-	46,9	53,1	,258	
	Се користат адекватни алатки со цел унапредување на деловните процеси	-	-	28,1	43,8	28,1	,581	
	Хотелот, како организација, непрекинато работи на идентификација на можности за унапредување на деловните процеси	-	-	31,3	40,6	28,1	,612	
	Менаџментот на хотелот применува дијаграм на тек на процесите (визуелно прикажување на одвивањето на процесите)	15,6	31,3	-	40,6	12,5	1,092	

Понатаму, во однос на **методите и техниките за бездефектно работење**, како фактор клучен за имплементација на процесната ориентација, највисоко согласување испитаниците покажале со тврдењата „Развој на функцијата на квалитет (развој или редизајн на производот спрема барања од посетителите) е составен дел од работењето на хотелот“ и „Менаџментот на хотелот применува дијаграм на текови на процеси (визуелно прикажување на одвивањето на процесите)“, додека пак најниско согласување испитаниците прикажале со тврдењата „За идентификување на сите можни причинители на проблеми се користи Ишикава дијаграм (рибина коска)“ и „Taguchi методот се применува во хотелот.“ Најголема дисперзија на добиени одговори има кај тврдењето „Менаџментот на хотелот е запознаен со методологијата Six Sigma“, додека пак најмала дисперзија има кај тврдењето „Развивањето на функцијата на квалитет (развој или редизајн на производот спрема барања од посетителите) е составен дел од работењето на хотелот.“ **Аритметичката средина за аспектот методи и техники изнесува  $M = 2,94$ , што претставува најниска аритметичка средина меѓу аспектите клучни за имплементација на процесната ориентација и е под средината на скалата.** Така, според наведеното, кое кореспондира и со

анализата на Митрева и Филипоски (2012), секое претпријатие, односно секоја организација, при своето работење се ориентира кон еден оптимален квалитет на производите и услугите. При тоа се мисли на квалитетот што ги задоволува барањата на купувачот и можноста тој да го плати. Денес, се јавуваат грешки и дефекти што купувачот не е спремен да ги плати, со што производителот трпи загуби. Обезбедувањето квалитет во компаниите е сврзано не само со работа на луѓето, туку и со машините, технологијата на производните процеси и др., па затоа е неопходна и контрола со која ќе се оценуваат стабилноста и способноста на производните процеси. Има различни видови методи и техники за бездефектно работење што би можело да се применат: методи за откривање на местото каде што се случуваат најголем број (процент) дефекти; методи за откривање на причините за создавање дефекти; методи за следење на текот на процесите; методи за донесување одлуки; методи за оценување на стабилноста и способноста на процесите; методи за оцена на зависноста помеѓу својствата; методи за оцена на дисперзијата на својствата и др. *Генерално, организациите што ги применуваат методите и техниките за бездефектно работење постигнале подигање на нивото на квалитетот во сите деловни процеси, намалување на сите видови трошоци, намалување на цената на производите, создавање доверба кај купувачите/корисниците, подигнување на знаењето кај вработените. Истовремено овие компании покажуваат зголемена мотивираност на нивните вработени, зголемена продуктивност, и присуство на повеќе пазари.*

Табела 28. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор методи и техники за бездефектно работење

Аспекти		Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Методи и техники	Развој на функцијата на квалитет (развој или дизајн на производот спрема барања од посетителите) е составен дел од работењето на хотелот.	-	-	-	56,3	43,8	,254	2,94
	Менаџментот на хотелот користи статистичка процесна контрола за следење	21,9	25	6,3	37,5	9,4	1,919	

		Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
Аспекти	Тврдења	Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
	на стабилноста и варијабилноста на процесите							
	За идентификување на можните причинители на проблеми се користи Ишикава дијаграм (рибина коска) или причински-последичен дијаграм	53,1	10	-	12,5	3,1	,867	
	Менаџментот на хотелот е запознаен со Six Sigma методологијата	12,5	21,9	31,3	18,8	15,6	1,580	
	Алатите Lean се применуваат во работата на хотелот	6,3	31,3	15,6	40,6	6,3	1,249	
	Методот Taguchi се применува во хотелот	28,1	34,4	28,1	9,4	-	1,616	
	Перформансите се мерат на ниво на процеси	-	12,5	21,9	34,4	31,3	1,039	

Во однос на последниот фактор **мерила на перформанси**, за имплементација на процесната ориентација највисоко согласување испитаниците покажале со тврдењето „Хотелот како организација ги дополнува традиционалните мерења на перформанси со современи мерки“, додека пак најмало согласување покажале со тврдењето „Во рамките на работењето на хотелот се користат некои од индикаторите за мерење перформанси на ниво на процеси (SCOR, BSC)“ кое воедно е и тврдење со најголема дисперзија на добиени одговори во склоп на овој аспект. Најмала дисперзија на добиени одговори има кај тврдењето „Податоците добиени со мерење на перформанси се користат не само за исправање грешки туку и за превенција на истите.“

**Аритметичката средина за аспектот мерила на перформанси изнесува  $M = 3,67$ , што е над средината на скалата од 1 до 5.** Компаниите во хотелската индустрија, со цел да можат да бидат конкурентни и да ги задоволат специфичните барања на туристите, мора да понудат квалитетни услуги. При анализа на мерење на квалитетот на услугите потребно е да се споменат и нивоата на кои може да се измери квалитетот. Карактеристика на услугите е тоа што немаат многу видливи перформанси, па поради тоа не може да се оценат стандардните перформанси за квалитет. Сепак, компаниите што се посветени на

квалитет треба да овозможат три нивоа на квалитет, и тоа: организациско ниво, процесно ниво и оперативно ниво. При анализа на мерење на квалитетот на услугите потребно е да се спомне и начинот на кој може да се измери квалитетот, иако карактеристика на услугите е тоа што немаат многу видливи перформанси, па поради тоа не може да се оценат перформансите за квалитет. Сепак, во процесот на мерење на услугите се создаваат неколку разлики помеѓу некои димензии. *Поексплицитно претставување на овие разлики што се суштински во мерењето на квалитетот на услугите, практично, ги прикажува нивното меѓусебно влијание и интеракција во насока на подобрување на односите меѓу организацијата и клиентите. Оттука, во најголемиот број хотели, како организација, ги дополнуваат традиционалните мерења на перформанси со одредени современи мерки.*

Табела 29. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор мерила на перформанси

Аспекти		Степен на согласност со тврдењата (%)					Варијанса	M
		Воопшто не е точно	Малку е точно	Немам мислење	Точно е	Потполно е точно		
Мерила на перформанси	Хотелот како организација, ги дополнува традиционалните мерења на перформансите со современи методи и техники	-	28,1	18,8	12,5	40,6	1,652	3,67
	Во рамките на работењето на хотелот се користат некои од индикаторите за мерење перформанси на ниво на процеси (SCOR, BSC)	12,5	34,4	-	28,1	25	2,157	
	Податоците добиени со мерење перформанси се користат не само за корекции на грешки туку и за превенција на истите	-	-	12,5	75	12,5	,258	

Во Табелата 30 е прикажана сумарна анализа на факторите на влијание што се клучни во имплементација на процесната ориентација.

Табела 30. Сумарна табела за факторите на влијание што се клучни за имплементација на процесната ориентација

Фактори на влијание	Многу низок	Низок	Среден	Висок	Многу висок
Стратегија				3,66	
Раководство			3,28		
Управување со процесите				3,68	
Управување со вработени				3,78	
Информатичка технологија			3,06		
Комуникација				3,93	
Фокус на купувачи				<b><u>4,04</u></b>	
Однос со снабдувачи				3,68	
Вештини на вработените				3,58	
Систем на наградување			3,26		
Континуирано подобрување				3,97	
Методи и техники			<b><u>2,94</u></b>		
Мерила на перформанси				3,67	
Легенда (значење):	1 – 1,80 Многу низок	1,81 – 2,60 Низок	2,61 – 3,40 Среден	3,41 – 4,20 Висок	4,21 – 5,00 Многу висок

По консултирање на податоците во табелите од 17 до 29, како и сумарната табела за факторите на влијание што се клучни за имплементација на процесната ориентација (Табела 30), се забележува дека методите и техниките како фактор за имплементација на процесната ориентација има најниска аритметичка средина од 2,94, додека највисока аритметичка средина има фокус на купувачи како фактор за имплементација на процесната ориентација од 4,04.

Доколку се земат сите фактори предвид, нивната аритметичка средина изнесува 3,58, што е повисоко од средната вредност на скалата. Доколку се групираат овие фактори, се забележува дека факторите што се насочени кон интерното функционирање на организацијата (Раководство –  $M = 3,28$ , систем за наградување –  $M = 3,26$ , методи и техники –  $M = 2,94$ ) имаат



пониски вредности. Додека факторите насочени кон екстерното функционирање на организацијата (фокус на купувачи –  $M = 4,04$ , односи со снабдувачи –  $M = 3,68$ ) имаат повисоки вредности на скалата. Сепак овие вредности треба да се интерпретираат со претпазливост затоа што се работи за примерок што е помал и чии добиени резултати се осетливи на екстремни вредности. Во овој случај, екстремните вредности се застапени затоа што хотелите што се претставени имаат различен начин на функционирање, варијабилен број вработени и поседуваат различен број ѕвезди што е еден од побитните фактори за функционирањето на организацијата.

Во продолжение е презентирана зачестеноста на примената на различни менаџмент-системи во склоп на различните големини на организации по број на вработени. За таа цел ќе биде тестирана наредната хипотеза:

***Х<sub>3</sub>: Различните менаџмент-системи доминантно се применуваат во управувањето со хотелите во Република Северна Македонија.***

За тестирањето на оваа хипотеза и утврдувањето на зачестеноста на користење (пропорцијата на случаи во различните големини на организации) на секој од менаџмент-системи ќе биде применет методот на кростабулации – Пирсонов  $\chi^2$  (хи-квадрат) тест.

Како што може да се види и од прикажаното на Табелата 31, претставени се дескриптивните статистики што се однесуваат на предикторските варијабли број на вработени со квалитет и критериумската варијабла системи за управување со квалитет.

Табела 31. Дескриптивни статистики за предикторските варијабли број на вработени со квалитет и критериумската варијабла менаџмент-системи

		Број на вработени			Вкупно
		До 25	26-50	Над 50	
ISO 9001:2015	Фреквенција (%)	0	38,5	61,5	100
	n	0	5	8	13
ISO 14001:2015	Фреквенција (%)	0	25	75	100
	n	0	2	6	8
ISO 45001:2018	Фреквенција (%)	0	42,9	57,1	100
	n	0	6	8	14
ISO 22000:2018	Фреквенција (%)	21,1	36,8	42,1	100
	n	4	7	8	19
HACCP	Фреквенција (%)	21,4	50	28,6	100

		Број на вработени			Вкупно
		До 25	26-50	Над 50	
ISO 26000:2010	n	6	14	8	28
	Фреквенција (%)	0	53,8	46,2	100
Повеќе системи на управување споени во интегриран систем	n	0	7	6	13
	Фреквенција (%)	0	0	100	100
	n	0	0	7	7

Врз основа на дескриптивните статистики од Табелата 31 е направен Пирсонов  $\chi^2$ , Табела 32.

Табела 32. Пирсонов  $\chi^2$  хи-квадрат тест

Менаџмент системи		Вредност	Број на степени на слобода	Статистичка значајност
ISO 9001:2015 Систем за менаџмент со квалитет	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	17,149	2	,000
	Процент на веројатност	23,355	2	,000
	Двонасочна линеарна поврзаност	16,065	1	,000
	Cramer's V	,745		,000
	n	32		
ISO 14001:2015 Систем за менаџмент со животната средина	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	11,813	2	,003
	Процент на веројатност	13,005	2	,001
	Двонасочна линеарна поврзаност	10,041	1	,002
	Cramer's V	,661		,003
	n	27		
ISO 45001:2018 Систем за менаџмент со безбедност и здравје при работа	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	15,536	2	,000
	Процент на веројатност	21,265	2	,000
	Двонасочна линеарна поврзаност	14,727	1	,000
	Cramer's V	,720		,000
	n	30		
ISO 22000:2018 Систем за менаџмент на безбедност на храна	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	7,385	2	,025
	Процент на веројатност	10,209	2	,006
	Двонасочна линеарна поврзаност	4,016	1	,045
	Cramer's V	,480		,025
	n	32		
НАССР Систем за безбедност на храна	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	2.286	2	.319
	Процент на веројатност	3.059	2	.217
	Двонасочна	2.214	1	.137

Менаџмент системи	Вредност	Број на степени на слобода	Статистичка значајност	
	линеарна поврзаност			
	Cramer's V	,267	,319	
	n	32		
ISO 26000:2010 Систем за менаџмент со општествена одговорност	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	9,457	2	,009
	Процент на веројатност	12,302	2	,002
	Двојнасочна линеарна поврзаност	9,036	1	,003
	Cramer's V	,544		,009
	n	32		
Повеќе менаџмент системи споени во интегриран систем	Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	36,880	2	,000
	Процент на веројатност	27,592	2	,000
	Двонасочна линеарна поврзаност	17,360	1	,000
	Cramer's V	,917		,000
	n	32		

Хи-квадратот за независност помеѓу системот за управување со квалитет ISO 9001:2015 и бројот на вработени (големината на организацијата) е статистички значаен  $\chi^2 (2, 32) = 17,149, p < ,01$ , при што Cramer's V = ,745, што претставува високо ниво на поврзаност. Тоа значи дека организациите се разликуваат значително во однос на примената на системот за управување со квалитет ISO 9001:2015, односно кај поголемите организации значително повеќе се користи системот за управување со квалитет ISO 9001:2015.

Потоа, хи-квадратот за независност помеѓу системот за управување со животна средина ISO 14001:2015 и бројот на вработени (големината на организацијата) е статистички значаен  $\chi^2 (2, 27) = 11,813, p < ,01$ , при што Cramer's V = ,661, што претставува високо ниво на поврзаност. Односно организациите се разликуваат значително во однос на примената на системот за управување со квалитет ISO 14001:2015. Од добиените резултати се заклучува дека кај поголемите организации значително повеќе се користи системот за менаџмент со животна средина ISO 14001:2015.

Хи-квадратот за независност помеѓу системот за заштита на безбедноста и здравјето при работа ISO 45001:2018 и бројот на вработени (големината на организацијата) е статистички значаен  $\chi^2 (2,30) = 15,536, p < ,01$ , при што Cramer's V = ,720, што претставува високо ниво на поврзаност.

Организациите се разликуваат значително во однос на примената на системот за заштита на безбедноста и здравјето при работа ISO 45001:2018, односно поголемите организации значително повеќе го користат овој систем за заштита на безбедноста и здравјето при работа.

Хи-квадратот за независност помеѓу системот за менаџмент на безбедност на храна ISO 22000:2018 и бројот на вработени (големината на организацијата) е статистички значаен  $\chi^2 (2,32) = 7,385$ ,  $p < ,01$ , при што Cramer's  $V = ,480$ , што претставува високо ниво на поврзаност. Организациите се разликуваат значително во однос на примената на системот за менаџмент на безбедност на храна ISO 22000:2018, односно поголемите организации значително повеќе го имаат имплементирано системот за менаџмент на безбедност на храна ISO 22000:2018.

Хи-квадратот за независност помеѓу системот за безбедност на храна HACCP и бројот на вработени (големината на организацијата) не е статистички значаен резултат  $\chi^2 (2,32) = 2,286$ ,  $p > ,01$ . Тоа значи дека пропорцијата на организации во однос на големината не се разликува значајно во примената на системот за безбедност на храна HACCP, или примената на овој стандард во релативно иста мера е присутна во малите, средните и големите организации.

Понатаму, Хи-квадратот за независност помеѓу системот за менаџмент со општествена одговорност ISO 26000:2010 и бројот на вработени (големината на организацијата) е статистички значаен  $\chi^2 (2,32) = 9,457$ ,  $p < ,01$ , при што Cramer's  $V = ,544$ , што претставува високо ниво на поврзаност. Односно организациите се разликуваат значајно во однос на примената на системот за менаџмент со општествена одговорност ISO 26000:2010, со тоа што поголемите организации значително повеќе го имаат имплементирано овој систем за менаџмент со општествена одговорност.

Хи-квадратот за независност помеѓу варијаблата повеќе менаџмент-системи споени во интегриран систем и бројот на вработени (големината на организацијата) е статистички значаен  $\chi^2 (2,32) = 36,880$ ,  $p < ,0,1$ , при што Cramer's  $V = ,917$ , што претставува многу високо ниво на поврзаност. Организациите се разликуваат значајно во однос на примената на повеќе

менаџмент-системи споени во интегриран систем, со тоа што тоа е значително повеќе застапено во организациите што бројат над 50 вработени.

Со оглед на анализата погоре, статистички значајни разлики во степенот на користење се пронајдени помеѓу различните големини на организации кај сите системи за управување со квалитет, освен HACCP (систем за безбедност на храна). Овие резултати се во склоп на очекувањата затоа што хотелите што се организации од интерес за ова истражување работат со храна. Следствено, без разлика од големината и бројот на вработени, хотелите што служат храна се очекува да го имаат имплементирано HACCP.

Употребата на други системи за управување со квалитет е значително поголема кај организациите што вработуваат над 50 луѓе. Покрај стандардите што се предуслов за еден хотел да стигне до повисок ранг (во контекст на ѕвезди), хотелите што се дел од франшиза мораат да имаат имплементирано систем за управување со квалитет. Со тоа, тие се покомпетитивни на пазарот и оддаваат импресија на сигурност и професионалност.

Така, говорејќи за менаџмент-систем за управување со квалитет што доминантно се применува во управувањето со хотелите во Република Северна Македонија, може да се каже дека е важно да се почитуваат, пред сè, принципите за управување со квалитет, кои се составени од соодветни комплексни и основни правила и верувања што се користат за управување и насочување на една организација. На таков начин хотелите континуирано ќе ги подобруваат перформансите поврзани со потребите на клиентите и другите деловни партнери на долг рок. Условот за организација да остане успешна е можен со континуирано идентификување на потребите на заинтересираните страни и подобрување на неговата работа. Стандардот ISO 9001, меѓународен стандард поставен од Меѓународната организација за стандардизација (ISO), е стандард за управување со квалитет што се користи во многу земји, вклучувајќи ја и Европската Унија, како модел на сертификација.

Во овој дел важно е да се споменат најважните употребувани темели во проектирањето систем за квалитет. Еден од нив е „Ориентација кон клиентот“. Организациите зависат од нивните клиенти, па затоа мора да ги разберат нивните

сегашни и идни потреби, да ги исполнат нивните барања и да работат за да ги надминат очекувањата на клиентите. Клиентите играат клучна улога во идната профитабилност на една организација. Со цел да ги задржат клиентите, организациите мора да ги разберат тековните и идните можности на клиентите. Друг темел во проектирањето систем за квалитет е „Лидерството“ и го претставува единството на целта на организација, или, попрецизно, управувањето и внатрешната средина. Лидерите треба да создадат внатрешна средина и атмосфера на организацијата, така што вработените можат целосно да се вклучат во постигнувањето на целите на организацијата. Управувањето со организацијата треба да води и да создаде соодветни еколошки услови за функциите на организацијата. Лидер во организација е лице што има моќ да влијае врз вработените за постигнување на поставените цели. Тој игра најважна улога во мотивирањето на вработените и постигнувањето на целите на организацијата. Целта е да се одредат единството и насоката на лидерот. Кога станува збор за „Учество на вработените“, се имплицира на тоа дека сите луѓе на сите нивоа на една организација се нејзина вредност и нивното целосно учество ги открива нивните способности во интерес на организацијата. Луѓето на сите нивоа на една организација влијаат на способноста на оваа организација да ги исполни своите цели. Со ангажирање луѓе, користејќи ги нивните знаења и вештини, организацијата создава средина во која вработените се трудољубиви и желни да ги постигнат своите цели. Вработените на сите нивоа се вредност на организацијата. Од нив се очекува да учествуваат со цел да ги искористат предностите на своите способности. На овој начин, вработените можат да бидат продуктивни за организацијата. Понатаму, секоја активност што ги зема инпутите и ги претвора во излез се смета за „Процес“ или „Процесен пристап“. Организациите мора ефикасно да управуваат со сите процеси за да успеат. Ресурсите и активностите мора да бидат соодветно управувани за да се постигнат резултати. Обезбедувањето на ова зависи од подготовката на деловните процеси. Подготвените процеси секогаш треба да се управуваат преку континуиран циклус на подобрување преку поставување и планирање цели, спроведување, контролирање и мерење. „Системски пристап во управувањето“ се состои од идентификување, разбирање и управување со системот на меѓусебно зависни процеси, за да се постигне одредена цел што води до зголемена ефективност и ефикасност на организацијата. Меѓусебните процеси треба да се дефинираат во

рамките на еден систем. На овој начин, процесите се полесно разбрани и управувани. Покрај тоа, ефикасноста на организацијата се зголемува и продуктивноста се зголемува во постигнувањето на целите. Следно, со користењето „*Реалистичен пристап*“, може да се направат точни и ефективни одлуки, и притоа една организација мора да ги користи и анализира сите податоци што се добиени од активностите. Во „*Односите со добавувачите*“, организациите не се независни од добавувачите и подизведувачите, туку тие се во заеднички интерактивен интерес. Затоа, двете страни треба да создадат вишок на вредности едни за други. На крај, најважната карактеристика на системот за квалитет е „*Принципот на континуирано подобрување*“. Напорите на организацијата во оваа насока мора да бидат постојана цел на организацијата, а не само да го примат документот. Подобрувањата не се само во однос на карактеристиките на произведените производи или услуги, туку и за сите процеси што се користат за производство и дистрибуција на стоки и услуги.

Последната цел на ова истражување е да се утврди колкава е зачестеноста на хотелите што се управувани според концептот на процесната ориентација во работењето. За таа цел е поставена следната хипотеза:

***Х4: Во хотелите во Република Северна Македонија преодминантно е управувањето засновано на концептот на процесна ориентација.***

За тестирање на оваа хипотеза е истражена поврзаноста помеѓу *видот на применета организациска структура во организацијата и бројот на вработени* (големината на организацијата). За утврдување на резултатите е користен методот на кростабулација – Пирсонов  $\chi^2$  хи квадрат.

Од резултатите во Табела 33 може да се забележи дека 13 од хотелите своето раководење го водат според моделот на функционална организациска структура. Подетално 6 од тие организации имаат до 25 вработени, додека останатите 13 имаат помеѓу 26 и 50 вработени. Од друга страна, вкупно 13 хотели имаат процесно ориентирана организациска структура. Од вкупно 13 хотели со процесно ориентирана структура, 2 од нив имаат до 25 вработени, 3 хотели имаат меѓу 26 и 50 вработени и мнозинството, односно 8 хотели имаат над 50 вработени.

Табела 33. Дескриптивни статистики за предикторската варијабла број на вработени и критериумската варијабла организациска структура

			Број на вработени			Вкупно
			До 25	26-50	Над 50	
Организациска структура	Функционална	Фреквенција (%)	31,6	68,4	0	100
		n	6	13	0	19
	Процесно ориентирана	Фреквенција (%)	15,4	23,1	61,5	100
		n	2	3	8	13
	Вкупно	Фреквенција (%)	25	50	25	100
		n	8	16	8	14

Понатаму, за утврдување на резултатите е користен методот на кростабулација – Пирсонов  $\chi^2$  хи квадрат тестот.

Табела 34. Пирсонов  $\chi^2$  квадрат тест

	Вредност	Број на степени на слобода	Статистичка значајност
Пирсонов $\chi^2$ хи-квадрат	15,676	2	,000
Процент на веројатност	18,790	2	,000
Двонасочна линеарна поврзаност	9,036	1	,003
Cramer's V	,700		,000
N	32		

По добиените резултати од Табела 34 се заклучува дека Хи-квадрат тестот на независност укажува на статистички значајна поврзаност помеѓу управувањето засновано на концептот на процесна ориентација и бројот на вработени (големината на организацијата)  $\chi^2 (2, 32) = 15,676, p < ,01$ , при што Cramer's V = ,700, што претставува високо ниво на поврзаност. Ова значи дека пропорцијата на организации по големина според број на вработени значајно се разликува во однос на примената на процесната ориентација, со тоа што **поголемите организации значајно повеќе го применуваат процесниот пристап на организациска структура.**



Преку испитувањето на поврзаноста помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси и конкурентноста на организациите во Република Северна Македонија со помош на статистичката непараметриска постапка Спирманов коефициент на корелација, пронајдена е висока, статистички значајна позитивна корелација. Односно, видно и од Табелата 15 прикажана претходно, повисоко ниво на зрелост во управувањето со деловните процеси и припаѓачките фактори значи и повисоко ниво на конкурентност на пазарот на организацијата. На таа основа, се прифаќа главната хипотеза ( $H_0$ ) што гласи: Постои статистички значајна корелација помеѓу нивоата на зрелост на управување со деловните процеси и конкурентноста на пазарот на хотелите во Република Северна Македонија.

Понатаму, утврдена е статистички значајна поврзаност помеѓу квалитетот на деловните процеси и конкурентноста на пазарот на организациите со помош на непараметриската статистичка постапка Спирманов коефициент на корелација. Поврзаноста помеѓу континуирано унапредување на деловните процеси и конкурентноста не е статистички значајна, додека поврзаноста помеѓу методите и техниките за бездефектно работење и мерилата на перформансите како предикторски варијабли и конкурентноста на пазарот е статистички значајна.

Со ова, видно и од Табелата 16 прикажана претходно, делумно се потврдува првата хипотеза ( $H_1$ ) што гласи: Унапредувањето на квалитетот на деловните процеси е во директна корелација со конкурентноста на организацијата.

Практично, деловниот процес е збир на активности што ги вршат луѓе или машини. Преку извршување голем број активности, процесот ги трансформира различните типови на инпути во аутпути, во согласност со претходно воспоставените политики, стандарди, процедури и правила, притоа користејќи употребливи ресурси од секаков вид. Иако процесите се разликуваат според бројот на активности што ги вклучуваат, неопходно е постоење на одреден број различни, но меѓусебно поврзани активности, бидејќи во спротивно се доведува во прашање самото дефинирање на деловните процеси, но и нивното влијание врз унапредувањето на квалитетот, а со тоа и на самата конкурентност на организацијата.

Овие меѓусебно поврзани активности, всушност, претставуваат дејства извршени на влезовите за на крајот да се произведат аутпути. Ова значи дека влезовите и излезите ги одредуваат границите на процесот. Влезовите ги претставуваат сите средства и ресурси што влегуваат во процесот, додека излезите се резултат на дејството на тој процес и претставуваат трансформирани влезови што како такви претставуваат вредност за клиентите. Почетната точка на деловниот процес е моментот кога клиентот ја поднесува нарачката. Крајната точка на деловниот процес може да биде моментот кога производот е испорачан до клиентот или моментот кога е евидентирано плаќањето. Сè што се одвива помеѓу тие две точки е составен дел од деловниот процес и може да има влијание врз унапредувањето на квалитетот на деловните процеси и да ја доведе во прашање конкурентноста на организацијата.

Без оглед на сè почестите автоматизирани процеси, луѓето играат клучна улога во нивното извршување. Едноставните процеси може да ги извршуваат поединци со едноставно следење процедури. Меѓутоа, за посложени процеси и задачи се потребни луѓе што размислуваат. Високосложените процеси бараат поединци што можат да анализираат и решаваат многу сложени проблеми. Технологијата е секако клучен елемент на деловните процеси. Поради технолошкиот напредок, денес е незамисливо да се извршуваат повеќето деловни активности без примена на модерната технологија. Различни машини и опрема, а, пред сè, информатичката технологија, во значителна мера ги одредуваат брзината и начинот на извршување на деловните процеси во хотелиерството, и го одредуваат нивното ниво на сложеност. Иако одреден деловен процес може да биде повеќе или помалку автоматизиран, денес веќе не може да се каже за мануелните процеси дека до одреден степен не ги применуваат современите технологии. Основните карактеристики на секој деловен процес во организациите, преку кои може да се унапреди квалитетот на деловните процеси, се следните: секој процес има своја цел; секој процес има свој сопственик; секој процес има свој почеток и крај; влезовите влегуваат во процесот, а излезите излегуваат; секој процес има свои клиенти (внатрешни или надворешни); процесот е составен од збир на меѓуфункционални активности; процесот по својата природа е сложен и динамичен; секој процес е по природа повторувачки; секој процес може да се автоматизира до одреден степен; успехот на секој деловен процес е мерлив; секој процес може да се подобри. Беше видно

дека деловниот процес може да се дефинира како структуриран, управуван и повторлив вкрстено функционален систем на активности што, со воспоставени правила и контроли, користејќи расположливи механизми, ги реализира дадените барања на влезот во процесот преку квалитетни аутпути, притоа задоволувајќи ги барањата на сите заинтересираните страни во системот преку остварување додадена вредност и реализирање на поставените цели. Но, во дадената дефиниција на деловниот процес се дадени неговите клучни елементи, а имајќи предвид дека идниот деловен процес го третираме како деловен систем, важно е да се додаде уште еден елемент, а тоа е опкружувањето. Оттука, заедно со опкружувањето, клучните елементи на секој деловен процес се: влез, излез, правила, механизми и контрола (клучот за реализација на циклусот за повратни информации).

Во склоп на втората помошна хипотеза, со помош на дистрибуција на добиените одговори од испитаниците, беше испитано познавањето на факторите што се клучни за успешна имплементација на процесната ориентација. На основа на утврдената дистрибуција и заедничката аритметичка средина на сите фактори што изнесува  $M = 3,58$  (на скала од 1 до 5), може да се заклучи дека организациите се претежно процесно ориентирани. При што фактор со највисока аритметичка средина е фокус на купувачите, додека фактор со најниска аритметичка средина е примената на методите и техниките за бездефектно работење.

**Следствено, а и според прикажаното во табелите од 17 до 30, се потврдува втората помошна хипотеза (X2) што гласи: Раководството на организацијата е запознаено со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација.**

Процесната ориентација, како нова деловна филозофија што овозможува не само вертикален, туку и хоризонтален проток на информации и ресурси неопходни за постигнување на организациските цели, гледа на организацијата од перспектива на клиентот. Овде фокусот е на активности во или помеѓу деловни процеси што создаваат додадена вредност, односно на врски помеѓу активностите содржани во деловните процеси. Ориентацијата кон процесите може да има неколку значења и се појавува во многу слични термини како процесен поглед, процесен пристап, процесна ориентација, процесно размислување,

процесни перспективи итн. Споменатите термини треба да се сфатат како синоними што сите заедно ја нагласуваат клучната улога на процесите, односно деловните процеси во современиот бизнис.

Процесната ориентација се карактеризира со поврзување и координација на раководството на организацијата во една меѓузависна целина, која ги зема предвид улогата на секоја поединечна активност и нејзиното влијание врз организацијата како целина. Истата ги опфаќа структурните елементи, ги нагласува фокусот, мерењето и сопственоста на процесите и ги става клиентите во центарот на организацијата. Како таква, процесната ориентација нуди хоризонтален поглед на деловните активности и овозможува усогласување на организациските системи според деловните процеси, со цел за успешна имплементација на процесната ориентација во организацијата и детална запознаеност на раководството на организацијата со самите фактори за успешна имплементација на самите деловни процеси. Истата се обидува да ги направи самите процеси повидливи и на тој начин да ја подобри организацијата. Може да се каже дека не се работи само за нов пристап кон бизнисот, туку и за сосема нов начин на размислување за организациите од хотелиерската индустрија и начинот на извршување на работата.

Со примена на процесна ориентација, менаџментот на конкретен хотел управува со целиот синџир на вредности на своите производи и/или услуги. Потпирањето на начинот на кој всушност се врши работата во организацијата дава поверодостојна слика за бизнисот, а работата на раководните структури станува порационална и појасна. Исто така, ориентацијата кон процесот, покрај раководството, им помага и на вработените да стекнат подобро сфаќање за самиот бизнис, но и да ја разберат нивната улога во организацискиот систем, со што ќе се обезбеди додадена вредност на клиентите. Токму ориентацијата кон клиентите е нагласена како клучна почетна точка на процесниот пристап. Клиентските барања и желби недвосмислено се исполнуваат низ деловните процеси.

Повеќе од јасно е дека процесната ориентација може да се примени во секоја организација, во нејзините различни делови и на различни нивоа, како и помеѓу повеќе организации. Сепак, главна пречка во воведувањето на процесните концепти е секојдневното фокусирање во извршувањето на задачите и на

тековните работи, како и постоењето на традиционален, структурен поглед кон истите. Ова значи дека повеќето раководни лица од менаџментот не размислуваат за деловните процеси и не се запознаени со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација. Но, од истражувањето можеше да се заклучи дека организациите се претежно процесно ориентирани.

Управувајќи со организацијата со примена на принципите на процесна ориентација и процесен пристап, менаџментот управува со целиот синџир на вредност на своите производи и услуги. Со фокусирање и потпирање на начинот на реално извршување на работата, примена на логичен редослед на активности во процесите, се добива поверодостојна слика за бизнисот, а менаџерската работа станува порационална и појасна.

Истражувањето за утврдување на степенот на примена на менаџмент-системите за управување во организациите беше спроведено со помош на статистичката метода на кростабулации, односно со Пирсонов Хи-квадрат тест. На основа на спроведените анализи на независност помеѓу системите за управување и бројот на вработени (големината на организацијата) е пронајдено дека постои статистички значајна поврзаност помеѓу системите за управување: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, ISO 22000:2018, ISO 26000:2010, односно повеќе системи на управување споени во интегриран систем и критериумската варијабла број на вработени (големина на организација). Единствено, значајна поврзаност не е пронајдена со системот HACCP.

**Со ова, а и според прикажаното во табелите од 31 и 32, делумно се потврдува третата помошна хипотеза (Х3) што гласи: Различни менаџмент-системи доминантно се применуваат во управувањето со хотелите во Република Северна Македонија.**

Квалитетот во туризмот и угостителството вклучува доследно доставување производи и услуги до гостите во согласност со очекуваните стандарди. Обезбедувањето квалитетна услуга е еден од главните предизвици со кои ќе се соочат рестораните во наредните години, бидејќи тоа е основен услов за успех на растечките, жестоко конкурентни, глобални пазари за угостителство, па оттука различни менаџмент-системи се применуваат во управувањето со хотелите. Постојат различни алатки што мерат и подобруваат квалитетна услуга, како и

механизми за препознавање на квалитетот во туризмот и угостителството. Менаџерите треба да го утврдат, евидентираат и измерат влијанието на трошоците и профитот и да можат да дадат приоритет на процесот на подобрување на квалитетот на сопствените средства. Туристичките чинители гледаат на квалитетната услуга во хотелот како вредност за парите, удобна соба, љубезен персонал и вкусна храна.

Квалитетната услуга е алатка за управување што им овозможува на хотелиерите преку соодветен начин да ја следат услугата од перспектива на клиентот. Обезбедувањето квалитет се однесува на секоја планирана и систематска активност насочена кон обезбедување на потрошувачите стоки и услуги со соодветен квалитет, заедно со доверба дека тие ги исполнуваат барањата и очекувањата на потрошувачите. Обезбедувањето квалитет зависи од извонредноста на две важни фокусни точки во бизнисот: дизајнот на стоки и услуги и контрола на квалитетот за време на извршувањето на испораката на услугите, често потпомогнати од некоја форма на мерење и инспекциски активности. Системот за управување со квалитетот на услугите е пристап ориентиран кон резултати. Се занимава со карактеристиките на услугата што се од најголема важност за крајните корисници; им се обраќа на давателите на услуги што имаат опипливи резултати што можат да ги претстават на крајните корисници (потрошувачи); на клиентите им гарантира висок квалитет на услугата што можат да ја добијат за време на својот престој во сместувачкиот објект и на персоналот му обезбедува методологија за да ја покаже својата посветеност на квалитетна услуга.

Имајќи предвид дека концептот на квалитет е широко дискутиран во управувањето со хотелиерството, квалитетот во хотелиерството се дефинира како доследна испорака на производи и услуги до гостите според очекуваните стандарди. Познато е дека гостите се спремни да платат повеќе кога ги посетуваат хотелите/рестораните што нудат услуга што ги исполнува или ги надминува нивните очекувања, па оттука нивото на квалитетна услуга е важен фактор во искуството што го добиваат гостите при нивната посета на организациите од хотелиерската индустрија. Со создавање вредност за гостинот, сместувачкиот објект, на пример, може успешно да ги задржи своите гости, но притоа менаџерите ќе мора да ја препознаат важноста на задржувањето на

клиентите, бидејќи привлекувањето нов клиент се смета за поскапо и одзема многу време и ресурси.

Анализирајќи ги насоките за тоа во кој правец треба да се развива хотелиерството во Република Северна Македонија, може да се истакне дека на сè поконкурентниот пазар прашањето за квалитетот стана сè поважно за хотелската индустрија. На ова влијаат голем број фактори, како што се проширувањето на правата на потрошувачите и наводното појавување на „нови“ туристи што се повеќе свесни за квалитетот. Дополнително, поголемата конкуренција предизвика хотелите да станат сè повеќе свесни за важноста на квалитетот како извор на конкурентни предности. *Квалитетните компоненти во угостителската индустрија што може да се користат за развој и имплементација на системи за квалитет на услугата се следните: размислување за услугата за гостите, одредување што сакаат гостите, развивање процес за да се испорача она што гостите го сакаат, обука на персоналот, имплементација на системи, евалуација и модификација на системот за испорака на услуги.*

Понатаму, *квалитетната самоевалуација на хотелската индустрија* (обично преку картички за коментари во гостинските соби или онлајн прашалници) е многу важна за хотелиерите да можат да ги идентификуваат и решат проблемите. Редовната и систематска анализа на резултатите од евалуацијата може да доведе до широк опсег на предности, вклучувајќи: мерење на степенот на усогласување на потребите и очекувањата на клиентите и споредување на резултатите со перципираниот квалитет, понатаму, делувајќи како основа за стратегиски процес, утврдување активности за подобрување, како и контролирање на конкурентноста во квалитетот со помош на бенчмаркинг.

Квалитетните услуги на високо ниво се поврзани со туризмот и угостителската индустрија. Во продолжение ќе биде прикажано како најдобро се управува со квалитетот во набљудуваната индустрија, со акцент на задачите на менаџерите и можностите што денес ѝ се презентираат на оваа индустрија како насоки за подобрување. Обезбедувањето квалитет е долгорочна инвестиција што претставува трошок, но секогаш оваа инвестиција е помала од работењето со „слаб“ квалитет. Менаџерите треба да го идентификуваат, евидентираат и рефлектираат влијанието на профитот од квалитетот и да можат да им дадат приоритет на процесите за подобрување на квалитетот, преку познавање и

имплементација на различни менаџмент-системи. На пример, соодносот помеѓу трошоците и придобивките од квалитетно работење може да се постигне со изедначување на некавалитетните трошоци и обезбедувањето квалитет со придобивките од оперативните трошоци, како и стапките на враќање на гостите и рекламните што произлегуваат од личните искуства. Постојат различни механизми насочени кон постигнување подобар квалитет во туристичките услуги. Двојните причини за воспоставување ознаки за квалитет со визии за формата на шема за класификација се преинформирање на потрошувачот, овозможувајќи бескрупулозен избор заснован на одредена мерка за квалитет, како и поттикнување инвестиции и подобрување на квалитетот преку поставување стандарди што сопствениците се стремат да ги задржат.

Најважните фактори за иднината на хотелите се *задоволството на гостите, задржувањето на гостите и рекламирањето*. Се предлага хотелите да не ги рекламираат атрибутите што ги немаат или да не го покажуваат својот имот на премногу луксузен или неверојатен начин, бидејќи овие методи првично привлекуваат гости, но ако гостите се на лице место, може да бидат многу незадоволни, бидејќи перцепцијата за квалитетот услугата и очекуваната услуга што ги имале, во реалноста се многу различни.

*Различните менаџмент-системи треба да направат квалитетната услуга да биде главен приоритет и за нив и за нивните вработени. Врвните препораки за услугите за гостите, преку кои може да се постигнат успешни и профитабилни резултати, вклучуваат: фокусирање на квалитетна услуга и најмалку задоволство; задржување на постојните гости преку надминување на нивните очекувања; континуирано подобрување на квалитетот; вработување, редовна обука и зајакнување на услужно ориентираните вработени лица; потрагата по најдобрите практики преку мерење; спроведување на акредитација за квалитет преку различни шеми, како што се екоетикети, ISO и EFQM.*

На крај, последната помошна хипотеза е спроведена со помош на кростабулации, односно Пирсонов хи-квадрат за независност помеѓу варијаблите начин на управување и број на вработени (големина на организација). Заклучокот е дека процесната ориентација во управувањето е позастапена во поголемите организации, за разлика од помалите и средните организации каде што доминира



функционалната организациска структура. Имајќи предвид дека 75 % од анкетираниите вработени работат во средни и мали организации, не може во потполност да се утврди доминантноста на користење на процесната ориентација.

**Односно, според прикажаното и во табелите од 33 и 34, делумно се потврди четвртата помошна хипотеза (X4) што гласи: Во хотелите во Република Северна Македонија преодоминантно е управувањето засновано на концептот на процесна ориентација.**

Анализирајќи ги насоките за тоа во кој правец треба да се движат хотелите во Република Северна Македонија, може да се истакне дека практично, управувајќи со хотелите со примена на принципите на процесна ориентација и процесен пристап, менаџментот управува со целиот синџир на вредности на своите производи и услуги. Со фокусирање и потпирање на начинот на реално извршување на работата, примена на логичен редослед на активности во процесите, се добива поверодостојна слика за бизнисот, а менаџерската работа станува порационална и појасна.

Во продолжение следуваат препораки за менаџерите од хотелската индустрија за важноста од усвојувањето на процесниот пристап.

Преку подеталната анализа, може да се констатира дека важноста на процесниот пристап е посочена од следниве карактеристики што се засновани на концептот на процесна ориентација:

- ✓ **Интегративност** – процесниот пристап обезбедува интеграција на сите функции, активности и организациски единици во организацијата и надвор од неа (други организации);
- ✓ **Интерактивност** – се обезбедува интерактивен пристап и интерактивност помеѓу функциите, активностите и организациските единици во организацијата и надвор од неа (други организации);
- ✓ **Континуитет** – постојано (континуирано) работење на организацијата се обезбедува преку континуирано управување со процесите врз основа на повратни информации и барања од заинтересираните страни на влезот во процесот;

- ✓ **Управување** (особено синџирот на вредност) – преку дефинирање на функциите и карактеристиките на процесот, како и нивно следење и контрола, со повратна информација за ситуацијата и обезбедување превентивни и корективни активности со цел да се постигнат целите на процесот, т. е. организацијата;
- ✓ **Дефинираност** – влезните барања на сите заинтересирани страни овозможуваат недвосмисленост во дефинирањето на сите параметри поврзани со ефикасноста и ефективноста на процесот и самата организација во остварувањето на целите и извршувањето на договорената работа;
- ✓ **Документација** – во организацијата постои структурна документација што се состои од упатства за работа, процедури, како и сите други документи што го дефинираат и опишуваат начинот на извршување на одредена задача, односно работа и евиденција што го следат извршувањето на процесите, т.е., задачи и акции;
- ✓ **Репродуктивност** – карактеристиките на контролирање, дефиниција и документација со повратна врска обезбедуваат повторливост на процесот;
- ✓ **Трансфункционалност** – клучна карактеристика на деловните процеси и процесната ориентација, која обезбедува извршување на задачите и задачите во логичен редослед преку поединечни функции во организацијата, обезбедувајќи нивно следење и оптимизација преку целите на процесот, почитувајќи ги целите на поединечните функции;
- ✓ **Еднаквост** (на сите делови на процесот) – исклучително значајна карактеристика што ја изедначува улогата на сите структурни делови на процесот и организациската структура на процесот со посебен акцент на изедначување на барањата на внатрешниот и надворешниот клиент.

Фактот дека филозофијата на процесниот пристап претставува значително отстапување од традиционалното разбирање на бизнисот ја прави неговата поширока примена уште потешка. Имено, процесниот пристап радикално ги менува воспоставените деловни процедури и работни навики, што често предизвикува отпор кон промените и опортунизам. Промени се случуваат речиси во сите делови на организацијата, па може да се каже дека разликата помеѓу традиционалниот и процесниот начин на водење бизнис е видлива во сите сфери на деловното живеење. Процесниот пристап им дава приоритет на процесите

пред структурите (т. е. хоризонталната врска со вертикалната димензија), кои служат како рамка во која се одвиваат деловните процеси. Овој пристап е во согласност со барањата на менаџментот на хотелот и клиентите што сакаат нивните услуги да бидат испорачани брзо и прецизно, со најниски можни трошоци и со што помал напор или непотребна комуникација со различни луѓе. Всушност, тие сакаат индивидуализиран пристап и само една допирна точка, односно лице што ќе ги води низ целиот процес и ќе се справи со внатрешната сложеност на организацискиот систем. Ваквата филозофија дава приоритет за задоволување на потребите на крајните клиенти, гости на хотелот, односно корисниците на хотелиерските услуги.

За разлика од функционалните организациски структури, во кои субоптимизацијата се постигнува со фокусирање на функциите, процесната ориентација вклучува фокусирање на гостите на хотелите, односно на корисниците на нивните услуги преку систем за управување, мерење и подобрување на сите деловни процеси во хотелот, што се постигнува првенствено преку воспоставување меѓуфункционални тимови и соодветни овластувања на вработените.

Во следната Глава 8, направена е соодветна детална анализа на можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството. Оттука, помеѓу другото, може да се види на кое ниво во управувањето со деловните процеси се наоѓаат македонските хотели во однос на претходно анализирани аспекти, давајќи поопширна анализа што е поврзана и со дефинирањето на рамката за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија, по што е даден и предлог-модел за унапредување на деловните процеси и негова имплементација во реални системи, со што на крај се презентира и елаборира соодветната методологија за анализа на успешноста од имплементација на предлог-моделот за подобрување.

## **Глава 8. Анализа на можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството**

### **8.1. Дефинирање на модел за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството**

Бројот на деловните процеси во една организација, вклучувајќи го и хотелиерството, е тесно поврзан со нивната сложеност. Колку е поголем бројот на активности, толку е покомплексен и потежок процесот на организација. Истото важи и за деловните процеси. Колку е поголем бројот на деловните процеси, толку тие ќе бидат покомплексни и најверојатно повеќе меѓусебно поврзани, т. е. условени и испреплетени.

Комплексноста на деловните процеси, како и сложеноста на организацијата, како што беше споменато, може да се гледа преку вертикални и хоризонтални димензии. Вертикалната сложеност на деловните процеси е тесно поврзана со хиерархијата на процесите и начинот на кој истите на повисоко ниво се разложуваат на процеси на пониско ниво, додека хоризонталната сложеност се однесува на интеграцијата на процесите, односно степенот на поврзаност помеѓу различни деловни процеси, на исто хиерархиско ниво.

Набљудувајќи ги деловните процеси, исто како и организациската структура во хотелиерството, ќе може да се забележи постоење на елементи од повисок и понизок ред. Додека организациските единици се разликуваат, на пример стратегиски деловни единици, одделенија, деловни функции, елементите на процесот на организирање се протегаат од глобални процеси, преку процесни групи, процеси, потпроцеси и активности со конкретни задачи и чекори. Со други зборови, освен што постојат различни поделби на деловните процеси во хотелиерството, може да се каже дека постои и процесна хиерархија. Во исто време, неопходно е да се направи разлика помеѓу два различни аспекти. Првиот е поврзан со самата природа на процесот, односно нивото на детали, додека вториот се однесува на примената на системот за нумерирање.

Многу менаџери сè уште не го разбираат целосно процесниот пристап. Во повеќето организации, деловните процеси се гледаат само како збир на механички чекори и процедури дефинирани од ИТ-експерти или менаџери за

квалитет, додека нивното пошироко, организациско значење сè уште не е целосно препознаено. Кон погрешно разбирање на вистинската природа на деловните процеси се и вработените, кои најчесто ја набљудуваат само својата улога во организацијата, односно немаат сознанија за целиот процес и поради недостиг на потребни информации не можат да преземат соодветни промени.

Она што е резултат на истражувањето поврзано со примената на процесниот пристап од страна на вработените и раководството е тешкото набљудување и разбирање на тоа како:

- ✓ Да се дефинираат деловните процеси во организацијата и нивната поврзаност;
- ✓ Да се воспостави односот помеѓу деловните процеси и деловните функции;
- ✓ Да се дефинираат перформансите на процесот;
- ✓ Да се одреди како и колку секој деловен процес придонесува за постигнување на организациските цели;
- ✓ Да се одреди како и на кој начин одредени луѓе се вклучени во одредени деловни процеси;
- ✓ Да се дефинираат и да се препознаат почетокот и крајот на деловниот процес;
- ✓ Да се одреди кои деловни процеси се само внатрешни, а кои вклучуваат деловни партнери (добавувачи и клиенти);
- ✓ Да се дефинира кои деловни процеси овозможуваат создавање конкретна додадена вредност на производите, односно услугите, а кои се само поддржувачки или менаџерски;
- ✓ Да се одреди кои деловни процеси се процеси од стратемиско значење.

Следно, доколку една организација од хотелиерска дејност сака да биде конкурентна, таа мора да ги има на ум не само нејзините структурни, туку и процесни аспекти на деловното работење. Без разбирање на сопствените деловни процеси и примена на процесен начин на размислување и однесување, ќе биде многу тешко да се води бизнис и да се успее во истиот во 21-виот век. Организациите од хотелиерската дејност треба да ја најдат вистинската рамнотежа помеѓу функционалното и процесното размислување. Предизвикот за наоѓање оптимален баланс во моментот е еден од најголемите менаџерски предизвици, кој може полесно да се разбере преку историски преглед на развојот

на процесниот пристап, но и преку истакнување на неговото значење во современите деловни услови.

Така, разбирањето и примената на процесната ориентација се клучни за водење бизнис во денешните пазарни услови. Една од причините за зголемениот интерес за деловните процеси може да се најде во фактот што клиентите се пет пати повеќе разочарани од лош деловен процес отколку од лош производ. Важноста на потребата од поинаков пристап ја согледаа хотелите во светот, кои, гледајќи ја нивната организација, всушност не ја гледаат структурата туку деловните процеси. Имено, успешните примери видно и мошне често се фокусирани на клучните деловни процеси што се преклопуваат, дури и доминираат, со вертикалните процеси на хиерархиската структура заснована на авторитет. Процесите, исто така, го обликуваат изгледот на дизајнот на работата, одговорностите и потребните вештини – сето тоа значително влијае на културата и компетенциите. Тие се дефинирани така што луѓето во организацијата можат подобро да ги разберат нивните улоги, одговорности, односи и меѓузависности, односно начинот на кој треба да се работи.

При дефинирање на рамката за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството, вредноста на поединечен деловен процес може да се изрази и преку економска или финансиска вредност, но и преку низа нефинансиски придобивки што ги носи за самиот хотел. Процесите им овозможуваат на организациите да бидат поуспешни по различни основи, вклучувајќи брзина, цена, квалитет и иновативност во дејноста. Поточно, можно е да се разликуваат четири типа на придобивки од воведувањето процесна ориентација во хотелиерството, како што се: директно зголемување на приходите; директно намалување на трошоците; индиректно зголемување на приходите; и индиректно намалување на трошоците.

При директно зголемување на приходот, примарниот акцент е ставен на постигнување оперативна ефикасност и на зголемување на продуктивноста и ефикасноста на деловните активности. Посилната ориентација кон деловните процеси резултира со подобар квалитет на услугите и зголемување на пазарното учество, а сето тоа се рефлектира во подобри финансиски показатели за организациските перформанси.

*Директното намалување* на трошоците првенствено се рефлектира во рационализацијата на работењето, каде што временските циклуси се скратуваат, времето на секој вработен се користи подобро, се елиминираат вишокот активности и другите активности што не создаваат вредност, а работата во хотелот се извршува многу поквалитетно и поефикасно.

*Индириктното зголемување* на приходите ги подразбира сите подобрувања на постојните деловни практики што не се директно поврзани со финансиските резултати, но како резултат на воведувањето на процесната ориентација индириктно придонесуваат за нив, најчесто на долг рок. Ова води до зголемување на флексибилноста и способноста за иновации, до пошироко знаење и вкрстена соработка, а особено се нагласува силната ориентација кон клиентите, каде што се развиваат долгорочни односи со клиентите и се создава позитивна слика за имиџот на хотелот.

Индириктното намалување на трошоците е видливо преку подобро разбирање на деловните процеси и подобра интеграција на напорите на вработените и различните организациски единици во хотелот во кој работат. Токму преку развивање соодветна организациска култура и нов систем на управување, се намалуваат бирократијата и ригидноста на организациските системи, кои често го отежнуваат извршувањето на задачите.

Управувањето со процесите значи градење доверба помеѓу организацијата и корисниците; активно учество на сите вработени; дефинирање на сите активности што треба да се спроведат за да се постигнат резултатите што се во согласност со целите и работењето на организацијата; одговорност за управување со активностите што се важни за организацијата; анализа и мерење на способностите; утврдување на меѓусебните врски помеѓу активностите и функциите на организацијата како и утврдување на факторите што ќе ги подобрат клучните активности како на пр. ресурси, методи, материјали итн.

Соодветно на тоа, менаџментот, односно раководните тела мора да создадат клима и амбиент за постојано подобрување на квалитетот во сите организациски единици и на сите нивоа на компанијата, со цел да се задоволат растечките потреби на производи или услуги и да се стекне конкурентна предност на пазарот. Серијата стандарди ISO 9000 предвидува дека статистичките методи

можат да ги документираат резултатите во однос на усогласеноста со барањата за квалитет. На овој начин тие стануваат форма на евиденција на квалитетот.

Поаѓајќи од многубројни фактори на зрелост во управувањето со деловните процеси, како и идентификување на нивното ниво на развој и меѓузависност, можно е да се формулира рамка за подобрување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството, односно во хотелската индустрија, како мошне важна гранка за стопанството и економијата во Република Северна Македонија.

*Врз основа на презентираниите податоци, формулиран е модел за подобрување на квалитетот на деловните процеси, преку кој би можело да се констатира дека водечки фактори на зрелост на компаниите од хотелската индустрија во Република Северна Македонија се: комуникацијата, управувањето со процесите, фокусирањето на клиентите, управувањето со вработените и односите со добавувачите.*

Факторите на зрелост на водечките процеси во управувањето беа идентификувани врз основа на просечните вредности на факторите. Бидејќи овие фактори имаат највисоки просечни вредности (кои се проследени со најниски стандардни отстапувања), тие беа идентификувани како водечки фактори. Врз основа на коефициентите на корелација на водечките, но и на другите фактори, идентификувани се фактори што водечките фактори можат да ги „повлечат“ за да достигнат повисоко ниво на зрелост, што во крајна линија претставува услов за зголемување на зрелоста на хотелот како целина. Компаниите што се дел од хотелската индустрија во Северна Македонија потребно е да развијат акциски план за операционализација на врските и да ги идентификуваат начините преку кои ќе може да се користат статистички идентификуваните врски, со цел за да се зголеми квалитетот на управувањето со деловните процеси на самиот хотел.

## **8.2. Предлог-модел за унапредување на деловните процеси и негова имплементација во реални системи**

Моделирањето на деловните процеси е пред сè бизнис, а дури потоа ИТ-дисциплина. ИТ-експертите учествуваат во проекти за моделирање, реорганизација и подобрување на деловните процеси, но деловните експерти и менаџментот мора да имаат водечка улога во тоа. Проектирањето на деловните процеси е предуслов за нивно управување. Комплексен систем може успешно да



се управува само доколку е оптимално структуриран според целите за кои постои и доколку се јасно и недвосмислено дефинирани сите процедури за неговото функционирање, вклучително и во одредени исклучителни ситуации.

Проектирањето на деловните процеси не е цел сама по себе. Се моделира со цел да се подобри и унапреди начинот на работа, односно да се направи организацијата поефикасна во остварувањето на целите за кои постои. Се разбира, првиот чекор од секој проект во оваа област – моделирање на постојните процеси секогаш треба да се спроведува (освен ако не се работи за дизајнирање нови процеси за организација што штотуку се појавува), но вистинската корист се постигнува со моделирање нови подобрени процеси, евалуација на очекуваните ефекти од подобрувањата на моделот на процесот и развој и примена на ИКТ-поддршка за нови деловни процеси.

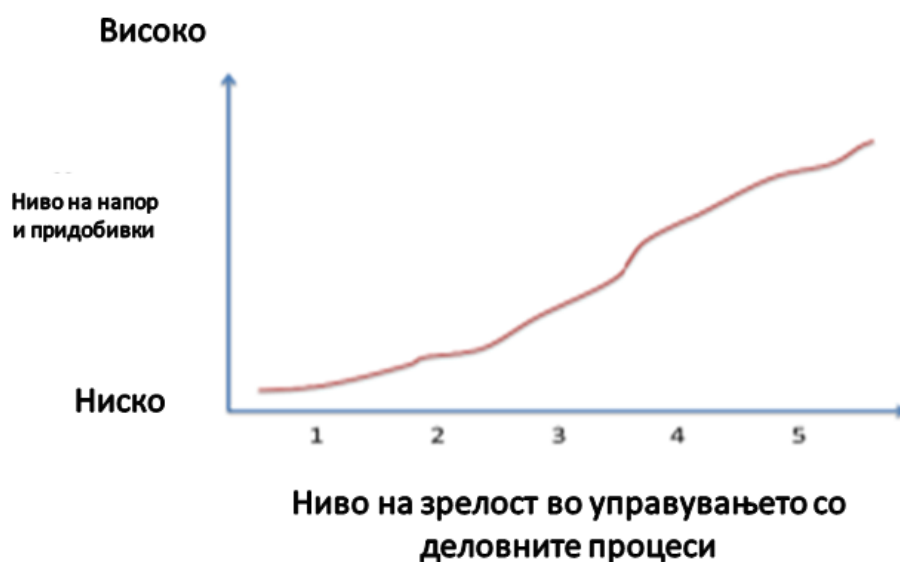
Во дисертацијата претходно беше истакнато дека досега се развиени многу модели за унапредување на деловните процеси. Меѓутоа, најчесто, при одлучувањето за моделот што треба да го имплементира, хотелот ќе мора да направи одредени приспособувања, а можеби дури и да развие некој посебен, индивидуален, посебен, сопствен модел врз основа на постојниот. Во оваа смисла, принципите на дизајнирање може да бидат корисни, идентификувани врз основа на анализа на моделите на зрелост, моделите за управување со процесите и проблемите што се појавиле при нивното спроведување. Принципите се многубројни, а за тоа кои од нив ќе доминираат, зависи од тоа дали одреден модел има дескриптивна или прескриптивна намена. Имено, дескриптивните модели на зрелост во управувањето со процесите се однесуваат на анализата на постојните практики за управување со процесите, во однос на критериумите поставени во различни фази на моделот, ги идентификуваат моменталните способности на хотелот во управувањето со процесите. Од друга страна, прескриптивната употреба на моделот на зрелост се однесува на одредување на посакуваното ниво на зрелост во управувањето со процесите и, во таа смисла, на одредување на насоките со кои е можно да се достигне посакуваната состојба.

Според Захер и соработниците, моделите на зрелост може да се имплементираат и да се користат за поддршка на ефективното и ефикасното управување со деловните процеси со намера хотелот како организација да ги реализира своите деловни цели и да создаде вредност за сите засегнати страни.

Анализата може да се изврши со споредување на моменталната положба и ефикасност на процесот со посакуваната, како и со идентификување на јазот што треба да се премости за да се дојде од постојната во посакуваната состојба<sup>222</sup>.

Всушност, моделите на зрелост за управување со процесите се користат за мерење и подобрување на компетенциите на деловните процеси. Во оваа смисла, тие ги вклучуваат нивоата на зрелост поврзани со присуството на практики за управување со процесот, способноста за следење и контрола на процесите и влијанието врз подобрувањето на процесот.

Со оглед на бројот на модели на зрелост во управување со процесите, не е логично да се очекува нивните автори да се договорат за нивото на зрелост или фазите низ кои поминува одредено претпријатие, компанија, организација, на патот кон имплементација и развој на управувањето со процесите. Сепак, сите модели, секако, вклучуваат фази што следат логичен редослед што покажува подобрување во практиката на управување со деловните процеси, така што резултатите и достигнувањата од една фаза или постигнати на едно ниво се основа за преминување на повисоко ниво на зрелост (Слика 10).



Слика 10. Патот на зрелост во управувањето со деловните процеси

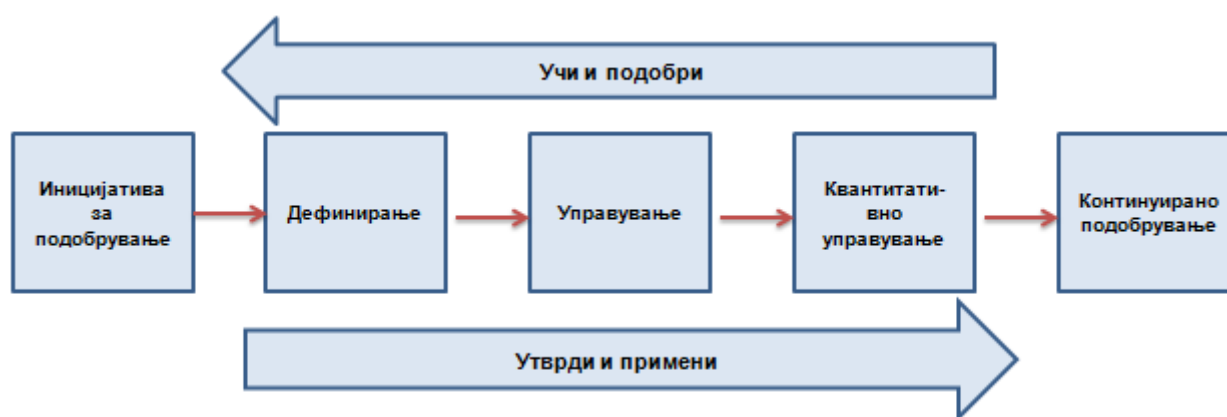
Извор: Констатација на авторот

<sup>222</sup> Zaheer A., Rehman K. U., Khan M. A., (2010). Development and testing of a business process orientation model to improve employee and organizational performance, African Journal of Business Management, 4(2), стр. 149-161.

Преминот од пониско на повисоко ниво секако бара одреден напор, но и придобивки што произлегуваат од воведените промени – подобрувања (Слика 10). Нивото на напорот и придобивките не е константно, туку се менува со текот на времето, но може да се претпостави дека одреден хотел со помал напор ќе обезбеди премин од прво на второ ниво, отколку, на пример, од трето на четврто, бидејќи полесно е да се подобри нешто што не е добро отколку нешто што веќе функционира добро.

Имајќи предвид дека повеќето референтни модели на зрелост се засноваат на петфазен пристап за зголемување на процесната зрелост, овој пристап го прави практичен и споредлив, па во продолжение, врз основа на петфазен пристап, направен е обид за претставување на фазите, односно на нивоата на зрелост во управувањето со процесите.

Така, преку креирање сопствен модел на зрелост, секоја хотел креира, всушност, стратегија за подобрување на бизнисот, или мапа за континуиран развој на процесниот пристап. Така, со инкрементални, но логично следени чекори, хотелот ќе може да се движи кон достигнување на највисокото ниво на зрелост, поминувајќи низ следните нивоа, а тие се: иницирање, дефинирање, управување, квантитативно управување и континуирано подобрување (Слика 11).



Слика 11. Предлог-модел кон достигнување совршенство во хотелиерството претставен преку 5 чекори

Извор: Констатација на авторот

За да може да се започне со патувањето до зрелоста на управувањето со процесите, важно е да има поединци во хотелот што ја разбираат важноста на процесниот пристап и што се подготвени да вложат време и напор за да ги убедат другите, особено нивните претпоставени, а потоа и другите вработени, а со тоа и практично да започне трансформација на организациската култура. Со појавата на таквите поединци, всушност, започнува првата фаза во развојот на зрелоста на управувањето со процесите, односно може да се каже дека хотелот е веќе на првото ниво на зрелост.

Во продолжение се прикажани чекорите за имплементација на методологијата, а тие се следните:

- Чекор 1. Иницирање за подобрување;
- Чекор 2. Идентификација/ дефинирање;
- Чекор 3. Управување/ менаџмент;
- Чекор 4. Квантитативното управување; и
- Чекор 5. Континуирано подобрување на деловните процеси.

А кругот продолжува да се врти преку: „утврди и промени“ и „учи и подобри“. Подолу, чекорите за имплементација на методологијата се подетално објаснети и елаборирани.

**Чекор 1.** Поединците во организацијата се свесни за важноста на процесниот пристап, но не постои идентификација на процесот од почеток до крај. Има само повремени мерења на процесните перформанси, со цел да се укаже дека следењето на напредокот на процесот може да обезбеди корисни податоци за негово подобрување. Со текот на времето се појавуваат и други вработени, заинтересирани да го прифатат процесниот пристап, но често поради оптоварувањето на редовните деловни активности немаат време да се посветат на имплементација на процесниот пристап. За да може да се достигне следното ниво на зрелост, поддршката од информатичката технологија станува неопходна во овој момент. Поради тоа што иницијативата за прифаќање на процесниот пристап сè уште се покренува на ова ниво, таа го носи логичното име – **иницирање**.

**Чекор 2.** Клучниот чекор што се реализира на второто ниво на зрелост е **идентификација** на деловните процеси, прво само клучните, а подоцна и другите

деловни процеси. Откако ќе се идентификуваат процесите, односно ќе се утврдат нивните граници и активности, може да се пристапи кон собирање и анализа на податоци поврзани со нивната имплементација. Второто ниво на зрелост обично се нарекува **дефинирање**, токму за да се покаже дека ова е првото ниво каде што всушност започнува управувањето со процесите во самиот хотел. Информатичката технологија овозможува податоците за реализација на процесот да се собираат и проследуваат без многу проблеми и без да им се одземе значителен дел од работното време на вработените. Тоа го олеснува одредувањето на состојбата во која се наоѓа процесот. За да се дефинира моменталната состојба на хотелот, како и посакуваната кон која се стреми, потребно е, покрај самиот процес, да се определи и вработен – менаџер што ќе биде одговорен за процесот и да ја следи неговата реализација од почеток до крај. На ова ниво се иницираат проекти за редизајнирање на поединечни процеси (или делови од процеси), но без одржливо и континуирано управување со процесите. Ова покажува дека важноста на управувањето со процесите е разбрана, но и дека тој (процесот) сè уште „не пуштил корен“ на ниво на хотелот како целина.

**Чекор 3.** Имајќи предвид дека локалните активности се стабилизираат во оваа фаза, се вели дека организациите во оваа фаза се во состојба на тактичка интеграција, што значи интеграција на поединечни активности како дел од процесот, но оваа интеграција сè уште (во повеќето случаи) е во рамките на границите на организациските единици во хотелот. Кога практиката на управување со процесите ќе заживее во целиот хотел како една силна организациска единица, тогаш ќе може да се зборува и за третото ниво на зрелост во управувањето со процесите, **а тоа е менаџментот**. Благодарение на тоа, можно е да се обезбеди стандардизација на процесот, бидејќи на ниво на секој процес се користат соодветни мерки и алатки. Исто така, благодарение на стандардизацијата, можно е да се идентификуваат најдобрите деловни практики, што овозможува резултатите постигнати со подобрување на еден процес да се постигнат во други процеси. Сепак, на ова ниво, практиката на вклучување на вработените во процесот на подобрување и одлучување сè уште не е развиена, што е значаен ограничувачки фактор за понатамошен напредок. Кога менаџерите ќе сфатат дека „очајно им е потребна помош“ од непосредните извршители во процесот на подобрување и достигнување повисоки нивоа на зрелост, сигурно ќе

има промена во начинот на кој се третираат. Тоа подразбира промена во системот на наградување, но и учество на вработените. На овој начин сите вработени ќе бидат дел од тимот за подобрување на процесите и ќе се стремат континуирано да вршат мерења поврзани со активностите што ги спроведуваат, но и да ја стават својата креативност во функција на подобрување на процесот. Така, на овој начин би можело да се достигне следното ниво на зрелост, а тоа е квантитативното управување.

**Чекор 4.** На ова ниво, на нивото на **квантитативното управување**, особено е значајна примената на статистички критериуми и инструменти, бидејќи основен услов за предвидливост на процесот е воспоставување статистичка процесна контрола, а потоа и статистичка стабилност на процесот. Во таа смисла, неопходно е да се следи реализацијата на процесот и да се користат соодветни мерки и инструменти за идентификување на варијациите, но и нивните извори (вообичаени или специфични), бидејќи разбирањето и контролирањето на варијациите се предуслов за предвидливост на резултатите од процесот. Факт е дека еднаш стандардизиран и подобрен процес во динамично опкружување на хотелот нема да биде добро долгорочно решение. Кругот на квалитет или спиралата на квалитет значи постојано унапредување на деловните процеси.

**Чекор 5.** Со оглед на постојаните промени во опкружувањето, вклучително и барањата на потрошувачите, односно корисниците на услугите, неопходно е **континуирано подобрување на деловните процеси**, што, всушност, претставува петто, последно ниво на зрелост. Ова често подразбира проактивен пристап кон управувањето со процесите, односно иницирање промени, а не само нивно следење. Следствено, тоа значи дека управувањето со процесите станува начин на функционирање на хотелот, односно хотелот се управува врз основа на процесите. Деловното работење на хотелот во целина е подложно на оптимизација, а тоа е можно затоа што се воспоставени врските помеѓу процесите и можно е совршено да се разменуваат информации и да се избегне дуплирање на активностите. Покрај поврзувањето на процесите на ниво на хотел, ова ниво се карактеризира и со поврзување со процесите што се одвиваат и надвор од хотелот, пред сè од аспект на потрошувачите (корисниците) и добавувачите. Иако е тешко да се достигне петтото ниво на зрелост, хотелите мора да се стремат кон тоа. Овој стремеж мора да постои доколку хотелот сака да воспостави

кооперативни односи, односно да се поврзе со други, успешни хотели, во кои веќе е присутна процесната ориентација. Сепак, достигнувањето барем на третото ниво на зрелост е доволно за хотелот да може да покаже дека ја разбира важноста на ориентацијата кон процесите и дека како организација е свесна за потребата од идентификување, мерење, анализа и подобрување на деловните процеси.

Доколку управувањето со деловните процеси се набљудува преку претходно претставениот петфазен модел, тоа може да изгледа многу поедноставено, бидејќи е претставен како еднодимензионален и линеарен модел. Сепак, управувањето со деловните процеси не е еднодимензионално, така што моделот не може да биде ниту линеарен. Ова се должи на фактот што во различни фази на зрелост, елементите се однесуваат различно и различно влијаат на деловното работење на хотелот. Во таа насока, освен елементите на моделот на зрелост и фазите низ кои поминува хотелот на патот кон зголемување на својата процесна зрелост, важно е да се утврди кои елементи од моделот се доминантни, односно особено важни за преминот од одредени пониски до повисоки нивоа на зрелост. Врз основа на резултатите од истражувањето што го спроведе, и авторот Дрљача во своето истражување заклучи дека во сите фази на развојот на зрелоста на деловните процеси во хотелското работење значајни елементи се посветеноста на менаџерите и поддршката на вработените во управување со истите, што може да се класифицира како организациска култура<sup>223</sup>. Сепак, истиот извор не прецизираше дали некои од факторите се поважни од другите во одредени фази на зрелост на управувањето со процесите во хотелската индустрија, односно во хотелите.

***Од исклучителна важност е да се објасни и примената на соодветните методи и техники во квалитативното и квантитативното управување со процесите, односно нивното следење на стабилноста.***

Во услови на растечки промени во деловниот свет со постојано растечка конкуренција, ефективностa на подобрувањето на процесот е речиси поважна за долгорочно опстојување отколку сегашното ниво на перформанси на

---

<sup>223</sup> Drljača, M., (2016), Methodology of Business Process Development in a Hotel. In: Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality – New Trends in Tourism and Hospitality Management. Opatija, Croatia, n.d. Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management.

оперативниот процес. Идентификацијата на процесот на подобрување е од клучно значење за оптимизирање на вкупните перформанси на целиот синџир на вредности. Еден од постојаните проблеми со фокусирањето на менаџерите и вработените кон подобрување на перформансите на нивните локални процеси е тоа што често локалниот систем за мерење е во конфликт со подобрувањето на севкупните перформанси, односно следење на стабилноста на процесите.

Следењето на деловните процеси може да се дефинира како метричко известување и способност за следење на перформансите на деловните процеси. Истото обезбедува голем број статистички и други информации со цел да се измерат перформансите на т.н. „од почеток до крај“, односно перформансите на целите процеси.

Дефинирањето на мерките зависи од спецификите и е карактеристично за секоја организација. Важноста и значењето на метриката се големи, но без соодветно поставување мерки, ниту еден од безбројните начини за мерење на перформансите нема да донесе резултати. Затоа, исклучително е важно да се идентификуваат целите и, во согласност со нив, да се дефинираат мерки и целни вредности за секоја од перформансите. Пред да се направи обид да се идентификуваат сите можни перформанси што може да се измерат, мора да биде јасно дека главната причина за имплементирање на мерниот систем е да се добие најдобрата можност за зголемување на севкупната ефективност на деловните процеси. Овие мерни активности ги вклучуваат и трошоците за спроведување и за одржување. Премногу или премалку мерки за перформанси или несоодветни мерки за перформанси на процесот може само да ги влошат вкупните перформанси. Едноставното идентификување на сè што може да се измери не дава индикации дали ќе се идентификува целиот сет на критични системски мерки. Секоја мерка потенцијално ја намалува ефикасноста на процесот. Мерните системи што не придонесуваат за севкупно подобрување на перформансите треба итно да се преиспитаат. Со цел да се реevalуираат мерните активности, неопходно е точно да се идентификува како перформансите на мерењето може да доведат до севкупно подобрување на ефикасноста и ефикасноста на деловните процеси во хотелиерството. Само тогаш ќе има можност за идентификување на минималниот сет на мерки за успешност што ќе овозможат највисок поврат на инвестицијата од имплементацијата и одржувањето



на системот за мерење. Вистинското значење и вредност на системот за мерење се реализира само кога добиените вредности се споредуваат со други вредности. На овој начин се утврдува кое е моменталното ниво на изведба, кои се најкритичните, а кои најуспешните делови.

За да може мерниот систем успешно да ги контролира перформансите, тој треба да биде **дел од целосниот контролен механизам**. Тој механизам има правила што дефинираат каде треба да се идентификуваат компаративните вредности, како да се проценат информациите, кога да се реагира и каков тип на дејства се потребни. Таквиот пристап вклучува методи како што се:

- ✓ идентификување на главниот сет на правила на организацијата и критичните критериуми за успех, т. е. оние што се фундаментални за конкурентниот успех на организацијата;
- ✓ дефинирање на хоризонталниот синџир на снабдување на оперативните процеси, од клиентот преку внатрешните процеси, па сè до надворешниот добавувач;
- ✓ идентификување на интерфејсот што треба да се контролира за секој процес;
- ✓ создавање процесна хиерархија што ќе овозможи прогресивно да се собираат мерките за перформансите на синџирот на снабдување низ вертикалната хиерархија;
- ✓ создавање подобрувања на процесот за оперативните процеси што треба да постигнат повисоко ниво на перформанси и идентификување на контролните правила неопходни за подобрување на ефикасноста на тие променети процеси;
- ✓ да се осигури дека намерите за подобрување не се сложени како произволно процентуално подобрување на тековните стандарди за изведба, туку се идентификувани со работа против надворешните вредности за одредување или организациските цели.

Ако процесот на мерење не е дел од ефикасен контролен механизам, трошоците вклучени во мерењето е многу веројатно да се потрошат и потенцијално може да го намалат нивото на перформанси. Теоретски, секоја мерка за изведба може да се користи како дел од контролата. Ако мерката никогаш не се користи ефикасно за спроведување дејства што ги контролираат

или подобруваат перформансите, без оглед на тоа колку тие може да бидат потенцијално корисни, тие стануваат непотребни трошоци. Идентификувањето на критичните мерки за успех е моќен начин да се идентификува минимален сет на контролни мерки. Точната вредност на секоја мерка треба да биде поттик за корективни дејства што потоа мора да се дефинираат. Со други зборови, идејата е да се идентификува кога процесот нема да го даде посакуваното ниво на услуга и ефикасност. Поентата на контрола често е да се постигне успех, осигурувајќи дека неуспехот е избегнат.

При спроведување на метриката, исклучително е важно да не се изгуби контекстот на целината, т. е. контекстот на процесот од почеток до крај. Често се случува стратегијата на секој посебен дел од организацијата да се постигне што е лесно мерливо, наместо да се овозможи посакуваното ниво на услуга на најефикасен начин. Оваа ситуација може да предизвика голема неусогласеност. Ова води до фактот дека процесите на производство на примарните производи или услуги се најмногу следени, додека има мала контрола врз внатрешните услуги, кои често се сметаат за премногу тешки за мерење, но што може многу негативно да влијае на перформансите на главните процеси. Извештаите за метрика на процесите им овозможуваат на корисниците да генерираат метрички информации за деловните процеси на ад хок основа. Овие извештаи ги мерат обемот, времето и трошоците на деловните процеси во целост или делумно, по чекори, корисници или групи на корисници. Исто така, тие содржат статистички податоци за тековното време и трошоците на задачите во деловниот процес. Генерираните информации може да се користат за мерење на перформансите на процесите, одделенијата или поединците и распределбата на работата меѓу корисниците. Метриката на процесите може да ја користат деловните корисници и аналитичарите за да ги подобрат деловните процеси или да ги оптимизираат ресурсите. Овој тип на извештај го затвора кругот во континуирано подобрување на процесите, мерење на перформансите на процесите од „живи“ процеси, врз основа на кои првично изградените модели потоа се пополнуваат со добиените информации и на тој начин се оптимизираат процесите.

Последната фаза во предлог-моделот за унапредување на деловните процеси и негова имплементација во реални системи е **редизајнирањето**, односно подобрувањето на самиот деловен процес. Подобрувањето на деловните

процеси се врши врз основа на резултатите од фазите на мерење и анализа. По дефинирањето на почетната или моменталната состојба на процесот и неговата изведба, мерењето на перформансите на процесот и правењето анализа, потребно е да се редизајнираат сите оние процеси или делови од процесот што не се на посакуваното ниво на ефикасност и ефективност. Доколку процесот е релативно стабилен и целта е да се направат дополнителни промени, се спроведува подобрување на процесот. Ако процесот е многу голем и потребно е целосно да се промени, тогаш е неопходно да се изврши реинженеринг на процесот. Клучната разлика помеѓу двата споменати процесни редизајнирања е во тоа што подобрувањето се заснова на решавање помали проблеми во процесот, каде што посакуваните резултати се постигнуваат за многу краток временски период, додека реинженерството се заснова на реконцептуализација на процесот, т. е. за суштинската промена на целокупниот бизнис. Првиот начин на промена се спроведува на тактичко, а вториот на стратегиско ниво.

Без разлика дали се врши подобрување, редизајн или реинженеринг на деловните процеси, по завршувањето на промените, пожелно е процесот да се симулира или тестира. На овој начин би се утврдило дали процесот се одвива според посакуваниот тек и дали е постигнато планираното ниво на изведба на процесот. Доколку промената била успешна, процесот се спроведува во организацијата. Со имплементација на редизајнираниот процес, завршува еден циклус на управување со деловните процеси и започнува нов, со што се обезбедуваат континуирано следење и подобрување на деловните процеси. „Кругот на квалитет спирално се врти.“

Како што беше споменато претходно, управувањето со деловните процеси не е еднократна процедура, туку повеќе итеративен процес што „живее“ и се развива додека „живее“ самата организација, односно самиот хотел.

### **8.2.1. Мерен систем за следење на стабилноста на процесите**

При следењето на стабилноста на процесите во организацијата, важно е да се нагласи дека следењето на стабилноста е способност на самата организација да ги постигне и одржи своите цели и да одржи континуитет во својата процесна ориентација.

Според горенаведеното, стабилноста на процесот може да се дефинира како успех на хотелот во остварувањето на своите цели и мисија, и во однос на ефикасноста и ефективноста. Од наведените причини, стабилноста на процесот се смета за основен услов за постигнување конкурентна предност на глобално ниво, така што секој деловен систем треба да го насочи вниманието кон своите критични деловни процеси. Стабилноста на процесите во организациите, односно деловниот процес сфатен како успех во постигнувањето на целите, е повеќедимензионална количина, која вклучува и квантитативни и квалитативни деловни показатели, однесување и производи од дадените однесувања.

Стабилноста на процесот обично се оценува врз основа на мерење на квалитативните и квантитативните вредности на поставените индикатори за успешност (на пример: профит, број на клиенти, трошоци). За секоја организација од хотелиерската индустрија од особена важност е да ги определи релевантните показатели и нивната поврзаност со формулираните цели на хотелот и до кој степен дадените показатели зависат од реализацијата на деловните активности.

Следењето на стабилноста на процесите е основа за подобрување на успешноста на самиот деловен систем. Изборот и начинот на следење на стабилноста на процесите може да имаат влијание врз менувањето на погледот на вработените во организацијата за нивната работа, производите и нивните потрошувачи/клиенти. Многу организации од хотелиерскиот бизнис се стремат кон промени со примена на приспособени програми или пристапи поврзани со структури, системи или технологии без промена на односот на човечкиот потенцијал со внатрешните процеси и односите со пазарот. Во деловните системи, многу промени се случуваат кога вработените почнуваат да размислуваат за истите работи на различни начини.

Следењето на стабилноста на процесите е многу повеќе од табели, бројки и записи. Тоа е согледување, мерење, анализа и разбирање на појавите. Пристапот за следење на стабилноста на процесите, употребен на вистински начин, може да обезбеди подобрување на различните содржини во самото управување со процесите на деловниот систем: подобрување во имплементацијата на стратегиите, донесување одлуки за инвестирање, зголемување на вредноста на креациите, подобрување на односот помеѓу учесниците во економски процес, подобрување на синџирот на снабдување,

зголемување на точноста во прогнозирањето на настаните, мотивирање на човечките ресурси во хотелот и во хотелиерскиот бизнис.

Принципиелното решение на структурата на контролорот и начинот на управување бара посебно внимание да се посвети на спецификацијата на посакуваниот исход. Несомнено, посакуваниот исход секогаш се изразува во контекст на системот што се набљудува. Така, на пример, се бара бродот да се држи на дадениот курс или температурата во просторијата да биде пријатна итн. Намалувањето на набљудувањето на исходот на сигналите за мерење, исто така, имплицира дека саканиот исход е поставен во облик на нумерички вредности. Во конкретни примери, тоа би значело дека дадениот тек на бродот се изразува со помош на координатите на точките на саканата траекторија или дека саканата температура е наведена или како нумеричка вредност или како интервал од дозволените нумерички вредности.

Основната задача на контролорот е да овозможи излезот од процесот да има поставена вредност или да се движи во одреден опсег. Меѓутоа, имајќи ја предвид динамиката на сите процеси што се управуваат, сигурно е дека мора да се посвети одредено внимание на времето во кое се постигнува посакуваниот исход, како и на начинот на кој тој се постигнува. Во овој контекст, концептот на посакуваниот исход се гледа нешто пошироко од дадената референтна нумеричка вредност, така што станува збор за низа индикатори што на некој начин ја специфицираат траекторијата на излезот од процесот. Овие индикатори се нарекуваат перформанси на системот.

Почнувајќи од серија интуитивно развиени контролори, класичната теорија за дизајн на контролори усвојува неколку основни структури на контролери што всушност ги спроведуваат истите контролни дејства како и претходно развиените контролери. Ова всушност значи дека во однос на дизајнирањето на контролорот, тој сè уште се потпираше на интуитивно разбирање на процесот. Разликата се состои во тоа што параметрите на контролорот, а со тоа и интензитетот и видот на поединечните дејства се приспособуваат квантитативно за што повеќе да се задоволат поставените барања во однос на перформансите.

И покрај едноставноста на линеарните модели што ги претставуваа и процесот и контролорот, самата проектна процедура бара развој на цела низа

графоаналитички методи што ги одредуваа параметрите и ја проверуваа валидноста на добиеното решение. Колку и да изгледаат архаично овие методи, на денешното ниво на развој на компјутери и соодветни софтверски алатки за симулација на процеси, факт е дека тие се засноваат на разбирање на суштината на самите процеси и можноста за нивно управување. Оттука, не е изненадувачки што многу од нив „преживеале“ и денес и сè уште успешно се користат во дизајнот на индустриските регулатори.

При мерењето на степенот на сложеност на моделот, треба да се има предвид дека одредена улога игра целта за која се формира моделот. Така, на пример, имајќи предвид дека управувањето со процесот е дизајнирано со цел да се постигне одредена цел, логично е да се очекува дека може да се користи релативно едноставен модел, под услов да ги покрива суштинските карактеристики на процесот. Овој модел треба само да ја опише причинско-последичната врска помеѓу надворешните „дразби“ и процесното однесување, без да навлегува во детален опис на внатрешните појави. Тоа всушност значи дека внатрешните појави се земаат предвид само до степен до кој влијаат на постигнувањето на посакуваните перформанси на процесот. Се подразбира дека вака формираниот модел не може да се користи за анализа на системот или за негова симулација. За таа цел, неопходно е да се формира модел што дава посеопфатен опис на процесот, односно кој вклучува карактеристики на процесот што не се важни за дизајнот на управувањето, но имаат директно влијание врз однесувањето на процесот. Овој модел често се гледа како „вистински“ опис на процесот. Меѓутоа, најчесто овде станува збор само за приближување, што всушност е помалку грубо од случајот со номиналниот модел.

Разликата помеѓу моделот на калибрација и номиналниот модел ја претставува грешката во моделирањето. Треба да се напомене дека грешката во моделирањето не го претставува отстапувањето на моделот од самиот систем, туку разликата помеѓу двата модели. Ова е природна последица на потребата квантитативно да се изрази грешката.

Колку и да изгледа дека одредувањето на номиналниот модел е поедноставно од одредувањето на моделот за калибрација, тоа можеби не е точно. Имено, овде не станува збор за степенот на поедноставување на моделот,

туку дали тој ги опишува сите појави што се суштински за реализација на управувањето.

По идентификување и елиминирање на слабостите во деловниот процес или минимизирање на нивните негативни ефекти, можно е да се започне со оптимизирање на истиот. Целта е да се максимизираат резултатите при оптимални ресурси. Затоа, на задачите за оптимизација на процесите им се пристапува професионално со максимална претпазливост.

Додека оптимизацијата се стреми да ја подобри постојната структура, иновацијата подразбира промени и дополнувања што дотогаш не биле во процес. Може да се каже дека ова е мала промена и подобрување на постојниот деловен процес. Реинженерингот е опишан како фундаментално редефинирање на деловните процеси со цел да се постигнат драстични подобрувања во најважните делови од бизнисот (трошоци, квалитет, брзина). Ова е сосема нова форма и структура на деловниот процес, а со тоа и неговиот квалитет. Тоа е многу сложена операција во која сè во процесот се менува, освен целта. Тоа е збир на активности што подразбираат потреба од ангажирање голем број експерти надвор од тимот за управување со деловните процеси. Слабостите, оптимизацијата, иновациите и реинженерството се механизми за рационализирање на процесот. Тие се разликуваат во опсегот на процесната интервенција, што значи разлика во времетраењето на интервенцијата и големината на ризикот.

Не е неопходно да се чека варијабилноста на процесот да добие таков карактер што последиците ќе треба да се санираат со примена на некои од, по опфат, времетраење и ризик на еден од најобемните механизми за да се постигне рационализација, односно подобрување на деловниот процес. Доволно е да се придржува кон еден од осумте принципи на квалитет: континуирано подобрување (continual Improvement). Континуираното подобрување не би смеело да биде премногу тешка задача, туку, напротив, тоа треба да биде нормална работа, особено што секогаш има области во организацијата, како и како активности или фази (процесни чекори), каде што се можни подобрувања.

Изворите на информации што можат да ја олеснат оваа работа се повеќе значајни, односно:

- ✓ повратните информации од клиенти/корисници и нивна процена за организацијата и нејзините производи/услуги,
- ✓ резултатите од разгледувањето на различни опасности и ризици во бизнисот и одредување каде во деловниот процес на подобрување би се ублажил постојниот ризик,
- ✓ повратните информации што менаџментот на деловните процеси ги добива од учесниците во самиот процес, како и предлози за тоа каков вид подобрување би можело да ги подигне моралот и мотивацијата,
- ✓ информациите за тоа каде се можни значајни подобрувања на производите/услугите, кои може да се постигнат со разгледување различни аспекти со добавувачите,
- ✓ информациите што може да се соберат преку внатрешни ревизии, кои ќе укажат на можностите и деловите од процесот во кои треба да се направат подобрувања.

На секое подобрување во процесот му претходи стручна анализа на ситуацијата со цел веродостојно да се утврди кои активности или фази (процесни чекори) во деловниот процес треба да се подобрат, со кои мерки и во кое време е можно да се очекуваат позитивни ефекти. Ова ќе бара компетентност, време и одредени инвестиции.

Со цел овие напори да резултираат со посакуваните ефекти во форма на вистински подобрувања, препорачливо е да се придржува до следните препораки за подобрување на квалитетот на деловните процеси:

1. Подобрувањето треба да се спроведе според проектот;
2. Активностите за подобрување треба да започнат во комуникацијата помеѓу управувањето со процесот и учесниците во процесот и соработниците меѓу себе;
3. Треба да се остане доследен во трошењето на времето потребно за подобрување на квалитетот на процесот, дури и ако се појават проблеми во некои други области;
4. Доколку се идентификуваат значителни проблеми со воведување подобрувања во квалитетот на процесот, треба да се повикаат и експерти;



5. Настојување за вклучување на сите учесници во процесот на подобрување на квалитетот на деловниот процес, бидејќи така ќе може да се постигнат најдобри резултати;
6. Деловниот процес треба да им биде претставен на клиентите/корисниците колку што е можно појасно;
7. Започнување со мали подобрувања што брзо покажуваат успех;
8. Редовно договарање за напредокот на проектот за подобрување;
9. Размена на искуства со други организации во однос на подобрување на квалитетот на деловниот процес;
10. Делегирање задачи на учесниците во деловниот процес со цел да се зголемат нивната одговорност и мотивација;
11. Редовно да ги спроведуваат договорите за работа;
12. Управувањето со деловните процеси треба постојано да укажува на потребата и придобивките од подобрување на квалитетот на процесот;
13. Да постои критичка настроеност кон сопствениот стил на лидерство (повеќе ќе се постигне соработката така отколку преку авторитативниот стил на лидерство).

Континуираното подобрување на деловните процеси треба да биде секојдневна задача и практика и компонента на деловната филозофија, особено затоа што тоа е услов што произлегува од ISO стандардите, а постојаното подобрување во деловните процеси мора да биде документирано и докажано пред независните ревизори во текот на процесот на ревизија на квалитетот на бизнисот, односно квалитетот на деловниот систем во кој се одвива процесот.

Генерално, воспоставувањето и спроведувањето систем за управување со квалитетот претставува процес што е насочен кон постигнување на целите на хотелското претпријатие. Тој процес не е еднократно и парцијално делување, туку серија континуирани заемни врски на управувачките функции, каде што секоја хотелска услуга е резултат на активноста во одредени процеси што се најчесто сукцесивно поврзани. Збирот на квалитетот од поединечните процеси, кои се резултат на синхронизираната работа на сите работни единици во хотелот, го прави вкупниот квалитет на хотелската услуга.

*Бидејќи една од целите беше да се идентификуваат и факторите на зрелост на управувањето со деловните процеси во компаниите од хотелската*

*индустрија во Република Северна Македонија, логично, во продолжение е формулирањето на насоките и препораките за подобрување на квалитетот на деловните процеси во компаниите од хотелската индустрија во Република Северна Македонија со претставување на придобивките од предлог-моделот за подобрување на самите перформанси на хотелите.*

Кога станува збор за стратегијата, како еден од критичните фактори за успешна имплементација на процесната ориентација, истражувањето покажа дека во значителен број организации од хотелската индустрија се гледа како на збир од меѓусебно поврзани процеси, односно дека за секој процес (потпроцес) се одредува „сопственик“ на процесот, кој го следи самиот процес од почеток до крај. Меѓутоа, истражувањето исто така откри дека ресурсите се претежно распределени на деловните функции, а не на процесите. Со распределба на ресурсите, според деловните процеси, се постигнуваат подобри информации поврзани со сите влезови и аутпути од поединечни процеси, повисоките нивоа на менаџмент ослободуваат голем број тактички и оперативни одлуки, со што се зголемува организацискиот капацитет на хотелот и се постигнува поголем степен на контрола, со што директно се влијае на подобрување на перформансите на хотелот, а со тоа и на конкурентноста.

### **8.3. Методологија за анализа на успешноста од имплементација на предлог-моделот за подобрување**

Процесот на прикажување на деловните процеси е составен дел од анализата на постојното и дизајнот на предлог-моделот за подобрување. Деловните процеси често се претставени како мапи на процеси што покажуваат како активностите комуницираат и како се поврзани. Со прикажување и документирање на деловниот процес, неговите клучни активности и карактеристики, како и низа други важни елементи на описот на деловниот процес, се овозможува подобро разбирање и се создаваат предуслови за спроведување континуирани подобрувања.

Процесите најчесто се прикажуваат со користење дијаграми на процеси, мапи на процеси или модели на процеси. Дијаграмите се наједноставни, мапите се нешто покомплексно и позначајно претставување, додека моделите содржат

најмногу информации и затоа се најкорисни за разбирање, анализа и дизајнирање на деловните процеси.

Моделирањето на деловните процеси е збир на активности преку кои се креираат графички прикази на постојни или предложени модели за подобрување на деловните процеси. Покрај прикажувањето на редоследот на деловните активности во рамките на процесот (најчесто прикажани со процесни дијаграми) или информации за влезови, излези, предизвикувачи на активности и резултати (најчесто прикажани со мапи на процеси), предлог-моделите на процесите вклучуваат и податоци за перформансите и овозможуваат симулација и нудат можност за известување во реално време. Преку моделирањето на деловните процеси често се прикажуваат не само основните активности или текот на процесот, туку и подетални информации како што се времетраењето на активностите, создадената вредност, резултатите итн. На овој начин се нуди подобро разбирање на набљудуваниот процес, но се олеснува и неговата оптимизација.

Целта на моделирањето е да понуди точна и доследна репрезентација на вистинскиот начин на кој се извршува работата во организацијата, со сите потребни детали и информации за деловните процеси, кои се неопходни за нивно ефикасно извршување. Поточно, може да се каже дека моделирањето на деловните процеси:<sup>224</sup>

- ✓ дава подетални информации за тоа кој што прави;
- ✓ овозможува подобро разбирање и поврзување, побрза комуникација и подобро управување со допирните точки;
- ✓ овозможува брзо и лесно следење на перформансите на процесот, со акцент на интерфејсите помеѓу функциите, тимовите или процесите;
- ✓ може да покаже време и ресурси потребни за извршување одредени активности;
- ✓ овозможува поголема ефикасност на процесот со определување на областите на можното деловно работење;
- ✓ нуди можност за тестирање на нови процесни модели со помош на методот на симулација.

<sup>224</sup> Sikavica, P., Hernaus, T., (2011), Dizajniranje organizacije : strukture, procesi, poslovi; Impresum. Zagreb: Novi informator, 415-416.

Оттука, како што може да се заклучи врз основа на претходната презентација на предлог-моделот прикажан преку фази, односно нивоата на зрелост, на кое ниво ќе се наоѓа хотелот зависи од повеќе фактори. Најчести проблеми во имплементацијата со управувањето со процесите се: „крута“ организациска култура, недоволни или несоодветни мерки за успешност на процесот, како и соодветен, интерен систем за наградување.

Ако го објасниме нивото на зрелост, можеме да видиме дека организациската култура е, всушност, клучен двигател на промените кога станува збор за обезбедување критична маса на вработени што ќе почнат да го промовираат процесниот пристап, или кога да се придвижи кон зголемување на зрелоста во управувањето со процесите.

Примената на униформни и процесно ориентирани мерила за перформансите е од клучно значење за преминот кон третото ниво на зрелост, што е, всушност, првото ниво на кое фактички се управуваат процесите. Конечно, системот на наградување е многу важен фактор кога сите вработени треба да се вклучат во процесот на зголемување на зрелоста, односно да го достигнат четвртото ниво на зрелост на управувањето со процесите.

Со цел да се надминат одредени ограничувања, во 2015 година, авторот Девенпорт анализирајќи го идните комодизации на процесите, вовеле интегриран, хибриден пристап за управување и подобрување на зрелоста во управувањето со деловните процеси. Тој ја анализираше еволуцијата на различните пристапи, како и примерите на многубројни успешни хотели во светот.

Заклучокот од неговата презентација во Истражувачкиот центар за управување со процеси на колеџот Бабсон (Babson College's Process Management Research Center) го содржи и следново:<sup>225</sup>

1. Хотелите стануваат пософистицирани и повешти во управувањето со процесите и нужно има промена во основните модели на управување со процесите, односно се појавуваат хибридни пристапи.

---

<sup>225</sup> Davenport, T.H., (2015), The coming commoditization of processes, Harvard business review, 83(6), стр. 100-108, 2015.

2. Бидејќи хибридниите пристапи се специфични, успехот од нивната имплементација бара високо ниво на менаџерска поддршка, како и инвестиции во обука и обука на менаџментот и вработените.
3. Обично, конкретен пристап кон управувањето со процесите е доволен како прв чекор, но за континуирано, одржливо управување со деловните процеси во хотелите, потребно е да се направат одредени приспособувања со текот на времето, односно да се создаде сопствен, хибриден модел на управување со процесите,
4. Хибридниот модел го олеснува управувањето со процесите, но и покажува дали сè оди добро во хотелот. Некои од карактеристиките што треба да ги има интегрираниот, хибриден модел се дадени во Табелата 35.

Табела 35. Карактеристики на хибриден модел на зрелост за управување со процесите во хотелиерството

Карактеристики	Придобивки
Моделот е средство, а не цел	Фокусот е ставен кон создавање вредност за потрошувачите/корисниците
Структурирањето се врши од врвот кон дното (од горе – надолу)	Шансите да се обезбеди одржливост се поголеми
Моделот вклучува различни алатки	Поголема флексибилност
Природата и обемот на проектот го одредуваат изборот на алатките	Се избегнуваат грешки што произлегуваат од обидот да се решат сите проблеми на ист начин
Присутна е тесна врска со информациската технологија	Зголемување на брзината на размена на информации, и протокот низ синџирот на вредности

Четириите специфични карактеристики на дизајнот или процесниот модел може дополнително да ја подобрат неговата способност да се приспособи на промените во внатрешните и надворешните очекувања. Тие карактеристики се следните:

1. *Рамнотежа (баланс) на процесот* – осигурување дека сите аспекти на процесот се во рамнотежа, така што промената во една област лесно може да биде прифатена од други активности и елементи,
2. *Анализа на проток на процеси* – континуирана анализа на процесот со цел да се пронајде одредена неефикасност, треба да биде интегрално моделирање на процесот и неговите контролни механизми,
3. *Едноставност* – колку е покомплексен процесот, толку потешко му е да се приспособи на промените во внатрешната и надворешната средина;

помалку врски и помала меѓузависност се некои од клучните цели на дизајнот,

4. *Повратни информации* – процесот треба да биде дизајниран да дава повратни информации за да се осигури дека може да се приспособи на променливите услови на посакуваниот начин.

Создавањето процесен модел е еден од важните предуслови за обезбедување флексибилност на деловните процеси, како неопходност на последното, петто ниво на зрелост, бидејќи адаптациите на јасни, графички специфицирани процеси се многу полесни отколку адаптациите на пишаните организациски процедури.

На основа на добиените податоци, како и релевантната литература и компарација со стандардите, застапеноста и степенот на имплементација на овие критични фактори во организациите во развиените земји, се доби една реална слика за отстапувањето на организациите/хотелите во Република Северна Македонија, во поглед на практикувањето на процесната ориентација. Исто така, беа идентификувани и можностите за унапредување на критичните фактори и современите модели што се клучни за имплементација на процесната ориентација.

Воедно, се заклучи дека процесот на воведување систем за квалитет не е едноставен и треба да бидат вклучени сите нивоа на менаџмент на организацијата од хотелиерската индустрија, но крајната цел, доколку имплементацијата на оди добро, е повеќе од задоволителна.

Во денешно време, сите организации се соочуваат со одржлив развој во однос на квалитетот и употребата на технологијата во нивните организации. За да можат организациите да останат конкурентни, неопходно е подобрување на бизнисот, а најекономичен начин за подобрување е да се воведат систем за квалитет што е насочен кон подобрување на производите и услугите за потрошувачите да бидат задоволни, а организациите да постигнат највисок можен профит. Системот за управување со квалитет не е фокусиран само на квалитетно работење, туку се однесува и на човечкиот потенцијал, природните ресурси, како и на сите односи на сите засегнати страни на организацијата.

Иако Република Северна Македонија сè уште не користи системи што се широко распространети во Европската Унија, бројот на воведувања стандардизирани системи се зголемува, без оглед на организациската структура, сопственоста или некои други фактори.

## ЗАКЛУЧОК

Докторската дисертација под наслов „Унапредување на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија“ ни го претставува деловниот процес што е предмет на варијабилност, односно ни ја претставува променливоста на процесите во хотелиерството, која, како и во другите области, се смета за нормална појава. Истата варијабилност на параметрите во областа на трансформација на влезните единици во излезни влијае на варијабилноста на деловните процеси во хотелиерството и практично секоја појава на варијабилност, а потоа и отстапување на процесот од горната и долната контролна граница не мора да има негативно влијание врз нивото на квалитетот на резултатите од процесот. Доколку, пак, процесот отстапува од оптималната линија на проток, така што ќе се приближи до дозволените граници на отстапување, или, пак, оди подалеку од овие граници, тогаш се јавуваат трошоци поради појава на (не)квалитет. Тогаш, самиот процес станува прескап, го загрозува квалитетот на деловните резултати, што, пак, сериозно го доведува во прашање степенот на задоволство на корисниците на услугите во хотелиерството.

Главниот мотив за изработка на оваа дисертација се самите деловни процеси и нивното унапредување во хотелиерството, кои како структуриран и вкрстено управуван функционален систем на логично подредени активности, со воспоставени правила и контрола, користејќи расположливи механизми, ги трансформира влезните процеси во аутпути, притоа задоволувајќи ги барањата на сите заинтересирани страни во системот преку постигнување вредности и поставување цели. Со цел да се постигне рационалност на процесот, достапни се широк опсег на можности, од елиминирање на слабостите преку редизајн или, пак, на целиот процес. За да се отстранат слабостите, потребно е да се проектира и ревидира процесот, што ќе овозможи следење и анализа со цел да се идентификуваат сите слабости. Оттука, задачата на управувањето со деловните процеси во хотелиерството е целосно да се елиминира или минимизира влијанието на слабостите. Кај раководењето (менаџментот), како еден од критичните фактори за успешно спроведување на процесната ориентација, со истражувањето е утврдено ниско ниво на примена на методологии за подобрување на процесите што во себе вклучуваат статистички инструменти. Со



позначајно користење статистички методи би се постигнала подобра процесна анализа, идентификување на недостатоците, формулирање мерки за нивно подобрување, со што би се намалиле и трошоците и времето на процесот, со што би се зголемила продуктивноста, а со тоа би се подобриле и деловните резултати.

Во овој докторски труд, спроведеното емпириско истражување се фокусира на анализа на најзначајните фактори за зрелост на процесите и можностите за унапредување на квалитетот на деловните процеси, како и нивното влијание врз унапредувањето на деловните активности и конкурентноста на организациите од хотелската индустрија.

Анализата и дискусиите на резултатите добиени од целокупното истражување во периодот од 2021 до 2024 година се спроведени со цел да се направи квалитативна и квантитативна анализа на дијагностика на хотелската индустрија во поглед на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија, но и да се истражат можностите и перспективите што ќе придонесат за унапредување и имплементација на истите и ќе се понуди модел за унапредување на квалитетот на деловните процеси во хотелиерството, односно модел за унапредување на деловните процеси и негова имплементација во реални системи.

Заради презентирање на добиените резултати од истражувањето на подетален начин, тие се претставени во табели каде што се претставени изборот на начинот на собирањето на податоците, изборот на методите и анализата на добиените податоци, понатаму, дефинирањето на истражувачките варијабли и хипотези и одредувањето на моделот за собирање и анализа на податоците, по што во истите се презентираат и резултатите од емпириското истражување и тестирањето на истражувачките хипотези.

Табела број 9 ни ги прикажува општите демографски податоци за испитаниците и основните податоци за организациите во кои тие работат. Од неа се заклучува дека две третини од испитаниците се од машки пол, додека другите се од женски пол и дека повеќе од половината од испитаниците имаат работно искуство меѓу 1 и 5 години, а другите имаат работно искуство над 5 години. Истата Табела укажува и на возраста на испитаниците и може да се констатира

дека 37,5 % од испитаниците се на возраст меѓу 36 и 40 години, една четвртина или 25 % се на возраст меѓу 41 и 45 години, 15,5 % се на возраст од 46 до 50 години и другите 22 % се испитаници што се на возраст над 55 години. Исто така, воочено е и тоа дека 28,1 % се сопственици на хотели, а 71,9 % се менаџери во хотелите и може да се констатира дека се работи за мнозинство индивидуално поседувани хотели или 93,8 %, а 6,2 % се хотели како дел од синџири (франшизи). Табелата укажува и на тоа дека 50 % имаат меѓу 26 и 50 вработени, а по 25 % се застапени хотели што бројат до 25 вработени и над 50 вработени. 46,9 % се вбројуваат во категоријата хотели со 3 ѕвезди, 34,4 % се во категоријата со 4 ѕвезди, а другите 18,8 % се хотели во категоријата со 5 ѕвезди. Генералниот заклучок од оваа Табела е дека во примерокот повеќе е застапена машката популација. Во однос на работниот стаж, повеќе од половината испитаници се со работно искуство помеѓу една и пет години, а во однос на возраста на испитаниците, најголемиот дел го сочинуваа испитаници на возраст помеѓу 36 и 40 години. Кога станува збор за функциите на анкетираниите испитаници, можеше да се заклучи дека најголемиот дел се менаџери, а веднаш зад нив се сопствениците на хотелите. Во приближно 94 % од случаите станува збор за индивидуално поседувани хотели, од кои една половина бројат помеѓу 26 и 50 вработени и приближно половина од хотелите се категоризирани со 3 ѕвезди.

Во Табелата 10 се прикажани општите карактеристики и користените менаџмент-системи во истражуваните хотели што го сочинуваа примерокот на истражување, при што се забележува дека 59,4 % од хотелите функционираат по функционален пристап, а 40,4 % се процесно ориентирани хотели. Истата Табела ни укажува и на тоа дека мнозинството од хотелите, 87,5 % го имаат имплементирано HACCP, системот за анализа на опасности и критични контролни точки, а 59,4 % поседуваат сертификат за системи за управување со безбедност на храната ISO 22000:2018. 46,7 % од хотелите во примерокот поседуваат сертификат за систем за управување со безбедност и заштита на работното место ISO 45001:2018. 40,6 % од хотелите во примерокот поседуваат сертификат за систем за менаџмент со квалитет ISO 9001:2015, а исто толку и го применуваат упатството за општествена одговорност ISO 26000:2010. 29,6 % го поседуваат сертификатот за систем за управување на животната средина ISO 14001:2015. 21,9 % од хотелите применуваат 2 или повеќе менаџмент-системи во управување

со деловните процеси. Од истата Табела практично може да се констатира дека кај повеќе од половината хотели организациската структура е функционална.

Табелата 11 ни дава јасна слика за значењето на секоја од поединечните фази во однос на опишување на квалитетот, кои се однесуваат на нештата од секцијата за „Управување со квалитет“. Од истата може да се изведе заклучокот дека поголемиот број хотели, во однос на тоа како го разбираат управувањето со квалитетот, се наоѓаат во процес на имплементација на програмата за управување со квалитет и се учи за корисноста од нејзина имплементација. Во врска со статусот на квалитет на организацијата, менаџерот за квалитет е вклучен во активностите за превентивно управување и во активностите поврзани со потрошувачите и нивните специфични барања. Практично, оваа Табела укажува на тоа дека хотелите се наоѓаат во третата фаза, кога станува збор за воспоставувањето соодветна комуникација и корективни акции преку кои проблемите ќе се решаваат на стандардизиран начин, додека пак во втората фаза се наоѓаат хотелите во однос на трошоците за квалитет како процент од продажбата.

Табелата 12 ги прикажува резултатите од истражувањето поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста, односно дескриптивните статистики за независните варијабли поврзани со зрелоста на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност. Од истата може да се констатира дека во повеќето организации информатичката технологија претставува значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на процесна организација и оптимизирана организација. Исто така, може да се констатира дека мерилата на перформанси претставува помалку значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на процесна ориентација на самата организација. Од прикажаното, може да се увиди и дека управувањето со процесите претставува помалку значаен фактор на зрелост на деловните процеси и укажува на тактична интеграција и процесна ориентација. Кај методите и техниките за бездефектно работење како фактор на зрелост на деловните процеси, истите не претставуваат значаен фактор на зрелост на деловните процеси. Во повеќето организации, управувањето со вработените претставува значаен фактор на зрелост на деловните процеси, оптимизирана и процесна организација и организација со воспоставена интелегентна мрежа. Од Табелата видно е дека стратегијата

претставува помалку значаен фактор на зрелост на деловните процеси и дека во повеќето организации деловната култура како фактор на зрелост на деловните процеси има големо значење.

Факторите на влијание поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста се претставени преку Табелата 13, преку која се утврдува дека сите фактори на зрелост со управување со процесите имаат аритметичка средина во интервал помеѓу 3 и 4, што е повисоко од средината на скалата и од истата се заклучува дека факторите на зрелост со управување на деловните процеси на кои најмногу се работи во организациите од интерес се стратегијата, управувањето со вработените, информатичката технологија и деловната култура, додека, пак, најмногу се посветува внимание на мерилата на перформанси, управувањето со процесите и методите и техниките за бездефектно работење.

Табелата 14 ги прикажува добиените резултати од направената дополнителна анализа со користење тестови за нормалност на дистрибуцијата на факторите на зрелост на работни процеси и зависната варијабла конкурентност со искористување на Шапиро-Вилк тест и Колмогоров-Смирнов тест, а прикажани се и хистограмите што се однесуваат на елементите на зрелост и зависната варијабла со вметната линија за облик на дистрибуциите на податоци.

Заклучоците од истражувањето што се однесуваат на факторите за управување со процесите се проследени со истражување на претходниот менаџерски фактор, па како препорака до менаџерите во хотелите се наметнува употребата на современите алатки и техники на управување со квалитетот на деловните процеси и потребата од разбирање на принципите на управување со процесите врз основа на пристапот: планирање, мерење, анализа и подобрување на деловниот процес.

Понатаму, преку анализата на факторите што се однесуваат на управувањето со вработените, се дојде до заклучокот дека неопходно е да се зголеми вклученоста на менаџерите во стимулирање на вработените да предлагаат идеи што би го подобриле работниот процес врз основа на нивните набљудувања, би ја зголемиле склоноста за тимска работа и меѓуфункционална соработка, односно поголема вклученост на вработените во одлучувањето при деловното работење на хотелот.

При истражувањето на информатичките технологии, најголема дисперзија на употребата на информатичките технологии е забележана помеѓу слоевите „големи хотели“ и „мали хотели“. Заклучокот до кој се дојде преку истражувањето, ја наметнува препораката до хотелите што се однесува на поголемата употреба на информатичката технологија во сите деловни сегменти, особено кај малите хотели.

Врз основа на истражувањето на комуникацијата, како еден од факторите за успешно спроведување на процесната ориентација, се наметнуваат препораки за потребата од зајакнување на двонасочниот тек на комуникација меѓу претпоставените и подредените, како и поттикнување на комуникацијата меѓу менаџерите и вработените во различни функционални организациски единици во хотелот. На тој начин се отстрануваат меѓусекторските бариери што е предуслов за достигнување повисоко ниво на зрелост на хотелот и еден од чекорите кон усвојување процес, односно хоризонтална организациска структура.

Во однос на фокусот кон клиентите, односно корисниците на услугите на хотелот, посебна препорака е постојано да се следи задоволството на клиентите и да се дизајнираат процесите во согласност со нивните предлози, со што ќе се зголеми задоволството на клиентите, што е пресуден фактор за нивната лојалност, но и ќе се зголемат можностите за привлекување нови клиенти, нови посетители.

Во односот на хотелот со добавувачите, како фактор за успешно спроведување на процесната ориентација, можеше да се идентификува можноста за напредок во нивото на зрелост на процесот преку формално информирање на добавувачите за промените во деловните процеси. Ова би го зголемило вклучувањето на добавувачите во целосниот синџир на вредности.

За факторот вработени беше констатирано дека постои поголема потреба од спроведување и организирање зголемен број обуки, како и нивно интензивирање на едукацијата, со цел зголемување на потребните знаења и стекнување дополнителни вештини за извршување на задачите од страна на вработените во деловното работење во хотелот.

Резултатите поврзани со системот за наградување, како фактор за успешна имплементација на процесната ориентација, укажуваат дека системот за наградување треба да се воспостави врз основа на перформансите, а

наградувањето да се врши на ниво на процесни тимови, со што би се воспоставил поправеден и потранспарентен систем на наградување и што битно влијаел на зајакнувањето на кохезијата меѓу вработените во хотелот.

Истражувањето на факторите на континуирано подобрување на методите и техниките доведе до речиси идентични заклучоци – дека повисоките нивоа на континуирано подобрување и примена на методите и техниките се придружени со поголема конкурентност (пазарно учество) на хотелите.

По оваа анализа, беше пристапено кон докажувањето на хипотезите во дисертацијата. Во истата, целта на генералната хипотеза е да се осознае дали постои статистички значајна поврзаност помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси како независна варијабла и конкурентноста на пазарот како зависна варијабла. За таа цел беше тестирана поврзаноста на зрелоста во управување со деловните процеси во македонските хотели како кумулативна варијабла составена од варијаблите: информатичка технологија, мерила на перформансите, управување со процесите, методи и техники за бездефектно работење, управување со вработените, стратегија и деловна култура. Исто така, беше тестирана и поврзаноста на секоја од варијаблите што ја сочинуваат главната варијабла, а тоа е зрелост на управување со деловните процеси. Преку табеларно претставување на корелациониот матрикс помеѓу предикторските варијабли поврзани со зрелост во управување со деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот може да се заклучи дека: со зголемувањето на нивото на зрелост во управување со деловните процеси се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на информатичката технологија се подобрува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со зголемувањето на користење мерила на перформансите, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на методите и техниките за бездефектно работење што се користат, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; со подобрувањето на стратегијата на организацијата, се зголемува и конкурентноста на пазарот; со подобрувањето на деловната култура, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата. Кога станува збор за управувањето со вработените како фактор на зрелост на работните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот, забележително е постоењето на ниска

позитивна линеарна корелација и не е пронајдена значајна поврзаност помеѓу овие две варијабли.

Следната хипотеза, односно поврзаноста помеѓу квалитетот на деловните процеси и конкурентноста е тестирана со користење Спирманова корелација како алтернатива за Пирсонова корелација. Беше констатирано дека со континуираното унапредување на деловните процеси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата; дека со континуираното унапредување на методите и техниките за бездефектно работење, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата, и дека со континуираното унапредување на мерилата на перформанси, се зголемува и конкурентноста на пазарот на организацијата. Како најзначаен фактор се издвојуваат мерилата на перформанси ( $\rho = ,87$ ), проследен од континуираното унапредување на методите и техниките за бездефектно работење ( $\rho = ,77$ ) и континуираното унапредување на деловните процеси ( $\rho = ,35$ ). Така, може да се каже дека преку соодветен реинженеринг на деловните процеси ќе се овозможат континуирано унапредување на деловните процеси, подобрување на методите и техниките за бездефектно работење и подобрување на усвоените мерила на перформанси во организацијата.

За тестирањето и докажувањето на втората хипотеза и утврдувањето на тоа дали раководството е запознаено со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација се користат дескриптивни статистики за фреквенцијата на одговорите. За да може една организација успешно да ги оствари мисијата и целите, освен правилното формулирање на стратегијата особено важна е нејзината успешна имплементација. Овие два процеса меѓусебно се поврзани, така што, без разлика колку добро е формулирана стратегијата, без соодветна имплементација, организацијата нема да ги оствари мисијата и целите. За успешното имплементирање на избраната организациска стратегија, неопходно е да се дизајнира организациска структура што ќе обезбеди координација, насоки и контрола. Понатаму, поддршката од лицата што ги носат одлуките ќе ја одреди подготвеноста на вработените во организациите да бидат заинтересирани и вклучени во имплементацијата на процесната ориентација, како и за имплементација на инструментите за управување со квалитет. Овие лица треба да учествуваат во дискусијата со раководството и да покажат посветеност

со инвестирање во активностите, овозможувајќи „вистинските“ луѓе да учествуваат во работните групи и експертските состаноци, со цел реализирање успешна имплементација на процесната ориентација, при тоа имајќи ги предвид ставовите дека унапредувањето на процесите се врши со имплементација на проектите за унапредување, како и тоа дека раководството, односно менаџерите во организациите се запознаени со методологиите за унапредување на процесите. Процесите се управуваат како систем дефиниран од мрежа на процеси и нивните интеракции, со што се создава подобро разбирање на додадената вредност. За да се дизајнира услуга што е навистина погодна за одредена цел, тоа значи и спроведување детално истражување на процесните постапки, како и податоците што се користат во интеракциите со крајните корисници, и како со нив може да се управува со цел да се креира оптимална патека и најзадоволувачко искуство за корисникот. Управувањето со вработените како еден од факторите за успешна имплементација на процесната ориентација опфаќа различни активности што влијаат врз зголемувањето на ефикасноста и ефективноста на работата, како и насочување на вработените кон остварување на целите на организацијата. Главната цел е планирањето на вработените, привлекувањето и селектирањето нови вработени, управувањето со обука и развој на кариерата, оценувањето на перформансите на вработените, како и откривањето на можностите за унапредување, креирање систем за наградување (материјални и нематеријални награди за вработените), мотивирање, задржување на вработените во компанијата и слично. Односот меѓу работникот и работодавецот се менувал низ историјата и покажува дека на почетокот на индустриското производство вработените биле третираны само како физичка сила, без почитување на нивниот идентитет. Со текот на времето, ова сфаќање се променило во сфаќање дека вработениот има важна улога во процесот на производство. Тоа упатува дека мора да се води грижа за вработените, да се креираат добри меѓучовечки односи, да се почитуваат вработените и нивното мислење итн. Може да се заклучи дека за да може вработениот да го даде својот максимум во работата, потребно е да се покаже почит кон неговата личност, односно раководството да гледа на вработените како на важен извор на информации и истите, со цел за унапредување на работните процеси, да бидат отворени кон тимска работа. Информациската технологија има исто така значајна улога и претставува клучен фактор за имплементацијата на процесната



ориентација. Најчесто, преку информациската технологија, хотелот, како организација, може, односно е во можност да реализира напредно електронско нарачување производи и услуги од своите доставувачи, како и преку користењето на бар кодовите, сензорите и RFID се во можност да го следат детално целиот процес на креирање вредности. Употребата на информациската технологија има големо значење во хотелската индустрија, особено на полето на подготовката и давањето на услугите, брзината на давањето на услугите, како и на воведувањето стандардизација како предуслов за давање квалитетни услуги. Многу организации доживеале последици од лошата комуникација на работното место. Кога информациите не се пренесуваат на вистински начин и во вистинско време, продуктивноста на работното место може да се намали. Уште повеќе, задачите може да бидат нецелосни, а, како резултат на тоа, целите нема да бидат исполнети. Меѓутоа, важи и спротивното: Ефикасната комуникација на работното место може да има позитивен ефект врз перформансите на вработените преку зголемување на моралот на вработените, стапката на задржување и севкупната продуктивност на работната средина. Многу е важно организацијата, односно хотелот да има добар комуникациски систем за да може секој вработен да разбере кои се целите и да можат сите вработени заедно да работат кон нивна реализација. Друг начин на кој комуникацијата може да ја подобри продуктивноста во хотелското работење е со помош на зајакнување. Ако вработените имаат повеќе информации, тие ќе се чувствуваат повеќе овластени да ги завршат своите задачи со доверба и насока. Оние вработени што имаат повеќе информации за конкретни задачи и знаат како да ги завршат се помотивирани да ги завршат ефективно. Задоволството на купувачите зависи пред сè од добиената корист при испорачување на предноста, но и од очекувањата на потрошувачот што се базираат на претходно искуство, мислењето на пријателите, но и на точноста на маркетинг-информациите добиени од туристичкото претпријатие. Самата специфичност на туристичката дејност подразбира различни очекувања што еволуираат под влијание на различни фактори. Со оглед на фактот дека задоволството кај потрошувачот во туризмот се остварува преку туристичкиот производ, потребно е и користење на концепцијата „целосен производ“, односно прифаќање на реалноста дека туристичкиот производ е интегрален и како таков извонредно комплексен. Задоволството на потрошувачот условува дали потрошувачот ќе биде вистински лојален или нелојален кон претпријатието,

односно условува понатамошна вредност што претпријатието во туризмот може да ја има од потрошувачот. Квалитетот е клуч за постигнување задоволство кај потрошувачот и неопходен услов за остварување деловен успех. Потрошувачите во туризмот се оние лица што користат туристички услуги и тие се крајно мерило на вредноста на одредена туристичка услуга. Од сложеноста при давањето на туристичките услуги произлегува специфичноста на туристите како потрошувачи. Така, фокусот кон купувачот во туризмот, или ориентацијата кон потрошувачот во туризмот е, покрај ориентацијата на конкуренцијата и интерфункционалната координација, клучен аспект за имплементација на процесната ориентација. Претпријатијата што го усвоиле овој концепт дизајнираат и продаваат производи и услуги што се наменети за задоволување на потребите и желбите на потрошувачот, односно купувачот. Фокусот кон купувачите, практично, подразбира фокусирање (насочување) на сите извори на организацијата за да излезе во пресрет на потребите и желбите на потрошувачот. Навремената и најповолната набавка на потребната количина различни видови материјали, апарати и уреди што се неопходни за редовно обезбедување квалитетна услуга е најважната задача на оваа функција. Рационалната набавка во хотелот е многу важна затоа што трошоците за материјал имаат големо учество во тековните трошоци на работење, особено кај делот за храна и пијалаци. Организацијата на набавната функција во хотелите зависи од многу фактори, на пример големината на хотелот, локацијата, карактерот на услугите во него итн. Денешните односи на хотелиерот со добавувачите се карактеризираат со голем број меѓусебно разменети информации. Бидејќи таквите информации се од најразличен вид, тешко дека хотелиерот ќе може секогаш да ги запамети за да може подоцна по потреба правовремено да се реагира. Од тие причини ако менаџерот сака своите односи со добавувачите да ги доведе на повисоко ниво, ќе мора да воведо систем за управување на односите со доставувачите (SRM – Supplier Relationship Management). Преку овој начин на организација на набавката се добиваат информациите за: истражувањата на пазарот за набавка, планирањето на набавката на материјал, утврдување на количината на материјал, порачките на материјал, следење на извршувањето на порачките, донесувањето на материјалот во хотелот, приемот на материјалот, квалитативната и квантитативната контрола на материјалот, евиденцијата на материјалот, контролата на резервите на материјалот во хотелот. Во хотелиерството важи

принципот дека квалитетот на излезните услуги зависи од квалитетот на влезните производи и услуги, односно од односот помеѓу инпутот и аутпутот. Ваквите односи мора јасно да бидат дефинирани помеѓу хотелиерот и доставувачот. Организацијата на потполно управување со квалитетот бара постојан надзор над доставувачите, во смисла на тоа со какви влезни производи и услуги го снабдуваат хотелот. Доставувачите треба секогаш да знаат што е тоа што на хотелот му треба и го смета за квалитет. На фирмите доставувачи секогаш треба да им биде чест и обврска фактот што се наоѓаат на хотелската листа на доставувачи. Суштината на услугата се гледа во недопирливоста, како една од нејзините карактеристики, така што начинот на нејзиното давање претставува една од клучните мерливи компоненти. Токму тука доаѓаат до израз улогата на вработените и нивните вештини, како оние што се директно во контакт со корисниците така и оние што посредно учествуваат во креирањето услуги. Според резултатите, вработените во хотелот поседуваат потребно знаење и вештини за извршување на задачите и вработените во хотелот меѓусебно разменуваат и делат знаење. Важно е да се истакне и тоа дека во успешните и наградувани организации, вработените искрено го сакаат она што го работат и многу се задоволни од своето работно место. Честопати компаниите што се наградувани за квалитет на своите услуги се наоѓаат на прво место на ранг-листата на организации што се најдобри работодавци. Имено, за успешно функционирање на системот за квалитет во кое било туристичко претпријатие, потребно е самите вработени да поседуваат одредени вештини со кои ќе придонесат за имплементација на процесната ориентација на организацијата, односно хотелот. Многу често вработените во хотелите сметаат дека системот за наградување е слика на ставовите и намерите на менаџментот на хотелот, како и целокупната организациска клима, па токму затоа системот за наградување е една од најефективните мотивациски алатки со кои располага менаџментот на една организација. Системот за наградување на една организација се состои од видовите награди што се нудат, а што може да бидат интерни и екстерни, како и нивната дистрибуција на оние што се вработени во организацијата. Во истражувањето, недвосмислено се укажува на тоа дека во хотелите системот на наградување е транспарентен и праведен и бонусот се одредува на основа на остварените перформанси на хотелите. За да биде наградувањето ефективно, менаџментот на хотелот мора да знае што сметаат вработените дека е соодветно

за наградување. Гледано во поширока перспектива, платата е важна награда, но е само една од сетот награди што опфаќа сè што вреднуваат и ценат вработените, како што се локација на канцелариите, соодветна опрема, задавање приоритетни задачи или неформално признание. Достигнувањето и одржувањето високо ниво на квалитет бара постојано унапредување и постојано учење. Тоа би требало да претставува редовен процес во секојдневните активности. Со добро дефинирање и спроведување на активности, проблемите ќе се решаваат во иднина и ќе се спречи нивно повторно појавување. Генерално, организациите што ги применуваат методите и техниките за бездефектно работење постигнале подигање на нивото на квалитетот во сите деловни процеси, намалување на сите видови трошоци, намалување на цената на производите, создавање доверба кај купувачите/корисниците, подигнување на знаењето кај вработените. Истовремено овие компании покажуваат зголемена мотивираност на нивните вработени, зголемена продуктивност и присуство на повеќе пазари. Разликите што се суштински во мерењето на квалитетот на услугите, практично, го прикажуваат нивното меѓусебно влијание и интеракција во насока на подобрување на односите меѓу организацијата и клиентите. Оттука, во најголемиот број хотели, како организација, ги дополнуваат традиционалните мерења на перформанси со одредени современи мерки. Од наведеното, може да се заклучи дека методите и техниките како фактор за имплементација на процесната ориентација има најниска аритметичка средина од 2,94, додека највисока аритметичка средина има фокус на купувачи како фактор за имплементација на процесната ориентација од 4,04.

Како што може да се види и од прикажаното на Табелата 31, претставени се дескриптивните статистики што се однесуваат на предикторските варијабли број на вработени со квалитет и критериумската варијабла системи за управување со квалитет, со чија помош се докажуваше третата хипотеза, односно дека различните менаџмент-системи доминантно се применуваат во управувањето со хотелите во Република Северна Македонија. Врз основа на дескриптивните статистики беше направен и Пирсонов  $\chi^2$  тест што беше даден во Табелата 32. Од изведеното, може да се заклучи следново: дека организациите се разликуваат значително во однос на примената на системот за управување со квалитет ISO 9001:2015, односно кај поголемите организации значително повеќе се користи системот за управување со квалитет ISO 9001:2015; дека

организациите се разликуваат значително во однос на примената на системот за управување со квалитет ISO 14001:2015; дека организациите се разликуваат значително во однос на примената на системот за заштита на безбедноста и здравјето при работа ISO 45001:2018; дека организациите се разликуваат значително во однос на примената на системот за менаџмент на безбедност на храна ISO 22000:2018; дека пропорцијата на организации во однос на големината не се разликува значајно во примената на системот за безбедност на храна HACCP, или примената на овој стандард во релативно иста мера е присутна во малите, средните и големите организации; дека организациите се разликуваат значајно во однос на примената на системот за менаџмент со општествена одговорност ISO 26000:2010; како и тоа дека организациите се разликуваат значајно во однос на примената на повеќе менаџмент-системи споени во интегриран систем, со тоа што тоа е значително повеќе застапено во организациите што бројат над 50 вработени. Употребата на други системи за управување со квалитет е значително поголема кај организациите што вработуваат над 50 луѓе. Покрај стандардите што се предуслов за еден хотел да стигне до повисок ранг (во контекст на ѕвезди), хотелите што се дел од франшиза мораат да имаат имплементирано систем за управување со квалитет. Со тоа, тие се покомпетитивни на пазарот и оддаваат импресија на сигурност и професионалност.

Последната хипотеза на ова истражување се однесуваше на потребата да се утврди колкава е зачестеноста на хотелите што се управувани според концептот на процесната ориентација во работењето. За нејзино тестирање е истражена поврзаноста помеѓу видот на применета организациска структура во организацијата и бројот на вработени (големината на организацијата). За утврдување на резултатите е користен методот на кростабулација – Пирсонов  $\chi^2$ . Од анализата се констатираше дека постои статистички значајна поврзаност помеѓу управувањето засновано на концептот на процесна ориентација и бројот на вработени, односно дека пропорцијата на организации по големина според број на вработени значајно се разликуваат во однос на примената на процесната ориентација, со тоа што поголемите организации значајно повеќе го применуваат процесниот пристап на организациска структура.

Со ова, видно и од табелите од 16 до 34 прикажани во дисертацијата, може да се заклучи дека делумно се потврдува првата хипотеза (X1) што гласи: Унапредувањето на квалитетот на деловните процеси е во директна корелација со конкурентноста на организацијата; дека се потврдува втората помошна хипотеза (X2) што гласи: Раководството на организацијата е запознаено со факторите за успешна имплементација на процесната ориентација; дека делумно се потврдува третата помошна хипотеза (X3) што гласи: Различни менаџмент-системи доминантно се применуваат во управувањето со хотелите во Република Северна Македонија; и дека делумно се потврди и четвртата помошна хипотеза (X4) што гласи: Во хотелите во Република Северна Македонија преодминантно е управувањето засновано на концептот на процесна ориентација.

Во согласност со теоретската елаборација на тематиката на овој докторски труд, како и спроведеното емпириско истражување, може да се истакне дека кај хотелската индустрија во Република Северна Македонија постои статистички значајна корелација помеѓу нивоата на зрелост во управување со деловните процеси и конкурентноста и тоа дека како статистички индикатори за зрелоста во управувањето со деловните процеси и факторите на конкурентност на хотелите се користат информатичката технологија, управување со процесите (вклучително и методите и техниките за бездефектно работење), управување со вработените, стратегиски пристап, организациска или деловна култура и конкурентност (удел на пазарот) на хотелот.

Исто така, може да се истакне дека кај хотелската индустрија во Република Северна Македонија деловниот процес е збир на активности што ги вршат луѓе или машини, а преку извршување на големиот број активности, процесот ги трансформира различните типови на инпути во аутпути, во согласност со претходно воспоставените политики, стандарди, процедури и правила, притоа користејќи употребливи ресурси од секаков вид. Иако процесите се разликуваат според бројот на активности што ги вклучуваат, се увиде и неопходноста од постоењето на одреден број различни, но меѓусебно поврзани активности, бидејќи во спротивно се доведува во прашање самото дефинирање на деловните процеси, но и нивното влијание врз унапредувањето на квалитетот, а со тоа и на самата конкурентност на организацијата.

Процесната ориентација на хотелската индустрија во Република Северна Македонија, како нова деловна филозофија што овозможува не само вертикален, туку и хоризонтален проток на информации и ресурси неопходни за постигнување на организациските цели, гледа на организацијата од перспектива на клиентот. Овде фокусот е на активности во или помеѓу деловни процеси што создаваат додадена вредност, односно на врски помеѓу активностите содржани во деловните процеси. Ориентацијата кон процесите може да има неколку значења и се појавува во многу слични термини како процесен поглед, процесен пристап, процесна ориентација, процесно размислување, процесни перспективи итн. Споменатите термини треба да се сфатат како синоними што сите заедно ја нагласуваат клучната улога на процесите, односно деловните процеси во современиот бизнис.

Анализирајќи ги насоките за тоа во кој правец треба да се развива хотелиерството во Република Северна Македонија, може да се истакне дека квалитетните компоненти во угостителската индустрија што може да се користат за развој и имплементација на системи за квалитет на услугата се следните: размислување за услугата за гостите, одредување што сакаат гостите, развивање процес за да се испорача она што гостите го сакаат, обука на персоналот, имплементација на системи, евалуација и модификација на системот за испорака на услуги. Квалитетната самоевалуација на хотелската индустрија е многу важна за хотелиерите да можат да ги идентификуваат и решат проблемите. Редовната и систематска анализа на резултатите од евалуацијата може да доведе до широк опсег на предности, вклучувајќи: мерење на степенот на усогласување на потребите и очекувањата на клиентите и споредување на резултатите со перципираниот квалитет, понатаму, делувајќи како основа за стратемски процес, утврдување на активности за подобрување, како и контролирање на конкурентноста во квалитетот со помош на бенчмаркинг. Најважните фактори за иднината на хотелите се задоволството на гостите, задржувањето на гостите и рекламирањето. Се предлага хотелите да не ги рекламираат атрибутите што ги немаат или не го покажуваат својот имот на премногу луксузен или неверојатен начин, бидејќи овие методи првично привлекуваат гости, но ако гостите се на самото место, може да бидат многу незадоволни, бидејќи перцепцијата за квалитетот услугата и очекуваната услуга што ги имале, во реалноста се многу различни.

Различните менаџмент-системи треба да направат квалитетната услуга да биде главен приоритет и за нив и за нивните вработени. Врвните препораки за услугите за гостите преку кои може да се постигнат успешни и профитабилни резултати вклучуваат: фокусирање на квалитетна услуга и најмалку задоволство; задржување на постојните гости преку надминување на нивните очекувања; континуирано подобрување на квалитетот; вработување, редовна обука и зајакнување на услужно ориентираните вработени лица; потрагата по најдобрите практики преку мерење; спроведување акредитација за квалитет преку различни шеми, како што се екоетикети, ISO и EFQM.

Анализирајќи ги насоките за тоа во кој правец треба да се движат хотелите во Република Северна Македонија, може да се истакне дека практично, управувајќи со хотелите со примена на принципите на процесна ориентација и процесен пристап, менаџментот управува со целиот синџир на вредности на своите производи и услуги. Со фокусирање и потпирање на начинот на реално извршување на работата, примена на логичен редослед на активности во процесите, се добива поверодостојна слика за бизнисот, а менаџерската работа станува порационална и појасна.

Од целокупното истражување во овој докторски труд, произлезе и предлог-моделот за унапредување на деловните процеси во хотелиерството. Имајќи предвид дека најчесто, при одлучувањето за моделот што треба да се имплементира, хотелот мора да направи одредени приспособувања, а можеби дури и да развие некој посебен, индивидуален, посебен, сопствен модел врз основа на постојниот. Во оваа смисла, принципите на дизајнирање може да бидат корисни, идентификувани врз основа на анализа на моделите на зрелост, моделите за управување со процесите и проблемите што се појавиле при нивното спроведување. Така, преку креирање сопствен модел на зрелост, секоја хотел креира, всушност, стратегија за подобрување на бизнисот, или мапа за континуиран развој на процесниот пристап. Така, со инкрементални, но логично следени чекори, хотелот ќе може да се движи кон достигнување на највисокото ниво на зрелост, поминувајќи низ следните нивоа, а тие се: иницирање за подобрување, дефинирање, управување, квантитативно управување и континуирано подобрување.



Доколку управувањето со деловните процеси се набљудува преку претходно претставениот петфазен модел, тоа може да изгледа многу поедноставено, бидејќи е претставен како едnodимензионален и линеарен модел. Сепак, управувањето со деловните процеси не е едnodимензионално, така што моделот не може да биде ниту линеарен. Ова се должи на фактот што во различни фази на зрелост, елементите се однесуваат различно и различно влијаат на деловното работење на хотелот. Во таа насока, освен елементите на моделот на зрелост и фазите низ кои поминува хотелот на патот кон зголемување на својата процесна зрелост, важно е да се утврди кои елементи од моделот се доминантни, односно особено важни за преминот од одредени пониски до повисоки нивоа на зрелост.

Како што беше споменато претходно, управувањето со деловните процеси не е еднократна процедура, туку повеќе итеративен процес што „живее“ и се развива додека „живее“ самата организација, односно самиот хотел.

На крај, од изнесеното во оваа дисертација, може да се констатира дека е утврдена силна позитивна корелација помеѓу конкурентноста на организациите од хотелската индустрија и мерките за успешност, со заклучок дека повисокото ниво на мерки за успешност е придружено со повисока конкурентност (пазарно учество) на хотелите. Така, истражувањето укажува на важноста и неопходноста од трајно мерење и анализа на перформансите на деловните процеси, бидејќи тоа е предуслов за нивно континуирано унапредување. Само со континуирано подобрување на перформансите на деловните процеси може да се подобри перформансите на организациите од хотелската индустрија во нашата држава во целина.

Препораките и насоките дадени според факторите на зрелост на процесот укажуваат на можни подобрувања од поединечни фактори, со што би се зголемило нивото на вкупната зрелост на хотелите.

Силната позитивна корелација добиена со истражување на односот помеѓу нивото на зрелост на управувањето со процесите и конкурентноста на организациите, односно претпријатијата од хотелската индустрија во Република Северна Македонија (хотелите), секако треба да биде мотив и силен поттик за менаџерите во усвојувањето и спроведувањето на процесната ориентација во хотелите со кои управуваат, како и создавање атмосфера и општа култура, со што

би можеле сите вработени во хотелот да бидат мотивирани за активно да учествуваат во примената на процесниот пристап.

Според добиените резултати што се темелат на теоретското и емпириското истражување презентирани во докторската дисертација, може да се констатира дека истите ќе им овозможат на идните истражувачи и менаџери мошне значајни информации, кои би можеле да претставуваат појдовна основа во понатамошните истражувања за најзначајните фактори за зрелост на процесите и можностите за унапредување на квалитетот на самите деловни процеси, како и нивно влијание врз унапредувањето на деловните активности и конкурентноста на организациите, без разлика на нивната дејност.

Ова истражување во оваа докторска дисертација има и свои одредени слабости што може да се надминат или елиминираат во некои идни, посеопфатни истражувања. Имено, идните истражувања може да продолжат во насока на воведување нови индикатори за подобра процена на македонските хотели во однос на прашањата што се поврзани со потрошувачката на енергија, на пример, и да се однесува за предвидување на евентуалното постоење на намерата од страна на туристите за користење „зелени“ хотели. Следно, спроведена е анкета со мошне ниска стапка на одговори, со што се поставува прашањето дали навистина добиените одговори може во целост да се однесуваат и да ја рефлектираат состојбата на хотелиерската индустрија во Република Северна Македонија во целост. Ова може да се надмине преку реплицирање на истражувањето во иднина и со други држави во регионот, како и преку проширување на анкетата со други типови на хотели во земјава. Исто така, применета е едноставна истражувачка техника, која во иднина би можело да се надополни со одредени покомплексни методи, како и да се тестираат и други техники во однос на проценетите.

Сепак, независно од ограничувањата, добиените сознанија преку ова истражување не се за занемарување, бидејќи ја отсликуваат состојбата на хотелите во Република Северна Македонија. Воедно, изнесените заклучоци помагаат да се дијагностицираат симптомите и индикаторите врз основа на кои е потребно да се унапредуваат деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Akbaba, A., (2006), Measuring service quality in the hotel industry: A study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), pp. 170-192
2. Ali, M. & Raza, S. A., (2015), *Measurement of Service Quality Perception and Customer Satisfaction in Islamic Banks of Pakistan: Evidence from Modified SERVQUAL* Mode. [https://mpr.ub.uni-muenchen.de/64039/1/MPRA\\_paper\\_64039.pdf](https://mpr.ub.uni-muenchen.de/64039/1/MPRA_paper_64039.pdf)
3. Altuntas, S. & Yener, E., (2012), An Approach Based on TRIZ Methodology and SERVQUAL Scale to Improve the Quality of Health-Care Service: A Case Study/Saglik Hizmetinin Kalitesini Arttirmek için TRIZ Metodolojisi ile SERVQUAL Skalasina Dayanan Bir Yaklasi: Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakis*, 12(1), pp. 97-106.
4. Amar, K. & Zain, M.Z. (2002). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, 14(6), 367–372
5. Antony, J., Leung, K., Knowles, G. & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5), 551–566.
6. Antony, J. & Banuelas, R., (2002). Key ingredients for the effective implementation of Six Sigma program, *Measuring business excellence*, 6(4), стр. 20-27.
7. Avelini Holjevac, I., (2002), *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment
8. Avelini Holjevac, I., (1987), *Ekonomska analiza radnih procesa u hotelu*, Informator, Zagreb
9. Avelini Holjevac, I., (1994, 2002), *Hotelsli standardi - temelj poslovne uspješnosti hotela*, Zbornik radova *Hotelska kuća 94*, Hotelijerski fakultet Opatija, p.p. 215-224
10. Анђелковић М., (2004). Six Sigma – алат за елиминисање дефеката. *Пословна политика*, 33(2), стр. 52- 56
11. Анђелковић М., (2004). Мерење и анализа као основа за побољшање квалитета пословања предузећа, *Пословна политика*, 33(9), стр. 30-34.

12. Backman, K.F., Backman, S.J. & Malinovsky. J. (2000), An Assessment of Service Quality in a Nature-Based Tourism Setting. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1.2, 9-30
13. Bakić, O., (2020) Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Barjaktarović, D., (2021) Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd. Magazin za hotelijerstvo, ugostiteljstvo i turizam – „HOTEL”, Beograd
15. Barjaktarović, D., (2014), Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu. Beograd: Univerzitet Singidunum
16. Basu, R., (2004), *Implementing Quality: A practical guide to tools and techniques*, Thomson Learning.
17. Bhat, K.S. & Rajashekhar, J. (2009). An empirical study of barriers to TQM implementation in Indian industries. *The TQM Magazine*, 21(3), 261–272.
18. Blešić, I., Čerović, S. & Dragičević, V., (2018), Improving the service quality as a socially responsible activity of hotel companies. *Amfiteatru Economic*, 13(29), pp. 273-286
19. Blešić, I., Stefanović, V. & Kicošev, S., (2018), Primena diskonfirmacijskog modela u merenju kvaliteta hotelskih usluga. *Economic Themes*, 48(2), pp. 201-216
20. Bogičević, D., (2006), ISO 9000- prva milja u TQM maratonu, *TQM*, Vol.24, No. 3-4, 26-31
21. Bojanic, D.C. & Rosen, L.D. (1994), Measuring service quality in restaurant: An application of the SERVQUAL instrument. *Hospitality Research Journal*, 18, 1, 3-14
22. Boulding, W., Kaira, A., Staelin, R. & Zcithaml. V.A. (1993), A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions, *Journal of Marketing Research*, 30, February, 1993., 7-27
23. Brah, S.A., Wong, J.L. & Rao, B.M. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(11), 1293–1312.
24. Brue G., (2002). *Six Sigma for managers*, McGraw-Hill, New York
25. Buble, M., (2005), *Management*, Sveučilište u Splitu Ekonomski fakultet, Split
26. Buttle, F., (1996), SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), pp. 8-32

27. Čačić, K., (2013), Poslovanje hotelskih preduzeća. Beograd: Univerzitet Singidunum
28. Cantallops, A.S. & Salvi, F., (2014), New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, pp. 41-51.
29. Carrasco, R.A., Sánchez-Fernández, J., Muñoz-Leiva, F., Blasco, M.F., & Herrera-Viedma, E., (2015), Evaluation of the hotels e-services quality under the user's experience. *Soft Computing*, pp. 1-17.
30. Cadotte, E.R., Woodruff, R.B. & Jenkins, R.L., (1987), Expectation and Norms in Models of Consumer Satisfaction, *Journal of Marketing Research*. 24, August, 1987., 305-314
31. Collier, D.A., (1994), *The Service Quality Solution*, Milwaukee: ASQC Quality Press, New York
32. Coulthard, L.J., (2004), Measuring service quality: A review and critique of research using SERVQUAL. *International Journal of Market Research*, 46(4), pp. 479-497.
33. Chang, T.Z. & Chen, S.J., (2008), Market orientation, service quality and business profitability: a conceptual model and empirical evidence. *Journal of Services Marketing*, 12(4), pp. 246-264.
34. Chakrapani, G., (1988), *How to Measure Service Quality & Customer Satisfaction*, American Marketing Association, Chiacago, Illinois. 1998
35. Chang, T.Z., Chen, S.J. & Chiou, J.S., (2015), Management Leadership Behaviour and Market Orientation: The Relationship and Their Effects on Organization Effectiveness and Business Performance. *Marketing, Technology and Customer Commitment in the New Economy*, pp. 276-281.
36. Chiou, J.S. & Chang, T. Z., (2019), The effect of management leadership style on marketing orientation, service quality, and financial results: A cross-cultural study. *Journal of Global Marketing*, 22(2), pp. 95-107.
37. Chou, C.C., Liu, L.J., Huang, S.F., Yih, J.M. & Han, T.C., (2011), An evaluation of airline service quality using the fuzzy weighted SERVQUAL method. *Applied Soft Computing*, 11(2), pp. 2117-2128
38. Churchill, G.A., (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing research*, 19, 64-73
39. Collins, J., (2007), *Od dobrog do izvrsnog*, Binoza press d.o.o., Zagreb

40. Ćosić, M., (2007), Upravljanje kvalitetom turističkih usluga. Beograd: Ćigoja štampa
41. Ćosić, M., (2017), Upravljanje kvalitetom turističkih usluga. Beograd: Ćigoja štampa
42. Costin, H., (2004), Total Quality Management, The Druden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Florida, USA
43. Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., Tarí, J.J., & Molina-Azorín, J.F. (2008) 'TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry', *Industrial Management and Data Systems*, 108(2), 228–244.
44. Crick, A.P. & Spencer, A., (2011), Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), pp. 463-478
45. Cronin, J.J.Jr. & Taylor, S. A., (1992), Measuring service quality: A reexamination and extension, *Journal of marketing*, 56, 1992,55-68
46. Ćerepnalkovska, S., Hadzievska Antovska, L. & Popovska, V. (2014). Osnovi standardizacije i srodnih aktivnosti, Komora ovlastenih arhitekata i inženjera R. Makedonije, Skopje, Makedonija
47. Ćerepnalkovska, S. & Beker, I. (2015). Business process improvement based on risk. 8th International Working Conference "TQM & AIA", Beograd
48. Curtis B. & Alden J., (2007). The Business Process Maturity Model: What, Why and How, A BPTrends Column, стр. 1-4.
49. Чепујноска, В., (2009), Манаџмент на квалитет – теорија, наука и практика, Технолошко-металуршки факултет, Скопје.
50. Чепујноски, Ѓ. и Чепујноска, В., (2003), Управувањето со квалитетот во практиката, Економски факултет, Скопје
51. Curtis, B. & Alden J., (2007). The Business Process Maturity Model: What, Why and How, A BPTrends Column, стр. 1-4.
52. Dabholkar, P., Ptepherd, C.D. & Thorpe, I., (2000), A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issue Through a Longitudinal Study, *Journal of Retailing*, 76, 2, 2000., 139-173
53. Debasish, S.S. & Dey, M.S., (2015), Customer Perceptions of Service Quality towards Luxury Hotels in Odisha Using Servqual Model. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2(9), pp 1-9.

54. Davenport, T.H., (2015). The coming commoditization of processes, Harvard business review, 83(6), стр. 100-108.
55. Deming, E.W., (1996), Kako izaći iz krize, PS Grmeč, Beograd
56. Dervitsiotis, K. N., (2010), Benchmarking and business Paradigm shifts, Total Quality Management, Vol. 11, Nos 4/5 & 6, 641-646
57. Douglas, C.M., (2008), Statistical Quality Control: A Modern Introduction – 6 th edition, United States of America
58. Drzavni zavod za statistiku Republike Hrvatske, (2018), Turizam u 2017, Zagreb, str. 19
59. Drzavni zavod za statistiku Republike Hrvatske, (2019), Turizam & Kumulativni podaci, Razdoblje od siječnja do prosinca 2018
60. Drljača, M., (2016), Methodology of Business Process Development in a Hotel. In: Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, 18th Biennial International Congress Tourism & Hospitality, New Trends in Tourism and Hospitality Management. Opatija, Croatia, n.d. Opatija: Faculty of Tourism and Hospitality Management.
61. Државен завод за статистика, (2018), Туризам во Република Македонија 2013-2017, јуни 2018, статистички преглед 8.4.13.01/746, стр. 46
62. Државен завод за статистика, Извештај број 8.1.22.03
63. Dukovski, V. (2003). Menadžment na kvalitetot. Univerzitet Sv.Kiril i Metodij vo Skopje, Mašinski fakultet, Skopje
64. Ekinici, Y., Riley, M. & Fife-Schaw, C., (2008), Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(2), pp. 63-67
65. Evans, J.R. & Lindsay, W.M., (2010), The management and control of quality, 8th edition, South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio
66. Foley, K.J. & Hermel Ph., (2008). The Theories and Practices, The Druden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Florida, USA
67. George, M., Rowlands, D. & Kastle B., (2004). What is Lean Six Sigma?, McGraw Hill, New York
68. Getty, J.M., Thompson, K.N., (1994), A procedure for scaling perceptions of lodging quality, Journal of Hospitality Research, 18, 2, 75-96
69. Green, R.T., (2003), Global quality: A synthesis of the world's best management methods, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisc.

70. Gronroos. C., (1984), A Service Quality Model and its Marketing Implications, *Journal of Marketing*, 18. 36-44
71. Hammer, M. & Stanton, C.A., (2016), *The Reengineering Revolution*, Harper Collins, New York
72. Harmon, P., (2015). The scope and evolution of business process management. In *Handbook on business process management 1*, Springer, Berlin, Heidelberg, стр. 37-80
73. Harmon, P., (2008). Governance and Maturity, *Business Process Trends*, Vol. 1, No. 7, стр. 1-2
74. Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G. & Boiral, O., (2015), Do ISO 9001-certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones? *International Journal of Hospitality Management*, 51, pp. 138-146
75. Helms, M.M. & Mayo, D.T. (2008). Assessing poor quality service: Perceptions of customer service representative. *Managing Service Quality*, 18(6), 610–622
76. Hill, A., (2012), *The Encyclopaedia of Operations Management: A Field Manual and Glossary of Operations Management Terms and Concepts*. New Jersey: Pearson
77. Ishikawa, K., (2005), *What is total quality control? The Japanese way*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc
78. ISO/DIS 9000:2000, (2001), *International Organization for Standardization*, Geneva
79. Илиеска, К., (2009), *Маркетинг на услуги*, Киро Дандаро, Битола
80. James, P., (1996), *Total Quality Management: An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
81. Jemmasi, M., Strong, K.C. & Taylor, S.A., (2011), Measuring service quality for strategic planning and analysis in service firms. *Journal of Applied Business Research*, 10(4), pp. 24-34
82. Jun, M., Cai, S. & Peterson, R.T. (2004) Obstacles to TQM implementation in Mexico's Maquiladora industry, *Total Quality Management*, 15(1), 59–72
83. Juran, J.M., (2003), *Made in U.S.A.: A renaissance in quality*, *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, 42-50
84. Juran, J M., (1997), *Oblikovanjem do kvaliteta*, Grmeč, Beograd



85. Jayaram, J., Handfield, R. & Ghosh, S., (2007), The Application of Quality Tools in Achieving Quality Attributes and Strategies, *Quality Management Journal*, Vol. 5, No.1, 75-100
86. Kamberović, B. i drugi (2008). Prilaz projektovanju integrisanih sistema menadžmenta. Univerzitet u Novom Sadu, FTN – Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
87. Kandampully, J., Mok. C. & Sparks, B., (2001), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, Haworth Hospitality Press, New York
88. Kania, A., Roszak, M. & Spilka, M., (2014), Evaluation of FMEA methods used in the environmental management, *International Scientific Journal published monthly by the World Academy of Materials and Manufacturing Engineering*
89. Kanji, G., (2008), Architecture of business excellence in the public and service sectors, *Total Quality Management & Business Excellence*, No. 4, April
90. Kang, G.D. & James, J., (2014), Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model. *International Journal*, 14(4), pp. 266-277
91. Kerzner, H. (2008). *Project Management a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Sixth Edition. John Wiley & Sons
92. Knežević, M., Barjaktarović, D. & Obradović, P., (2014), Ocenjivanje kvaliteta hotelskih usluga putem interneta. Zbornik radova međunarodne konferencije Sinteza, pp. 767-771
93. Khamalah, J.N. & Lingaraj, B.P. (2007). TQM in the service sector: a survey of small business. *Total Quality Management*, 18(9), 973–982
94. Lascelles, M.D. & Dale, G.B., (2002), The use of quality management techniques, *Quality Forum*, Vol 16, No. 4, pp. 188-192
95. Ladhari, R., (2009), A review of twenty years of SERVQUAL research. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(2), pp. 172-198
96. Lee J., Lee D. & Kang S., (2007). An overview of the business process maturity model (BPMM), In *Advances in web and network technologies, and information management*, Springer, Berlin, Heidelberg, стр. 384-395
97. Looy A.V., Backer M.D. & Poels G., (2014). A conceptual framework and classification of capability areas for business process maturity, *Enterprise Information Systems*, 8(2), стр. 188-224
98. Lončarević, R., Mašić, B. & Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet Singidunum

99. Madar, A., (2014), Hotel services quality assessment using SERVQUAL method. Case study: Athénée Palace hotel. Bulletin of the Transylvania University of Brasov Economic Sciences, 7(56), pp. 71-76
100. Marković, S., (2003), Mjerenje kvalitete usluga u hotelskoj industriji - atributivni pristup, doktorska disertacija. Fakultet z.a turistički i hotelski menadžment, Opatija
101. Markovic, S. & Raspor, S., (2010), Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry. Management, 5(3), pp. 195-209
102. Mastenbroek, Willem F.G., (2014), Managing for Quality in the Service Sector, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts
103. McCormack, K., (2007). Business process maturity, Raleigh, NC: DRK Research.
104. McCormack, K., Willems, J., Van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Indihar Štemberger, M. & Bosilj Vuksic, V., (2009). A global investigation of key turning points in business process maturity. Business Process Management Journal, 15(5), стр. 792-815.
105. Milovanović, V., (2014), Corporate social responsibility of hotels in Serbia as an element of total quality management. Ekonomija: teorija i praksa, pp. 61-73
106. Milovanović, V., (2014) Total quality management as a profitability factor in the hotel industry. Industrija, 42(3), pp. 115-127
107. Mitreva, E., Filiposki, O., Taskov, N., Srebrenkoska, V., Lazarevski, I. & Jovanovic-Malinovska, R. (2018), The Need for Analysis of Costs of Quality in Macedonian Companies. Quality-Access to Success, 19(162), 51-55
108. Mitreva, E., Chepujnoska, V., (2008), Quality projection of the manufactural processes regarding the environment protection, Seeu review, Vol.4, No. 1, Tetovo, 93-107.
109. Mok, C., Sparks, B., Kadampully, J., (2013), Service quality management in hospitality, tourism, and leisure. s.l: Routledge
110. Mohapatra, S., (2009), Business Process Automation. New Delhi: PHI Learning Private Limited.
111. Мајсторовић, Д.М., (2000), Управљање квалитетом производа, Машински факултет, Београд.

112. Митрева, Е., (2021), Менаџмент на квалитетот во туристичката индустрија, рецензиран учебник, УГД – Штип
113. Митрева, Е., (2010); Методологија за унапредување на деловните процеси, Економски развој, Економски Институт, Скопје
114. Митрева, Е., Чепујноска, В., (2007), Примена на концептот на тотален менаџмент на квалитет (TQM) во управувањето со информациите во претпријатието, економски развој, год. 9, бр.3 стр. 297, Скопје, 129-143.
115. Министерство за економија на Република Македонија, Правилник за изменување на Правилникот за услови за категоризација на објектите за вршење на угостителска дејност, јуни 2012 [http://msfi.com.mk/wp-content/uploads/2012/07/Kategor.-na-ugost.-objekti\\_87.12.pdf](http://msfi.com.mk/wp-content/uploads/2012/07/Kategor.-na-ugost.-objekti_87.12.pdf)
116. Министерство за економија, Преглед на категоризирани хотели, Сектор за туризам и угостителство
117. Министерство за економија на Република Македонија, Преглед на категоризирани хотели, состојба 31.11.2013  
[http://www.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori\\_vo\\_ministerstvo/sektor\\_turizam\\_ugostitelstvo/3891.html](http://www.economy.gov.mk/ministerstvo/sektori_vo_ministerstvo/sektor_turizam_ugostitelstvo/3891.html)
118. Nitin, S., Deshmukh, S.G. & Perm, V., (2005), Service quality models: a review. International Journal of Quality and Reliability Management, 22(9), pp. 913-949
119. Noray, B.J. (2013), Traite de la qualite totale, Le mouvement international de la qualite, Paris: DUNOD, p.p.3-12
120. Oakland, John S., (2015), Total Quality Management, Second Edition, Butterworth Heinemann
121. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., (1988), SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing 64(1), pp.12-40.
122. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49, pp. 41-50.
123. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A., (1988), SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality, Journal of Retailing, 64, 1988, 12-40

124. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L., (1994), : Alternative scales for measuring service quality: A comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria, *Journal of Retailing*, 70, 3, 201-230
125. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., (1985), A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49.
126. Parasuraman, A., (1998), Customer service in business-to-business markets: an agenda for research, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13, 4/5, 309-321
127. Parasuraman. A., Zeithaml, A.V. & Berry, L.L., (1998), Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64.
128. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A., (1991a), Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model. *Human Resource Management*, 30, 3, 335-364
129. Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A., (1994), Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for future research. *Journal of Marketing*, 58, 111-124
130. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A., (1993), Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, 69, 1, 140-147
131. Parasuraman, A., Berry, L.L. & Zeithaml, V.A., (1993), Research note: more on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69, 1, 140-147
132. Parker, R. & Wirth, A., (1999). Manufacturing exibility: Measures and relationships, *European Journal of Operational Research*, стр. 446-447
133. Pande, P., Neuman, R. & Cavanagh, R., (2002). *The SIX SIGMA WAY*, Mc Graw-Hill, New York
134. Pindžo, R. & Barjaktarović, L, (2020), *Tourism as a Development Opportunity of the Republic of Serbia*, Monografija, Fakultet za hotelijerstvo i turizam Vrnjačka Banja, Univerzitet u Kragujevcu
135. Pöppelbuß, J. & Röglinger, M., (2011). What makes a useful maturity model? a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management, In ECIS стр. 28
136. Prunty, P., (2014), Examples the FMEA Model Applied to both Problem Solving and Environmental Risk Analysis , *A BPTrends Column*, February, стр. 24-45

137. Roszak, M., Spilka, M. & Kania, A., (2014), *Environmetal Failure Mode and Effects Analusis (FMEA) – a new approach to methodology*, Silesian University of Technology, Institute of Engineering Materials and Biomaterials, Gliwice, Poland
138. Rosemann M., de Bruin T., (2005). Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity, *A BPTrends Column*, February, стр. 1-20
139. Radosavljević, G., (2007), Kvalitet u funkciji unapređenja poslovanja hotelskih preduzeća. *Zbornik radova Nacionalne konferencije o kvalitetu*. Kragujevac: Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije
140. Radojevic, T., Stanisic, N. & Stanic, N., (2017), Ensuring positive feedback: Factors that influence customer satisfaction in the contemporary hospitality industry. *Tourism Management*, 51, pp. 13-21
141. Regber, S., (2016), *Measuring Customer Satisfaction by Applying the Approach of SERVQUAL for Quality Service Improvement in the Public Sector*. Munich: GRIN Verlag
142. Reid, R.D. & Bojanic, D.C., (2001), *Hospitality Marketing Management*, treće izdanje, John Wiley & Sons, New York
143. Regev, G. & Wegmann, A., (2005). A regulation-based view on business process and supporting system flexibility, In *Proceedings of the CAiSE (Vol. 5)*, 3
144. Saleh, F. & Ryan, C., (1991), Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the SERVQUAL Model. *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 324-343
145. Samat, N., Ramayah, T. & Saad, N.H. (2006). TQM practices, service quality, and market orientation – some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29(11), 713–728.
146. Sila, I. & Ebrahimpour, M. (2002). An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: A literature review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(7), 902–970.
147. Saravanan, R. & Rao, K.S.P. (2004). An instrument for measuring total quality management implementation in service-based business units in India. *Proceedings of the International Conference on Manufacturing and Management*, Tamil Nadu, India, pp.625–630.

148. Sureshchander, G.S., Rajendran, C., & Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between management's perception of total quality service and customer perceptions of service quality. *Total Quality Management*, 13(1), 69–88.
149. Seth, N., Deshmukh, S.G. & Vrat, P., (2005), Service quality models: A review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 22(9), pp. 913-949
150. SRPS, ISO 9000:2015 (2015). *Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник* Институт за стандардизацију Србије, Београд, стр. 6.
151. Schmidt, R., (2006). Business Process Modeling, Development, and Support: Flexibility in Service Processes, *BPMDs '06*, Vol. 236, Luxemburg, стр. 162.
152. Stevens, J., Dowdle, P., McCarty, B. & Daly, D.C., (2003). Process-based management: The road to excellence, *Journal of cost management*, 17(4), стр. 12-19.
153. Sauro, J., (2004). What's a Z-score and why use it in usability testing?. *Measuring Usability Quant Usability Stat Six Sigma*. Превземено од: [www.measuringusability.com](http://www.measuringusability.com) 10. 01. 2022
154. Sauro, J. & Kindlund, E., (2005). Making Sense of Usability Metrics: Usability and Six Sigma, UPA Conference, стр. 1-10.
155. Stanivuković, D. & Petrović, B., (2007), Reengineering of TQM model-need and Challenge, *Total Quality Management*, 24 (3-4), Beograd.
156. Stenberg, A. & Deleryd, M., (2009), Implementation of statistical process control and process capability studies: requirements or free will?, *Total Quality Management*, Vol. 10, NOS 4 and 5, 439-446.
157. Sohal, S.A., Abed, H.M. & Keller, Z.A., (2000), Quality assurance: Status, structure and activities in manufacturing sector in the United Kingdom, *Quality Forum*, Vol. 16, No. 1, 38-49.
158. Stoiljković, V., Uzunović, R. i Majstorović, V., (2006), *Alati kvaliteta*, CIM College, Mašinski fakultet, Niš.
159. Stenberg, A. & Deleryd, M., (2019), Implementation of statistical process control and process capability studies: requirements or freewill?, *Total Quality Management*, Vol. 10, NOS 4 and 5, 439-446.
160. Sugiyama, T., (2006), Application of quality methods and techniques in automotive component industry, *International Conference on Quality*, Yokohama, 175-178

161. Смилевски, Ц., (2008), *Предизвикот и мајсторството на организациските промени*, ДЕТРА Центар, Скопје, стр. 35-304
162. Tanner, S.J., (2005), European Center for Business Excellence, превземено од: [www.ecforbe.com](http://www.ecforbe.com) на 22.04.2022
163. Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F. ‘ Heras, I., (2012), Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), pp. 297-322
164. Talib, F., Rahman, Z., Qureshi, M.N. & Siddiqui, J. (2011). Total quality management and service quality: an exploratory study of quality management practices and barriers in service industry. *International Journal of Services and Operations Management*, 10(1), 94-118.
165. Terry, L. (2021), *Trends in Hospitality Industry, Hospitality Technology: Smarter Hotels and Restaurants*, Randolph, NY. 07869
166. Tenner, R.A. ‘ DeToro, J.I., (1997), *Process Redesign - The Implementation Guide for Managers*, Reading, Massachusetts (Adisson-Wesley), 1997, стр. 178
167. Tamimi, N. & Sebastianelli, R. (1998) The barriers to total quality management, *Quality Progress*, 31(6), 57–60
168. Tuisanen, R., (2014), An approach for the assessment of safety risks in automated mobile work machine systems, *Technical Research Centre of Finland*, November 2014, 1200-1414
169. Ueno, A. (2008) ‘Which managerial practices are contributory to service quality?’ *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(6), 585–603
170. UNWTO, *World Tourism Barometer* Март 2016, 1, 3.
171. UNWTO, *Tourism towards 2030*, Global Overview, 2021
172. Van Brocke, J. ‘ Rosemann, M., (2009). *Business Process Standardization*, To appear in: *Handbook on Business Process Management*, Springer: Berlin, стр. 6-7.
173. Van Looy A., De Backer M., Poels G., (2011). Defining business process maturity. A journey towards excellence, *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(11), стр. 1119-1137
174. Vermeulen, I.E. ‘ Seegers, D., (2009), Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), pp. 123-127

175. Vuković, I., (2019) Savremeni trendovi u razvoju turizma u Evropskoj uniji, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1.
176. Vulcanović V., i drugi. (2012). *Sistem Menadžmenta Kvalitetom*. IIS – Istraživački i tehnološki centar, Novi Sad
177. Wu, Y. L., Tao, Y.H. ' Yang, P.C., (2012), Learning from the past and present: measuring Internet banking service quality. *The Service Industries Journal*, 32(3), pp. 477-497
178. Weiermair, K., (1994), Quality Management in Tourism: Lessons from the Service Industries, *44th Congres AI EST*, Vienna
179. Wifi, O., (1995), *Wirtschaftskammer Wettbewerbsvorsprung*, Christian Dorfer, Wien
180. Wali, S. & Boujelbene, Y. (2010). The effect of total quality management implementation on firm performance in the Tunisian context. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 5(1), 60–74.
181. Weber C., Curtis B. & Gardiner T., (2008). Business process maturity model (BPMM) version 1.0. Needham, MA
182. Xie, K.L., Zhang, Z. & Zhang, Z., (2014), The business value of online consumer reviews and management response to hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 43, pp. 1-12.
183. Xie, M. & Goh, T.N., (2009), Statistical techniques for quality, *The TQM Magazine*, Vol. 11, No. 4, 238-241.
184. Yalcin, S., (2009), *Standardization*. In: Wankel, C., 2009. *Encyclopedia of Business in Today's World*. Thousand Oaks: SAGE
185. Zaheer, A., Rehman, K.U. & Khan, M.A., (2010). Development and testing of a business process orientation model to improve employee and organizational performance, *African Journal of Business Management*, 4(2), стр. 149-161
186. Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A., (1993), The Nature and Determinants of Customer Expectations of Customer Expectations of Services, *Journal of Academy of Marketing Science*, 21, 1-12



## ПРИЛОГ 1

### АНКЕТЕН ПРАШАЛНИК

#### УНАПРЕДУВАЊЕ НА ДЕЛОВНИТЕ ПРОЦЕСИ ВО ХОТЕЛИЕРСТВОТО ВО РЕПУБЛИКА СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА

Во рамките на истражувањето во докторската дисертација вниманието пред сè е насочено кон анализа и можностите за унапредување на деловните процеси во хотелиерството во Република Северна Македонија. Преку добиените резултати, ќе биде направен обид да се утврди нивото на управување со деловните процеси и да се предложи соодветен модел за нивно унапредување.

Целта на ова истражување е да се добие реална слика за моделите на управување со деловните процеси во хотелската индустрија во Р С Македонија, примена на методите и техниките за нивното унапредување, како и анализа на реалната состојба на овие системи. Анализата на податоците, како и принципите и стратегиите што ќе произлезат од ова истражување треба да помогнат и да дадат корисни насоки во изработката на модел за подобрување на организациските перформанси, во дефинирање на мерките за остварување на одржливите деловни системи, во поттик на иновативноста, во давање придонес на јакнење на врските помеѓу хотелската индустрија, научно-истражувачката работа и иновациите.

Вашето учество, преку пополнување на Анкетниот прашалник што е даден во прилог, ќе овозможи осознавање на постојните состојби, со што ќе се овозможи реализација на целите на докторската дисертација.

Податоците што ќе се добијат од истражувањето ќе бидат третирано доверливо и ќе бидат искористени исклучиво за потребите на оваа докторската дисертација.

Доколку имате дополнителни прашања, Ве молам контактирајте ме.

***М-р Џеват Кицара***

e-mail: kicara.dzevat@isrsm.gov.mk

Тел.: 075 444 623

## 1 дел

**1. Име на хотелот**

**2. Категорија на хотелот**

**3. Седиште на хотелот**

**4. Облик на сопствеништво**

**5. Број на вработени во хотелот**

А. До 25

Б. 26-50

В. Над 51

**6. Просечна заработка по вработен (во денари)**

**7. Годишен профит**

**8. Функција на анкетираното лице**

**9. Пол**

А. Машки

**Б. Женски**

**10. Возраст**

А. 26-30

Б. 31-35

В. 36-40

Г. 41-45

Д. 46-50

Ѓ. 50-55

Е. Над 55

**11. Работен стаж во хотелот**

А. Помалку од 1

Б. Од 1 до 5

В. Повеќе од 5 години

**2 дел**

**1. Дали хотелот во кој работите поседува сертификат за системи за менаџмент со квалитет – ISO 9001?**

A. Да

B. Не

**2. Дали хотелот во кој работите поседува сертификат за системи за управување на животната средина ISO 14001?**

A. Да

B. Не

**3. Дали хотелот во кој работите поседува сертификат за системи со управување на заштита и безбедност на работното место ISO45001:2018?**

A. Да

B. Не

**4. Дали хотелот во кој работите поседува сертификат за системи за управување со безбедност на храната ISO 22000?**

A. Да

B. Не

**5. Дали хотелот во кој работите поседува имплементиран систем за анализа на опасности и критични контролни точки HACCP?**

A. Да

B. Не

**6. Дали хотелот во кој работите го применува упатството за друштвена одговорност ISO 26000?**

A. Да

B. Не

**7. Дали хотелот во кој работите применува други стандарди што влијаат на квалитетот на услугата и работењето во целост?**

Да се наведат (прашање од отворен тип)

-----

**8. Дали хотелот во кој работите применува повеќе системи на управување што се споени во интегриран систем?**

A. Да

B. Не

**9. Штиклирајте ги полињата што најдобро ја опишуваат ситуацијата во хотелот во кој работите за секој од наведените фактори на управување со квалитет прикажани во Табелата што следува.**

	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
<b>Разбирање на управување со квалитет</b>	Несфаќање на квалитет како менаџмент-алатка	Се препознава вредноста на управување со квалитет, но не се обезбедуваат потреби средства и време	Низ процесот на имплементација на програмата за управување со квалитет се повеќе се учи за корисноста на оваа програма	Се сфаќа корисноста на управување со квалитет. Се сфаќаат личните улоги во процесот на унапредување на квалитетот	Управувањето со квалитет се смета како клучен за успешноста на компанијата
<b>Статус на квалитет на организацијата</b>	Активноста е поврзана со квалитет се ограничени на секторите за производство и дизајн	Се поставува лидер од областа на квалитетот, но активностите поврзани со квалитет и понатаму се само во производството	Одделението за квалитет ги известува раководството и менаџерот за квалитет има важна улога во менаџментот на компанијата	Менаџерот за квалитет е вклучен во активностите за превентивно управување како и во активностите со потрошувачите и нивните специфични барања	Менаџерот за квалитет е член на управниот одбор, а превенцијата е негова основна задача
<b>Решавање проблеми</b>	Проблемите се решаваат кога ќе настанат, без однапред припремен план	Се формираат тимови за решавање на најголемите проблеми. Не се воспоставени долгорочни решенија	Воспоставени се комуникација и корективни акции. Проблемите се решаваат на стандардизиран начин	Проблемите се идентификуваат во рана фаза. Сите сектори предлагаат сугестии и унапредување на работата	Освен во посебни случаи, се спречува настанување на проблеми
<b>Трошоци за квалитет како % од продажба</b>	Пријавен: непознат Вистински: 20 %	Пријавен: 5 % Вистински: 18 %	Пријавен: 8 % Вистински: 12 %	Пријавен: 6,5 % Вистински: 8 %	Пријавен: 2,5 % Вистински: 2,5 %
<b>Активности за подобрување на квалитетот</b>	Нема организиран и активности	Краткорочни активности поради мотивација	Имплементација на систем за управување со квалитет со разбирање на воспоставените чекори	Сертификација на имплементираниот систем за управување со квалитет и имплементирање на други превентивни програми	Унапредување на квалитетот е редовна и континуирана активност
<b>Резиме на ставот на организацијата кон квалитетот</b>	„Не знаеме зошто имаме проблеми со квалитетот“	„Мораме ли секогаш да имаме проблеми со квалитетот“	„Со помош на посветеноста на менаџментот и преземените акции за унапредување на истиот, ги идентификуваме и решаваме нашите проблеми“	„Спречувањето дефекти е рутински дел од нашите операции“	„Ние знаеме зошто немаме проблеми со квалитетот“

### 3 дел

#### 1. Каква е организациската структура на организацијата?

- A. Функционална
- B. Дивизиска/секторска
- C. Матрична/проектна
- D. Процесна/процесно ориентирана

#### 2. Штиклирајте ги полињата што најдобро ја претставуваат ситуацијата во хотелот во кој работите, за секој од наведените фактори за зрелост на работните процеси, прикажани во Табелата што следува.

Нивоа – Состојби на зрелост Фактори	Силоси	Тактичка интеграција	Процесна ориентација	Оптимизирана организација	Интелигентна мрежа
Информациона технологија	Не се користи за размена на информации	Се користи за размена на информации внатре во организациски е единици	Се користи за размена на информации помеѓу организациски те единици	Се користи за размена на информации со партнерите	Постои размена на информации во сите и помеѓу сите хиерархиски нивоа
Мерила на перформанси	Нема мерења на перформанси на ниво на процеси	Се мерат перформанси на ниво на процеси, но податоците се користат повремено	Податоците добиени со мерење се користат за одлучување, но само како просечни мерки	Покрај просечните, за одлучување се користат и податоци што покажуваат отстапување од просекот	Податоците се користат не само за исправање грешки, туку и за превенција на истите
Управување со процеси	Процесите не се дефинирани	Дефинирани се клучните процеси	Дефинирани се сите процеси и одредени се нивните надредени	Дефинирани се процесите што поврзуваат повеќе организациски единици	Дефинирани се процесите што ја поврзуваат организацијата со партнерите
Методи и техники	Не се користат методи и техники	Се користат: дијаграм на текови, процесни мапи, SIPOC дијаграм	Се користат: контролни карти, Парето дијаграм, дијаграм рибина коска	Се користат: структурирање на производите во однос на побарувачката од потрошувачи, инже ниринг вредности	Се користат: Анализа на способностите на процесите, анализа на можни причини за дефект
Управување со вработени	Се третираат само како извршители на функции	Задолжени се за прибирање на податоци за активностите што ги извршуваат	Континуирано се усовршуваат	Имаат можност да ги искажат своите идеи	Се сметаат како сопственици на активностите што ги извршуваат
Стратегија	Стратегијата е позната само на раководството	Со стратегијата се запознаени сите менаџери	Со стратегијата се запознаени сите вработени, но ја креираат менаџерите	Со стратегијата се запознаени сите вработени, но во нејзиното креирање учествуваат само менаџерите	Со стратегијата се запознаени сите вработени и тие учествуваат во креирањето на истата
Работна култура	Не постои свест кај менаџерите околу значењето на процесниот пристап	Менаџерите се свесни за значењето на процесниот пристап, но вработените не се запознаени со истиот	Менаџерите и вработените се запознаени со значењето на процесниот пристап	Менаџерите и вработените се однесуваат во склад со процесниот пристап	Менаџерите и вработените го промовираат процесниот пристап

**3. Во тврдењата што се наведени подолу изберете една од опциите од 1 до 5. При што 1 значи дека тврдењето воопшто не е точно, а 5 значи дека тврдењето е потполно точно, кога станува збор за хотелот во кој работите.**

### ***Аспект 1. Стратегија***

1. Работењето на хотелот како организација се смета како збир од меѓусебно поврзани процеси.
2. Ресурсите се распоредуваат на основа на процесите (а не на работните функции).
3. Управувањето со работните процеси е во функција на имплементација на стратегијата на хотелот.
4. За секој процес (потпроцес) е одреден „супервизор“ на истиот, кој го следи од почеток до крај.
5. При креирањето и имплементацијата на стратегиите, хотелот користи процесен пристап (прагматично учење и компромис).

### ***Аспект 2. Раководство***

1. Работењето на хотелот се води по перспективите на моделот Balanced Scorecard (финансиска перспектива, перспектива на потрошувачот, внатрешни процеси, учење и иновации).
2. Дизајнирањето и унапредувањето на процесите се вршат со помош на структурирана методологија.
3. Информатичката технологија претставува значаен фактор за унапредување на процесите.
4. Менаџерите се запознаени со методологиите за унапредување на процесите.
5. Методологиите за унапредување вклучуваат статистички инструменти.
6. Унапредувањето на процесите се врши со имплементација на проектите за унапредување.
7. „Супервизорот“ на процесот формира тим што е задолжен за реализацијата на проектот за унапредување

### ***Аспект 3. Управување со процесите***

1. Процесите внатре во хотелот како организација се дефинирани и документирани со јасно одредени влезови/излези.
2. Процесите се опишуваат со помош на дијаграми на текови или процесни мапи.
3. Мерилата за перформанси се јасно дефинирани
4. Перформансите на процесите се мерат по пат на мерила за квалитет, време и трошоци.
5. Перформансите на процесите се мерат од аспект на задоволство на корисниците, задоволство на вработените и финансиското придонесување на истите.
6. Доколку внимателно ги следите прашањата, ве молам заокружете под 2.
7. Контролата на перформансите на процесите се смета како услов за нивно унапредување.

#### **Аспект 4. Управување со вработените**

1. Работните места бараат извршување поголем број сложени задачи.
2. Вработените во хотелот можат самостојно да решаваат проблеми на работното место (имаат потребно знаење и способности).
3. Вработените се стимулирани да предлагаат идеи за унапредување на работните процеси на основа на сопствените искуства.
4. Традиционалната контрола е заменета со самоконтрола (вработените сфаќаат дека секоја нивна грешка негативно влијае на задоволството на гостите).
5. Вработените се сметаат како важен извор на информации.
6. Поради унапредување на работните процеси, вработените се отворени кон тимска работа (комуникација, соработка).
7. Вработените се вклучени во одлучувањето и нивните идеи се разгледуваат, а евентуално и прифаќаат.
8. Посветеноста и поддршката на менаџерите се интензивни во случај на промена на културните карактеристики што се пречки за промена.
9. Односот на менаџерите и нивните вработени во хотелот се карактеризира како пријателство на дистанца (доверба и заемно почитување).
10. Ставот на вработените кон промените гласи „зошто да не се проба на друг начин“, а не „зошто да се менува постојниот начин“.
11. Направените грешки се признаваат, а не се прикриваат.
12. Способностите на вработените не се игнорираат, напротив, се користат и се развиваат понатаму.

#### **Аспект 5. Информатичка технологија**

1. Информациите се прибираат, обработуваат и визуелно се претставуваат.
2. Информациите визуелно се претставуваат во сите процеси, како во оние што додаваат вредност така и во административните процеси.
3. Технологијата за прибирање податоци и ИТ-системите овозможуваат да се донесуваат одлуки врз основа на податоци и информации во реално време.
4. Бар кодови, сензори и RFID се користат поради следење на целиот процес на креирање вредности.
5. Хотелот, како организација, врши електронско нарачување од своите доставувачи.
6. Информацискиот систем на хотелот го поддржува процесот на дистрибуција.

#### **Аспект 6. Комуникација**

1. Внатрешната комуникација околу методологијата и остварените резултати е интензивна.
2. Постои двонасочен тек на извештаи околу работата помеѓу наредените и подредените вработени.
3. Доколку внимателно ги следите прашањата, ве молам заокружете под 4.

4. Вработените од различните организациски единици во хотелот извршуваат задачи со придржување до меѓусебно поставените цели.
5. Вработените од различните организациски единици се консултираат меѓусебно кога тоа е потребно.
6. Менаџерите од различните организациски единици често се состануваат со цел ускладување на меѓусебните активности.

#### **Аспект 7. Фокус на купувачите**

1. Вработените и менаџментот на хотелот во кој работам се посветени на идентификација на потребите на посетителите.
2. Вработените добро ги разбираат потребите на посетителите и во секоја оперативна фаза ги имаат предвид нивните очекувања.
3. При унапредувањето на работните процеси се користат повратни информации од посетителите.
4. Постојано се следи задоволството на посетителите (гостите) и процесите се дизајнираат во склад со нивните сугестии.
5. Услугите што ги нуди хотелот се развиени во склад со потребите и очекувањата од посетителите.
6. Хотелот е успешен во задржувањето на постојните и привлекување нови посетители.
7. Бројот на рекламации/поплаки од страна на посетителите значително е намален во споредба со претходната година.

#### **Аспект 8. Односи со снабдувачи**

1. Менаџментот на хотелот има воспоставено долгорочни партнерски односи со снабдувачите.
2. Менаџментот на хотелот се поврзува со снабдувачите на ниво на работни процеси и со нив е во тесна соработка.
3. Менаџментот на хотелот формално ги известува снабдувачите околу промената на работните процеси.
4. Бројот на рекламации/поплаки на менаџментот на хотелот кон снабдувачите значително е намален во споредба со претходната година.
5. Доколку внимателно ги следите прашањата, ве молам заокружете под 2.
6. Снабдувачите се отворени кон сугестии од страна на менаџментот на хотелот.

#### **Аспект 9. Вештини на вработените**

1. Вработените во хотелот поседуваат потребно знаење и вештини за извршување на задачите.
2. Вработените во хотелот меѓусебно разменуваат и делат знаење.
3. Вработените во хотелот постојано го унапредуваат своето знаење формално и неформално.
4. Вработените во хотелот посетуваат обуки од областа на мотивација (развивање вештини за комуникација, техники за совладување стрес, прифаќање промени).



5. Вработените во хотелот стекнуваат нови знаења во областа на употреба на компјутерски технологии.
6. Вработените во хотелот стекнуваат нови знаења во областа на традиционални надворешни извори (семинари, конференции, обуки).
7. Вработените во хотелот се обучени да користат одредени методи и техники со цел подобрување на работните процеси.

#### **Аспект 10. Систем на наградување**

1. Освен платата, вработените во хотелот се наградуваат и со други финансиски компензации (бонуси).
2. Бонусот е одреден на основа на остварените перформанси.
3. Бонусот е одреден на основа на унапредените перформанси.
4. Покрај фиксните и варијабилни бонуси, постојат и нефинансиски компензации одредени врз основа на остварените перформанси на сите вработени во хотелот.
5. Компензацискиот пакет вклучува и нефинансиски компензации.
6. Наградувањето по потреба се врши и на ниво на тимови.
7. Системот на наградување е транспарентен и праведен.

#### **Аспект 11. Континуирано подобрување**

1. Подобрувањата се сметаат како продукт на работењето во хотелот.
2. Хотелот (менаџментот, вработените) е запознаен со циклусот PDCA за континуирано унапредување на работните процеси.
3. Во хотелот непрекинато се работи на смалување на дефектите.
4. Се користат адекватни алатки со цел унапредување на работните процеси.
5. Хотелот, како организација, непрекинато работи на идентификација на можности за унапредување на работните процеси.

#### **Аспект 12. Методи и техники**

1. Менаџментот на хотелот применува дијаграм на текови на процеси (визуелно прикажување на одвивањето на процесите).
2. Развивањето на функцијата на квалитет (развој или редизајн на производот спрема барања од посетителите) е составен дел од работењето на хотелот.
3. Менаџментот на хотелот користи статистичко управување со процесите (контролни карти, Парето дијаграм) за претставување и анализа на податоците.
4. За идентификување на сите можни причинители на проблеми се користи Ишикава дијаграм (рибина коска).
5. Доколку внимателно ги следите прашањата, ве молам заокружете под 4.
6. Менаџментот на хотелот е запознаен со методологијата Six Sigma.
7. Алатите Lean се применуваат во работата на хотелот.
8. Методот Taguchi се применува во хотелот.

#### **Аспект 13. Мерила на перформанси**

1. Перформансите се мерат на ниво на процеси.

2. Хотелот како организација, ги дополнува традиционалните мерења на перформанси со современи мерки.
3. Во рамките на работењето на хотелот се користат некои од индикаторите за мерење перформанси на ниво на процеси (SCOR, BSC).
4. Податоците добиени со мерење перформанси се користат не само за исправање грешки туку и за превенција на истите.

***Ви благодарам за одвоеното време!***

## ПРИЛОГ 2

### ПРЕГЛЕД НА ХОТЕЛИТЕ ШТО УЧЕСТВУВАА ВО ИСТРАЖУВАЊЕТО ПО КАТЕГОРИЗИЦИЈА, ЛОКАЦИЈА, ОБЛИК НА СОПСТВЕНИШТВО И БРОЈ НА ВРАБОТЕНИ

<b>Вид на хотел</b>	<b>Број</b>	<b>Процент</b>
Хотел со 5*	6	18,8 %
Хотел со 4*	11	34,4 %
Хотел со 3*	15	46,9 %
<b>Вкупно:</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Локација</b>	<b>Број</b>	<b>%</b>
Скопје	8	25 %
Охрид	18	57 %
Маврово	1	3 %
Битола	1	3 %
Дојран	2	6 %
Отешево	1	3 %
Берово	1	3 %
<b>Вкупно:</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>
<b>Облик на сопствеништво</b>	<b>Број</b>	<b>Процент</b>
Независен/индивидуален	30	93,8 %
Хотел - дел од синџир	2	6,2 %
<b>Вкупно:</b>	<b>32</b>	<b>Процент</b>
<b>Број на вработени</b>	<b>Број</b>	<b>%</b>
До 25	8	25 %
Од 26 до 50	16	50 %
Над 51	8	25 %
<b>Вкупно:</b>	<b>32</b>	<b>100 %</b>

## ПРИЛОГ 3

## КАТЕГОРИЗИРАНИ ХОТЕЛИ ВО РС МАКЕДОНИЈА, ЗАКЛУЧНО СО 10.3.2024

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
1	УП1 13-1 2.1.2018	ТД КАМФУД ДООЕЛ ул. Индустриска бб Скопје	ХОТЕЛ ВИЛИЧ ул. 7-ми Ноември бр. 179 Охрид	44-2899/1 29.8.2018	4*
2	УП1 13-8 16.1.2018	ДУПТ ДИОР ДООЕЛ ул. Плоштад Цар Самоил бр. 6 Ресен	ХОТЕЛ ДИОР ул. Плоштад Цар Самоил бр. 6 Ресен	44-2904/1 29.8.2018	1*
3	УП1 13-9 16.1.2018	ДГТУ ОК ХОТЕЛ ДООЕЛ ул. Лондонска бр. 19 Скопје	ХОТЕЛ ИБИС СТАЈЛС ул. Лондонска бр. 19 Скопје	44-1456/1 27.2.2018	4*
4	УП1 13-11 16.1.2018	ТДПУ ВЕНЕКС Весна и др. ДОО експорт- импорт ул. Партениј Зографски бр. 19 Скопје	ХОТЕЛ ЛЕОПНАРДО ул. Партениј Зографски бр. 19 Скопје	44-1455/1 27.2.2018	3*
5	УП1 13-14 22.1.2018	ТДУТУ МОНТЕНЕГРО – ТУРИСТ ДООЕЛ ул. Димче Ковачевски бр. 20 Струга	ХОТЕЛ МОНТЕНЕГРО ул. Димше Ковачевски бр. 20 Струга	44-2896/1 29.8.2018	2*
6	УП1 13-20 24.1.2018	ДПУ ЦАРА 1928 ДООЕЛ ул. Даме Груев бр. 7/5-11 Скопје	ХОТЕЛ ЦАРА ул. Никола Вапцаров бр. 6 Скопје	44-2898/1 29.8.2018	4*
7	УП1 13-33 06.2.2018	ДГТУ ДУГОЈОН- ИНЖЕНЕРИНГ ДОО ул. Јосиф Јосифовски Свештарот бр. 36 Скопје	ХОТЕЛ ПРЕМИЕР ул. Јосиф Јосифовски Свештарот бр. 36 Скопје	44-5203/1 12.6.2018	4*
8	УП1 13-34 06.2.2018	ДПТУ ХОТЕЛ АРДИА ДООЕЛ ул. 120 бр. 2 Тетово	ХОТЕЛ МЕРКУР ул. 120 бр. 2 Тетово	44-2895/1 29.8.2018	5*
9	УП1 13-40 12.2.2018	ДУТТ СЕНТ НИКОЛ ДООЕЛ ул. Јордан Стојанов бр. 2 Пробиштип	ХОТЕЛ СЕНТ НИКОЛ ул. Јордан Стојанов бр.2 Пробиштип	45-4295/1 25.6.2019	2*
10	УП1 13-41 12.2.2018	ДУТ ШИ-ТОМ Томислав ДООЕЛ ул. Јордан Хаџиконстантинов - Џинот бр. 12 Скопје	ХОТЕЛ ТОМЧЕ СОФКА ул. Јордан Хаџи Константинов Џинот бр. 12 Скопје	44-2897/1 29.8.2018	3*
11	УП1 13-112 13.3.2018	ДПТУ СИТИ ИНТЕРНАЦИОНАЛ ДООЕЛ ул.Исаија Мажовски бр. 26-32 Скопје	ХОТЕЛ ДОЛЧЕ РЕСОРТ ул. Бул.Партизански одреди бр. 48 Скопје	44-3956/1 8.5.2018	4*
12	УП1 13-145 16.03.2018	ДППУ ЦД-ТУРС Косте Љаљаковски ДООЕЛ с. Царев Двор, Ресен	ХОТЕЛ РОЈАЛ л с. Царев Двор, Ресен	44-6660/1 31.07.2018	2*
13	УП1 13-228 26.3.2018	ДТУУ ШКОТА ТРАНС ДОО ул. 11 бр. 32 Петровец, Скопје	ХОТЕЛ МИРОР ул. 11 бр. 32 Петровец, Скопје	44-6659/1 31.7.2018	4*
14	УП1 13-398 12.4.2018	ДХУ ХОТЕЛ ПОРТА ДОО ул. Јане Сандански	ХОТЕЛ ПОРТА ул. Јане Сандански	44-10648/1 18.12.2018	3*

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
		бр. 1А Скопје	бр. 1А Скопје		
15	УП1 13-412 17.04.2018	ТДУТТУ Колеска Атина ДВА БИСЕРА Лагадин ДООЕЛ ул. Наум Охридски бр. 110 Охрид	ХОТЕЛ ДЕСАРЕТ Нас. Лагадин бр. 62 Охрид	44-6658/1 31.7.2018	3*
16	УП1 13-455 25.04.2018	ДХУТ УНИКАТ 2017 ДОО ул. Партизанска бр. 56 Охрид	ХОТЕЛ УНИКАТ ул. Партизанска бр. 56 Охрид	44-7224/1 14.8.2018	5*
17	УП1 13-460 25.04.2018	ДТУ МАРАНД ГРУП ДОО ул. Маршал Тито бр.19 Стар Дојран	ХОТЕЛ РОМАНТИК ПЛАЗА ул. Маршал Тито бр.19 Стар Дојран	45-311/1 29.1.2019	4* супери пр
18	УП1 13-468 26.4.2018	ДПТУ АКВАЛЕНД ГРУП ДООЕЛ ул.ЈНА бр. 21 Неготино	ХОТЕЛ ХАВАНА ул. Индустриска бр. 1А Неготино	45-29/1 22.1.2019	2*
19	УП1 13-524 22.5.2018	ДПТУ ДИВОЉУБ ТРАНС ДООЕЛ ул. Солунска бр. 272А Битола	ХОТЕЛ ШАТОР с. Трново, Битола	45-9674/1 13.11.2018	3*
20	УП1 13-555 30.5.2018	ДПТУ ЦЕНТРО-БИЗНИС ДООЕЛ ул. Кочански пат бб Винаца	ХОТЕЛ ЦЕНТРО- БИЗНИС ул. Кочански пат бб Винаца	45-5012/1 16.7.2019	3*
21	УП1 13-557 31.5.2018	ДУТУ КАЛИПСО ХОТЕЛ ДОО ул. Мрзенски пат бр. 17 Гевгелија	ХОТЕЛ НАР ул. Мрзенски пат бр. 17 Гевгелија	45-747/1 12.2.2019	3*
22	УП1 13-598 29.6.2018	КАРАОРМАН АД увоз- извоз СКОПЈЕ ул. Перо Наков бр.114 Скопје	ХОТЕЛ АЛЕКСАНДАР 2 ул. Васил Главинов бр. 3 Скопје	44-9145/1 22.10.2018	4*
23	УП1 13-622 29.6.2018	АНГРО-МАРКЕТИНГ увоз-извоз ДОО ул. Битолска бб Демир Хисар	ХОТЕЛ ВИНАРСКА ВИЗБА ЛОЗАР ул. 8-ми Септември бр. 2Б Битола	44-10618/1 18.12.2018	3* супери пр
24	УП1 13-635 14.8.2018	АД МОНТАНА БИЗНИС ул. Питу Гули бб Крушево	ХОТЕЛ МОНТАНА ул. Питу Гули бб Крушево	44-10252/1 4.12.2018	4*
25	УП1 13-637 17.8.2018	ДОО ШУМСКИ ФЕНЕРИ с. Трново Битола	ХОТЕЛ ШУМСКИ ФЕНЕРИ с. Трново Битола	44-10003/1 27.11.2018	3*
26	УП1 13-663 31.8.2018	ДПТУ ИСТАТОВ БЛАГОЈ ДООЕЛ ул. Маршал Тито бб Нов Дојран	ХОТЕЛ ИСТАТОВ ул. Маршал Тито бб Нов Дојран	44-11583/1 29.1.2019	2*
27	УП1 13-683 7.9.2018	ДТУУ ПРЕЦИЗИОН ДОО ул. Илинденска бр. 162 Битола	ХОТЕЛ КОРЗО ул. Маркс и Енгелс бр. 2А Битола	44-10001/1 27.11.2018	2*
28	УП1 13-690 14.9.2018	ДПУТ ЕГЗАКТА ДООЕЛ ул. Чедомир Миндеровиќ бр.35 Скопје	ХОТЕЛ ГЛАМ ул. Иван Милутиновиќ бр. 14А Скопје	44-11261/1-18 8.1.2019	3*
29	УП1 13-693 20.9.2018	ДУТ ИЗГРЕВ ДООЕЛ ул. Вељко Влаховиќ бр.1 Штип	ХОТЕЛ ИЗГРЕВ ул. Вељко Влаховиќ бр.1 Штип	44-11640/1-18 15.1.2019	2*
30	УП1 13-727 15.10.2018	ТДЗТУ БИСУБА ЉУБЕ ДООЕЛ увоз-извоз ОХРИД ул. Гоце Делчев	ХОТЕЛ КЛИМЕТИЦА 2 Нас. Св. Стефан,	44-10909/1 25.12.2018	3*

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
		бр. 19 Струга	Охрид		
31	УП1 13-730 16.10.2018	ДУТ ОАЗА УГОСТИТЕЛСТВО И ТРГОВИЈА ДООЕЛ ул. Тошо Арсов бр. 32 Штип	ХОТЕЛ ОАЗА ул. Тошо Арсов бр. 32 Штип	44-11641/1-18 29.1.2019	3*
32	УП1 13-735 22.10.2018	АМЕРИКАН ТРЕЈД ДООЕЛ ул. Јанко Михајловски бр.126 Кичево	ХОТЕЛ СУПЕР 8 Бул. Крсте Мисирков бр. 57 Скопје	44-10410/1 18.12.2018	4*
33	УП1 13-738 24.10.2018	ДПТУ ОИЛ ПРОДУКТ ДООЕЛ ул. Скупи бб Скопје	МОТЕЛ МАКЕДОНИЈА Нас.место без уличен систем, Долно Каласлари, Велес	45-2591/1 16.4.2019	4*
34	УП1 13-742 30.10.2018	ДПТУ КОЛДИ ДООЕЛ ул. Доне Божинов бр. 51 Куманово	ХОТЕЛ ЕТНО СЕЛО	45-4292/1 25.6.2019	2*
35	УП1 13-754 7.11.2018	ДУУ РОМАНТИК ХОТЕЛ И ДООЕЛ ул. 8-ми Септември бр. 57 Велес	ХОТЕЛ РОМАНТИК Нас. место без уличен систем, Башино село, Велес	44-11584/1-18 29.1.2019	3* супери пр
36	УП1 13-764 15.11.2018	ДУТУ ТРЕНД ПЛУС ДОО ул.Никола Вапцаров бр. 2/4 Скопје	ХОТЕЛ ЛОНДОН ул.Никола Вапцаров бр. 1 А2-2 Скопје	44-11263/1-18 8.1.2019	3* супери пр
37	УП1 13-776 26.11.2018	ДППУ СПЕЦИЈАЛ ГРАДБА ДООЕЛ ул. Диме Аницин бр. 4-ба Скопје	ХОТЕЛ ПАНОРАМА СПА КРУШЕВО ул. Коша Миленку бр. 80 Крушево	45-2589/1 16.4.2019	4* супери пр
38	УП1 13-28 28.1.2019	ДУТ ИНФО БИРО ДОО ул. Ванчо Николески бр. 3 Охрид	ХОТЕЛ СКАЈ КОРНЕР ул. Бул. Македонски Просветители бр. 1 Охрид	45-2577/1 16.4.2019	3* супери пр
39	УП1 13-80 13.2.2019	ДУПУ ПЛД АЛИСА ДООЕЛ ул. Битпазарска бр.76 Скопје	ХОТЕЛ ПЛД АЛИСА ул. Битпазарска бр. 76 Скопје	45-3744/1 18.6.2019	2*
40	УП1 13-717 29.8.2019	САТЕЛИТ ДОО Куманово ул. Никола Тесла бр. 90 Куманово.	ХОТЕЛ САТЕЛИТ ул. 2 бр.1 нас. Карпош, Куманово	УП1 13-717 10.9.2020	3*
41	УП1 13-825 25.10.2019	ХОТЕЛ КРИСТАЛ ПАЛАС ДОО ул. Ленин бр. 184 Прилеп	ХОТЕЛ КРИСТАЛ ПАЛАС ул. Ленин бр. 184 Прилеп	45-10443/1-19 14.1.2020	4*
42	УП1 13-847 11.11.2019	ДПТУ АНТИГОНА ПАРК ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ АНТОНИА ПАРК Ул, Партизанска бб-Неготино	УП1 13-847 10.9.2020	2*
43	УП1 13-882 26.11.2019	ИДЕАЛ ДООЕЛ Битола	ХОТЕЛ ТРЕФ Ул.Маршал Тито бр.126-Битола	УП1 13-882 10.9.2020	3*
44	УП1 13-898 3.12.2019	АНАБЕЛА- АНЕ ДООЕЛ Куманово,	ХОТЕЛ БЕЛА ДОНА ул. Бранко Богданоски- Гуцман бр.17 Куманово	УП1 13-898 10.9.2020	2*
45	УП1 13-41	МАКЕДОНИЈА ТУРИСТ	ХОТЕЛ ВОДНО	УП1 13-41	3*

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
	24.1.2020	А.Д Скопје	Седиште Средно Водно - Скопје	10.9.2020	
46	УП1 13-49 30.1.2020	ДУТУ ДИАМОНД ХОТЕЛ РЕСТОРАН ДООЕЛ Радовиш	ХОТЕЛ ДИАМОНД ул,Св.Спасо Радовишки	УП1 13-49 10.9.2020	2*
47	УП1 13-97 13.2.2020	ДПСУ ХОТЕЛ ПОЛИН ДООЕЛ Стар Дојран	ХОТЕЛ ПОЛИН ул.Маршал Тито бр,11 Стар Дојран	УП1 13-97 10.9.2020	2*
48	УП1 13-271 10.3.2020	ГЕНЕРАЛТУРСТ ГРОУП ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ Г Ул.Владимир Полежиновски бр14 Скопје	УП1 13-271 10.9.2020	4*
49	УП1 13-323 24.3.2020	ДУТ ХОТЕЛ СИЛЕКС ДООЕЛ Кратово	ХОТЕЛ КРАТИС ул.Гоце Делчев бб- Кратово	УП1 13-323 10.9.2020	4*
50	УП1 13-332 22.4.2020	ДХТТТ АУРОРА РЕСОРТ И СПА ДООЕЛ Увоз-извоз Берово	ХОТЕЛ АУРОРА & СПА РЕСОРТ ул. 3 бб- Берово	УП1 13-332 10.9.2020	5*
51	УП1 13-333 23.4.2020	МАКЕДОНИЈА ТУРИСТ А.Д Скопје	ХОТЕЛ БЕЛВИ ул. 32 бр.24 Илинден - Скопје	УП1 13-333 10.9.2020	4*
52	УП1 13-350 14.5.2020	МАКЕДОНИЈА ТУРИСТ А.Д Скопје	ХОТЕЛ КАРПОШ ул. Шекспирска бр,2 Скопје	УП1 13-350 10.9.2020	4*
53	УП1 13- 349 14.5.2020	МАКЕДОНИЈА ТУРИСТ А.Д Скопје	ХОТЕЛ ВЕСТ БЕСТЕРН Ул. Дуро Стругар бр.11 Скопје	УП1 13-349 10.9.2020	4*Супе рипр
54	УП1 13-363 4.6.2020	ХОТЕЛ ГОГОВ ДООРЛ Пехчево	ХОТЕЛ ГОГОВ ул,Равер бр.1- Пехчево	УП1 13-363 10.9.2020	4*
55	УП1 13-366 9.6.2020	ЈУВЕНАЛИ ТРЕЈД ДОО Битола	ХОТЕЛ КАПРИ ул. 11-та Македонска Дивизија бр,1-Битола	УП1 13-366 23.12.2020	3*
56	УП1 13-368 9.6.2020	ДУТТПУ АМБАСАДОР – М Ангел 200 Скопје	ХОТЕЛ АМБАСАДОР ул. Пиринска бр.38 Скопје	УП1 13-368 10.9.2020	3*
57	УП1 13-374 11.6.2020	ДУТ СИРИУС ДОО увоз – извоз Струмица	ХОТЕЛ СИРИУС ул.Маршал Тито бр.195	УП1 13-374 10.9.2020	4*
58	УП1 13-375 11.6.2020	ДТУ ПРИНЦЕСС ГРОУП ДОО Гевгелија	ХОТЕЛ РАМАДА Граничен премин- Гевгелија	УП1 13-375 10.9.2020	5*
59	УП1 13-376 12.6.2020	ДУТ ФОРТУНА ИНТЕРНАЦИОНАЛ ДООЕЛ Гевгелија	ХОТЕЛ АПОЛОНИЈА Гевгелиски Партизански Одред бр.1 Гевгелија	УП1 13-375 10.9.2020	5*
60	УП1 13-377 12.6.2020	ХОТЕЛ ХАМБУРГ ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ ХАМБУРГ Бул.Крсте Мисиров бр,61- Скопје	УП1 13-377 10.12.2020	4*
61	УП1 13-389 17.6.2020	ДПТУ МОНТЕНЕГРО РИВИЈЕРА ДООЕЛ Велес	ХОТЕЛ МОНТЕНЕГРО ул. Академик Пенчо Давчев бр.101 Велес	УП1 13-389 10.9.2020	3*

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
62	УП1 13-442 20.6.2020	ХОТЕЛ САЛИДА ДООЕЛ Прилеп	ХОТЕЛ САЛИДА ул. Иво Лопа Рибар бб- Прилеп	УП1 13-626 10.12.2020	3*
63	УП1 13-412 22.6.2020	ДПТУ БУШИ ФАШИОН ДОО Скопје	ХОТЕЛ БУШИ ул. Купшиска бр.21 Скопје	УП1 13-412 10.9.2020	5*
64	УП1 13-410 22.6.2020	ДГПУТ КЛИМО КОМЕРЦ ДООЕЛ Куманово	ХОТЕЛ ХАРМОНИЈА ул. Долно Којнаре- Куманово	УП1 13-410 10.9.2020	3*
65	УП1 13-413 23.6.2020	ГОЛД ДЕЛУС ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ ГОЛД ДЕЛУКС ул. Крсте Мисирков бр.13 Скопје	УП1 13-413 10.9.2020	4*
66	УП1 13-419 24.6.2020	ДХУ АРКА ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ АРКА ул. Битпазарска бр.90/2 Скопје	УП1 13-419 10.9.2020	5*
67	УП1 13-437 25.6.2020	ДПУ ВИНАРСКА ВИЗБА ПОПОВА КУЛА АД Демир Капија	ХОТЕЛ ПОПОВА КУЛА Булевар на виното бр.1- Демир Капија	УП1 13-437 10.9.2020	3*
68	УП1 13-420 25.6.2020	НОБЛ ХАУС ДОО Крива Паланка	ХОТЕЛ НОБЕЛ ХАУС ул. Јоаким Осоговски бр.140 Крива Паланка	УП1 13-420 10.9.2020	2*
69	УП1 13-446 26.6.2020	МИП-КП ДООЕЛ Ул. Нас. Без уличен систем бр.1 Јамиште, Пробиштип	МОТЕЛ МИП-КП ул. Нас. Без уличен систем бр. 1 Јамиште, Пробиштип	40-3656/1 6.4.2021	2*
70	УП1 13-442 26.6.2020	ДПТУ СЕТКОМ ИНТЕРНАЦИОНАЛ ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ ДУВЕТ ул. Наум Наумоски – Борше бр.40 Скопје	УП1 13-442 10.9.2020	4*
71	УП1 13-440 26.6.2020	ДУТП ЛЕБЕД – АС ДООЕЛ Ново Село	ХОТЕЛ ЛЕБЕДОВО ЕЗЕРО с.Смолари-Ново Село	УП1 13-440 10.12.2020	2*
72	УП1 13-444 26.06.2020	ХОТЕЛ САЛИДА ДООЕЛ ПРИЛЕП	ХОТЕЛ САЛИДА 2 ул. Ордан Шопела бр.1А Прилеп	УП1 13-444 10.12.2020	2*
73	УП1 13-448 29.6.2020	ДУТУ МАКОТЕН ДООЕЛ Гевгелија	ХОТЕЛ ФЛАМИНГО Со седиште Граничен премин Богородица бр.13-Гевгелија	УП113-448 10.9.2020	5*
74	УП1 13-451 29.6.2020	РИБИНКА НЕЖИЛОВО ДООЕЛ Шешка	ХОТЕЛ НЕЖИЛОВО с. Нежилово-Чашка	УП113-451 10.9.2020	2*
75	УП1 13-458 30.6.2020	ДУТУ МАКЕДОНИЈА ДОО Битола	ХОТЕЛ ШИРОК СОКАК ул.Широк Сокак бр. 62 Битола	УП1 13- 458 23.12.2020	3*
76	УП1 13-457 30.6.2020	ЕЛЕМ ТУРС ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ МОЛИКА Национален парк, Пелистер- Битола	УП113-457 10.9.2020	3*
77	УП1 13-459 30.6.2020	ДУТУ МАКЕДОНИЈА ДОО Битола	ХОТЕЛ ЕПИНАЛ ул. Широк Сокак	УП1 13-459 23.12.2020	4*
78	УП1 13-480 8.7.2020	ДМВШ ФЕРШПЕД А.Д Скопје	ХОТЕЛ АЛЕКСАНДАР ПАЛАС Бул. 8-ми Септември бр.15 Скопје	УП1 13-480 10.9.2020	5*



Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
79	УП1 13-479 8.7.2020	ДПТУ МОБАС ДООЕЛ Струмица	ХОТЕЛ ЕСПЕРАНТО ул. Јосиф Јосифоски- Свештарот бр,2	УП1 13-479 10.12.2020	3*
80	УП1 13-305 22.7.2020	ОМНИА ПРОЕКТ ДОО Битола	ХОТЕЛ ТЕАТЕР ул.Стив Наумов бр.35 Битола	УП1 13-305 10.9.2020	2*Супе рипр
81	УП1 13-511 23.7.2020	ДПТУ ВИПТУРС ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ ВИП ул.163 бр.17- Скопје	УП1 13-511 10.9.2020	3*
82	УП1 13-507 23.7.2020	ДУТ САНОТЕЛ ДООЕЛ Велес	ХОТЕЛ ГАРДЕНИА ул.Академик Пенчо Давчев бр,75 Велес	УП1 13-507 10.9.2020	5*
83	УП1 13-509 23.7.2020	ДСР СПОРТСКИ ЦЕНТАР ЈАНЕ САНДАНСКИ Скопје	ХОТЕЛ РУСИА ул. АСНОМ бр.1 Скопје	УП1 13-509 10.9.2020	4*
84	УП1 13-538 4.8.2020	ДПТУ ВИПТУРС ДООЕЛ Скопје	ХОТЕЛ ВИП ул.Фета бб-Берово	УП1 13-538 10.9.2020	3*
85	УП1 13-545 5.8.2020	ХУТД ХОТЕЛ МАНАСТИР ДООЕЛ Берово	ХОТЕЛ МАНАСТИР ул.Кирил и Методиј бр,6-Берово	УП1 13-545 10.9.2020	4*
86	УП1 13-567 26.8.2020	ДТП МАКПРОГРЕС ДОО ул. Војдан Чернодрински бр. 8, Винаца	ХОТЕЛ ЦЕНТРАЛ ул. Пионерска бр. 2, Винаца	40-3667/1 20.4.2021	4*
87	УП1 13-577 7.9.2020	ДЕБАРСКИ БАЊИ – Цапа а.д Дебар ул. 8-септември бб- Дебар	ХОТЕЛ ВЕНЕЦ Охрид	УП1 13-577 11.3.2021	3*
88	УП1 13-583 14.9.2020	ДТ САН ВЛАХО ДООЕЛ	ХОТЕЛ ВЛАХО Скопје	УП1 13-583 30.12.2020	4*
89	УП1 13-625 20.10.2020	ИНТ ТРЕЈД ДООЕЛ ул. Украинска бр. 17, Кочани	ХОТЕЛ СИТИ ИН ул. Димитар Влахов бр.12, Кочани	40-3657/1 6.4.2021	4*
90	УП1 13-657 2.11.2020	ХОТЕЛ БОРА с,Лисец Тетово с. Лисец –Тетово	ХОТЕЛ БОРА ПОПОВА Шапка	УП1 13-657 2.11.2021	2*
91	УП1 13-691 16.11.2020	ИНТЕРНШЕНЕЛ ХОТЕЛ С АД Бул. Александар Македонски бб, Скопје	ХОТЕЛ КОНТИНЕНТАЛ Бул. Александар Македонски бб, Скопје	40-2643/1 9.3.2021	4*супер ипр
92	УП1 13-706 16.11.2020	ДУТ БОН БОН РЕСОРТ ДООЕЛ с.Кучевиште Чучер- Сандево, Скопје	ХОТЕЛ БОН БОН РЕСОРТ и СПА с. Кучевиште Чучер - Сандево, Скопје	40-4615/1 27.4.2021	4*Супе рипр
93	УП1 13-728 17.11.2020	ИН ТРАВЕЛ ДОО Скопје ул.Џуро Џаковиќ бр.78А Скопје	ХОТЕЛ СИТИ ПАРК Скопје	УП1 13-728 30.12.2020	4*
94	УП1 13-758 18.11.2020	ТРНИЦА ДОО с.Трница – Маврово и Ростуше	ХОТЕЛ КОРАБ ТРНИЦА с.Трница – Маврово и Ростуше	УП1 13-758 11.3.2021	3*
95	УП1 13-769	ДУТ МБС	ХОТЕЛ ОАЗА	40-3997/1	3*

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
	19.11.2020	УГОСТИТЕЛСТВО И ТРГОВИЈА ДООЕЛ ул. Тошо Арсов бр.32 Штип	ул. Тошо Арсов бр.32 Штип	13.4.2021	
96	УП1 13-804 20.11.2020	РИВАЛ ТУРС ДООЕЛ БИТОЛА ул. Воден бр.4-Битола	ХОТЕЛ ВИЛА ГРАНД Битола	УП1 13-804 2.3.2021	2*
97	УП1 13-907 26.11.2020	ДТУ ПИНЕ ХОЛИДЕЈС ДОО Скопје ул. Миле Поп Јорданов бр. 1Б Скопје	ХОТЕЛ ПИНЕ ул. Миле Поп Јорданов бр.1Б Скопје	УП1 13-907 30.12.2020	2*
98	УП1 13-919 26.11.2020	КАРАОРМАН АД ул.Перо Након бр.144, Скопје	ХОТЕЛ АЛЕКСАНДАР СКВЕР ул.Никола Вапцаров бр.13А, Скопје	40-2769/1 16.3.2021	4*
99	УП1 13-941 27.11.2020	ДУХУТ СТЕНЛИ СКВЕР ДОО ул.Никола Вапцаров бр. 2/6, Скопје	ХОТЕЛ СКВЕР ул.Никола Вапцаров бр. 2/6, Скопје	40-3167/1 30.3.2021	2*
100	УП1 13-950 30.11.2020	Тим'с ДОО ул.Орце Николов бр.120 Скопје	ХОТЕЛ ТИМ'С ул.Орце Николов бр.120 Скопје	40-3170/1 30.3.2021	4*
101	УП1 13-970 2.12.2020	ЕУРОМАК ХОТЕЛ И ДООЕЛ Скопје ул.8-ми Септември бр.2/2 Скопје	ХОТЕЛ ТЦЦ ГРАНД ПЛАЗА Скопје	УП1 13-970 30.12.2020	5*
102	УП1 13-1009 3.12.2020	ДХУ ХОТЕЛ АРИСТОКРАТ ФИШ РЕСТОРАН ДООЕЛ ул.Елисие Поповски Марко бр.59, Скопје	ХОТЕЛ АРИСТОКРАТ ФИШ РЕСТОРАН ул.Елисие Поповски Марко бр.59, Скопје	40-2642/1 9.3.2021	3*
103	УП1 13-1054 11.12.2020	ДГТУ ЛИМАК ДОО Скопје ул.Јордан Мијалков бр.31 Скопје	ХОТЕЛ ЛИМАК ул.Јордан Мијалков бр.31 Скопје	УП1 13-1054 30.12.2020	5*
104	УП1 13-1058 22.12.2020	ПЕТРОЛ КОМАНИ ДООЕЛ Тетово ул,Скопски пат – Студена вода -Тетово	ХОТЕЛ ПЕТРОЛ КОМАНИ	УП1 13-1053 11.3.2021	3*
105	УП1 13-1060 31.12.2020	ВАГО ПЕТРОЛ ДОО Ул. Нас. Место без уличен систем, Крупиште, Карбинци	МОТЕЛ РЕСТОРАН ВАГО Бул.Гоце Делчев бр.56, Штип	40-4569/1 27.4.2021	2*
106	УП1 13-1061 31.12.2020	ВАГО ПЕТРОЛ ДОО ул. Нас.без уличен систем, Крупиште, Карбинци	МОТЕЛ РЕСТОРАН ВАГО ул. Нас.без уличен систем, Крупиште, Карбинци	40-4568/1 27.4.2021	1*
107	УП1 13-2 13.1.2021	ХЕСТ ДООЕЛ ул. 1632 бр. 36, Скопје	ХОТЕЛ ПОРТАЛ ул. Скупи бр. 27, Скопје	40-2641/1 9.3.2021	3*
108	УП1 13-7 26.1.2021	ЕУРО ХОТЕЛ ГРАДЧЕ ДОО ул. Нас. Без уличен	ЕУРО ХОТЕЛ ГРАДЧЕ ул. Нас. Без уличен систем бр.1,	40-3996/1 13.4.2021	3*Супе рипр

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
		систем бр. 1 Долно Градче, Кочани	Долно Градче, Кочани		
109	УП1 13-10 3.2.2021	НЕГОРСКИ БАЊИ АД Негорци	ХОТЕЛ НЕГОРСКИ БАЊИ Негорци, Гевгелија	УП1 13-10 18.3.2021	3*
110	УП1 13-12 4.2.2021	2 ЕР ХОТЕЛ С ДОО Охрид ул. Кеј МАКЕДОНИЈА бр.91А Охрид	ХОТЕЛ СУ ул. Кеј МАКЕДОНИЈА бр.91А Охрид	УП1 13-12 2.3.2021	4*
111	УП1 13-15 10.2.2021	ЈЕДИ ДОО ОХРИД Бул.Македонски Просветители бб,Охрид	ХОТЕЛ СИТИ ИН Бул.Македонски Просветители бб,Охрид	УП1 13-15 20.3.2021	3*
112	УП1 13-40 22.2.2021	ЛИФТАС ВАСС Петровец Ул.1 бб.- Петровец	МОТЕЛ ЛИВИЈА Петровец	УП1 13-40 18.03.2021	1*
113	УП1 13-46 26.2.2021	ХОТЕЛ ПЕЛА ДООЕЛ Нас. Свети Стефан бб Охрид	ХОТЕЛ ПЕЛА Нас. Свети Стефан бб Охрид	УП1 13-46 2.3.2021	4*
114	УП1 13-50 1.3.2021	СИТИ ПАЛАС ДООЕЛ Охрид ул.Кеј МАКЕДОНИЈА бр.31- Охрид	ХОТЕЛ СИТИ ПАЛАС ул.Кеј МАКЕДОНИЈА бр.31- Охрид	УП1 13-50 2.3.2021	4*
115	УП1 13-61 4.3.2021	СОЛУН СЕРВИСИС ДОО Скопје ул. Никола Вапцаров бр.10 Скопје	ХОТЕЛ СОЛУН ул. Никола Вапцаров бр.10 Скопје	УП1 13-61 18.3.2021	4*Супе рипр
116	УП1 13-63 4.3.2021	АГРОПОЛОГ ДООЕЛ Желино Ул.101 бр.15 Желино	ХОТЕЛ АГРОПОЛОГ Желино	УП1 13-63 11.3.2021	4*
117	УП1 13-72 9.3.2021	ХОТЕЛ МЕТРОПОЛ а.д Охрид со седиште во населба Коњско бб- Охрид	ХОТЕЛ МАВРОВО Маврово	УП1 13-72 11.3.2021	3*
118	УП1 13-424 6.4.2021	ДПТУУ ЕМА ИНВЕСТ ГРОУП Тетово	ХОТЕЛ ЕМА Тетово	УП1 13-424 6.7.2021	3*
119	УП1 13-479 13.4.2021	ТДПТУ ЕКСТРА СКОПСКО ДООЕЛ с.Косел - Охрид	ХОТЕЛ ПАРК ЛЕЈКСАЈД	УП1 13-479 6.7.2021	4*
120	УП1 13-518 15.4.2021	РИП ДООЕЛ ул. 34 бр.28 Илинден, Скопје	ХОТЕЛ ПАНОРАМИКА ул.Тодор Александров бр.57 Скопје	40-7235/1 19.7.2021	4*Супе рипр
121	УП1 13-601 4.5.2021	ЕГОИСТ 2020 ДООЕЛ ул,Наум Охридски бр,10 -Охрид	ГОЛДЕН ВЈУ	УП1 13-601 6.7.2021	Не исполнува услови за катег.
122	УП1 13-610 14.5.2021	ДТМГУ ТИНЕКС ДООЕЛ Скопје ул. Васил Ѓорѓов бр. 16/1 Скопје	ХОТЕЛ КВИНС ул. Васил Дпргпв бр. 16-1 Скопје	40-8722/1 24.8.2021	4*
123	УП1 13-614 17.5.2021	Друштво ОИЛ ПРОДУКТ ДООЕЛ Скопје ул. Скупи бб Скопје	ХОТЕЛ МАКЕДОНИЈА ул. Маршал Тито бр. 46 Стар Дојран	УП1 13-614 22.6.2021	3* Супери пр

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
124	УП1 13-617 18.5.2021	ДТТУ ФИБУЛА ЕР ТРАВЕЛ ДООЕЛ ул.Никола Вапцаров бр.22 Скопје	ХОТЕЛ ИЗГРЕВ ул. Нас. Без уличен систем бр.1 Калишта, Струга	40-7732/1 4.8.2021	5*
125	УП1 13-881 4.6.2021	ДГТУ ДУГОЈОН – ИНЖИНИРИНГ ДОО увоз-извоз Скопје	ХОТЕЛ ПРЕМИЕР	УП1 13-881 22.6.2021	4*
126	УП1 13-889 10.6.2021	ЦД ТУРС ДООЕЛ ул. Царев Двор бб- Ресен	ХОТЕЛ РОЈАЛ Л- Царев Двор Ресен	УП1 13-889 30.7.2021	2*
127	УП1 13-891 14.6.2021	ДПГТУ ПРЕМИУМ МИНЕРАЛИ ДТ ДОО ул. 600 бр. 4 Проевце, Куманово	ХОТЕЛ КУМАНОВО СПА ул. 600 бр.4 Проевце, Куманово	40-9165/1 31.8.2021	4*
128	УП1 13-895 16.6.2021	ХОТЕЛ И МЕТРОПОЛ АД Охрид Нас.Долно Коњско бб Охрид	ХОТЕЛ ТУРИСТ Нас. Долно Коњско Охрид	40-8847/1 24.8.2021	3*
129	УП1 13-915 25.6.2021	ХОТЕЛ – Ќуќа на Уметноста ДОО Скопје ул. Козле бр.88-4- локал 7 Скопје	ХОТЕЛ КУЌА НА УМЕТНОСТА ул.Нас.место без уличен систем бр.30 Кнежино Кичево	УП1 13-915 6.7.2021	3*
130	УП1 13-698 27.5.2021	ВИЛА ПАРК ДООЕЛ Струмица ул.Благој Јанков Мушето бр.5 Струмица	ХОТЕЛ ВИЛА ПАРК ул. БЛАГОЈ Јанков Мушето бр.5 Струмица	40-8850/1 24.8.2021	4*
131	УП1 13-950 8.7.2021	ШКОТА ТРАНС ДОО ул.6 бр.7 Петровец, Скопје	ХОТЕЛ МИРОР ул.11 бр.32 Петровец Скопје	40-10668/1 26.10.2021	4*Супе рипр
132	УП1 13-980 13.7.2021	ЕЛ-10 ДООЕЛ ул. Даме Груев бр. 260, Охрид	ХОТЕЛ АЛЕКСАНДРИЈА ул.Коста Абраш бб, Охрид	40-10872/1 9.11.2021	2*Супе рипр
133	УП1 13-1053 30.7.2021	КАМФУД ДООЕЛ ул. Козле бр. 53-2/МА 1/11, Скопје	ХОТЕЛ ВИЛИЧ ул. 7-ми Ноември бр.179, Охрид	40-11106/1 16.11.2021	4*
134	УП1 13-1060 4.8.2021	ВАБО ТУРИСТ ДОО ул. Гоце Делчев бр. 34, Штип	ХОТЕЛ ВАБО ТУРИСТ Бул. ЈНА бр. 2, Штип	40-10670/1 26.10.2021	4*Супе рипр
135	УП1 13-1087 31.8.2021	РИНА ДООЕЛ ул. Васил Главинов бр.16, Штип	ХОТЕЛ УРБАНИСТА ул. Васил Главинов бр.16, Штип	40-10871/1 9.11.2021	4*
136	УП1 13-1095 6.9.2021	ВЕНЕКС ВЕСНА И ДР. ДОО СКОПЈЕ ул. Партениј Зографски бр. 19, Скопје	ХОТЕЛ ЛЕОНАРДО ул. Партениј Зографски бр. 19, Скопје	40-11113/1 16.11.2021	3*
137	УП1 13-1096 7.9.2021	АЕН МЕН КОЛЕКШН ДООЕЛ СКОПЈЕ ул.Битпазарска бр.14, Скопје	ХОТЕЛ ОЛД СИТИ ул.191 бр.2А, Скопје	40-10666/1 26.10.2021	3*

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
138	УП1 13-1103 16.9.2021	ХОТЕЛ ИЗГРЕВ ДООЕЛ ул.Вељко Влаховиќ бр.1, Штип	ХОТЕЛ ИЗГРЕВ ул.Вељко Влаховиќ бр.1, Штип	40-10870/1 9.11.2021	2*
139	УП1 13-1114 29.9.2021	МОНТАНА БИЗНИС ДОО Крушево ул.Пити Гули бб- Крушево	ХОТЕЛ МОНТАНА ул.Пити Гули бб- Крушево	41-364/1 8.2.2022	4*
140	УП1 13-1117 1.10.2021	Друштво АНГРОМАРКЕТИНГ ДОО ул. Битољска бб Демир Хисар	ХОТЕЛ Винарска Визба ЛОЗАР ул. 8- ми Септември бр.2Б Горно Призаре Битола	УП1 13-1117 16.11.2021	3*
141	УП1 13-1122 7.10.2021	ЛМ ДООЕЛ Струга ул.Индустриска бр.3 Струга	ХОТЕЛ МИРАГЕ ул.Партизанска бб Струга	41-362/1 8.2.2022	4*
142	УП1 13-1143 3.11.2021	КАРАОРМАН АД увоз- извоз Скопје ул.Перо Наков бр, 144 Скопје	ХОТЕЛ АЛЕКСАНДАР 2- СКОПЈЕ ул.Васил Главинов бр.3 Скопје	40-12937/1-21 1.2.2022	4*
143	УП1 13-12 17.1.2022	ЦРЕШЕВО ТОПЧЕ- ЦРЕШО ДООЕЛ ул. Јордан Стојанов бр. 5 Пробиштип	ХОТЕЛ ЦРЕШЕВО ТОПЧЕ ул. Јордан Стојанов бр. 5 Пробиштип	41-7610/1 27.9.2022	4*
144	УП1 13-18 28.1.2022	СТОНЕБРИДГЕ ХОТЕЛ ДОО ул. Кеј Димитар Влахов бр. 1 Скопје	ХОТЕЛ ХИЛТОН Бул. АСНОМ бр. 17 Скопје	41-3103/1 10.5.2022	5* супери пр
145	УП1 13-35 07.2.2022	БИСУБА ЉУБЕ ДООЕЛ Нас. Коњско бр. 1 Охрид	ХОТЕЛ КЛИМЕТИЦА Нас.Коњско бр.1 Охрид	41-5224/1 5.7.2022	3*
146	УП1 13-68 2.3.2022	КАМ ИМОБИЛИЕН ДООЕЛ ул. Козле бр. 53-2/МА 1/11 Скопје	ХОТЕЛ ВИЛИЧ ул. 7-ми Ноември бр. 179 Охрид	41-3688/1 5.7.2022	4*
147	УП1 13-91 28.3.2022	МАКЕДОНИЈА ТУРИСТ АД ул. Филип Втори Македонски бр. 5 Скопје	ХОТЕЛ ХПЛИДЕЈ ИН ул. Филип Втори Македонски бр. 5 Скопје	41-5134/1 5.7.2022	5* супери пр
148	УП1 13-92 28.3.2022	ТИНО ЦЕНТАР ДООЕЛ ул. Кеј МАКЕДОНИЈА бр. 55 Охрид	ХОТЕЛ ТИНО ЦЕНТАР ул. Кеј МАКЕДОНИЈА бр. 55 Охрид	41-5026/1 5.7.2022	4*
149	УП1 13-119 12.4.2022	КАЛИПСО ХОТЕЛ И ДОО ул. Мрзенски пат бр. 17 Гевгелија	ХОТЕЛ КАЛИПСО ул. Мрзенски пат бр. 17 Гевгелија	41-6750/1 30.8.2022	3* супери пр
150	УП1 13-150 21.4.2022	ЕУРО ПЛАСТ ПЛУМ ДООЕЛ с. Мороишта, Струга	ХОТЕЛ МОНТЕНЕГРО ул. Димче Ковачевски бр.20 Струга	41-5141/1 5.7.2022	2*
151	УП1 13-187 4.5.2022	УНИВЕРЗИТЕТ „Св. Кирил и Методиј“ Скопје Бул. Гоце Делчев бр. 9	ХОТЕЛ КОНГРЕСЕН ЦЕНТАР Нас.место без ул. систем бб Коњско, Охрид	41-10489/6 27.12.2022	3*

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
		Скопје			
152	УП1 13-216 6.5.2022	БИЛЈАНОВИ ДОО с. Мислешево, Струга	ХОТЕЛ ФРЕЈА ул. Маршал Тито бр. 45 Струга	41-5144/1 5.7.2022	4*
153	УП1 13-222 11.5.2022	ОКТ ДООЕЛ Булевар на виното бр. 1 Демир Капија	ХОТЕЛ ОКТ Булевар на виното бр.1 Демир Капија	41-6404/1 30.8.2022	3* супери пр
154	УП1 13-236 16.5.2022	ЛЕКТАН КМ ДОО Нас. Коњско бб Охрид	ХОТЕЛ ПРЕСТОЛ Нас.Коњско бб Охрид	41-5147/1 5.7.2022	3*
155	УП1 13-252 23.5.2022	ГРИН ЦЕНТАР ГИЛИ ДООЕЛ ул. Гоце Делчев бр. 14 Гостивар	ХОТЕЛ ГРИН ЦЕНТАР ГИЛИ ул. Гоце Делчев бр. 14 Гостивар	41-7622/1 27.9.2022	4*
156	УП1 13-256 27.5.2022	ЛЕДЕР ЛТД ДООЕЛ ул. Тодпсија Паунов бр. 109 Кочани	ХОТЕЛ ЛЕДЕР ул. Браќа Ставреви бр.19 Кочани	41-6751/1 30.8.2022	3*
157	УП1 13-258 30.5.2022	ХОТЕЛ ШАТОР ДООЕЛ ул. 1 бр. 10 с. Трново, Битола	ХОТЕЛ ШАТОР ул. 1 бр. 10 с. Трново, Битола	41-8199/1 18.10.2022	3*
158	УП1 13-272 07.6.2022	СИВА КАНЕТ КОМПАНИ ДООЕЛ ул. Јодан Х. Џинот бр. 20 Скопје	ХОТЕЛ КАНЕТ ул. Јлдан Х. Џинот бр. 20 Скопје	41-6612/1 30.8.2022	2*
159	УП1 13-286 13.6.2022	ЕЛИТА КОМПАНИ ХАЛИЛ И ДР. ДОО ул. Младен Груески бр. 14 Гостивар	ХОТЕЛ ЕЛИТА ул. Младен Груески бр. 14 Гостивар	41-7609/1 27.9.2022	2*
160	УП1 13-350 5.7.2022	РЕСТОРАН Воденица ПНЕ ТП Кеј 13-ти Ноември бр. 5С Скопје	ХОТЕЛ СЕНИГАЛЛИА Кеј 13-ти Ноември бр. 5С Скопје	41-9661/6 25.11.2022	3*
161	УП1 13-378 13.7.2022	ДИА-2 ДООЕЛ ул. Агроберза бр. 12 Струмица	ХОТЕЛ ЕТЕРНО ул. Агроберза бр. 12 Струмица	41-9200/6 8.11.2022	4*
162	УП1 13-380 13.7.2022	АД АНГРОПРОМЕТ ТИКВЕШАНКА ул. Индустриска бр. 15 Кавадарци	ХОТЕЛ АНГРОПАЛАС ул. Индустриска бр. 15 Кавадарци	41-9663/6 25.11.2022	4*
163	УП1 13-406 20.7.2022	ХОТЕЛ ЛАГАДИН – КАРОЛИНА ДООЕЛ ул. Нас.место без уличен систем бр. 76 Лагадин, Охрид	ХОТЕЛ ЛАГАДИН КАРОЛИНА ул. Нас.место без уличен систем бр. 76 Лагадин, Охрид	41-7646/1 27.9.2022	3*
164	УП1 13-407 21.7.2022	СПЕЦИЈАЛ ГРАДБА ДООЕЛ ул. Диме Аницин бр.4-6а Скопје	ХОТЕЛ ПАНОРАМА СПА ул. Коша Миленку	41-8196/1 18.10.2022	4* супери пр
165	УП1 13-408 22.7.2022	ТДУТТ ТАСИНО ЧЕШМИЧЕ Бранко ДООЕЛ ул. Белградска бр. 28 Скопје	ХОТЕЛ ТАСИНО ЧЕШМИЧЕ ул. Белградска бр. 28 Скопје	41-8886/1 18.10.2022	2*
166	УП1 13-453 22.8.2022	ЛЕЈКВЈУ РЕСОРТ ДООЕЛ Нас. Отешево	ХОТЕЛ ЛЕЈКВЈУ РЕСОРТ Нас.	41-10491/6 27.12.2022	3*

Ред. Бр.	Барање за категоризација	Подносител на барањето	Објект кој се категоризира	Решение за категоризација	Дадена Категорија
		бб Ресен	Отешево бб Ресен		
167	УП1 13-464 30.8.2022	ХОТЕЛ КАПИШТЕЦ ТП Скопје ул. Миле Поп Јорднов бр. 3 Скопје	ХОТЕЛ КАПИШТЕЦ ул. Миле Поп Јорднов бр. 3	41-9199/6 08.11.2022	1*
168	УП1 13-481 16.9.2022	ПОДГОРСКИ АН ДОО с. Габрово Струмица	МОТЕЛ ПОДГОРСКИ АН с.Габрово Струмица	41-9201/6 08.11.2022	2*
169	УП1 13-498 27.9.2022	БЕССАЈАМ ГРОУП ДООЕЛ ул. Битпазарска бр. 58 Скопје	ХОТЕЛ ДЕ КОКА ул. Битпазарска бр. 58 Скопје	41-10492/6 27.12.2022	3*
170	УП1 13-510 05.10.2022	ГС ГРОУП ДОО ул. Населба Св. Стефан бб Охрид	ХОТЕЛ АКВАЛИНА ул. Населба Св. Стефан бб Охрид	41-10932/6 27.12.2022	4*
171	УП1 13-515 10.10.2022	ДУТУ ТРЕНД ПЛУС ДОО ул. Никола Вапцаров бр. 2/4 Скопје	ХОТЕЛ ЛОНДОН ул. Никола Вапцаров бр. 1 А2-2 Скопје	41-10493/6 27.12.2022	3* супери пр
172	УП1 13-548 07.11.2022	ПАРКЛЕНД ГРОУП ДООЕЛ ул. 1732 бр. 4/3 Скопје	ХОТЕЛ НЕКСТ ДОР ПАРК ул. 1732 бр. 4/3 Скопје	41-865/4 1.2.2023	4*
173	УП1 13-549 08.11.2022	ДХТ ХОТЕЛ ГРАНД М ДООЕЛ ул. Плоштад МАКЕДОНИЈА бр. 7 Скопје	ХОТЕЛ ГРАНД М ул. Плоштад МАКЕДОНИЈА бр. 7 Скопје	41-867/4 1.2.2023	5* супери пр
174	УП1 13-560 25.11.2022	ОРГОН ЛУКС ДООЕЛ ул. Титовелешка бр. 51 Скопје	ХОТЕЛ ОРГОН ЛУКС ул. Титовелешка бр. 51 Скопје	41-864/4 1.2.2023	2*

## ПРИЛОГ 4

### ПОПИС НА ТАБЕЛИ, ГРАФИКОНИ И СЛИКИ

#### ТАБЕЛИ

Табела 1. Број на туристи и ноќевања (2020/2021)

Табела 2: Бројот на учесници во меѓународниот туризам, приходите од него и потрошувачката по основа на туристичките патувања

Табела 3: Структура на категоризирани хотели во РСМ. заклучно со 1.2.2023

Табела 4. Принцип на континуирано подобрување: придобивки и резултати

Табела 5. Структура на категоризирани хотели во РС Македонија заклучно со 1.2.2023

Табела 6. Споредба на бројот на соби по видови објекти споредбено за периодот од 2019 до 2022 година

Табела 7. Споредба на бројот на легла по видови објекти споредбено за периодот од 2019 до 2022 година

Табела 8. Категоризација на хотелите што учествуваа во истражувањето

Табела 9. Демографски податоци за испитаниците (менаџери/сопственици) и општи податоци за организациите (хотелите)

Табела 10. Општи карактеристики и користени менаџмент-системи на организациите што го сочинуваат примерокот на истражување

Табела 11. Значење на секоја фаза во опишувањето на квалитетот

Табела 12. Дескриптивни статистики за независните варијабли поврзани со зрелоста на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност

Табела 13. Фактори на влијание поврзани со зрелоста на деловните процеси и конкурентноста

Табела 14. Тест на нормалност на дистрибуции на факторите на зрелост на работни процеси и зависната варијабла конкурентност

Табела 15. Корелациски матрикс помеѓу предикторските варијабли поврзани со зрелост во управување со деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот



Табела 16. Корелациски матрикс помеѓу предикторските варијабли поврзани со унапредување на квалитетот на деловните процеси и критериумската варијабла конкурентност на пазарот

Табела 17. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор стратегија

Табела 18. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор раководство

Табела 19. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор управување со процесите

Табела 20. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор управување со вработените

Табела 21. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор информациска технологија

Табела 22. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор комуникација

Табела 23. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор фокус на купувачи

Табела 24. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор односи со снабдувачи

Табела 25. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор вештини на вработените

Табела 26. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор систем на наградување

Табела 27. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор континуирано подобрување

Табела 28. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор методи и техники за бездефектно работење

Табела 29. Фреквенција на одговори на испитаниците на фактор мерила на перформанси

Табела 30. Сумарна табела за факторите на влијание што се клучни за имплементација на процесната ориентација

Табела 31. Дескриптивни статистики за предикторските варијабли број на вработени со квалитет и критериумската варијабла менаџмент-системи

Табела 32. Пирсонов  $\chi^2$  хи-квадрат тест

Табела 33. Дескриптивни статистики за предикторската варијабла број на вработени и критериумската варијабла организациска структура

Табела 34. Пирсонов  $\chi^2$  квадрат тест

Табела 35. Карактеристики на хибриден модел на зрелост за управување со процесите во хотелиерството

## ГРАФИКОНИ

Графикон 1. Структура на домашни и на странски туристи и ноќевања, декември 2021 година

Графикон 2. Проекција на бројот на учесници во меѓународниот туризам до 2030 година (во милиони)

Графикон 3. Број на соби и легла по видови објекти за сместување (по години)

Графикон 4. Пропорција на хотели во различните фази на управување со квалитет

Графикон 5. Преглед на дескриптивните статистики за независните варијабли поврзани со зрелоста на деловните процеси и зависната варијабла конкурентност

## СЛИКИ

Слика 1. Еволуција на квалитетот

Слика 2. Фази во процесот на развој на производот

Слика 3. Технички комитети на ISO, кои пишуваат стандарди

Слика 4. Животен циклус на управувањето со деловните процеси

Слика 5. Управувањето со процесите според Галбрејтовиот модел на Свезда

Слика 6. Процесна јамка на претпријатието

Слика 7. Демингов круг – PDCA

Слика 8. Моделот QC-CE

Слика 9. Хистограми за елементите на зрелост и зависната варијабла со вметната линија за облик на дистрибуциите на податоци

Слика 10. Патот на зрелост во управувањето со деловните процеси

Слика 11. Предлог-модел кон достигнување совршенство во хотелиерството претставен преку 5 чекори