

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО ОБЕЗБЕДУВАЊЕ КВАЛИТЕТНА РАБОТНА СИЛА ВО УГОСТИТЕЛСТВОТО

Јулијана Саздова¹, Горан Антониевски²

¹Д-р, Универзитет „Гоце Делчев“ Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика,
e-mail: julijana.sazdova@ugd.edu.mk

²Д-р, СОУ „Коле Нехтенин“ Штип, e-mail goran.antonievski@yahoo.com

Апстракт

Успехот во работењето на угостителските објекти зависи од квалитетот на угостителските работници и од квалитетното извршување на работните задачи. Најдобар начин за обезбедување на квалитетни услуги од страна на вработените е вистински луѓе да бидат распоредени на соодветни работни места. Вработените го претставуваат угостителскиот објект. За правилен избор и распоредување на вработени е задолжен менаџментот на човечките ресурси.

Целта на менаџментот на човечките ресурси е обезбедување на работна сила, која е неопходна на угостителскиот објект. Во овој контекст, најголем предизвик на менаџерот за човечки ресурси претставува да пронајде квалитетни работници се со цел да се пополнат слободните работни места. Вообичаениот процес на вработување опфаќа неколку фази: регрутирање, проверка, тестирање, интервјуирање, проверување на препораките, донесување на одлука, ориентација и распоредување.

Анализата на работните места е важен аспект од процесот на планирање на човечките ресурси. Тоа подразбира дефинирање на работата во однос на специфичните задачи и одговорности и идентификување на способностите, вештините и квалификациите потребни за успешно извршување на работата.

Клучни зборови: *продуктивни, безбедни услуги, правила, ефикасни услуги*

Вовед

Успехот во работењето на угостителските објекти зависи од квалитетот на угостителските работници и од квалитетното извршување на работните задачи. Најдобар начин за обезбедување на квалитетни услуги од страна на вработените е вистински луѓе да бидат распоредени на соодветни работни места. Вработените го претставуваат угостителскиот објект. За правилен избор и распоредување на вработени е задолжен менаџерскиот тим.

Основна и најважна задача на менаџерскиот тим е да се реализираат сите предвидени активности во угостителскиот објект. Овие активности се насочени кон одредена цел, со одредени финансиски и персонални ресурси да се остварат најдобри резултати. Реализирањето на активностите на менаџерскиот тим на претпријатието се од суштествено значење за продуктивноста на угостителскиот објект.

Човечки ресурси во угостителското работење

Основна улога на менаџментот на човечките ресурси претставува расположливоста со работна сила, која му е неопходна на угостителскиот објект. Во овој контекст, најголем предизвик на менаџерот за човечки ресурси претставува да пронајде квалитетни работници се со цел да се пополнат слободните работни места. Вообичаениот процес на вработување опфаќа неколку фази: регрутирање, проверка, тестирање, интервјуирање, проверување на препораките, донесување на одлука, ориентација и распоредување.

Регрутирањето е процес на барање идни работници и нивно стимулирање да аплицираат за работа во угостителскиот објект. Ова претставува процес на лоцирање и привлекување соодветно квалификувани апликанти за работа.

Евалуација на апликантите е постапка со која се овозможува да се направи избор (прелиминарна селекција, селекција, интервјуирање) на апликантот кој најмногу ќе одговара за огласеното работно место. Процесот се спроведува врз основа на планирањето и регрутацијата на човечките ресурси.

Персоналот е главната причина за стратешко одлучување на менаџерите во областа на човечките ресурси, бидејќи без персонал нема ништо навистина да „стратезираат“! Еден од начините за реализирање на оваа задача во контекст на настани, вклучува трифазен процес:¹

1. Се идентификуваат сите задачи поврзани со создавање, испорака и завршување на услугите.
2. Одредување колку луѓе се потребни за да се заврши опсегот на задачи поврзани со реализирањето на услугите. Дали сите задачи треба да бидат направени по ред, од иста работна екипа, или одеднаш од поголема екипа? Кое ниво на надзор ќе биде потребно? Дали повеќе вработени се потребни од нормалното за извршување на работните задачи? и др.
3. Се наведува бројот на вработени, практиканти, супервизори кои се потребни за да се формира идеална работна сила за услугата. Најтешка задачата во овој процес е чекор 2, особено ако настанот кој што се организира е нов.

Менаџерската проценка е најчестиот пристап што се користи во бизнисот за да се одговори на ова прашање.

Анализата на работа е важен аспект на оваа фаза од процесот на планирање на човечките ресурси. Тоа подразбира дефинирање на работата во однос на специфичните задачи и одговорности и идентификување на способностите, вештините и квалификациите потребни за успешно извршување на таа работа.

Описите на позициите или работата е се уште еден резултат на процесот на анализа на работата, за кои на раководителите на настаните им е потребна одредена мерка на блискост, ако тие сакаат да ги поврзат ефективно луѓето со работните места. Некои автори тврдат дека описот на позицијата им помага на менаџерите во регрутирање и изборот на персонал. Покрај тоа тие треба да бидат подготвени за обука на нови вработени и оценување на работата на постојните вработени.²

Проблеми можат да настанат доколку описите на работните места редовно не се ажурираат. Ова може да биде штетно за развојот на персоналот и угостителскиот објект. Со цел да се обиде да започне разјаснувањето на улогите и да развие кариерен систем, MPI развил стратегија на стандардни описи на работните места на различни нивоа во индустријата за состаноци, како дел од нивниот проект MPI Professional Pathways.³

¹ Getz, D. (2005) Event Management & Event Tourism. New York: Cognizant Communication Corporation.

² Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2003) Human Resource Management: A Contemporary Perspective. London: Pearson Education.

³ MPI (2005). The Future is MPI Member Solutions.

Спецификацијата за работа произлегува од описот на работното место и се обидува да го идентификува искуството, вештините, способностите, знаењето, мотивацијата и личните карактеристики потребни за извршување на одредена работа. Потребно е внимателно да се разгледаат законските барања. Во суштина ги идентификува видовите на луѓе кои треба да се регрутираат и како треба да се проценат.

Потребни се одредени политики и процедури за да се обезбеди рамка во која се случуваат преостанатите задачи во процесот на планирање на човечките ресурси: вработување и селекција, обука и професионален развој, престанок, преместување.

Целта на користење на човечките ресурси во ресторанското работење е да создадат системи на продуктивни, безбедни, удобни и ефикасни услуги.

Продуктивна услуга е онаа услуга што ја бара клиентот. Постои голем излез на обезбедени услуги кога ќе се спореди со количината на потребен влез. Клиентот ја остварува својата или нејзината цел со продуктивна услуга.

Безбедна услуга е онаа што ги чува заштитени клиентите и нивните средства.

Удобна услуга е онаа што на клиентите им е лесна за пристап и употреба. Исто така, прави клиентите да се чувствуваат како дома и да веруваат на организацијата за услуги.

Ефективна услуга ги исполнува барањата и потребите на клиентот. Ги остварува своите цели за испорака на услуги. Системите упатени од човечки фактори вклучуваат алатки и машини, задачи и работни места и околина. Алатките и машините се предмети што се користат во услужниот процес.

Правила на однесување при работа

Тешко дека постои друга професија во областа на услугата каде однесувањето кон гостите и колегите игра толку важна улога во професијата келнер. Во текот на работењето потребно е да се внимава на следните правила:

- Не се прекинуваат разговори што се случуваат на масата.
- Не се зборува со гостите за вашите колеги, претпоставени или други гости.
- Никогаш не разговарајте за разликите со вашите колеги пред гостите.
- Консумирањето на храна и пијалаци потребно е да ги земате на места кој се предвидени за оваа намена во внатрешниот редослед на ресторанот.
- Работете во тим, не едни против други.
- Не бидете арогантни, тоа е одбивно, сепак самодовербата доведува до позитивни реакции.

Персоналот за послужување да биде успешен потребни им се следниве карактеристики:

- Тие треба да бидат чисти и да имаат добро одржуван изглед.
- Добро познавање на храната и пијалациите кој се подготвуваат во угостителскиот објект, како и националните и меѓународните традиции за храна и пијалаци. Ова овозможува зголемување на самодовербата кај персоналот за послужување.
- Лични квалитети (односи со колегите), тие вклучуваат учтивост, контакт, познавање на луѓето, точност, искреност, правилни форми на комуникација, самоконтрола.
- Духовни предуслови овие вклучуваат интелигенција, емпатија и организациски способности.

За да постигне успех во работата персоналот за послужување не смее да занемари ниту една од трите области (сфери) за работа:

Подготвителни активности (mise en place): колку е подобра подготовката толку е подобра услугата. Оваа работа опфаќа многу операции, поставување на маси до чистење и подредување на инвентарот.

Услуга за гостите: гостинот се чувствува добро кога ќе забележи дека персоналот за послужување се идентификува со работата и целосно се посветува на гостинот. Задоволството на гостинот значително зависи од квалитетот на меѓучовечките односи и проценката на услугата.

Продажба на асортимани во ресторанот: Консултации со гостите, односно активна продажба на понудените пијалаци и јадења го зголемува прометот. Се претпоставува дека постои висока професионална квалификација како што се знаење за точниот начин и времетраење на подготовката на понудените јадењата или препорака на соодветни пијалаци.

Униформа на персонал

Поради своето длабоко значење: функционално, цивилизациско и естетско, облеката зазема битно место во угостителството. Гостите според облеката ги препознаваат улогите на вработените во еден угостителски објект. Облеката кај вработените во угостителството треба да има призив на дискреција и ненаметливост, а тоа визуелно се постигнува со смирени и суптилни бои и неупадливи кроеви. Надворешниот изглед и облеката на угостителските работници, треба да пренесе информација до гостите дека станува збор за успешни, динамични, доверливи и уредни личности. Кроевите на работната облека треба да бидат во склад со работните задачи и работниот простор, а угостителскиот работник да се чувствува удобно и пријатно во неа.

Според пропишаните начела за угостителските организации, се бара персоналот за послужување во рестораните, кафеаните, баровите и во другите угостителски објекти, за време на работата да носи работна облека (униформа).

Работната облека на персоналот што послужува треба да биде еднобојна, чиста и убаво скроена. Работната облека на персоналот за послужување се дели на: класична, свечена и специјална униформа.

Класична униформа за келнери се состои од: бело сако, бела кошула, лептир машна или вратоврска, црни панталони, црни чевли со ниски потпетици, црни чорапи и рачна хангла.

Во зависност од видот на ресторанот и свечениот прием може да се користи национална униформа, смокинг, фрак, сако или елек.

Класична униформа за келнерки се состои од: црно сако, бела кошула, лептир машна или вратоврска, црни панталони или сукња со должина до средината на коленото, црни чевли со ниски потпетици, чорапи погодни за облеката и рачна хангла.

Свечената униформа се состои од фрак, бела кошула, лептир машна, црни чевли со ниски потпетици, црни чорапи, бели ракавици, рачна хангла.

Специјална униформа се состои од кошула со народен вез, појас со народен вез, црни панталони со ширити, елек, бела кошула (со лептир машна), рачна хангла (бела или со народен вез), црни чевли со ниски потпетици.

Специјалната униформа се носи ако угостителскиот објект е од национален карактер и кога имаме послужување на свечен национален ручек или вечера.

Воведување на новите вработени во работата

Откако кандидатот ќе се вработи на одредено работно место неопходно е да се изврши ориентација и тренинг се со цел новиот вработен да може добро да ги извршува работните задачи и да соработува со колегите од новата работна средина.

Ориентацијата претставува воведување на новите вработени во организацијата на работа, запознавање со угостителскиот објект во кој ќе работат и запознавање со новото работно место. Програмата на запознавање со новото работно место се извршува преку неформален разговор и формални активности кои може да се траат најмалку еден ден или повеќе денови, ова зависи од големината на угостителскиот објект.

Новите вработени потребно е да бидат запознаат со следниве ставки:

- плата – кога и како се исплаќа, водење евиденција за доаѓање и заминување од работа, прекувремени часови, плаќање за време на годишен одмор, празници, боледување, и сл.
- Појаснување на прашања поврзани со правото на одмор, право на осигурување, познавање на куќниот ред,
- Запознавање за поделбата на работните обврски, времето на работа, паузи, правила за работа во празници.
- Униформи – кој ги обезбедува и одржува, доколку ги обезбедува објектот ако се оштетат или изгубат како се плаќа надомест на штета, носење на легитимација и сл.
- Изглед – работодавачот ги објаснува стандардите за изгледот на вработените.
- Здравствен програм – стандарди за лична хигиена (носење заштитна капа на косата, употреба на ракавици и сл.), задолжителен санитарен преглед.
- Евалуација на вработените – им објаснуваат на кој начин се следи напредокот во работењето, наградувања, давање можност за професионален развој и сл.
- Заштита на вработените – ги запознаваат со програмата за индивидуална и колективна заштита при работа.
- Подетално запознавање со традицијата и историјата на ресторанот.
- Информирање за деловната политика, целите и главните прописи.
- Објаснување на особеностите на работата во установата.
- Информирање за времето на послужување на главните оброци.
- Информирање на можностите за спорт и рекреација во слободното време.

Обука и мотивирање на вработените за нивен развој

Ефикасноста во давањето на бараните услуги зависи пред сè од вештините, знаењето и способноста за професионална работа со луѓето. Обуката како средство за развој на човечките ресурси се состои во подобрување на знаењата и способностите на вработените со што се зголемуваат можностите да тие се справат со секогаш променливите барања на работната ситуација.

Во угостителството се потребни три основни видови на обука и тоа:

- Инструкции за работа – точно упатство за извршување на работните задачи.
- Обновување на знаењето – совладување на нови методи и техники во работата од страна на вработените.
- Насочување – запознавање на новите вработени со работата.

Придобивките од перманентната обука на вработените се многубројни: овозможува брзо сфаќање на барањата и задачите поврзани со работните задачи, воведување на промени и нови знаења, можности за идни вработувања со добри квалификации, мотивирачко влијание врз вработените, подобрување на квалитетот на производите и услугите и сл.

Добро обучените работници се посигурни во себе и во своите способности, остануваат подолго во угостителскиот објект, своите обврски ги исполнуваат со поголем ентузијазам, а гостите се позадоволни.

Пример за потреба од перманентна обука заради ефективност и актуелно познавање на производите и услугите: келнерот во ресторанот треба да ги познава и производите за забава, разонода, рекреација и спортување во рамките на хотелскиот производ и да биде во можност да

го информира гостинот, и сл. Непознавањето на производите од сопствениот реон создава перцепција на негрижа на вработените за гостите.

Напредувањето на вработените во угостителските објекти потребно е да се темели на следниве принципи:⁴

- Перспективност на вработените – создавање услови во кои сите вработени ќе имаат можност за напредување, доколку ги исполнат утврдените критериуми.
- Долгорочност – креирање политика за развој и напредување на вработените за подолг временски период.
- Достапност – можност за напредување под исти услови и критериуми на сите работни места на вработените.
- Целисходност – одлуките за напредување да се донесуваат согласно тековните и идните потреби на угостителскиот објект, а се унапредуваат оние вработени кои за кои постои претпоставка дека успешно ќе ги извршуваат работните задачи на новото работно место.
- Ефикасност – во спроведување на мерките.
- Економичност – со најмалы материјалны вложувања да се остварат најпозитивны економски ефекты.
- Рационалност – секоја одлука да се темели на сознанието дека со неа се постигнуваат најповолны организациски, економски и други ефекты со најмало вложување енергија, средства и сл.
- Оптималност – унапредувањето не треба да биде по автоматизам и линеарно, потребно е да се унапредат само оние вработени кои ги исполнуваат условите за работа на одредено работно место и постигнуваат најдобры резултаты.
- Стимулативност – потребно е да се мотивираат вработените за распоредување на посложены работны места и нивно насочување кон вклучување во одредены образовны процеси.

Овие принципи овозможуваат угостителските објекты да располагаат со вистински луѓе кои можат да се соочат со сегашноста и иднината, професионално да се развиваат и подобруваат во работењето со цел угостителските објекты да имаат поголемы успеси.

Улогата на вработените во постигнувањето на квалитетот

Успехот во работењето на угостителските објекты зависи од квалитетот на угостителските работници и од квалитетното извршување на работните задачи. Најдобар начин за обезбедување на квалитетны услуги од страна на вработените е вистински луѓе да бидат распоредены на соодветны работны места. Вработените го претставуваат угостителскиот објект. За правилен избор и распоредување на вработени е задолжен менаџерскиот тим.

Основна и најважна задача на менаџерскиот тим е да се реализираат сите предвидены активности во угостителскиот објект. Овие активности се насочены кон одредена цел, со одредены финансиски и персонални ресурси да се остварат најдобры резултаты. Реализирањето на активностите на менаџерскиот тим на претпријатието се од суштествено значење за продуктивноста на угостителскиот објект. Во основны и најважны задачи на менаџерскиот тим може да ги наведеме:

- Унапредување на квалитетот на услугата;
- Зголемување на колегијалност и чувство за тимска работа;
- Намалување на конфликтны ситуации помеѓу вработените, отсуство од работа, намалување на трошоци на работа при унапредување на работата;

⁴ Симонческа, Л., Ракичевиќ, Г., (2008) Специфичности на менаџментот во туризмот и угостителството, Факултет за туризам и угостителство, Охрид

- Подготовка на вработените за унапредување, зголемување на самодовербата кај вработените, професионалноста и продуктивноста и слично.

Секој вработен доколку сака да напредува во работата потребно е да направи план за развој на својата кариера. Овој план може да се подели на следниве фази:

- Лична проценка и проценка на пазарот на трудот;
- Поставување на цели;
- Утврдување на потребното знаење и искуство;
- Идентификување на можностите за вработување;
- Пишување на CV и мотивационо писмо;
- Развој на кариера.

Сите вработени во угостителските објекти се разликуваат по нивните способности. Овие способности може да се групираат како:

- Знаење кој може да се подели во две групи на општо и специјализирано.
- Интелектуални способности преку кој се искажува коефициентот на интелигенција, перцепција, отвореност кон нови искуства, флексибилност и сл.
- Темперамент на личноста овде се искажува самодоверба, емотивност, прифаќање на предизвик, перцепција и сл.

Улогата на вработените во постигнувањето на квалитетот се согледува и по способноста на искористување на сопствениот и талентот на останатите вработени во угостителскиот објект. Преку искористувањето на талентот, вработените воведуваат нови идеи, производи и услуги во угостителскиот објект.

Постигнувањето на квалитет во угостителскиот објект вработените може да го остварат доколку ги применуваат следниве насоки:

- Развиваат позитивен став спрема промените;
- Поддржуваат нови идеи;
- Овозможуваат поголема интеракција;
- Толерираат неуспех;
- Одредуваат јасна цел и оставаат слобода за нејзино реализирање и
- Даваат признание.

Заклучок

Искуствата ширум светот покажаа дека се поголем број хотели имаат значителни потешкотии во имплементацијата на системот TQM (Total Quality Management). Иако теоретски е добро организиран, во пракса се јавуваат потешкотии и во многу случаи угостителските објекти ја откажуваат имплементацијата без оглед на нивното првично прифаќање на системот. Менаџментот во угостителските објекти често се изјаснуваат како позитивни за воведувањето на овој систем, а подоцна покажуваат неподготвеност да развијат поддршка за нејзина реализација.⁵

Во продолжение претставена е компаративна анализа на добиените резултати со цел споредување на просечните вредности на индикаторите според кои се врши анализата за квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија. Компаративната анализа ќе помогне во утврдување на

⁵ Mitreva, E., Szdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Application of total management of quality in the Macedonian hotel industry. *Quality-Access to Success*, 20(172), 25-33.

индикаторите кои ќе ја дадат вистинската слика за моменталната состојба на квалитетот на угостителската услуга во угостителските објекти во источниот дел на Република Северна Македонија, ќе се детерминираат слабостите во управувањето со квалитетот, со примена на методи на истражување во кое ќе бидат опфатени менаџери, вработени и гости во угостителски објекти со што ќе се овозможи утврдување на квалитетот на угостителската услуга во угостителските објекти во напред наведениот регион од државата.

Сите индикатори се оценуваат според Ликертовата скала во распон од 1 до 5 каде (1 - недоволно, 2 - задоволително, 3 - добро, 4 - многу добро и 5 - одлично). Збирот на добиените вредности за секој индикатор се дели на бројот на индикатори и се добива просечна оценка која ќе покаже каква е моменталната оценка на имплементација на квалитетот на угостителските услуги кои се даваат во угостителските објекти во источниот дел од Република Северна Македонија. Притоа, при интерпретација на средните вредности од квалитетот на угостителските услуги, при квантифицирање на факторот на влијание, применета е следната шема: 1.00-1.80 (многу низок); 1.81-2.60 (низок); 2.61-3.40 (среден); 3.41-4.20 (висок); и 4.21-5.00 (многу висок).

Табела 1. Вкупна вредност на индикаторите од страна на гости

Table 1. Total value of indicators by guests

Р.бр.	Индикатори / Indicators	
1.	Изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал / Appearance of restaurants, restaurant equipment, staff	4.5
2.	Способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга / Ability of the restaurant to provide service reliably and accurately	4.3
3.	Подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга / Willingness of the restaurant to help guests and provide prompt service	3.9
4.	Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување / The experience of the employees in the restaurants and their communication while serving	4.02
5.	Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости / Individualized attention that the restaurant gives to its guests	4.38
Просечна вредност / Average values		4.22

Забелешка:

Факторот на влијание е претставен визуелно со боја според следната легенда:

1.00-1.80 (многу низок)	1.81-2.60 (низок)	2.61-3.40 (среден)	3.41-4.20 (висок)	4.21-5.00 (многу висок)
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

Во табела 1 претставени се оценките на поединечните индикатори според кои се одредува квалитетот на угостителските услуги од страна на гостите во угостителските објекти кои се предмет на анализа. Ваквото претставување овозможува споредување на квалитетот на угостителски услуги во рамките на дадените индикатори од страна на гостите. Просечната оценка на индикаторите кој го одредуваат квалитетот на угостителски услуги од страна на гостите во угостителските објекти изнесува 4.22 што значи многу висок квалитет. Според испитаниците највисок квалитет има изгледот на ресторани, ресторанска опрема и персонал кои имаат оценка 4.5. Веднаш после тоа следува индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости со оцена 4.38, способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга со оцена 4.3, искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување со оцена 4.02 и најниска оцена 3.9 има подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга.

Ова укажува на тоа дека гостите се незадоволни од подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите во изборот на услуги, начинот на плаќање и сл. и да обезбеди брза услуга при послужувањето на гостите со храна и пијалаци.

Табела 2. Вкупна вредност на индикаторите од страна на вработени

Table 2. Total value of indicators by employed

Р.бр.	Индикатори / Indicators	
1.	Изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал / Appearance of restaurants, restaurant equipment, staff	4.45
2.	Способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга / Ability of the restaurant to provide service reliably and accurately	3.78
3.	Подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга / Willingness of the restaurant to help guests and provide prompt service	4.1
4.	Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување / The experience of the employees in the restaurants and their communication while serving	3.97
5.	Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости / Individualized attention that the restaurant gives to its guests	4.1
	Просечна вредност / Average values	4.08

Забелешка:

Факторот на влијание е претставен визуелно со боја според следната легенда:

1.00-1.80 (многу низок)	1.81-2.60 (низок)	2.61-3.40 (среден)	3.41-4.20 (висок)	4.21-5.00 (многу висок)
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

Во табела 2 претставени се оценките на поединечните индикатори според кои се одредува квалитетот на угостителски услуги од страна на вработените во угостителските објекти кои се предмет на анализа. Ваквото претставување овозможува споредување на квалитетот на угостителски услуги во рамките на дадените индикатори од страна на вработените. Просечната оценка на индикаторите кој го одредуваат квалитетот на угостителски услуги од страна на вработените во угостителските објекти изнесува 4.08 што значи висок квалитет. Според испитаниците највисок квалитет има изгледот на ресторани, ресторанска опрема и персонал кои имаат оценка 4.45. Веднаш после тоа следува подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга и индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости со оцена 4.1, искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување со оцена 3.97 и најниска оцена 3.78 има способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга.

Вработените сметаат дека способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга е со најниска оцена бидејќи не добиваат соодветна обука, едукација и сл. за подобрување на квалитетот на услугите во угостителските објекти.

Новиот пристап кон квалитетот бара нови активности во образовната област на вработените, и тоа значи драстична промена во однесувањето на вработените, радикална промена во организацијата, јасно дефинирање на правата, на обврските и одговорностите на секој поединец во угостителските објекти.⁶

Табела 3. Вкупна вредност на индикаторите од страна на менаџери

⁶ Mitreva, E., Szdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Application of total management of quality in the Macedonian hotel industry. Quality-Access to Success, 20(172), 25-33.

Table 3. Total value of indicators by managers

Р.бр.	Индикатори / Indicators	
1.	Изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал / Appearance of restaurants, restaurant equipment, staff	4.2
2.	Способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга / Ability of the restaurant to provide service reliably and accurately	4.5
3.	Подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга / Willingness of the restaurant to help guests and provide prompt service	4.7
4.	Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување / The experience of the employees in the restaurants and their communication while serving	4.9
5.	Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости / Individualized attention that the restaurant gives to its guests	4.9
	Просечна вредност / Average values	4.64

Забелешка:

Факторот на влијание е претставен визуелно со боја според следната легенда:

1.00-1.80 (многу низок)	1.81-2.60 (низок)	2.61-3.40 (среден)	3.41-4.20 (висок)	4.21-5.00 (многу висок)
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

Во табела 3 претставени се оценките на поединечните индикатори според кои се одредува квалитетот на угостителски услуги од страна на менаџерите во угостителските објекти кои се предмет на анализа. Ваквото претставување овозможува споредување на квалитетот на угостителски услуги во рамките на дадените индикатори од страна на менаџерите. Просечната оценка на индикаторите кој го одредуваат квалитетот на угостителски услуги од страна на менаџерите во угостителските објекти изнесува 4.64 што значи многу висок квалитет. Според испитаниците највисок квалитет имаат индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости и искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување со оцена 4.9. Веднаш после тоа следува подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга со оцена 4.7, способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга има оцена 4.5 и најниска оцена 4.2 има изгледот на ресторани, ресторанска опрема и персонал.

Високите вредности на ова анализа е резултат на постоечкиот закон во кој е регулирана обврската сите стопански субјекти кои се занимаваат со одгледување и производство на прехранбени производи да го имплементираат НАССР системот и други стандарди.⁷ Резултатот на анализата укажува на желбите и подготвеноста на менаџерите постојано да вложуваат во опрема и изгледот на ресторанот и персоналот. При спроведената анкета менаџерите се изјаснија дека тие се подготвени да вложуваат во ресурси со што ќе обезбеди сигурна, прецизна и брза услуга на гостите но проблемите ги насочуваат кон неможноста да обезбедат соодветен персонал. Голем е бројот на менаџери кои не се доволно ентузијастички за да го пренесат тоа позитивно чувство на други вработени, со цел да се развие системот на квалитет, а притоа евидентно е дека дел од менаџерите не сакаат да дадат дел од своите авторитети на пониските нивоа.⁸ Овде може да се додаде и неподготвеноста на вработените да ги променат навиките што ги имаат стекнато со текот на годините во извршувањето на нивните задачи.⁹

⁷ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. Quality-Access to Success, 20(170), 68-72.

⁸ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Application of total management of quality in the Macedonian hotel industry. Quality-Access to Success, 20(172), 25-33.

⁹ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2018). Management with the Quality Control System in the Hotel Industry in Macedonia. Tem Journal, 7(4), 750-757.

Она што многу загрижува е фактот дека речиси две третини од анкетираниите угостителски објекти (без разлика на типот) не го имплементираат ХАЛАЛ системот. Имајќи го предвид фактот дека Република Северна Македонија е земја кандидат за членство во Европската унија, тоа е особено од суштинско значење за угостителските објекти да ги исполнат меѓународните стандарди. Голем број на угостителски објекти (хотели со 3* и 4*) не поседуваат ЕКО налепници.¹⁰

Табела 4. Просечни вредности на индикаторите на квалитет
Table 4. Average values of quality indicators

	гости / guests	вработени / employed	менаџери / managers
Изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал / Appearance of restaurants, restaurant equipment, staff	4.5	4.45	4.2
Способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга / Ability of the restaurant to provide service reliably and accurately	4.3	3.78	4.5
Подготвеност на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга / Willingness of the restaurant to help guests and provide prompt service	3.9	4.1	4.7
Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување / The experience of the employees in the restaurants and their communication while serving	4.02	3.97	4.9
Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости / Individualized attention that the restaurant gives to its guests	4.38	4.1	4.9
Просечна вредност на индикаторите / Average values of quality indicators	4.22	4.08	4.64

Забелешка:

Факторот на влијание е претставен визуелно со боја според следната легенда:

1.00-1.80 (многу низок)	1.81-2.60 (низок)	2.61-3.40 (среден)	3.41-4.20 (висок)	4.21-5.00 (многу висок)
----------------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------------

Во табела 4 претставени се компаративните оценките на поединечните индикатори според кои се одредува квалитетот на угостителски услуги од страна на гостите, вработените и менаџерите во угостителските објекти кои се предмет на анализа. Ваквото претставување овозможува споредување на квалитетот на угостителски услуги во рамките на дадените индикатори од страна на гостите, вработените и менаџерите. Просечната оценка на индикаторите кој го одредуваат квалитетот на угостителски услуги од страна на гостите, вработените и менаџерите во угостителските објекти изнесува 4.31 што значи многу висок квалитет.

Според испитаниците за индикаторот изглед на ресторани, ресторанска опрема, персонал највисока оцена 4.5 имаат дадено гостите и вработените, додека менаџерите овој индикатор го имаат оценето со најмала оцена 4.2. Понатаму индикаторот за способност на ресторанот сигурно и прецизно да ја обезбеди услуга највисока оцена 4.5 има добиено од

¹⁰ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. Quality-Access to Success, 20(170), 68-72.

менаџерите, потоа од гостите 4.3 и најниска оцена има добиено од вработените 3.78. За индикаторот подготвеноста на ресторанот да им помогне на гостите и да обезбеди брза услуга со највисока оцена го имаат оценето менаџерите со 4.7, потоа вработените со оцена 4.1 и најниска оцена овој индикатор има добиено од гостите 3.9.

Искуството на вработените во рестораните и нивната комуникација при послужување највисока оцена има добиено од менаџерите, додека вработените имаат дадено најниска оцена 3.97 а гостите овој индикатор го оценија со 4.02.

Индивидуализирано внимание што ресторанот им го пружа на своите гости највисока оцена има добиено од менаџерите 4.9, а најниска од вработените 4.1, додека гостите овој индикатор го имаат оценето со 4.38.

Сепак, за подобро постигнување на целта, компаниите и нивните сопственици треба да имаат визија, мисија и култура ориентирана кон задоволување на барањата на сите заинтересирани страни: клиентите, вработените, деловните партнери и општеството бидејќи сите уживаат во постигнатите резултати.¹¹

Референци

1. Getz, D. (2005) Event Management & Event Tourism. New York: Cognizant Communication Corporation.
2. Beardwell, I., Holden, L., Claydon, T. (2003) Human Resource Management: A Contemporary Perspective. London: Pearson Education.
3. MPI (2005). The Future is MPI Member Solutions.
4. Симонческа,Л., Ракичевиќ,Г., (2008) Специфичности на менаџментот во туризмот и угостителството, Факултет за туризам и угостителство, Охрид
5. Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. *Quality-Access to Success*, 20(170), 68-72.
6. Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Application of total management of quality in the Macedonian hotel industry. *Quality-Access to Success*, 20(172), 25-33.
7. Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2018). Management with the Quality Control System in the Hotel Industry in Macedonia. *Tem Journal*, 7(4), 750-757.

¹¹ Mitreva, E., Sazdova, J., & Gjorshevski, H. (2019). Quality management system applications in the hotel industry in Macedonia. *Quality-Access to Success*, 20(170), 68-72.