

[www.MaturskiRadovi.NET](http://www.MaturskiRadovi.NET)

## **Содржина**

**Апстракт**

**Клучни зборови**

**Краток извадок**

**Вовед**

**1. Менаџмент во угостителството (општо)**

**2. Маркетинг во услужната дејност**

**3. Организација на ресторанското работење**

**4. Човечките ресурси како современ менаџмент концепт во угостителството**

**4.1 Управување со човечки ресурси**

**Заклучок**

**Користена литература**

## **Апстракт**

Организациска поставеност!. Оваа тема се однесува конкретно на менаџментот. Менаџментот е навистина важен дел односно столб на секој бизнис во една успешна компанија. Како што бизнисот поминува низ различна фаза од животниот циклус, така расте и потребата за менаџментот. Менаџмент наједноставно кажано претставува управување на бизнис каде што вклучува разработена организациска структура, одбирање на подготвен и искусен тим со план на персоналот за понатамошно и успешно раководење.

**Клучни зборови,** *менаџмент, ресторатско работење, туризам*

## **Краток извадок**

Цел на оваа семинарска работа е да укаже на правците на далечниот развој и подобрување на квалитетот на сите економски активности, а посебно во туризмот да ја зголеми продуктивноста на работните единици и да придонесе целокупен развој во еден регион. Квалитетот се постигнува со перманентно учење, постојано подобрување, постојан процес на промени, прилагодување на тимската работа, посебно во доменот на туризмот и хотелските услуги кои претставуваат исклучително осетлива област, каде што мора секогаш да се учи на побарувањата на гостите, односно како тие побарувања да се претворат во реализација. Како методи кои ќе се користат и кои ќе помогнат во изработката на оваа задача на наведената тема, може да се издвојат: аналитичка, статистичка и описна низ евентуалната примена на други методи и техники (анкета, интервју, статистичка обработка на податоци и сл.).

## Вовед

Квалитетот е сложен поим, составен е од бројни елементи, кои произлегуваат од квалитетот на различните видови на производи, услуги, активности, зависно од нивните употреби го користат и потрошувачите. Квалитетот на некој производ се создава во сите фази на неговото настанувања, од истражувања и развој, до експлоатација. Сите фази во процесот на настанување на квалитетот на производот претставуваат структурни компоненти кои уште се нарекуваат и функции на квалитетот. Секоја поединечна функција на квалитетот претставува сложена категорија, составена од низа парцијални единици, а воедно влијае и на квалитетот на производот. Сите функции меѓусебно се условени и поврзани и често пати не постојат остри граници помеѓу нив, а под влијание се бројни интерни и екстерни фактори. Елементите на квалитетот на пр. вино се: боја, бистрина, мирис и вкус, а елементи кои го одредуваат квалитетот на ресторанот се: изгледот на објектот, приемот, масите, менито, услугата, кујната, виното, кафето, сметката и испраќањето на гостите. Секој критериум е дел од вкупниот квалитет на виното, односно ресторанот. Сето ова доведува до рангирање на квалитетот и натпреварување: да се биде прв, да се биде најдобар со што се остварува конкурентна предност. Оznakите за ранг или ниво на квалитетот се различни: број на звезди, различни букви или бројки. Исто така, и цената е ознака за нивото на квалитетот, па така високите и ниски цени го претставуваат високото односно ниското ниво на квалитет

## 1. Менаџмент во угостителството (општо)

Трновиот пат е само поттик за растеж кон перфекционизмот во целокупната работа во угостителството и показ за самопочит, самодоверба и соживот на угостителот. Успешноста во угостителската дејност се базира врз основа на нејзината поставеност. Почнувајќи од врвот па се до крајната послуга на уживателите од истата. Тоа претставува обратен редослед од архитектурата каде се почнува од темелите па по скалилата нагоре до врвот на успехот. Градацијата ни малку не е случајна ни пак измислена, таа е присутна и важечка заради успешно делување во угостителскиот бизнис. Архитектонската издржливост во оваа дејност ја има директорот кој како режисер го поставува менаџерот да ја „игра“ главната ролја за успешна завршница. Тој, менаџерот, пак ја пренесува наученоста, традиционалноста и искуството на своите помошници, супервизори, за целосна надгледност, контрола и еманципираност на угостителот пред гостите

Организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите, и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Организирањето претставува дел од менаџментот, кој вклучува воспоставување планирана структура од улоги на вработените во извршувањето на мисијата на организацијата.<sup>1</sup>

Во теоријата и практиката, поимот организација може да означува систем, односно процес или функција, па затоа треба да се прави суштинска разлика меѓу тие две нешта. Организирањето е процес на поделба на работите меѓу групите и индивидуите, и координирање на нивните активности за постигнување на целите на организацијата. Организирањето претставува дел од менаџментот, кој вклучува воспоставување планирана структура од улоги на вработените во извршувањето на мисијата на организацијата. Организациона поставеност!. Оваа тема се однесува конкретно на менаџментот. Менаџментот е навистина важен дел односно столб на секој бизнис во една успешна

---

<sup>1</sup> "Marketing Management: Strategies and Programs", Guiltinan et al., McGraw Hill/Irwin, 1996

компанија. Како што бизнисот поминува низ различна фаза од животниот циклус, така расте и потребата за менаџментот. Менаџмент наједноставно кажано претставува управување на бизнис каде што вклучува разработена организациска структура, одбирање на подготвен и искусен тим со план на персоналот за понатамошно и успешно раководење. Раководителот на секој оддел е апсолутно одговорен за активностите на своите подредени. Секое работно место во една организација има своја одговорност. Менаџерите од повисоките нивоа им делегираат овластувања на оние од пониските. Трговиот пат е само поттик за растеж кон перфекционизмот во целокупната работа во угостителството и показ за самопочит, самодоверба и соживот на угостителот. Успешноста во угостителската дејност се базира врз основа на нејзината поставеност. Почнувајќи од врвот па се до крајната послуга на уживателите од истата. Тоа претставува обратен редослед од архитектурата каде се почнува од темелите па по скалилата нагоре до врвот на успехот. Градацијата ни малку не е случајна ни пак измислена, таа е присутна и важечка заради успешно делување во угостителскиот бизнис.<sup>2</sup>

## **2.Маркетинг во услужната дејност**

Потребата да се проучат потрошувачите, да се анализира нивното однесување, да се види какви услуги преферираат во одреден период од животот, кога и како ги користат тие услуги и на крајот, како се создава еден лојален клиент кој на компанијата ќе и носи задоволителна профитабилност на долг рок и сл. Без оглед дали се работи за процес на купување на производ во супермаркет, или за процес на одлучување за користење на одреден вид на банкарска, осигурителна или друг вид на услуга клиентот се јавува во тој процес како комплексна личност која е под влијание на бројни фактори.

Постојат две причини за научно изучување на проблематиката на однесувањето на потрошувачите:

---

<sup>2</sup> Dev, Chekitan S.; Don E. Schultz (January/February 2005). "In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century". *Marketing Management* **14** (1).

- Сознанието дека тие не се однесуваат секогаш и исклучиво од економски и рационални мотиви во процесот на купување на производи и услуги.
- Големiot маркетиншки предизвик условен од динамичкиот развој на пазар на потрошувачи, како во поглед на неговиот обем така и во поглед на неговата структура.

Клучот за успешна маркетинг стратегија како на национално така и на глобално ниво, претставува темелно разбирање на однесувањето на потрошувачите (клиентите) . За да се разбере нивното однесување потребно е да се “осознае делувањето на бројни интерни и екстерни фактори...”<sup>1</sup> . Тие фактори по својата природа имаат допирни точки со голем број бихејвиористички науки, при што се користат знаења, концепти, методи и техники од економијата, психологијата, социологијата, антропологијата, па дури и од биологијата. Една од дефинициите за однесувањето на потрошувачите опфаќа “процес на истражување како и зошто тие купуваат и трошат” .<sup>3</sup>

Разбирањето на однесувањето на потрошувачите опфаќа “видливо однесување” (за купеното количество, кога, со кого, кој и како купил, и како го конзумирал или доживеал производот или услугата) и “невидливо однесување” (варијабли кои не можат да се забележат како: потребите на потрошувачите, системот на вредности, перцепцијата, информациите со кои располагаат и како се чувствуваат при поседување и користење на различни производи и услуги).

Овие варијабли се извор од кој се црпат информации, а овозможуваат градење на адекватни маркетинг стратегии со кои ќе се задоволат барањата на потрошувачите. Со цел компаниите да не ги злоупотребуваат потрошувачите во својата трка за профит, изработена е и соодветна регулатива за заштита на интересите на потрошувачите и тоа не само од аспект на квалитетот на производите и услугите, туку и заштита на личните податоци на индивидуите, бидејќи денес, во ерата на информациите, од потрошувачите постојано се

---

<sup>3</sup> Swarming the shelves: How shops can exploit people's herd mentality to increase sales?". The Economist. 2006-11-11. p. 90.

бараат податоци, кои понатаму се користат за реализација на вкрстена продажба, креирање нови понуди и сл.

За да може да се зборува за факторите кои влијаат на однесувањето на потрошувачите, треба да се тргне од процесот на купување и од нивниот животен стил. Најопшто кажано, купувањето на некој производ претставува решавање на некој проблем, додека животниот стил е начин на кој живееме: кои производи и услуги ги купуваме и користиме, што мислиме и што чувствуваме за нив. Сево ова ја дава сликата за нас, која е резултат на културата во која живееме и од можните искуства и ситуации од секојдневното живеење.

“Под дејство на животниот стил, и индиректно под дејство на факторите кои влијаат на животниот стил, потрошувачите градат одредени ставови кон купувањето и користењето на одредени производи и услуги во различни ситуации. Процесот на одлучување на купувачот ги вклучува следниве фази: препознавање на проблемот, барање информации, евалуација на алтернативи, избор и купување и пост-куповни процеси”<sup>[4]</sup>.

На процесот на купување влијаат низа надворешни и внатрешни фактори. Кога се зборува за надворешни фактори кои влијаат на процесот на купување и користење на производи и услуги, тука се опфатени пред се:

- културата и системот на вредности кој произлегува од неа
- доходот, географската положба и старосната група како демографски карактеристики
- социјалниот статус на поединецот кој покажува кое е неговото место во општествениот систем
- референтните групи и семејство како специфична и особено влијателна форма на референтна група и др.



Внатрешните фактори кои се познати уште како и психолошки фактори на потрошувачката се однесуваат на:<sup>4</sup>

- перцепцијата како процес во кој се обработуваат примените информации
- учење и меморија кои се условени од искуството во купувањето
- мотивите, карактерот на личноста и нејзините емоции
- животниот стил кој поминува низ континуирани и умерени промени низ времето
- ставовите кои ја покажуваат ориентацијата “за” или “против” одреден производ, услуга продажно место и т.н.

Една особено важна карактеристика на услужниот сектор е поврзана со нематеријалноста на услугите и нивното користење, кое бара да се посвети посебно внимание на задоволство остварен од користење на некоја услуга и дополнителната вредност која се создава на релација клиент-компанија. Во таа смисла можат да се утврдат одредени допирни точки и со процесот на користење на производите и услугите, имајќи предвид дека степенот на задоволство резултира со градење на долготрајни маркетинг односи на лојалност со клиентите, што на долг рок резултира со намалување на маркетинг трошоците за привлекување на нови клиенти кои се многукратно повисоки од трошоците на задржување на постојаните профитабилни клиенти.

Ерата на информатиката и брзата размена на информации создадоа хиперконкурентни пазари. Клиентите сега се подобро информирани за понудите на конкурентите, внимателно пресметуваат колкави трошоци ќе сносат одредени услуги, а исто така бараат повеќе поволности и дополнителни бенефиции. Клиентите сега имаат моќ да дефинираат еден вид персонализирани производи и услуги и соодветни цени, да изберат канал на дистрибуција по своја желба, па дури можат сами да го дефинираат начинот на рекламирање и комуницирање.

---

<sup>4</sup> Joshi, Rakesh Mohan, (2005) International Marketing, Oxford University Press, New Delhi and New York ISBN 0195671236

Со појавата на интернетот, комуникациите станаа двонасочни- т.е. интерактивни. Потрошувачите се информираат и знаат многу за компаниите, а компаниите можат да акумулираат покомплетни информации за своите потрошувачи. Со таквите информации, компаниите можат да воспостават силни врски на соработка, при што се истражуваат нови можности на деловно работење и се градат поголеми конкурентски предности.

Во контекст на ова, “преку Менаџментот за односи со клиенти (CRM), компаниите ќе утврдат кои се нивните клиенти, како тие се одесуваат, што сакаат и кои се нивните потреби. Понатаму, CRM овозможува компанијата да реагира соодветно, доследно и навремено на сите барања на клиентите”<sup>5</sup>

Фирмите сакаат да развијат солидна база на “добри” потрошувачи кои:

- ќе купуваат повеќе од компанијата дури и по повисока цена на побарувачка;
- ќе ја препорачуваат компанијата и нејзините производи/услуги на колегите, пријателите и семејството;
- ќе ги испробуваат новите понуди на компанијата и ќе и помогнат да ги подобри новите производи и услуги;
- ќе користат услуги, помош и други погодности од компанијата.

Согласно современите трендови компаниите го поместуваат својот фокус од менаџмент на производство кон менаџмент на потрошувачи. Во индустриската ера одржувањето блиски контакти со потрошувачите и производство според нивни специфични потреби создавале високи трошоци. Таквите трошоци биле пречка за создавање блиска соработка и персонализирани услуги согласно барањата на клиентите. Компаниите можат да воспостават односи на соработка со своите клиенти по многу пониски трошоци.

---

<sup>5</sup> Joshi, Rakesh Mohan, (2005) International Marketing, Oxford University Press, New Delhi and New York ISBN 0195671236

За успешна примена на CRM Артур Хјугс идентификувал пет критериуми:

- компанијата треба да има добро развиен маркетинг процес;
- компанијата може лесно да дојде до податоци за името на клиентот, адресата и однесувањето при купување;
- на продажното место може да се добијат податоци за повторливо купување на одреден клиент;
- компанијата умее да гради и да пребарува бази на податоци за клиентите
- компанијата може да понуди програма за надградување со што ќе се постигнат значајни корисности за двете страни.

Може да се заклучи дека наведените критериуми се исполнети во услужниот сектор, имајќи ја предвид природата на услугите и начинот на кој клиентите ги користат истите. Авионските превозници, автомобилските компании, финансиските компании, хотелите и некои други компании во развиените економии ги исполнуваат овие критериуми, додека производитите за широката потрошувачка и производитите кои ретко се купуваат не би можеле да ги исполнат критериумите за CRM.<sup>6</sup>

Маркетинг-менаџментот на односи со клиенти може да биде многу ефикасен ако е поддржан со соодветни анализи на клиентите кои ќе му овозможат на персоналот да ја диференцира услугата и да советува. Треба да се надминат традиционалните бариери дека анализите се потребни единствено при донесување одлуки од страна на врвниот менаџмент. Менаџментот за односи со клиенти значи користење на анализите како основа на сите операции, а разбирањето на клиентите треба да е срцето на секоја одлука.

---

<sup>6</sup> "Chapter 6: ORGANIZATIONAL MARKETS AND BUYER BEHAVIOR". Rohan.sdsu.edu. <http://www-rohan.sdsu.edu/~renglish/370/notes/chapt06/index.htm>. Retrieved 2010-03-06.

### **3. Организација на ресторанското работење**

#### **Менаџмент на ресторанското работење**

##### **А) Поим и дефиниција**

Менаџментот се дефинира како универзален процес на ефективно и ефикасно извршување на работата со помош на други луѓе и ангажирање на ресурсите во остварување на однапред дефинираните цели на претпријатието.

Менаџментот како процес се спроведува низ пет функции: планирање, организирање, координирање, мотивирање и контролирање.<sup>7</sup>

Функцијата на планирање се состои од одредување на цели, донесување на одлуки за одредување на правците по кои претпријатието треба да оди, што всушност претставува формирање на политики.

Организирањето е функција на анализирање на задачите и нивно распределување на поединци или група за извршување.

Координирањето е функција која менаџерите ја извршуваат за да ги синхронизираат и изедначуваат акциите на групите и индивидуите на кои задачите им се доверени.

Функцијата на мотивирање, менаџерите ја спроведуваат за да ги мотивираат вработените за подобро извршување на поставените задачи и тоа во правци кои се одредени во фазата на планирањето за да се постигнат поставените цели.

Функцијата на контролирање вклучува компарирање на она што е вистински постигнато со она што е планирано од иницијалната фаза на

---

<sup>7</sup> [http://www.bluprintchicago.com/pdfs/Restaurant\\_CateringManager\\_03\\_09.pdf](http://www.bluprintchicago.com/pdfs/Restaurant_CateringManager_03_09.pdf)

планирањето. Контролирањето може да се спроведува преку опсервација, со анализирање на финансиски податоци и извештаи или со анализа на статистички податоци.

Во процесот на менаџирање на ресторанот (без разлика дали се работи за ресторан во состав на хотел или егзистира како самостојна организациона единица, или пак е дел од ланец на ресторани) се спроведуваат соодветно петте функции на менаџментот.

Во процесот на планирање во ресторанското работење се вклучени неколку основни политики. Ккако прво тоа е финансиската политика која се однесува пред се на профитабилноста и трошоците на работењето. Потоа маркетинг политика која го дефинира пазарот кон кој работењето ќе се насочува и глобалната политика на угостителската пракса која ги дефинира главните цели на работењето на ресторанот и методите со кои тие цели треба да се постигнат.

Функцијата на организација опфаќа распоредување на поставените цели на поединци, дескрипција на работните активности, деталзирање на целите и задачите, одговорноста која се доверува на поединците, на кого се тие одговорни.<sup>8</sup>

Координирањето во ресторанското работење подразбира усогласување на работењето во сите оддели, така да тие функционираат во синергија.

Мотивирањето на персоналот во ресторанското работење е важна функција во менаџирањето. Постојат повеќе начини за мотивирање како на пример: поттикнување на тимска работа, поттикнување на состаноци, персонален менаџмент итн.

---

<sup>8</sup> Joseph Oliver Dahl (1944). *Restaurant Management, Principles and Practice*. Harper & brothers.

Контролата во ресторанското работење е неопходна, бидејќи проверката овозможува откривање на отстапувањата и преземање на мерки за превенција на таквите проблеми.

## **Б) Планирање и деловна политика**

Важен сегмент на ресторанското работење е планирањето и деловната политика. Планирањето може да се дефинира како интегративен аспект, како ментална активност на менаџментот на определување цели, политики, планови на акција. Според тоа, основната содржина на планирањето се: целите, политиките и плановите. Со формирањето на целите започнува процесот на планирањето. Целите всушност претставуваат одреден резултат кој треба да биде постигнат во иднината. Политиките пак се начини со кои треба да се остварат целите. Плановите се конкретна формулација на целите и деловната политика, кои ги содржат задачите кои треба да се извршат и носителите на одговорноста за нивното извршување,

Постојат два основни типови на планирањето: долгорочно или стратегиско и краткорочно или тактичко. Долгорочните или стратегиските планови се прават за пет, па и повеќе години. Овде главна улога во планирањето имаат менаџерите кои се окупираат со визијата на организација, мисијата, организационите цели и главните политики. Додека пак, менаџерите од средното ниво, во планирањето се фокусираат на трансформирање на целите на организацијата во задачи кои треба да ги извршуваат менаџерите од третото ниво т.е. супервизорите. Менаџерите од третото ниво ги распоредуваат вработените и развиваат планови за извршување на задачите, за да се постигнат целите на организацијата.

Краткорочниот план е план за контретно работење, кој содржи висок степен на детализираност и разработеност на задачите. Врз основа на овие планови се превземаат конкретни акции на различните организациони целини во претпријатието. Овој план опфаќа временски период за една година и помалку од една година. На пример, се планираат различните комбинации на

асортиман, обем и динамика на производството, содржината на мени миксот кој ќе се нуди за време од главната сезона на ресторанот.

Целите претставуваат одреден резултат кој треба да биде постигнат, остварен во иднина. На пример, една од целите на ресторан е зголемувањето на искористеноста на неговиот капацитет, воведување на нова мени селекција, обука и поттикнување на персоналот за продажба, разни промотивни активности и сл. Деловната политика е вториот финален производ на процесот на планирањето (после целите). Деловната политика е планска одлука со која се прецизираат начела, ставови, принципи и критериуми со кои се насочува одлучувањето и акцијата во работењето на претпријатието. Политиката укажува на можните начини како да се остварат зацртаните цели на најефикасен начин.

На менаџерите политиката им претставува рамка во нивното делување и им го трасира патот по кој треба да се оди во раководењето со претпријатието. Деловната политика претставува рамка на делувањето на претпријатието, уптаство за справување со проблемите и насочување на патот на целите т.е. зацртаните резултати. Без деловна политика претпријатието не може да се снајде во комплексното опкружување.

Процесот на формулирањето на деловната политика минува низ неколку фази:

- Анализа на целите (определување на барања и анализа на функциите за остварување)
- Фази за објавување (вработените се запознаваат со формулираната политика)
- Објаснување на деловната политика (давање инструкции за примена)
- Примена на деловната политика (практикување и препознавање на добри и лоши страни)
- Интерпретација на деловната политика (препознавање на нови ситуации и тешкотии во нејзиното справување)

- Контрола на деловната политика (спроведување и оценување на остварените цели)

Базичните политики во ресторантското работење се маркетинг политика, финансиска политика и глобалната политика на угостителската пракса. Сите претпријатија во своето работење се насочени кон пазарот. Овие базични политики вклучуваат фокусирање на гостите и задоволување на нивните барања (надворешен маркетинг) и задоволување на вработените кои ги опслужуваат гостите (внатрешен маркетинг). Во рамките на оваа концепција профитот се остварува низ соодветна примена на неговиот инструментариум: производ, цени, дистрибуција, промоција. Всушност маркетинг миксот ги опфаќа сите деловни активности што го поврзуваат производството со потрошувачите. Првиот елемент на маркетинг миксот се трансформира во производ / услуга. Вториот, презентацијата вклучува фактори како на пример, тема на ресторанот, персонал, атмосфера, локација и сл. Промоцијата вклучува апликација на одредени комуникативни активности кои се потребни за да се поттикне продажбата на производот директно до потрошувачот. Цената е важен фактор во презентацијата на производот на храна и пијалоци.<sup>9</sup>

#### Маркетинг микс

Маркетинг микс	Ресторантски маркетинг микс
Производ	Производ / услуга  Компонента на услугата в комбинација со производот на храна / пијалок
Место	Презентација  Тематски концепти, атмосфера, локација, персонал, цена на менито
Промоција	Комуникација

<sup>9</sup> <http://www.foodservicewarehouse.com/education/restaurant-operations/default.aspx>



	Дизајн на менито, пропаганда, промоција, коментари од потрошувачите и комуникација која ја остварува персоналот за послужување и продажба
Цени	

Маркетинг планот е документ кој ги инкорпорира сите направени маркетинг напори во план на акции на организацијата. Планот ги идентификува маркетинг целите, целните пазари и маркетинг стратегијата. Планот исто така ги предвидува трошоците на самиот план и времето кое е потребно за извршување на различните делови од маркетинг програмата. Маркетинг програмата најчесто се припрема за една година, но исто така и за подолги периоди од неколку години.<sup>10</sup>

Пример: Маркетинг политика на fast food ресторан

Маркетинг микс	Ресторантски маркетинг микс
Производ	Производ / услуга  Висока стандардизираност на квалитетот на производот, храната и пијалочите, метод на производство и послужување, презентација, декор, амбиент и хигиена
Место	Презентација  Прометни места, централно градско место, атмосфера, локација, персонал, цена на менито

<sup>10</sup> <http://www.restaurantmanagementcenter.com/restaurant-management.html>

Промоција	Комуникација  Дизајн на менито, лого, специфични бои, светлечки реклами, пропаганда, промоција, комуникација која ја остварува персоналот за послужување и продажба. Кратко време за сервисен контакт
Цени	Цените се релативно ниски

Финасиската политика, односно финансиското планирање на годишно или месечно работење ги содржи и следните планови:

- план на трошоци на материјали (набавка на храна, пијалоци)
- план на трошоци за средства за работа
- план на трошоци за работна рака
- планска калкулација, план на вкупен приход, доход и добивка
- план на обртни средства
- финансиски план

Планот треба да ги содржи сите намирници кои се користат во приготвувањето на производите по конкретен вид, количина и набавна вредност. Ваквите годишни планови на трошоците овозможуваат дефинирање и конкретизирање на договорите со добавувачите. Во годишниот финансиски план се внесени сите приходи (од производство и продажба), расходи (директни трошоци и фиксни трошоци), вкупно ДДВ 19% и добивка / загуба.

Глобалната политика на угостителската пракса ги дефинира главните цели на работењето како и методите кои тие цели треба да ги постигнат. Креирањето на политиката на угостителската пракса на ресторанот се базира на следните поставки:

- тип на потрошувач (негова потрошувачка моќ, пол, возраст, професија, образование, националност, општествен статус и сл.)
- тип на производ / мени (засебна цена за секој производ, или една цена за еден комплетен оброк)
- начин на производство (конвенционален или традиционален начин, поставувачки, систем на готова храна, приготвување на храната, топол или ладен оброк)
- стилови на услуги (тип на ресторанот, близина, типот на менито, лого, атмосфера, имиџ и сл)
- организација и креирање на персоналот (бројност, декор, униформа, вид)<sup>11</sup>

## **В) Организација**

Во областа на менаџментот се среќаваат различни ставови во врска со организацијата односно нивоа на менаџментот, и тоа: врвен, среден и менаџмент на пониско ниво во кои постои разлика во практиката на различните организации.

- Врвниот менаџмент е група одговорна за поставување на деловна политика, за насочување и за успехот на сите активности на претпријатието. Оваа група е составена од претседател на управниот одбор, претседател на компанијата и неговиот заменик. Врвните менаџери се оние менаџери кои се одговорни за донесување на одлуки со важност за целото претпријатие.
- Средниот менаџмент е група одговорна за спроведување и интрепретација на политиката на претпријатието и за успешно работење на одделението или секторот. Ова група има висок степен на одговорност за развивање на индивидуалната иницијатива и

---

<sup>11</sup> Jack D. Ninemeier and David K. Hayes (2005). *Restaurant Operations Management: Principles and Practices*. Pearson/Prentice Hall. ISBN 0131100904.

расудување. Средниот менаџмент го сочинуваат оние менаџери кои се одговорни за одделенија или сектори во претпријатието, охрабруваат тимска работа и ги насочуваат менаџерите на пониско ниво.

- Менаџерите на пониско ниво се група одговорна за конкретно извршување на политиките и за остварување на целите на организационите единици преку процедури одобрени од страна на средниот и врвниот менаџмент. Менаџерите од пониско ниво го набљудуваат извршувањето на планот, политиките и постапките утврдени од средниот и врвниот менаџмент. Тие се одговорни за групата на неменаџерски работници и за остварување на ефикасно производство и услуги.

Организационата структура и менаџерските активности е определување на структурата на работните места и активностите што треба да се извршат во рамките на секое место. Организирањето се однесува на утврдување на работата, групирање а работите, дефинирање и делегирање на одговорноста и авторитетот и создавање на односи. Колку што организацијата е поголема, толку повеќе содржи различни менаџмент позиции.

Пред се организационата структура зависи од големината на објектот како и можностите со кои тој располага за задоволување на потребите на гостите. Во рамките на организациската структура на работните места на рестораните може да се направи една глобална класификација во три категории: менаџери, персонал за производство и персонал за послужување.<sup>12</sup>

Менаџерот е дефиниран како личност која прави работите да се случат со напорот на други луѓе. Улогата на менаџерот е да обезбеди добро и сигурно работење на организацијата. Менаџерите се одговорно за донесување на одлуки одговорни за обединување и постигнување на хармонија и единство во

---

<sup>12</sup> Bacchus and Cordon bleu (School: Paris France). *New guide for the hotel, bar, restaurant, butler, and chef: being a handbook for the management of hotel and American bars, and the manufacture of the principal new and fashionable drinks: hotel & restaurant cookery, as now practised, with the newest trees and dishes*. London: Nicholson, 1885. (496)

работењето на повеќе одделни: кујна, сала за послужување, сала за банкети и сл.<sup>13</sup>

Структурата и хиерархијата во сите три менаџмент нивоа зависи од организационата поставеност на ресторанот – дали е самостоен или е дел од поголем организационен систем – хотел или ланец на ресторани како и од карактерот на сопственоста.

Во наши услови менаџери од врвно ниво се главниот или генералниот менаџер (*general manager*), помошникот на главниот менаџер, заменик на главниот менаџер и шефот на сервис. Овие менаџери главно се задолжени со одговорноста за долгорочно планирање и целите на работењето отколку со секојдневното работење. Главно се одговорни за набавка, организација на персоналот и надзор на менаџерите од пониско ниво. Менаџерите од средно ниво исто така се одговорни за комуникацијата помеѓу менаџерите од врвното ниво и менаџерите од пониско ниво.

Менаџерите од пониско ниво се надзорниците како на пример шефовите на реони во салите за послужување. Третото ниво изведува најмногу работни задачи кои се во директна врска со производството и послужувањето.

Европската угостителска индустрија идентификува типови на менаџмент активности на четири главни менаџмент категории:

- 1) Управување / менаџмент на оперативни активности. Овие активности ги оформуваат клучните оперативни активности на бизнисот, во кои се вбројуваат дневното работење, специјалистичка / техничка област и менаџмент во кризи.
- 2) Управување / менаџмент со бизниси. Оваа категорија активности се фокусирани на контролата на тековниот финансиски успех,

---

<sup>13</sup> United States Department of Labor (2004). *Occupational Outlook Handbook, 2004-2005: Bulletin 2570*. Claitor's Law Books and Publishing. p. 54. ISBN 1579809251.

детерминирање на идните стратегии, менаџмент на изведба, менаџмент на проекти, менаџмент на стратегиски одлуки, менаџмент на правниот комплекс. Односно менаџерите не треба да ги набљудуваат само тековните работи, туку да даваат и стратегиски насоки.

- 3) Менаџмент со луѓе. Оваа категорија подразбира управување на индивидуи, на тимови, на надворешни контакти и управување со администрација.
- 4) Персонални менаџмент вештини. Менаџерите треба да поседуваат вештини кои повеќе се од лична природа-интерперсонални, треба да поседуваат вештини за презентација на обуки, работа со компјутер, сопствен развој-професионален развој.

Доколку се направи броење на изнесените категории важни за менаџирањето во угостителската дејност добиваме број од 15 утврдени категории.

За да се запазат разликите помеѓу различните сектори во угостителската индустрија, применувани се следните нивоа на менаџмент.



#### **4. Човечките ресурси како современ менаџмент концепт во угостителството**

Човечките ресурси влијаат на ефикасност на вашата фирма. Работењето на една фирма не може да се замисли без соодветни производни ресурси, а луѓето, со своите способности, претставуваат еден од тие ресурси, кои се викаат човечки ресурс. Човечките ресурси се многу важни за фирмата од две причини. Луѓето влијаат на економската ефикасност на фирмата. Тие креираат и произведуваат стоки и услуги, го контролираат квалитетот, ги пласираат производите, управуваат со финансиските средства и ја утврдуваат општата стратегија и целите на фирмата.

Без ефикасни луѓе, вашата фирма никогаш не би можела да ги оствари своите цели. Човечките ресурси претставуваат значителен издаток или трошок во работењето. Во западните земји, особено во големите фирми, трошоците за работната сила се 20-30% од вкупните трошоци, а некаде дури и до 50%. Во економиите во транзиција, поради ниската цена на работната сила, овој процент е нешто понизок, но не е воопшто занемарлив.<sup>14</sup>

Под човечки ресурси се подразбираат вкупните духовни и физички потенцијали на вработените, како скриените, така и корисните. Третирањето на луѓето како ресурси е тежнеење тие да се изедначат во третманот со останатите ресурси на фирмата, како во поглед на трошоците, така и во поглед на нивните функционални врски во деловниот процес.

Човечките ресурси располагаат со знаење, кое е неопходно за извршување на работните активности и развој на фирмата. Тие поседуваат иновациски квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали, без кои не може да се одвива деловниот процес. Прибавувањето на овој ресурс и неговото ангажирање е клучна задача на менаџментот на фирмата.

---

<sup>14</sup> Augustine, Grace Melvina and Mary Bryan. *Some aspects of management of college residence halls for women*. New York: F.S. Crofts & co., 1935. (vi , 3 I , 242)

Поради тоа целиот концепт на третирање на вработените во фирмата како човечки ресурс се разви во рамките на менаџментот и тоа во фазата на неговиот развој, кога надлежноста за извршување на значаен дел од активностите поврзани со вработените е пренесен од кадровскиот менаџмент на останатите менаџери во фирмите.

#### **4.1 Управување со човечки ресурси**

Управувањето со човечки ресурси во организациската теорија и пракса се јавува од почетокот на 90-тите години, кога човечкиот фактор почнува да се набљудува како предмет на управување. Управувањето со човечки ресурси се позиционира во сферата на водењето, односно усмерување на луѓето во фирмата, а се заснова на клучните категории на организациско однесување како што се: мотивирање, односите меѓу поединци и групи, организациска социјализација, организациска култура итн.

Третирањето на луѓето во деловниот процес како ресурси, односно како одредени работни потенцијали, го усложнува процесот на управување со негово користење и развој. Од тие причини, за ефикасно управување со овие ресурси неопходни се теоретски познавања, како и специфични методи, процеси и постапки за да се искористи тој потенцијал, односно да се насочи неговиот развој. Употребата и развојот на човечките ресурси треба да биде насочен кон реализација на крајните цели на фирмата, односно нејзините развојни и деловни политики.

Меѓутоа, при ефикасното и ефективно управување со човечките ресурси мора да се земат во предвид и интересите на луѓето, а не само целите на фирмата. Вистина е дека фирмата го користи човечкиот потенцијал како средство за остварување на постваните цели, но и луѓето, исто така, ја користат фирмата за да ги остварат своите лични интереси (заработувачка, искуство, афирмација итн.). За нивната работа да биде ефикасна и да ги даде саканите резултати, луѓето мора да бидат задоволни. Ова посебно го



истакнале Абрахам Маслов и Даглас Мек Грегор (чиј допринос во разбирањето на човечките потреби бил од особено значење за менаџмент теоријата и праксата), кои тврделе дека само задоволните работници се продуктивни работници.<sup>15</sup>

Имајќи го во предвид сето горе наведено, логично произлегува дека управувањето со работата и развојот на човечките ресурси е тесно поврзано со управувањето и развојот на самата фирма. Со самото тоа во новиот концепт на менаџментот, покрај технолошките, организациските и економските компоненти, мора во особено голема мерка да бидат застапени и социјалната и психолошката компонента. Единствено на тој начин може да се обезбеди соодветен однос меѓу деловните ресурси на фирмата, што е претпоставка за негово успешно работење и соодветен развој.<sup>16</sup>

Една од битните карактеристики на концептот на управување со човечките ресурси е тоа што односите во фирмата не се набљудуваат како однос меѓу работодавецот и извршителот на функцијата, туку се ставаат во контекст на креативни односи. Постои општа согласност дека овој концепт на менаџмент се занимава со луѓето, со акцентот на развојната политика, како и на постапката и процесот на управување. Управувањето со човечките ресурси, како современ менаџмент концепт, истовремено се занимава како со холистички и стратешки, така и со индивидуални и социјални аспекти на луѓето во фирмата. Освен тоа, и овој аспект на управување води сметка за конкурентноста-ги опфаќа сите одлуки и акции во водењето на луѓето, кои креираат или ја подржуваат конкурентската предност. Според тоа, произлегува дека концептот на управување со човечките ресурси е и стратешки, практичен, но истовремено и процесен и функционален дел. Неговата врска со вработените може да се набљудува како функционална интеграција со улогата

---

<sup>15</sup> Albert Pick & Company (Chicago). *Equipment for cafeterias, lunch rooms, restaurants and diningrooms, kitchen equipment*. Chicago: The Company, 1920. (86)

<sup>16</sup> *Practical hotel management: a handbook of essential information for proprietor & manager*. London: Caterer Pub. Co., 1926. (vi, 248)

и делувањето на линиските менаџери во фирмата кои во се поголема мера, децентрализирани и независни. Во таа смисла, управувањето со човечките ресурси опфаќа голем број на елементи како што се: визија, стратегија, флексибилност, ставови, вредности и верувања.

На крај, може да се заклучи дека, со оглед на големото значење на човечките ресурси за функционирање и развој на фирмата, постои вистинска потреба да се воспостави концептуална и теоретска рамка, која ќе ја одреди положбата на управување со човечките ресурси во однос на целокупниот процес на управување со деловните организации.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> *Catering management: a comprehensive guide to the successful management of hotel, restaurant, boarding house, popular café, tea rooms, and every other branch of catering, including a section on law and the caterer.* London: Waverly Book Co., 1919.

## Заклучок

Во последно време, глобалните процеси на светскиот пазар го условија и туризмот да мора да обликува т.н. одржлив, т.е. во економско-социјален и еколошки поглед постојан производ, на ниво на задоволување на принципот на граничната корист, граничната наклонетос на потрошувачката, граничните трошоци и граничната единица на производот. Во таа смисла, туристичкиот производ на Европа има побарувачка компонента за спречување на потполната ситуација на туристичките дестинации пронаоѓајќи нов квалитет на туристичките понуди.

Одржливиот туристички производ опфаќа не само физички компоненти на заштитениот простор, туку и единствено дејство на антропогени и природни атрактивности во конкретните простори. За да се утврди потполниот квалитет на одржливиот туристички производ на ниво на Европа, потребно е да се изврши прецизна идентификација и попис на сите составни елементи според пазарната бонификација на постојаните одредени принципи на неговото создавање. Дури тогаш може да се создаде производ кој во квантитативна и квалитативна смисла ќе може да ги задоволи корисниците / потрошувачите, што всушност е и целта на секоја компанија.

## Користена литература

1. Група аутора (2001): Одговорни и одрживи развој туризма, Београд: Центар за одрживиразвој туризма
2. Kotler, Philip; Gary Armstrong, Veronica Wong, John Saunders (2008). "Marketing defined". *Principles of marketing* (5th ed.). p. 7. [http://books.google.com/books?id=6T2R0\\_ESU5AC&lpq=PP1&pg=PA7#v=onepage&q=&f=true](http://books.google.com/books?id=6T2R0_ESU5AC&lpq=PP1&pg=PA7#v=onepage&q=&f=true). Retrieved 2009-10-23.
3. The Complete Restaurant Management Guide (Sharpe Professional) [Hardcover]Robert T. Gordon , Mark H. Brezinski (Author) 2004-14-28.
4. Boni, G. de. *Hotel organization, management and accountancy*. London: Pitman, 1939. (196)
5. Bradley, Alice. *Cooking for profit; catering and food service management*. Chicago: American School of Home Economics, 1925. (2 l., 3-375)
6. Brookes, J. C. *The cellarman's handbook and barman's guide: a practical guide to the management of public house hotel bars and cellars; valuable information and hints to all barmen and cellarman engaged in the licensed trade, club stewards, hotel cellarman, etc.* London: J.C. Brookes, (59)

[www.MaturskiRadovi.NET](http://www.MaturskiRadovi.NET)

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati. [www.MaturskiRadovi.Net](http://www.MaturskiRadovi.Net) je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

<http://www.maturskiradovi.net>

<http://www.maturski.net>

<http://www.seminarskirad.org>

<http://www.seminarskirad.info>

<http://www.seminarskirad.biz>

<http://www.maturski.org>

<http://www.magistarski.com>

<http://www.essaysx.com>

<http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi>

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, prepričane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadzment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetnistvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija,

geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobraćaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz raličitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomike preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva...., a uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturalnih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.