



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



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

-Авторезиме на докторска дисертација-

**КАНДИДАТ:
М-р Алберта Тахири**

Охрид, 2017 година

Авторезиме на докторската дисертација на тема:

Менаџмент компетенции за креирање ефективни стратегии и контролинг како фактор за развој на хотелиерството на општина Пеќ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Поаѓајќи од тоа, *предмет* на научно истражување на оваа докторска дисертација се менаџерските компетенции кои современиот менаџер од областа на туризмот и угостителството треба да ги поседува како круцијален фактор за формулирање на ефективни развојни стратегии. Посебен акцент на ова истражување се става на менаџерските компетенции во хотелската индустрија на општина Пеќ како дестинација за обработка.

Основната *цел* на истражувањето е да се утврди нивото на способностите на менаџерите во хотелите од оваа општина и да сенаправи анализа на проблемот на стручната едуцираност на хотелскиот менаџерски кадар како

основа за унапредување на целокупните перформанси на хотелиерството на Пеќ во рамките на комплексниот туристички пазар.

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

Теоретските истражувања се потврдуваат преку емпириско истражување на менаџментот и неговите способности во хотелската индустрија на општина Пеќ. За да се дојде до што порелевантни резултати, во трудот се наведени туристичките вредности и потенцијали на оваа општина, со што се утврдува дека оваа дестинација има реални природни антропогени ресурси за нејзин туристички развој. Врз основа на истражување на менаџерскиот потенцијал на хотелите како фактор за создавање на квалитетна туристичка понуда сепрезентираат сознанија добиени како заклучоци и се даваат препораки за унапредување на менаџерската компетентност за стратегиско насочување на хотелската понуда на Пеќ.

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

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

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

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

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

Основната хипотеза која се поставува во истражувањето на проблемот на менаџерските компетенции во општина Пеќ е: *Формулирањето на успешни развојни стратегии за унапредување на хотелскиот производ во општина Пеќ и нивни ефективен контролинг се условени од соодветните компетенции на менаџерите на хотелските претпријатија.*

Помошни хипотези на докторскиот труд се:

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

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

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

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

Содржината на докторската дисертација на тема: *"Менаџмент компетенции за креирање ефективни стратегии и контролинг како фактор за*

развој на хотелиерството во општина Пеќ" е структурирана во воведен дел, теоретско-методолошки пристап во истражувањето, четири тематски глави и заклучни согледувања.

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

Во *првата глава* се образложува предметот и целта на истражување, научната оправданост на темата и нејзината апликативност. Акцент се става на појаснување на методолошката основа на истражувањето како и хипотезите кои треба да се докажат.

Втората глава претставува анализа и согледување на најважните предизвици со кои современите менаџери од хотелиерството се соочуваат во нивното работење. При тоа, се обработува глобализацијата и влијанијата кои таа ги предизвикува врз туризмот и хотелиерството, промените кои настануваат на туристичкиот пазар и односите кои владеат на него, современите тенденции на еколошкиот аспект на туризмот, како и афирмацијата на повеќе алтернативни видови на туризам на меѓународниот пазар. Меѓу предизвиците, исклучително значајно е да се обработи и влијанието што го има туризмот заедно со хотелиерството врз економскиот развој на земјата. Оттука, во трудот се врши анализа на влијанието кое туризмот во Косово и Пеќ, како дестинација на обработка, ги има во нивниот економски развој. Анализата е извршена преку анализа на туристичкиот промет искажан со број на посетители и ноќевања во Косово во период 2009-2015год. Финансиските ефектите кои туристите ги создале преку туристичката потрошувачка од 2013 год. до 2015 год. се претставени како примарна потошувачка остварена во хотелите и рестораните. Нивното учество во вкупниот БДП на Косово се анализира како важен индикатор за состојбата на туризмот во Косово.

Во фокусот на обработка во *третата глава* е теоретското истражување на содржината, видовите и подрачјата на компетенциите кои менаџерите на хотелите, како носители на процесот на менаџмент треба да ги поседуваат, применуваат и развиваат. Врз основа на анализа на современи ставови на авторите од областа на менаџментот, се врши обработка на суштинските елементи кои ги формираат менаџмент компетенциите како што се: знаењето, вештините, но и личните квалитети, ставови и однесувања на менаџерите. Заради комплексноста на оваа проблематика а со цел што поопфатно да се истражи, во оваа глава се обработуваат подрачјата на менаџерски компетенции како што се интегрирано менаџмент знаење и тимскиот приод во организирање на работните активности во чиј контекст се согледува значењето на тимската работа во туризмот, концептот на кохезивност и факторите на ефикасност на тимот како и улогата на лидерот во постигнување на тимска ефективност. Посебно значење во истражувањето во оваа глава е обработката на креативноста и иновативноста на менаџерите во создавање на туристичката понуда, анализирањето на мотивациските способности на менаџерите како и нивните комуникациски способности како фактор за успешно водење на хотелскиот бизнис.

Со оглед на фактот дека менаџерите извршуваат многу сложена активност, треба да се има во вид дека клучната улога на менаџерите е да креираат и избираат стратегии со кои хотелскиот производ ќе го направат атрактивен и привлечен за меѓународните туристи. Затоа, во *четвртата глава* се обработуваат некои од алтернативните стратегии кои хотелските менаџери во општината Пеќ може да ги користат при креирањето на туристичката понуда. Така, во оваа глава се обработуваат: стратегијата на сегментирање на туристичкиот пазар, стратегија на диверзификација на туристичкиот производ, стратегија на туристичка пропаганда, стратегија на идентитет на хотелската

понуѓа, стратегија на унапредување на квалитет на хотелските услуги и франшизата како стратегија за настап на меѓународниот туристички пазар.

Бидејќи успехот на секоја стратегија е условен од нејзиното имплементирање, во докторскиот труд се обработува корпоративната култура како фактор за ефикасна имплементација на стратегиите како и односот помеѓу менаџерската компетентност и контролингот како една од основните менаџмент функции.

Во *петтата глава* се врши потврдување на теоретските истражувања спроведени во претходните глави и тоа преку емпириско истражување на менаџментот и неговите способности во хотелската индустрија на општина Пеќ. За да се дојде до што порелевантни резултати се обработуваат туристичките вредности и потенцијали на оваа општина, со што се утврдува дека оваа дестинација има реални природни и културни ресурси за нејзин туристички развој. Целта на истражување во оваа глава е да се утврди во колкав степен менаџерскиот потенцијал на хотелите во општина Пеќ претставува фактор за создавање на квалитетна туристичка понуда. За постигнување на оваа цел беа истражувани менаџерите и вработените во 10 позначајни хотелски капацитети во општина Пеќ и 320 туристи како нивни потрошувачи. За да се постигне тоа, беа користени два методи на истражување: методот на анкетирање и техниката на длабинско интервју.

За да се добијат релевантни и статистички значајни податоци за задоволството на туристите од квалитетот и асортиманот на хотелските услуги, се изврши анкетирање на 100 домашни и 220 странски туристи од кои 55,62% беа машки а 44,38% женски испитаници. За добивање и обработка на нивните ставови и мислења се користеше SERVQUAL методот и Ликертовата скала со 5-точки, во која алтернатива 1 одговара на најслаба оценка и гласеше "Воопшто не се согласувам", 2 беше за "Делумно не се согласувам", 3 за "Ниту не се

согласувам, ниту согласувам", 4 беше "Се согласувам" и како највисоко рангирано беше 5-тиот понуден став кој гласеше "Потполно се согласувам". Се изврши согледување на јазот меѓу очекувањата на гостите и нивното искуство од хотелската понуда.

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

- Најзастапени се гости кои припаѓаат на старосната група од 36 -50 години;
- Најголемиот дел од гостите се задоволни од амбиентот и опременоста на хотелите во општина Пеќ, но значаен е и процентот на оние кои се делумно задоволни или не се задоволни;
- Најголемиот дел од испитаниците се задоволни од услугите за сместување искажани со уреденоста и комфор на собата и апартманот, пријатен внатрешен и надворешен изглед, високо ниво на хигиена во хотелот, но не е за занемарување процентот на оние кои имаат неутрален став за квалитетот на сместувањето или на оние кои не се задоволни од овие услуги;
- Во однос на квалитетот на рецепциските услуги, иако јазот меѓу очекувањата на испитаниците и нивното искуство е позитивен, сепак не смее да се запостави мислењето на оние испитаници кои имаат неутрален став околу нивото на рецепциски услуги или оние кои не согласуваат дека хотелот дава рецепциски услуги на високо ниво.
- Висок е процентот на гостите кои се задоволни од ресторанските услуги, а особено од храната која им се нуди, но значаен е и делот на оние кои се не се задоволни;
- Туристите очекуваат зголемување на содржината на хотелската понуда а многу мал дел од испитаниците се задоволни од асортиманот на услугите

кои хотелите ги нудат и тоа како на културни така и на спортски, туристички, медицински и други содржини;

- Туристите ја истакнуваат потребата од збогатување на хотелската понуда со разновидни услуги.
- Поголемиот дел од менаџерите во хотелските претпријатија имаат високо образование, но релативно е мало учеството на кадри од областа на туризмот и угостителството. Доста е голем процентот на менаџери кои поседуваат дипломи од областа на природните науки, што претставува слабост во доменот на хотелската индустрија на општина Пеќ.
- Најголем дел од менаџерите се на возраст од 30 до 40 години, што овозможува тие перманентно да ги развиваат своите компетенции.
- Најголем дел од менаџерите (78%) познаваат странски јазик, од кои 51% познаваат еден, додека останатите два и повеќе странски јазици.
- Менаџерите имаат визији да навлегуваат во нови пазари преку внесување иновации во понудата. Тоа го базираат на истражувањето на задоволството и барањата на гостите, анализа на конкурентите, меѓусебната соработка меѓу хотелите, како и соработка со туристичките агенции.
- Сепак поголемиот дел од менаџерите, работаат на реализација на постојната хотелска понуда, но многу значаен е делот на менаџери кои внесуваат новитети во хотелската понуда кај нив.
- Иако, менаџерите сметаат дека е важно вработените да се чувствуваат како важен дел од целокупниот тим на хотелот, најголемиот дел од нив многу ретко ги прифаќаат стручните мислења и ставови на вработените во хотелот или пак (27%) не ги вклучуваат во креативниот процес на фирмата.
- Со оглед на високиот процент на одлучување само од страна на главниот менаџер, може да се констатира дека во хотелската индустрија во Пеќ не

се создава клима на делење и пренесување на знаењето на индивидуите, со што се отежнува можноста да се креира атрактивен и квалитетен хотелски производ. Во прилог на тоа оди и констатацијата дека вработените со своите креативни идеи малку се вклучуваат во создавањето на комплетен хотелски производ со оглед на важноста целиот тим на вработени да биде фокусиран и да партиципира во неговото создавање.

- Значајно е да се напомене дека поголемиот дел од анкетираниите менаџери новонастанатите предизвикувачки состојби не ги гледаат како можност за унапредување на хотелот, туку пречка за остварување на програмите или треба добро да проанализираат пред да изнајдат некое решение што може негативно да се одрази во остварување на конкурентноста на пазарот. Секоја задоцнета реакција, го уназадува успешното остварување на хотелските перформанси.
- Скоро половина од менаџерите истакнале дека настојуваат да избегнуваат ризични ситуации, што значи се задоволуваат со постојните хотелски активности. 13% од менаџерите превземаат ризик, но без негова анализа и проценка, што е исто така негативно и води кон донесување на непромислени и избрзани одлуки. Додека 40% од менаџерите најпрво вршат проценување на ризикот, а дури потоа одлучуваат. Со тоа може да се заклучи дека претприемачките способности на менаџерите не се доволно застапени и развиени.
- Малиот процент на тимското носење на одлуките и исклучително малиот степен на генерирање и користење на креативни идеи на вработените, упатува на констатација дека не се искористуваат предностите од тимската работа, која е многу битна посебно во областа на хотелиерството и туризмот.

- Менаџерите многу малку посветуваат внимание на усовршување на нивните знаења, вештини и искуства, односно нивните компетенции.
- Во однос на обуката и развојот на своите компетенции, менаџерите повеќе практикуваат обука на самото работно место и тоа најмногу преку обучувачи, односно тренери, како и стекнување на искуства од самата работа. Помалку се врши обука по пат на учество на семинари и курсеви, а значаен е процентот на менаџери кои самостојно ги развиваат своите перформанси.
- Во однос на обезбедувањето развој на човечкиот кадар во хотелите многу е мал делот на менаџери кои што плански го насочуваат развојот на своите вработени, споредено со менаџерите кои спроведуваат обука повремено и тоа на барање на вработените. Доста добар дел од менаџерите сметаат дека нема потреба од дополнителна обука на вработените на хотелот или дека тие самостојно треба да се грижат за усовршување на нивните способности.
- Најголем дел од менаџерите сметаат дека знаењата треба да се усовршуваат и тоа преку искуство од другите вработени, а помал процент преку посета на курсеви и семинари. Меѓутоа, тие не го согледуваат значењето на перманентно усовршување на знаењата, туку сметаат дека понекогаш треба да се организира процес на нивно унапредување.
- Од добиените одговори како на менаџерите, така и на вработените може да се констатира дека во хотелот има пријатна работна атмосфера, а вработените се задоволни од односот на менаџерите кон нив и најголем дел од нив целосно им веруваат на своите менаџери.
- Во однос на нивото на мотивираност што ја создаваат менаџерите се забележува дека вработените не се задоволни од паричните награди кои ги добиваат за нивните активности. Половина од нив, сметаат дека не се мотивирани за својата работа, а една четвртина од анкетираниите

вработени се делумно мотивирани за својата работа. Од начините на кои се најмногу застапени за мотивација се признанијата и пофалниците, додека паричното наградување е многу малку застапено.

- Менаџерите вршат контрола на квалитетот најмногу преку задоволството на гостите, но не превземаат ризик, најмногу од менаџерите го избегнуваат што упатува на тоа да заради недоволната иновативност нема разноврсна понуда со што се отфрла помошната хипотеза дека: Менаџерите стратегиски размислуваат за иднината на хотелската понуда.
- Недоволното планско насочување на развојот на менаџерите и сите вработени во хотелот ја отфрла помошната хипотеза дека: Менаџерите плански ги усовршуваат своите знаења и вештини.
- Фактот што голем дел од менаџерите на хотелите, 54% немаат знаења од областа на туризмот и угостителството ја отфрла помошната хипотеза дека: Менаџерите се доволно едуцирани со знаење од областа на туризмот и угостителството.

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

Врз основа на тоа, во трудот се даваат следниве препораки за развој на компетенциите на хотелскиот менаџмент:

- За да се создаде квалитетен и атрактивни туристички производ на Општина Пеќ како туристичка дестинација која има потенцијали за развој на туризмот нужно мора да се развие конкурентски моќен хотелски бизнис.

- Бидејќи знаењето е битие на менаџментот, стручните знаења, визији, лидерство, култура, компетентност и тимска соработка мора да бидат дел од менаџирањето со знаењето во хотелите.
- Менаџментот со знаење во хотелите на општина Пеќ не се спроведува на задоволително ниво. Формалното образование треба перманентно да се усовршува и надоградува преку различни форми на обука и развој и да се имплементира поддржано од соодветна организациска култура во која ќе се стимулира слободен проток и размена на идеите меѓу менаџерите и меѓу другите вработени, креативност, иновативност, тимска работа и стимулативно наградување на вработените.
- Менаџерите на хотелите мора да бидат свесни за важноста и потребата од тимска организација на работата, како и создавање на клима на меѓусебна соработка, делење и ширење на знаење и работното искуство меѓу вработените, да поттикнуваат креативни решенија кај вработените при што тоа ќе овозможи менаџерите да го извлечат најдоброто од своите вработени, истовремено мотивирајќи ги да ги надградуваат своите компетенции во насока на подобро извршување на работните задачи.
- За да може да пласираат атрактивни понуди на меѓународниот туристички пазар, менаџерите мора стратегиски да размислуваат за создавање иновативен сет на разноврсни услуги кои во потполност ќе ги задоволат очекувањата на современите туристи.
- Остварувањето на планираните стратегии и цели бара од менаџерите спроведување контролинг на целокупниот работен процес во хотелот, а не само на квалитетот на понудениот производ. Во оваа насока од посебно значење е поттикнување на самоконтрола кај вработените. Тоа менаџерите ќе го овозможат преку прифаќање на стручни мислења и ставови на сите вработени при креирање на деловните одлуки.

- За да бидат успешни лидери, менаџерите мора да бидат и добри мотиватори на своите вработени, пред се да ги исполнат материјалните очекувања на вработените.
- Менаџерите во хотелите на оваа општина треба плански да ги развиваат стручните способностите на вработените преку користење на различни методи.
- За да може менаџерите да ги исполнат горенаведените препораки, тие мора перманентно да ги унапредуваат своите компетенции, односно да ги прошируваат своите знаења и да ги усовршуваат своите вештини.

Врз основа на добиените сознанија се извлекуваат и презентираат **заклучоци** кои треба да овозможат да се унапредува менаџерската компетентност за стратемиско насочување на хотелската понуда на Пеќ. Врз основа на нив, менаџментот на хотелите во општина Пеќ може да го унапреди своето работење и да го прошири ивното учеството на меѓународниот туристички пазар.

