UNIVERZITET SINGIDUNUM

Slobodan Čerović

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

Beograd, 2013.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Slobodan Čerović

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

Treće izdanje

Beograd, 2013.

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

Autor:
dr Slobodan Čerović

Recenzenti:
dr Krunoslav Čačić
dr Vidoje Stefanović

Izdavač:
UNIVERZITET SINGIDUNUM
Beograd, Danijelova 32
www.singidunum.ac.rs

Za izdavača:
dr Milovan Stanišić

Lektura:
mr Branislava Marković

Priprema za štampu:
Novak Njeguš

Dizajn korica:
Aleksandar Mihajlović

Godina izdanja:
2013.

Tiraž:
350 primeraka

Štampa:
Mladost Grup
Loznica

ISBN: 978-86-7912-489-0

Copyright:
© 2013. Univerzitet Singidunum
Izdavač zadržava sva prava.
Reprodukcija pojedinih delova ili celine ove publikacije nije dozvoljena.

PREDGOVOR

Autor u ovoj monografiji, interdisciplinarnim pristupom, nastoji dati prikaz koncepta upravljanja ljudskim resursima u hotelskim kompanijama i uopšte, značaj primene upravljanja ljudskim resursima, kao jednog od osnovnih faktora ostvarivanja trajne diferentne prednosti i strategije tržišnog pozicioniranja. U monografiji se ističe prepoznavanje ljudskog faktora kao najvažnijeg resursa u hotelskim kompanijama, kao i važnost motivacije zaposlenih, ali i menadžera kao jednog od veoma bitnih faktora u ostvarivanju vizije, misije i strategijskih ciljeva i pravaca hotelskih kompanija.

Autor analizira i istražuje povezivanje savremenih teoretskih stavova iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu i njihove praktične primene. Najznačajniji deo i za praksu aplikativan deo monografije su brojni primeri i stavovi autora, koje je moguće primeniti u hotelijerstvu, a u zavisnosti od stepena razvijenosti, konkretne situacije u hotelskom preduzeću i u zavisnosti od stanja na turističkom tržištu i tržištu radne snage.

Autor očekuje, da ova knjiga koja je pred ocenom i kritičkom analizom celokupne naučne i stručne javnosti, kao i onih koji su stekli praktična znanja i iskustva iz ove oblasti i to sa aspekta strategijskog upravljanja ljudskim resursima, svojim kritičkim sagledavanjem ove problematike, sugestijama i predlozima, daju doprinos izučavanju i razvoju menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu. Autor očekuje da će knjiga naići na povoljne reakcije svojim teoretskim i aplikativnim doprinosom i da će u svakom slučaju osvežiti i dopuniti stručnu literaturu o upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu u našoj zemlji.

Knjiga je, pre svega, namenjena studentima osnovnih studija Univerziteta Singidunum u Beogradu, Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment, kao i svima onima koji prate teoriju upravljanja ljudskim resursima, koji se bave menadžmentom u hotelijerstvu i onima koji žele da spoznaju koje su to nove tendencije u ovoj oblasti uopšte, pa i u našoj zemlji.

Autor se iskreno zahvaljuje svima onimam koji su zaslužni za nastanak ove monografije, menadžerima hotelskih preduzeća u Srbiji, mnogim koleginicama i kolegama i mnogobrojni prijateljima koji su svojom pozitivnom podrškom uticali na ostvarivanje kreativnih napora autora.

Zahvaljujem se dugogodišnjem prijatelju i kolegi Prof. dr Peri Petroviću koji je umnogome doprineo svojom naučnom misli i izrazu da ova knjiga poprimi formu koja je pred čitaocima.

Takođe, veliku zahvalnost dugujem recezentima Prof. dr Krunoslavu Čačiću i Prof. dr Vidoju Stefanoviću, na predlozima, sugestijama i kritičkim primedbama koje su mi upućivali tokom izrade ove monografije, jer bez njehovog doprinosa ova monografija ne bi bila ovakva kakva je. Veliku zahvalnost dugujem i Prof. dr Slobodanu Unkoviću koji mi je tokom dosadašnjeg radnog veka, bio primer, oslonac, podraška i čiji je neizmeriv doprinos u mom naučno – stručnom radu.

Svoju zahvalnost dugujem i rektoru Univerziteta Singidunum Prof. dr Milovanu Stanišiću koji je meni a i drugima, svojom vizijom, naučnim i ljudskim pristupom, davao svakodnevnu podršku i podsticaji za nastanak ove knjige i uopšte radu na Univerzitetu Singidunum.

Beograd, maj 2011g.

Autor

Prof. dr Slobodan Čerović

SADRŽAJ

PREDGOVOR III
Uvod 1

I - Deo
RAZVOJ I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

1. KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 7
1.1 Nastanak menadžmenta ljudskih resursa 7
1.2 Evolucija upravljanja kadrovima u menadžmentu ljudskim resursima 10
1.3 Savremena tendencije u turizmu i hotelijerstvu od uticaja na menadžment ljudskih resursa 12
1.4 Značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu 20
1.5 Definisanje upravljanja ljudskim resursima 24
1.6 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima 27
1.7 Savremeni ljudski kapital 30
1.8 Osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa 31

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

2. KOMUNIKACIJA KAO OSNOV MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA 34
2.1 Upravljanje komunikacijama 39
2.2 Unapređenje procesa komunikacija 41
2.3 Vrste komunikacija 43
2.4 Međuzavisnost menadžmenta i komuniciranja 48
2.5 Problemi u komuniciranju 50
2.6 Upotreba komunikacionih veština 51
3. ELEMENTI I AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA 57
3.1 Osnova znanja kompanije 57
3.2 Proces upravljanja ljudskim resursima 60
3.3 Kultura i klima preduzeća 66
3.4 Uloga organizacione kulture u menadžmentu ljudskih resursa 69

II - Deo
STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

4. UPOŠLJAVANJE – SADRŽAJ I ANALIZA POSLA 75
4.1 Opis i specifikacija posla 78
4.1.1 Opis posla 78
4.1.2 Specifikacija posla 82
4.1.3 Dizajniranje posla 85
4.2 Proces analize posla 86
4.2.1 Savremene metode za analizu posla 88
4.3 Proces traženja posla 90
5. FORMULISANJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 95
5.1 Sadržaj strategijskog upravljanja ljudskim resursima 95
5.2 Strategijsko planiranje ljudskih resursa 97
5.21 Operativni proces planiranja ljudskih resursa 101
5.2.2 Metode predviđanja tražnje za ljudskim resursima 103
6. REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA 109
6.1 Načini regrutovanja ljudskih resursa 111
6.2 Proces regrutovanje ljudskih resursa 114
7. SELEKTOVANJE LJUDSKIH RESURSA 123
7.1 Organizacija primene metoda i instrumenata selekcije 128

7.2 Aktivnosti u procesu selekcije 134
7.3 Proces selekcije ljudskih resursa 137
7.3.1 Intervju kandidata kao najznačajniji instrument selekcije 142
7.3.2 Nekonvencionalni metodi selekcije ljudskih resursa 147
8. SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA ZAPOSLENIH 151
9. POBOLJŠAVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH 155
9.1 Ostvarivanje obrazovne funkcije u organizaciji 155
9.2 Obuka i razvoj kompetentnosti zaposlenih 157
9.3 Organizaciono učenje 165
9.4 Obrazovanje zaposlenih 167
9.4.1 Vrste obrazovanja zaposlenih 168
9.4.2 Izbor programa treninga i razvoja zaposlenih 171
9.4.3 Izbor modela organizovanja treninga 176
9.5 Motivacija za učenje (zainteresovanost) 180
9.6 Razvoj zaposlenih i njihove karijere 181
10. OCENA PERFORMANSI, MOTIVISANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH 185
10.1 Ocenjivanje performansi zaposlenih 185
10.1.1 Vrednovanje poslova 190
10.1.2 Motivisanje zaposlenih kao faktor ostvarivanja diferenciranja hotelskog proizvoda 206
10.1.3 Proces motivacije 209
10.1.4 Vrste motivacionih tehnika 211
10.1.5 Merenje motivacije 213
10.1.6 Teorije motivacije 213
10.1.7 Materijalno i nematerijalno motivisanje zaposlenih 220
10.2 Sistem zarada 229
10.2.1 Ciljevi sistema zarada 230
10.2.2 Upravljanje troškovima rada 232
10.2.3 Mehanizam sistema zarada 234
10.3 Tradicionalni sistemi zarada 234
10.3.1 Utvrđivanje zarada na osnovu seniorstva 234
10.3.2 Platni razred i bodovni opseg 234
10.3.3 Osnovni elementi zarada 239
10.3.4 Stimulativni sistem zarada 241
10.3.5 Stimulacija menadžera 246
10.3.6 Beneficije zaposlenih 248

III - Deo
ORGANIZACIONO STRUKTUIRANJE FUNKCIJE MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA

11. ORGANIZACIJA FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA 253
11.1 Sadržaj rada kadrovske službe 254
11.2 Organizovanje službe ljudskih resursa 256
12. UREĐIVANJE ODNOS IZMEĐU POSLODAVACA I ZAPOSLENIH 261
12.1 Bezbednost zaposlenih 261
12.1.1 Pravna bezbednost zaposlenih 271
12.1.2 Socijalna bezbednost 272
12.1.3 Fizička bezbednost zaposlenih 273
13. LIDERSTVO 279
13.1 Uloga menadžera lidera 280
13.1.1 Moć i autoritet menadžera 280
13.1.2 Proces delegiranja 283
13.2 Definisanje liderstva i vrste liderskih stilova 286
13.2.1 Šta je liderstvo 286
13.2.2 Liderski stilovi 291
13.3 Harizmatsko liderstvo 298
13.4 Selekcija i izbor menadžera 300

LITERATURA 305
SADRŽAJ PRIMERA, PREGLEDA, SLIKA, TABELA, ŠEMA I BOX TEKSTOVA 311
BIOGRAFIJA 315

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET SINGIDUNUM

UVOD

Ukoliko čovek svoju moć smesti u glavu, niko je odatle ne može izvući. Investiranje u znanje nosi najveću dobit.

Benjamin FRANKLIN (1706.)
Državnik

„Da bi mogla da se takmiči, kompanija mora da ima bar jednu konkurentsku prednost više od ostalih kompanija. Danas većina kompanija ima pristup istim tehnologijama, tako da tehnologija sama po sebi nije dovoljna da izdvoji jednu kompaniju od ostalih. Sistem menadžmenta i zaposleni obično su faktor koji može da napravi razliku."[1]

S obzirom da su zaposleni onaj deo preduzeća koji može dati konkurentsku prednost u odnosu na druge, upravljanje ljudskim resursima ima odgovornost da pribavi, selektuje, motiviše, obrazuje i razvija, nagrađuje i zadrži svoje zaposlene. Vrednost organizacije pored svih finansijskih pokazatelja i dobiti sagledava se i kroz novu dimenziju, a to je kvalitet zaposlenih.

„Savremeni menadžment u prvi plan stavlja ulogu i značaj zaposlenih i važnost psiholoških faktora - kao što su sposobnosti, ciljevi, motivi, očekivanja - za uspešno poslovanje preduzeća. Upravljanje ljudskim resursima (human resuorce management-HRM) odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u hotelskoj kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih."[2]

1 Dessler Gary; *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa;* Data status; Beograd; 2007.
2 Isto kao prethodno, str. 2.

Ljudski potencijal je jedan od elemenata koji određuju vrednost hotelskog preduzeća, njime se obuhvata i naglašava značaj ljudi i njihovog znanja kao kreativnog potencijala za poslovni uspeh preduzeća, organizaciju poslovanja, inovativnost preduzeća i odnose s potrošačima.

Da bi zadržale i povećavale vrednost intelektualnog kapitala i ukupni kvalitet proizvoda i usluga, hotelska preduzeća ulažu u obrazovanje, zapošljavaju kvalitetne kadrove, uspostavljaju sistem ocjenjivanja osoblja i rezultata rada, nagrađivanja i unapređivanja kvalitetnih kadrova.

Upravljanje ljudskim potencijalima nerazdvojno ujedinjuje odluke koje imaju presudne i dugoročne efekte za poslovno ponašanje i uspešnost hotelskog preduzeća. Zapravo, savremeno poslovanje hotelskih preduzeća podrazumeva ključnu ulogu ljudskih potencijala u oblikovanju i sprovođenju poslovne strategije ali i uticaj strategije na strategiju i programe upravljanja ljudskim potencijalima.

Specifičnost ljudskih potencijala odražava kvaliteta ljudi, njihove specifične sposobnosti, znanja i vještine presudno određuju i ograničavaju izbor konkurentske strategije i njezinu uspešnu primenu i da su mnogi programi upravljanja i razvoja ljudskih potencijala, kao što su stalno obrazovanje i razvoj, motivisanje i nagrađivanje, u neposrednoj funkciji uspešne implementacije usvojene strategije.

Glavna karakteristika upravljanja ljudskim resursima je usmerenost na budućnost, obrazovanje i razvoj ljudi u skladu s budućim konkurentskim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama uz eliminisanje slabosti, a što predstavlja stalno unapređivanje poslovanja i podržavanje ostvarivanja strategijskih ciljeva organizacije.

„Složena i heterogena struktura hotelskog proizvoda uslovljava angažovanje kadrova različitih stručnih profila. Za osoblje u hotelu karakterističan je i veliki raspon u stepenu obrazovanja".[3] "Spoj teorijskih i praktičnih znanja je od izuzetne važnosti za kvalitetno obavljanje određenih poslova u hotelijerstvu, posebno tamo gde se radi o neposrednom kontaktu i komunikaciji sa gostom"[4].

„Savremeni pristup u razvoju hotelijerstva ističe organizaciono-kadrovski model kao važan faktor poslovanja hotela, pri čemu se poseban akcenat stavlja na obrazovnu i profesionalnu strukturu zaposlenih. Sve je češće mišljenje da je obrazovni minimum za najjednostavnije poslove na nivou KV odnosno SSS."[5]

Tu se misli pre svega na vratare, nosače prtljaga, sobarice, tj. profesije u hotelijerstvu koje zahtevaju komunikaciju i neposredan kontakt sa gostima. Za pomoćne kuhinjske radnike, radnike u magacinima, očekuje se najmanje treći stepen stručnosti odnosno kvalifikacija. Pored stepena obrazovanja, visoki kriterijumi vezuju se za opštu kulturu, pre svega u poslovnom komuniciranju, kako sa gostom, tako i sa poslovnim partnerima.

3 Kosar Lj; *Hotelijerstvo I,* Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Univerzitet u Beogradu, Beograd; 2008., str.36

4 Isto kao prehodno, str.37

5 Isto kao prethodno, str.21

Razvoj hotelijerstva neminovno zahteva promene i u strukturi zaposlenih. Visoke tehnologije povećavaju tražnju kadrova viših kvalifikacija i obrazovanja.

Prof. dr. Simo Elaković u svojoj knjizi *„Sociologija slobodnog vremena i turizma"* naglašava neminovnost interdisciplinarnog pristupa u izgradnji programa za obrazovanje novih generacija hotelskih kadrova sa kvalitetno novim saznanjem i novim senzibilitetom.

Interdisciplinarni integralni i otvoreni programi moraju biti rezultat najnovijih naučnih iskustava (ekonomskih, sociioloških, sociopsiholoških, sociokulturnih, medicinskih i drugih znanja) i iskustava hotelskih kadrova."[6]

U prvom delu ove monografije pod naslovom ***Razvoj i značaj menadžmenta ljudskih resursa,*** pod prvom glavom razmatramo Koncept upravljanja ljudskim resursima kroz nastanak menadžmenta ljudskih resursa, evoluciju upravljanja kadrovima u menadžmentu ljudskim resursima.U tom smislu, analizirali smo savremene tendencije u turizmu i hotelijerstvu i značaja ljudskih resursa u hotelijerstvu. Takođe, u ovoj glavi razmatrali smo definisanje upravljanja ljudskim resursima, ciljeve upravljanja ljudskim resursima, kao i osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa. U drugoj glavi ovog dela monografije, analiziramo proces komunikacije kao osnov menadžmenta ljudskih resursa. Radi toga, posebnu pažnja je posvećena upravljanju komunikacijama, unapređenju procesa komunikacija, vrstama komunikacija, međuzavisnosti menadžmenta i komuniciranja, problemima u komuniciranju i upotrebi komunikacionih veština. U trećoj glavi razmatrali smo elemente i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kroz organizacionu kulturu i klimu preduzeća, uloge organizacione kulture u menadžmentu ljudskih resursa, kao i razmatranja problematike učeće organizacije.

U drugom delu knjige pod naslovom ***Strategijsko upravljanje ljudskim resursima*** analizirali smo ceo proces upravljanja ljudskim resursima. U tom smislu, sagledane su faze upravljanja ljudskim resursima, počev od sadržaja analize posla, preko formulisanje strategije i planiranja ljudskih resursa, kroz regrutovanje, selekciju, socijalizaciju i orjentaciju zaposlenih, poboljšavanje performansi zaposlenih (kroz obuku trening i razvoj zaposlenih i njihove karijere i motivacije za učenje), ocene perfomanse zaposlenih (kroz vrednovanje poslova, motivisanje zaposlenih, vrste motivacionih tehnika), sistem zarada (kroz sistem i ciljeve zarada, upravljanje troškovima rada, stimulacije i beneficije zaposlenih i menadžera).

Treći deo monografije pod naslovom ***Organizaciono struktuiranje funkcije menadžera ljudskih resursa*** posvećen je analizi organizacije funkcije menadžmenta ljudskih resursa, u okviru koje smo razmatrali sadržaj rada kadrovske službe i organizovanje službe ljudskih resursa. Takođe, u ovom delu knjige razmorili smo i problematiku uređivanje odnos između poslodavaca i zaposlenih kroz pravnu, socijalnu i fizičku bezbednost zaposlenih. Poslednja glava knjige posvećena je problematici liderstva, definisanju liderstva, ulozi lidera, vrsti i karakteristkama moći i vrsti liderskih stilova.

6 Isto kao prethodno, str.123

tel Atlantic

I DEO

RAZVOJ I ZNAČAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

1. KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite istorijiski nastanak menadžmenta ljudskih resursa.
- Razumete ko sve učestvije u procesu mneadžmenta ljudski resursa.
- Napravite razliku između menadžmenta ljudski resursa i kadrovske funkcije.
- Objasnite uticaj promena u turizmu na menadžemnt ljuduskih resursa.
- Sagledate neophodna znanja za rad u turizmu.
- Shvatite značaj ljudskih resursa za hotelijerstvo.
- Definišete specifičnosti ljudskih resursa u hotelijrstvu.
- Pozicionoranje funkcije ljudskig resursa u hotelijerstvu.
- Razumete pojam i definišete menadžemnt ljudskih resursa.
- Znate osnovne ciljeve upravljanja ljudskim resursima.
- Objasnite razliku između ciljeva i aktivnosti ljidskih resursa.
- Definišete pojam ljudskog kapitala i objasnite značaj ljudskog kapitala za ostvarivanje konkurentske prednosti.
- Navedete osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa.

1.1. NASTANAK MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

> Činjenica da imamo konkurente znači da imamo zasluge
>
> *Ludvi BORNE (1786), pisac*

U savremenom menadžmentu, krajem osamdesetih godina XX veka, pojam personalnog menadžmenta, odnosno personalnu ili kadrovsku funkciju, u teoriji i praksi, počinje da zamenjuje pojam „menadžment ljudskih resursa" – *Human Resource Management* (HRM). Ovaj preobražaj nastao je pod velikim uticajem anglosaksonske literature i prakse, a označavao je novi pristup upravljačkoj funkciji i novoj naučnoj disciplini menadžmenta.[7] Teoretičari i praktičari upravljanja ljudskim resursima nastojali su da se organizacije pomere sa „birokratskog upravljanja kadrovima ka fleksibilnijem menadžmentu ljudskih resursa". To je podrazumevalo nov kvalitet u pristupu sagledavanja zaposlenih i njihovih potencijala, odnosno promenu ukupne poslovne filozofije u organizaciji. U prvi plan dolazi funkcija vođenja kao jedna od najznačajnijih menadžment funkcija.

7 Ukupan proces je pokrenut iz potrebe da se, između ostalog, odgovori i na japanski izazov, tj. na sve izraženiju konkurenciju koju su diktirala japanska preduzeća u tradicionalno američkim privrednim granama kao što su elektronika i automobilska industrija.

„Nastanak menadžmenta ljudskih resursa, odnosno personalnog menadžmenta, vezuje se za početak XX veka. U procesu razvoja discipline naročito je značajna činjenica da je to prvenstveno bila profesija nastala tokom I svetskog rata. U to vreme mnogi poznati univerziteti u SAD počinju da organizuju specijalizovane kurseve za obrazovanje ljudi zaposlenih na poslovima personalnog menadžmenta. Na primer, početkom I svetskog rata američki Dartmouth College organizovao je prvi kurs za potrebe menadžera koji su se bavili ovim poslovima, a zatim su tokom rata i drugi poznati američki univerziteti, kao Harvard i Kolumbija, na inicijativu Ratnog industrijskog saveta, organizovali slične programe obrazovanja.

Nastanak profesije personalnog menadžmenta neki američki istraživači vezuju za mnogo raniji period – XV vek i napuštanje feudalizma i tu fazu u razvoju često nazivaju preindustrijskom. Ipak, svi su saglasni da je presudan uticaj na razvoj profesije imala industrijska revolucija, koja je dovela do usavršavanja tehnologije, otvaranja velikih fabrika i razvoja specijalizacije, što je imalo značajne efekte na zaposlenost.„[8]

Proces upravljanja ljudskim resursima podrazumeva odgovarajuće mere i aktivnosti u kojima učestvuju dve strane: oni koji upravljaju, makar i u najmanjoj meri (menadžeri), i oni kojima se upravlja (izvršioci poslova i radnih zadataka). Nikada nije bilo lako upravljati ljudima, njihovim ponašanjem i mogućnostima, a to je pogotovo teško u uslovima savremene informacione tehnologije.

Međutim, iako u procesu upravljanja postoje određena pravila, menadžment organizacije im ne sme podređivati svoje aktivnosti jer treba imati u vidu da je ljudsko ponašanje promenljivo, a često i nepredvidivo. Svaki čovek je posebna ličnost, a svaka organizacija je specifična budući da ono što je konstanta u jednoj kompaniji nije u drugoj; što daje rezultate u jednoj kompaniji, ne daje u drugoj itd. To podrazumeva da osim standardnih pravila koja se koriste na uobičajeni način, u svakoj organizaciji treba da se stvaraju pravila prilagođena konkretnim izvršiocima, konkretnim organizacijama i realnom okruženju.

Da bi se u tome uspelo, osim dobrog poznavanja faktora okruženja i adekvatnog dizajniranja organizacione strukture, neophodno je i dobro poznavanje ljudske prirode kako bi se vernije i potpunije naznačile potrebe, navike, interesi, očekivanja, stavovi i verovanja pojedinaca i grupa.

Savremeni menadžment ljudskih resursa podrazumeva kontinuirane promene, odnosno unapređivanja jer je neophodno permanentno pratiti promene u okruženju i adekvatno odgovarati na njih. S druge strane, tradicionalni odnosi nadređenosti i podređenosti, koji važe već hiljadama godina, polako ali kontinuirano ustupaju mesto odnosima saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva, uzdižući ličnost, integritet i inicijativu zaposlenih na viši nivo. Savremenim menadžerima je potpuno jasno da pojedinačan izvršilac, ma koji posao obavljao, ne zasniva radni odnos samo da bi bespogovorno izvršavao radne obaveze i za to primao platu nego i da bi se za nešto pitao, dokazivao svoje kvalitete i potvrđivao svoju ličnost. Menadžeri treba da imaju u

8 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 3

vidu da zaposleni nije prisutan u firmi samo telom nego i duhom, pa makar izvršavao i najprostije manuelne poslove. Što se više poistovećuje s organizacijom i njenim poslovanjem, pojedinac će se sve više boriti za ostvarivanje njenih ciljeva. Osim toga, zaposleni koji je uvažen, cenjen, odgovarajuće nagrađen, odnosno koji je zadovoljan svojim statusom i sveukupnim položajem u organizaciji, motivisan je za najveća pregnuća u korist poslodavca, koji ga respektuje i koji mu obezbeđuje pristojnu egzistenciju.

S druge strane, kada se uporede menadžment ljudskih resursa i upravljanje kadrovima, uočava se više sličnosti nego razlika. Međutim, koncepti kao što su strateška integracija, upravljanje kulturom, totalni kvalitet, ulaganje u ljudski kapital, zajedno s unitarističkom filozofijom (da se interesi menadžmenta i zaposlenih poklapaju) suštinski su delovi modela menadžmenta ljudskih resursa. Ovaj model podrazumeva usklađivanje načina na koji organizacija obavlja posao i upravlja svojim resursima s okruženjem u kome trenutno egzistira. To je razlog zbog kojeg se termin *menadžment ljudskim resursima* sve više koristi u poslovanju i kao alternativa za upravljanje kadrovima. Upravljanje aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, usmeravanje, prilagođavanje i racionalno korišćenje ljudskih potencijala radi ostvarivanja i organizacionih i pojedinačnih ciljeva i interesa, za razliku od kadrovskih poslova, koji u prvom planu imaju potrebe obezbeđivanja, disciplinovanja, primenjivanja zakonskih i drugih radnopravnih propisa i penzionisanja radi ostvarivanja, pre svega, organizacionih ciljeva. Kadrovska funkcija je uža jer su njene aktivnosti statične, u izvesnoj meri ograničene i uglavnom okrenute sadašnjosti. S druge strane, menadžerske aktivnosti se protežu i na budućnost budući da je menadžment dinamičan proces okrenut traženju boljih i racionalnijih rešenja, aktiviranju svih raspoloživih potencijala i stalnom jačanju organizacionih performansi. Upravljačke aktivnosti su, najvećim delom, u nadležnosti top menadžmenta, a aktivnosti i poslovi kadrovske funkcije u nadležnosti su kadrovskog menadžera i operativnih menadžera. Na isti način tretira se i odgovornost za preduzete mere i aktivnosti, odnosno za obavljene poslove i zadatke. Zbog povećanog značaja upravljačke funkcije u odnosu na kadrovsku funkciju povećana je i odgovornost za rezultate koji se ostvaruju njenim vršenjem.

Savremeni modeli upravljanja ljudskim resursima u prvi plan stavljaju sintezu humanističkih i ekonomskih vrednosti, otvarajući perspektive za dalju humanizaciju poslovnih odnosa. Takav osećaj izaziva zadovoljstvo i motiviše na veće angažovanje u procesu rada, što je jedan od najvažnijih ciljeva upravljanja ljudskim resursima i njihovim potencijalima.

Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva menadžerske aktivnosti kojima se zaposleni tretira kao subjekt upravljanja, odnosno kao čovek koji ne ide na posao samo da bi radio i primao platu nego i da bi se za nešto pitao. Poboljšanjem položaja zaposlenog u organizaciji žele se stvoriti uslovi u kojima će se njegovo radno zadovoljstvo, motivacija za rad, učinak i ponašanje dovesti na željeni nivo. To znači da bez zadovoljstva nema ni rezultata jer od zaposlenog koji nije zadovoljan svojom platom i

sveukupnim položajem u organizaciji ne mogu da se očekuju velika dostignuća i natprosečni rezultati u radu.

Brojni autori su razjasnili revolucionarnu prirodu menadžmenta ljudskim resursima (HRM) jer menadžeri nisu odmah uvideli prirodu brzih promena osamdesetih godina XX veka i prilagodili svoje aktivnosti. Pravi kadrovski ili HR profesionalci nastavili su da rade ono što su oduvek radili ali su se trudili da to rade bolje i uspešnije. Oni su uočili da ukoliko žele da ostvare uspeh na sve turbulentnijem tržištu, moraju da postanu fleksibilniji, prihvate nove ideje i implementiraju novu praksu u menadžment ljudskih resursa. Pri tome treba imati u vidu trend u okruženju u kome znanje i sposobnost postaju važniji nego ikad ranije. Stvara se nov ambijent privređivanja u kome se postepeno prevazilaze protivrečnosti između rada i kapitala. Kreiraju se procesi koji motivišu na intenzivniji i humaniji rad jer samo zadovoljan radnik može biti produktivan na poslu.

1.2. EVOLUCIJA UPRAVLJANJA KADROVIMA U MENADŽMENTU LJUDSKIM RESURSIMA

Evolucija upravljanja kadrovima u menadžmentu ljudskih resursa odvija se već decenijama ali u praksi još nije dovoljno definisana razlika između upravljanja kadrovima i menadžmenta ljudskih resursa.[9] Međutim, posredi su velike promene, najvećim delom okrenute zaposlenom, njegovom integritetu, položaju u organizaciji i njegovoj ulozi u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Menadžment ljudskih resursa uvažava zaposlene kao ključni resurs, to je upravljanje koje je direktna briga top menadžmenta, odnosno deo procesa strateškog planiranja preduzeća.[10] Pritom, ipak je neophodno imati u vidu sličnosti i razlike između kadrovske funkcije i menadžmenta ljudskih resursa.

Sličnosti između menadžmenta ljudskih resursa i kadrovske funkcije proizlaze iz aktivnosti, odnosno poslova i zadataka kojima se upravljačka funkcija, tj. menadžment proces i kadrovska funkcija ostvaruju i potvrđuju. U oba slučaja posredi su iste aktivnosti, tj. isti poslovi i zadaci, a te aktivnosti i poslovi usmereni su prema zaposlenima i njihovim potencijalima radi ostvarivanja odgovarajućih ciljeva. Neke od osnovnih sličnosti između upravljanja ljudskim resursima i upravljanja kadrovima bile bi sledeće:[11]

9 Još postoje mišljenja da između upravljanja ljudskim resursima, odnosno menadžmenta ljudskih resursa i kadrovske funkcije, osim terminoloških razlika, pomodarstva i nekritičnog preuzimanja stranih izraza i pojmova, gotovo da i nema druge razlike.

10 Armstrong, M, *A Handbook of Human Resource*, Management Practice, 8th edition, Kogan Page, London, 2001.

11 Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž, Cvetkovski, T., 2004, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, str. 18.

- strategije kadrovskog menadžmenta, kao i strategije menadžmenta ljudskih resursa proističu iz poslovne strategije;
- upravljanje kadrovima, kao i HRM, ističe da su linijski menadžeri odgovorni za upravljanje ljudima u organizaciji;
- kadrovski menadžment, kao i HRM, uravnotežuje organizacione i individualne potrebe i obezbeđuje razvoj ljudi kako bi se dostigao maksimalni nivo kompetentnosti i ostvarila sopstvena satisfakcija, ali i organizacioni ciljevi;
- i upravljanje kadrovima i HRM uočavaju da je jedna od njihovih esencijalnih funkcija usklađivanje ljudi sa konstantno promenljivim organizacionim zahtevima, kao i raspoređivanje i razvoj pravih ljudi na prave poslove;
- isti opseg tehnika za selektovanje, analizu kompetentnosti, upravljanje performansama, obuku, razvoj menadžmenta i tehnika za upravljanje nagradama koristi se i u HRM i u upravljanju kadrovima.

Međutim, i pored navedenih sličnosti, razlike između menadžmenta ljudskih resursa i kadrovske funkcije su velike, i iz godine u godinu sve značajnije. Najočigledniji pokazatelji tih razlika su sledeće:[12]

- razlike *u ciljevima* koji se ostvarivanjem upravljačke i kadrovske funkcije žele postići;
- razlike *u načinu* vršenja upravljačkih i kadrovskih aktivnosti, odnosno poslova i zadataka;
- razlike u pogledu *odgovornosti* za obavljanje upravljačkih i kadrovskih poslova i zadataka;
- razlike u načinu *tretiranja* zaposlenih, odnosno ljudskih resursa u organizaciji;
- razlike u pogledu *pozicioniranja* upravljačke, odnosno menadžerske funkcije i kadrovske, odnosno personalne funkcije u organizaciji i slično.

S druge strane, osnovne razlike između upravljanja kadrovima i menadžmenta ljudskih resursa mogu proizlaziti više iz pristupa negoli iz njihovih sadržaja. U tom smislu postoje tri karakteristike koje razlikuju upravljanje kadrovima od menadžmenta ljudskih resursa, a to su:[13]

- upravljanje kadrovima je aktivnost koja je, prevashodno, usmerena prema onima koji nisu menadžeri, dok je menadžment ljudskim resursima manje jasno fokusiran, ali se, sigurno, više odnosi na upravljačko osoblje;
- menadžment ljudskih resursa je mnogo više od integrisane aktivnosti linijskih menadžera, dok upravljanje kadrovima ističe ulogu linijskog menadžmenta;
- menadžment ljudskih resursa naglašava značaj uključivanja viših nivoa menadžmenta u upravljanje kulturom, dok to nije bio slučaj s upravljanjem kadrovima.

12 Petrović, P., *Menadžment ljudskih resursa* (u pripremi),
13 *Isto*.

Osnovna razlika između tradicionalnog upravljanja kadrovima i menadžmenta ljudskih resursa vremenom će se još više produbljivati imajući u vidu stratešku prirodu HRM, odnosno uključivanje u strateške oblasti poslovanja. Dakle, ukupan koncept HRM zasnovan je na menadžment upravljačkoj i poslovno orijentisanoj filozofiji, i podrazumeva holistički pristup koji se bavi ukupnim interesima organizacije.

1.3. SAVREMENE TENDENCIJE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU OD UTICAJA NA MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

U poslednjoj deceniji XX i prvoj deceniji XXI veka postoje brojni trendovi u turizmu i hotelijerstvu koji utiču na menadžment ljudskih resursa. Uz brojne druge promene odvija se i četvrta naučno-tehnološka revolucija, a industrijska tehnologija ubrzano ustupa mesto informacionim tehnologijama. Uporedo s tim stvaraju se uslovi za dalju demokratizaciju i humanizaciju proizvodnih i uslužnih odnosa. Obezbeđuje se veće učešće zaposlenih u upravljanju preduzećem i njegovim resursima, a uslovi rada i zaposlenja postaju sve povoljniji.

S druge strane, tehničko-tehnološki, informacioni i komunikacioni napredak bitno je izmenio koncept, strukturu i izgled tradicionalnog hotelskog i turističkog preduzeća. U eri robotizacije, kompjuterizacije i internetizacije, tradicionalna turistička i hotelska preduzeća sve više se transformišu u uslužne organizacije koje se zasnivaju na konceptu aktivnosti koje omogućavaju korisniku usluge kompletno psiho-fizičko i zadovoljstvo. Mnoge poslovne aktivnosti obavljaju se posredstvom elektronske pošte, mobilne telefonije i video-konferencija, što kancelarijski rad čini suvišnim i uveliko prevaziđenim načinom obavljanja poslova.

Savremeno okruženje uglavnom prožimaju velike promene, od kojih se mnoge odražavaju na organizacionu stvarnost, odnosno na menadžment ljudskih resursa. Sve te bitne promene mogu se sistematizovati u pet setova:[14]

(1) ubrzan naučno-tehnološki razvoj:

- procenjuje se da se celokupno ljudsko znanje udvostručava svake tri godine, i da u oblasti tehničko-tehnološkog razvoja svake tri-četiri godine dolazi do unapređenja, za koja su, s obzirom na njihov karakter i značaj, ranije bili potrebni vekovi, što se neminovno odražava na svest ljudi, način poslovanja i upravljanja ljudskim resursima;

(2) zaoštravanje tržišne konkurencije:

- povećava se broj zemalja čija turistička ponuda postaje konkurentna na svetskom tržištu, što nameće obavezu gotovo svakodnevnog preispitivanja načina upravljanja ljudskim resursima, načina poslovanja, kvaliteta turističkog i hotelskog proizvoda, produktivnosti rada, motivacije za rad i slično;

14 Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T., *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, 2004, str. 23.

(3) povećani zahtevi potrošača:

- turisti su postali veoma probirljivi, pa su hotelske kompanije prinuđene da sve više vode računa o njihovim zahtevima i očekivanjima kako bi ih vezale za svoje proizvode, odnosno usluge, što uvećava obaveze menadžera i izaziva odgovarajuće promene u upravljačkom procesu.

Promene u tražnji karakterišu:[15]

- intenziviranje specifičnih (selektivnih) zahteva turističkih potrošača za povećanjem ekološkog kvaliteta i zdravstveno-rekreativne funkcionalnosti receptivnih prostora;
- širenje zahteva u pogledu povećanja tehničko-tehnološkog nivoa i kvaliteta usluga;
- radikalne promene u strukturi turističke ponude i proširenja sadržaja boravka (sportsko-rekreativni, kulturni, religiozni, zabavni, ekološki i drugi sadržaji);
- povećanje sigurnosti putovanja i boravka u destinacijama;

(4) promene načina života:

- porast standarda, poboljšanje kvaliteta života, više slobodnog vremena, povećan nivo obrazovanja, veće mogućnosti komuniciranja, motorizacija, razvoj tehnologije saobraćaja, deregulacija u vazdušnom saobraćaju, osmišljenije korišćenje radnog vremena, fleksibilni oblici zapošljavanja, pojava virtuelnih organizacija i slično, samo su neke od pretpostavki, odnosno potvrda promenjenog načina života i rada, što se mora odraziti i na upravljanje ljudskim resursima;

(5) potreba stalnog preispitivanja, menjanja i prilagođavanja organizacije:

- ubrzane promene u okruženju, ubrzan naučno-tehnološki razvoj, povećan nivo obrazovanja, intelektualizacija rada, povećana konkurencija, veći zahtevi potrošača, brz tempo života, pojava novih struka i zanimanja, promene na tržištu rada i drugi odgovarajući procesi nameću potrebu za stalnim preispitivanjem, menjanjem i prilagođavanjem organizacije, njene strukture i kulture, poslovanja i strategije, kao i potrebu za stalnim preispitivanjem, menjanjem i prilagođavanjem načina upravljanja ljudskim resursima.

Uopšteno posmatrajući, očigledno je da se niz promena koje se dešavaju u okruženju odražava i na upravljanje ljudskim resursima. S druge strane, savremene organizacije su prinuđene da se, u sve kompleksnijim uslovima poslovanja, više nego ikada oslanjaju na pojedinca, njegovo znanje i sposobnosti. Povratno, zahvaljujući tome i sama organizacija postaje organizacija znanja, spremna i osposobljena za nove izazove i uspešno poslovanje.

Turizam je delatnost u kojoj se stvara najviše radnih mesta u svetu. WTTC (1998) navodi da će u narednoj deceniji ovog veka verovatno biti otvoreno još najmanje 98 miliona novih radnih mesta. U ovom trenutku turizam predstavlja glavni izvor novih radnih mesta u razvijenim zemljama i u zemljama u razvoju. World Travel and

15 Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009, str. 30

Tourism Council (WTTC) tvrdi da je zapošljavanje u turizmu od izuzetnog značaja za razvoj nacionalnih privreda kako u razvijenim zemljama, tako i u onima u razvoju (turizam zapošljava 8, 2% svih radnih mesta u svetu – WTTC, 1992).

Kontinuirana potreba za pozicioniranjem i repozicioniranjem uslovljava da se ostvaruje stalna kompetentnost kadrova koji, prema proceni velikog broja autora, postaju najvažniji resurs hotelskog preduzeća. Hotelska preduzeća i uopšte preduzeća u turizmu suočavaju se sa veoma ozbiljnim problemima u zapošljavanju, razvijanju i održavanju lojalne, kompetentne, dobro rukovođene i motivisane radne snage, usredsređene na pružanje kvalitetne usluge sve zahtjevnijim i sve kritičnijim turistima-gostima.

U turizmu je snažno izražen zahtev fleksibilnosti i pokretljivosti zaposlenih. Potražnja za fleksibilnošću je vidljiva kroz povećani pritisak da zaposleni poseduju više različitih veština u kombinaciji s različitim kvalifikacijama, ili u kombinaciji sa specifičnim veštinama koje su uopšteno vezane za različite kvalifikacije. To utiče da se razvijaju i nastaju novi hibridni oblici zanimanja, gde jedan zaposleni radi više poslova za koje se traže posebna obuka i specifična zanimanja.[16]

Kvalitet usluga u hotelijerstvu od ključnog je značaja za pozicioniranje hotelskog preduzeća na tržištu. Činjenica da hotelsku industriju karakterišu male plate onih zaposlenih koji nisu na hijerarhijski višem radnom mestu, visok stepen rutiniranosti posla i ograničene mogućnosti za napredovanje u karijeri, za posledicu ima veliki procenat onih koji napuštaju radna mesta, posebno u onim zemljama gde su mogućnosti za nalaženje novog radnog mesta relativno velike. Hotelska preduzeća koja u velikom broju napuštaju zaposleni imaju manje šanse da se dobro pozicioniraju na tržištu. Stoga menadžment u mnogim hotelskim preduzećima nastoji da, povećanjem zadovoljstva zaposlenih, ostvari lojalnost zaposlenih prema hotelskoj kompaniji, a što ima i pozitivne posledice na kvalitet hotelskih usluga i zadovoljstvo njihovih korisnika.

16 Stefanović, V., Blagojević, S., *Menadžment ljudskih resursa u turizmu*, Prirodno- matematički fakultet, Novi Sad, 2009, str. 506

Tabela 1. Potrebna znanja u turizmu

Znanja i kompetencije	Menadžeri	Stručni saradnici	Svi zaposleni
- planiranje i organizacija - Usmerenost na korisnika - Komunikacija - Znanje stranih jezika - Razumevanje među kulturama - Timski rad - Fleksibilnost - Rešavanje problema - Veštine obučavanja - Upravljanje kadrovima	- Računarska znanja - Poslovno planiranje - Menadžerske veštine - Upravljanje promenama - Upravljanje rezultatima - Donošenje odluka - Upravljanje ljudskim potencijalom - Upravljanje destinacijom - Upravljane projektima - Obrazovanje za učenje drugih	- Stučne kompetencije - Rešavanje problema - Osnovna znanja za rad na računaru - Inoviranje znanja - Upravljane projektima i procesima rada - Komunikacija - Specijalističke kompetencije - Prezentacione veštine - Kreativnost i inovativnost	- Stručne kompetencije - Tehničke veštine - Obuka unutar radnog mesta - Lični razvoj - Sigurnost i zaštitana radu - Usmerenost na korisnike i rezultate rada

Izvor: V.Stefanović, S. Blagojević, Menadžment ljudskih resursa u turizmu, Prirodno – matematički fakultet, Novi Sad, 2009., str. 505

Praksa mnogih hotela je da imaju visoko standardizovane operativne procedure ali bez integrativnog menadžerskog pristupa. Visoka kompetetivnost na svetskom turističkom tržištu nameće potrebu za stalnimpodizanjem kvaliteta usluga, kao jednog od metoda za bolje pozicioniranje na tržištu. Razumevanje uloge organizacione kulture i klime koje karakteriše usmerenost na ljudske resurse u isporučivanju visoko kvalitetnog servisa u hotelskoj industriji od ključnog je značaja za performanse hotela, kao i za zadovoljstvo zaposlenih.

Svakako da izbor pristupa u upravljanju ljudskim resursima u hotelskoj industriji uveliko zavisi i od veličine organizacije (odnosno broja zaposlenih u njoj). Na primer, u 1994. godini 87 % hotela i restorana u Velikoj Britaniji zapošljavalo je između 1 i 10 zaposlenih, i glavni zadatak menadžmenta u oblasti ljudskih resursa u ovim malim hotelskim organizacijama bilo je regrutovanje i izbor zaposlenih, kao i njihovo zadržavanje u organizaciji. U ovim organizacijama osnovni problemi menadžmenta su bili finansije, proizvodnja i marketing, a mnogo se manja pažnja usmeravala na upravljanje ljudskim resursima, posebno stoga što su u velikom broju ovih hotela bili zaposleni članovi iste porodice. Situacija se u poslednjoj deceniji donekle izmenila zbog sve većeg lanca internacionalnih hotela koji zapošljavaju respektabilan broj zaposlenih a u kojima departmani za upravljanje ljudskim resursima imaju sve veću ulogu.[17]

17 Hadžić, O., Nedeljković, M., *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom u organizaciji*, PMF – departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2008, str. 41

Praksa mnogih hotelskih preduzeća pokazuje da, iako ona imaju isti pristup kapitalu i slične tehnologije, bolje pozicioniranje na tržištu je rezultat upravo boljeg kvaliteta usluga, što je i razultat organizacione kulture koja fokus stavlja na upravljanje ljudskim resursima, klimu inovacije i klimu kvaliteta usluga.

O značaju ljudskih resursa u ostvarivanju trajne i održive konkurentne prednosti govori i primer kako Sofitel Accor povezuje motivisanost zaposlenih i stepen njihovog zadovoljstva s povećanjem kvaliteta usluge i satisfakcije turista.

Primer 1. Delegiranjem do motivisanja zaposlenih i satisfakcije turista

Nastojeći poboljšati kvalitet usluge, zadovoljstvo gostiju, profitabilnost i zadovoljstvo zaposlenih, top menadžment je shvatio da im je za taj proces reinženjeringa ključna podrška zaposlenih. Da bi podstaknuo njihovo povjerenje, Sofitel je tražio dobrovoljce za taj program, smatrajući da bi osoblje kome je stalo do poboljšanja moglo preuzeti ulogu „ambasadora„ i prenijeti svojim kolegama nove načine razmišljanja i nove procedure „. Taj proces dobrovoljnog javljanja i omogućavanja zaposlenima da kažu što misle omogućio je da se razmotri nekoliko sistema i procedura u hotelima te način na koji bi se oni mogle poboljšati. Tako se u naredne tri godine zaposlenici podsticani da, između ostalog, analiziraju probleme, razvijaju mogućnosti i modificiraju ponašanje zaposlenih. Tako su se osjećali ovlašćenima za donošenje odluka od kojih će gosti imati koristi. Osim toga, kako su prijedlozi o načinima postizanja većeg zadovoljstva gostiju potekli iz redova zaposlenika, otpor njihovih kolega u pojedinim odeljenima bio je niskog intenziteta..

Izvještaj detaljno prikazuje kako je u tri godine poraslo zadovoljstvo gostiju Sofitela, od prosječnih 82% na preko 90%. Taj porast zadovoljstva gostiju imao je odraz i u većem zadovoljstvu osoblja. Fluktuacija osoblja pala je s 58% na 39%, što je znatno ispod proseka u američkom turizmu. Još jedna pozitivna posljedica stvaranja tako visoke nivoa poverenja, bez granica za ono što bi se moglo uraditi za kupca, bio je porast morala i veći broj unapređenja.

Od presudnog značaja u ovom uspehu reinženjeringa bilo je shvatanje menadžmenta da tehničko osoblje mora verovati u sebe i u predanost kompanije. Ta je vera potaknuta time što se zaposlenima omogućilo da osete „da i oni učestvuju u procesu preoblikovanja, čime je stvoreno atmosfera u kojem se uspješno mogla provesti promena."

Izvor: L., Moutinho, Strateški menadžment u turizmu, Masmedia d.o.o., Zagreb, 2005., str. 264

Box tekst 1.

Obrazovne ustanove za potrebe hotelske industrije

Značaj kvaliteta kadrova u turističkoj i hotelskoj industriji uslovio je razgranatu mrežu obrazovnih ustanova u svetu - koledži, akademije, visoke škole i fakulteti.

Kad je reč o univerzitetima, osim osnovnih studija tu su i poslediplomske: specijalističke, master, magistarske i doktorske studije.

Ovih nekoliko nivoa obrazovanja obezbeđuju potrebe za četiri nivoa menadžerske strukture:

- Menadžer na operativnom nivou (Supervizor) (viša škola, koledž, politehnika)
- Menadžer na srednjem nivou (Middle manager) (viša škola, univerzitetska diploma - BA)
- Menadžer na strateškom nivou (Senior Executive) (univerzitetska diploma - BA i poslediplomske studije - MBA)
- Lider (Chief Executve) (univerzitetska diploma - BA, poslediplomske studije - MBA, doktorske studije - Ph.D)[18]

U procesu obrazovanja učestvuju i različite organizacije i instituti, konsultantske firme, privredne komore. Česta je pojava saradnje univerziteta i pojedinih turističkih firmi na pravljenju programa za različite nivoe obrazovanja menadžerske struke, a postoje i samostalno organizovani obrazovni centri kompanija koje imaju preduzetne univerzitete za obrazovanje i obuku zaposlenih kao i svih menadžerskih struktura.[19]

Modeli za obrazovanje, obuku i razvoj kadrova:

,,Model potpune separacije''

II ,,Model dugoročne saradnje obrazovnih i drugih institucija turističke industrije''[20]

Za prvi model menadžerski kadar turističke industrije ,,dobija'' se iz formalnog sistema obrazovanja, dok je obuka tokom menadžerske karijere minimalna (karakteristično za istočnoevropske i srednjeevropske zemlje: Rumunija, Bugarska, Poljska, Češka i dr, ovaj model gubi na značaju).

U drugom slučaju podrazumeva se značajna saradnja formalnih i neformalnih institucija obrazovanja. Primeri su: tzv. ,,dualni sistem'' školovanja u Nemačkoj gde mladi posle završenog školovanja sa 16 godina mogu nastaviti dalje obrazovanje uz radni odnos.[21]

”Britanski partnerski model deluje na dva nivoa. Jedan podrazumeva formalno obrazovanje i saradnju turističke privrede sa koledžima, politehnikama i univerzitetima, koji već dugi niz godina funkcioniše i na lokalnom ali i regionalnom i nacionalnom nivou, i drugi koji polazi od nacionalnog nivoa i potreba za različitim nivoima kvalifikacija menadžera u turističko industriji Velike Britanije”.[22]

18 Bakić O; *Marketing u turizmu*; Univerzitet Singidunum; Beograd; 2008. cit. str. 42
19 Bakić O; Isto kao prethodno str. 42
20 Bakić O; Isto kao prethodno str. 43
21 Bakić O; Isto kao prethodno str. 44
22 Bakić O; Isto kao prethodno str. 44

„Zapaža se i model sve većeg angažovanja pojedinih korporacija iz turizma, tj.formiranje sop stvenih preduzetnih univerziteta. Primer je velika grupacija Forte Hotels iz Velike Britanije koja u svojoj Akademiji ima kompletan program obuke i obrazovanja za sve menadžerske strukture ove poznate kompanije hotelijerskog biznisa."[23]

Club Mediterranee in house, znači van formalnog sistema, vrši obuku svojih kadrova.

Takođe je poznat i Mc Donalds-ov Hamburger University u SAD-u. (Danas postoji u Japanu i u drugim zemljama).

In House obrazovanje mogu organizovati samo veliki turistički sistemi, dok je za mala i srednja preduzeća osnovni izvor kadrova iz formalnog obrazovanja koje organizuje država u saradnji sa turističkim asocijacijama.

„Na području Evropske unije teži se takvom školovanju gde bi se postigla jedinstvena akreditacija i ekvivalencija diplome. Bolonjska deklaracija, koju su 19 juna 1999 god. usvojili evropski ministri obrazovanja, teži ka uspostavljanju jedinstvenog obrazovnog prostora u Evropi.

Jedna od ideja je i formiranje Evropske diplome za turizam (EURODIP), a konkretni zajednički programi već postoje između mnogih obrazovnih institucija, škola i asocijacija."[24]

„Od osnivanja hotelijerske škole u Lozani (1893. god.) sistem obrazovanja kadrova je u stalnom razvoju. Danas je Švajcarska značajan izvoznik kvalitetnog hotelijerskog kadra i privlači studente iz celog sveta. ,,U Švajcarskoj se, u okviru organizacije ASEN (association Svisse des Ecoles Hotelijeres) koja nosi zvaničnu oznaku Švajcarskog kvaliteta (La Label Svisse de Qualite), nalazi trinaest vrhunskih škola koje moraju da ispunjavaju visoke standarde kvaliteta kako bi ostale u Asocijaciji." [25]

„SAD kao lider u domenu visokih tehnologija u hotelijerstvu, posvećuju ogromnu pažnju obrazovanju kadrova u ugostiteljstvu i turizmu. Najpoznatija i najeminentnija hotelijerska škola u SAD, a i u svetu, jeste Škola za hotelsku administraciju pri Univerzitetu Kornel. Osnovana je 1922. od strane članova Američkog hotelijerskog udruženja i predstavljena kao škola kreator prvog edukativnog programa iz oblasti hotelijerstva na nivou koledža u SAD. Kao nastavna baza je najpoznatiji hotel Statler (dobio ime po svetskom hotelijeru Ellsworth-u Statler-u, čijim je odnosom prema struci i obrazovanju i inspirisana misija ove škole).[26]

„Međunarodno udruženje vodećih hotelijerskih škola LHSW (Leading Hotel Management Schools of the World) posledica je međunarodne saradnje na polju obrazovanja kadrova u hotelijerstvu. Ovo udruženje čini devet fakulteta na kojima se izučava hotelijerstvo, a stiču se diplome na nivou visokog obrazovanja, specijalističkih, master i doktorskih studija. Članice su sledeće:

- Škola za hotelski, restoraterski i turistički menadžment, osnovana 1969. god. pri Univerzitetu primenjenih nauka ,,HAAGA-HELLA'' iz Helsinkija, Finska;
- Hotelska škola Hag pri privatnom Institutu za hotelski menadžment, osnovana 1929. god, jedna od vodećih obrazovnih institucija za hotelijerstvo u svetu, iz Haga, Holandije;
- Nacionalni institut za profesionalno usavršavanje u hotelijerstvu, restoraterstvu i gastronomiji – INACAP, sa tradicijom dugom 40 god, i 25 kampusa širom Čilea;

23 Bakić O; Isto kao prethodno str. 45
24 Bakić O; Isto kao prethodno str. 45
25 Kosar Lj; *Hotelijerstvo I*; Visoka hotelijerska škola strukovnih studija; Univerzitet u Beogradu; Beograd; 2008;. str. 27
26 Isto kao prethodno, str. 28

- Univerzitet za uslužni menadžment Bad Honnef, prvi univerzitet u Nemačkoj koji u celini sprovodi obrazovni program na engleskom jeziku, dobitnik nagrade ,,Hotelijer godine'' za ustanove, za 2004god.;
- Metropoliten Univerzitet iz Mančestera, prestižni univerzitet koji se nalazi među tri vodeća u Velikoj Britaniji i koji pruža kompletno obrazovanje, s obzirom da tretira sve aspekte hotelske industrije;
- Koledž za ugostiteljski i turistički menadžment pri Nijagara Univerzitetu, prvi koji je uveo trogodišnji obrazovni program iz ugostiteljstva i turizma u SAD, iz Nijagara Falsa;
- Institut za hotelski menadžment iz Aurangabada, Indija koji nudi diplomu iz hotelskog menadžmenta, kao i iz kulinarstva i kuhinjskog poslovanja;
- Škola za ugostiteljski menadžment pri univerzitetu San Ignacio de Loyola, osnovana 1996. god, iz Lime, u Peru;
- Međunarodna škola za turistički i ugostiteljski menadžment - ISTHM koja osposobljava kadrove za hotelski menadžment, menadžment hrane i pića kao i menadžment kongresa i ostalih skupova iz Karoline, u Portoriku."[27]

„Osnovni kriterijumi za sticanje članstva u asocijaciji Vodeće hotelijerske škole sveta su sledeći:

- Posvećen, namenski obrazovni program iz hotelijerstva,
- Akreditovan program trogodišnjih studija,
- Prepoznatljiva obrazovna institucija sa reputacijom u zemlji ili regionu,
- Preferencije od strane hotelijerske privrede prilikom izražavanja potreba za diplomiranim studentima,
- Predstavnici hotelijerske privrede u savetodavnim telima,
- Najmanje 70% diplomiranih studenata zaposlenih u struci, za period od 2godine,
- Programski sadržaji koji uključuju gostovanje vodećih stručnjaka iz prakse hotelijerstva."[28]

„Ova asocijacija ostvaruje saradnju sa međunarodnim udruženjem Vodeći hoteli sveta - LHW (,,Leading Hotels of the World''), u vidu niza povlastica za škole članice kao što su ostvarenje studijskih programa, poseban program obuke i treninga, mogućnost razmene studenata, obavljanje prakse, istraživački projekti i drugo.

U okviru navedene asocijacije treba pomenuti elitnu školu Međunarodni koledž za hotelski menadžment 'Cezar Ritz' - IHCM. (Program školovanja proširen je sa dva semestra plaćene radne prakse u hotelskoj industriji u trajanju od 800 do 1000 radnih sati, koja je uslov za diplomu, a obavlja se u vodećim lancima hotela - Hilton, Radisson, Starwood).

U zemljama regiona izdvajaju se sledeće ustanove za obrazovanje kadrova za turizam i ugostiteljstvo:

- Viša ugostiteljska škola na Bledu i Visoka turistička škola u Portorožu (Slovenija)
- Fakultet za turistički i ugostiteljski menadžment u Opatiji pri Univerzitetu u Rijeci (Hrvatska)
- Fakultet za turizam i hotelijerstvo u Kotoru pri Univerzitetu Crne Gore
- Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu u Baru pri Univerzitetu Crne Gore
- Fakultet za turizam i ugostiteljstvo u Ohridu (Makedonija)."[29]

27 Isto kao prethodno, str. 30
28 Isto kao prethodno, str. 30
29 Isto kao prethodno, str. 31

1.4. ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

Ljudi su monogo važniji od alata!
Ako ne verujete, dajte dobar alat u ruke loših radnika

John BERNET

Upravljanje ljudskim resursima, njihovim potencijalima i ponašanjem u procesu rada, odnosno izvršavanja poslova i radnih zadataka veoma je odgovoran i dinamičan proces, koji organizaciji pomaže da dođe do željenih sposobnosti, kvaliteta i mogućnosti, a njenom menadžmentu da uticanjem na ponašanje pojedinaca i grupa obezbedi ostvarivanje željenih rezultata i projektovanih ciljeva. Adekvatno upravljanje ljudskim resursima omogućava da se za svakog izvršioca poslova i radnih zadataka obezbede sposobni i odgovorni kadrovi, odnosno da se omogući da svaki pojedinac i tim ostvare maksimalne rezultate u datim uslovima.

Ljudski kapital se definiše kao znanje, iskustvo, sposobnosti, umeće kreativnosti i inovativnosti zaposlenih u kompaniji koja ih usmerava ka izvršavanju radnih zadataka: „Poznati hrvatski teoretičar intelektualnog kapitala prof. Ante Pulić uvodi potkategoriju humanog kapitala. Svi zaposlenici predstavljaju ljudski kapital, ali samo oni koji doprinose stvaranju vrijednosti predstavljaju humani kapital.„[30]

U eri treće naučno-tehnološke revolucije sve se više uvažava saznanje da uspeh kompanije ne zavisi samo od tehnološke modernizacije već i od nivoa obrazovanja i uključivanja nauke u obuku ljudskih resursa kao glavnog izvora konkurentske prednosti. Poslovanje preduzeća ne može se zamisliti bez odgovarajućih proizvodnih resursa, a ljudi sa svojim sposobnostima predstavljaju jedan od tih resursa.

Ljudski resursi su važni za preduzeće iz dva razloga:

1. ljudi utiču na ekonomsku efektivnost preduzeća. Oni kreiraju i proizvode, robu i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi preduzeće ne bi moglo da ostvari svoje ciljeve;
2. ljudski resursi čine značajne troškove poslovanja. U zapadnim zemljama, naročito u velikim kompanijama, troškovi radne snage čine 20–30 % ukupnih troškova, negde čak i do 50 %. U privredama u tranziciji, zbog nižih cena radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije nimalo zanemarljiv. [31]

Kompanija je uspešna i dobra samo ukoliko su uspešni i dobri pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje.

30 Vlahović, S., *Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinanta uspešnosti menadžmenta*; Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

31 www.economy.rs

Šta o značaju ljudski resursa u hotelijerstvu kaže generalni direktor „Holiday Inna„ u Beogradu gospodin Thomas Pavlović videćemo u narednom primeru.

Primer 2. Značaj ljudskih resursa u Hotelu Holiday Inn

Thomas Pavlović, gen. dir. Holiday Inn Beograd[13]

„SARADNICI SU NAŠ NAJVEĆI KAPITAL„

Bez obzira na visinu i značaj investicije u objekat, enterijer ili tehnologiju, investicija u saradnike je ona čiji se značaj i vrednost ne mogu meriti. U svetu hotelijerstva u kojem vlada velika konkurencija, gde su objekti sličnog nivoa kvaliteta i opremljenosti, saradnici su ti koji prave razliku i predstavljaju najveću konkurentsku prednost.

Mi se vodimo upravo time, postavili smo dobru infrastrukturnu osnovu koja je u startu svakako neophodna, ali smatramo da ulaganje u personal predstavlja investiciju čiji je povraćaj ostvariv, vidljiv, prepoznatljiv i merljiv. U našoj kući saradnici prolaze različite tipove i nivoe formalne i neformalne edukacije. Stipendiramo saradnike koji su na osnovnim, master i doktorskim studijama, interne treninge za sva odeljenja sprovodimo svakog meseca, unajmljujemo spoljne trenere koji dolaze kod nas, ali isto tako šaljemo ljude u inostranstvo kako bi ispratili najnovije trendove u branši i implementirali ih u rad čitavog tima kad se vrate.

Pristup naših zaposlenih prema gostima, ali i jednih prema drugima, ne ostaje neopažen.

Najveća nagrada su nam stalni gosti, njihovi komentari i pohvale. Gosti se vezuju za ljude i mi zaista radimo tako da učinimo da se osećaju kao kod kuće. Naša energija i zalaganje su i zvanično priznati od strane IHG-a, te smo 2009. osvojili „Torchbearer Award„ u konkurenciji nekoliko hiljada hotela rasprostranjenih u regionu EMEA. Svakodnevno težimo ka tome da opravdamo devizu naše grupacije a to je da budemo i ostanemo „Great hotels guests love„.

32 Član Upravnog odbora i generalni direktor „SAVATH HOSPITALITY MANAGEMENT";Holiday Inn Beograd: generalni direktor hotela i pre-opening kancelarije,Best Western: regionalni direktor u oblasti Rajna – Majna: Frankfurt, Wiesbaden,Rüsselsheim,- Accor Hotels: F & B Manager,Hotel Lindenhof, Weilburg/Lahn: generalni director,Holiday Inn, Karlsruhe: zamenik generalnog direktora,Scandic by Hilton Hotel, Frankfurt/Offenbach, Sertifikovani savetnik Nemačke privredne komore za turizam i hotelijerstvo na području Republike Srbije, Licenca Nemačke privredne komore za podučavanje u svim hotelskim branšama, diploma IHK, Frankfurt; Gostujući predavač na Fakultetu za turizam i hotelijerstvo Univerziteta „Singidunum" i na Visokoj hotelijerskoj školi strukovnih studija u Beogradu; Član IHA i DEHOGA; Član savetodavnog odbora IFH Institute for Hospitality Management (Frankfurt) na području jugoistočne Evrope; Drugo mesto na takmičenju Quality - Awards 2002 Best Western Germany (155 hotela,rezultat 996,5 od 1000); Torchbearer Award 2009., InterContinental Hotels Group; - Član Upravnog odbora Srpskog udruženja za razvoj franšizinga (SURF).

„*Microsoft* svoje zaposlene smatra izvorom svoje energije, a jedan od prioritetnih ciljeva ove čuvene kompanije je da svoje ljude, kao svoju osnovnu i najveću vrednost, učini zdravim, srećnim i optimalnom brzinom pokrenutim ka budućnosti."[33]

„Kompanija *Nike* ne traži radnike. Ona traži ljude koji mogu da daju svoj doprinos kompaniji, da se razvijaju, misle i stvaraju. Ona traži pobednike, lidere, vizionare."[34]

Moderne kompanije u izjavama o svojoj vrednosti i viziji u prvi plan ističu svoje zaposlene. Govore o njima kao o ključnom kreatoru svog budućeg uspeha ili kao o najvećoj vrednosti koju poseduju.[35]

„Hal Rosenbluth, vlasnik jedne od vodećih putničkih agencija, zaprepastio je svet marketinga kada je svoju knjigu naslovio *Klijenti su na drugom mestu* (*The Customer Comes Second*)."[36]

„– Pa ko je onda na prvom mestu? – Zaposleni – rekao je.„[37]

„Ovo ima posebnu važnost za uslužne delatnosti. Kompanije koje su prepoznale da su njihovi zaposleni ujedno i njihovi najbolji klijenti, sada su najuspešnije u svojim oblastima.„[38]

„Savremeno poslovanje u hotelskoj industriji znači prilagođavanje ugostiteljskih proizvoda potrebama i željama turista. To se može postići samo uz kvalitetno i stručno osoblje i adekvatnu organizaciju poslovanja. Zbog toga su kultura i obrazovanje ljudskih resursa iz oblasti turizma i ugostiteljstva imperativ za dalji razvoj turizma."[39] Kvalitet ljudskih resursa u turizmu i ugostiteljstvu ima posebnu dimenziju. Turistički radnik komunicira s potrošačima. Od njega se zahteva ne samo obrazovanost i stručnost već i komunikativnost, ljubaznost, strpljivost, lični šarm, emocionalna stabilnost.

„Osoblje je najbolji prodavac objekta, tačnije, usluga koje se u njemu pružaju – to je ispravan stav Coffmana, od koga treba da pođe svako hotelsko i restoransko preduzeće. Coffman navodi sledeće stavove jednog od menadžera *Best Western Internationala*, koji ukazuje na to kakvu ulogu ima odnos zaposlenih prema gostima u nastojanju preduzeća da obezbedi optimum kvaliteta i ukupnih rezultata:

„Sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svetu ne mogu da nadoknade ono što se dešava ako zaposleni svojim odnosom odvraćaju ljude. Istovremeno, osoblje koje *privlači* ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši koje uopšte možete da zamislite u vašem hotelu."[40]

33 Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević Boljanović J., *Menadžment-principi koncepti i procesi;* Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007 (preuzeto sa sajta www.microsoft.com).

34 *Isto* .

35 *Isto*.

36 Vlahović, S.., *Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu* – Projekat: Edukacija zaposlenih u turizmu – Hotelsko poslovanje; Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 101.

37 Vlahović, S., *Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu* – Projekat: Edukacija zaposlenih u turizmu – Hotelsko poslovanje; Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007 (preuzeto: Kotler, P., *Marketing od A do Z,* Adižes Books, Beograd, 2006).

38 Vlahović, S., *Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu* – Projekat Edukacija zaposlenih u turizmu – Hotelsko poslovanje; Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 101.

39 Tomka, D., *Značaj menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu;* Hotel-link; Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2003.

40 Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*; Čigoja štampa, Beograd, 1995, str. 243.

Bez ljudi i njihovih potencijala nema uspešnog hotelskog poslovanja. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su najvažniji.

Specifičnost ljudskih resursa u hotelijerstvu ogleda se u sledećem:

- ljudski resursi mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i sve druge potencijale sa kojima raspolaže preduzeće;
- ukupne rezultate rada čine većim od pojedinačnih ostvarenih rezultata;
- rezultati rada zavise i od motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- jedino čovek može oblikovati viziju;
- ljudski resursi dugoročno utiču na poslovanje organizacije;
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo;
- ljudski resursi imaju sposobnost razvoja;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama;
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse.

Upravljačke funkcije su u nadležnosti menadžmenta organizacije, odnosno preduzeća. Zahvaljujući tim aktivnostima, organizacija dolazi do zaposlenih željnih kvaliteta i sposobnosti, zainteresovanih za ostvarivanje planiranih zadataka i ciljeva. Na drugoj strani su zaposleni, čijim ponašanjem i radom se upravlja, sa ciljem da svoje umne, fizičke i druge potencijale usmere u pravcu ostvarivanja ciljeva organizacije.

Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje niz raznovrsnih i međusobno povezanih procesa, odnosno aktivnosti, od kojih poseban značaj imaju:[41]

- planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima,
- analiza poslova;
- regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta;
- selekcija prijavljenih kandidata,
- socijalizacija novozaposlenih;
- obuka i razvoj zaposlenih;
- motivisanje;
- zaštita zdravlja zaposlenih;
- poštovanje zakonskih i drugih propisa kojima se uređuju radni odnosi i slično.

Zadatak menadžmenta organizacije je da sve raspoložive potencijale aktivira, mobiliše i usredsredi prema ostvarivanju opštih, organizacionih ciljeva, ali i ka ostvarivanju pojedinačnih ciljeva i interesa zaposlenih pojedinaca.

Upravljačka funkcija pozicionirana je na najvišem menadžerskom nivou, odnosno na najvišem nivou upravljanja organizacijom, pridaje joj se strateški karakter, pre svega, zbog njenog velikog značaja i značaja ljudskih resursa u celini, za ostvarivanje organizacionih ciljeva i interesa. Za razliku od menadžmenta ljudskih resursa, poslovi koji proističu iz obavljanja kadrovske ili personalne funkcije imaju isti tretman kao i

41 Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.

poslovi koji se obavljaju u proizvodnji, finansijama, marketingu, prodaji i slično, budući da su usmereni ka stvaranju organizacionih pretpostavki za nesmetano odvijanje tekućeg, ali i budućeg poslovanja. Stoga su u mnogim slučajevima kadrovske službe tretirane kao faktori troškova, i često su bile na udaru (naročito u periodima kriza i otežanog poslovanja), što nije slučaj u organizacijama u kojima se upravljanje ljudskim resursima odvija u skladu sa savremenim standardima i principima.

1.5. DEFINISANJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

U savremenim uslovima poslovanja osnovni činilac konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu postaju ljudi (zaposleni), njihov razvoj, mogućnosti, motivacija i radno zadovoljstvo. Ljudski resursi su postali najznačajniji činilac razvoja organizacije te su stoga predmet najveće pažnje i interesovanja.[42] Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije ni uspešnog poslovanja jer iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi ih povezuju u skladnu celinu. Upravljanje ljudskim resursima (HRM) može biti definisano i kao strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrednijim sredstvima jedne organizacije: ljudima koji rade u njoj, koji pojedinačno i kolektivno doprinose ostvarenju njenih ciljeva.

Menadžment ljudskim resursima predstavlja sastavni deo ukupnog menadžmenta savremenog preduzeća, odnosno njegov sastavni ali i najosetljiviji deo (kao sadržaj menadžment procesa u kompetenciji je menadžerskog tima koji vodi preduzeće i koji je njegov osnovni oslonac). Način na koji se upravlja ljudskim mogućnostima postaje presudan faktor konkurentske sposobnosti savremenog preduzeća, uslov njegovog opstanka i razvoja na svim prostorima. Da bi se u tome uspelo, osim dobrog poznavanja brojnih činilaca iz okruženja i odgovarajućeg uređenja organizacione strukture naročito je značajno dobro poznavanje ljudske prirode, kako bi se što verodostojnije i potpunije odslikale potrebe, navike, interesi, očekivanja, vrednosni stavovi i ubeđenja pojedinaca, grupa i timova. S druge strane, pošto se upravljanje, odnosno menadžment ljudskih resursa stalno menja i unapređuje, prateći kretanja, izazove i promene u poslovnom i društvenom okruženju, on doživljava krupne i permanentne promene.

Savremene tendencije u menadžmentu ljudskih resursa idu u pravcu odnosa saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva u organizaciji. Povratno, taj odnos unapređuje i podiže nivo ličnosti, integritet i inicijativu svakog pojedinca u organizaciji. Zaposleni, što se više poistovećuju s organizacijom i njenom sudbinom, sve više

42 Pojam „ljudski resursi" ulazi u upotrebu krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina XX veka, najpre u literaturi iz oblasti menadžmenta, a potom i u svakodnevnom govoru. Potiče iz SAD i V. Britanije, odakle se proširio, sa procesom globalizacije, širom sveta. Veliki broj autora i domaćih i stranih bavi se definisanjem upravljanja ljudskim resursima, odnosno menadžmenta ljudskih resursa. Gotovo u svim definicijama postoji stav da se pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumeva prepoznatljiva naučna disciplina i jedna od najznačajnijih poslovnih funkcija u organizaciji. Termin menadžment ljudskih resursa koristi se i za označavanje određenog pristupa upravljanju ljudima, što se bitno razlikuje od personalnog menadžmenta.

se bore i za ostvarivanje njenih ciljeva. S tog aspekta tradicionalni modeli[43] upravljanja ljudskim resursima i modeli razvoja ljudskih resursa ustupaju mesto savremenijim, fleksibilnijim, praktičnijim, adaptibilnijim (životnijim) primerenijim i humanijim oblicima upravljanja i razvoja, sa ciljem da se brže i sveobuhvatnije rešavaju i premošćavaju brojne operativne, taktičke i strategijske potrebe organizacije. Savremeni modeli upravljanja ljudskim resursima u prvi plan stavljaju humanističke a ne ekonomske vrednosti, ostvarujući perspektive za dalju humanizaciju poslovnih odnosa, uz adekvatnu politiku nagrađivanja i stimulisanja. Takav osećaj izaziva zadovoljstvo i motiviše na povećano angažovanje u procesu izvršenja radnih zadataka, što je jedan od najznačajnijih ciljeva upravljanja ljudskim resursima i njihovim potencijalima.

Na sposobnost organizacije da ostvaruje svoju misiju presudan uticaj ima način na koji organizacija upravlja ljudskim resursima. Efikasnost i efektivnost organizacije (koja se sagledava u vidu njene sposobnosti da obezbedi proizvode i usluge koje će zadovoljiti potrebe potrošača, odnosno klijenata) od vitalnog su značaja za njen opstanak i razvoj.

Predmet upravljanja ljudskim resursima predstavlja projektovanje formalnih sistema u jednoj organizaciji kako bi se omogućilo efektivno i efikasno korišćenje ljudskog kapitala u ostvarivanju misije i ciljeva organizacije. Strategija ukupnog kvaliteta organizacije obuhvata sve zaposlene na svim nivoima i proteže se napred i nazad.[44] Rezultat dobrog upravljanja ljudskim resursima ogleda se i u usklađenosti između stvarnih potreba za ljudskim kapitalom i raspoloživog ljudskog kapitala organizacije, odnosno i u povećanju nivoa produktivnosti po zaposlenom. Da bi se u tom procesu ostvarivali povoljniji rezultati, neophodan je individualni pristup jer čovek u organizaciju ne unosi samo svoje znanje i sposobnosti nego i svoje želje i ambicije, nade i očekivanja, ali i svoje pozitivne i negativne navike i osobine.

Pojam , , menadžment ljudskih resursa" počinje da se upotrebljava osamdesetih godina XX veka, a najviše pod uticajem američke literature i engleskog jezika. **Pojam ima više značenja:**[45]

- naučna disciplina;
- menadžerska funkcija;
- posebna funkcija u preduzeću;
- specifična filozofija menadžmenta.

Uopšteno govoreći, pod upravljanjem ljudskim resursima, u funkcionalnom, odnosno praktičnom smislu, podrazumevaju se[46] mere i aktivnosti koje u postupku planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja performansi,

43 Ovi modeli su postali tromi, glomazni, neefikasni i manje primenljivi, što ih u savremenim uslovima poslovanja čini neadekvatnim i prevaziđenim, naročito u sferi obuke, usavršavanja i nagrađivanja.

44 Vesić, D., Petrović, P., *Kvalitet liderstva i performanse preduzeća*, 8. međunarodna konferencija: Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću – DQM-2005, Beograd, 15–16. jun 2005, Zbornik radova, str. 596.

45 Avlijaš, R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 206.

46 Kulić, Ž., 2002, *Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.

nagrađivanja, motivisanja, zaštite zaposlenih i primenjivanja radnopravnih propisa, preduzima menadžment organizacije radi obezbeđivanja kadrova potrebnih sposobnosti, kvaliteta i potencijala i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanje organizacionih i njihovih ličnih ciljeva.

Mc Court i Eldridge **definišu** upravljanje ljudskim resursima kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utiču na njihov razvoj i usavršavanje.[47]

Ljudski resursi su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja.[48]

Menadžment ljudskih resursa je dinamičan proces koji čini niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmerenih na ostvarivanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.[49]

Dessler Gary ukazuje da se **menadžment ljudskih resursa** (*human resuorce managament* – HRM) odnosi na praksu i politiku potrebnu da se izvrše menadžerski zadaci u vezi s personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih.[50]

Proces upravljanja ljudima je veoma odgovoran, dinamičan, složen i višedimenzionalan. Menadžment ljudskih resursa treba da neutrališe negativne osobine zaposlenih a one pozitivne da prepozna, aktivira i usmeri na pravi način. Menadžeri žele da izvuku najbolje iz ljudi s kojima rade. Njihov cilj je sinergija.

Neki autori prave razliku između pojmova „Personnel" i „Human" Management.[51] Većina drugih autora ne pravi razliku između ova dva pojma i smatra te pojmove sinonimima. Ako se uzme u obzir da u reč „čovek" spadaju i zaposleni, službenici i drugo osoblje u organizaciji, onda bi se moglo utvrditi da reč „čovek" u svakom slučaju ima šire značenje. Gledano na taj način *upravljanje ljudskim potencijalima* uključuje obe reči.[52]

Upravljanje ljudskim resursima ne sme se poistovećivati s kadrovskom funkcijom u organizaciji. Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od elemenata funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou.

---

47 McCourt, W., Eldridge, D., *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003, p. 2.

48 Bahtijarević-Šiber F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999, preuzeto iz : Avlijaš, R., *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 202.

49 *Isto*, str. 202.

50 Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str. 2

51 Torrington, Hall i Taylor uspostavljaju razliku između „Human" i „Personal", pri čemu objašnjavaju različiti pristup upravljanju ljudima, uzevši u obzir da li se radi o „Human" ili „Personal". S obzirom na to da dublja rasprava prelazi okvire ovog rada, koristi se stav većine drugih autora.
Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2002.

52 *Ibidem*, str. 56.

1.6. CILJEVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima ima niz opštih, posebnih i pojedinačnih ciljeva. Opšti cilj upravljanja ljudskim resursima predstavlja ostvarenje uspeha organizacije koristeći ljudske potencijale. Sistemi za upravljanje ljudskim resursima mogu biti izvori organizacionih sposobnosti koji omogućavaju organizacijama da uče i stvore kapital na osnovama novih mogućnosti.

Menadžment ljudskih resursa je uspešan ako je ostvaren osnovni cilj, što podrazumeva povećanje produktivnosti rada u skladu sa strategijom preduzeća i na etički i društveno odgovoran način. Polazeći od toga, možemo zaključiti da je neophodno usaglasiti individualne, organizacione i društvene ciljeve. Da bi se ovaj osnovni cilj ostvario, neophodno je ostvariti sledeće parcijalne ciljeve:[53]

1. **organizacioni cilj** – povećanje efikasnosti zaposlenih;
2. **funkcionalni cilj** – doprinos funkcije menadžmenta ljudskih resursa i veličina personalnog odeljenja mora biti u skladu s potrebama organizacije i usvojene strategije;
3. **društveni cilj** – uspostavljenje društvenih sistema vrednosti i etičkih normi (polna diskriminacija, bezbednost i zaštita na radu, ekološki standardi, radno pravo…);
4. **lični cilj** – pomoć zaposlenima da ostvare željeni status, ugled, razvoj karijere, osećaj pripadnosti, napredovanje, ekonomsku stabilnost.

Proces upravljanja ljudima je veoma odgovoran, dinamičan, složen i višedimenzionalan. Na menadžmentu ljudskih resursa je da neutrališe negativne osobine zaposlenih a pozitivne da prepozna, aktivira i usmeri na pravi način. Menadžeri žele da izvuku najbolje iz ljudi kojima raspolažu. Njihov cilj je sinergija. S aspekta ostvarivanja sinergije i povećanja efikasnosti možemo istaći **četiri cilja** koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu.[54]

1. **Ciljevi koji se odnose na zaposlene**
   Osnovni cilj menadžera je da organizaciji obezbedi kvalitetne ljude koji će efikasno i efektivno obavljati poslove. Da bi se taj cilj uspešno ostvario, potrebno je utvrditi: organizacionu strukturu, vrste ugovora angažovanja zaposlenih, kvalitetan izbor kompetentnih ljudi i njihovo zadržavanje u organizaciji.
2. **Ciljevi koji se odnose na rad**
   Kada organizacija obezbedi kvalitetne ljude, glavni cilj menadžera je da svojim aktivnostima motivišu zaposlene da budu predani poslu i maksimalno angažovani. Posebno je naglašena uloga obuke i razvoja, motivisanja zaposlenih sistemom nagrađivanja, disciplinovanje zaposlenih kako bi se ostvarili visoki standardi u radu.
3. **Ciljevi koji se odnose na menadžment promena**
   Promene se dešavaju u eksternom i internom okruženju organizacije. Unutrašnje

53 Šušnjar G. Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str. 16

54 Torrington, D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004, str. 6–7.

promene i inovacije organizacija izaziva da bi ostvarila i održala svoju konkurentnu prednost na tržištu. Te promene se vezuju za reorganizovanje aktivnosti i procesa u poslovanju, za pronalaženje i angažovanje novih radnika, kao i potrebe za kulturološkim promenama. Za ostvarivanje ovog cilja odeljenje za menadžment ljudskih resursa mora da angažuje prave lidere, inovatore, kreativne ljude koji pokreću promene oko sebe.

4. **Administrativni ciljevi**

   Administrativni poslovi su vrlo važni i podrazumevaju poslove preciznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima (njihovim sposobnostima, znanjima, veštinama, ciljevima u karijeri) i pravne poslove koji se odnose na usklađivanje sa zakonskom regulativom.

Takođe, menadžment ljudskih resursa podrazumeva i ostvarenje sledećih ciljeva.[55]

(1) Pribavljanje i razvoj potrebnih ljudskih resursa

Na osnovu ove aktivnosti organizacija ima mogućnost da nabavi i održava veštu, posvećenu i dobro motivisanu radnu snagu koja joj je potrebna. To znači preuzimanje određenih koraka kako bi se procenile i zadovoljile buduće potrebe za ljudima i kako bi se učvrstili i razvili unutrašnji kapaciteti ljudi – njihovi doprinosi, potencijali i mogućnosti daljeg napredovanja, obezbeđivanjem učenja i kontinuiranog razvoja. Dalje, to često podrazumeva razvoj radnih sistema visokih performansi da bi se povećala fleksibilnost, uključivanje rigoroznih procedura za regrutovanje i selekciju zaposlenih, kompenzacione sisteme čiji je cilj podsticanje zaposlenih (u zavisnosti od datih performansi) i aktivnosti upravljanja razvojem i obukom, usklađenih s potrebama poslovanja.

(2) Vrednovanje zaposlenih u odnosu na iskazane rezultate

Preko uvođenja politike i procesa koji obezbeđuju vrednovanje i nagrađivanje ljudi za posao koji obavljaju, ciljeve koje ostvaruju (a u skladu s nivoima veština i kompetentnosti koje pokažu) povećavaju se motivacija i obavezivanje na ostvarivanje postavljenih ciljeva.

(3) *Postavljanje dobrih odnosa u organizaciji*

Neophodno je stvarati klimu i uslove gde produktivni i usklađeni odnosi mogu biti održavani u vidu partnerstva između menadžera i zaposlenih i gde je u ekspanziji timski rad. Osim toga, neophodno je prihvatanje menadžerske prakse koja uočava da su zaposleni ključni stejkholderi u organizaciji, kao i razvoj dobre poslovne klime saradnje i uzajamnog poverenja.

Uglavnom, kao ciljevi upravljanja ljudskim resursima mogu se definisati sledeći:

- pomoć organizaciji da uravnotežuje, prihvati potrebe svojih stejkholdera (vlasnika, vladinih organa ili poverenika, menadžera, zaposlenih, kupaca, snabdevača i javnosti u celini);
- upravljanje različitošću radne snage, uočavanje individualnih i grupnih razlika u potrebama zaposlenih, radni stil i aspiracije;

55 Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource*, Management Practice (8th edition), Kogan Page, London, 2001.

- preduzimanje koraka koji treba da obezbede jednake mogućnosti za sve zaposlene i prihvatanje jednog etičkog pristupa upravljanju zaposlenima, zasnovanom na brizi za ljude i korektnom odnosu prema svima u organizaciji.

U savremenim uslovima upravljanje ukupnim kvalitetom (TQM) zahteva konstantne promene u organizaciji koja nastoji da se što efikasnije prilagodi naglo promenljivom okruženju.[56] Cilj tih promena je unapređenje radnih procesa, a to je nemoguće ostvariti bez angažovanja odgovarajuće radne snage. Pri tome treba imati na umu da svaki navedeni cilj nije odvojen od drugog, nego se prožimaju i predstavljaju zajednički interes organizacije.

Pregled 1 Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

	Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima
Međupovezanost ciljeva i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima	Socijalni ciljevi	1. Usaglašenost sa propisima 2. Beneficije 3. Odnos menadžmenta i sindikata
	Organizacioni ciljevi	1. Planiranje ljudskih resursa 2. Odnos prema radnicima 3. Selekcija 4. Obuka i razvoj 5. Vrednovanje rezultata rada 6. Raspoređivanje radne snage 7. Kontrola ostvarenja ciljeva
	Funkcionalni ciljevi	1. Vrednovanje rezultata rada 2. Raspoređivanje radne snage 3. Kontrola ostvarenja ciljeva
	Personalni ciljevi	1. Obuka i razvoj 2. Vrednovanje rezultata rada 3. Raspoređivanje radne snage 4. Nagrađivanje 5. Kontrola ostvarenja ciljeva

Izvor: G. Š. Šušnjar, V. Zimanji, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica, 2006., ISBN 86-7233-134-6, str.19

Podrazumeva se da pojedine aktivnosti doprinose ostvarenju više ciljeva. Međutim, pojedini ciljevi ne doprinose ostvarenju više ciljeva i u tom slučaju postojeće resurse treba preusmeriti na aktivnosti koje će imati višeciljno dejstvo. Navedeno ukazuje da upravljanje ljudskim resursima čine četiri osnovne aktivnosti:[57]

- staffing

56 Mathis, R. – Jackson, J., *Human Resource Management*, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

57 Šušnjar, G. Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet U Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str. 19.

- obuka i razvoj
- motivacija
- zadržavanje.

U drugom delu ove knjige detaljnije ćemo govoriti o ovoj problematici.

1.7. SAVREMENI LJUDSKI KAPITAL

> Noe je bio veliki ekonomista.
> Osnovao je firmu kad je ceo svet bio u likvidaciji.
>
> NEPOZNATI AUTOR

U savremenoj organizaciji „ljudski kapital" predstavlja ukupnu kvantitativnu i kvalitativnu vrednost svih njenih ljudskih resursa. Ovaj kapital ima odlučujući značaj za savremenu organizaciju jer je direktno povezan s performansama organizacije.

Indeks globalne konkurentnosti koji meri Svetski ekonomski forum pokazuje da je mera uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost država između 58 i 70 %. Ova mera pokazuje da je uticaj ljudskog kapitala (obrazovanje, veštine i sposobnosti), organizacije i tehnologije izrazito dominantan, pa predstavlja najvažnije parametre koji određuju konkurentski položaj država i kompanija. Države koje više ulažu u obrazovanje imaju veći GDP, što takođe znači da u ekonomiji ključnu ulogu imaju razvoj obrazovanja i stručnost ljudi.[58]

Kvantum znanja opredeljuje suštinu kompetentnosti hotelskog i turističkog preduzeća. Smatra se da znanje u ljudskim glavama u kombinaciji s tehničkim sistemima predstavlja osnovu „suštine„ kompetentnosti preduzeća. Sistem, struktura i individualno učenje međusobno su isprepletani. Zato je i Edit Penrous poodavno ukazivala na važnost suštine kompetentosti za ostvarenje krajnje konkurentske prednosti. **Ona je ukazivala da je diversifikacija i ekspanzija zasnovana primarno na visokom stepenu kompetentnosti tehničkom znanju u specijalizovanim oblastima proizvodnje karatkeristika velikih preduzeća. Taj tip kompetentnosti zajedno s tržišnom pozicijom obezbeđuje najtrajniju poziciju koju preduzeće može da stvori**.[59]

58 Preuzeto iz: Albijanić, M., *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost*, doktorska disertacija odbranjena na Univerzitetu Singidunum aprila 2011., str.30

59 Preuzeto iz: Milisavljević, M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997, str. 182

Švođanin Karl Erik Sveiby u svojoj knjizi *Novo organizaciono bogatstvo* definiše znanje kao individualno, nečujno, usmereno na akciju, bazirano na pravilima i u stalnim promenama.[60]

Ljudski resursi obuhvataju celokupno iskustvo, veštine, procene, sposobnosti, znanje, kontakte, preduzete rizike i mudrosti pojedinaca povezanih s jednom organizacijom.[61] Pod pojmom ljudski resursi podrazumevaju se ukupni ljudski potencijali u konkretnoj savremenoj organizaciji:

- raspoloživa znanja i iskustva;
- upotrebljive sposobnosti i veštine;
- moguće ideje i kreativna ostvarenja;
- stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

To znači da se ljudski kapital posmatra u fokusu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala, a da je zadatak menadžmenta da ih prepozna i aktivira na pravi način, odnosno usmeri u pravcu realizacije željenih ciljeva. „OECD je definisao **ljudski kapital** kao znanje, veštine, kompetencije i osobine otelotvorene u pojedincu, koje omogućavaju stvaranje ličnog, društvenog i ekonomskog blagostanja.„ [62] **Ljudski kapital** podrazumeva znanje i veštine koje pojedinci stiču putem obrazovanja, obuke i iskustva.[63]

Za ostvarivanje predviđenih ciljeva organizacije ljudski resursi imaju odlučujući značaj i ulogu. Posebnost ovih resursa, njihova izuzetnost i specifičnost, stavlja ih u prvi plan u odnosu na ostale resurse organizacije, koje nikako ne treba zanemarivati nego ih je potrebno stavljati u integralni kontekst. To znači da i drugi resursi u organizaciji dobijaju na kvalitetu ako se efektivno i efikasno upravlja ljudskim resursima. Dakle, nemerljiv značaj ljudskih resursa za ukupnu organizacionu uspešnost predstavlja njihovu najvažniju specifičnost.

1.8. OSNOVNE ULOGE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa u svom razvoju, gotovo svaki dan, dobija nove uloge u organizaciji koja nastoji da bude fleksibilna i adaptivna u odnosu na poslovno okruženje koje se ubrzano menja. Međutim, u osnovi razvoja (evolucije) upravljanja ljudskim resursima nalazi se činjenica da postoje dve osnovne uloge povezane s upravljanjem ljudskim resursima u organizacijama. To su strateška i operativna uloga.[64]

60 www.plark.net

61 Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž., Cvetkovski, T., 2004, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, str. 6.

62 Preuzeto iz: Albijanić M., *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost*, doktorska disertacija odbranjena na Univerzitetu Singidunum aprila 2011, Keely, Brian, 2010, *Ljudski kapital. Kako ono što znate oblikuje vaš život,* OECD, Ministarstvo prosvete, Republika Srbija, str. 31.

63 Mankiw, N. Gregory, Taylor, Mark P., *Ekonomija*, Data Status, Beograd, 2008, str. 508.

64 Mathis, R. – Jackson, J., *Human Resource Management*, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

(1) Strateška uloga upravljanja ljudskim resursima

- Ova uloga naglašava da su ljudi u jednoj organizaciji vredni resursi koji zahtevaju značajno ulaganje jer mogu biti izvor konkurentske snage ako se njima efikasno i efektivno upravlja.
- Strateški ljudski resursi moraju se posmatrati u istom kontekstu kao i finansijski, tehnološki i drugi kojima se upravlja u organizacijama.
- Snabdevanje i potražnja za ljudskim resursima moraju imati stratešku ulogu u organizaciji, odnosno strateški fokus na ljudske resurse mora biti dugoročan kako bi planiranje bilo efektivno.

(2) Operativna uloga upravljanjem ljudskih resursa

- Operativne aktivnosti su taktičke i operativne po svojoj prirodi.
- Saglasnost sa jednakom mogućnošću zapošljavanja za sve (i s drugim zakonima) mora biti obezbeđena – kandidati se moraju intervjuisati, novi zaposleni moraju biti orijentisani na organizaciju, supervizori se moraju obučavati, problemi se moraju rešiti sa sigurnošću, zarade i plate se moraju utvrditi[65] – dakle, mora biti efikasno i na odgovarajući način obavljen širok raspon aktivnosti, tipično povezanih a upravljanjem ljudima u organizaciji.

Tabela 2 Uloga menadžmenta ljudskih resursa

Uloga	Fokus	HR menadžeri su odgovorni	Tipične aktivnosti
Strateška	Globalan, dugoročan, inovativan	CEO-u/ Predsedniku kompanije	• Planiranje ljudskih resursa • Procena trendova u kretanju radne snage • Asistiranje u organizacionom prestrukturisanju i smanjenju organizacije • Savetovanje kod menadžera i akvizicija • Upravljanje planiranjem nadoknade za zaposlene
Operativna	Administrativan, kratkoročan, orijentisan ka održavanju	Korporativnom potpredsedniku zaduženom za administraciju	• Regrutovanje i selektovanje • Sprovođenje orijentacije zaposlenih • Pregled izveštaja o bezbednosti i nesrećnim slučajevima • Rešavanje žalbi zaposlenih

Izvor: Mathis R. – Jackson, J., 1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York.

65 Ovo je onaj skup aktivnosti koje se često povezuju s „kadrovskom funkcijom" i noviji strateški fokus upravljanja ljudskim resursima ih nije eliminisao.

Razmatrajući osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa, može se konstatovati da je menadžment ljudskih resursa počeo svoju misiju kao operativna funkcija, ali da njegova strateška uloga kontinualno raste. Međutim, umesto da obavljaju obe uloge, menadžeri ljudskih resursa, često, obavljaju samo operativnu ulogu. Ovaj aspekt uloge menadžmenta ljudskih resursa, u nekim organizacijama, postoji zbog otpora top menadžmenta na proširenu ulogu ljudskih resursa.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Da li možete da date genezu upravljanja ljudskim resursima?
2. Navedite ko sve učestvuje u procesu menadžmenta ljudski resursa.
3. Objasnite u čemu je razlika između menadžmenta ljudski resursa i kadrovske funkcije.
4. Kakav je uticaj promena u turizmu na menadžemnt ljudskih resursa?
5. Navedi koja su znanja potrebna za rad u turizmu.
6. U čemu se sastoji značaj ljudskih resursa za hotelijerstvo?
7. Definišete specifičnosti ljudskih resursa u hotelijerstvu.
8. Kako je pozicionirana funkcija ljudskih resursa u hotelijerstvu?
9. Objasnite pojam i definišete menadžemnt ljudskih resursa.
10. Koji su najvažniji ciljevi upravljanja ljudskim resursima?
11. Objasnite razliku između ciljeva i aktivnosti ljudskih resursa.
12. Definišete pojam ljudskog kapitala.
13. U čemu je značaj ljudskog kapitala za ostvarivanje konkurentske prednosti?
14. Koje su osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa?

2. KOMUNIKACIJA KAO OSNOV MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite proces komunikacije.
- Definišete komunikaciju.
- Sagledate značaj procesa komunikacije.
- Shvatite koji elementi čine komunikaciju.
- Razumete koju ulogu ima komunikacija u preduzeću.
- Značaj procesa komunikacije za menadžent.
- Definišete faze u procu upravljanja komunikacijom
- Razumete i objasnite aspekte procesa komunikacije.
- Ukažete koje vrsta komunikacija razlikujete i objasnite na kojim osnovama je to zasnovano.
- Navedete najčešće probleme u komuniciranju i najčešće greške koje prave menadžeri u procesu komuniciranja.
- Naučite kako da upotrebljavate komunikacione veštine i na toj osnovi rešavanju sukoba i konflikata.

Ljudska komunikacija je stvaralačka aktivnost pošto su ljudi sposobni da pokreću, podstiču i utiču na svet oko sebe i time stvaraju i dograđuju svoje okruženje, koje tumače i na koje stalno daju odgovore. Uobičajeno se komunikacija definiše kao davanje ili razmena informacija, ideja i osećanja – usmeno, pismeno ili putem znakova. Ona predstavlja personalni proces koji uključuje razmenu ponašanja:[66]

- komunikacija je percepcija;
- komunikacija je očekivanje;
- komunikacijom se predstavljaju zahtevi.

Organizacija, jednostavno, ne bi mogla da postoji ukoliko njeni različiti članovi ne bi komunicirali međusobno ili s ljudima izvan organizacije.

Komunikacioni procesi se odnose na različite načine prenošenja poruka, na kanale koji povezuju ljude, na jezike i simboličke kodove koji se koriste za prenošenje poruka, na sredstva preko kojih su poruke primljene i sačuvane, na pravila, običaje koji određuju i regulišu komunikacione odnose i događaje. Međutim, ne komunicira se samo idejama nego i mnogim drugim stvarima (roba, usluge, informacije i dr.), te se, u tom smislu, izučava komunikacioni proces kao osnova menadžmenta ljudskih resursa. Način komuniciranja znači veštinu koja se može naučiti i uvežbati, i kao takva dovesti do perfekcije. Veština komuniciranja predstavlja aktivnost duha koja se menja

66 Luthans, F., *Organizational Behavior,* McGraw Hill International, New York, 1989, p. 511.

sa vremenom i iskustvom. Komunikologija[67] je prisutna u svim sferama života i rada. Ona je polazna i nezamenljiva karika u izučavanju odnosa sa javnošću, kao i marketinga i menadžmenta.

Komunikacija je proces pomoću kojeg ljudi pokušavaju da se sporazumeju prenošenjem simboličkih poruka.

Menadžerski proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja nije moguće ostvariti bez procesa komunikacije. Ona je krvotok svake organizacije. Bez efikasne komunikacije između različitih strana model odnosa koji se uobičajeno naziva organizacija neće zadovoljiti ničije potrebe. Komunikacija je sredstvo za povezivanje ljudi u organizaciji, tj. vezivno tkivo svih organizacionih delova. Komunikacija je neophodna za interno funkcionisanje preduzeća jer integriše sve upravljačke funkcije.

Naročito je značajna za:

- sprovođenje ciljeva preduzeća – hotela,
- razvoj plana za njihovo postizanje,
- organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način,
- izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije,
- vođenje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj zaposleni žele da stvaraju,
- kontrolu ukupnih organizacionih aktivnosti.[68]

Efektivna komunikacija je važna za menadžere iz tri osnovna razloga.

Prvo, komunikacija je zajednička nit koja povezuje menadžerske procese: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.

Menadžeri razvijaju planove kroz komunikaciju s drugima u svojim organizacijama i pripremaju implementaciju planova kroz razgovore s drugim ljudima o tome koji je najbolji način za distribuciju autoriteta i dizajniranje planova.

Menadžerima je poznato da se politike motivisanja, liderstvo, grupe i timovi aktiviraju redovnom razmenom informacija. Isto tako, komunikacija je jednako važna i za proces kontrole rada organizacije.

Drugo, efektivne komunikacione veštine omogućiće menadžerima da iskoriste široku lepezu talenta koju nudi multikulturalni svet organizacija. Pritom je izvesno da proces globalizacije poslovanja predstavlja izazov za komunikativne sposobnosti menadžera. Postoji mogućnost da se menadžeri, suočeni sa stranim i nepoznatim običajima, izrazima i značenjima, povuku i pokušaju da izbegnu komunikaciju. To bi značilo da je prilika izgubljena.

Treće, menadžeri provode veliki deo svoga vremena komunicirajući. Retko sede sami za svojim stolom i razmišljaju, planiraju ili procenjuju alternative. U stvari, menadžer najveći deo svog vremena provede u komunikacijama licem u lice, elektronskim ili telefonskim putem sa radnicima, supervizorima, dobavljačima, agentima i turistima.

67 Komunikologija kao interdisciplinarna, mlada nauka, svoje korene ima i u naukama i u veštinama, kao što su gramatika, lingvistika, psihologija, sociologija, retorika itd.

68 Hadžić, O., *Organizaciono ponašanje,* Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2007, str. 100.

Praktično, menadžer skoro nikada ne prekida komunikaciju.

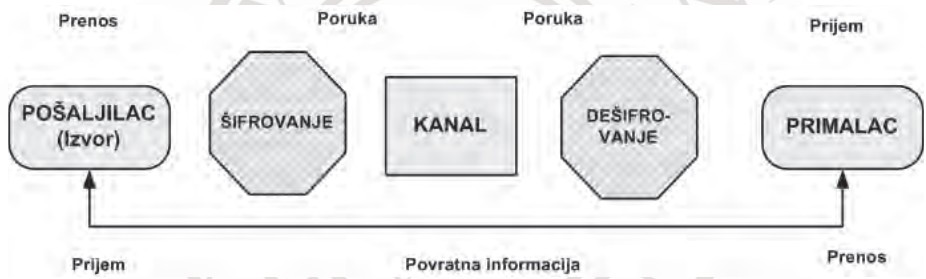
Komunikacija se sastoji od tri bitna elementa:

1. ljudi i odnos među njima;
2. usaglašavanje definicija i termina koje koriste;
3. simboli – gestovi, zvuci, znaci i reči predstavljaju ili približavaju ideje koje se prenese.

> Smešno je, ali istinito, da u doba kojim vladaju elektronske komunikacije međusobni ljudski kontakt postaje veoma važan.
>
> Regis McKenna, novinar

Komunikacija se odvija preko poruka (šifrovana informacija koju pošiljalac šalje primaocu) koje pošiljalac (inicijator komunikacije) dostavlja primaocu (lice čija čula primaju poruku pošiljaoca). Međutim, ako poruka ne stigne do primaoca, nije bilo komunikacije. Situacija nije mnogo bolja ni kada poruka stigne do primaoca ali je on ne razume. Tri faktora mogu uticati na uspeh ili neuspeh komunikacija: šifrovanje, dešifrovanje i buka.

Slika 1 Model procesa komunikacije



Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., »Menadžment», Želind, Beograd, 2000., str.481.

U komunikaciji uopšte najznačajnije je prenošenje informacija[69], koje treba da budu pouzdane, proverene, kontrolisane, dinamične. U procesu diseminacije informacija jedna strana je pošiljalac a druga primalac, te se interakcija sastoji u prenosu i pravilnom razumevanju poruke, a da li će primalac umeti da razume poruku, zavisi od sistema i verbalne i neverbalne komunikacije. Ponekad se poruke nedovoljno ili pogrešno razumeju, što dovodi do komunikacijske napetosti, nerazumevanja, pa čak i konflikta. Stoga nije važno samo preneti određene informacije i ideje, dakle, obratiti pažnju na sadržaj poruke, već je od presudnog značaja način na koji se te poruke prenose. U tom smislu razlikuje se više tipova komunikacije: interpersonalna, intrapersonalna, grupna i masovna komunikacija.

69 Da bi se prenele informacije različite vrste, biraju se unapred ustanovljeni signali, znaci i termini, odnosno kodovi. Govor se u javnosti, često pogrešno, vezuje za mas-medije, što pojedinca oslobađa odgovornosti u pojedinačnim kontaktima, a odgovornost je podjednako važna i u kontaktu s jednom osobom, i u nastupima pred širokim auditorijumom. Komunikacija nije štura razmena rečenica već razmena ideja oblikovanih u razgovor jer nije dovoljno imati određenu ideju, već je treba na određeni način preneti primaocu poruke radi sporazumevanja.

Komunikativni dinamizam ogleda se u načinu prenošenja poruka. Veština javnog obraćanja se ne sastoji u količini pruženih informacija, već u bogatstvu ideja i kreiranju materije. Izlaganje otkriva način razmišljanja govornika, pa zato u govoru ne treba upotrebljavati mnogo reči da bi se nešto objasnilo (u govoru kvantitet ne obezbeđuje kvalitet), nego se treba truditi da se s malo reči kaže mnogo. Najvažnija faza u komunikacijama je priprema.[70] Ona podrazumeva sačinjavanje baze podataka, a potom izradu plana koji treba da omogući i improvizaciju, u zavisnosti od situacije. Osim toga, komunikacija podrazumeva i slanje i prijem poruka, pa je stoga veoma bitna u okviru menadžmenta ljudskih resursa. Tajna uspeha mnogih organizacionih sistema je mera do koje može da se obezbedi dvosmerna ili višesmerna komunikacija. Dobra komunikacija može poboljšati radni učinak, doprineti razvoju većeg poverenja i povećati poslovnu satisfakciju. Dakle, dobra informacija je preduslov svakog odlučivanja.

Prikupljanje informacija je veoma važno za personalni rad jednog preduzeća. Pri tome komunikaciju treba razumeti kao raznolik proces u kome se prethodno navedene informacije specifičnog tipa kombinuju s drugim tipovima podataka, a to zahteva obraćanje pažnje na organizacionu strukturu.

Komunikacija zahteva i prihvatanje organizacione kulture, efektivnog seta sistema, procedura i učenja, kao i personalnu kompetenciju zaposlenih, naročito menadžera. Pritom treba imati u vidu da se poslovna ekspanzija često vezuje za preuzimanje, te da zaposleni u preuzetoj kompaniji osećaju veće zajedništvo među sobom nego s onima koji su ih preuzeli. Oni će dešavanja u organizaciji gledati iz sopstvenog ugla, a najčešće će biti oprezni i sumnjičavi prema onome što budu čuli od svojih novih vlasnika, odnosno naredbodavaca. Zato menadžeri imaju odlučujuću ulogu u uspostavljanju neophodne komunikacije i razmeni pravih informacija.

Međutim, menadžeri ljudskih resursa pre toga treba da odrede cilj komunikacije u preduzeću, odnosno u poslovnoj organizaciji. Komunikacija je u okviru jednog preduzeća usmerena na spoljašnji svet, koliko i na zaposlene. Oni se informišu o tome šta se događa unutar preduzeća, ali se radi i na projektovanju imidža za spoljašnji svet.

Komunikacija u preduzeću ima sledeću ulogu:

- da pomogne menadžeru da razume pitanja zaposlenih;
- da upozori menadžera na potencijalne probleme;
- da ukaže na rešenja;
- da pruži menadžerima informacije potrebne za donošenje odluka;
- da podstakne motivaciju zaposlenih i sopstveni osećaj vrednosti;
- da pruži povratne informacije o nivou komunikacije u okviru preduzeća.

Bitan elemenat u celom procesu je povratna informacija koja zaokružuje proces tako da od primaoca postoje indikacije da je primio i razumeo poruku, pri tome je

70 Svakako da je vrlo važno postaviti cilj da bi se izbegao „prazan" govor, a metodi komuniciranja podrazumevaju verbalnu komunikaciju, neverbalnu komunikaciju, audio-vizuelna i elektronska sredstva. U komunikacionom lancu postoje pošiljalac i primalac. Pošiljalac svoju ideju pretvara u reči, slike, ili šalje e-mail, a primalac se trudi da razume tako dobijenu poruku.

moguće da povratna informacija pošiljaocu pruži neku indikaciju o kvalitetu primljene poruke. Međutim, treba imati u vidu da na zaposlene lako utiču mišljenja razvijena u okviru grupe s kojom se identifikuju, tj. referentne grupe. Ukoliko određena grupa ljudi ima određene zajedničke vrednosti, osobe u toj grupi neće lako moći da modifikuju svoje vrednosti ukoliko ne dođe do pomeranja u vrednosti grupe kao celine. Referentni okvir zaposlenih u preduzeću uglavnom je određen grupom ljudi s kojom zaposleni rade, pa će oni do izvesne mere razviti svoju sopstvenu radnu kulturu.

Menadžer često upućuje pojedincu poruku, zahtev, instrukciju ili kritiku koja bi pre naišla na odgovor da je upućena preko predstavnika grupe zaposlenih.[71] Međutim, treba imati u vidu da su stereotipi ekstremna norma dopuštanja da očekivanje odredi sadržaj komunikacije pri čemu se sagledava određena vrsta izjave ili određena vrsta stava od stereotipa jedne osobe.[72] Efekat stereotipa, kada je komunikacija posredi, takav je da će osoba koja bude u kontaktu s nekim o kome ima stereotipno mišljenje početi da sagledava ono što ta osoba kaže u svetlu samog stereotipa.

Osim toga, još jedna prepreka u komunikaciji odnosi se na primljenu informaciju koja se smatra nekompatibilnom sa lično konstruisanim pogledom na svet.[73] Nešto drugačiji aspekt koji određuje sadržaj komunikacije jeste halo-efekat, koji izaziva ekstremnu reakciju primaoca informacije: informacija se ili prihvata ili odbija. Jedan od najboljih primera za to u oblasti ljudskih resursa je početna reakcija, pozitivna ili negativna, onih koji intervjuišu kandidate za posao, reakcija kada ih prvi put vide i razgovaraju s njima, koja uveliko određuje dugoročno mišljenje o kandidatima, bez obzira na to na šta oni kasnije kažu ili učine.

Uglavnom, izbor metoda komunikacije zavisiće ne samo od smera komunikacije i njene brzine već i od specifične prirode poruke koju treba preneti. Mnoge poruke se najbolje prenose korišćenjem više medija komunikacije. Pravila kompanije se najefektivnije mogu preneti zaposlenima verbalnom komunikacijom, uz pisani pregled, kao i veb-sajta kompanije. Savremena tehnologija je omogućila sredstva za razvoj u oblasti organizacije informacija i oblasti komunikacija. Implementacija informacionog sistema ljudskih resursa predstavlja jednu od najvećih organizacionih promena.

---

71 Kada se o nečemu razgovara, sagovornici stvari sagledavaju iz sopstvenog referentnog okvira, a kada se referentni okvir pošiljaoca i primaoca razlikuju, moguće su velike teškoće u jasnoj transmisiji poruka i još veće teškoće u dobijanju odgovora od primaoca na način koji pošiljalac očekuje. Kulturološke razlike daju referentni okvir putem kojeg pojedinac tumači značenje.

72 Široko su rasprostranjeni stereotipi koji zaposlene prikazuju kao nerazumne, ograničene i opstruktivne. Takođe su široko rasprostranjeni i stereotipi različitih tipova menadžera, a postoji i stereotip menadžera uopšte. Duboko su ukorenjeni i stereotipi o muškarcima i ženama: muškarci se vide kao karijeristi, odlučni u napredovanju, a za žene se smatra da nerado prihvataju odsustvovanje od kuće zbog poslovnih obaveza, da ne žele preveliki hijerarhijski uspon i da će žrtvovati posao zarad dece. Takođe postoje stereotipi u vezi s godinama, prema kojima su stariji ljudi nesposobni da prate određeni tempo, nerado se menjaju i sporo razmišljaju.

73 Ukoliko neko primi informaciju koja je kompatibilna s onim u šta u sam veruje, verovatno je da će je razumeti, verovati u nju, zapamtiti je i delovati u skladu s njom. Ukoliko pak primi informaciju nekompatibilnu s njegovim poimanjem, imaće stvarne teškoće u razumevanju, pamćenju i delovanju. To se dešava zato što je jedan od načina usklađivanja disonance prilagođavanja poruka, tako da se čuje ono što se želi čuti, što se očekuje i može lako razumeti, a ne davanje teških i zahtevnih informacija.

2.1. UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA

Elementi komunikacionog procesa su jedan od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih resursa. Stoga je upravljanje komunikacijama vrlo bitno za efikasan i efektivan menadžment ljudskim resursima. Međutim, da bi se izbegli problemi komuniciranja uopšte, a posebno u uslovima preduzimanja odgovarajućih promena (kao i da bi sistem komuniciranja ispoljio svoje pozitivne strane), potrebno je efikasno i efektivno upravljati komunikacijama. Uspešno upravljanje komunikacijama podrazumeva razvoj odgovarajućeg komunikacionog plana koji uključuje nekoliko relevantnih aktivnosti menadžmenta u postupku komuniciranja.

Upravljanje komunikacijama, odnosno postupak obezbeđenja efektivnosti sistema komuniciranja podrazumeva šest koraka, i to:

1. **identifikovanje ključnih stejkholdera**, tj. ljudi unutar i izvan organizacije s kojima se (zbog njihove zainteresovanosti za sudbinu organizacije) mora komunicirati;
   - onaj ko inicira odgovarajuću promenu (npr. top menadžment) mora biti u stanju da proceni koje će sve grupe stejkholdera biti zainteresovane za promenu (npr. menadžeri na nižim nivoima menadžerske hijerarhije, zaposleni, akcionari, kupci, dobavljači itd.);
2. **proceniti interes stejkholdera u samoj promeni**
   - ukoliko menadžment uspe da utvrdi interese, odnosno lične ciljeve ključnih stejkholdera, biće mu lakše da kanališe komunikaciju, odnosno da je oblikuje na način koji obezbeđuje usklađivanje ciljeva stejkholdera s ciljevima organizacije;
3. **oblikovanje sadržaja komunikacija**
   - poruke treba da budu povezane sa strategijskom svrhom inicijative promene jer pomažu boljem razumevanju potrebe menjanja organizacije;
   - komunikacije treba da budu poštene, odnosno da komunicirane informacije budu tačne – zataškavanjem mogućih negativnih efekata kreiraće se verovanje da komunikacija nije poštena, a na sličan način, poštena komunikacija u svim aspektima, dobrim ili lošim, pomoći će ljudima da veruju u poruku (objašnjenje parametara, limita i ciljeva napora promene pomoći će ljudima da se otrgnu od zaključka da su na loše insceniranom putu);
   - nakon činjenica treba nastojati da se primaocu poruke prenesu i osećanja sa željom da se i kod njega podstakne isti osećaj prema prenetoj informaciji;
4. **determinisanje načina komuniciranja**
   - poruke se mogu prenositi na formalan ili neformalan način, pisano, verbalno ili neverbalno, različitim sredstavima komuniciranja;
   - bez obzira na odabrani način komuniciranja, prilikom lansiranja odgovarajuće informacije menadžment mora da ima u vidu sledeće:

a. informaciju je potrebno saopštavati jasno i precizno;

b. prilikom saopštavanja informacije poželjno je eliminisati (ili minimizirati) upotrebu slenga – stranih i irelevantnih reči;

c. poželjno je pronaći najjednostavnije i najupečatljivije načine za saopštavanje onoga što se želi saopštiti (to se može postići korišćenjem opštepoznatih, uobičajenih termina prilikom komuniciranja, stavljanjem zaglavlja na pisane materijale, upotrebom kratkih rečenica i sl.);

d. potrebno je biti svestan tzv. neverbalnog načina komuniciranja, pri čemu je važna ne samo spoznaja sopstvenih reakcija već i sposobnosti uočavanja neverbalnih reakcija primalaca informacije;

e. treba biti svestan mogućnosti, prednosti i nedostataka sredstava elektronske komunikacije[74] (elektronska pošta, telekonferencije, faks-mašine i sl.);

5. **komunikacioni plan uključuje i terminiranje, tj. determiniše vreme komuniciranja**

- terminiranjem se precizira kada će komunikacija početi, koliko će trajati i koliko će biti učestala;
- bitno je da se informacija (o promeni) prenese na vreme, zato komunikacija mora biti proaktivna a ne reaktivna, mora biti planirana unapred, dostupna na samom početku promene i ne sme biti ponuđena naknadno, odnosno kao reakcija na već nastale otpore promeni;
- proaktivne komunikacije doprinose izbegavanju defanzivnih pozicija tokom procesa promene[75], a kvalitet komunikacija se pojačava konzistentnošću informacija i njihovim ponavljanjem;
- konzistentnost informacija doprinosi jačanju kredibiliteta pošiljaoca, a ponavljanje poruka pomaže ljudima da uoče njihovu važnost, odnosno važnost sadržaja koji se prenosi porukom;
- slično efektivnoj propagandi, nove ideje treba prezentovati više puta [76];

6. **postojanje povratne sprege (*feedback*)** – pošiljaocu informacije se prenose reakcije primaoca povodom primljene informacije:

- *feedback* omogućava pošiljaocu informacije da, eventualno, izvrši odgovarajuća poboljšanja, odnosno korekcije svojih postupaka, ali i samih informacija;

74 Činjenica je da sredstva elektronske komunikacije imaju ogroman potencijal za unapređenje procesa komunikacije, međutim nedostatak ovih sredstava je što ne pružaju potpun osećaj socijalnog prisustva, tj. osećaja da žive osobe učestvuju u komunikaciji, što ponekad može izazvati frustraciju kod primaoca informacije. Osim toga, ova sredstva onemogućuju uočavanje tzv. neverbalnih reakcija primaoca informacije.

75 Na primer, ljudi koji su „pogođeni„ odgovarajućom promenom nemaju veštine neophodne za suočavanje s novim zadacima (odgovornostima) i ukoliko obuka nije proaktivno planirana i na vreme prezentovana ljudima, oni će pružati otpor i dovešće u pitanje realizaciju promene.

76 Na primer, jednokratnu informaciju o nekoj promeni zaposleni mogu pogrešno da interpretiraju ili zato što podatke o promeni nisu dobro „čuli„ ili su ih propustili kroz sopstvene „filtere„ kojima su prekrojili prvobitnu informaciju. U tom smislu učestalo slanje informacija ciljnoj grupi primalaca pojačaće verovatnoću primanja i usvajanja sadržaja komunikacije.

- uspešnost *feedbacka* zavisi, pored ostalog, i od sposobnosti menadžmenta da „sluša„.

U procesu efikasnog upravljanja komunikacijama brojni eksperti[77] smatraju da je „slušanje„ ključni segment komunikacija. Menadžeri, naime, moraju biti dobri slušaoci, budući da dobar deo njihovog posla podrazumeva prijem informacija od drugih. Osnovne sugestije za unapređenje „slušanja„ su:

- skoncentrišite se na suštinu informacije (umesto da slušate svaku reč, nastojte da „uhvatite„ smisao onoga što vam se prenosi);
- fokusirajte se na govornika (integrišite svoje misli i raspoložive informacije s onim što čujete);
- saslušajte kompletnu poruku, pa tek onda donesite zaključke;
- gledajte – uočite znake neverbalnog komuniciranja (slušanje samo onog što vam se servira nije efektivno slušanje), nastojte da uočite osećanja i reakcije, kao što su kolebljivost, izvrdavanje, ljutnja, tenzija i slično.

2.2. UNAPREĐENJE PROCESA KOMUNIKACIJA

Komunikacije i proces komuniciranja neprestano se unapređuju. Dinamičnost i savremena tehnologija tu imaju posebnu ulogu. Međutim, da li će komunikacija biti efikasna ili neefikasna, zavisi od toga koliko uspešno, odnosno blagovremeno strane u komunikaciji mogu da reše četiri osnovna aspekta procesa komunikacija: razlike u percepciji, emocije, nesaglasnost između verbalnih i neverbalnih komunikacija i prethodno poverenje (nepoverenje) između strana.

1. **Različite percepcije**

   Jedna od najčešćih smetnji u komunikacijama su različite percepcije. Ljudi sa različitim znanjem i iskustvom često opažaju istu pojavu iz različitih perspektiva. Da bi se prevazišao ovaj problem, poruka mora biti objašnjena tako da je može razumeti i primalac s različitim pogledima i iskustvom.

   Kad god je to moguće, potrebno je saznati nešto o onima s kojima će se uspostaviti komunikaciju. Empatija (mogućnost da se situacija sagleda sa stanovišta druge osobe) i odlaganje reakcije sve dok se odgovarajuća informacija ne protumači, mogu umanjiti dvosmislenost. Kada tema nije jasna, kritično je postavljati određena pitanja.[78] Primaoce poruka treba podstaći da postavljaju pitanja i zatraže objašnjenja za one poruke koje su nejasne ili nerazumljive.

   U tom smislu postoje različiti alternativni načini oblikovanja poruke. Na primer, ponekad čak i nebitno ponavljanje može proizvesti povoljno dejstvo. Zatim, naizgled jednostavne promene u fizičkoj sredini na poslu mogu unaprediti odnose tako da svi mogu da rade i da upoznaju različite percepcije.

77 Durbin, A., Ireland, R.D., *Management and organization*, South-Western Publishing Co, Cincinati, Ohaio, 1993, p.341.

78 Case, J., *What the Experts Forget to Mention*, Inc., september, 1993.

2. **Emotivne reakcije**

Sve emotivne reakcije (ljutnja, ljubav, odbrambeni stav, mržnja, ljubomora, strah, zbunjenost) utiču na razumevanje tuđih poruka i načina uticaja na druge. Primaoci poruka mogu da reaguju defanzivno ili agresivno. Najbolji način savladavanja emocija jeste njihovo prihvatanje kao deo procesa komunikacija, odnosno njihovo tumačenje u slučajevima kada mogu da izazovu očekivane ili neočekivane probleme.

Pre neke krize menadžeri mogu da se potrude da predvide emotivne reakcije radnika i da se pripreme za njih. S druge strane, trebalo bi da menadžeri imaju u vidu sopstveno raspoloženje, odnosno njegov uticaj na druge u njihovom okruženju.

3. **Nedosledna verbalna i neverbalna komunikacija**

Menadžeri moraju imati u vidu da su govorni i pisani jezik osnovno ali ne i jedino sredstvo komunikacije. Poruke koje menadžeri šalju i primaju pod jakim su uticajem niza neverbalnih faktora kao što su: telesni pokreti, odeća, rastojanje između sagovornika, lični stav, gestovi, izrazi lica, pokreti očiju, telesni dodir i drugi.

Radi eliminisanja nedoslednosti u komunikaciji, menadžeri moraju biti svesni nedoslednosti i imati ih u vidu. Takođe, menadžeri ne smeju dozvoliti slanje lažnih poruka. Osim toga, gestovi, odeća, držanje, izraz lica i druge važne neverbalne komunikacije moraju biti sinhronizovani s verbalnom porukom. Menadžerima je korisno da analiziraju neverbalnu komunikaciju drugih ljudi i da primene naučeno u ophođenju s drugima.

4. **Nepoverenje**

Od kredibiliteta koji pošiljalac poruke uživa kod primaoca zavisi da li će primalac poruke u nju verovati ili ne i u kolikoj meri. Upravo okolnosti iz konteksta u kome menadžer šalje poruku utiču na kredibilitet pošiljaoca

Međutim, nekoliko faktora jedinstvenih za organizaciju utiče na efikasnost komunikacija: organizaciona struktura, autoritet i dizajniranje posla.

Organizacije su neophodne da bi pomogle ljudima u komunikaciji. Otvorena, efikasna komunikacija može biti važno preimućstvo za bilo koju organizaciju, naročito u turističkoj delatnosti.

Osim ova četiri osnovna faktora, na proces unapređivanja procesa komunikacija deluje i promena u organizacionoj kulturi preduzeća. S ovog aspekta to znači predvideti i promene u načinu na koji se ljudi odnose jedni prema drugima prilikom rešavanja poslovnih zadataka. Dakle, same instrukcije ne smeju gušiti svaku inicijativu radnika.

Na primer, menadžment je dokazao brigu o radnicima tako što je uveo program radničkog akcionarstva i učešća u dobiti. U savremenim uslovima postoji i niz drugih mogućnosti koje se razvijaju u tom pravcu.

U isto vreme u kompanijama koje se bave turističkom delatnošću sve veća pažnja posvećuje se internim komunikacijama. Na primer, preko formalnih publikacija radnici redovno upoznaju najnovija dešavanja u kompaniji.

Mnoge kompanije razvijaju strategiju trostepene komunikacije, često uz pomoć konsultanta za komunikacije i za informacionu tehnologiju. U prvoj fazi razvija se i planira novi korporativni identitet (uključujući i takve detalje kao što su naziv firme, logotip, memorandumi, fakture itd.). U drugoj fazi predstavlja se novi korporativni identitet internoj i eksternoj publici, odnosno zaposlenima i okruženju u kome preduzeće posluje. Treća faza odnosi se na tekući proces komunikacije za promociju i konsolidovanje novog korporativnog identiteta.

U savremenim uslovima poslovanja u programu kvaliteta veliku ulogu imaju komunikacije. Efikasne komunikacije bitan su deo napora organizacije da razvije, primeni i održi sistem kvaliteta. U tom smislu koriste se sastanci s manjim brojem zaposlenih, informisanje preko uputstava, priručnika, programa obuke i drugi načini. Brojne kompanije izdaju periodično informatore s najnovijim dešavanjima u ovoj oblasti, koja postaje sve dinamičnija.

2.3. VRSTE KOMUNIKACIJA

U menadžmentu ljudskih resursa u svakoj organizaciji postoje različite vrste komunikacija. Odlikuju se heterogenošću koja je rezultat različitih pristupa fenomenu komuniciranja. Tako se, na primer, komunikacije analiziraju :

- s aspekta *smera* komuniciranja i mogu biti: horizontalne, vertikalne, dijagonalne;
- s aspekta *forme*: formalne i neformalne;
- s aspekta *sadržaja* koji se prenosi komunikacionim kanalima;
- s aspekta *stilova* komuniciranja: verbalne, pisane, neverbalne itd.

1. Smer komuniciranja

Ovaj aspekt komunikacija predstavlja jedan od pristupa analiziranju komunikacione strukture organizacije (vertikalne, horizontalne i dijagonalne).

Vertikalne komunikacije

U organizacijama ove komunikacije figuriraju kao: vertikalne komunikacije „nadole„ ili tzv. silazne komunikacije, koje se uspostavljaju na relaciji viši nivoi u hijerarhiji – niži hijerarhijski nivoi, i vertikalne komunikacije „nagore„ ili tzv. uzlazne komunikacije, kod kojih se informacije kreću u obrnutom smeru.

Iako ova dva komunikaciona sistema predstavljaju samo suprotne smerove istog komunikacionog procesa, u praksi sistem silaznih komunikacija potpuno dominira nad sistemom uzlaznih komunikacija. Sistem silaznih komunikacija je visoko direktivan jer ga čini prenos naređenja, instrukcija, postupaka i informacija. Na osnovu sadržaja koji se u organizaciji prenosi vertikalnim komunikacijama „nadole„ razlikuje se pet kategorija komunikacija:[79]

79 Katz, D., Kahn, R., *The social psihology of organizations,* 2ed, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1978, p. 440.

- specifične direktive vezane za zadatak (uputstva za posao);
- informacije koje obezbeđuju razumevanje zadatka i njegovih odnosa s ostalim zadacima (racionalizacija posla);
- informacije o ponašanju na poslu i načinu obavljanja posla;
- povratna sprega s podređenima u vezi s njihovim učinkom;
- informacije ideološkog karaktera (indoktrinacija ciljevima).

Prva kategorija navedenih komunikacija ima za cilj obavljanje svih aktivnosti predviđenih za određene položaje, te se ovaj tip komunikacija smatra najvažnijim za uspešno funkcionisanje grupa i organizacija. Nešto manji značaj pridaje se drugom tipu komunikacija čija je svrha da doprinese razumevanju i uviđanju značaja zadatih poslova. Zaposleni obično znaju šta treba da urade, ali ne znaju zašto to rade, niti su upoznati sa značajem njihovog posla za izvršenje ukupnog zadatka. Menadžeri uglavnom smatraju da će zaposleni, ukoliko poznaju smisao svog posla, nastojati da zadatak obave na način drugačiji od predviđenog. Informacije o postupcima i načinu obavljanja posla sadrže opis ponašanja koji se zahteva od zaposlenih (to su razna dopunska objašnjenja o pravima i dužnostima radnika vezanim za odsustvovanje s posla, nagrađivanje, kažnjavanje i sl.). Informacije u vidu odgovora i reagovanja na postignute rezultate radnika, u vezi s izvršenjem definisanih poslova i zadataka, predstavljaju četvrtu kategoriju vertikalnih silaznih komunikacija. Ove informacije se često zanemaruju jer kod menadžmenta postoji bojazan da bi radnici ovakvu vrstu informacija mogli da shvate kao izvor kontrole njihovog rada i odraz nepoverenja u način obavljanja posla. Postoji i strah da eventualne pozitivne ocene ne odstupe od propisanih radnih normi.

Peti tip silaznih komunikacija ima za svrhu inkorporiranje osnovnog cilja u ukupan sistem ili u njegove ključne podsisteme. Uloga ovih komunikacija je da se što potpunije usvoje opšti ciljevi i da oni deluju kao trajan podsticaj za rad sa svim zaposlenima.

Komunikacioni sistem koji se sastoji samo od izdavanja direktiva i uputstava vezanih za zadatke i ciljeve organizacije (uz zanemarivanje kretanja informacija o postignutim performansama i eventualnim socio-emocionalnim problemima radnika) smatra se neefikasnim sistemom komuniciranja. Za skladno funkcionisanje organizacije potrebno je da postoje i takvi komunikacioni kanali kojima se informacije kreću od nižih organizacionih nivoa ka višim. To su tzv. uzlazne komunikacije ili vertikalne komunikacije „nagore„. Sadržaj uzlaznih komunikacija može biti različit: traženje dodatnih informacija i objašnjenja, dostavljanje izveštaja o radu, upućivanje primedaba i sugestija i sl. S obzirom na to da je ova kategorija komunikacija u praksi prilično zanemarena, za njeno podsticanje i efikasnije funkcionisanje menadžmentu se preporučuje nekoliko metoda:[80]

(1) postupak žalbe:

- omogućava nižim nivoima da upute apel osobi koja se u hijerarhijskoj strukturi nalazi iznad njihovog neposredno nadređenog (na taj način se pojedinci štite od

80 Luthans, F., *Organizational Behavior,* McGraw Hill International, New York, 1989, p. 521.

samovolje neposredno nadređenog, što obezbeđuje podršku, veću sigurnost i zadovoljstvo na poslu);

(2) politika „otvorenih vrata„:

- formalno ovaj metod označava da su „vrata" onih sa viših nivoa uvek „otvorena" njihovim saradnicima; ova politika je otvoreni poziv saradnicima da dođu na razgovor o bilo kom problemu;

(3) savetovanja, razgovori s povodom i sl.:

- zbog značaja koji učešće u procesu komuniciranja ima na stepen zadovoljstva radnika i na njihove radne performanse, treba nastojati da se svakom pojedincu obezbedi učešće u komunikacionom procesu, a to se postiže različitim oblicima neformalnog ili formalnog uključivanja radnika u diskusiju sa nadređenima.

Horizontalne ili lateralne komunikacije

Ove komunikacije se uspostavljaju među pripadnicima istog hijerarhijskog nivoa, ali sadržaj horizontalnih komunikacija može biti različit. Četiri najvažnija cilja koja se ostvaruju ovim komunikacionom pravcu su:

- koordinacija zadataka,
- rešavanje problema,
- razmena informacija i
- rešavanje konflikata.

Mnogi zadaci, po pravilu, ne mogu biti ostvareni bez koordinacije između kolega u procesu rada. Pored formalno postavljenih i predviđenih kontakata, veliki je broj nepredviđenih i neformalnih u kojima se razmatraju važna pitanja u vezi s izvršavanjem zadataka i njihovim usaglašavanjem.[81] Sistem horizontalnih komunikacija može doprineti rešavanju eventualnih konflikata među članovima organizacije koji pripadaju istom hijerarhijskom nivou. Međusobnim kontaktima i pregovorima moguće je smanjiti tenziju i pronaći optimalno rešenje za strane u sukobu.

Horizontalne komunikacije obezbeđuju zaposlenima uzajamnu poslovnu i socijalnu podršku. Rezultat ovakvog ponašanja može biti pozitivan i negativan.

Ukoliko je podrška ostvarena u smislu koordinisanja zadataka, rešavanje međusobnih konflikata, rešavanje tekućih problema i sl., onda ona proizvodi pozitivan efekat. Ukoliko pak lateralna komunikacija dobije formu koja je irelevantna ili destruktivna za funkcionisanje organizacije, tada su njeni efekti negativni.

Negativno dejstvo procesa horizontalnog komuniciranja naročito dolazi do izražaja kada su posredi neformalno uspostavljene komunikacije destruktivnog karaktera.

81 Zaposleni u organizaciji mogu međusobno da komuniciraju radi rešavanja nekog problema vezanog za posao ili probleme lične prirode. U tom smislu se među njima uspostavljaju horizontalne komunikacije na bazi socijalno-emocionalnih odnosa. Sadržaj ovih komunikacija može biti iznošenje ličnih i davanje saveta u rešavanju tuđih problema.

Dijagonalne komunikacije

Ovaj tip komunikacija podrazumeva one komunikacije koje se odvijaju „odozdo nagore„ ili „odozgo nadole„ između različitih organizacionih jedinica i između ljudi na različitim organizacionim nivoima.

2. Forma komunikacija

S aspekta kanala kojima se kreću, komunikacije se mogu posmatrati kao formalne i neformalne.

Formalne komunikacije, logično, odvijaju se formalno utvrđenim kanalima komunikacija, i njima se prenose informacije formalnog sadržaja. Pored formalnog, gotovo svaku organizaciju karakteriše postojanje i tzv. neformalnog sistema komuniciranja. Takav sistem komuniciranja rezultat je prirodne potrebe ljudi da međusobno komuniciraju po različitim osnovama.

Neformalni sistem komuniciranja često se naziva „sistemom nezvaničnih vesti„. Ove vesti se provlače kroz organizaciju krećući se različitim smerovima, a bitne su njihove dve karakteristike:

- one su obično rapidna forma komuniciranja (šire se rapidnom brzinom);
- takve informacije su, obično, „iskrivljene„.

Neformalne komunikacije mogu uticati na organizaciju i pozitivno i negativno. One su izrazito subjektivnog karaktera i odraz su ličnih stavova i ciljeva onih koji komuniciraju. Ukoliko su njihovi pojedinačni interesi kompatibilni s interesima organizacije, neformalni sistem komuniciranja pokazaće se veoma efikasnim u ostvarivanju ciljeva preduzeća ili ustanove. U suprotnom, nepodudarnost interesa pojedinaca i organizacije poslužiće kao podstrek neformalnom sistemu da ispolji svoje nedostatke.

Korisno dejstvo neformalnog sistema komunikacija može se ispoljiti u više pravaca. Direktan prenos i brzo širenje informacija čini neformalni komunikacioni sistem efikasnom dopunom formalnog sistema.[82]

Neformalni sistem, kao ličan i direktan, omogućava brži prenos „korisnih„ informacija. Važne informacije koje zahtevaju hitnu akciju efikasnije se mogu preneti neformalnim komunikacionim kanalima. Nezvaničnim kanalima se i formalni nalozi menadžera veoma lako mogu prevesti na jezik „izvršilaca„, čime se omogućava njihova brža realizacija. Međutim, zbog čestih zloupotreba neformalni sistem komunikacija mnogi smatraju potencijalnom opasnošću jer se njime mogu prenositi glasine i destruktivne informacije. Nezvanična vest može negativno uticati na moral i radni elan zaposlenih (glasine o smanjenju zarada, o obustavi rada u nekom odeljenju, o nezgodi na radu i sl.), i uveliko mogu omesti normalan život preduzeća ili ustanove. Nezvanične vesti, u dobroj meri, posledica su neodgovornosti onih koji ih šire.[83]

82 Osim toga, nezvanične informacije pružaju menadžerima sliku o položaju i raspoloženju zaposlenih i predstavljaju „sigurnosni ventil" radničkog nezadovoljstva.

83 Čak i kad su u potpunosti nepoželjne, menadžment preduzeća često nije u poziciji da u potpunosti spreči širenje nezvaničnih vesti. Da li će nezvanične informacije ispoljiti svoju prednost i biti u funkciji

Teškoću u suzbijanju nezvaničnih vesti (glasina) predstavlja i činjenica da neformalni kanali komuniciranja nisu sastavni deo organizacione šeme preduzeća, tako da je menadžmentu preduzeća potrebno dosta napora i veština da ih identifikuje, kontroliše i eventualno pridobije.

3. Sadržaj procesa komuniciranja

Na osnovu sadržaja procesa komuniciranja razlikuju se tri kategorije komunikacija:[84]

- komunikacije u vezi s obavljanjem tekućih poslova i zadataka;
- komunikacije o opštim pitanjima rada i organizacije rada,
- komunikacije koje su izraz socijalno-emocionalnih potreba članova organizacije.

Tekući zadaci koji se obavljaju u organizaciji moraju biti jasno formulisani, dobro shvaćeni i međusobno usklađeni. Potrebno je, takođe, i redovno praćenje i registrovanje njihovog izvršavanja. Zato komunikacije vezane za obavljanje tekućih poslova i zadataka podrazumevaju prenos naloga i uputstava, kao i traženje obaveštenja i davanje informacija značajnih za obavljanje konkretnog posla, odnosno zadatka.

Osim informacija vezanih za tekuće poslove i zadatke, za opstanak i razvoj organizacije važno je raspolagati i informacijama koje omogućavaju upoznavanje i rešavanje opštih problema vezanih za rad, kao i traženje i iznalaženje novih i boljih rešenja. U tom smislu se govori o komunikacijama čiji sadržaj čine informacije o opštim pitanjima rada i organizacije rada.

Za uspešno funkcionisanje organizacije i za porast organizacione efektivnosti važno je da članovi organizacije međusobno kontaktiraju, ne samo u vezi sa delegiranim zadacima već i da bi u međusobnim kontaktima zadovoljili svoje emocionalne i socijalne potrebe. Ljudi imaju potrebu da razgovaraju, da razmenjuju iskustva i mišljenja. Socijalna i emocionalna podrška, koja se na taj način stiče, doprinosi stvaranju atmosfere većeg zadovoljstva na radu.

4. Stilovi komunikacija

S aspekta stilova uspostavljanja veza komunikacije mogu biti verbalne, pisane i neverbalne.

Verbalne su one komunikacije koje se ostvaruju rečima, odnosno govorom.

Pisane su, uglavnom, formalne komunikacije koje imaju pisanu formu (memorandumi, bilteni, izveštaji i sl.).

Neverbalne komunikacije predstavljaju oblik komuniciranja koji, u izvesnom smislu, znači dopunu verbalnih komunikacija. One se ostvaruju: gestikuliranjem, izrazima lica, pojavom, držanjem i sl., a smatra se da su ovi načini komunikacija značajniji od verbalnih i pisanih jer se u njima krije prava suština onog što se iskazuje.

---

preduzeća ili ne, zavisi od samog karaktera i cilja informacije, od psihološke klime u organizaciji, od strukture neformalne grupe koja lansira takve informacije itd.

84 Rot, N., *Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1988, str. 171.

2.4. MEĐUZAVISNOST MENADŽMENTA I KOMUNICIRANJA

Uspešno vođenje ljudi, što je jedna od osnovnih funkcija menadžmenta, podrazumeva pored ostalog i sposobnost efikasnog komuniciranja, odnosno sposobnost slanja i primanja informacija, ideja, emocija, pa čak i razmišljanja. Na ogroman značaj komunikacija za menadžment preduzeća ukazuje niz eksperata koji sposobnost komuniciranja unutar i izvan organizacije smatraju jednom od osnovnih menadžerskih veština, a sam fenomen komuniciranja smatraju centralnom temom u istraživanjima, naročito u menadžmentu ljudskim resursima. Smatra se da ni u jednoj drugoj oblasti ljudi ne rade tako ozbiljno i sa takvom predanošću kao što su psiholozi, eksperti u oblasti međuljudskih odnosa i menadžmenta, kao što se radi na unapređivanju komuniciranja u organizacijama.[85] Značaj komunikacija u savremenoj organizaciji je izuzetan. Naročito je važna uloga sistema komuniciranja tokom iniciranja i sprovođenja odgovarajućih organizacionih promena. Pritom treba imati u vidu da se svrha komuniciranja menja u zavisnosti od organizacione promene. Postoje različiti pristupi diferenciranja faza procesa menjanja organizacije. Uopšteno, svaka promena se može analizirati imajući u vidu tri faze: (1) faza pripreme ili iniciranje promene; (2) fazu implementacije promene i (3) faza kontrole promene.

Kontrolne aktivnosti u okviru ove tri faze mogu biti različito definisane. Sve organizacione promene predstavljaju proces koji se može diferencirati u devet faza:[86]

- utvrđivanje potrebe za promenom;
- razvoj i širenje vizije promene;
- dijagnoza/analiza aktuelne situacije;
- generisanje preporuka za proces promene;
- davanje detaljnih preporuka za proces promene;
- davanje preporuka za pilot-test;
- priprema preporuka za fazu implementacije promene;
- implementacija i
- merenje, pojačanje i prečišćavanje.

Na početku procesa promene fokus komuniciranja je na obaveštavanju zaposlenih o tome šta se dešava i šta zahteva proces promena. Početkom implementacije promene fokus komuniciranja se pomera ka davanju kompletne slike promene kako bi se obezbedio pregled razvoja promene i identifikovala pitanja koja postoje ili koja se mogu javiti. Tokom faze implementacije promene komunikacija mora postati mnogo specifičnija (konkretnija) i mora biti usmerena na implikacije koje promena može imati na različite delove organizacije ili na njene pojedince. Komunikacija u ovoj fazi

85 Drucker, P., *Menagement tasks, resposibilities, practices*, Harper and Row Publishers, inc. 1985, p. 481.
86 Galpin, T., 1996, *The human side of change: A practical guide to organization redesign*, Jossey-Bass Publishers, San Francisko, pp. 4.

takođe uključuje kompletiranje veština zaposlenih kroz različite forme obuke. Nakon faze implementacije akcenat komunikacija se pomera ka prečišćavanju, odnosno unapređenju. Prečišćavanje podrazumeva slušanje i delovanje na osnovu reakcija (*feedbacka*) ostalih menadžera i zaposlenih o tome kako prilagoditi promenu kako bi se postigli željeni rezultati. U narednoj tabeli ilustrovane su 4 faze komuniciranja napora promena.

Tabela 3 Faze komuniciranja i faze promena

Komunikaciona faza	**Komunikacioni cilj**	**Faza promene**
(1) Izgradnja svesti	- inicijativa za promenu strategijske pozicije - reafirmisanje organizacionih principa - iznošenje specifičnosti o procesu promene - potvrde o uključenosti i o podršci od strane top menadžmenta	1. utvrđivanje potrebe za promenom; 2. razvoj i širenje vizije;
(2) Davanje statusa projektu	- demonstriranje angažovanosti top menadžmenta - reafirmisanje strategijskog obrazloženja - identifikovanje pitanja bitnih za menadžment i za zaposlene - dolaženje do informacija na osnovu pilot testa - pružanja opšte slike šematskim planom promene	3. dijagnoza/analiza aktuelne situacije 4. generisanje preporuka 5. detaljne preporuke 6. preporuke za pilot test 7. priprema preporuka za fazu implementacije
(3) Odvijanje komunikacije	- kontinuirano prikazivanje angažovanosti top menadžmenta - ukazivanje na specifičnosti sprovedenih promena - analiza implikacija promena sa onima koji su promenom pogođeni - obezbeđenje treninga (obuke) za sticanje novih veština, uloga i metoda	
(4) nastavljanje	- kontinuirano prikazivanje angažovanosti top menadžmenta - reafirmisanje organizacionih principa i strategijskog fokusa - osluškivanje i reagovanje na povratne informacije kako bi se promena učinila što uspešnijom - prečišćavanje promene kako bi se obezbedio njen uspeh	

Izvor: Galpin, T., 1996, *The human side of change: A practical guide to organization redesign*, Jossey-Bass Publishers, San Francisko, pp.4. (prilagođeno).

Ova tabela ukazuje i na cilj svake faze, kao i na odnose između faza komuniciranja i odgovarajućih faza procesa promene. Iako se proces komuniciranja razvija zajedno sa razvojem inicijative promene, u svakoj fazi ipak postoje neke konstante.

Najvažnija od njih je demonstriranje podrške za inicijativu promene od strane top menadžmenta jer viši menadžeri moraju da izdvoje dovoljno vremena za komuniciranje tokom svih faza procesa promena. Težina njihovih inputa i interakcija imaće ogroman uticaj na prihvatanje promena u organizaciji.

Druga važna konstanta u procesu je podizanja svesti ljudi o tome da je promena usklađena s organizacionim principima i strategijskim fokusom. To će pomoći ljudima da sagledaju promene u kontekstu budućih organizacionih promena.

2.5. PROBLEMI U KOMUNICIRANJU

Proces komuniciranja u organizaciji može biti praćen brojnim problemima koji mogu da ometaju ovaj proces i umanje njegove konačne efekte.

Neki od najčešćih problema su sledeći:[87]

- različiti okviri posmatranja – ljudi doživljavaju informacije i poruke na različite načine usled različitih okvira posmatranja;
- semantički problemi – problemi u komuniciranju mogu biti rezultat davanja različitog značenja rečima sadržanim u porukama;
- vremenski okvir – usled nedostatka vremena informacije se ponekad ne plasiraju redovno ili se ne plasiraju svima kojima su potrebne;
- pad kredibiliteta pošiljaoca informacije – ukoliko je smanjen kredibilitet pošiljaoca informacije, veća je verovatnoća njihovog neprihvatanja.

Problemi u komunikacijama mogu biti posledica i nekih drugih komunikacionih grešaka menadžmenta preduzeća, te su kao takvi jedan od simptoma slabog upravljanja komunikacionim procesom. Obično se navode sledeće greške menadžmenta u komunikacionom procesu:[88]

- verovanje da se držanjem informacija u tajnosti komunikacije mogu svesti u formalne okvire, odnosno da se na taj način može sprečiti širenje nezvaničnih, odnosno neformalnih vesti (menadžeri koji u ovo veruju su u zabludi jer su neformalni kanali komuniciranja uvek aktivni, tako da se nezvanične vesti brzo i redovno prenose);
- delegiranje odgovornosti za komuniciranje na niže nivoe, odnosno na saradnike[89]

87 Durbin, A., Ireland, R.D., *Management and organization*, South-Western Publishing Co, Cincinati, Ohaio, 1993, pp. 334.

88 Galpin, T., *The human side of change: A practical guide to organization redesign*, Jossey-Bass Publishers, San Francisko, 1996, pp. 39.

89 Ukoliko top menadžer nastoji da delegira odgovornost za komuniciranje važnijih informacija vezanih za promenu, on, u stvari, na taj način nesvesno šalje poruku zaposlenima da promena nije toliko bitna

(koji mogu biti od koristi prilikom formulisanja poruka, prilikom uspostavljanja kanala komuniciranja i sl., ali prilikom informacija o procesu promena mora ostati u nadležnosti top menadžmenta);

- slaba deskripcija ključnih aspekata informacije koja se prenosi, a ova greška je posledica, uglavnom, nepostojanja ili postojanja lošeg plana komuniciranja[90] („siromašan" komunikacioni plan rezultira nejasno definisanim ulogama i sadržajima komunikacionog procesa);
- kvalitativno i kvantitativno siromaštvo informacija koje viši nivoi upućuju nižim nivoima može rezultirati na taj način da kod nižih nivoa oslabi želja za promenom jer želja za promenom kod viših (top) menadžera mora biti ispoljena i kroz učestalost prenošenja poruka nižim nivoima o tome da je promena organizacioni prioritet;
- u procesu komuniciranja dolazi do „zatvaranja" jednom uspostavljenih komunikacionih kanala – menadžeri to, obično, rade nakon saopštavanja osnovnih informacija (npr. o potrebi menjanja organizacije) jer se tada njihova pažnja usmerava na samu promenu.

Tokom procesa komuniciranja greške menadžera su moguće te ih stoga treba predupreditи ili svoditi na minimum. Međutim, i tokom procesa promene ljudima su potrebne odgovarajuće informacije jer oni uvek žele neku dodatnu informaciju ili žele da nešto novo predlože, sugerišu, stave primedbu ili izraze pohvalu. Konačno, ljudima je potrebna i informacija o konačnim efektima akcije u koju su uključeni. Sve se to može obezbediti ukoliko je komunikacija na relaciji viši nivoi – niži nivoi, i obrnuto, otvorena odnosno permanentna.

2.6. UPOTREBA KOMUNIKACIONIH VEŠTINA

Savremeni menadžeri izuzetno cene komunikacione veštine. Njihova upotreba naročito je značajna u vezi sa upravljanjem sukobom.

Konflikt predstavlja neslaganje o raspodeli nedovoljnih sredstava ili sukoba u vezi sa ciljevima, vrednostima, percepcijom ili među ličnostima. Sukob se može pojaviti na interpersonalnom i organizacionom nivou. Gotovo sve vrste sukoba rešavaju se pregovorima. Oni predstavljaju upotrebu komunikacione veštine u rešavanju sukoba, odnosno postizanju rezultata na obostrano zadovoljstvo. Pregovori su proces tokom kojeg, kroz različite komunikacione kanale, dolazi do interakcije na sve strane, da bi se sukob rešio zajednički.

---

da bi on na njeno prenošenje trošio svoje vreme. Zaposleni takvu poruku mogu da interpretiraju kao nedovoljnu posvećenost menadžmenta promeni, što za posledicu može imati da zaposleni ne uzimaju aktivno učešće u njenoj realizaciji.

90 Na primer, ukoliko se radi o želji za odgovarajućom organizacionom promenom koju treba preneti zaposlenima, ključni aspekti informacija mogu biti: poreklo i cilj promene, sekvence događaja koji će biti ostvarivani tokom promene, pozicije koje će biti tangirane promenom i sl.

Pregovaranje je veoma važan proces komunikacije koji sve više dobija na značaju, naročito u turbulentnim sredinama. Obavezan je deo posla svakog menadžera, kao interpersonalna uloga. Mnogi faktori važni su za uspeh pregovora. Stvarni proces pregovaranja (niz ponuda i kontraponuda koje se smatraju suštinom pregovaranja) zavisi od:

- toga da li strane smatraju da njihovi interesi zavise jedni od drugih (bez obzira na to da li je to stvarno ili ne);
- stepena poverenja ili nepoverenja među stranama;
- sposobnosti svake strane da jasno komunicira i ubedi ili prinudi drugu stranu da prihvati njeno gledište;
- ličnosti i idiosinkrazije ljudi koji su zaista uključeni;
- ciljeva i interesa strana.

Sve situacije pregovaranja imaju tri zajedničke karakteristike:[91]

1. *sukob interesa* dve strane ili više strana, ono što želi jedna strana nužno ne mora da želi i druga;
2. *utvrđena pravila* ili procedure ne postoje kao recept za rešavanje sukoba, ili strane žele da rade mimo pravila i procedura kako bi pronašle sopstveno rešenje sukoba;
3. *želja za traženjem zajedničkog rešenja* u interesu je obe strane (kao i izbegavanje otvorenog sukoba, da jedna strana kapitulira, da se ugovor trajno raskine ili da se rešavanje spora prenese na rešavanje na višu instancu).

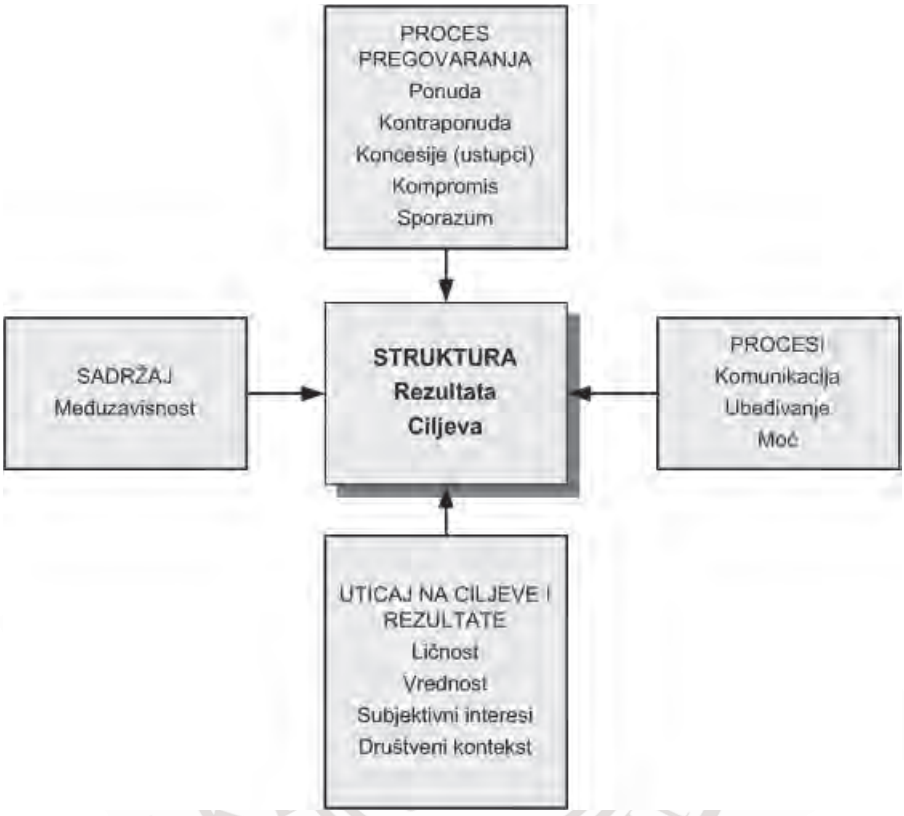
Pregovaranje je kompleksan komunikacioni proces, posebno ako je jedan krug pregovaranja samo deo dugoročnih odnosa. Pritom je osnovna briga pregovarača priprema koja bi trebalo da obuhvati pregled ranijih pregovora, kao i njihovih rezultata. Menadžeri, odnosno sposobni pregovarači, zainteresovani su za stabilnost pregovaračkih rezultata koje zajednički oblikuju. Međutim, ako jedna strana ili obe strane prihvate neprihvatljive rezultate pregovora, imaće razlog da ponovo započnu pregovore, često na neprijateljski način. Međutim, ako rezultati pregovora potraju izvesno vreme, reč je o stabilnom rezultatu. *Stabilnost* nije jedina karakteristika uspešnih pregovora, ali je neophodna.

Integrativni proces je proces pregovaranja u kome postoje jednake šanse da obe strane ostvare dobitak.

Distributivni proces je proces pregovaranja u kome obe strane teže da ostvare maksimalan dobitak za sebe, a maksimalni gubitak za drugu stranu (to su sporni i nestabilni procesi koji mogu prerasti u dugotrajne procese). Oba ova procesa odvijaju se u svim pregovorima. To znači da umesto da dva pregovarača biraju jedan proces, pregovori predstavljaju tenziju između obe vrste procesa. Događaji u okruženju mogu takođe da podstaknu pregovarače da otkriju više informacija i rade integrativno.

91 Neale, M. I Northcraft, *Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadie Bargainning* u ediciji L.Cummingsa i B. Stawa. Eds., Research in Organizational Behavior, tom 13, Greenvich, CT: JAI Press, 1991, p. 147.

Grafikon 1 Faktori važni za pregovaranje



Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000., str.492.

Box tekst 2.

Smernice za vođenje pregovora

- Odredite jasne ciljeve za svako pitanje o kome se pregovara i shvatite kontekst u kome su ciljevi određeni;
- Ne žurite;
- Ako ste u nedoumici, organizujte sastanak;
- Budite dobro pripremljeni tako, da jasni podaci podržavaju jasno definisane ciljeve;
- Očuvajte fleksibilnost vašeg položaja;
- Utvrdite motivaciju za ono što želi druga strana;
- Nemojte dozvoliti da se ukopate. Ako ne dođe do progresa po nekoj tački, pređite na drugu, pa se kasnije vratite prethodnom. Izgradite uslove za sporazum.
- Imajte u vidu da druga strana želi da sačuva obraz;
- Pažljivo slušajte;
- Izgradite ugled poštene, korektne ali čvrste osobe;
- Kontrolišite svoje emocije;
- Budite sigurni da znate u kakvom je odnosu svaki pojedinačni potez u pregovorima u odnosu na sve ostale poteze;
- Odmerite svaki potez u odnosu na vaše ciljeve;
- Posvetite veliku pažnju sadržaju svake klauzule o kojoj se pregovara;
- Imajte na umu da je pregovaranje, po svojoj prirodi, kompromis;
- Naučite da razumete ljude – to se može isplatiti tokom pregovora;
- Razmotrite uticaj tekućih pregovora na buduće pregovore;

Izvor: Richardson, R., *Collective Bargaining by Objectives: A Positive Approach*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1985., str.168.

S druge strane, treba imati u vidu narastajuću ulogu savremene informacione tehnologije. Menadžeri su u mnogim organizacijama svesnim izborom omogućili da informatička tehnologija dovede do promena u načinu na koji ljudi komuniciraju (npr. elektronska pošta). Ove promene su dalje izazvale promene u načinu upravljanja mnogih organizacija.

Nove komunikacione tehnologije, koje se uobičajeno nazivaju grupver, podigle su tačnost i pravovremenost organizacionih komunikacija na viši nivo, pa, prema tome, organizaciona akcija predstavlja izazov tradicionalnim linijama autoriteta. Ovaj trend je naročito zapažen u preduzećima turističke privrede.

U hotelijerstvu je proces komunikacije po mnogo čemu specifičan. Naime, komuniciranje se ne odnosi samo na komuniciranje među partnerima već i unutar hotela među osobljem, između osoblja i gostiju, između hotelskih preduzeća i sredstava informisanja itd. Mnoga hotelska preduzeća definišu pravila ponašanja u procesu komuniciranje kako ne bi dolazilo do improvizacije, što utiče na ceo proces komuniciranja hotela i svih stejkholdera.

Primer 3. Pravila komunikacije sa gostima i između zaposlenih u hotelu Moskva-Beograd

- Ostvariti kontakt očima sa gostom;
- Toplo pozdravite svakog gosta (ukoliko gosta poznajete; obratite mu se imenom – *„Dobar dan gospodine Tomić, dobrodošli ponovo u hotel Moskva"*);
- Diskretno se nasmejte (osmeh pruža toplinu razgovoru);
- Slušajte pažljivo šta vam Gost govori (ne smišljajte odgovor, nego usmerite pažnju na to šta gost govori);
- Koristite birane reči pri razgovoru (npr. gost Vas pita: *„možete li mi doneti lap top iz kola, crveni Ford Fokus, NS 123-456, sedim u prvom separeu ?"* a vi odgovorite: *„Sa zadovoljstvom!"*);
- Kada razgovarate sa gostom, govorite umerenim tonom;
- Nikada ne pružajte ruku gostu prvi, ukoliko gost Vama pruži ruku prvi, rukujte se (čvrst i kratak stisak ruke);
- Odgovaranje na telefonski poziv ne sme trajati duže od tri zvona;
- Zabranjeno je grljenje, tapkanje po leđima, ljubljenje i slično dodirivanje gostiju;
- Namigivanje, pokazivanje prstom i druga signalizacija je zabranjena;
- Ukoliko vas gost upita za pravac kretanja, lično otpratite gosta do željenog mesta (osim u slučaju kada morate da brinete o drugim gostima, a nema nikoga da vas zameni);
- Dok vodite gosta, ukoliko on/oni/ona idu za Vama, razdaljina između Vas i njih ne sme biti veća od 1.5 metra. Dok se krećete idite umerenom brzinom;
- Za vreme razgovora sa gostom nikada nemojte držati ruke prekrštene, u džepovima ili iza leđa. Dajte gostu do znanja da ga pažljivo slušate povremeno govoreći da i/ili klimajući glavom;
- Ne približavajte se gostu više od dužine ispružene ruke;
- Pri napuštanju objekta (hotela, restorana) ispratite gosta, poželite mu srećan put i zaželite mu da se opet vrati (npr. Pri napuštanju hotela: *„Doviđenja g. Tomić, želim vam srećan put! Vidimo se opet uskoro!"*)

Izvor: Akta hotela Moskav-Beograd

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Kako bi ste vi objasnili proces komunikacije?
2. Znate li da definišete komunikaciju?
3. U čemu se sastoji značaj procesa komunikacije?
4. Koji elementi čine komunikaciju?
5. Koju ulogu ima komunikacija u preduzeću?
6. Kakav ima značaj procesa komunikacije za menadžment?
7. Koje sve faze možete navesti u procesu upravljanja komunikacijom?
8. Kako bi vi mogli objasniti aspekte procesa komunikacije?
9. Koje vrsta komunikacija razlikujete i na čemu se to zasniva?
10. Koji su najčešći problemi u komuniciranju i najčešće greške koje prave menadžeri?
11. U slučaju konflikta kako bi vi upotrebili komunikacione veštine i kako bi ste rešili određene konflikte i sukobe?

3. ELEMENTI I AKTIVNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Definišete, razumete i objasnite pojam znanja.
- Objasnite šta je to organizaciono učenje i organizaciona baza znanja.
- Sagledate od čega se sa stoji upravljanje znanjem.
- Razumete osovne elemente i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.
- Objasnite i razumete razliku između pojma kulture, etike, pojma orgnizacione kulture, kultura zaposlenih, poslovna kultura organizacije, kultura kvaliteta i klime.
- Definišete organizacionu kulturu i pravite razliku između eksternih i internih komponenti organizacione kulture.

3.1. OSNOVA ZNANJA KOMPANIJE

U savremenom poslovanju relativno je lako objasniti razliku između troškova i cena, ili toka gotovog novca i profita, međutim, menadžeri se često nađu u neprilici kada treba da objasne razliku između podataka, informacije i znanja, ili implicitnog i eksplicitnog znanja. Stoga menadžeri ljudskih resursa treba uvek da imaju u vidu praktične definicije glavnih termina koji se koriste u upravljanju znanjem, odnosno ljudskim resursima.

Znanje se može definisati kao čitav korpus spoznaja i veština koje pojedinci koriste u rešavanju problema. Ono uključuje teorijska i praktična, svakodnevna pravila i uputstva za akciju. Znanje se zasniva na podacima i informacijama, ali za razliku od ovih, ono se uvek vezuje za osobe. Njega stvaraju pojedinci i ono predstavlja njihova uverenja o uzročnim odnosima.

> Razlika između genijalnosti i gluposti je u tome što genijalnost ipak ima granice.
>
> *NEPOZNATI AUTOR*

Različiti ljudi imaju različite ideje o prirodi znanja. U akademskom svetu i poslovnoj praksi pojedinci definišu svoje sopstvene stručne izraze prikladne pojedinom pristupu ili problemu. Međutim, uspešan menadžer ljudskih resursa počinje ovaj proces tako što opisuje razlike između simbola, podataka, informacije i znanja. Ponekad se opisuju dodatni nivoi kao što su mudrost, inteligencija ili adekvatna sposobnost razmišljanja.

Praktični značaj podele osnove znanja na različite nivoe postaje jasan ako se objasni na poslovanju konkretne kompanije. Na primer[92], putnička kompanija „Kuoni„ ima složenu bazu podataka kojoj se može pristupiti pomoću moćnog hardvera i softvera. Ova baza podataka je suštinski deo baze znanja ove kompanije, ali sama po sebi ona nije dovoljna. Ona može postati takmičarska prednost na tržištu samo ako joj se dodaju veštine kompetentnih kadrova. Savetnici za putovanja koji rade u ovoj kompaniji daju veliki doprinos time što pretvaraju podatke u informacije i znanje.[93]

Umesto opisivanja oštrih razlika između podataka, informacija i znanja, mnogi eksperti smatraju da je korisnije postaviti ih duž kontinuuma s podacima na jednom i znanjem na drugom kraju. Menadžeri ljudskih resursa retko vide problem u jasno definisanim fazama, pa češće pristupaju njegovom rešavanju preduzimajući veliki broj malih koraka. Raštrkani znaci se prikupljaju u celinu kako bi se oblikovali kognitivni modeli na kojima se mogu zasnivati akcije.

Organizaciona baza znanja sastoji se od individualnog i kolektivnog znanja koje organizacija može da koristi u izvršenju svojih zadataka. Baza znanja takođe obuhvata podatke i informacije na kojima se gradi individualno i organizaciono znanje. Baza znanja podvrgnuta je redovnim promenama. Kolektivno, ove promene sačinjavaju organizaciono učenje.

Organizaciono učenje sastoji se od promena u organizacionoj bazi znanja, stvaranja kolektivnog referentnog okvira i rasta organizacione sposobnosti da radi i rešava probleme. Menadžeri se prvenstveno zanimaju za procese učenja koje mogu da kontrolišu. Glavna razlika između upravljanja znanjem i organizacionog učenja je što je ovo prvo aktivan i usmeravajući proces. Organizaciono učenje je naziv za promene u organizacionoj bazi znanja, dok upravljanje znanjem uključuje namernu intervenciju.

Prema OECD-u, učenje je prirodni proces za sva ljudska bića i mnogo više od usvajanja sadržaja i razvijanja kognitivnih veština. „Učenje se može definisati kao proces ekspanzije ličnih sposobnosti. Učenje uvek obuhvata interakciju kognitivnih i emocionalnih procesa, i učenje se odvija u društvenim kontekstima putem interakcije između učenika i njihovih okruženja.„[94] Učenje je korišćenje osnovnih kognitivnih procesa, svesnih i nesvesnih, koji doprinose efikasnijem rešavanju problema i izvođenju zadataka u svakodnevnom životu. Razlikujemo formalno učenje, koje je vezano za obrazovne institucije; vaninstitucionalno, koje se odvija u klubovima, udruženjima ili na poslu; i implicitno, koje nije unapred određeno već je nenameravano. Ovaj pristup podrazumeva učenje kao doživotan proces.

---

92 Probst, G., Raub, S., and Romhardt, K., *Managing Knowledge*, Chichester: John Wiley&Sons, Ltd., 2000,

93 Suštinski zadatak savetnika za putovanja je da protumače, tj. da organizuju podatke u kontekstu zahteva korisnika za poslovnim putovanjem. Iskusni savetnik može da prikupi masu podataka o datumima letova, odredištima i cenama i da ih pripremi i razložno predstavi. Ovi podaci time dobijaju vrednost informacije. Savetnik tada može da primeni svoje znanje i iskustvo i daje preporuke korisniku za upravljanje budžetom *u budućnosti.*

94 *Preuzeto iz: Albijanić M.,* Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost, odbranjena doktorska disertacija na Univertitetu Singidunum, april 2011, OECD, 2010, *Razumeti mozak*. Rođenje nauke o učenju, Ministarstvo prosvete Srbije, Zavod za udžbenike, Beograd, str. 258.

Upravljanje znanjem sastoji se od povezanog skupa intervencija koji koristi povoljnu priliku da oblikuje bazu znanja.

Kompanije koje su uvodile bazu znanja žestoko su investirale u trening zaposlenih. To govori da je menadžment prepoznao činjenicu da su veštine pojedinaca vitalne za organizacionu bazu znanja. Sposobnost da transformiše podatke u znanje i da to isto znanje koristi za dobrobit kompanije čini zaposlenog primarnim agentom kompanije. Međutim, stručnost pojedinaca nije jedini kvalitet. Mnogi procesi koji su osnovni za uspešnu organizacionu akciju zavise čak i više od kolektivnih elemenata u znanju. Osim fokusiranja na bazu znanja (pojedinaca i grupa) za menadžera ljudskih resursa bitne su organizacione kompetencije.

Uspešan trening retko se može potpuno pripisati izuzetnim veštinama pojedinog trenera ili organizatora treninga.[95] Isto tako, dobro odvijanje procesa u organizaciji zavisi od uspešnih interakcija među mnogim učesnicima. Osim toga, bitno je praćenje trendova u intelektualnom radu. Za kompanije s intenzivnim znanjem brižljivo održavanje intelektualne imovine predstavlja vitalan zadatak menadžmenta. Ovo se održava u promenama kadrovske strukture u savremenim industrijskim zemljama (prema procenama, 60 % svih zaposlenih su već radnici koji rade na znanju, a četiri od pet poslova su u tzv. industrijama s intenzivnim znanjem). Nastavlja se trend da zaposleni rade pre svojim glavama nego svojim rukama.

Menadžeri ljudskih resursa, pre svih, treba da obezbede radne uslove za radnike koji rade na znanju. To znači da kompanije treba da zadrže stručnost svojih radnika koji rade na znanju i da im pomognu da rade efikasno. Ovi radnici će jasno zahtevati bolje radne uslove od prosečnih. Važni eksperti se, na duži rok, mogu verovatno zadržati samo u onim kompanijama koje uvode inovativne politike u kadrovskom menadžmentu, obezbeđujući mogućnosti za lični razvoj i značajnu karijeru u okviru kompanije, a to zahteva savremeni pristup kadrovskom menadžmentu.

S druge strane, menadžeri ljudskih resursa treba da imaju u vidu tzv. zlatno pravilo da je kolektivna kompetencija više od zbira znanja eksperata. Kolektivno znanje je u centru pažnje. Međutim, individualne sposobnosti radnika koji rade na znanju čine osnovu uspešne aktivnosti kompanije. Osim toga, uspeh mnogih projekata i strategija takođe zavisi od toga da li različiti radnici koji rade na znanju mogu efikasno da kombinuju i različite komponente u osnovi znanja.

Zamisao organizacionog učenja proističe iz činjenice da se sposobnost jedne organizacije da rešava probleme i da radi kao celina ne može objasniti isključivo u smislu individualnih veština njenih članova. Organizaciona moć za rešavanje problema često uveliko zavisi od kolektivnih komponenata u osnovi znanja. Kolektivno znanje (koje je više od zbira znanja pojedinaca) veoma je važno za opstanak organizacije na duži

95 Na primer, uspešnom košarkaškom ili fudbalskom timu potrebni su ne samo talentovani igrači već i dobro uzajamno razumevanje među njima.

rok. Savremeni trend tržišne borbe ispoljava se u jačanju takmičarske snage kroz organizacione kompetencije.[96]

Stalno rešavanje problema pomoću grupa poboljšava efikasnost tekućih aktivnosti i kombinuje organizacione procese i veštine pojedinaca u novi oblik organizacionog znanja. Interna primena i integracija ovog novog znanja smanjuju verovatnoću da će sveža rešenja postati izolovana ostrva znanja i povećava verovatnoću da će se najbolje prakse proširiti kroz celu kompaniju. Uvoz znanja i stalno eksperimentisanje u grupama mogu da održe organizacione kompetencije fleksibilnim i usmerenim prema izazovima konkurencije.

Menadžeri ljudskih resursa treba da imaju u vidu internu akumulaciju veština.

Kolektivno znanje je vitalni elemenat u takmičarskoj strategiji. Organizacione kompetencije generalno se sastoje od mnogo različitih resursa i elemenata individualnog znanja, isprepletanih međusobno u jednu celinu koju je ponekad teško definisati. Za razliku od sirovina ili činilaca proizvodnje (koje konkurenti mogu da nabave na otvorenom tržištu), kompetencije se ne mogu kupiti. One su rezultat često dugotrajnog procesa interne akumulacije i zbog toga su naročito vredne kao takmičarsko sredstvo na sve turbulentnijem tržištu.

3.2. PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Menadžment ljudskih resursa, kao jedna od najznačajnijih funkcija u funkcionisanju savremene organizacije, objedinjuje niz elemenata, odnosno aktivnosti, radi što efikasnije i efektivnije njihove implementacije. Savremeni uslovi privređivanja, i uopšteno obavljanje poslova i radnih zadataka, društvene i ekonomske promene u okruženju i drugi aktuelni procesi iziskuju dodatne napore i aktivnosti u ostvarivanju funkcije upravljanja ljudima i njihovim potencijalima u organizaciji. Na menadžerima je da te uslove i procese identifikuju na pravi način kako bi uspešnije odmerili upravljačke mere i aktivnosti. Osnovni elementi i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su:

- analiza posla
- planiranje ljudskih resursa
- regrutovanje ljudskih resursa
- selektovanje ljudskih resursa
- socijalizacija i orijentacija zaposlenih
- trening i obrazovanje zaposlenih

96 Prema profesoru Leonard-Bartonu s Harvarda, izuzetni uspesi tako različitih kompanija kao što su CHAPARRAL STEEL, HEWLETT PACKARD, JOHNSSON&JOHNSON i 3M mogu da zahvale izuzetnoj veštini s kojom ove kompanije upravljaju kolektivnim znanjem. One su veoma efikasne u kombinovanju izolovanih resursa i pojedinaca u mrežu organizacionih kompetencija.

- ocenjivanje performansi zaposlenih
- nagrađivanje i motivisanje zaposlenih
- zdravlje i bezbednost zaposlenih
- upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Slika 2 Proces ULJR

Izvor: Vlahović S; Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinanta uspješnosti menadžmenta; Edukacija zaposlenih; Univerzitet Singidunum; Beograd (preuzeto Vlahović S.; Menadžment Hrestomatija; Fakultet za Turizam i Hotelijerstvo; Bar 2006.)

Svi ovi navedeni elementi, odnosno aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa, metod i način njihovog ostvarivanja, uglavnom zavise od misije, vizije, strategije i ciljeva organizacije. Pritom treba imati u vidu da ovo nikako nije konačna lista, nego da stvaranje sistema i aktivnosti menadžmenta ljudskim resursima zavisi od konkretne organizacije, odnosno od okruženja u kojem posluje. Stalne promene na tržištu predstavljaju izazov za organizaciju te se njihov značaj u procesu kreiranja i funkcionisanja upravljačkih aktivnosti mora uzimati u obzir. To znači da prilikom opredeljivanja upravljačkih mera i aktivnosti treba pronalaziti adekvatna i racionalna rešenja kao odgovor na situaciju u okruženju. Proces globalizacije i niz novih izazova koje ovaj proces nosi zahtevaju i nove odgovore.[97] Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, mada su razvrstane na različite načine, mogu se grupisati u tri zasebne celine:[98]

97 Na primer, ako je posredi porast prosečne starosti zaposlenih, aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, između ostalog, treba da obuhvate i programe dodatne obuke starijih radnika, odnosno službenika. Isto tako, potrebno je brzo reagovati i kad su posredi drugi izazovi.

98 Bernardin, R., *Human Resurce Management: An Experiental Approach*, 3rd ed., McGraw-Hill, 2003.

(1) zapošljavanje:

- analiza posla, planiranje, regrutovanje i selekcija;

(2) razvoj ljudskih resursa:

- upravljanje performansama i nagrađivanje, trening i razvoj, upravljanje karijerom;

(3) nadoknade i upravljanje ljudskim resursima:

- direktne i indirektne kompenzacije, uređenje odnosa između poslodavaca i zaposlenih, kolektivno obavezivanje, zdravlje i bezbednost zaposlenih.

Mada u stručnoj i naučnoj literaturi i praksi postoji i niz drugih podela, odnosno grupisanja činilaca i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, radi objedinjavanja i celovitog pristupa ovoj problematici izdvaja se još jedna, koja sve aktivnosti grupiše u pet zasebnih, ali međuzavisnih celina:[99]

(1) zapošljavanje:

- analiza posla,
- planiranje ljudskih resursa,
- regrutovanje i selekcija;

(2) razvoj:

- trening,
- upravljanje performansama,
- upravljanje karijerom;

(3) kompenzacije:

- plate,
- sistemi za podsticanje zaposlenih,

(4) međuodnos radnika i menadžmenta:

- sindikati i kolektivno obavezivanje,
- pravednost i etika u odnosima sa zaposlenima;

(5) zdravlje, bezbednost i međunarodne dimenzije menadžmenta ljudskih resursa.

Pritom vrlo važna kategorija koja se odnosi na organizovanje zadataka, dužnosti i odgovornosti unutar radne jedinice je dizajniranje posla. S druge strane, redizajniranje poslova podrazumeva da se poslovi učine boljim s aspekta zaposlenih, odnosno da se obezbedi produktivnost organizacije.

99 Casio; W.F., *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2003.

Primer 4 Proces Upravljanja ljudskim resursima u Hotelu Palisad Zlatibor

Re. br.	Ulaz	Naziv aktivnosti	Izlaz	Opis aktivnosti	Nosilac / Odgovoran
	• Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova	**Odobravanje zahteva za pribavljanje ljudskih resursa**	• Zapis (odluka direktora)	Rukovodioci organizacionih celina prate obim posla i broj zaposlenih po radnim mestima, i u skladu sa tim procenjuju i obaveštavaju direktora o nastalim promenama (najčešće usmenim putem). Direktor preispituje svaki zahtev i donosi konačnu odluku, pisanim ili usmenim putem.	Direktor
	• Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova • Odluka direktora	**Oglašavanje potrebe za ljudskim resursima**	• Tekst konkursa	Na osnovu odluke o pribavljanju vrši se oglašavanje potrebe za ljudskih resursa koji se mogu angažovati iz: - postojeće interne baze kandidata (u kojoj se nalaze radnici koji su vršili iste poslove na određeno vreme, kandidati koji poseduju preporuke i koji su u hotelu uspešno prošli obuku i radnu praksu, kao i kandidati koji su već dolazili na intervjue i testiranja za posao), ili - eksterne baze podataka o potencijalnim klijentima, najčešće iz Nacionalne službe za zapošljavanje. Ukoliko pomenute baze ne ponude odgovarajućeg kandidata, raspisuje se konkurs za slobodno radno mesto. Način oglašavanja određuje se u zavisnosti od izbora konkretnog izvora za pribavljanje ljudskih resursa (preko organizacije za zapošljavanje ili putem sredstava javnog informisanja). U ovom koraku posebnu pažnju treba obratiti na podatke koji se daju u tekstu konkursa (podaci o vrsti posla, uslovima i kriterijumima koje kandidati treba da ispune, načinu i roku prijavljivanja na konkurs). Podaci o potencijalnim kandidatima mogu se dobiti i u institucijama sa kojima poslovni sistem sarađuje, kao što su fakulteti, instituti i drugi poslovni sistemi. Kandidati koje preporuče pomenute ustanove, takođe moraju proći sve provere, kao i ostali kandidati.	Menadžer ljudskih resursa
	• CV kandidata	**Prikupljanje podataka o kandidatima**	• Spisak prijavljenih kandidata • CV kandidata, propratno pismo	Samo prijave kandidata koje su pristigle u definisanom roku se uzimaju u obzir prilikom procene i izbora kandidata. O sprovođenju konkursa vodi se zapisnik - Spisak prijavljenih kandidata, u koji se unose: prezime i ime, da li kandidat ispunjava uslove konkursa i obrazloženje ukoliko ne ispunjava uslove i vreme zakazanog razgovora - intervjua. Spisak prijavljenih kandidata formira se i u slučaju kada nije raspisivan konkurs, već se do potencijalnih kandidata došlo preko drugih izvora (preporuke, direktni kontakti potencijalnih kandidata itd). Ako je za upražnjeno radno mesto zainteresovan samo jedan kandidat, podatke koji se unose u Spisak prijavljenih kandidata, kao što je vreme zakazanog razgovora, mišljenje o kandidatu itd., moguće je evidentirati i na samoj prijavi (cv) kandidata.	Menadžer ljudskih resursa

Re. br.	Ulaz	Naziv aktivnosti	Izlaz	Opis aktivnosti	Nosilac / Odgovoran
	• Prijave kandidata • Spisak prijavljenih kandidata • Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova	**Procena i izbor kandidata**	• Spisak prijavljenih kandidata • Izveštaj sa intervjua	Sa prijavljenim kandidatima, koji ispunjavaju sve uslove navedene u konkursu, obavlja se informativni intervju-razgovor u cilju prikupljanja što više preciznih i relevantnih podataka o kandidatu potrebnih za donošenje odluke o izboru najboljeg kandidata. Na osnovu ovih podatka i Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji poslova vrši se procena kandidata u smislu: – procene znanja, sposobnosti i veština kandidata, – procene iskustava kandidata, – procene ličnosti kandidata, – posebne provere (npr. evidencija MUP-a), itd. Postoji prioritet da se prvo razmatraju kvalifikacije lica iz interne baze kandidata (praksa, pripravnički staž, preporuke i sl), jer su oni i operativno sposobni za rad u poznatoj organizaciji. Ako je zbog specifičnosti poslova i radnih zadataka, predviđena provera stručnih i radnih sposobnosti (testiranje ili drugi vid provere), potrebno je formirati ili angažovati komisiju za proveru stručnih i radnih sposobnosti kandidata. Komisija se obrazuje od najmanje tri člana iz reda stručnjaka iste vrste i istog ili višeg stepena stručne spreme od stepena koji je predviđen za radno mesto koje se popunjava. U Komisiju se mogu imenovati i lica van poslovnog sistema. Stručne i radne sposobnosti mogu se proveravati i u organizaciji za zapošljavanje ili u drugoj za te poslove specijalizovanoj organizaciji. Na Spisku prijavljenih kandidata (ili prijavi kandidata), upisuje se konačna odluka o izboru. Izabrani kandidat se obaveštava (usmeno) o odluci o prijemu. Ukoliko je saglasan sa odlukom o prijemu kandidat zasniva radni odnos a ukoliko nije korak se ponavlja.	Menadžer ljudskih resursa Direktor
	• Dokumentacija kandidata (radna knjižica, zdravstvena knjižica, diplome i td.) • Ugovor (o radu, o delu, ili autorski ugovor) • Zakon o radu	**Zasnivanje radnog odnosa**	• Ugovor • Dosije zaposlenog	Radni odnos se zasniva Ugovorom o radu u pisanom obliku koji zaključuju zaposleni i poslodavac na određeno ili neodređeno vreme. Ugovor o radu se zaključuje pre stupanja na rad zaposlenog i sadrži elemente određene Zakonom o radu. Prilikom zasnivanja radnog odnosa nadležnim državnim organima se podnosi neophodna dokumentacija (zavod za tržište rada, fond za penzijsko i invalidsko osiguranje, zavod za zdravstvenu zaštitu). Po zasnivanju radnog odnosa bilo na određeno ili na neodređeno vreme, za svakog zaposlenog formira se dosije sa dokumentacijom o prijemu i kvalifikacijama, koji se čuva u fascikli „Dosije zaposlenog". Komisija u skladu sa određenim RM sa ljudima iz tog sektora Radni odnos može da se zasnuje i sa licem koje prvi put zasniva radni odnos u svojstvu pripravnika za zanimanje za koje je lice steklo određenu školsku spremu, ako je to kao uslov za rad na određenim poslovima utvrđeno zakonom. Pripravnički staž traje najduže godinu dana i za to vreme pripravnik ima sva prava po osnovu radnog odnosa. Za obavljanje poslova koji su van delatnosti poslodavca a koji imaju za predmet samostalnu izradu i opravku određene stvari, samostalno izvršenje određenog fizičkog ili intelektualnog posla zaključuje sa Ugovor o delu.	Referent za radne odnose

Re. br.	Ulaz	Naziv aktivnosti	Izlaz	Opis aktivnosti	Nosilac / Odgovoran
	• Ugovor • Plan rada sa kandidatima	**Uvođenje novog radnika u posao**	• Evaluacioni list • Evidencija obuka zaposlenog	Nakon zasnivanja radnog odnosa, zaposlenog je potrebno uvesti u posao, tj. upoznati ga sa poslovnim sistemom, rukovodstvom, saradnicima i novim radnim mestom, u skladu sa standardom hotela koji se odnosi na prvi dan na poslu. Posebno je potrebno novog zaposlenog upoznati sa opisom poslova njegovog radnog mesta, njegovim obavezama i zaduženjima, svim dokumentima koje koristi za obavljanje radnih zadataka i koji nastaju kao rezultat odvijanja njegovih aktivnosti, kao i sa svim standardima rada hotela. Kandidatu se u okviru sektoru u koji će biti raspoređen dodeljuje mentor za obuku. Osposobljavanje novog zaposlenog se vrši u skladu sa planom rada sa kandidatima, a za njegovo planiranje i sprovođenje su odgovorni rukovodilac sektora i menadžer ljudskih resursa. Ako lice pre zasnivanja radnog odnosa prolazi probni rad, na obuke, uvođenje u posao i evaluaciju kandidata se stavlja poseban akcenat, iz razloga što se nakon isteka probnog rada na osnovu rezultata koje je lice pokazalo u toku i na kraju probnog rada donosi odluka o eventualnom prekidu radnog odnosa, kako je i predviđeno ugovorom o radu. Lice koje je bilo zaduženo za uvođenje zaposlenog u posao daje mišljenje o zaposlenom, što predstavlja osnovu za donošenje konačne odluke o eventualnom prestanku radnog odnosa nakon isteka probnog ili pripravničkog rada. Za kandidata se popunjava i Evaluacioni list, a ocene prikuplja menadžer ljudskih resursa i po završetku probnog perioda, volontiranja, pripravničkog staža ili ugovora na određeno, uz odobrenje Direktora donosi odluku o zadržavanju zaposlenog.	Odgovorno lice za odnosni sektor Menadžer ljudskih resursa
	• Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji poslova • Promene u okruženju • Programi seminara, kurseva	**Stručno osposobljavanje zaposlenih**	• Evidencija obuka zaposlenog	Na osnovu utvrđenih potreba za obuku i predloga menadžera ljudskih resursa, direktor donosi odluku o vrsti obuke koju će određeni kandidat da prolazi. Plan i program obuke treba da odgovara potrebama poslovnog sistema za određenim stručnim znanjima. Postupak realizacije obuke podrazumeva: • obezbeđenje neophodnih resursa, • angažovanje predavača - izvođača, • obaveštavanje svih učesnika o mestu i vremenu izvođenja obuke, • obezbeđenje evidencije i zapisa. Za svakog zaposlenog se vodi Evidencija obuka u njegovom dosijeu. Potvrda o uspešno izvršenoj obuci odlaže se u dosije zaposlenog.	Menadžer ljudskih resursa
	• Ugovor • Zakon o radu	**Prestanak radnog odnosa**	• Zapisi o prestanku radnog odnosa	Po ispunjenju uslova definisanih Zakonom o radu prestaje radni odnos zaposlenog. Poslodavac je dužan da najkasnije 30 dana od prestanka radnog odnosa zaposlenom izvrši isplatu dospelih zarada i drugih primanja. Dokumentacija (radna knjižica i obrasci) koja je prilikom zasnivanja radnog odnosa overena od strane nadležnih službi i čuvana u dosijeu zaposlenog, prilikom prestanka radnog odnosa nosi se istim službama (potpisana i overena za prestanak radnog odnosa) na odjavu.	Direktor

Izvor: preuzeto M. Ostojić, master rad, Upravljanje ljudskim resursima u hotelu „Palisad„ Zlatibor, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011., str. 57-61

3.3 KULTURA I KLIMA PREDUZEĆA

Savremeni menadžeri ljudskih resursa izuzetnu pažnju poklanjaju kulturi i klimi koja vlada u organizaciji. U eri kvaliteta koji se nameće kao neizostavni standard u poslovanju sistem kvaliteta označava novu kulturu ponašanja svakog pojedinca i organizacije u celini. U tom kontekstu posebna pažnja se posvećuje klimi koja doprinosi stalnom unapređenju poslovanja. Vrhovno rukovodstvo organizacije, odnosno top menadžment, treba da poseduje multikulturalnu fleksibilnost, odnosno da dobro poznaje sve kulturne segmente u svojoj organizaciji. S druge strane, postojanje kulturnih razlika između različitih sektora u organizaciji može negativno da utiče na primenu univerzalnih stilova, principa i pravila. Krajnji cilj je podizanje kulture rada u organizaciji.

Za menadžere ljudskih resursa stoga je vrlo bitno da prave terminološke razlike između različitih pojmova koji su u opticaju.

Kultura - Pod ovim pojmom se podrazumevaju sva dostignuća ljudskog društva u privrednom, društvenom i duhovnom životu.[100] Kulturom se definiše stepen duhovnog i društvenog razvitka pojedinca, obrazovanosti, prosvećenosti, vladanja, ponašanja i drugih interpersonalnih ophođenja pojedinca.

Organizaciona kultura- Podrazumeva interakcijsku celinu koja u sebe uključuje pojmove: tradicija, običaji, navike, vrednosni sistem, verovanja, stavovi, merila, standardi, norme ponašanja, jezik, tehnologija, imidž (stil), paradigme (uzori, obrasci). Međutim, može se definisati kao skup važnih zaključaka koje je izmislila, otkrila ili razvila neka grupa u procesu suočavanja s problemima. Jedan od ključnih podsistema organizacione kulture svake privrede, organizacije i preduzeća je sistem nagrađivanja. Nagrada motiviše zaposlene ljude, a motiv je osnovni uzrok i pokretač čovekovih aktivnosti.

Kultura zaposlenih - Ovaj pojam podrazumeva potrebu za nalaženjem osećaja (sluha) za primedbe, sugestije, zapažanja, iskustva, očekivanja (pouzdanosti) u odnosu na dobijenu uslugu, informacije o zadovoljavanju ili o nezadovoljavanju i drugo.

Poslovna kultura organizacije - Određuje tradiciju, navike, stavove, merila, vrednosni sistem, ponašanje i dr., koji su presudn utiču na uspešnost složenog zadatka kakav su izgradnja i implementacija u menadžment ljudskih resursa.

Kultura kvaliteta - Uobičajeno se shvata kao opisivanje načina ophođenja ljudi korišćenjem tradicionalnih navika i standardnih postupaka, koji se primenjuju u ponašanju organizacije. U najvećem broju preduzeća kultura kvaliteta je rezultat tradicije i „stila" ili „imidža" ljudi, okruženja i mnogobrojnih faktora.

Klima - U prenesenom značenju, definiše uslove života i rada za organizacije. Klima znači stvaranje preduslova za uvođenje sistema kvaliteta u menadžment ljudskih resursa. To podrazumeva da je neophodno da se stvore odgovarajući uslovi koja bi omogućila uvođenje sistema kvaliteta. Od menadžera se zahteva da uvažavaju zakon-

100 Reč kultura izvedena je iz reči kult (idol, uzor) koja u osnovi odslikava ciljeve jedne zajednice.

sku regulativu, načela poslovnog morala i poslovnih običaja, etičke i građanske principe radi doprinosa poboljšanju kvaliteta života zaposlenih.

Poslovna klima preduzeća - Ovaj pojam definiše način na koji zaposleni vide i osećaju aktuelnu poslovnu kulturu u sopstvenoj organizaciji, koja pogoduje izgradnji i implementaciji sistema kvaliteta. Unapred se određuje sistem efektivnosti i efikasnosti napora koje organizacija treba da uloži da bi mogla da se uključi u zamršeno i rizično područje kulture.

Osnovne odrednice poslovne kulture su: inicijativnost, poslovnost, dinamičnost, efikasnost, profesionalizam, kooperativnost i kolegijalnost, lojalnost i slično.

Glavni elementi kulture preduzeća su: ciljevi, ideje, ideali i mere koje iz njih proističu. Ovi elementi imaju velikog značaja za menadžment u vođenju poslova na osnovu kojih mogu da se formiraju mišljenja i stavovi.

Sadržina kulture preduzeća zasnovana je na: vrednostima[101] i normama[102] koje treba da usvoje i primenjuju svi zaposleni.

Osnovna obeležja klime, kao motivišućeg faktora, u menadžmentu ljudskih resursa su sledeća:

- stvaranje ideja u sopstvenoj organizaciji,
- strpljivo prihvatanje tržišnih zahteva,
- poštovanje osnovne odrednice poslovne filozofije *just-in- time*,
- prethodno planiranje za početak komunikacije,
- jednostavan i korektan način izražavanja,
- korišćenje pomoćnih sredstava za približavanje ideja,
- spremnost da se odgovori na promene,
- simulacija učešća drugih,
- pažljivo slušanje,
- planiranje dovoljnog vremena za izlaganje, diskusiju i dr.

Komunikacioni proces za funkcionisanje svakog preduzeća, odnosno organizacije od izuzetnog je značaja. Pritom je veoma važno pitanje kako ga poboljšati i unaprediti, a na to odgovor mogu da daju odrednice klime u preduzeću. Na sudbinu komuniciranja i njene posledice najviše utiče **psihološka klima** koja vlada u organizaciji. Ona može biti:

- *demokratska klima*, koju karakteriše kooperativnost, i
- *birokratska klima*, sa tačno utvrđenim hijerarhijskim odnosima, u kojima se ne računa na širu i značajnu participaciju većeg broja zaposlenih.

101 Vrednost u ekonomskoj teoriji ima društveni značaj koji se odnosi na težinu, društveno uvažavanje i koji se pridaje nekom proizvodu ljudskog rada zbog toga što ima određeni upotrebni kvalitet, upotrebnu vrednost.

102 Norma određuje pravilo, propis, meru, količinu rada, zakonsku obavezu, poredak u organizaciji. Ona predstavlja veličinu radnog zadatka koji treba da izvrši radnik ili grupa radnika, utvrđenu na osnovu objektivnih kriterijuma, odnosno to je pravilo ili princip ponašanja u obavljanju nekog zadatka.

Poslovna klima, u kojoj ljudi rade i odlučuju, snažno utiče na njihovo delovanje i ponašanje, a samim tim i na funkcionalnost komuniciranja. Kultura, kao i religija i vaspitanje najznačajniji su faktori koji utiču na očekivanje kupca (komitenta) u vezi sa nivoom kvaliteta. Proučavajući poslovnu klimu i kulturu organizacije, menadžeri ljudskih resursa moraju imati u vidu da organizacija nema samo zadatak da uspešno upravlja materijalnim resursima već i da usmerava svoje članove. Dakle, naročiti uticaj na ponašanje organizacije, njene ciljeve i strukturu ima kulturološki sistem. U kontekstu toga postoji i uticaj organizacije na njeno okruženje kao interakcijsko društvo.

Okruženje predstavlja skup svih okolnosti u kojima sistem – preduzeće ostvaruju svoju funkciju, ciljeve, organizacionu struktiru i celokupno ponašanje.

Preduzeće je prinuđeno da se prilagođava zahtevima okruženja kako bi efikasno ostvarilo svoje zadatke. U suprotnom može doći do opadanja njegove ekonomske moći.

Determinante u kulturološkom sistemu obuhvataju:

- stanje duhovnih dobara,
- stepen humanizacije ljudskih odnosa i dominantnih društvenih vrednosti;
- stepen ovladanosti određenim znanjima i veštinama;
- razvijenost potreba ljudi i institucija za njihovo zadovoljenje;
- razvijenost celokupne društvene nadgradnje koja objektivno određuje brojne i složene aktivnosti pojedinaca, grupa, slojeva i klasa.

Za razumevanje čovekovog ponašanja u celini važne su sledeće karakteristike: mentalitet, radna i životna opredeljenja pojedinaca, grupe ljudi i njihovih preovlađujućih gledišta, sudova, stavova, mišljenja, uverenja, shvatanja i drugo. U okviru toga treba se osvrnuti na poznavanje predrasuda (sudova zasnovanih na tradicionalnim mišljenjima, neproverenim, netačnim ili lažnim sudovima) i ustaljenih i nefleksibilnih ponašanja, nezavisno od izmenjenih okolnosti i situacija. Proces unapređenja ovih tumačenja zasnovan je na principima etike koji nisu statički već su podloženi promenama i razlikuju se od društva do društva i od vremena do vremena.

Pod **etikom** se podrazumeva sve ono što se odnosi na običaje, navike, naravi. Od izuzetne je važnosti da razvija:

- *etičke vrline* (običaje, naročito one koji se stiču elementarnim vaspitanjem i ponašanjem uzora),
- *dijagnostičke vrline* (intelektualne, tj. one koje se stiču rasuđivanjem i obrazovanjem).

Za menadžere ljudskih resursa je najbolje da se stvori sinteza ove dve vrste vrlina jer tada čovek deluje po svojoj savesti i svesti. Za etičke principe vrlo su značajne klasne, nacionalne, religijske, profesionalne i druge grupacijske karakteristike.

Pored etičkih principa, utemeljenih na pravnim i drugim normama (javni moral) i koji su nesumnjivo važni za harmoniju svakog društva u celini, treba usmeriti pažnju i na moralne nadzore koji se mogu otkriti u običajima, tradiciji, poštovanju, ugledu, poverenju, odgovornosti i dr.

Osnovna određenja etike kao skupa načela, principa, moralnog ponašanja pojedinaca, grupe, preduzeća, društva koje odgovara zahtevima standarda i vrednostima određene zajednice, čine: istina, poštenje, humanost, solidarnost, dužnost, sloboda i drugo.

Poslovna etika je svuda u svetu veoma zastupljena i odnosi se na standardnu edukaciju menadžera radi stvaranja odgovarajućeg stila i kulture poslovnog ponašanja[103] i prema samom sebi i prema poslovnim saradnicima (partnerima).

3.4. ULOGA ORGANIZACIONE KULTURE U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Savremena strategije koje se koriste u transformisanju preduzeća, odnosno strategija oporavka neizostavno mora da uključi promenu organizacionih dimenzija preduzeća, kao što su organizaciona struktura, organizaciona kultura, menadžment ljudskih resursa, a često i samo vođstvo, odnosno menadžment preduzeća. Menadžeri ljudskih resursa treba da imaju u vidu da je organizaciona kultura preduzeća kritični faktor transformacije preduzeća. Postojeći sistem vrednosti i mentalitet zaposlenih sa ukorenjenim navikama, stavovima i verovanjima predstavljaju nevidljivu silu, koja može ubrzati, ali i usporiti preobražaj prema efektivnom i efikasnom upravljanju preduzećima. Organizaciona kultura je značajna jer utiče na strateške odluke, determiniše sposobnosti preduzeća da se promenama prilagođava okruženju, predstavlja mehanizam koordinacije i kontrole ponašanja zaposlenih smanjujući konflikte i motivišući radnike.

Organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji zapravo usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Nju možemo definisati na različite načine: *Eldridge i Crombie* ističu da se kultura organizacije odnosi na jedinstvenu konfiguraciju normi, verovanja, vrednosti i načina ponašanja koji karakteriše način na koji pojedinci i grupe obavljaju svoje aktivnosti.

Louis ukazuje da je to set značenja koji deli grupu ljudi.

Tunstal navodi da korporativna kultura može biti opisana kao generalna konstelacija verovanja, običaja, vrednosnog sistema, ponašanja i normi, jedinstvena za datu korporaciju i koja predstavlja obrazac aktivnosti u njoj i objašnjava model ponašanja i emocionalnih karakteristika u njoj.

Kultura je model zajedničkih vrednosti koje daju zaposlenima institucionalna značenja, kao i pravila ponašanja u svakodnevnom životu, objašnjava Davis.

Organizaciona kultura odnosi se na obrazac verovanja, vrednosti i naučenih načina postupanja s iskustvom koji su se razvili kroz organizacionu istoriju i koji se manifestuju kroz materijalne objekte, kao i ponašanje članova organizacije.[104]

103 Kada je reč o uslugama i kupcima, poslovna kultura i klima imaju uticaja na definisanje pitanja: Šta se radi? Na koji način i kako merimo i upravljamo?

104 Janićijević, N. , *Organizaciona kultura*, Ulixes, Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997, str. 39.

Međutim, ako se prihvati stav da je organizaciona kultura rezultat prethodno primenjene strategije, da usmerava tekuću i opredeljuje buduću strategiju, onda se može tvrditi da su kultura, strategija i menadžment, „Sveto trojstvo" procesa transformacije preduzeća[105], odnosno da transformacija preduzeća nije moguća bez promene njegove kulture. Pritom treba imati u vidu da organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, vrednosti i verovanja koje dele zaposleni a odnose se na rešavanja fundamentalnih problema preduzeća: problema eksterne adaptacije i problema interne integracije. Zato kultura ima dve komponente, odnosno dve grupe vrednosti, verovanja i pretpostavki: eksternu i internu.

Eksterna komponenta organizacione kulture uključuje stavove, verovanja i vrednosti o tome kako rešiti problem eksterne adaptacije.

Interna komponenta organizacione kulture podrazumeva stavove, vrednosti i verovanja kako rešiti problem interne organizacije.

Da bi preduzeće promenilo svoje fundamentalne izbore, njegovo rukovodstvo, odnosno menadžeri ljudskih resursa, zaposleni moraju prethodno da izmene svoje pretpostavke, vrednosti i verovanja u pogledu tih izbora. Zato su adaptibilnost i transformacija preduzeća nemoguće bez promene organizacione kulture.

Eksterna komponenta organizacione kulture često se poistovećuje sa „teorijom posla", prema kojoj svako preduzeće u toku svog razvoja dolazi do niza verovanja i vrednosti o tome kako njihov posao funkcioniše i kako preduzeće treba da se ponaša.[106] (U tu teoriju spadaju verovanja i vrednosti o kupcima, o konkurenciji, o kvalitetu, inovacijama, ulozi države u biznisu itd., a ono što najčešće izaziva neuspeh ili propast velikih kompanija jeste teorija posla koja je izgubila korak s realnošću.) Smatra se da svaka teorija posla ima tri ključne komponente, odnosno tri grupe verovanja i vrednosti od kojih se sastoji. Prvu grupu verovanja sačinjavaju verovanja o okruženju, tržištu, kupcima i sl. Drugu grupu čine verovanja i vrednosti o misiji organizacije. Treću grupu čine verovanja o specifičnoj konkurentskoj prednosti preduzeća.

Dalje, smatra se da je za preduzeće od vitalne važnosti da u svakom trenutku ove tri grupe verovanja i vrednosti budu:

(1) usklađene s realnošću;

(2) međusobno usklađene;

(3) poznate i prihvaćene od svih u organizaciji;

(4) konstantno proveravane i testirane.

Interna komponenta organizacione kulture determiniše način na koji će preduzeće funkcionisati i kako će urediti svoje unutrašnje odnose. Funkcionisanje preduzeća određeno je procesima koji se u njemu odvijaju.[107] Uostalom, preduzeće se može posmatrati kao velika mreža procesa kroz koje ono koristi svoje resurse da bi ostvarilo svoje ciljeve. Svaki proces se može predstaviti kao niz sukcesivnih aktivnosti koje tran-

105 Wilsus, W., Hardcastle, A., *Curtural Transformation at NUMI*, Sloan Management Review, 1994,
106 Drucker, P., *The Theory of the Business,* Harvard Business Review, September–October, 1994.
107 Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation*, London: Bearley, 1993.

sformišu neki input u output.[108] U svakom preduzeću se vremenom ustaljuje određeni način na koji se procesi odvijaju, čime se oni pretvaraju u rutinu.

Rutina je ponavljajući, ustaljeni način odvijanja procesa u organizaciji. Pod pojmom ***rutina organizacije*** podrazumeva se regulisan i predvidiv način obavljanja aktivnosti koje daju redosled koordiniranim akcijama preduzeća.[109] Da li će preduzeće biti uspešnije od svojih konkurenata na tržištu ne zavisi toliko od njegove organizacione strukture ili resursa kojima raspolaže, koliko od načina na koji obavlja svoju poslovnu aktivnost, a to znači od procesa.[110] Kako će poslovni procesi biti dizajnirani u preduzeću uveliko zavisi od pretpostavki, verovanja i vrednosti koje zaposleni imaju o vrednosti svoga preduzeća, odnosno organizacije.

Slika 3 Interne komponente organizacione kulture

Izvor: Hammer, Champy; (1993): *Reengineering the Corporation*, Brealey, London.

U savremenim uslovima poslovanja raširenо je mišljenje da je organizaciona kultura ključ za razumevanje zašto su neka preduzeća uspešna, a neka nisu u sprovođenju izabrane strategije. Uvažavanje kulture, kao bitnog faktora uspeha preduzeća, omogućava menadžerima da uspešno upravljaju preduzećem u periodu strategijskih promena. Svojim sadržajem kultura na različite načine utiče na formulisanje i implementaciju odabrane strategije promena, odnosno na njeno prihvatanje od strane članova organizacije.

Stepen rizika koji se preuzima ulaskom u proces transformacije treba da bude srazmeran potencijalu preduzeća i spremnosti članova kolektiva da ga prihvate.

Motivisanost zaposlenih u preduzeću osnovni je bazični faktor za uspeh transformacije. Pritom izvodljivost promene prevashodno zavisi od dve osobine članova:

108 Svakako, najpoznatiji model procesa u preduzeću je Porterov lanac vrednosti.
109 Nelson, R.R. and Winter , S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambrige Mass 1982, p. .9
110 Na primer, za konkurentsku prednost preduzeća na tržištu nije toliko važno kakva je *organizaciona struktura* njegove prodajne službe, već kako preduzeće obavlja proces prodaje. Bitno je šta preduzeće *ume i može* da uradi bolje od svojih konkurenata, a ne šta ono *ima*, a drugi nemaju.

- kritične mase njihove spremnosti za promenu i
- sposobnosti da se promena izvrši.

To znači da ulazak u proces transformacije preduzeća pretpostavlja promenu u stavovima ljudi, što je u velikom broju slučajeva bitnije i od promena u organizacionoj strukturi. Organizacije, odnosno preduzeća koja imaju jaku kulturu imaju i određenu konkurentsku prednost. U stabilnim uslovima jaka kultura može biti u čvrstoj korelaciji s uspešnim poslovanjem preduzeća. Ona pomaže članovima organizacije time što neformalna pravila upućuju ljude na to kako bi trebalo da se ponašaju. Takođe, poznata i prihvaćena kultura sprečava lažna očekivanja ljudi od kompanije, a ima i stabilizatorsku ulogu u uslovima manjih poremećaja u funkcionisanju organizacije.

Međutim, kad se uslovi poslovanja bitno izmene, preduzeće mora imati adekvatan organizacioni odgovor na promenu strategijskog karaktera. U takvim uslovima se jaka kultura od strategijske prednosti može pretvoriti u strategijsko opterećenje, pa čak i u nepremostivu prepreku za uvođenje bilo koje vrste promena.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Kako bi ste definisali pojam znanja?
2. Šta je to i od čega se sastoji organizaciono učenje?
3. Šta je to i od čega se sastoji organizaciona baza znanja?
4. Kako bi ste objasnili od čega se sastoji upravljanje znanjem?
5. Koji su osnovni elementi i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima?
6. Kako bi ste objasnili razliku između pojma kulture, etike, pojma organizacione kulture, kultura zaposlenih, poslovna kultura organizacije, kultura kvaliteta i klime.
7. Kako bi ste definisali organizacionu kulturu?
8. U čemu se sastoji razlika između eksternih i internih komponenti organizacione kulture?

UNIVERZITET PRIVATNI AKREDITOVANI UNIVERZITET EDUCONUM

II DEO

STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

4. UPOŠLJAVANJE – SADRŽAJ I ANALIZA POSLA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Definišete i objasnite proces analize posla.
- Objasnite koji su zadaci, dužnosti i odgovornosti analize posla.
- Objasnite šta sve obuhvata i podrazumeva analiza posla.
- Razumete koje je sve infomacije potrebno prikupiti da bi se uradalia analiza posla.
- Sagledate koje se sve komponente koriste u opisu posla.
- Navedete šta sve treba da uključi specifikacija posla.
- Navedete koji sve faktori imaju odlučujući uticaj pri izboru posla.
- Objasnite šta sve obuhvata dizajniranje posla.
- Razumete i objasnite proces analize posla i navedete koje su to savremene metode za analizu posla.
- Upoznate koji su to bitni elementi za konkurisanje za posao i koji su to najvažniji faktori koji utiču na izbor posla.

Upošljavanje, odnosno analiza posla predstavlja konstantnu aktivnost menadžera ljudskih resursa. Ujedno, ova aktivnost predstavlja osnov ili polaznu tačku i za sve ostale aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, a prevashodno je osnov za planiranje angažovanja ljudskih resursa u svakoj organizaciji.

Analiza posla predstavlja sistemski put za dobijanje ali i razradu informacija o njegovom sadržaju, kao i o izvršiocima potrebnim za njegovo obavljanje. Osim toga, bitan je i kontekst, odnosno sadržaj u kome se poslovi obavljaju. U stvari, to predstavlja esencijalnu osnovu za menadžment ljudskih resursa. *Analizom posla* utvrđuju se dužnosti koje se obavljaju na određenom radnom mestu i osobine ljudi koje treba zaposliti na tim poslovima. Rezultati analize posla su podaci o aktivnostima i zahtevima vezanim za određeni posao. Ti podaci koriste se za izradu *opisa posla – radnog mesta* (koje su dužnosti) i *specifikacije posla* (kakve ljude zaposliti).[111]

> Uspeh ne zavisi ni od vremena, ni od mesta, ni od okolnosti. On zavisi od čoveka
>
> Charles ROUSS

111 Preuzeto iz: Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str. 61, Frederick Morgenson and Michael Campion, *Accuaracy in Job Analysis:Toward and Inference Based*

Analiza posla se može definisati kao proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na posao: sadržaj i priroda posla, potrebna znanja, sposobnosti, veštine i drugi zahtevi za obavljanje posla.[112] Analiza posla prepoznaje koji su zadaci, dužnosti i odgovornosti konkretnog posla. *Zadatak* je identifikovana radna aktivnost sastavljena od pokreta, dok je *dužnost* veći radni elemenat sastavljen od nekoliko zadataka koje izvršava pojedinac. *Odgovornosti* su obaveze da se izvrše određeni zadaci i dužnosti (zato upravljački poslovi nose veće odgovornosti i uglavnom su bolje stimulisani).

> Ako želite da oštetite svoju kompaniju – zanemarite inovacije!
>
> Robert HELLER (1933) - pisac

Međutim, pošto i zadaci i dužnosti opisuju aktivnosti, nije ih uvek lako razlikovati.[113]

Informacije o poslu usmerene su u dva pravca:

(1) prema radnom mestu:

- naziv radnog mesta, opis posla, dužnosti i odgovornosti;

(2) prema izvršiocu:

- stručna sprema, radno iskustvo, znanja i veštine.

Cilj analize posla je ostvarivanje višestrukih efekata u korist organizacije u kojoj se obavlja, kao i opšti društveni interes. Dobro koncipirana i uspešno sprovedena analiza posla, između ostalog, podrazumeva:[114]

- utvrđivanje *opisa* posla i *broja* izvršilaca za svako radno mesto;
- utvrđivanje *uslova* koji se za obavljanje određenog posla moraju ispunjavati;
- definisanje relativne *vrednosti* posla, da bi se obezbedila interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja;
- definisanje *odnosa* nadređenosti i podređenosti;
- definisanje *opštih* principa, pravila i metoda rada i slično.

Poslovi i radni zadaci koji obavljaju pojedinci u organizaciji nalaze se u centru pažnje menadžmenta ljudskim resursima, odnosno odgovornih menadžera. Pri tome menadžeri obavezno uzimaju u obzir prirodu posla koja se protokom vremena menja. S jedne strane menjaju se i zahtevi koje pred zaposlene stavljaju novi poslovi i radni zadaci, odnosno odgovarajući menadžeri, a druge, odgovori pojedinaca na zahteve

Model.

112 Preuzeto iz: Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 35, Schuler, R. S., Managing Human Resources, 5th ed, West Publishing Сотрапу; 1996, McCormick, E. J., 1979, Job Analysis: Methods and Applications, New York, AMACOM: str. 20; De Cenzo, D. A., Robbins, S. P., 1996, Human Resource Management, 5th ed, John Wiley & Sons, str. 136; vidi i Tiffin J., McCormick E. J., 1958, Industrial Psychology, Englevvood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.

113 Na primer, ako je jedna dužnost rukovodioca, prilikom zapošljavanja, intervjuisanje kandidata, jedan zadatak povezan s ovom dužnošću biće postavljanje pitanja.

114 Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž, Cvetkovski, T., 2004, *Menadžment ljudskih resursa,* Megatrend, Beograd, str. 28.

posla takođe se tokom vremena menjaju. U zavisnosti od toga kako su poslovi dizajnirani oni mogu da obezbede više ili manje mogućnosti zaposlenima da zadovolje svoje potrebe u odnosu na posao koji obavljaju. S druge strane, obuka može da zadovolji potrebu zaposlenog da postane stručnjak u određenoj oblasti. Naprotiv, posao koji daje malu širinu može da deluje negativno na zaposlenog koji nastoji da zadovolji kreativne potrebe ili potrebe za inovativnošću. Stoga što se suština posla menja i zato što svaki posao treba uskladiti s realnim situacijama, i menadžeri i zaposleni podjednako otkrivaju da ne samo analiza nego i njegovo dizajniranje zahtevaju od menadžera ljudskih resursa sve više kreativnosti i angažovanosti.

Definisanje sadržaja posla i uslova, koji se za rad na određenom radnom mestu moraju ispunjavati, osnova su na kojoj se kreiraju gotovo sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Prijem novih izvršilaca poslova i radnih zadataka (regrutovanje), njihova selekcija, razvoj zaposlenih, nagrađivanje i druge aktivnosti direktno se odnose na analizu sadržaja posla. Zato savremeni menadžment pridaje sve veći značaj aktivnostima vezanim za analizu posla.

Uobičajeno, analiza posla obuhvata prikupljanje informacija o karakteristikama posla koji ga razlikuje od drugih poslova. Te informacije, koje upućuju na određene razlike, odnose se na sledeće elemente:

- radne aktivnosti i ponašanja;
- interakcije s drugima;
- standardi performansi;
- oprema i alat koje se koriste;
- radni uslovi;
- nadgledanje;
- znanje, veštine i potrebne sposobnosti.

Većina metoda i postupaka koji se primenjuju u analizi posla zahteva od pojedinca koji se time bavi opis dešavanja na poslu ili da napravi seriju pretpostavki u vezi sa specifičnim aktivnostima koje je potrebno obaviti u okviru posmatranog posla. Ove vrste informacija prikupljaju se trostruko:

- od samog zaposlenog koji obavlja konkretan posao,
- od supervizora i
- od obučenog analitičara posla.

Svi oni poseduju potrebne informacije[115], međutim, kvalitetna analiza posla zahteva visok stepen koordinacije i saradnje. Sadržaj posla je pod uticajem cilja organizacije ili organizacione jedinice, posebnih zahteva koje ostvarenje ovog cilja postavlja pred ljude, pod uticajem strukture organizacije, procesa i aktivnosti koji se izvršavaju unutar organizacije, tehnologije organizacije i okruženja u kome organizacija posluje.

115 Na primer, rukovodioci mogu biti najbolji izvor informacija o tome šta bi trebalo uraditi, ali zaposleni zna najviše o tome šta se zaista radi.

4.1. OPIS I SPECIFIKACIJA POSLA

Analiza posla ima za cilj prikupljanje neophodnih informacija potrebnih menadžeru ljudskih resursa. Sve informacije se svrstavaju u dve velike grupe bitne za razvoj opisa posla, s jedne strane, i specifikacije posla, s druge. Potom, u većini slučajeva obe ove komponente razvijene analizom posla kombinuju se, te se kreira jedan dokument koji sadrži nekoliko različitih sekcija, odnosno odeljaka.

4.1.1. Opis posla

Primer 5 Značaj Opisa posla u hotelijerstvu

Marija Bjelić, menadžer Instituta za hotelski menadžment za jugoistočnu Evropu AIFH

Kada se planiraju kadrovi, istovremeno se planiraju i pozicije. Nakon što se definiše pozicija, traži se osoba koja odgovara zadatim kriterijumima. Fer igra je za nas osnova svega. Kao što propagiramo i primenjujemo fer igru prema eksternim gostima (onima koji odsedaju kod nas), na isti način postupamo i sa našim internim gostima, odnosno sa našim saradnicima. U našem hotelu je zastupljena piramidalna hijerarhijska struktura. Da bi se jasno znalo koje su čije odgovornosti i koji je delokrug rada svakog pojedinca, opis posla je kod nas nešto sasvim uobičajeno. Opis posla je sastavni deo ugovora o radu koji svaki zaposleni potpisuje. Opis posla je dokument koji sadrži naziv radne pozicije, mesto rada, delokrug rada, kome zaposleni odgovara u hijerarhijskoj strukturi i za koga je on zadužen. Osim ovoga, opis posla sadrži jasno navedene osnovne dužnosti i odgovornosti, administrativne i opšte dužnosti. Ovaj pravni dokument ima prednosti i za zaposlenog i za hotel: pojedinac zna šta se od njega očekuje i koje standarde mora da ispoštuje, a supervizorima je lakše da sprovode kontrolu zadataka, što je kasnije bitno i za evaluaciju. Neki hoteli koliko znamo, međutim, uopšte ne koriste ovaj dokument, jer ne žele da zaposlene vezuju samo za određene zadatke. Opis posla kod nas ne služi za to da neko lakše kaže: „To nije moj posao", već za to da se uvede neki red. Kod nas ćete videti da i generalni direktor ume da zasuče rukave kad je gužva i da rasprema stolove, jer hotel je posebna vrsta firme, posebna vrsta kolektiva. Ako želimo da ga prodamo kao kuću za goste, svako od nas onda treba da se ponaša kao domaćin.

Komponenta analize posla koja se odnosi na opis posla identifikuje *zadatke*, *dužnosti i odgovornosti* koje sam posao nosi sa sobom. Opis posla identifikuje šta je urađeno, zašto je to urađeno, gde je urađeno i kako je urađeno. Iz datog opisa posla direktno proističu standardi za izvršenje posla. Standardi treba da definišu koji se posao obavlja i koje performanse, odnosno mogućnosti za izvršenje se smatraju zadovoljavajućim u svakoj oblasti opisa posla.[116] Opis posla može da bude dvostruk, a to znači da može da bude:

116 Tu postoji vrlo jasan razlog: ako zaposleni znaju šta se od njih očekuje, odnosno šta sačinjava dobro ili loše obavljen posao, oni će imati veće mogućnosti da dobro obave posao. Međutim, standardi izvršenja (performansi) često su izostavljeni iz opisa posla. Čak i kada su standardi za izvršenje posla identifiko-

a) načelan opis poslova:

- opisivanje osnovnih (ključnih) poslova radnog mesta, bez ulaženja u njihovo detaljno objašnjavanje, navođenje i opisivanje;

b) detaljan opis poslova:

- podrazumeva označavanje svih poslova i radnih zadataka koje zahteva određeno radno mesto, od najsloženijih i najznačajnijih, do najjednostavnijih i najsitnijih;
- takvom opisu se pribegava da bi se otklonile dileme koje se ponekad javljaju u vezi s razgraničavanjem poslova između pojedinih radnih mesta.[117]

Postoji niz komponenata koje se koriste u opisu posla ali se, uobičajeno, grupišu u pet setova:[118]

1) identifikacija:

- prvi deo opisa posla, daje se naziv posla, odeljenje, lokacija i datum analize;

2) opšti pregled:

- opšte odgovornosti i komponente koje čine posao različitim od drugih (ukratko se opisuje suština posla);

3) osnovne funkcije i dužnosti:

- sadrži jasne i precizne izjave u vezi s osnovnim izvršenim zadacima, dužnostima i odgovornostima (obrada ovog dela zahteva najviše vremena);

4) specifikacije posla:

- date su kvalifikacije potrebne da bi se posao obavio na zadovoljavajući način, i to se specifikacije dele trostruko:

  a) znanje, veštine i sposobnosti;

  b) obrazovanje i iskustvo;

  c) fizički zahtevi i/ili radni uslovi;

5) negiranja i odobrenja:

- poslodavac može da menja dužnosti zaposlenog, ili se zaposlenom (na njegov zahtev) dozvoljava da izvršava dužnosti koje nisu na listi.

---

vani i usklađeni s opisom posla, oni mogu biti nepoznati zaposlenima kada opisi poslova nisu obezbeđeni za zaposlene, već se koriste samo od odeljenja za ljudske resurse i menadžera.

117 Zbog takvih i sličnih dilema zaposleni ponekad odbijaju da izvrše određene poslove, smatrajući da oni ne spadaju u delokrug njihovog rada. U stvari, takva shvatanja su većinom pogrešna jer je zaposleni, po pravilu, dužan da osim poslova svog radnog mesta obavlja i druge poslove za koje je kvalifikovan i osposobljen, ukoliko za to postoji potreba i ukoliko dobije nalog od pretpostavljenog. I pored toga, činjenica je da svaki radnik treba da zna koje su mu obaveze na poslu i šta se od njega očekuje jer dileme oko delokruga rada mogu dovesti do krupnih posledica, naročito u javnom sektoru.

118 Mathis, R., Jakson, J., 1997, *Human Resource Management*, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

Pregled 2 Upitnik za analizu radnog mesta u hotelu koji služi za razvoj opisa radnog mesta

Naziv radnog mesta_____Datum_____

Šifra radnog mesta _____ Odeljenje_____

Naziv radnog mesta nadređene osobe_____

Radno vreme od _____ pre podne do _____ po podne

Ime osobe koja sprovodi analizu _____

1. Koja je osnovna svrha radnog mesta

_____

2. Ako je dužnost zaposlenog da nagleda druge osobe, navedite nazive njihovih radnih mesta, ako ima više zaposlenih koji obavljaju isti posao, u zagradi navedite njihov broj

_____

3. 0beležite rukovodeće odgovornosti radnog mesta tog zaposlenog

- ▫ **Obuka**
- ▫ Procena učinka
- ▫ Kontrola rada
- ▫ Planiranje budžeta
- ▫ Davanje instrukcija i/ili saveta
- ▫ Ostalo (naznačiti o čemu se radi

_____

4. Opišite na koji način i koliko se nadgleda rad tog zaposlenog.

_____

5. DUŽNOSTI RADNOG MESTA: ukratko opišite ŠTA zaposleni radi i ako je moguće, KAKO to radi. Dužnosti podelite na sledeće kategorije:

a. dnevne dužnosti (one koje se obavljaju redovno svaki dan ili gotovo svaki dan)

_____

b. periodične dužnosti (one koje se obavljaju jednom nedeljno, jednom mesečno ili jednom tromesečno ili u nekom drugom redovnom interval

_____

c. dužnosti koje se obavljaju u nepravilnim intervalima

_____

6. Da li zaposleni na svom radnom mestu obavija dužnosti za koje smatra da nisu neophodne? Ako je tako, opišite te dužnosti. _____

_____

7. Da li zaposleni obavija dužnosti koje nisu uključene u opis njegovog posla? Ako je tako, opišite te dužnosti._____

8. OBRAZOVAN JE: Označite polja koja ukazuju na to kakvo obrazovanje mora imati zaposlenog koji radi na tom radnom mestu (ne radi se o obrazovanju konkretnog zaposlenog).

- ▫ Nikakvo formalno obrazovanje
- ▫ Diploma srednje škole (ili ekvivalentno)
- ▫ Diploma četvorogodišnjeg koledža
- ▫ Profesionalna dozvola (specifikovati)
- ▫ Osnovna škola
- ▫ Diploma dvogodišnjeg koledža (ili ekvivalentno obrazovanje)
- ▫ Poslediplomske studije, magistarski stepen, doktorat

9. ISKUSTVO: Označite koliko iskustva je potrebno za obavljanje dužnosti radnog mesta.

- ▫ Nikakvo
- ▫ Od jednog meseca do 6 meseci
- ▫ Od jedne godine do tri godine
- ▫ Od pet godina do deset godina
- ▫ Manje od jednog meseca
- ▫ Od šest meseci do jedne godine
- ▫ Od tri godine do pet godina
- ▫ Vise od deset godina

10. MESTO: Označite mesto na kojem se nalazi radno mesto i ako je potrebno ili podesno, ukratko ga opišite

- ▫ Napolju
- ▫ Pod dejstvom toplote
- ▫ Na otvorenom
- ▫ U zatvorenom
- ▫ Pod dejstvom buke
- ▫ ostalo(naznačiti)

11. NEGATIVNI FAKTORI U OKRUZENJU: Označite negativne faktore koji se javljaju prilikom obavljanja posla i zatim naznačite koliko često se javljaju (retko, povremeno, stalno itd.).

- ▫ Prljavština
- ▫ Vrućina
- ▫ Buka
- ▫ Neprijatan miris
- ▫ Vibracije
- ▫ Tama ili slabo osvetljenje
- ▫ Prašina
- ▫ Hladnoća
- ▫ Dim
- ▫ Vlaga
- ▫ Iznenadne promene temperature
- ▫ Ostalo(naznačiti)

12. ZDRAVLJE I BEZBEDNOST: Označite nepoželjne uslove za zdravlje i bezbednost u kojima zaposleni mora da obavlja posao i naznačite koliko često se javljaju.

- ▫ Rad na visini
- ▫ Stresne situacije
- ▫ 0pasnost od vatre
- ▫ Ostalo(naznačiti)
- ▫ Opasnost od mašina i uređaja
- ▫ 0pasnost od električnih aparata
- ▫ Rad noću

13. MAŠINE, ALATI, OPREMA I RADNA POMAGALA: Ukratko opišite kakve mašine, alate, opremu i radna pomagala zaposleni redovno upotrebljava. _____
_____

14. Da li su ustanovljeni precizni radni standardi (dozvoljene greške, vreme potrebno za određeni zadatak itd.)? Ako jesu, opišite ih. _____

15. Da li postoje posebni problemi s kojima zaposleni može da se susretne dok obavlja posao pod normalnim uslovima? Ako postoje, opišite ih.

_____

16. Da li posao zahteva određene lične osobine (posebne talente, fizičke karakteristike, itd.)

_____

17. Opišite uspešan završetak i/ili rezultat posla.

_____

18. Koliko su ozbiljne posledice greške na radnom mestu? Na koga ili na šta unjišu greške koje zaposleni napravi?

_____

19. Ako se zaposleni pokaže kao uspešan, kakvo unapređenje može da očekuje?

_____

Izvor: G. Dessler, *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Data Status, Beograd, 2007., str.105 i prilagođeno od strane autora

4.1.2. Specifikacija posla

Za razliku od opisa posla, koji sadrži čitav niz aktivnosti koje treba obaviti na poslu, specifikacije posla sadrže listu znanja, veština i sposobnosti potrebnih pojedincu da obavi posao na zadovoljavajući način.[119] Znanja, veštine i sposobnosti obuhvataju obrazovanje, iskustvo, potrebne radne veštine, lične zahteve, mentalne i fizičke zahteve. Na primer, specifikacija posla za određeno radno mesto može da uključi:

- odgovarajući nivo obrazovanja;
- odgovarajuće radno iskustvo,
- visok stepen vizuelne koncentracije,
- sposobnost rada pod pritiskom,
- posedovanje vozače dozvole i drugo.

U skladu s organizacionom strukturom, radna mesta se razlikuju i razvrstavaju po sektorima, službama, odeljenjima i drugim organizacionim delovima. Svako radno mesto ima svoj naziv (npr. menadžer ljudskih resursa, pomoćnik direktora za finansije, poslovođa, vozač, portir, šef pogona i dr.), po kojima se prepoznaje i razlikuje od drugih mesta u organizaciji. Pritom se za svako radno mesto, odnosno za svaki posao, treba da odredi broj izvršilaca jer je za obavljanje nekih poslova neophodan veći broj izvršilaca. Osim ovih opštih uslova, pojedine organizacije sve više insistiraju na dodatnim uslovima, na primer: znanje jednog ili više stranih jezika, poznavanje rada na računaru, smisao za organizovanje posla, kreativne sposobnosti, komunikativnost i druge. Međutim, pored ovih zahteva vezanih za znanje (poznavanje posla) i inteli-

119 KSA – knowledge, skills and abilities.

genciju, kandidati treba da ispunjavaju i zahteve koji se odnose na osobine ličnosti: energičnost, odlučnost, odgovornost, doslednost, principijelnost i slično.

Premda, nema preciznih rezultata istraživanja, ipak neki autori navode da sledeći faktori imaju odlučujući uticaj pri izboru posla:[120]

- visina plate, odnosno zarade, kao glavnog izvora prihoda pojedinca;
- izazov i odgovornost, kao potvrđivanje ličnog identiteta;
- sigurnost posla, naročito u uslovima lakog ostajanja bez posla;
- mogućnost napredovanja (posebno za menadžere, stručnjake, mlade i talentovane kadrove);
- geografska lokacije posla, putovanje i sl.;
- beneficije zaposlenih;
- ostale karakteristike posla (dinamičnost, zanimljivost, mogućnost uspostavljanja komunikacije s određenim ličnostima, uticaj na stil života i slično).

Primer 6 Primer opisa posla sa specifikacijom izvršilaca u hotelu ,, Zlatnik"- Beograd

- DIREKTOR - Uslovi:	
a) **Stepen stručne spreme**	VII/1 stepen stručne spreme
b) **Radno iskustvo**	3 (tri) godine, znanje 1 svetskog jezika, komunikativnost, organizacione sposobnosti
c) **Izvršilaca**	1 (jedan)
d) **Opis posla** Upravlja, organizuje i vodi poslovanje preduzeća - Zastupa i predstavlja preduzeće - Zaključuje ugovore i vrši druge poslove u odnosima sa trećim licima - Priprema programe izvršenja i stara se o izvršenju tih programa - Predlaže poslovnu politiku i mere za njeno sprovođenje - Obavlja poslove naredbodavca za materijalno finansijsko poslovanje - Priprema poslove rada i stara se o izvršenju tih poslova - Priprema i donosi opšte i pojedinačne akte - Ovlašćuje druge radnike za zastupanje u određenim poslovima - Obezbeđuje punu dnevnu zaposlenost radnika - Stara se o racionalnom korišćenju radnog vremena i sredstava za rad - Obavlja poslove unapređenja i zaštite životne i radne sredine - Odlučuje o pojedinačnim pravima i obavezama zaposlenih iz oblasti radnih odnosa - Odgovoran je za zakonitost rada u preduzeću - Obavlja i druge poslove utvrđene zakonskim propisima i aktima preduzeća	

120 Noe, R.A., *Human Resource Management: Gaining a Competitive advatage*, Burr Ridge, Irwin, IL, Chicago.. 1994.

e) **Odgovornost**
- Za zakonitost rada preduzeća
- Za organizaciju rada
- Za stabilno, racionalno i efikasno poslovanje preduzeća

- ŠEF RECEPCIJE - Uslovi	
a) **Stepen stručne spreme**	IV stepen stručne spreme turističkog, hotelijerskog ili opšteg smera
b) **Radno iskustvo**	3 godine radnog iskustva, na istim poslovima, znanje dva svetska jezika, komunikativnost i organizatorske sposobnosti
c) **Izvršilaca**	1 (jedan)

d) **Opis posla**
- Zadužen je za organizaciju rada zaposlenih na recepciji (recepcionera i vratara)
- Odgovoran je za pravilan rad na recepciji u skladu sa pravilima struke i zakonskim propisima
- Zadužen je za dnevni i nedeljni raspored osoblja na recepciji
- Vodi sve neophodne evidencije o radu recepcije
- Vrši neophodna trebovanja za neometan rad odeljenja recepcije
- Učestvuje u primanju rezervacija za hotelski smeštaj i druge vrste hotelskih usluga
- Nadgleda i učestvuje u prijavljivanju i odjavljivanju hotelskih gostiju
- Brine o pravilnoj naplati hotelskih usluga, o izdavanju računa i fiskalnog isečka u skladu sa zakonskim propisima
- Vodi i kontroliše knjigu domaćih i stranih gostiju
- Vodi dnevne, mesečne i godišnje statističke izveštaje o popunjenosti hotela, broju gostiju kao i o prosečnoj ceni noćenja
- Za zakonitost svog rada koji proizlazi po osnovu struke i vrste poslova radnog mesta odgovoran je pred inspekcijskim, sudskim i drugim organima
- Radi i druge poslove u okviru struke i radnog mesta po nalogu direktora
- Za svoj rad odgovoran je direktoru hotela

Izvor: Hotela Zlatnik

Primer 7 Opis posla recepcionera u Hotelu Holiday Inn-Beograd

Radna pozicija: Recepcioner

Mesto rada: Recepcija

Delokrug rada: Da obezbedi usklađen i efikasan rad hotelske recepcije, pruža visoko kvalitetnu uslugu u skladu sa standardima hotela i postiže maksimalne predviđene rezultate.

Odgovara: Direktoru Odeljenja Soba, Front Office Menadžeru, Asistentu Front Office Menadžera

Osnovne dužnosti i odgovornosti:

- Obavlja poslove prijema i smeštaja gostiju
- Vodi pregled zauzeća soba i vrši administrativne poslove naplate i evidentiranja računa
- Prima dnevne rezervacije gostiju
- Pruža gostima sve potrebne informacije u vezi korišćenja usluga hotela (cene, rekreacija, telefon...) i druge informacije (taxi, događaji u gradu, karte...)
- Prima reklamacije gostiju i u saradnji sa Recepcionerom - - vođom smene ih rešava
- Vodi blagajnu recepcije u smeni
- Vodi hotelski dnevnik i knjigu gostiju
- Obavlja menjačke poslove
- Rukuje kreditnim karticama
- Vođenje knjige plaćanja, čekova i gotovinskog novca prema propisanim procedurama
- Drži u ravnoteži sve metode plaćanja i protoka novca sa dnevnim bankarskim poslovima pre odlaska sa smene
- Obezbeđuje da predeo recepcije / foaje i pozadinske kancelarije budu čiste i uredne
- Obezbeđuje efikasnu primopredaju smene i pazara
- Pomaže u obavljanju poslova recepcije u noćnoj smeni
- Obezbeđuje da je dnevna kvota GSTS liste postignuta.
- Brine o smeštaju gostiju i pružanju usluga po standardima koji odgovaraju kategoriji hotela

Izvor: Hotela Holiday INN

4.1.3. Dizajniranje posla

Sadržaj i analiza posla imaju znatno uži fokus od dizajniranja posla jer je analiza posla dobijanje podataka u vezi s onim šta ljudi rade na svojim poslovima. Dizajniranje posla, po svojoj prirodi, širi je pojam od analize posla i ima za primarni zadatak

usklađivanje potreba organizacije za produktivnošću s potrebama zaposlenih koji izvršavaju različite poslove.

Dizajniranje posla obuhvata[121] određivanje sadržaja poslova i efekat posla na zaposlene. Identifikovanje komponenata ponašanja za određeni posao predstavlja sastavni deo dizajna posla. Svakako da dizajniranje posla ima više međusobno povezanih ciljeva, ali ističu se dva osnovna cilja:

(1) zadovoljavanje potrebe organizacije za produktivnošću, operativnom efikasnošću i kvalitetom proizvoda, odnosno pružanja usluga;

(2) zadovoljavanje potreba pojedinaca za interesantnim, izazovnim poslom obezbeđujući obavezu da se posao obavi na najbolji mogući način.

Uglavnom, oba ova cilja su usklađena s opštim ciljem organizacije, tako da je opšti cilj dizajniranja posla integrisanje potreba pojedinaca sa potrebama organizacije.

Upravo analizom sadržaja posla koji treba obaviti počinje proces dizajniranja posla. To je, zapravo, analiza zadataka koje treba izvršiti kako bi se ostvarili ciljevi organizacije ili organizacione jedinice:

(1) postaviti posao tako da on obezbedi maksimalan stepen unutrašnje motivacije kod onih koji ga sprovode, vodeći računa i o unapređenju performansi i produktivnosti;

(2) ispunjenje društvene odgovornosti organizacije prema ljudima koji rade u njoj kroz poboljšanje kvaliteta radnog života.

Dizajniranje poslova u sve većoj meri za ključni cilj ima obezbeđenje uslova pojedincima da izvršavaju posao kojim su zadovoljni i koji se efektivno uklapa u tok organizacije. Dizajniranje posla je proces koji u prvom planu ima promene, pojednostavljivanje, povećanje, obogaćivanje i druge načine da se posao učini takvim da se napori svakog radnika bolje usklade s drugim poslovima.

4.2. PROCES ANALIZE POSLA

Analiza posla je vrlo složen proces. Osnovni koraci u procesu analize posla mogu varirati u zavisnosti od metoda koji se koristi i broja poslova obuhvaćenih analizom. Međutim, uobičajeno, proces analize posla odvija se u pet koraka:

(1) identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije

- na primer, da li će se ispitivati određena vrsta posla, svi poslovi u jednoj diviziji ili svi poslovi u jednoj organizaciji?

121 Premda se termini posao i pozicija često koriste kao sinonimi, postoji izvesna razlika. ***Posao*** je grupa sličnih, povezanih zadataka, dužnosti i odgovornosti. ***Pozicija*** obuhvata posao koji izvršava jedna osoba. Stoga ako postoje dve osobe koje se bave kontrolom kvaliteta, postoje dve pozicije (jedna za svaku osobu), ali samo jedan posao (kontrola kvaliteta). ***Familija poslova*** je grupa poslova koja ima slične karakteristike.

- deo ove faze je pregled postojeće dokumentacije, kao što su postojeći opisi poslova, organizacione šeme, informacije iz prethodne analize posla itd.;
- potrebno je identifikovati zaposlene koji će vršiti analizu posla i metode koji će se koristiti;

(2) objašnjavanje procesa menadžerima i zaposlenima

- najvažniji korak je objašnjenje ovog procesa menadžerima, zaposlenima i drugim ljudima koji će biti obuhvaćeni analizom;
- pitanja koja bi ovde trebalo obraditi odnose se na svrhu analize posla, osnovne korake, vremenski plan, način na koji će menadžeri i zaposleni učestvovati u svemu, na to kako će vršiti analizu i kome se obratiti ako se pojave izvesna pitanja;

(3) sprovođenje analize posla

- ovaj korak se odnosi na prikupljanje podataka analizom posla: podela upitnika, sprovođenje intervjua, izvršavanje opservacija;
- podsećanje menadžera i zaposlenih da vrate upitnike i slično;
- kada se prikupe sve informacije, analitičar ih pregleda da bi se uverio u njihovu kompletnost (često je potrebno dodatno objasniti informacije, obično putem intervjua);

(4) priprema opisa posla i specifikacija

- sve informacije prikupljene analizom posla se sortiraju, po potrebi ih promeniti – korigovati i koristiti u skiciranju (planiranju) opisa i specifikacija za svaki posao (obično planove pripremaju članovi odeljenja za ljudske resurse, pa se potom šalju odgovarajućim menadžerima i zaposlenima na pregled);
- po pregledu sledi sprovođenje neophodnih promena i pripremanje konačnih opisa poslova i specifikacija;
- kad su opisi poslova i specifikacije pripremljeni, menadžeri bi trebalo da obezbede povratne informacije nosiocima poslova, posebno onih koji su obuhvaćeni analizom;[122]

(5) održavanje i korigovanje (ažuriranje) opisa i specifikacija poslova

- u ovoj fazi značajnu ulogu imaju zaposleni (koji izvršavaju zadatke) i njihovi menadžeri, zato što oni, kao najbliži poslovima, znaju kada se pojavi promena (ceo proces se može ponoviti kroz nekoliko godina);
- prilikom svake ocene performansi menadžeri bi trebalo da pregledaju opise poslova (da li je opis posla stvaran ili ga treba promeniti).

122 Jedan od načina je da se zaposlenima da kopija opisa i specifikacija posla na pregled. Na taj način im se daje mogućnost da naprave ispravke, omogući da zamole da im se neke stvari bolje objasne i razgovaraju o svojim dužnostima s menadžerima. Kada zaposlene predstavlja sindikat, potrebno je predstavnike sindikata uključiti u pregled opisa i specifikacija, čime se smanjuje mogućnost budućih konflikata.

Slika 4 Proces analize posla

Identifikovanje poslova i pregled postojeće dokumentacije

Objašnjavanje procesa menadžerima i zaposlenima

Sprovođenje analize posla korišćenjem intervjua, upitnika i opservacije

Priprema opisa poslova i specifikacija

Održavanje i obnavljanje opisa posla i specifikacija

Izvor: Mathis, R., Jakson, J., 1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

U procesu analize posla u mnogim organizacijama kompletan pregled se radi jednom svake tri godine. Za aktuelnost opisa i specifikacije posla obično je zadužen odgovoran menadžer u odeljenju ljudskih resursa.

Iz prethodnog pregleda može se sagledati ciljevi analize posla jer se ona obavlja kako bi se pripremili ili korigovali: opis posla (radnog mesta) i specifikacija posla na konkretnom radnom mestu.

4.2.1. Savremene metode za analizu posla

U savremenim uslovima prilikom analize posla menadžer ljudskih resursa koristi više opštih i pojedinačnih metoda, odnosno postupaka. Opšti metodi su: opservacija, intervju, upitnik i specijalizovani metodi za analizu (kvantitativne tehnike).

(1) Opservacija – posmatranje

U primeni ovog metoda menadžer, analitičar posla ili odgovorni rukovodilac, posmatraju pojedinca koji obavlja posao evidentirajući postupke i dužnosti koje on obavlja. Opservacija može biti *kontinualna* ili *zasnovana na uzrokovanju*.

Metod neposrednog posmatranja podrazumeva neposredno praćenje, posmatranje i evidentiranje podataka relevantnih za posao koji se analizira. Ovim aktivnostima se bavi posmatrač koji je prošao kroz određenu obuku, koja treba da mu obezbedi realnost i objektivnost. Od posmatrača se često očekuje da popuni unapred dobijeni standardizovani obrazac, čime mu se pomaže da usmeri pažnju na sve značajnije segmente posmatranog posla.

(2) Intervjuisanje

Ovaj metod zahteva od menadžera da poseti svako radno mesto i da razgovara sa svakim izvršiocem posla. Pritom koristi standardizovanu formu intervjua za zapisivanje potrebnih informacija. Često se radi prikupljanja kompletnih informacija moraju intervjuisati i radnik i njegov supervizor. U primeni ovog metoda koriste se i grupni intervjui. Članovi grupe su obično pojedinci zaduženi za posao – oni koji ga izvršavaju i/ili supervizori. Ovaj metod je skup budući da uključuje brojne ljude i često zahteva prisustvo nekog iz odeljenja za ljudske resurse. Grupni intervjui su najpogodniji za određene poslove koje je teško definisati.

Intervju za analizu posla može biti struktuiran, polustruktuiran i nestruktuiran, kao i individualni i grupni. Svaki intervju zahteva određene pripremne radnje, a pripreme za analizu posla imaju poseban značaj. Unapred se mora znati koje će osobe biti intervjuisane. Po pravilu, to treba da budu uspešni radnici ili menadžeri koji dobro poznaju svoj posao. Licima određenim za intervjuisanje treba predočiti zbog čega se s njima obavlja razgovor.[123]

(3) Upitnici

Upitnici su najčešće korišćen metod za prikupljanje informacija o poslu. Menadžer ljudskih resursa najpre razvija upitnik koji se daje zaposlenima i ostalim menadžerima. Upitnik se sastoji od dobro definisanih pitanja (zatvorenog i otvorenog tipa) značajnih za posao koji se analizira.[124]

Uobičajeno, upitnik u vezi s poslom sadrži sledeća pitanja:

- dužnosti i vreme provedeno na njima;
- specijalne dužnosti koje se ređe izvršavaju;
- eksterni i interni kontakti;
- radni uslovi;
- korišćen materijal i oprema;
- donete odluke;
- izveštaji koji se pripremaju;
- znanje, veštine i sposobnosti koje se koriste;
- potrebna obuka;
- fizičke aktivnosti i njihove karakteristike.

123 S druge strane, da bi intervju bio što uspešniji, neophodne su i odgovarajuće pripreme njegovog voditelja. Poželjno je da se voditelj što više informiše o poslu koji se analizira, da raspolaže neophodnim podacima o svom sagovorniku i da na adekvatan način strukturira sam intervju. Verodostojnost intervjua i dobijenih rezultata potvrđuje se potpisom voditelja i lica koje je intervjuisao, te upisivanjem podataka o mestu i vremenu obavljenog razgovora.

124 Na postavljena pitanja obično odgovaraju svi izvršioci određenog posla, kao i njihovi rukovodioci, čime se omogućuje sakupljanje i poređenje podataka o posmatranom poslu u kratkom vremenskom periodu, od većeg broja ljudi. Na ovaj način se mogu uočiti i razlike u gledanju na posao, a ako su te razlike velike, često se kao dopunski metod koristi intervju.

Metod upitnika ima najveću prednost u tome što se informacije, u vezi sa velikim brojem poslova, mogu prikupiti uz manje troškove i u relativno kratkom roku. U praksi, međutim, često su neophodne naknadne prateće opservacije i diskusije.

(4) Specijalizovani metodi za analizu posla – kvantitativne tehnike

a) Upitnik za analizu pozicije (*PAQ – Position Analysis Questionare*)

Ovaj metod omogućava određivanje kvantitativnih rezultata za svaki posao na bazi njegovih karakteristika. Rezultati se koriste i za upoređivanje poslova, što može biti osnova za određivanje visine nadoknade za svaki posao. PQA fokusira se na elemente orijentisane na radnika, koji opisuju ponašanja neophodna da se posao uradi, pre nego na elemente orijentisane na posao, koji opisuju tehničke aspekte rada. Pretpostavka u PQA jeste da je vrednije porediti ponašanje radnika nego tehnološke sličnosti između različitih poslova u različitim oblastima rada. PQA može da popuni analitičar posla koji intervjuiše radnike i posmatra rad koji je izvršen, ili to može da učini sam radnik.

b) Funkcionalna analiza posla (*FJA – Functional Job Analysis*)

Ovaj metod predstavlja sveobuhvatan pristup analizi posla i razmatra pet tematskih celina, s aspekta menadžmenta ljudskih resursa:[125]

- ciljevi organizacije,
- šta radnici rade u okviru svojih poslova kako bi ostvarili ciljeve,
- nivo i orijentaciju onoga što radnik radi,
- standardi izvršenja i
- sadržaj obuke.

c) Upravljačka analiza posla (*MJA – Managerijal Job Analysis*)

Upravljački posao se razlikuje od poslova s jasno uočljivom rutinom i procedurama i s obzirom na to potrebni su neki specijalizovani metodi za njegovu analizu. Jedan važan metod razvila je «Control Data Corporation» te se on najšire i koristi. Ovaj metod je označen kao Upitnik za opis menadžment (upravljačke) pozicije[126], a sastoji se od preko 200 iskaza i istražuje različite upravljačke dimenzije uključujući odlučivanje i nadgledanje.

4.3. PROCES TRAŽENJA POSLA

Na savremenom tržištu rada sve je više kvalitetnih kandidata, tako da se vremenom konkurencija podiže na viši nivo. S druge strane, i organizacije postaju sve probirljivije. Pritom treba imati u vidu da ono što predstavlja proces regrutovanja kandidata s aspekta organizacije, s aspekta kandidata predstavlja proces traženja posla. Taj proces je bio, a i u savremenim uslovima je u centru pažnje eksperata različitih struka.

125 Dessler, G., , *op.cit*., 1991, pp.123.
126 MPDQ – Management Position Description Questionnaire

Dakle, o načinu traženja posla, uspešnom predstavljanju svojih kvalifikacija, odnosno kvaliteta, efektnom prolasku kroz intervjue, testove i slično postoji niz studija, elaborata i monografija.

Međutim, onaj ko prvi put traži posao svakako ima brojne dileme, ali i potrebu za savetima i informacijama (što takvu vrstu literature čini veoma popularnom, ali i komercijalnom). S druge strane, uz popularno pisane knjige postoje i brojne javne i privatne agencije za savetovanje, zapošljavanje i slično. Brojne agencije, naročito u razvijenijim zemljama, daju savete o izboru posla, odnosno o identifikaciji potreba i slobodnih radnih mesta u organizacijama i kompanijama. Imajući u vidu da se utisak o kandidatu stvara ne samo na osnovu njegovih kvalifikacija nego i na osnovu naizgled malih stvari, veoma je važno kako je napisano i kako izgleda pismo koje se upućuje uz prijavu za posao.

Slika 5 Mogući sadržaj i forma propratnog pisma uz prijavu za posao

Adresa

Datum

Osoba ili preduzeće kojem se šalje

U prvom pasusu treba objasniti razlog pisanja pisma.

To je, obično, odgovor na oglas, rezultat prethodnog dogovora, sugestije neke osobe ili slično

U drugom pasusu treba naglasiti jednu ili dve stvari u vezi sa prethodnim radnim stažom, odnosno iskustvom ili veštinom, za koje kandidat veruje da ga kvalifikuju za posao ili da su potrebne preduzeću kojem se obraća.

Poslednji pasus treba zaključiti s molbom za intervju i davanjem informacija potrebnih za to (na primer: broj telefona, vreme u kojem se može zvati i slično).

Pismo treba završiti izrazom ljubaznosti (na primer: „s poštovanjem”) i potpisom iznad otkucanog - ispisanog punog imena i prezimena.

Izvor: Jovanović- Božinov, M., Kulić, Ž, Cvetkovski, T., 2004, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd, str.101.

U procesu traženja posla kandidat treba da ima na umu da od sadržaja pisma (tehničkog izgleda, pravopisa i drugih, na prvi pogled nevažnih detalja) često zavisi da li će biti pozvan na razgovor o angažovanju za konkretan posao.

Pregled 3 Forma CV-ija

LIČNI PODACI			
Ime i prezime	Milorad Simić		
Datum rođenja	25.02.1973.		
Adresa	Bulevar Kralja Aleksandra br.25		
Bračno stanje	oženjen		
Državljanstvo	Srpsko		
OBRAZOVANJE			
2010	Master ekonomista		
2007	Diplomirani ekonomista		
1999-2003	X beogradska gimnazija		
RADNO ISKUSTVO			
2007-2009	Hotel Moskva Beograd		
2009	Hotel Holiday Inn Beograd		
OBLAST PROFESIONALNOG INTERESOVANJA			
Marketing menadžment u hotelijerstvu			
Promocija i prodaja hotelskog proizvoda			
VEŠTINE			
Vozačka dozvola „B” kategorije			
Rad u MS wordu, MS exelu, Power Pointu			
JEZICI			
	GOVOR	**ČITANJE**	**PISANJE**
Engleski	Odličan	Odličan	Odličan
Francuski	Odličan	Vrlo dobar	Vrlo dobar
Ruski	Vrlo dobar	Dobar	Dobar

Urađeno od strane utora

Do dobrog i privlačnog posla nije lako doći, naročito u uslovima visoke nezaposlenosti i velike ponude kvalitetnih kandidata. S druge strane, mnogim kandidatima poseban problem predstavlja dolaženje do prvog posla, makar on bio i nedovoljno privlačan. Imajući to u vidu, a na osnovu brojnih istraživanja, u iznalaženju prvog posla bitno je sledeće:[127]

- identifikovati i proceniti lične interese, sposobnosti i veštine;
- utvrditi koliko su veštine (sticane i razvijane kroz obrazovane i profesionalne programe) povezane sa ciljevima karijere;
- utvrditi koliko su obrazovni rezultati i životno iskustvo povezani s profesionalnim mogućnostima;
- identifikovati postojeće institucije za planiranje karijere i traženje posla;[128]
- utvrditi, interpretirati i upotrebiti informacije o slobodnim mestima i mogućnostima za posao;
- uspostaviti mrežu za traženje posla preko kolega, prijatelja i rodbine;
- obezbediti znanja i veštine u pripremi prijava, pisanje biografije i slično;
- razviti veštine i ponašanje potrebno radi uspešnog intervjuisanja za posao;
- razviti veštine za procenu prilika u dobijanju posla i razvoj karijere.

Međutim, treba imati u vidu da na izbor posla, odnosno na donošenje odluke o prihvatanju određenog posla utiče niz faktora. U savremenim uslovima izbor posla predstavlja međuzavisnost, tj. interakciju tri ključna faktora:

- karakteristika i osobina kandidata,
- karakteristika i zahteva posla i
- karakteristika organizacije , odnosno kompanije.

U kojoj će meri određene karakteristike posla uticati na donošenje odluka o njegovom prihvatanju ili neprihvatanju zavisi od niza individualnih faktora koji karakterišu svakog pojedinca. Uglavnom, organizacije koje regrutuju ljudske resurse treba uvek da imaju u vidu potrebe i očekivanja pojedinaca, odnosno potencijalnih kandidata za konkretno radno mesto. To je potrebno da bi što adekvatnije odmerile svoje ponude, privukle i eventualno zaposlile pojedinca.

Međutim, uticaj pojedinih faktora na izbor posla menja se sa vremenom, naročito u odnosu na stanje koje je vladalo osamdesetih i devedesetih godina prošlog veka. Na primer, uočava se da mladi i talentovani kadrovi više vrednuju fleksibilne programe, lične potrebe, otvorene komunikacije i kvalitetan menadžment.

127 Bloch, D.P., *How to Get a Good Job and Keep It*, Express, Lincolnwood, IL, Chicago, 1997.
128 To mogu biti fakulteti, univerziteti, škole, poslovne organizacije, ustanove i agencije (državne i privatne) za zapošljavanje.

Pregled 4 Uticaj pojedinih razloga na izbor posla

Razlozi	u %
Otvorene komunikacije	65
Uticaj na lični život	60
Priroda posla	59
Kvalitet menadžmenta	59
Šef	58
Kontrola sadržaja posla	55
Sticanje novih iskustava	55
Sigurnost posla	54
Kvalitet saradnika	53
Lokacija posla	50
Stimulacija rada	50
Politika podrške porodici	46
Beneficije	43
Kontrola radnog vremena	38
Mogućnost napredovanja	37
Plata	35
Dostupnost onih koji odlučuju	33
Nisu imali druge ponude	32
Mogućnost da postanu menadžeri	26
Veličina preduzeća	18

Izvor: Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R., 2000, *„Human Resurce Management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce"*, 6th edition, Dryden Press, Harcourt College Publichers, London.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Kako bi ste vi definisali i objasnili proces analize posla?
2. Koji su zadaci, dužnosti i odgovornosti analize posla?
3. Šta sve obuhvata i podrazumeva analiza posla?
4. Koje je sve informacije potrebno prikupiti da bi se uradila analiza posla?
5. Koje se sve komponente koriste u opisu posla?
6. Koji sve elementi treba da se uključe u specifikacija posla?
7. Koji sve faktori imaju odlučujući uticaj pri izboru posla?
8. Šta sve obuhvata dizajniranje posla?
9. Objasnite proces analize posla.
10. Koje savremene metode analize posla poznaješ?
11. Koji su bitni elementi za konkurisanje za posao i koji su to najvažniji faktori koji utiču na izbor posla?

5. FORMULISANJE STRATEGIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Razumete odnos i međuzavisnost stragijske orjentacije preduzeća i upravljanja ljudskim resursima.
- Objasnite pojam strategijsko upravljanje ljudskim resursima.
- Sagledate razliku između pojma strategijsa HRM HRM strategija.
- Razumete proces i sadržaj strategijskog planiranja HRM.
- Objasnite operativni proces planiranja ljudskih resursa.
- Navedete metode za predviđanje tražnje za ljudskim resusima.
- Razumete i objasnite metod Markovljeve analize.
- Razumete i objasnite matematičke (kvantitativne) metode

5.1. SADRŽAJ STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Hotelsko preduzeće raspolaže internim snagama koje treba da im omoguće ostvarivanje konkurentske prednosti. Interne snage ogledaju se u kompetentnosti unutrašnjih resursa, koji mogu biti: fizički (oprema, geografska pozicija), organizacioni (organizaciona struktura, planiranje, kontrola, koordinacija sistema, odnosi među grupama) i ljudski (iskustvo, veštine, inteligencija zaposlenih).

Cilj strategijskog upravljanja u organizaciji su razvoj i alokacija resursa na način koji će joj obezbediti konkurentsku prednost. Nijedan od navedenih unutrašnjih snaga kompetentnosti ne može biti tržišno valorizovan bez adekvatnog prožimanja sa ljudskim faktorom. Međusobni odnos faktora kompetentnosti uslovljava da upravljanje ljudskim resursima mora biti integrisan u proces strategijskog upravljanja kompanijom. Na osnovu navedenog možemo zaključiti da menadžeri ljudskih resursa treba da:[129]

1. ostvaruju uticaj na izradu i sprovođenje strategijskog plana, na izbor, raspoređivanje, obuku, usavršavanje, unapređivanje, rotaciju, degradaciju i otpuštanje zaposlenih;
2. upoznaju i razumeju usvojeni strategijski plan i strategijske ciljeve hotelskog preduzeća;

129 Šušnjar, G. Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet U Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, , str. 57.

3. znaju koje su veštine, ponašanja i stavovi radnika potrebni da bi se podržao strategijski plan;
4. razviju programe koji treba da omoguće da zaposleni ovladaju i primenjuju navedenim veštinama i znanjima.

Strategijsko upravljanje ljudskim resursima može biti shvaćeno kao „šema plana zapošljavanja i aktiviteta ljudskih resursa kako bi se ciljevi organizacije efikasno ostvarili„.[3] Od pojave pojma upravljanje ljudskim resursima uz njega sve češće ide predznak *strategijsko*. Taj se predznak, međutim u vezi sa pojmom upravljanja ljudskim resursima javlja u više različitih značenja.

Strategijskim menadžmentom ljudskih resursa jasno se naglašava interaktivnost između eksterne strategije i HRM odluka. Eksterna strategija hotelskog preduzeća sadrži odabrani, formulisani način ostvarivanja konkurentnosti. Interna strategija obezbeđuje organizovanje, primenu, motivisanje i kontrolu unutrašnjih resursa. Unutrašnja i spoljna strategija se moraju međusobno usklađivati. Ovakvo usklađene interna i eksterna strategija podrazumeva i implementacije odgovarajućih metoda i tehnika strategijskog menadžmenta.[130]

Pojedini autori ističu da se racionalnost strategije HRM može nalaziti u toj prednosti koja proizlazi iz saglasja i sporazuma oko osnovnih elemenata dugoročnog pristupa menadžmentu ljudskih resursa. Osim navedenoga, na području HRM treba da dođe do integracije potreba organizacije i pojedinaca.[131]

Strategija HRM i HRM strategija se često koriste kao međuzamenljivi pojmovi, ma da se treba i mora praviti razlika između njih u sledećem smislu. Strategija HRM propisuje taj opšti pravac koji organizacija namerava da sledi kako bi zahvaljujući svom osoblju postigla istaknute ciljeve. Radi se o opštem, načelnom, globalnom pristupu ljudskim resursima koji se bavi dugoročnim i makropitanjima kao što su: struktura, vrednosti, kultura, kvalitet, lojalnost, učinak kompetencija, razvoj.

Međutim, HRM strategije se u skladu sa specifičnim namerama organizacije koncentrišu na to šta treba činiti, odnosno šta treba menjati. HRM strategija određuje način na koji organizacija usmerava ljude u pravcu postizanja poslovnih ciljeva, i to definišući prioritete u akcijama. Kao i svaka strategija, i HRM strategija može biti putokaz za akcije u menadžmentu promena[132].

130 Pogledaj šire S.Čerović, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univezitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 207–236

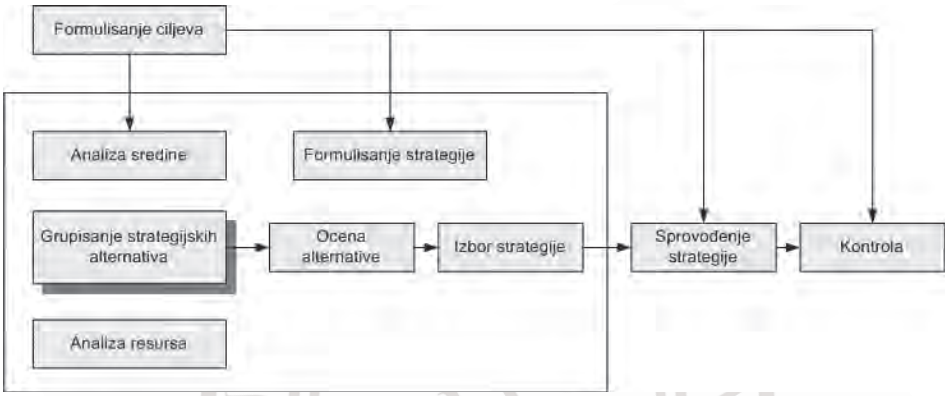
131 Šušnjar, G. Š., .Zimanji, V, . *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, , str. 59

132 *Isto*, str. 59–60.

5.2. STRATEGIJSKO PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Proces strategijskog upravljanja sastoji se od dve odvojene, ali ipak međusobno povezane (zavisne) faze: formulisanje strategije i primenjivanje strategije. Obe faze strategijskog upravljanja moraju biti efikasno izvedene. Osim toga, važno je da se ovaj proces ne odvija sekvencijalno. Naredna slika prikazuje proces strategijskog upravljanja.

Slika 6 Formulisanje strategije i strategijsko upravljanje



Izvor: Janićijević, N., Proces odlučivanja o strategiji i strukturi preduzeća, Ekonomski anali, Beograd, br. 102/89. str. 68.

Smatra se da postoji pet glavnih komponenata procesa strategijskog upravljanja relevantnih za formulisanje strategije. Ove komponente su date na prethodnoj slici.

Prva komponenta je misija organizacije. Ona je ideja-vodilja fokusirana na događanja u budućnosti, odnosno izjava o stremljenjima u budućem poslovanju vezanih za primarni zadatak preduzeća.

Ciljevi organizacije predstavljaju ono za šta se organizacije nadaju da će se ostvariti u bližoj i daljoj budućnosti. Oni se odražavaju na operacionalizaciju misije. Važan cilj najprofitabilnijih kompanija jeste da maksimiziraju blagostanje (bogatstvo) stejkholdera. Međutim, pored ovoga cilja, kompanije moraju postaviti i druge, dugoročne ciljeve, kako bi maksimizirale bogatstvo deoničara. Na primer, jedan od ciljeva korporacija digitalne opreme je da budu vodeći proizvođači personalnih računara.

Eksterne analize podrazumevaju ispitivanje operativne sredine organizacije da bi se identifikovale strateške šanse i opasnosti. Primeri za šanse su nedovoljno snabdeveni (nedovoljno zasićeni) segmenti tržišta, tehnološke prednosti koje mogu pomoći kompaniji itd. Opasnosti mogu proizlaziti iz potencijalnih manjkova materijala, novih konkurenata na tržištu, zakona u pripremi koji će nepovoljno uticati na kompaniju, tehnološke inovacije konkurenata itd.

Interne analize nastoje da identifikuju snage i slabosti organizacije. One stavljaju naglasak na kvantitet i kvalitet resursa dostupnih organizaciji: finansijskih, tehnoloških i ljudskih. Organizacije moraju objektivno i precizno proceniti svaki resurs da bi ih potom svrstali u snage ili slabosti.

Interne i eksterne analize zajedno daju ono što nazivamo SWOT analizom (Strenghts – snage; Weaknesses – slabosti; Opportunities – šanse; Threats – opasnost).

Pošto se izvrši SWOT analiza, grupa za strategijsko upravljanje ima na raspolaganju sve informacije potrebne da generiše određeni broj strateških alternativa. Strategijski menadžeri upoređuju te alternative u postizanju strategijskih ciljeva organizacije da bi potom obavili strateški izbor. Rezultat strategijskog izbora je strategija organizacije. Ona opisuje načine na koji će organizacija pokušati da u celosti ispuni svoju misiju i postigne dugoročne ciljeve.

Zadatak strategijskog menadžmenta je da omogući preduzeću u turističkoj privredi racionalno i blagovremeno reagovanje na promene u sredini u kojoj ono obavlja svoju poslovnu i širu aktivnost. Strategijski menadžment uključuje:

- strategijsko planiranje kao svoj esencijalni deo (strategijsku analizu i strategijski izbor);
- strategijsku promenu (strategijsku implementaciju i kontrolu).

Uobičajeno je da se proces strategijskog menadžmenta posmatra kao kontinuirani, iterativni proces koji obuhvata:

- analizu sredine,
- usmeravanje organizacije (misija i ciljevi),
- formulisanje strategije,
- implementaciju strategije i
- strategijsku kontrolu.

Ovaj proces može se ilustrovati kao na slici 7.

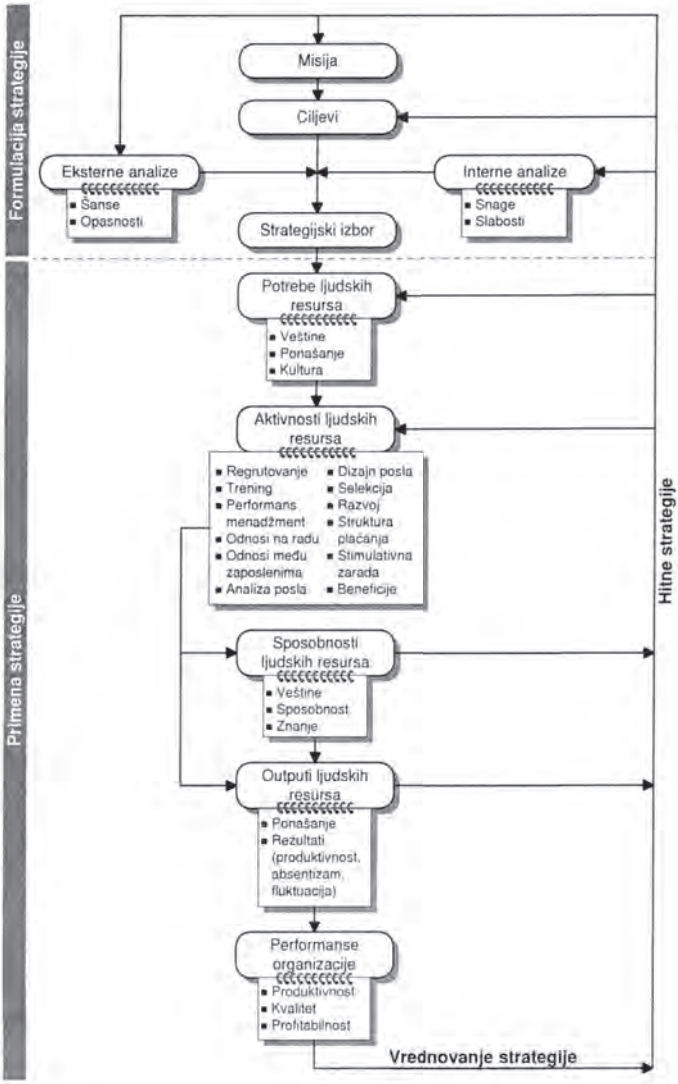
Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima. To je proces u kojem se organizacioni ciljevi, sadržani u misiji i biznis planovima, prevode u odgovarajuće ciljeve menadžmenta ljudskih resursa. Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka. Planiranje ljudskih resursa omogućava organizaciji da:[133]

- smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima pre nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem za organizaciju;

133 Preuzeto iz: Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, ISBN: 86-403-0543-9, Beograd 2003, str. 67, Vetter, E.W., 1967, *Manpower Planning for High Talent Personnel,* Bureau of Industrial Relations, Graduate School of Business, University of Michigan; takođe vidi u: Milkovich, G., Dyer, L , Mahoney, T., *HRM Planning* u: Rovvland, K. M. , Ferris G. R. (eds.), *Personnel Management,* Boston, . 1982, Mss: Apup & Bacon: 52–77.

- optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja i unapredi celokupan proces biznis planiranja;
- identifikuje raspoloživa specifična znanja i veštine, kao i tražnju za njima;
- predvidi i analizira efekte alternativnih politika ULJR.

Slika 7 Model procesa strategijskog upravljanja ljudskim resursima



Izvor: G. Š. Šušnjar, V. Zimanji, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet U Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica, 2006., ISBN 86-7233-134-6, str.58

Ukupno planiranje ljudskih resursa u jednoj organizaciji zasniva se na ubeđenju da upravo ljudi predstavljaju njen najznačajniji, strateški resurs. U planiranju ljudskih resursa svaki menadžer preuzima deo svog posla, odnosno sve se radi sa ciljem da se stvore odgovarajući preduslovi za obezbeđenje adekvatnih kadrova, neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije. Pritom, nijedan od delova procesa nije nekompatibilan u odnosu na viziju i strategiju poslovanja organizacije.

Proces planiranja ljudskih resursa i poslovno strategijsko planiranje su u direktnoj međuzavisnosti. Bilo koji opis planiranja ljudskih resursa mora početi na za korak višem nivou – sa opštim strategijskim planom organizacije. Strategijsko planiranje se definiše kao proces identifikovanja dugoročnih organizacionih ciljeva ali i akcija za dostizanje predviđenih ciljeva. Organizacije zbog toga posebno analiziraju ključne poslovne oblasti: finansije, marketing i ljudske resurse. To je potrebno kako bi se odredile mogućnosti organizacije radi ostvarivanja predviđenih ciljeva.

Planiranje ljudskih resursa treba da bude integralni deo planiranja poslovanja. S druge strane proces strategijskog planiranja treba da definiše promene u obimu i tipovima aktivnosti organizacije.[134] Pritom treba imati u vidu da je upravljanje ljudskim resursima i proces odlučivanja koji kombinuje tri značajne aktivnosti:[135]

- identifikovanje i dolaženje do pravog broja ljudi sa odgovarajućim veštinama;
- motivisanje ljudi kako bi ostvarili visoke performanse i
- stvaranje interaktivnih veza između poslovnih ciljeva i aktivnosti planiranja ljudi.

U organizacijama u kojima ne postoji jasna poslovna strategija proces planiranja ljudskih resursa može se usmeriti na specifične oblasti unutar organizacije gde je moguće predvideti buduće zahteve za odgovarajućim ljudima (s aspekta njihovog broja i potrebnih veština). S tog stanovišta, uobičajen koncept planiranja ljudskih resursa ima tri osnovna koraka:[136]

(1) predviđanje budućih potreba za ljudima – predviđanje tražnje;

(2) predviđanje buduće ponude ljudskih resursa – predviđanje ponude i

(3) pravljenje planova za usklađivanje ponude i tražnje.

134 Nakon definisanja ovih promena moguće je identifikovati jezgro kompetencija potrebnih organizaciji da ostvare svoje ciljeve, a samim tim i potrebne veštine. Planiranje ljudskih resursa povezano je sa strateškim poslovnim planovima, u smislu ljudi potrebnih da bi se ovi planovi ostvarili, međutim, ono može uticati na poslovnu strategiju, naglašavajući pravac u kojem bi trebalo razvijati ljudske resurse kako bi bili efektivniji u ostvarivanju poslovnih ciljeva, kao i predviđanjem bilo kojih problema koji se mogu pojaviti, a trebalo bi ih rešiti u budućnosti.

135 Armstrong, M., Murlis, H., *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page, London, 1991.

136 Međutim, ukoliko se upravljanje ljudskim resursima posmatra kao predviđanje dugoročne tražnje i ponude ljudskih resursa, to nije dobro budući da takvu procenu gotovo nije moguće napraviti tačno, zbog težine predviđanja i eksternih događaja. Planiranje ljudskih resursa danas je više skoncentrisano na veštine koje će biti potrebne u budućnosti. Ovakva predviđanja će, često, biti zasnovana na širim scenarijima pre nego na predviđanju specifične ponude i tražnje.

5.2.1. Operativni proces planiranja ljudskih resursa

Operativno planiranje ljudskih resursa mora biti koordinisano s planovima top menadžmenta.[137] Ovo planiranje, odnosno raspoređivanje zahteva poznavanje buduće ekspanzije ili redukcije posla i bilo kojih tehnoloških promena koje mogu uticati na organizaciju. Na osnovama ovakve analize prave se planovi za raspoređivanje (premeštanje) zaposlenih unutar organizacije, otpuštanje ili smanjenje zaposlenih na neki drugi način (npr. penzionisanje). Operativni proces planiranja ljudskih resursa obuhvata niz faktora, među kojima su: sadašnji nivo znanja, veština i sposobnosti zaposlenih u organizaciji, buduća upražnjena mesta nastala usled penzionisanja, unapređenja, prelazaka, odlazaka zbog bolesti ili razrešenja dužnosti.

Šta o značaju planiranja ljudskih resursa misle u Hotelu „Holiday Inn„ Beograd videćemo u narednom primeru.

Primer 8 Značaj planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu

Marija Bjelić, menadžer Instituta za hotelski menadžment za jugoistočnu Evropu IFH

Cilj je naći pravu osobu za pravi posao. Veoma bitan korak koji kompaniji omogućava da optimizira troškove, upotrebu veština i znanja, unapredi čitav proces planiranja posla i budućih aktivnosti kako bi se postigli postavljeni ciljevi. U proces planiranja nije uključeno samo odeljenje ljudskih resursa nego i top menadžment. S obzirom na to da hotel raspolaže i halom. Belexpo u kojoj se održavaju mnogi veliki događaji, javlja se potreba da se za njih ponekad angažuje dodatno osoblje preko omladinske zadruge. Trudimo se da i to osoblje već ima iskustva u radu sa nama. Što se drugih odeljenja tiče, iz prakse se zna koliko je saradnika potrebno da bi se opslužio hotel sa 140 soba, restoranom, barom, spa & wellness delom i 7 banket sala i to sve u tri smene 365 dana godišnje. Trudimo se da održavamo najoptimalniji broj saradnika i to tako da svako ima godišnji odmor, dva slobodna dana nedeljno.

Ljudi nam se često javljaju, bez obzira na to da li je konkurs raspisan ili ne, i pitaju da li ima mesta da počnu da rade kod nas. Uvek ih informišemo o pravom stanju stvari, pošto ne želimo nikoga da dovodimo u zabludu. Međutim, kada se ukaže prilika da zaposlimo novih **2** od **8** saradnika, okrećemo se bazi kandidata koju smo sami formirali. Imponuje nam to što se pročulo da je u našoj kući atmosfera pozitivna, ali i veoma fer i profesionalna.

Imajući u vidu nizak stepen fluktuacije, primarno se unapređenje kadrova vrši interno, pa tek onda iz eksternih izvora. Svako od saradnika koji su sa nama od početka se već pokazao u određenim aktivnostima i smatramo da je ispravno da im ponudimo još više.

137 Na primer, prilikom planiranja ljudskih resursa organizacija mora da razmotri kako će ljudi biti raspoređeni na poslovima tokom dužeg vremenskog perioda – ne samo u nekoliko narednih meseci ili sledećih godinu dana.

Istraživanje eksternog okruženja naročito utiče na planiranje ljudskih resursa zato što se organizacija snabdeva s istog tržišta rada koje snabdeva i sve druge poslodavce. Mnogi faktori utiču na snabdevanje radnicima koji su na raspolaganju konkretnom poslodavcu.

Reputacija organizacije je bitan faktor (jedno od merila organizacione efikasnosti je sposobnost organizacije da konkuriše za kritične ljudske resurse), ali u eksternom okruženju od presudnog su značaja četiri sledeća faktora:

(1) sastav radne snage i strukture rada:

- sve je veća različitost radne snage: godine, rasa, fizičke sposobnosti, etnička pripadnost, seksualna opredeljenost itd.;
- stalno, privremeno ili zaposleni po ugovoru;

(2) uticaj vlade:

- sve je veći broj zakona koje vlada donosi a koji imaju veze s aktivnostima ljudskih resursa, odnosno sa regulativom poslovanja;

(3) ekonomski uticaji:

- na određivanju raspoloživosti radnika i oblikovanju organizacionim planova i ciljeva utiču makroekonomski faktori (GDP, ekonomski rast, inflacija i dr.);
- od ekonomskih uslova zavise odluke koje se odnose na naknade, prekovremeni rad, zapošljavanje ili otpuštanje radnika;

(4) geografski i konkurentski uticaji:

- nivo neto migracija iz određenih zemalja, regiona i oblasti, iz sela u gradove;
- postojanje drugih poslodavaca u oblasti ili delatnosti;
- otpor zaposlenih prema geografskom premeštanju, bez obzira na napredovanje;
- direktna konkurentnost u datoj oblasti;
- uticaj internacionalne (globalne) konkurentnosti.

Interna analiza poslova i ljudi bitna je u planiranju ljudskih resursa a odnosi se na zaposlene kojima organizacija trenutno raspolaže.

Potrebe organizacije moraju se uporediti s raspoloživim radnicima. Interna analiza obuhvata dva područja:

- *pregled poslova* – predstavlja početnu tačku u proceni internih snaga i slabosti;
- *pregled veština* – za identifikovanje postojećih veština zaposlenih koristi se „popis veština".

Pregled 5 Neophodni elementi u internoj analizi potencijala[138]

U internom sagledavanju potrebno je analizirati sledeće podatke:

- Broj zaposlenih
- Kvalifikaciona i starosna struktura
- Dužina radnog staža (u preduzeću i izvan)
- Koliko se radnika nalazi na istom poslu?
- Mogu li se zamenjivati?
- Slika razvoja karijere pojedinih radnika i grupa
- Obrazovanje uz rad
- Napredovanje
- Ocena uspešnosti
- Radnici s posebnim sposobnostima za napredovanje
- Radnici pred penzijom itd.

U eksternom snimku naći će se sasvim drugojačiji podaci koje

- preduzeće već ima u fajlovima, ili ih posebno prikuplja.
- Stepen zaposlenosti u mestu i regiji
- Nezaposlenost po strukama (prijave Zavodu za tržište rada)
- Srednje skole i fakulteti u mestu i regiji
- Procenti prelaza stručnjaka iz preduzeća u preduzeće ili
- inostranstvo

5.2.2. Metode predviđanja tražnje za ljudskim resursima

Predviđanje se obavlja na osnovu prikupljenih informacija iz analize eksternog okruženja i procene internih snaga i slabosti. To predstavlja osnov za prognozu ponude (snabdevenosti) i tražnje ljudskih resursa, u svetlu ciljeva i strategija organizacije. U procesu predviđanja koriste se informacije iz prošlosti i sadašnjosti u prepoznavanju očekivanih uslova u budućnosti. Različiti metodi predviđanja tražnje baziraju se na različitim pretpostavkama, od kojih su, na primer, neke da će se trendovi i odnosi između varijabli u prošlosti nastaviti i u budućnosti, racio produktivnosti je konstanta itd. Metodi za predviđanje tražnje mogu se podeliti u dve grupe: subjektivne (kvalitativne) i matematičke (kvantitativne).

Subjektivni (kvalitativni) metodi[139] baziraju se na razmatranju kvantitativnih podataka, ali uključuju dozu intuicije i ekspertize. Obično se koriste u **manjim hotelskim preduzećima ili većim koji tek uvode funkciju planiranja ljudskih resursa.** U upotrebi su najčešće tri metoda, koja su u nastavku detaljno objašnjena.[140]

138 V. Stefanović, S., Blagojević, *Menadžment ljudskih resursa u turizmu*, PMF , Univerzitet U Novom Sadu, Novi Sad, 2009., str.145

139 Preuzeto iz: Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, ISBN: 86-403-0543-9, Beograd, 2003, str .73; prilagodio autor.

140 *Isto*, str. 71.

Predviđanje odozdo nagore je metod kod kog svaka organizaciona jedinica predviđa svoje buduće potrebe za ljudskim resursima. Planove mogu revidirati i viši nivoi menadžmenta.

Predviđanje odozgo nadole znači da glavnu ulogu u planiranju kod ovog metoda planiranja imaju viši nivoi menadžmenta. Oni se najpre sastaju da razgovaraju o budućoj strategiji i biznis planovima i kako će se oni odraziti na potrebe za ljudima. Najčešće prave optimistički i pesimistički scenario i negde između se odlučuju za najoptimalniji – realni scenario i realno predviđanje tražnje za ljudskim resursima**.**

Delfi tehnika predstavlja strukturiran subjektivni metod koji se bazira na ekspertskim predviđanjima i postizanju konsenzusa grupe u pogledu predviđene tražnje. Ona može zahtevati i nekoliko meseci, pa ovaj metod nije poželjno koristiti kada je potrebno brzo planirati.

Hotelska preduzeća, pre svega, zbog sezonskog karaktera poslovanja ali i zbog značajne fluktuacije zaposlenih, često primenjuju i kvantitativni metod planiranja. kvantitativni metod U planiranju interne ponude ljudskih resursa najčešće se koristi Markovljev metod.

Tabela 4 Markovljeva analiza

	Matrica verovatnoća kretanja zaposlenih					
Kretanje zaposlenih prošle godine	Restoran »Dunav«	Restoran »Sava«	Noćni klub	Kazino		*Izlaz*
Restoran »Dunav«	0,60	0,15	0,05	0,05		*0,15*
Restoran »Sava«	0,15	0,55	0,05	0,10		*0,10*
Noćni klub	0,00	0,00	0,80	0,05		*0,15*
Kazino	0,00	0,00	0,05	0,85		*0,10*
	Matrica verovatnoće kretanja zaposlenih primenjena na pojedinca					
	Inicijalni broj zaposlenih	Restoran »Dunav«	Restoran »Sava«	Noćni klub	Kazino	*Izlaz*
Restoran »Dunav«	62	37	9	3	3	*9,30*
Restoran »Sava«	75	11	41	4	8	*7,50*
Noćni klub	50	0	0	40	3	*8,00*
Kazino	45	0	0	2	38	*4,50*
Planirani broj zaposlenih na kraju godine		*48*	*51*	*49*	*51*	*29*

Markovljeva analiza definiše se matricom verovatnoće kretanja zaposlenih na osnovu fluktuacije zaposlenih iz prethodne godine, i to tako što jedan broj radnika prelazi iz jednog odeljenja – sektora u drugo i obrnuto, kao i eksternog odliva radne snage (otkazi, samostalno napuštanje, smrt, penzionisanje). Verovatnoće se računaju na osnovu prethodnog iskustva. Na primer, može se utvrditi da je u prethodnoj godini 15 % zaposlenih koji su na početku godine radili u **Restoranu „Dunav"** napustilo organizaciju, da ih je 10 % premešteno u **Restoran „Sava"** a da je 5 % njih prešlo u **Noćni klub.**

Međutim, bolje je da se definisanje matricom verovatnoće ne bazira samo na podacima iz jedne godine, već da se uzmu prosečne vrednosti za nekoliko prethodnih godina. Time se dobijaju stabilniji pokazatelji. Kada se podaci značajno razlikuju po godinama, Markovljev metod nije pogodan za predviđanje ponude ljudskih resursa i ne treba ga koristiti.[141]

Matematički (kvantitativni) metodi[142]

Hotelske kompanije u predviđanju tražnje za ljudskim resursima koristite nekoliko jednostavnih i kompleksnih matematičkih metoda.

Racio produktivnosti predstavlja prosečan godišnji broj soba po radniku (ili pripremljenih obroka). Na primer, određeno hotelsko preduzeće ima racio produktivnosti sobarica 10 soba na dan. Pretpostavimo da menadžment predviđa povećanje korišćenja kapaciteta za 10 %, što dovodi do povećanja broja korišćenih soba za 3 po danu, odnosno sada se javlja potreba angažovanja dodatnog radnika sa 1/3 zaposlenosti ili da se poveća opterećenje postojećih zaposlenih za 30 %. Na ovaj način se može predvideti broj direktnih proizvodnih radnika.

Racio direktne zaposlenosti u odnosu na indirektnu koristi se za izračunavanje broja indirektnih radnika. Na primer, u slučaju navedene hotelske kompanije, pretpostavimo da je za svaku od novih 10 sobarica (ili konobara) potrebno zaposliti još po jedna nadzornica soba (ili šefa reona). Postojeće iskustvo u poslovanju hotelskih preduzeća ukazuje da je na svakih 100 zaposlenih u sektoru smeštaja i restoranskog poslovanja neophodno zaposliti 7 administrativnih radnika (komercijala, finansije, računovodstvo, pravna služba itd.).

Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa predstavlja bitnu etapu u procesu planiranja ljudskih resursa. Ponuda se meri brojem ljudi koji će, verovatno, biti na raspolaganju organizaciji, unutar i van nje (uzimajući u obzir i osipanje, odsustva, interne premeštaje i unapređenja, promene u satima rada i drugim radnim uslovima).

Predviđanje ponude i tražnje zasniva se na:

- analizi postojećih ljudskih resursa – broj zaposlenih u svakoj struci, njihovih veština i potencijala;
- predviđanju gubitaka u postojećim resursima kroz osipanje;
- predviđanju promena u postojećim resursima kroz interna unapređenja;
- efektima promenljivih uslova rada i odsustva;
- izvorima snabdevanja unutar organizacije;
- izvorima snabdevanja van organizacije (na nacionalnom ili lokalnom tržištu rada).

141 Isto, str. 76; prilagodio autor.
142 Isto kao prethodno str.71

Odnos između tražnje i ponude se, potom, analizira radi utvrđivanja suficita ili deficita. Na taj način se formira osnova za regrutovanje, zadržavanje, ali i smanjenje broja zaposlenih. Međutim, ako se analizom dokaže da između ponude i tražnje postoji neravnoteža utvrđuje se način na koji se ona ispoljava: u vidu suficita ili deficita.[143] U situaciji uravnoteženja ponude i tražnje u praksi se koriste dve vrste programa, i to programi za rešavanje suficita i deficita.

U operativnom smislu programi za rešavanje suficita koriste se kada se procenjuje da li će postojeći zaposleni nadmašiti procenjenu tražnju. U takvoj situaciji organizacije se trude da blagovremeno, odnosno unapred reaguju na očekivanu neravnotežu koja se javlja između konkretne ponude i tražnje za ljudskim resursima. Tada se one, uobičajeno, opredeljuju za sledeći set mera:

- obezbeđivanje stimulacija za raniji odlazak u penziju;
- nepopunjavanje radnih mesta onih koji odlaze iz organizacije;
- transfer ili redizajniranje radnih mesta sa viškovima zaposlenih;
- korišćenje viška vremena za obuku i održavanje opreme;
- smanjenje zarada i drugih primanja;
- smanjenje broja radnih sati;
- davanje otkaza i slično.

To znači da ako se procenjuje da će postojeća radna snaga nadmašiti procenjenu tražnju, organizacija mora pravovremeno reagovati kako bi postojeće resurse racionalno koristila.[144] Programi za rešavanje deficita koriste se kada je neophodno nadomestiti nedostatak ponude. Njima se, po pravilu, predviđaju sledeće mere i aktivnosti:

- obezbeđenje novih ljudi za rad sa punim radnim vremenom i na neodređeno radno vreme;
- nuđenje stimulacija i drugih pogodnosti za neodlazak u penziju;
- zapošljavanje penzionera s polovinom radnog vremena;
- smanjivanje procenta napuštanja organizacije;
- organizovanje prekovremenog rada;
- zapošljavanje novih radnika na određeno vreme;
- ustupanje dela poslova drugim organizacijama;
- prekvalifikacija i dokvalifikacija zaposlenih;
- premeštanje zaposlenih na deficitarne pozicije i slično.

143 Suficit postoji kada je ponuda veća od predviđene tražnje, a deficit kada je tražnja veća od predviđene ponude.

144 Stimuliše se odlazak u penziju, olakšava se odlazak iz organizacije, uvode se mere racionalizacije, pristupa se proglašenju viškova, smanjuju se zarade, obustavlja se prijem novih radnika i slično, a sve u zavisnosti od konkretne situacije i procene šta je najbolje i najbezbolnije uraditi (npr. primenjuje se skraćivanje radnog vremena za kritična radna mesta, pre nego davanje otkaza i otpuštanja prekobrojnih, ne samo zbog moralnih razloga nego i zbog interesa organizacije kojoj ne odgovara da isplaćuje otpremnine).

Primer 9 Složenost planiranja ljudskih resursa u Hotelu Mona Zlatibor

Planiranje ljudskih resursa u okviru hotela „Mona Zlatibor„ za nadležni menadžment predstavlja veoma kompleksan posao. Pre svega zbog upošljavanja sezonske radne snage (kuvari, konobari, sobarice, recepcioneri). Naime, hotel ima potrebu za dodatnom radnom snagom i to u periodu od juna do septembra (letnja sezona) i od decembra do marta (zimska sezona). Prima se najviše do 20 ljudi. Sezonska radna snaga koja se upošljava je uglavnom mlađe generacije: privremeno nezaposleni, studenti, mlađi koji su trajno nezaposleni ili nisu do sada stupali u radni odnos. Sa njima se regularno potpisuju ugovori na određeno vreme, što znači da ostvaruju ista prava kao i svi ostali radnici samo što nisu isti po statusu, nisu u stalnom radnom odnosu.

Planovi se rade na osnovu rezultata (finansijskih pre svega) prethodne sezone, koja ukoliko se pokazala kao dobra, služi kao dobar uvod za sledeću. Nadležni određenih služba (uglavnom su to službe ugostiteljskog sektora) pred početak sezone određuju broj radnika koji im je potreban za nastupajuću letnju tj. zimsku sezonu i o tome obaveštavaju generalnog direktora koji daje konačnu odluku o njihovom zapošljavanju.

Izvor: obavljen intervju sa direktorom hotela

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. U čemu se sastoji međuzavisnost strategijske orijentacije preduzeća i upravljanja ljudskim resursima?
2. Objasnite pojam strategijsko upravljanje ljudskim resursima.
3. U čemu je razliku između pojma strategije HRM HRM strategija?
4. Kako bi ste objasnili proces i sadržaj strategijskog planiranja HRM?
5. Kako objašnjavate operativni proces planiranja ljudskih resursa?
6. Koje su metode za predviđanje tražnje za ljudskim resursima?
7. Uradite samostalni primer Mrkovljeve analize.
8. Uradite primer racia produktivnosti i racio direktne u odnosu na indirektnu zaposlenost?

6. REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite suštinu procesa regrutovanja.
- Razumete i objasnite vrste regrutovanja.
- Sagledate prednosti i nedostateke internog i eksternog regrutovanja.
- Analizirate najčeše izvore regrutovanja.
- Objasnite percepcije kandidata i želja kompanija.
- Navedete i objasnite proces regrutovanja.

Ljudi su ključni faktor uspešnosti organizacije i zato se velika pažnja poklanja procesu regrutovanja i selekcije. Izbor odgovarajućeg kandidata kojeg treba zaposliti jedna je od najvažnijih i najsloženijih poslovnih odluka. Pojam ljudski resursi odnosi se na ukupnost ljudskih potencijala u organizaciji. U ovom kontekstu pojam resurs ima prioritetno značenje izvora, snage, mogućnosti, odnosno potencijala.

Opisivanje ljudi kao resursa naglašava činjenicu da su ljudi bar isto, ako ne i više, važni kao i drugi resursi i u savremenom hotelskom poslovanju igraju nezamenljivu ulogu prilikom donošenja važnih poslovnih odluka i profitabilnosti cele kompanije. Regrutovanje je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Regrutovanje je dvosmeran proces – partneri su organizacija i kandidat, i obe strane imaju pravo izbora. Za potencijalnim kandidatima za upražnjena radna mesta organizacija može tragati i u samoj organizaciji, i van nje – na eksternom tržištu rada. Cilj regrutovanja nije samo da se pronađu najbolji kandidati za određeni posao već i da se oni dugoročno zadrže u organizaciji.[145]

Suština regrutovanja je da se pronađe što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način.[146] Pre nego što počne proces regrutovanja, neophodno je utvrditi broj, tj. koliko novih ljudi treba zaposliti na određenim mestima, onda izvršiti analizu poslova, što podrazumeva opis radnog mesta i položaja. U zavisnosti od vrste, važnosti i stepena odgovornosti radnog mesta daje se detaljan ili načelan opis posla. Kada se utvrdi opis posla i položaja, izrađuje se pripadajući specifikacija prema kojoj se zapošljava. Menadžerima su potrebne jasne informacije o dužnostima posla i specifičnim kvalifikacijama koje je poželjno da ima kandidat. Organizacija mora da pruži kandidatu jasnu sliku o poslu

145 Preuzeto iz: Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, , Beograd 2003, str. 91; Schneider, B., Schmitt, N., Staffing Organizations, 2nd ed, 1986, Glenvievv, IL: Foresman; takođe vidi Breaugh, *J.A., 1992, Recruitment: Science and Practice, Boston: PVVS-Kent.

146 Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 247.

koji mu se nudi, kao što i organizacija treba da traži realnu sliku o kandidatu i njegovim potencijalima. Veoma je bitno uklapanje kandidata i njegovih stavova sa kulturama i vrednostima u kompaniji, kao i uklapanje ličnosti zaposlenog, stila i energije sa odgovarajućim zanimanjem.

Primer 10 Regrutovanje u Hotelu Holiday Inn-Beograd

Marija Bjelić, menadžer Instituta za hotelski menadžment za jugoistočnu Evropu IFH

Nakon tačnog definisanja zahteva radnog mesta, potrebno je privući pojedince da se prijave. Postoje razni načini kako to učiniti. Regrutacija se može sprovesti na više načina: interno (postojeći saradnici, preko prijatelja, poznanika...) ili eksterno (uz pomoć agencija za zapošljavanje, reklamiranjem, na sajmovima, fakultetima...). Interno regrutovanje može biti brže i jeftinije – kandidati su pregrupisani iz već postojećih kadrova i dobro su upoznati sa organizacionom kulturom, a ponuđene mogućnosti za napredovanje u karijeri mogu pozitivno uticati na njihovu motivaciju. Međutim, postoji mišljenje da ovo može demotivisati zaposlene koji nisu dobili unapređenje. Naše iskustvo je ipak drugačije, pošto smo primetili da su zaposleni koji u datom momentu nisu dobili premeštaj ili unapređenje još motivisaniji, jer znaju da imaju veliku šansu da naredni put budu izabrani. Aplikanti prilažu svoju biografiju i motivaciono pismo, a saradnici iz odeljenja ljudskih resursa ih analiziraju i daju svoju ocenu o tome da li kandidati ispunjavaju minimum uslova za prolazak u „drugi krug„. Jedan od važnih uslova jeste tečan govor i pravilno pisanje na barem jednom stranom jeziku. Svako nov ko done treba da se uklopi u već postojeći tim vrhunskih profesionalaca.

Nakon regrutacije određenog broja kandidata, počinje se sa selekcijom. Osnovni cilj nam je da predvidimo buduće ponašanje pojedinca i dužinu staža kod nas. U ovaj proces su pored članova odeljenja ljudskih resursa uključeni i menadžeri koji će biti direktno nadređeni kandidatu. Da bi se selekcija uspešno obavila postoje instrumenti koji pomažu u izboru aplikanata, kako bi se što bolje procenili: prikupljaju se biografski podaci (popunjavanjem formulara i prilaganjem CV-ja) i informacije o sposobnostima i ličnim karakteristikama (testovi sposobnosti, ličnosti, interesovanja, intervjui). Nakon odabira, uži krug kandidata se poziva na preliminarni intervju, na kojem se vidi da li pojedinac ispunjava zahteve. Nakon njega, u procesu selekcije, sledi bihevioralni intervju koji pomaže odabiru prave osobe. Za vreme prvog intervjua obično pitamo: „Zbog čega želite da radite ovde?„. Odgovori koji nalikuju na „tražim posao„ su nam alarmantni. Iz toga se vidi da kandidat nije unapred fokusiran na rad u hotelu, što znači da će mu biti teže da se uklopi u tim i prihvati filozofiju poslovanja.

Imajući u vidu činjenicu da naš hotel prvenstveno prodaje vrhunsku uslugu, od kandidata koji imaju prethodno radno iskustvo tražimo da daju realne primere sa pređašnjeg posla. Odgovori koji počinju sa: „Ja bih u toj situaciji uradio...„ nemaju značaja, pošto nisu zasnovani na stvarnim situacijama. Hotelu su potrebni profesionalci koji po svojoj prirodi uživaju u kontaktu sa ljudima (gostima). Ukoliko kandidati pripadaju željenoj grupi, trebalo bi da budu u stanju da navedu prave primere. Osoba koja u sebi nema ljubaznost, srdačnost i osećanje spremnosti da stalno bude „na usluzi„ će jako teško naučiti da se na radnom mestu tako i ponaša.

Poznato je da je, između ostalog, osnovni cilj strategijskog planiranja ljudskih resursa povezivanje ljudskih resursa s organizacionim strategijama. Zato je važno da se regrutovanje, kao ključna aktivnost u upravljanju ljudskim resursima, posmatra i tretira strateški. Osim toga, napori oko regrutovanja trebalo bi da izražavaju organizacionu kulturu konkretne organizacije.

Uglavnom, organizacije svoje potrebe za ljudskim resursima zadovoljavaju na dva načina:

- zapošljavanjem novih ljudi[147] i
- razvojem potencijala postojećih radnika.

Regrutovanje je dvosmeran proces jer u njemu učestvuju dve strane:

- organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mesta i
- kandidat koji je zainteresovan da radi u organizaciji.

Obe strane imaju pravo da biraju, imajući u vidu da ni kandidatima nije svejedno gde će i šta će raditi, za koju organizaciju će se vezati. U procesu regrutovanja kandidatu moraju se predočiti uslovi rada kako bi imao dovoljno podataka za donošenje odluke o prihvatanju ili neprihvatanju ponuđenog posla. Međutim, u zemljama u kojima je ponuda radne snage mnogo veća od tražnje, retke su situacije u kojima kandidat odbija ponuđene uslove upražnjenog radnog mesta. S druge strane, u zemljama u kojima je odnos između ponude i tražnje za ljudskim resursima uravnoteženiji, takvo ponašanje kandidata je očekivano.

6.1. NAČINI REGRUTOVANJA LJUDSKIH RESURSA

Regrutovanje kadrova može da se obavlja na dva osnovna načina. Kad je regrutovanje povezano s unapređenjem zaposlenih koji već rade u organizaciji, reč je o *internim izvorima regrutovanja,* iz redova zaposlenih u organizaciji. Međutim, ako se zapošljavaju ljudi van organizacije, kako bi se popunila slobodna radna mesta, reč je o *eksternim izvorima regrutovanja* kadrova, izvan organizacije, odnosno sa tržišta rada. Svaki od ova dva izvora regrutovanja ima niz prednosti ali i niz nedostataka, o čemu svedoči sledeći pregled.

147 Opredeljenje za prijem novih ljudi obično je povezano s proširenjem poslova, tehničko-tehnološkim unapređenjima, odlivom radne snage, penzionisanjem starijih radnika i slično.

Pregled 6 Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja

INTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti	**Nedostaci**
◆ Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata ◆ Kandidat bolje poznaje organizaciju i njene dobre i loše strane ◆ Pozitivno deluje na moral i motivaciju zaposlenih ◆ Otvara prostor za napredovanje dobrih radnika ◆ Jača predstavu o brizi organizacije za dobrim radnicima ◆ Koristi minula ulaganja u ljudske resurse ◆ Pronalaženje kandidata je brže i jevtinije	◆ Ljudi mogu napredovati do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (granice sposobnosti) ◆ Unutrašnje borbe i sukobi za napredovanje mogu negativno delovati na moral zaposlenih ◆ Može voditi gušenju novih ideja i inovacija ◆ Može učvršćivati ustaljen način delovanja i time usporavati, pa i sprečavati promene
EKSTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti	Nedostaci
◆ Veće mogućnosti za odabir i dolaženje do najboljih kandidata ◆ S novim ljudima pristižu i nove ideje, kao i drugačiji pogledi na organizaciju ◆ Povećavaju se izgledi za promene ◆ Smanjuju se unutrašnje napetosti, sukobi i nesporazumi ◆ Povećavaju se izgledi za promenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i načina poslovanja;	◆ Privlačenje, kontaktiranje i obezbeđivanje kandidata za posao mnogo je teže i skuplje, ◆ Duže je vreme prilagođavanja i orijentacije ◆ Povećava se mogućnost za narastanje nezadovoljstva kod kadrova unutar organizacije a koji smatraju da su kvalifikovani za obavljanje upražnjenih poslova ◆ Stalno preti opasnost da se odaberu neadekvatni i pogrešni kandidati

Izvor: Byars, Rue, 1994.

Interni način regrutovanja, odnosno unapređenje, uglavnom se posmatra pozitivno u organizaciji jer se smatra da se njime nagrađuje dotadašnji dobar rad. S druge strane, čin unapređenja ima jedan osnovni nedostatak – korišćenje starih načina rada.

Eksterno regrutovanje, međutim, može da doprinese da se u organizaciji primenjuju nove ideje[148] ali nosi i rizike jer selektovanje neadekvatnih radnika umesto unapređenja trenutno zaposlenih može nepoželjno uticati na njih.

148 Isto tako, može biti jeftinije regrutovati profesionalce (npr. računovođe ili programeri) spolja, nego obučavati za te poslove ljude unapređene unutar organizacije.

Pregled 7 Najčešći izvori regrutovanja po kategoriji posla (u %)

Izvor	službenici	proizvodnja/usluge	stručnjaci	menadžer
Interno regrutovanje	94	87	89	95
Preporuke zaposlenih	87	84	77	64
Neposredne prijave	86	86	64	-
Oglašavanje	84	77	94	85
Državna služba zapošljava	66	68	-	-
Fakulteti	-	-	81	-
Agencija za regrutovanje	-	-	-	63
Privatne agencije za zapošljavanje	-	-	-	63

Izvor: Carell, M.R., Elbert, N.F., Hartfield, R.D., 1995, „Human Resurce Management", Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York.

Između ostalog, izvori regrutovanja zavise i od prirode posla, odnosno od kategorije i značaja slobodnih radnih mesta (za neke poslove se više koriste interni, a za neke eksterni izvori regrutovanja) i obezbeđivanja željenih kandidata.

Međutim, bez obzira na to iz kog izvora se kandidati regrutuju, u razgovorima s njima treba dati realnu sliku i o vrsti posla i o organizaciji. S druge strane treba tražiti realnu sliku o kandidatu i njegovim mogućnostima.[149]

Rezultati regrutovanja u obrazovnim institucijama (škole i fakulteti) ispod su očekivanih zbog nedovoljne radne uspešnosti i negativnih stavova novozaposlenih talenata i stručnjaka prema poslu. Prema istraživanjima[150], polovina njih napušta posao u prvih pet godina zbog nezadovoljstva i razočarenja onim što su dobili. Tako se pokazuje da se percepcije studenata o tome šta organizacije pružaju razlikuju od onoga šta one stvarno žele.

U procesu regrutovanja i selekcije i organizacije i kandidati nastoje da daju o sebi što bolju sliku (koja je često daleko od realnosti), te to može biti jedan od ključnih razloga za potonje nesporazume na poslu (u obliku manjih rezultata rada, negativnih stavova, nezadovoljstva, fluktuacije, konflikata i slično).

Sledeća tabela ukazuje na „raskorak" između karakteristika koje preferiraju kompanije i percepcije kandidata o njima.

149 Treba se upoznati s licem i naličjem i jedne i druge „slike", za šta je neophodno posebno umeće ljudi koji razgovor osmišljavaju i vode.

150 Bergmann, T, and Taylor, M., *College Recruiment: What Attracts Students to Organizations*?, Personell, New York, 1994.

Pregled 8 Želje kompanija i percepcije kandidata

KOMPANIJE	KANDIDATI
◆ Usmene komunikacijske veštine ◆ Motivacija ◆ Inicijativa ◆ Samopouzdanje ◆ Lojalnost ◆ Liderske sposobnosti ◆ Zrelost ◆ Entuzijazam ◆ Tačnost ◆ Izgled	◆ Usmene komunikacijske veštine ◆ Motivacija ◆ Entuzijazam ◆ Izgled ◆ Radno iskustvo ◆ Pisane komunikacijske veštine ◆ Zrelost ◆ Samopouzdanje ◆ Liderske sposobnosti

Izvor: Schultz, D., 1996, „Psychology and Industry Today", 4th ed., Mac- Milan, New York.

Za efikasno regrutovanje, a u cilju prevazilaženja izvesnih nedostataka, kako u procesu regrutovanja i selekcije, tako i potom u toku rada, neophodan je osmišljeniji pristup regrutovanju kadrova. Takav pristup podrazumeva ispunjavanje najmanje tri bitna uslova:

(1) dobro pripremanje plana i programa regrutovanja;

(2) obezbeđivanje stručnih i dobro obučenih ljudi za regrutovanje, a posebno za vođenje intervjua i stvaranje realne slike o kandidatima;

(3) davanje tačnih i neulepšanih informacija o organizaciji i o poslu, ali i traženje takvih informacija o kandidatu i njegovim mogućnostima.

Osnovni cilj regrutovanja je da se uz najmanje troškove obezbede kvalifikovani kandidati koji će uspešno obavljati dobijeni posao i ostati u organizaciji. Stoga je, po okončanju procesa regrutovanja, neophodno evoluirati njegove efekte. Međutim, većina organizacija to retko čini.

6.2. PROCES REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

Proces regrutovanja počinje donošenjem odluke o popunjavanju upražnjenih radnih mesta i sagledavanjem traženih zahteva. Pošto se utvrde ti zahtevi, pristupa se traganju za potencijalnim kandidatima za popunu upražnjenih, odnosno predviđenih radnih mesta. Paralelno s tim, procenjuju se i mogući izvori za regrutovanje odgovarajućih kandidata za stari ili novi posao.

Posle odluke donosi se program regrutovanja kandidata. U njemu treba izvršiti specifikaciju broja i kategoriju ljudi potrebnih organizaciji, a ovi podaci se dobijaju iz

plana ljudskih resursa. Osim toga, mogu postojati zahtevi za zamenom ili popunjavanjem, te ove zahteve treba proveriti radi utvrđivanja njihove opravdanosti. U procesu regrutovanja ljudskih resursa organizacija pristupa analizi svojih prednosti i slabosti. Dakle, organizacija bi trebalo da permanentno analizira svoje snage i slabosti u regrutovanju kandidata u odnosu na konkurente.[151] Ova analiza treba da obuhvati sledeće oblasti: nacionalna ili lokalna reputacija organizacije, zarade, beneficije zaposlenih i radni uslovi, važnost posla, bezbednost zapošljavanja, mogućnosti za obrazovanje i obuku, mogućnost napredovanja u karijeri, lokacija kancelarija ili proizvodnih pogona. Sve ove elemente treba upoređivati s konkurentima, odnosno s njihovom ponudom.

Proces regrutovanja ljudskih resursa obuhvata osam faza koje su u međuzavisnosti, odnosno među kojima postoji povratna sprega.

Pregled 9 Proces regrutovanja (sa procesom selekcije)

1. Plan ljudskih resursa
2. Proces regrutovanja
3. Korišćenjem zahteva menadžeri obaveštavaju HR jedinicu o slobodnom mestu
4. HR regruter i menadžer pregledaju posao i potrebne kvalifikacije
5. Provereni su interni izvori (unapređenje, itd.)
6. Korišćeni su eksterni izvori
7. Proces selektovanja
8. Praćenje i evaluacija i povezivanje sa planom ljudskih resursa (HR planom)

Izvor: Mathis, R., Jakson, J., 1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

Proces regrutovanja kandidata u savremenim uslovima je kontinuiran i intenzivan. Kontinuirani napori oko regrutovanja imaju svoju prednost koja se ogleda u stalnom prisustvu poslodavca na tržištu radne snage, odnosno potencijalnih zaposlenih.[152]

Savremeni uslovi poslovanja podrazumevaju da mnoge organizacije koriste tradicionalne metode privlačenja i regrutovanja kandidata. Sledeći pregled odnosi se na postotak koji primenjuju organizacije u korišćenju deset metoda privlačenja i regrutovanja kandidata.

151 U izvesnom smislu , kandidati „prodaju" sebe (nude sebe na tržištu radne snage), ali oni i kupuju ono što organizacija nudi na tržištu. Ako je tržište rada, zapravo, tržište kupaca, onda organizacija koja prodaje sebe kandidatima mora da izuči njihove potrebe, odnosno šta je to atraktivno što im nudi.

152 Na primer, kod regrutovanja studenata neke organizacije imaju svog regrutera u konkretnom kampusu svake godine, što se pokazalo kao prednost.

Pregled 10 Tradicionalni metodi privlačenja i regrutovanja kandidata

oglasi u lokalnoj štampi	94%	poslovni skauti-menadžeri za ljudske resurse	53%
oglasi u stručnoj štampi	94%	poslovni sajmovi	48%
oglasi u nacionalnoj štampi	83%	internet	47%
agencije za zapošljavanje	79%	poslovni kontakti i komunikacije	46%
obaveštenja u okviru firme	79%	obaveštenja van organizacije	23%
poslovni centri	79%	oglasi za slobodna radna mesta	22%
obrazovne asocijacije	64%	lokalni radio	15%
prijave bez prethodnog konkursa/oglasa	63%	distribucija pamfleta	7%
poslovna savetovališta	51%		

Izvor: *Menadžment ljudskih resursa*, Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, str.174

Interni izvori regrutovanja imaju niz prednosti[153] u odnosu na eksterne i zbog toga što oni:

(1) dozvoljavaju menadžmentu da tokom određenog perioda posmatra kandidata koji bi mogao biti unapređen, odnosno da proceni potencijalne kandidate i specifične performanse njegovog rada;

(2) motivišu zaposlene da se usavršavaju i popunjavaju nova radna mesta.

Međutim, ako je politika menadžmenta da se zapošljavaju uglavnom eksterni kandidati, to može demotivisati zaposlene, te je i osnovni razlog zbog kojeg organizacije razmatraju prvo interne izvore u traženju adekvatnih kandidata.

Prednosti popunjavanja upražnjenih radnih mesta putem internog regrutovanja su brojne:[154]

1) veća pouzdanost u proceni;
2) poznavanje sposobnosti i kvaliteta kandidata;
3) motivaciono dejstvo ponuđene šanse za napredovanje;
4) kandidat dobro poznaje organizaciju i način rada u njoj;

153 Interni izvori regrutovanja mogu biti:
– trenutno zaposleni,
– prijatelji trenutno zaposlenih,
– bivši zaposleni,
– kandidati koji su već konkurisali za posao u toj organizaciji i
– unapređenja, transferi i premeštaji u niža zvanja.

154 Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž, Cvetkovski, T., 2004, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend, Beograd; str. 77.

5) razvoj potencijala zaposlenih pružanjem mogućnosti da savladaju veštine potrebne i na drugim poslovima;
6) brzina i manji troškovi regrutovanja i selekcije i
7) osećaj pripadnosti i brige organizacije o dobrim radnicima.

Proces internog regrutovanja pored niza prednosti ima i određene nedostatke:

1) manja ponuda kvalifikovanih radnika, manja mogućnost izbora talentovanih i natprosečnih kandidata;
2) opredeljenjem za kandidate iz organizacije popunjavaju se upražnjena radna mesta, a mesta na kojima su radili dotadašnji radnici ostaju upražnjena;
3) organizacija postaje zatvorena za nove ljude i nove ideje, što je na dugi rok loše po organizaciju;
4) pojavljuju se problemi zbog odsustvovanja sa posla (zbog intervjuisanja, testiranja).

Interno regrutovanje kandidata obavlja se na više načina a u praksi je karakteristično i najčešće se primenjuje pet modaliteta:

- interno oglašavanje poslova i radnih zadataka:
  - na oglasnoj tabli organizacije,
  - audio-vizuelnim sredstvima,
  - posredstvom posebnih biltena,
  - elektronskom poštom (preko računara),
  - telefonski, ili na sličan način;
- unapređenje i transferi:
  - preporuke neposrednih menadžera koji upravljaju karijerom zaposlenih;
  - menadžeri otkrivaju talente i potencijalne kandidate za menadžerske pozicije;
- preporuke i predlozi službe za ljudske resurse:
  - službe, sektori, odeljenja i drugi organizacioni delovi za ljudske resurse imaju dobro razrađen sistem informisanja i evidencije zaposlenih, njihovih potreba i interesa[155];
  - ove preporuke se smatraju vrlo bitnim jer su objektivnije od preporuka neposrednih rukovodilaca (koji su nekad subjektivni i pristrasni u davanju ocena o pojedinim kandidatima);
- prijatelji i rodbina zaposlenih:
  - preporuke rodbine i/ili prijatelja trenutno zaposlenih u organizaciji (iz internog izvora informisanja dolaze eksterni kandidati);
  - ovim metodom dolazi se do mnogo kvalifikovanih ljudi uz mali trošak;
- regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata:
  - prednost je u uštedi vremena, zato što se već nešto zna o mogućim kandidatima.

155 Potreba popunjavanja slobodnih radnih mesta zahteva analizu i pretraživanje informacionog sistema ljudskih resursa i identifikovanje onih koji po svojim sposobnostima, znanjima, kvalitetima i interesovanjem ispunjavaju tražene uslove.

Eksterni izvori regrutovanja primenjuju se, uobičajeno, ako interni izvori regrutovanja ne pruže prihvatljive kandidate. Tada organizacija koristi mnogobrojne eksterne izvore regrutovanja kadrova. Oni ima sledeće prednosti:

- otvaranje organizacije prema tržištu radne snage;
- povećavanje mogućnosti za regrutovanje dobrih kandidata, u uslovima veće ponude i većeg izbora;
- priliv novih ljudi, novih potencijala i novih ideja;
- razmena informacija o načinu i rezultatima regrutovanja konkurentskih i drugih organizacija;
- sagledavanje pozicije organizacije u očima kandidata;
- izostajanje problema nepopunjenosti radnih mesta izabranih kandidata kao prilikom internog regrutovanja i slično.

Međutim, u poređenju s internim metodima regrutovanja kandidata, osnovni nedostaci eksternog načina regrutovanja su:

- povećani troškovi kada se koriste eksterni izvori;
- produženo vreme za dobijanje odgovarajućih kandidata;
- povećan rizik za donošenje odluke o izboru, zbog nepoznanica i neizvesnosti u pogledu kvalifikacija, sposobnosti i osobina ličnosti mogućih kandidata.

Pregled 11 Regrutovanje kandidata

Glavni izvori potencijalnih kandidata pri regrutovanju	Izvor	Prednosti	Nepovoljnosti
	Internet	Omogućava kontakt sa velikim brojem ljudi; moguć je feedback odmah	Proizvodi veliki broj nekvalifikovanih kandidata
	Preporuke za službenike	Upoznavanjem organizacije na osnovu podataka koje daju službenici firme; najbolji kandidati mogu se dobiti zato što dobra preporuka govori o licu koje daje preporuku	Ne mogu da povećaju raznovrsnost i skup raznih profila radnika
	Web sajt kompanije	Široka distribucija; može se usmeravati na specifične grupe	Daje mnogo nekvalifikovanih Kandidata
	Pronalaženje kandidata na koledžu	Široki centralizovani korpus kandidata	Limitirano na početnička radna mesta
	Profesionalne organizacije za traženje posla	Dobro poznavanje izazova i potreba u turizmu	Mala obaveza prema određenoj organizaciji

Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, *Menadžment*-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 287

Imajući u vidu sve prednosti i nedostatke internog i eksternog regrutovanja, u procesu regrutovanja organizacije se uglavnom opredeljuju za kombinovane metode, odnosno primenu i internih i eksternih izvora regrutovanja. Na efikasnost eksternih izvora utiču dve okolnosti:[156]

- situacija na tržištu radne snage,
- privlačnost organizacije za odgovarajuće kandidate.

Osnovni izvori i načini eksternog regrutovanja kandidata su:

- eksterno oglašavanje:
  - slobodna radna mesta se oglašavaju preko medija (dnevne i nedeljne novine, specijalizovani stručni časopisi, radio i televizija, internet i veb-sajtovi, direktna pošta, bilbordi, posebni priručnici i bilteni, i posebni promotivni materijali);
  - u savremenim uslovima izdvajaju se *direktno obraćanje kandidatima* i *oglašavanje putem interneta;*
- agencijsko posredovanje:
  - državne agencije,
  - privatne agencije,
  - firme koje se bave zapošljavanjem profesionalaca („lovci na talente"),
  - agencije za privremenu pomoć;
- obrazovne institucije:
  - izbor dobrih studenata, mladih talenata, nadarenih postdiplomaca, od ljudi iz organizacije[157];
  - na univerzitetima i fakultetima postoje centri za pomoć pri zapošljavanju studenata (s kojima se koordiniraju aktivnosti za potrebe organizacije),
  - preporuke profesora i nastavnika;
- direktne prijave zainteresovanih kandidata:
  - upućene poštom ili lično iskazane,
  - obično se odnosi za proizvodne, pomoćne i niže administrativne i službeničke poslove;
- ostali izvori i načini regrutovanja:
  - stručna praksa studenata i učenika;
  - stručni skupovi;
  - konferencije, simpozijumi, kongresi i slično.

156 Kada je na tržištu rada ponuda kvalifikovanih kadrova znatno veća od tražnje, efikasnost eksternih izvora dolazi do punog izražaja, naročito ako treba popuniti privlačne i dobro plaćene poslove. U savremenim uslovima oglašavanje slobodnih radnih mesta se sve intenzivnije obavlja preko bilborda, interneta i veb-sajtova.

157 Organizacije se na različite načine dovijaju u privlačenju talentovanih studenata: stvaraju posebne programe za privlačenje pažnje perspektivnih studenata, štampaju i distribuiraju brošure sa informacijama o sebi, kvalitetu radnog života, poslovima; šalju pisma s pozivom za uspostavljanje kontakata; pripremaju i na fakultetima ili u studentskim domovima prikazuju videofilmove.

Oglašavanje je standardan metod formalnog regrutovanja, koji se najčešće primenjuje u praksi. Ciljno tržište su svi oni koji tragaju za poslom, a cilj oglašavanja je da se maksimalan broj potencijalnih kandidata zainteresuje da se prijavi za posao u konkretnoj organizaciji. Oglasi, po prirodi stvari, dosežu do šire javnosti. Po pravilu, samo 10 % do 20 % ljudi koji čitaju oglase za posao su potencijalni kandidati – nezaposleni koji tragaju za poslom, dok je više od 75 % čitaoca oglasa već zaposleno, ali ipak čitaju oglase da bi se informisali koji poslovi su raspoloživi na tržištu. Čak i kada ne žele da promene posao, oglasi su sredstvo da se kod njih vremenom razvije slika o određenoj organizaciji.[158]

Primer 11 Mogući oglasi

Potrebni recepcioneri Hotelu «X»

Potrebno iskustvo od najmanje 1 godine. Završen fakultet ekonomskog ili turističko-hotelskog usmerenja ili Visoka škola istog usmerenja. Aktivno znanje engleskog i još jednog svetsko jezika. Poznavanje rada na računaru (word i exel). Znanje iz oblasti radnog prava poželjno

Putovanja prosečno dva dana nedeljno; Odlične mogućnosti za razvoj i napredovanje u okviru naše kompanije. Poslati prijavu sa biografijom na adresu «Y»

Slika 8 Regrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik"

Proces regrutovanja nastaje kada se javi potreba za popunom određenog radnog mesta. Iskazuje se potreba i onda se primenjuje prvo interno, a ukoliko nema raspoloživih kadrova u hotelu, onda eksterno. Koji način će se primenjivati zavisi prvenstveno od ljudskih potencijala kojima organizacija raspolaže i procene šefa odeljenja.

Ukoliko vrše interno regrutovanje to se odvija usmenim putem, obavljanjem razgovora i sprovođenjem intervjua. Primenjuju sledeće metode: unapređenje i transfer zaposlenih; preporuke i predloge šefova odeljenja; prijatelji i rodbina zaposlenih i regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata.

Eksterno regrutovanje u hotelu Zlatnik:

- Eksterno oglašavanje putem štampe i interneta;
- Agencijsko posredovanje (državne agencije);
- Direktne prijave zainteresovanih kandidata;
- Ostali izvori i načini regrutovanja (stručne prakse studenata i učenika).

158 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 100.

Agencije za zapošljavanje predstavljaju, takođe, standardan metod formalnog regrutovanja kandidata. Uloga agencija je da povežu ponudu i tražnju na tržištu rada. Njihov primaran cilj jeste da licima koja traže zaposlenje nađu odgovarajući posao.

Međutim, često ih angažuju i kompanije u potrazi za odgovarajućim kandidatima za upražnjena radna mesta. Jedna od prednosti ovakvog regrutovanja kandidata svakako leži i u činjenici da kompanija ne mora samostalno da obavi neke od aktivnosti, kao što su preliminarno snimanje kandidata, intervjuisanje i testiranje kandidata – kompanija samo dobija imena nekoliko najboljih kandidata za finalne intervjue. Međutim, u isto vreme ovakav način regrutovanja može imati i niz negativnih posledica koje se ogledaju u sledećem: visoka stopa fluktuacije ovako regrutovanih kandidata, njihov nizak moral i lojalnost, niska produktivnost. Ovo se, u određenoj meri, može sprečiti aktivnijim odnosom same kompanije prema procesu regrutovanja time što će izabranoj agenciji dati detaljne opise poslova i specifikacije traženih kandidata i čak, eventualno, agenciji dati određene selekcione testove."[159]

Regrutovanje preko fakulteta uglavnom koriste veće hotelske kompanije kojima su potrebni visokoobrazovani pripravnici (Primer 12). Uobičajena praksa je da studenti obavljaju praksu u određenim hotelima tokom svog studiranja i na osnovu pokazanih rezultata i sklonosti po diplomiranju primaju se u radni odnos u tim kompanijama. (Univerzitet Singidunum – DTHM, Visoka hotelijerska škola iz Beograda, PMF Univerziteta u Novom Sadu imaju sporazume s hotelskim kompanijama o obavljanju prakse studenata.)

Jedan od popularnih metoda regrutovanja u hotelijerstvu je i **metod zapošljavanje bivših zaposlenih.** To je metod regrutovanja koji se obično primenjuje u hotelskim preduzećima s izraženim sezonskim poslovanjem (hoteli u planinskim, primorski i banjskim centima). Relativno je jeftin i efikasan jer organizacija već ima podatke o zaposlenima i njihovim sposobnostima, a oni su obučeni za posao koji treba da obavljaju (kuvari, konobari, portiri, sobari itd.). Kada se odlučuje da li da se prilikom regrutovanja izabere ovaj metod, potrebno je troškove uporediti s koristima.

Osnovni nedostatak ovog metoda je izrazito nizak nivo lojalnost i posvećenost zaposlenih organizaciji, a vrlo često se radnici zapošljavaju i kod glavnih konkurenata. Međutim, mnoge organizacije uspostavljaju dugoročne odnose sa svojim sezonskim radnicima i svake godine ih u određenom periodu zapošljavaju, pa i oni postaju posvećeni visokom kvalitetu obavljanja posla.[160]

159 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, , Beograd 2003, str. 103..
160 Caudron, S., *Change Keeps TQM Program Thriving*, *Personnel Journal,* October: 104–109, 1993,

Primer 12 Izveštaj o razgovorima sprovedenim na Univerzitetu

Ime i Prezime_____ **Kada studenit planira da diplomira**_____

Sadašnja adresa_____
Radno mesto za koje se prijavljuje_____

Ako je važno(iskoristite odeljak za komentare ako je neophodno)

Vizačak dozvola **Da** ☐ **Ne** ☐

Neki posebni faktori koji utiču na to da li ér biti u mogućnosti da se presele?
_____
_____

Da li je spreman da putuje _____ Ako jeste koliko vremena_____

Evaluacija:	**Izvanredno**	**Iznad proseka**	**Prosečno**	**Ispod proseka**
Obrazovanje: kursevi bitni za obavljanje posla? Da li rezultati na kolodžu ukazuju na to da postoji mogućnost da će dobro obavljati posao	_____	_____	_____	_____
Izgled: Da li je kandidat bio uredan i prikladno obučen?	_____	_____	_____	_____
Veštine komunikacije: Da li je kandidat bio pažljiv? Da li je jasno izražavao ideje? i prikladno obučen	_____	_____	_____	_____
Motivacija: Da li kandidat pokazuje izrazitu energičnost? Da li su njegova interesovanja u skladu sa poslom?	_____	_____	_____	_____
Stav: Da li je kandidat ostavio utisak prijatne osobe, okrenute ka ljudima?	_____	_____	_____	_____

KOMENTARI(ako je neophodnoispuniti poleđinu papira)

Data prijava **Da** ☐ **Ne** ☐ Odobrenje za korišćenje podataka

Preporuke **Pozvati** ☐ **Odbiti** ☐

S kandidatom razgovarao_____ Datum_____

Koledž/Univerzitet _____

Izvor: HANDBOOK OF PERSONNAL FORMS, , RECORDS, AND REPORTS, Joseph J. Famularo, srt 70. Copiright 1982 McGraw-Hill Book Company

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. U čemu se sastoji suštinu procesa regrutovanja?
2. Koje vrste regrutovanja poznajete?
3. Koje su glavne prednosti i nedostaci internog regrutovanja?
4. Koje su glavne prednosti i nedostaci eksternog regrutovanja?
5. Koji su najčešći izvori regrutovanja?
6. Kako bi ste objasnili percepcije kandidata i želja kompanija?

7. SELEKTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Razumete i objasnite proces selekcije kandidata.
- Sagledate i analizirate koje individualne razlike utiču na proces selekcije.
- Objasnite koje tri grupe ljudskih sposobnosti su važne za kompaniju.
- Navedete metode selekcije ljudskih resursa.
- Znate koje vrste testova sposobnosti se primenjuju u hotelima.
- Navedete aktivnosti u procesu selekcije.
- Navedete kriteriji i reference kandidata za selekciju.
- Objasnite vrste intervjua i osnovu njihovog korišćenja.
- Sagledate nekonvencionalne metode selekcije ljudskih resursa

Selektovanje ljudskih resursa je proces u kome se, primenom unapred utvrđenih standarda, odnosno standardizovanih metoda, pravila i tehnika obavlja izbor između više kvalifikovanih kandidata. Krajnji cilj selekcije je da se s onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla zasnuje radni odnos. Selektovanje je značajan deo svake osmišljene organizacione strategije. Pritom, organizacija nije u poziciji da ostvari uspeh bez angažovanja kvalifikovanih kadrova.

Tri radnika rade na građevini.
Svima je postavljeno isto pitanje: ŠTA RADITE?
Prvi odgovara: POSTAVLJAM CIGLE!
Drugi odgovara: ZARAĐUJEM ZA PLATU!
Treći odgovara: POMAŽEM DA SE SAGRADI KATEDRALA!

Kojem tipu Vi pripadate?

Charles SCHWAB (1982) - pisac

Selekcija je jedno od najvažnijih područja upravljanja ljudskim resursima jer se njome biraju kvalitetni, sposobni, ambiciozni i perspektivni ljudi. Važnost selekcije proizlazi iz činjenice da sve druge radnje i aktivnosti u organizaciji, odnosno u sistemu upravljanja ljudskim resursima najviše zavise od kvaliteta i kompetencija onih koji su izabrani. Pritom treba imati u vidu da se procesom regrutovanja obezbeđuje grupa kandidata iz koje se biraju budući zaposleni. Dakle, izbor onih koji će biti zaposleni predstavlja proces selektovanja.[161] Ipak, proces selekcije je nešto više od „odabiranja najboljih" i predstavlja, u

161 Na primer, odluka kojih 10 prijavljenih kandidata će verovatno biti najbolje zaposliti od ukupno 100 prijavljenih kandidata predstavllja proces selekcije.

stvari, proces usklađivanja. *Selektovanjem se prave grupe znanja, veština i sposobnosti koje nosi svaki pojedinac i predstavlja pokušaj „usklađivanja„ onoga što kandidat može da uradi i želi da uradi s onim šta treba organizaciji.*[162] Usklađenost kandidata i organizacije utiče ne samo na spremnost poslodavca da napravi ponudu za posao već i na spremnost kandidata da prihvati posao koji mu se nudi. Činjenica koliko dobro se novozaposleni uskladio s poslom, uticaće na stepen kvaliteta rada zaposlenog. Ovo usklađivanje direktno utiče i na troškove obuke (trening i operativni troškovi), a radnici koji nisu u stanju da ispolje očekivanu količinu i kvalitet rada mogu koštati organizaciju i novca i vremena.

Odluke koje se donose u procesu selekcije direktno utiču na buduće poslovanje organizacije, a posebno na nivo njenih budućih troškova. Iako troškovi selektovanja zavise od složenosti i značaja posla za koji se ljudi biraju, neki troškovi su direktni jer su vezani za primenu različitih metoda i angažovanja stručnjaka, a neki – indirektni jer su vezani za buduće probleme koji nastaju zapošljavanjem nekvalitetnih kandidata. Prvi su vidljivi i lako merljivi, dok su drugi apstraktni i teže procenljivi. Dakle, *selektovanje predstavlja proces biranja pojedinaca koji imaju relevantne kvalifikacije za obavljanje poslova u jednoj organizaciji. Sam proces selektovanja počinje od trenutka kada je doneta odluka da menadžer ili supervizor treba da zaposli pojedince, koji treba da popune odgovarajuće radno mesto.* U savremenim organizacijama zahtev se šalje službi koja se bavi zapošljavanjem ili menadžeru za ljudske resurse. Opis posla zasnovan na analizi posla ukazuje na slobodno radno mesto. Potom izjava o specifikacijama posla (koja, takođe, može da prati zahtev) opisuje znanje, veštine i sposobnosti potrebne konkretnoj osobi kako bi popunila slobodno radno mesto.

Međutim, proces selektovanja menadžera je složeniji od selektovanja običnih činovnika. Menadžere selektovane izvan organizacije uglavnom biraju viši menadžeri na osnovu provere referenci, usmenih preporuka i intervjua. Pritom, u procesu selekcije često ne učestvuju samo eksperti za selekciju i zaposleni u sektoru za ljudske resurse nego i menadžeri koji rukovode onim poslovima za koje se traže novi ljudi. Osim toga, u pojedinim organizacijama, osim ovih subjekata, u procesu selekcije učestvuju i zaposleni koji će raditi s izabranim kandidatima. Uopšteno, individualne razlike koje utiču na proces selekcije mogu se grupisati u tri, osnovne, kategorije:

- sposobnosti
- osobine ličnosti i
- kompetencije.

162 Ovo postaje još teže ako se uzme u obzir činjenica da pojedinac ne može uvek jasno da izrazi šta zaista može i želi da uradi. Jazovi između veština pojedinaca i zahteva posla faktori su koji vode odbijanju kandidata. Odgovarajuća usklađenost takođe je značajna i za pojedinca koji se prijavljuje za posao jer pogrešan izbor poziva ili neodgovarajuće razmeštanje na posao mogu imati za posledicu uzaludno trošenje vremena zaposlenog. Pojedinci koji su loše usklađeni biće nesrećni u svom poslu i mogu biti premešteni ili otpušteni ako potvrde da su neusklađeni.

Sposobnosti se mogu definisati kao skup osobina ljudi koje čine opšte lične preduslove za postizanje uspešnih rezultata u određenoj oblasti. Ukupne sposobnosti se razvijaju na nasleđenim mogućnostima, pod uticajem lične aktivnosti i okruženja.

Za upravljanje ljudskim resursima njihovo poznavanje i utvrđivanje je odlučujuće u procesu selekcije, odnosno raspoređivanju ljudi na radna mesta, profesionalnu orijentaciju i razvoj karijere, obrazovanje, napredovanje, motivisanje i niz drugih aktivnosti. Ljudske sposobnosti se dele na tri velike grupe: intelektualne, perceptivne i psihomotorne.

- Intelektualne sposobnosti

  Inteligencija je individualna sposobnost rešavanja problemskih situacija koje se ne mogu rešavati na naučen, standardni i rutinski način (sposobnost rešavanja novih problema). Intelektualne sposobnosti se još nazivaju i mentalne sposobnosti jedne ličnosti. Ove sposobnosti se odnose na potencijal ljudi da procesiraju verbalne, numeričke i ostale informacije, kao i da shvataju i rešavaju probleme različite vrste.[163]

- Perceptivne sposobnosti

  Odnosi se na sposobnost brze i tačne identifikacije oblika i uočavanja malih razlika u vizuelno zahvaćenim strukturama.

- Psihomotorne sposobnosti

  Predstavlja čitav splet psiholoških i fizičkih aktivnosti.

Kreativnost je poseban oblik ljudskih sposobnosti. Ova osobina je veoma važna i aktuelna oblast skupa ljudskih sposobnosti i individualnih razlika, relevantnih za selekciju i radnu uspešnost. Kreativnost je ključna za rešavanje problema i uvođenje inovacija i promena. Ona se može definisati s aspekta ljudskih resursa i segmenta ljudskih sposobnosti kao sposobnost uočavanja problema i nalaženja novih rešenja. Međutim, ako se kreativnost posmatra u širem kontekstu, može se shvatiti i kao sposobnost da se situacija, stvari i pojave posmatraju sa novog stanovišta i nalaze nova, originalna, rešenja. To znači da je to sposobnost da se situacije i stvari posmatraju na nov način.[164]

---

163 Inteligencija se često određuje kao sposobnost rezonovanja, brzina mentalnog shvatanja ili kao sposobnost da se logično misli, odnosno kao dobro rasuđivanje, dobro razumevanje i dobro i pravilno mišljenje. Opšteprihvaćenoj prirodi inteligencije odgovara određenje kojim se ona poistovećuje sa opštom snalažljivošću u rešavanju problema.

164 Na primer, obično se kaže da je neko kreativan ako opaža nove odnose između prethodno povezanih stvari i „proizvodi" nove ideje i nova rešenja. Zbog izuzetne važnosti kreativnost je predmet izučavanja brojnih istraživača u mnogim naučnim disciplinama.

Tabela 5 Individualni faktori kreativnosti

ZNANJA	INTELEKTUALNE SPOSOBNOSTI
• Opšta znanja • Specijalistička znanja	• Inteligencija • Divergentno mišljenje • Fluentnost ideja • Imaginacija • Intelektualna fleksibilnost • Osetljivost na probleme • Kreativna generalizacija • Intelektualna otvorenost • Perceptivne sposobnosti
KARAKTERISTIKE LIČNOSTI	**MOTIVACIJA**
• Tolerancija na neizvesnost • Nekonformizam • Radoznalost • Samopouzdanje • Nezavisnost • Fleksibilnost • Istrajnost • Uverljivost • Skepticizam • Humor	• Motiv samoaktuelizacije • Motiv postignuća • Motiv radoznalosti • Motiv raznolikosti • Motiv smelih poduhvata • Materijalni motivi • Organizacioni uslovi i klima

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., 1999, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

Dati pregled nas upućuje na zaključak da je kreativnost, s aspekta pojedinaca, rezultat međuzavisnosti, odnosno interakcije, četiri osnovna faktora: znanja, intelektualnih sposobnosti, karakteristika ličnosti i motivacije. Međutim, usmeravanje na individualne faktore, s aspekta analize individualnih razlika, ne znači negiranje niti zanemarivanje objektivnih faktora u razvoju kreativnih sposobnosti.

Osobine pojedinih ličnosti predstavljaju pored sposobnosti drugo važno područje individualnih razlika važnih za selekciju. Taj značaj se naročito pojačava u procesu izbora kandidata za obavljanje menadžerskih, visokostručnih i drugih složenih poslova. Osobine ličnosti, u širem smislu, obuhvataju sve psihološke osobine pojedinaca, odnosno sve ono što jednu ličnost čini različitom od drugih.[165] U stvari, to je relativno stabilan niz karakteristika i tendencija koje se, uz odgovarajući temperament, oblikuju pod uticajem naslednih, socijalnih i kulturnih faktora, kao i faktora okoline, koji opredeljuju ponašanje pojedinaca. Sve ove karakteristike i okolnosti imaju odlučujući uticaj na to da se pojedini ljudi slično ili različito ponašaju u konkretnim situacijama.

165 S tog aspekta ličnost se posmatra kao specifična struktura, relativno stabilnih i međupovezanih osobina, koja osigurava relativno trajan i svojstven stil koji karakteriše neku osobu i omogućava prepoznavanje njenog ponašanja u različitim situacijama.

Tabela 6 Uticaj naslednih faktora na karakteristike ličnosti

OSOBINE LIČNOSTI	OPIS	Procenat
Ekstravertiranost	Komunikativan, pričljiv, središte pažnje	61
Komfornost	Sledi pravila, poštuje tradiciju i autoritet	60
Zabrinutost, stres	Lako se uznemiri, oseća se ranjivim	55
Kreativnost	Živa imaginacija, gubi se u mislima	55
Alijenacija	Izbegava društvo, smatra se iskorišćenim	55
Optimizam	Pouzdan, pažljiv, optimističan	54
Opreznost	Izbegava rizik i opasnost, preferira sigurnost	51
Agresivnost	Agresivan, osvetoljubiv, fizički grub	48
Ambicija	Radi mnogo, teži za ciljevima	46
Kontrola	Racionalan, oprezan, pažljivo planira	43
Prisnost	Preferira emocionalnu bliskost	33

Izvor: Wagner, J.A., Hollenbeck, J.R., 1995, Management of Organizational Behavior, 2nd ed., Englewood Clifsfs, Prentice Hall, New York.

Prethodni pregled upućuje na zaključak da su različite dimenzije ličnosti povezane s različitim veličinama uspešnosti. Međutim, posebno je pitanje kako nastaju, odnosno kako se formiraju karakteristike ličnosti. U savremenim uslovima poslovanja preovlađuje mišljenje da su ključne osobine ličnosti u dominantnoj zavisnosti od biološkog, odnosno genetskog nasleđa. To znači da je nasledni faktor odlučujući za osobine ličnosti.

Kompetencije kandidata predstavljaju treće važno područje (uz sposobnosti i karakteristike ličnosti) bitno za utvrđivanje individualnih razlika bitno u procesu profesionalnog selektovanja pojedinaca. Kompetencija predstavlja sposobnost pojedinca za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka. U stvari, to je sposobnost osobe da obavi određene poslove ili aktivnosti prema unapred datim standardima. Kompetencije, naročito u kombinaciji sa sposobnostima i bitnim karakteristikama ličnosti, od izuzetnog su značaja za podizanje nivoa radne uspešnosti pojedinaca.

7.1. ORGANIZACIJA PRIMENE METODA I INSTRUMENATA SELEKCIJE

Jedna od najbitnijih funkcija menadžera ljudskih resursa je proces profesionalne selekcije kandidata u organizaciji. Zbog toga menadžeri ljudskih resursa treba dobro da poznaju metode i instrumente profesionalne selekcije. U tom kontekstu značajan segment je izbor adekvatnih metoda za ispitivanje individualnih osobina i utvrđivanje skladnosti između zahteva posla i individualnih mogućnosti. Na osnovu individualnih osobina i načina ponašanja, proveravanih u procesu selekcije, primenom različitih metoda i instrumenata, predviđa se buduća radna uspešnost kandidata. Menadžerima ljudskih resursa su na raspolaganju mnogobrojni metodi za utvrđivanje skladnosti između potencijala kandidata i zahteva posla, kao i raznovrsni izvori za prikupljanje potrebnih informacija i utvrđivanje relevantnih činjenica.

Uglavnom, svi metodi selekcije, kao i postupci prikupljanja relevantnih informacija mogu se, uslovno, podeliti u dve velike grupe:

(1) standardni – konvencionalni i

(2) alternativni – nekonvencionalni.

Konvencionalni metodi i izvori podataka su: prijava na oglas (konkurs), prijava za posao, biografija kandidata, diplome i drugi dokazi o obrazovanju, preporuke, psihološki testovi, intervju, testovi uzorka posla, probni rad, situacioni testovi, zdravstveni pregledi.

Nekonvencionalni metodi i izvori podataka su: poligrafska ispitivanja, grafološka ispitivanja, testiranje na drogu, astrologija i drugi.

Bolje preglednosti radi, svi ovi metodi se razvrstavaju po odgovarajućim zajedničkim osobinama, u više kategorija, a četiri najznačajnije su:

1) standardni izvori i instrumenti prikupljanja informacija o kandidatima,

2) testiranje kandidata,

3) intervju i

4) nekonvencionalni metodi selekcije.

Zahvaljujući ovim izvorima informacija veliki broj podataka o kandidatima postaje dostupan već u početnoj fazi procesa selekcije. Od standardnih izvora informacija o kandidatima, koji su vrlo jednostavni i najrašireniji, izdvajaju se tri osnovna:

- prijava za posao:
  - najčešća je u obliku standardizovanih upitnika (obrazaca) ali i u vidu specijalnih obrazaca (gde se traže dodatne informacije o sposobnostima);
  - najpopularniji i najprikladniji način prikupljanja podataka;
  - u njima su sadržani osnovni lični podaci, podaci o školskoj spremi, radnom iskustvu, prethodnim poslovima i slično;

- radna biografija:
  - prilaže se uz obrazac za prijavu, a mogu se koristiti i standardizovani upitnici, koji treba da podležu proveri;
  - od kandidata se može zahtevati da unesu i podatke o finansijskoj situaciji, vanrednim aktivnostima, hobijima, socijalnoj situaciji i dr.;
- preporuke:
  - gotovo su obavezne pri zapošljavanju jer pružaju relevantne podatke o kandidatu i njegovim potencijalima;
  - te informacije daju profesori, saradnici, raniji poslodavci i drugi ljudi koji poznaju kandidata i njegov rada u prethodnom periodu.[166]

Testiranje kandidata je presudan instrument u procesu selekcije kandidata. Moguće je koristiti različite vrste testova, a većina njih se fokusira na specifične sposobnosti i veštine koje se tiču posla. Na primer, neki testovi zahtevaju samo papir i olovku, drugi se odnose na motorne veštine, a neki se direktno povezuju sa korišćenjem mašina i opreme. Stoga, neki poslodavci kupuju već gotove testove (opšteg tipa), dok drugi kreiraju svoje sopstvene, specijalističkog tipa.

Međutim, dve osnovne vrste, odnosno grupe testova koje kandidati rade u procesu njihove selekcije su:

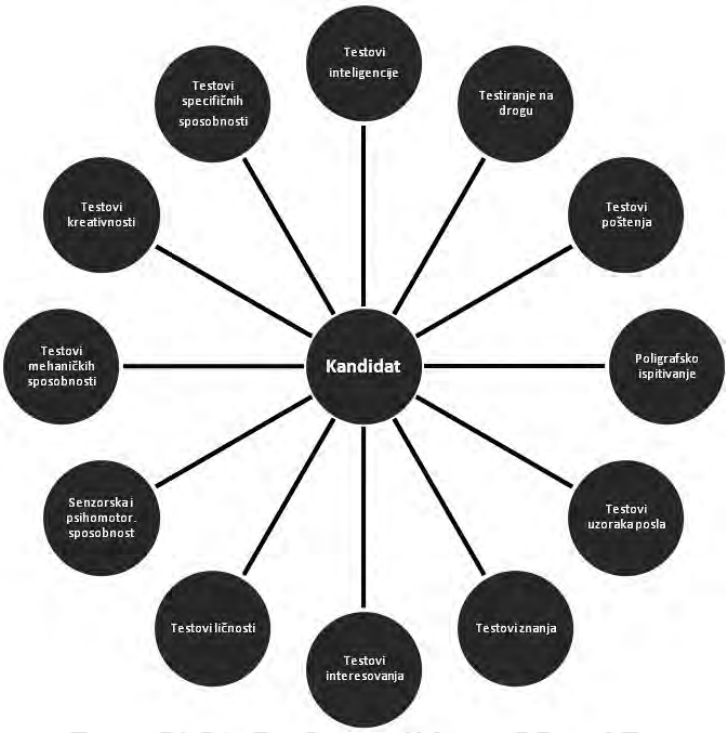
a) psihološki testovi i

b) testovi vezani za konkretan posao.

Svaka od ovih grupa testova sadrži i niz međusobno povezanih pojedinačnih testova.

166 Preporukama se zadovoljavaju dva cilja:proverava se tačnost informacija koje je kandidat dao i njima se obezbeđuju informacije o prethodnoj radnoj uspešnosti kandidata. Međutim, i pored velike upotrebe i popularnosti preporuka, istraživanja pokazuju da su njihova pouzdanost i valjanost dosta niske; subjektivne su, podložne greškama, a ponekad i zloupotrebama. Da bi se ti nedostaci eliminisali, neophodno je: razviti standardizovane obrasce za podatke o poslu; tražiti ih zvaničnim putem, posredstvom službe za ljudske resurse; tretirati ih kao službeni dokument s kojim se odgovorno i profesionalno postupa; uvesti praksu provere dobijenih informacija; afirmisati praksu i kulturu ocenjivanja radne uspešnosti i argumentovati mišljenje o kandidatima;

Slika 9 Vrste testova koji se koriste u procesu selekcije



Izvor: Schultz, D.P – Schultz, S.E., 1996, Psihology and Industry Today, 4th ed., Mac-Milan, New York.

Psihološki testovi predstavljaju jednu od dve osnovne grupe testova.[167] U stvarnosti, oni su jedan od najvažnijih i najrazvijenijih instrumenata za selekciju kandidata. Njihova svrha je procenjivanje razvijenosti inteligencije, numeričkih i kreativnih sposobnosti, kao i drugih značajnih karakteristika ljudi, odnosno kandidata za posao. Psihološki test je i standardizovan postupak kojim se izaziva određena aktivnost s ciljem da se njen učinak meri i vrednuje tako da se pojedinačni rezultati mogu upoređivati s rezultatima koje su ostvarili drugi pojedinci u identičnim uslovima. O razvijenosti određene psihičke kategorije zaključuje se na osnovu broja i složenosti rešenih zadataka. Bez obzira na kriterijume po kojima je moguća podela testova, oni se u najvećem broju oslanjaju na papir i olovku jer se pre svega sastoje od pisanog materijala, u bilo kom obliku: verbalnom, numeričkom, grafičkom itd.

Pojedini testovi se obavljaju pomoću specifičnih instrumenata za proveru specifičnih sposobnosti (npr. senzorne i psihomotorne sposobnosti). Sposobnosti za menadžerski posao testiraju se najčešće posebnim testovima – testovima ličnosti.

167 Veliki deo psihologije kao nauke usmeren je ka kreiranja adekvatnih instrumenata za utvrđivanje psihičkih osobina ljudi, odnosno njihovih individualnih razlika, a u cilju unapređenja procesa selekcije kandidata.

Testovi sposobnosti

Ovi testovi se primenjuju za procenjivanje mogućnosti čoveka da obavlja određene poslove, odnosno da izvršava konkretne radne aktivnosti. Testovi sposobnosti su usmereni na sveobuhvatne osobine koje zavise od predispozicije čoveka, njegove opšte aktivnosti i stečenog iskustva, a koje nisu rezultat specifičnog treninga u određenoj oblasti. U praksi postoji mnogo testova za ispitivanje opštih i specifičnih intelektualnih sposobnosti. Međutim, svi ovi testovi, po pravilu, simuliraju problem za koje je utvrđeno da aktiviraju različite vrste sposobnosti.

U procesu selekcije najčešće se primenjuju sledeći testovi sposobnosti:

- testovi inteligencije, najpoznatiji i najčešće primenjivani, a testiraju:
  - opštu sposobnost snalaženja u različitim situacijama, uključujući i problematične i
  - razlike koje se u tom snalaženju javljaju kod kandidata;
- testovi specifičnih sposobnosti,
- testovi kreativnosti,
- testovi mehaničkih sposobnosti i
- testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti.

Testovi inteligencije se sastoje iz niza zadataka kojima se simuliraju odgovarajuće situacije različitog sadržaja i tipa složenosti. Njih ispitanici rešavaju otkrivanjem osnovnih načela, zakonitosti međusobnih odnosa, naznačivanjem bitnog, sličnosti i razlika, iznalaženjem kompleksnih rešenja i slično. Ti zadaci mogu biti verbalni, numerički, grafički itd., ali je važno da se kandidatima predočavaju problemi koje oni mogu rešiti logičnim razmišljanjem.

Testovi kreativnosti se sve više upotrebljavaju u procesu selekcije, zbog toga što nivo kreativnosti ličnosti postaje ključna pretpostavka uspešnosti u nizu poslova. Obično se ovi testovi konceptualno pozicioniraju između testova inteligencije i testova specifičnih mentalnih sposobnosti. Kreativnost sve više postaje i značajan preduslov organizacijone uspešnosti, odnosno uspešnosti njenog poslovanja.[168] Ovi testovi su koncipirani tako da se u njima, relativno lako, može utvrditi u kojoj meri je testirana osoba u stanju da produkuje nove ideje.

Testovi mehaničkih sposobnosti su usmereni na utvrđivanje sposobnosti shvatanja mehaničkih principa u funkcionisanju mašina i rešavanju tehničkih i praktičnih problema (bez obzira na to da li je posredi posebna ili nezavisna sposobnost ili kompleks intelektualnih sposobnosti, njihovo utvrđivanje je značajno zbog procenjivanja

168 Međutim, u stručnoj javnosti još postoje različita mišljenja o kreativnim sposobnostima. Najveća sporenja proizlaze iz dileme da li je reč o posebnoj, odnosno jedinstvenoj sposobnosti ili o kombinaciji različitih intelektualnih sposobnosti, pa i karakteristika ličnosti. Nasuprot tome, pokazatelji kreativnosti ne izazivaju takva sporenja. U pitanju su nova i neobična rešenja problema. Uz specifične testove kreativnosti, kao izvor informacija i indicija kreativnosti, koriste se i testovi ličnosti.

podobnosti za bavljenje inžinjerijskim, konstrukcionim, mehaničkim i drugim poslovima). Međutim, treba imati na umu da ove sposobnosti, za razliku od drugih vrsta sposobnosti, uveliko zavise od iskustva stečenog u procesu rada. Bez prakse i praktičnog iskustva mehaničke sposobnosti pojedinaca ne mogu doći do izražaja.

Testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti upotrebljavaju se, u procesu selekcije, za utvrđivanje različitih senzornih mogućnosti, bitnih za obavljanje mnogih poslova, a obuhvataju različite testove u obliku aparata i instrumenata konstruisanih za tu namenu. Na primer, ove sposobnosti se često proveravaju u okviru medicinskih ispitivanja. U procesu selekcije kandidata putem senzorskih sposobnosti može se proveravati čitav niz sposobnosti testiranih osoba. Na primer, ako je posredi vid, mogu se ispitivati: oštrina vida, apsolutna vidna osetljivost dnevnog i noćnog vida, razlikovanje boja, diferencijalna osetljivost za svetlost i nijanse, širina vidnog polja i drugo.

Kada je posredi sluh kandidata, obično se testiraju: oštrina sluha, sposobnost za lokalizovanje zvuka i slično. Međutim, za pojedine poslove potrebno je testirati sposobnosti tačnog prepoznavanja i razlikovanja oblika, struktura i karakteristika površina, na osnovu dodira, pokreta, osećaja i slično.

Testovi psihomotornih sposobnosti odnose se na utvrđivanje brzine, lakoće, tačnosti, preciznosti i usklađenosti motorike, odnosno manipulativnosti predmetima. To je važno stoga što se mnoge radne aktivnosti obavljaju manuelno.

Psihomotorika se obično određuje kao usmerena svrsishodna aktivnost kojom se obavlja neki dinamički ili statički rad[169], a sastoji se od niza specifičnih psihomotornih sposobnosti svakog pojedinca.

Testovi ličnosti

Ličnost se može definisati kao jedinstvena mešavina individualnih karakteristika koje utiču na interakciju s okruženjem i pomažu u određenju svakog pojedinca prema okruženju i prema sebi samome.

Testovi ličnosti predstavljaju drugu značajnu grupu instrumenata kojima se otkrivaju mnoge, ključne, individualne osobine ali i razlike među kandidatima u procesu selekcije. Međutim, za razliku od testova sposobnosti, njima se mere trajnije i složenije osobine ljudi. Zahvaljujući njima utvrđuju se stil ponašanja i način reagovanja ljudi u određenim situacijama. U tom smislu procenjuje se da ovi testovi pružaju relevantne informacije za predviđanje budućeg radnog ponašanja testirane osobe, što je od izuzetne važnosti za proces selekcije kandidata.[170]

169 Fleishman, E.A., Quaintance, M.K., *Taxonomies of Human Performance*: *The Description of Human Tasks* Orlando, Academic Press, FL. , 1984.

170 Na primer, neosporno je da se emocionalno stabilnim ličnostima mogu poveriti i najodgovorniji poslovi u organizaciji. Pritom profile ličnosti moraju oceniti kvalifikovani psiholozi. Međutim, treba imati u vidu da ovakvi testovi nisu uvek validni zato što neki ljudi, koji mogu biti loši radnici, jednostavno, dobro prolaze na testovima.

Primena testova ličnosti u prognostičke, odnosno selekcione svrhe zasniva se na njihovoj prirodi koju karakterišu:

- ispitivanje kvalitativnih a ne kvantitativnih osobina ličnosti;
- kompleksnost i fluidnost osobina, uz to podložne promenama;
- rezultati koji se zasnivaju na iskazima, odnosno samoizveštavanju i samoocenjivanju kandidata, koji su ponekad neiskreni u davanju odgovora;
- nepostojanje pravih i pogrešnih odgovora, jednostavne interpretacije postignutih rezultata.

Testovi interesovanja

Nivo interesovanja i vrednosti su vrlo bitne individualne osobine ličnosti koje je neophodno ispitati tokom procesa selekcije i profesionalne orijentacije. Za ove testove se koriste posebni upitnici, kojima se utvrđuje koliko su profesionalni interesi kandidata usklađeni s interesima onih koji su uspešni u obavljanju određenih poslova. Ovim testovima se utvrđuje koliko su profesionalni interesi kandidata usklađeni s interesima onih koji su uspešni u obavljanju određenih poslova. Rezultati ovih testova omogućuju procenjivanje oblasti odnosno posla za koji je testirani kandidat najzainteresovaniji.

Testovi interesovanja se zasnivaju na činjenici da su ljudi uspešniji u poslu ukoliko rade ono što vole, što im se najviše dopada, odnosno što privlači njihovo najveće interesovanje. Ovim testovima se, na indirektan način, meri pojedinačna motivacija kandidata za određeni posao ili za određenu poslovnu delatnost. U procesu testiranja zadaci se obično sastoje u navođenju nekoliko (obično četiri) aktivnosti između kojih ispitanik treba da odabere onu kojom bi se najradije bavio.

Testovi znanja

Ova vrsta testova usmerena je ka utvrđivanju konkretnih znanja kandidata podvrgnutih procesu testiranja. Testovima znanja se proveravaju rezultati obrazovnog procesa i nivoi usklađenosti stečenih znanja sa zahtevima posla. Dakle, kod njihove konstrukcije i upotrebe vrlo je važno slaganje sadržaja zadataka u testu sa sadržajem područja ispitivanja, odnosno sa znanjima koja pretpostavlja posao, a valjanost, najčešće, procenjuju stručnjaci koji dobro poznaju posao. Testovi znanja se uglavnom upotrebljavaju u postupku provere rezultata treninga ili nekog specifičnog obrazovnog procesa. U procesu selekcije se koriste kada su neka konkretna znanja neophodna pretpostavka za uspešno obavljanje određenog posla, a mogu se odnositi na jednu ili više specifičnih oblasti.[171] Oni su pogodni i jer isključuju delovanje subjektivnog faktora, budući da se primenjuju u standardizovanim uslovima jednakim za sve ispitanike.

171 Znanje iz određenih oblasti najčešći je način selekcije studenata za različite fakultete.

Testovi veština su specifična vrsta testova znanja, a zbog svoje prirode se, obično, izdvajaju u posebnu kategoriju testova znanja (koje mnogi ne smatraju integralnim delom standardnih psiholoških testova), a tretiraju se kao testovi uzoraka posla, testovi veština ili testovi obavljanja posla.

7.2. AKTIVNOSTI U PROCESU SELEKCIJE

Postoje brojne aktivnosti menadžmenta u procesu selekcije i u njima ne učestvuju samo menadžeri za ljudske resurse nego i brojni drugi akteri. Proces selekcije kandidata ne može se odvijati bez prijavljenih kandidata i stručnjaka iz organizacije, kao i niza drugih subjekata u zavisnosti od metoda i instrumenta selekcije koji se koristi. Sve to zavisi od faze selekcije, odnosno od dela procesa selekcije.

Ponuda posla je jedna od najvažnijih faza u procesu selekcije kandidata. Upravo se selekcija i obavlja da bi se radni odnos zasnovao s najboljim kandidatima, odnosno da bi se stekli uslovi za preuzimanje poslova za koji su se zainteresovani kandidovali. Međutim, donošenje odluke o prijemu određenog kandidata nije isto što i zasnivanje radnog odnosa jer se, uobičajeno, radni odnos zasniva po ispunjenju tri uslova:

- odluka o prijemu kandidata u radni odnos postala je konačna;
- kandidat je prihvatio ponuđeni posao ,
- primljeni kandidat je fizički stupio na posao.

Radni odnos se ne zasniva sa svim kandidatima primljenim u radni odnos. To se dešava zbog toga što se i nakon donošenja odluke kandidat može odlučiti da ne prihvati ponuđeni posao (što nije retkost u zemljama razvijenih tržišnih privreda s niskom stopom nezaposlenosti) u istom smislu kako bira i organizacija, što je jedan od osnovnih principa ponude i tražnje za radnom snagom, odnosno procesa zapošljavanja.

Ako primljeni kandidat prihvati ponuđeni posao, zaključuje se ugovor o radu kojim se bliže utvrđuju visina i način isplate zarade, radno vreme, odmori i odsustvovanja, pravila radne discipline i drugo. Međutim, ako kandidat s kojim je zaključen ugovor o radu u utvrđeno vreme ne stupi na posao, organizacija može da odredi dodatni rok u kome mora početi da radi jer je za zasnivanje radnog odnosa neophodno i fizičko prisustvo na radnom mestu.

Zdravstveno stanje kandidata proverava se pošto je ono jedan od najznačajnijih faktora njihove radne uspešnosti u budućnosti. Zdravstvena i fizička sposobnost vrlo je značajna za veliki broj poslova. Osim toga, ako je zdravstveno stanje kandidata bitno ugroženo, dovodi se u pitanje njegova sposobnost stupanja na posao[172], imajući u vidu da se teški, odgovorni, složeni i osetljivi poslovi mogu poveriti samo zdravoj i kompetentnoj osobi.

172 Bolesno stanje, stanje invalidnosti i stanje umanjene radne sposobnosti utvrđuje se lekarskim pregledom, u skladu s važećim pravilima i principima.

Praktično iskustvo mnogih kompanija potvrđuje da zdravstveno stanje kandidata treba proveravati i kada se u postupku selekcije (korišćenjem metoda intervjua ili drugih metoda ili instrumenata) proceni da bi njegovo zdravlje moglo biti problematično. Stoga se u mnogim zemljama traži odgovarajuće lekarsko uverenje prilikom zapošljavanja, odnosno stupanja na posao.

Evaluacija je vrlo bitna faza u procesima selekcije kandidata. Proces selekcije treba da se potvrdi praćenjem i analiziranjem načina uključivanja novozaposlenih radnika, odnosno menadžera u novu radnu sredinu. Menadžeri za ljudske resurse prate i analiziraju rezultate rada novozaposlenih, kao i njihovo napredovanje u poslu. Osim njih, posebnu odgovornost za to snose i drugi stručnjaci, menadžeri koji rukovode radom novoprimljenih članova, koji su učestvovali u procesu regrutovanja i selekcije.

U aktivnostima selekcije vrlo bitna je faza praćenja i ona obično traje nekoliko meseci.[173] Dakle, cilj praćenja novozaposlenih je praćenje rada i rezultata rada novoprimljenih kandidata kako bi to imalo efekta na naredne procese selektovanja kandidata.

Odgovornost za rezultate selekcije u najvećoj meri nose menadžeri za ljudske resurse mada u organizaciji odgovornost može biti različito raspoređena, u zavisnosti od toga ko donosi konačnu odluku o definitivnom izboru kandidata.

a) Odgovornost specijalista za ljudske resurse ili menadžera za ljudske resurse

Ona može biti zajednička ili pojedinačna, što ne zavisi samo od organizacije nego i od vrste posla jer različite organizacije različito određuju pitanje odgovornosti u procesu selekcije (mada se selekcija često sprovodi neplanski u mnogim organizacijama), te mnogi menadžeri zahtevaju da samostalno obavljaju selekciju. To je česta praksa u manjim organizacijama.

Mnoge organizacije u svojoj strukturi imaju odeljenje, sektor ili jedinicu za ljudske resurse, dok zaduženi menadžeri (često i supervizori) obavljaju krajnju selekciju zainteresovanih kandidata. Što je više menadžerskih lestvica, to je izvesnije da će pre specijaliste za ljudske resurse konačnu reč o izboru imati menadžeri, odnosno top menadžment.

173 Ako novozaposleni ostvaruju manje rezultate od očekivanih, to je najbolji znak da selekcija nije bila uspešna i da je izbor kandidata bio pogrešan jer bez radne uspešnosti nema ni uspešne selekcije. Samo dobri rezultati rada mogu biti potvrda uspešnog izbora kandidata.

Pregled 12 Uobičajena odgovornost pri selekciji kandidata

HR jedinica	Menadžeri
◆ Obezbeđen inicijalni prijem prilikom zapošljavanja ◆ Sprovodi inicijalni intervju, ◆ Obavlja odgovarajuća testiranja prilikom zapošljavanja ◆ Prikuplja informacije o prošlosti i referencama kandidata ◆ Upućuje najbolje kandidate ka menadžerima na konačnu selekciju ◆ Uređuje fizička ispitivanja ukoliko se koriste ◆ Procenjuje uspeh selekcije	◆ Zahtevaju zaposlene sa specifičnim kvalifikacijama kako bi izvršili poslove; ◆ Učestvuje u procesu selekcije ako je potrebno; ◆ Intervjuiše finalne kandidate; ◆ Donose konačnu odluku kod selekcije; ◆ Obezbeđuje naknadne informacije o pogodnosti selektovanja kandidata;

Izvor: Mathis, R., Jakson, J., 1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

b) Odgovornost centralnog odeljenja za zapošljavanje

Svi operativni zadaci u vezi sa selekcijom mogu biti centralizovani unutar specijalizovane organizacione jedinice, koja je deo sektora za ljudske resurse, što zavisi i od veličine organizacije. Odeljenje za zapošljavanje obavlja samo neke od poslova (ili čak sve) koji mogu biti:

- prijem prijava,
- intervjuisanje kandidata,
- testiranje kandidata,
- sprovođenje naknadnih (*background*) istraživanja,
- pripremanje za fizička istraživanja (preglede),
- raspoređivanje i procena novih zaposlenih,
- koordinirano praćenje zaposlenih,
- krajnje intervjuisanje (kod prekida radnog odnosa) i
- održavanje odgovarajućih zapisa i izveštaja.

Niz prednosti ima centralizacija kancelarija za zapošljavanje (i za kandidate i za menadžere), a najveća je ta što se očekuje bolja selekcija jer njome upravlja specijalista, a uz ceo proces iziskuje manje troškove.

c) članovi tima koji treba da rade s novim radnikom

U većim organizacijama korišćenje tima predstavlja podizanje procesa selekcije na viši nivo jer se članovi tima intenzivno uključuju u ovaj proces, veoma zaintereso-

vani da izabrani kandidati budu uspešni u poslu. Članovima tima je potrebno dosta treninga (i vremena jer se odluka, obično, donosi konsenzusom) kako bi pouzdano i kvalitetno prišli procesu selekcije, odnosno postali aktivni učesnici selekcije, testiranja, intervjuisanja i sagledavanja svih opcija zakonske regulative.

7.3. PROCES SELEKCIJE LJUDSKIH RESURSA

U menadžmentu ljudskih resursa proces profesionalne selekcije nastavlja se na proces regrutovanja. Ta dva procesa su, praktično, nerazdvojna, odnosno međuzavisna i kompatibilna. Proces selekcije podrazumeva da se najpre odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje konkretnog posla (dobijene na bazi analize posla), a da se zatim svaki od kandidata oceni prema tome u kojoj meri ispunjava zahtevane karakteristike. Na osnovu rezultata testova i utisaka tokom intervjua menadžeri donose odluku o tome koga će zaposliti na konkretnom radnom mestu.[174]

Pre početka samog procesa selekcije organizacije utvrđuju kriterijume za selekciju, kao i koje su reference kandidata relevantne za konkretan posao. U savremenim uslovima kvalifikacije, veštine i sposobnosti (KSA) od presudnog su značaja za obavljanje određenih poslova tako da postaju standardi za ceo proces selektovanja.[175]

Kriterijumi za selekciju su oni standardi koji su toliko značajni da pojedinac, ako ima nameru da se zaposli, jednostavno mora da ih poseduje. Oni se mogu identifikovati kroz pažljivu analizu i opis posla i treba da predvide verovatnoću uspešnog ponašanja na poslu za svakog kandidata.

Reference kandidata nude informacije o verovatnoći da će kandidat biti u stanju da obavlja konkretan posao. Pri tome je prethodno iskustvo, ako ga kandidat ima, veoma bitno jer može predskazati uspešnost ako je povezano sa neophodnim performansama trenutnog posla. U tom smislu bilo koji instrument za selekciju (npr. obrazac za prijavu, test, intervju, potrebno obrazovanje ili potrebne godine iskustva) trebalo bi koristiti ako može validno da predskaže uspešnost budućeg izvršenja posla. Međutim, nijedna referenca ne može biti stoprocentno tačna, ali ako je jedna referenca pouzdana 75 %, a druga 50 %, korišćenje ove dve reference zajedno povećaće verovatnoću selekcije dobrih zaposlenih. Dodavanje svake sledeće validne reference može samo da povećava ovu verovatnoću. Uglavnom, reference se mogu dobiti iz nekoliko izvora, a najvažniji su:

- akademske reference,
- prethodne radne reference,
- finansijske reference,
- potvrda da kandidat nije osuđivan,
- lične reference i preporuke.

174 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 123.
175 *Isto*, str. 123.

Pri tome neke od navedenih referenci mogu biti efektnije od drugih, što, uglavnom, zavisi od vrste poslova za koje se kandidat prijavljuje. Najveću pažnju privlače reference povezane s poslom, odnosno one koje su dobijene od prethodnog poslodavca, dok preporuke od rođaka i prijatelja imaju najmanju validnost, i često se zanemaruju. Međutim, menadžer ljudskih resursa prilikom selekcije kandidata obavezno treba da proveri barem ključne reference, i to na više načina (telefonom, e-maill, poštom). To podrazumeva usmeravanje na činjeničko potvrđivanje informacija koje je priložio kandidat, kao što su period rada, vrste poslovnih aktivnosti, poslovne odgovornosti i sično.

Nakon sagledavanja i operacionalizacije kriterijuma za selekciju i utvrđivanja obima i kvaliteta potrebnih referenci, prvi korak u procesu selekcije vezan je za samu prijavu kandidata. On uz prijavu dostavljaju i traženu dokumentaciju kojom potvrđuju da ispunjava zahteve koje je navela organizacija prilikom oglašavanja slobodnog radnog mesta. Stručnjaci za regrutaciju i selekciju, odnosno menadžeri za ljudske resurse, analiziraju prispele prijave i prateću dokumentaciju. Prijave kandidata koji ne ispunjavaju ni minimum traženih uslova u pogledu stručne spreme i slično vraćaju se pošiljaocima i ne ulaze u dalju proceduru. Kandidati koji ispunjavaju minimum traženih uslova pozivaju se na testiranje ili poslovni intervju ili njihovu kombinaciju (kandidati mogu ići prvo na testiranje, nakon čega se oni sa dobrim rezultatima pozivaju na intervju ili mogu biti prvo pozvani na intervju, pa oni koji su pozitivno ocenjeni idu dalje, na testiranje).

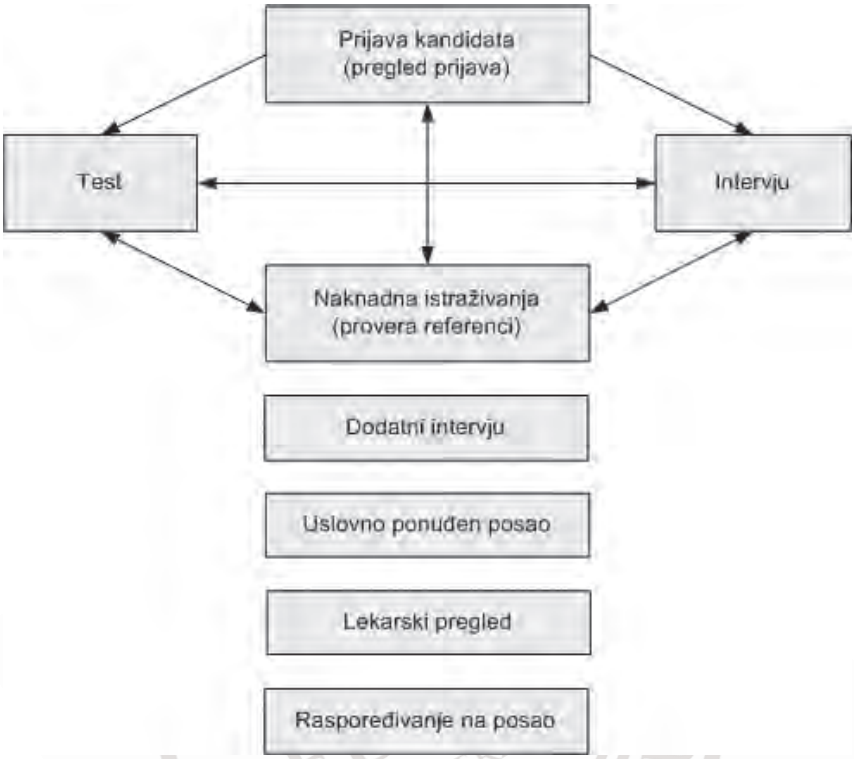
Pojedini autori ukazuju da se proces selekcije sastoji iz niza koraka kroz koje kandidati prolaze. Iako se koraci u procesu selekcije razlikuju od organizacije do organizacije, opšti model ima sledeće korake:

1. prijem molbi,
2. testovi
3. intervju,
4. preporuke i provera dokumentacije,
5. medicinske (lekarske) procene,
6. razgovor sa rukovodiocem,
7. prikaz posla i
8. odluka o zapošljavanju[176].

U nekim preduzećima ovi koraci ne moraju imati navedeni redosled, a mogući su.

Slika 10 Dijagram toka procesa selekcije kandidata

176 Šušnjar, G. Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str. 166.



Izvor: Mathis, R., Jakson, J., 1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

Dakle, ako se u procesu selekcije pokaže da kandidat ima odgovarajuće kvalifikacije, odgovarajuću radnu biografiju, sprovodi se dodatni, ozbiljniji, intervju s njim. To podrazumeva razgovor koji kvalifikovani kandidati obavljaju s ekspertima, linijskim menadžerima i članovima tima, odnosno radne grupe, radi utvrđivanja mogućnosti prilagođavanja preovlađujućem načinu rada u organizaciji. Međutim, radni odnos se ne zasniva s kandidatima koji prebrode sve prepreke (između ostalog i fizičke i zdravstvene zahteve) ukoliko ne prihvate ponuđeni posao. To znači da se radni odnos zasniva s kandidatima koji zadovolje sve tražene uslove, uključujući i fizičke i zdravstvene zahteve, pod uslovom da prihvataju ponuđeni posao.

Pregled 13 Načini selekcije

Formular

Dobre strane:

- Relevantni biografski podaci i činjenice koji mogu da se dokažu pokazali su se kao pouzdana mera spešnog obavljanja posla za neka radna mesta.
- Kada se stavke u formularu procenjuju tako da pokažu povezanost s poslom, pokazale su se kao pouzdan pokazatelj za različite grupe.

Loše strane:

- Obično samo nekoliko stavki u formularu predstavlja pouzdan pokazatelj radnog učinka i to samo za posebne poslove.
- Sastavljanje stavki u formularu na osnovu kojih se procenjuje kandidat skupo je i teško za održavanje.

Pismeni testovi

Dobre strane:

- Testovi intelektualne sposobnosti, prostorne i mehaničke sposobnosti, percepcije i motoristike srednje su pouzdani pokazatelji za mnoge polukvalifikovane i nekvalifikovane poslove u delatnostima organizacija.
- Testovi inteligencije su prilično dobri pokazatelji za mesto kontrolora.

Loša strana:

- Inteligencija i druge testirane karakteristike ne moraju biti bitne za stvarni radni učinak, te traženje takvih pokazatelja može da umanji pouzdanost testa.

Test simuliranja obavljanja posla

Dobre strane:

- Napravljen je na osnovu podataka analize radnog mesta i lako ispunjava povezanost s poslom. Pokazao se kao pouzdan pokazatelj radnog učinka.
- Testovi simuliranja obavljanja posla zapravo su stvarno obavljanje posla. Najpoznatiji testovi simuliranja se baziraju na radnom uzorku i centrima za procene.

Loša strana:

- Skupo ga je kreirati i održavati.

Razgovori

Dobre strane:

- Moraju biti dobro osmišljeni i organizovani da bi bili efektivni pokazatelji.
- Lica koja obavljaju razgovor moraju koristiti ista pitanja za sve da bi ona bila efektivni pokazatelji.

Loše strane:

- Lica koja obavljaju razgovor moraju biti svesna legitimnosti određenih pitanja.
- Podleže određenim predrasudama, posebno ako razgovor nije dobro osmišljen i standardizovan.

Istraživanje biografije

Dobra strana:

- Verifikacija opštih podataka je vredan izvor informacija.

Loša strana:

- Provera referenci je u suštini beskorisna kao način izbora.

Fizički pregled:

Dobre strane:

- Ima određen značaj za poslove koji zahtevaju određenu fizičku spremnost.
- Radi se samo zbog osiguranja.

Loša strana:

- Mora se utvrditi da su zahtevi za fizičkom spremnošću u vezi s poslom, a ne diskriminatorski.

Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 290

7.3.1. Intervju kandidata kao najznačajniji instrument selekcije

Intervju se može definisati kao osmišljeni razgovor dveju ili više osoba, organizovan radi boljeg upoznavanja kandidata i njegovih veština, sposobnosti i drugih karakteristika, kako bi se utvrdilo da li odgovara zahtevima posla za koji je zainteresovan. To je i proces evaluacije i procenjivanja u kojem inervjuista, na osnovu informacija dobijenih u razgovoru s kandidatom, procenjuje u kojoj meri on odgovara zahtevima posla i koliko će u njemu biti uspešan.

Intervju se s pravom smatra najznačajnijim instrumentom selekcije zato što integracija zahteva kontakt s kandidatom, licem u lice, u neposrednom razgovoru.

U postupku selekcije kandidata, korišćenjem intervjua kao instrumenta, menadžer za ljudske resurse nastoji da ostvari tri cilja:

- prikupi informacije o kandidatu;
- pruži mogućnost kandidatu da se informiše o poslu i o organizaciji;
- utvrdi sposobnost kandidata za uspešno obavljanje konkretnog posla.

Osim toga, menadžer za ljudske resurse treba da ima u vidu potrebnu dinamiku odvijanja intervjua. U njemu intervjuista pokušava da dođe do što više informacija o kandidatu i njegovim potencijalima, a kandidat nastoji da putem „doziranih" informacija ostavi što bolji utisak kako bi se kvalifikovao za obavljanje određenog posla. Menadžer za ljudske resurse pomoću intervjua utvrđuje sledeće karakteristike kandidata:

- sposobnost delovanja,
- individualne mogućnosti, odnosno potencijal kojim raspolaže,
- zainteresovanost za posao i organizaciju,
- obrazovanje i stručnost,
- relevantne interese,
- sposobnost i veštinu povezivanja s drugim,
- veštinu ophođenja s autoritativnim ličnostima,
- veštinu samostalnog i nezavisnog odlučivanja,
- mogućnost stručnog i profesionalnog uklapanja i slično.

Uopšteno, intervjuisti tragaju za dokazima da je kandidat kvalifikovan i da može biti uspešan u obavljanju predviđenih poslova. Posmatraju i analiziraju kod kandidata niz karakteristika, odnosno varijabli ili promenljivih veličina, na primer: emocionalnu stabilnost, prikladne odgovore, entuzijazam, poverenje, zrelost, izgled (pojavu), radno iskustvo, tečnost prilikom izražavanja (fluentnost), govor tela, ciljeve u karijeri kojima teži i slično.

Operativna istraživanja organizacione prakse, u vezi s primenom različitih vrsta intervjua, pokazuju da su broj i vrsta intervjua bitno povezani s vrstom konkretnog posla. Kod jednostavnijih poslova primenjuje se, uobičajeno, individualni intervju, dok su kod složenijih primenljiviji panel-intervjui ili sekvencijalni intervjui.

1. Vrste intervjua po obliku

a) Nestruktuirani intervju (slobodni intervju)

- nema unapred određen sadržaj i strukturu,
- sadržaj pitanja je u potpunosti prepušten intervjuisti, ali vodi se računa o cilju koji se želi postići.

b) Struktuirani intervju

- koristi se grupa pitanja koja se postavlja svim kandidatima;
- nalik je usmenom ispitivanju i nudi veliku konzistentnost i tačnost;
- manje je fleksibilan od tradicionalnih formata i može biti manje prikladan za potonje intervjuisanje;
- unapred je razrađen postupak za utvrđivanje rezultata i evaluaciju kandidata.

c) Polustruktuirani intervju

- delimično planiranje pitanja i područja o kojima će se govoriti;
- delimično omogućava intervjuisti da po svom nahođenju postavlja određena pitanja.

2. Vrste intervjua prema broju učesnika

a) Individualni intervju

- neposredni razgovor dva učesnika: intervjuiste i intervjuisanog,
- omogućava uspostavljanje dobrih odnosa između sagovornika, stvaranje međusobnog poverenja i obezbeđivanje relevantnih informacija za oba sagovornika;
- nedostatak može da predstavlja subjektivizam jer samo jedan intervjuista ocenjuje i procenjuje kandidata.

b) Sekvencijalni intervju

- serija dva ili više individualnih intervjua, koji se odvijaju jedan za drugim;
- obavlja se sa psihologom, u sektoru za ljudske resurse i sa neposrednim menadžerom.[177]

177 S kandidatima zainteresovanim za menadžerske i druge, odgovorne i složene poslove po pravilu se obavlja niz intervjua. Mnoge organizacije se opredeljuju i za intervjue sa zaposlenim, odnosno s menadžerom s kojim će kandidat raditi. Takav tip intervjua zadržava prednosti individualnog intervjua, a uključivanjem više osoba u ocenu kandidata i njihovih potencijala (koja je zajednička), prevazilazi se problem subjektivnosti, koji se smatra njihovim najvećim nedostatkom.

c) *Panel-intervju*

- nekoliko osoba intervjuiše kandidata u isto vreme (svi čuju iste odgovore);
- više ocenjivača dobija objektivniju i valjanu ocenu o kandidatu i njegovim mogućnostima jer se do nje dolazi konsenzusom intervjuista;
- mogući nedostaci: delovanje većeg broja intervjuista na atmosferu i odnose tokom intervjua, potencijalna neusaglašenost intervjuista, načina ispitivanja i slično;
- kandidati mogu da se osećaju neprijatno ako odgovaraju pred većim brojem ljudi (uvećavaju se nelagodnost i stres intervjuisanih);
- teškoću, ponekad, predstavlja i okupljanje članova panela u određeno vreme;
- za postizanje određenih ciljeva panel-intervju treba dobro pripremiti, strukturirati i organizovati, a intervjuiste obučiti i upoznati s unapred utvrđenom strategijom i ulogom u procesu intervjuisanja.

d) *Grupni intervju*

- razgovor jednog ili više intervjuista s grupom kandidata istovremeno;
- mogu se bolje proceniti neke karakteristike ličnosti i ponašanja u poređenju s nekim drugim formama intervjuisanja (procenjivanje samopouzdanja, agresivnosti, asocijalnosti slično);
- inervjuista ne može detaljnije upoznati i pratiti ponašanje svakog kandidata.

3. Vrste intervjua prema ulozi u procesu selekcije

a) *Preliminarni (inicijalni) intervju*

- obavlja se na početku procesa selekcije da bi se kratkim razgovorom eliminisali kandidati koji, po proceni intervjuiste, ne dolaze u obzir za posao.

b) *Dijagnostički intervju*

- detaljan razgovor sa kandidatom (utvrđivanje njegove stručnosti, drugih kvaliteta i njihove kompatibilnosti sa zahtevima posla, organizacionom kulturom i ciljevima).

c) *Prijemni intervju*

- završni cilj procesa selekcije, razgovor sa kandidatima koji su prošli sve faze;
- koristi se za donošenje konačne odluke o izboru između više dotad ravnopravnih kandidata.

4. Ostale vrste intervjua

a) *Situacioni intervju*

- struktuirani intervju sastavljen od pitanja o tome kako bi se kandidat ponašao u specifičnim situacijama na poslu;

- pitanja u intervjuu baziraju se na analizi posla, i proveravaju ih eksperati na poslu, tako da su odgovarajućeg sadržaja.[178]

b) Intervju opisa ponašanja

- od kandidata se zahteva da daju specifičan primer načina na koji je izveo određenu proceduru ili upravljao problemima u prošlosti[179];
- opis ponašanja obezbeđuje veću validnost nego nestruktuirani intervju.

c) Nedirektivni intervju

- koristi opšta pitanja iz kojih se razvijaju ostala pitanja, navodeći kandidata na diskusiju, pa se potom oblikuje sledeće pitanje;
- problem se javlja u usmeravanju kandidata ka pitanjima povezanim sa poslom i dobijanjem uporednih podataka od različitih kandidata.

d) Stresni intervju

- projektuje se da bi stvarao nemir i da bi se ostvario pritisak na kandidata kako bi se sagledale njegova reakcija;
- onaj ko vodi intervju zauzima krajnje agresivan i uvredljiv stav, tako da je ovaj intervju visokorizičan za poslodavca (može da generiše veoma loš imidž i organizacije i poslodavca) jer kandidat može povući prijavu i time odustati od selekcije.

Intervju kao interaktivni socijalni odnos prati niz problema vezanih za komunikaciju, procene, očekivanja i druge individualne faktore koji se odnose na intervjuistu i na kandidate. Osim toga, na njihovu međusobnu interakciju utiče i objektivna situacija u kojoj se nalaze i obavljaju komunikaciju, odnosno poslovno i opšte društveno okruženje.

178 U situacionom intervjuu postoje tri tipa pitanja: (1) hipotetička, (2) povezana sa znanjem, (3) povezana sa zahtevima; eksperti za posao utvrđuju šta su „dobri", „srednji" i „loši" odgovori na pitanja kako bi mogli da ocene kandidate.

179 Na primer, kandidatu se mogu postaviti sledeća pitanja:
Kako ste upravljali situacijom u kojoj nisu postojala pravila ili vodiči u vezi sa disciplinom zaposlenih?
Zašto ste izabrali taj pristup?
Kako je vaš nadređeni reagovao?

Primer 13 Intervjua u Hotelu Holiday Inn-Beograd za r.m. šef računovodstva

Intervju - Upitnik						
Datum:						
Vreme:						
Ime osobe koja intervjuiše:						
Ostali članovi komisije:						
Radno mesto:	**Šef Računovodstva**					
Ime osobe koja intervjuiše:						
Ostali članovi komisije:						
Ime i prezime kandidata:						
Potrebne kvalifikacije:			Komentari:		Poeni:	
Obrazovanje:						
Prethodno radno iskustvo u oblasti računovodstva:						
Poznavanje engleskog jezika:						
Poznavanje kompjuterskih paketa, Excel-a i računovodstvenog softvera:						
Ličnost (komunikativna, dinamična, fleksibilna, timski orijentisana osoba):						
Sposobnosti rukovođenja:						
Organizacione sposobnosti:						
Sposobnost rada pod pritiskom:						
Mogućnost prekovremenog rada/rada noću/vikendom:						
Tražena plata:						
Zbir poena:						
Komentari:						
Legenda	zadovoljava	2	Delimično zadovoljava	1	nezadovo-ljava	0

Izvor: Interna dokumentacija Hotela Holiday Inn –Beograd

Nakon intervjuisanja donosi se konačna odluka o selekciji kandidata. Na osnovu referenci, znanja i veština koje poseduje i na osnovu uočenog ponašanja – pojave, utisaka, osobina, pokazanog entuzijazma i komunikativnih mogućnosti za vreme intervjua donosi se konačna odluka. Nakon toga potpisuje se Ugovor o radu., kojim se regulišu međusobne obaveze poslodavca i zaposlenog.

7.3.2. Nekonvencionalni metodi selekcije ljudskih resursa

Proces selekcije ljudskih resursa, odnosno kandidata za poslove i radne zadatke u organizaciji moguće je, osim tradicionalnim metodima i instrumentima, koji se i najčešće koriste, obavljati i nekonvencionalnim metodima selekcije. Međutim, primenom nekonvencionalnih metoda ne isključuje se primena i onih tradicionalnih, kao i drugih, selekcionih metoda i instrumenata važnih u procesu selekcijezainteresovanih kandidata. Metodi koji se najviše primenjuju a koji se mogu označiti kao nekonvencionalni su:

- poligrafsko ispitivanje,
- „testovi poštenja„,
- testiranje na upotrebu droge i drugih opijata,
- grafologija i astrologija.

Poligrafsko ispitivanje se obavlja pomoću poligrafa (detektora laži), kao specijalnog instrumenta kojim se na osnovu fizioloških reakcija (lupanje srca, krvni pritisak, brzina i dubina disanja, odgovarajuća reakcija kože i slično) utvrđuje istinitost ili neistinitost izjava neke osobe.

Poslodavci su veoma zainteresovani za proveru poštenja i pouzdanosti onih koji se zapošljavaju. To se naročito odnosi na one kategorije ljudi čiji je posao vezan za rad s novcem, hartijama od vrednosti i drugim vrednosnim papirima, poznavanje poslovnih tajni i slično. Međutim, upotrebi poligrafa u organizacijama protive se pojedine psihološke i druge organizacije, ističući, pored ostalog, da je njegova primena nedopustiva s etičkog stanovišta, a vrlo diskutabilna s profesionalnog aspekta u procesu selekcije kandidata.[180]

Testovi poštenja primenjuju se, umnogome, zbog veoma čestog osporavanja detektora laži, odnosno zbog nedostataka koji se odnose na njegovu primenu.

U testovima poštenja koristi se papir i olovka, posebno s aspekta socijalne i moralne prihvatljivosti ovog instrumenta u procenjivanju poštenja i ukupne ličnosti kandidata. Osnovni cilj ovih testova je pokušaj identifikacije kandidata koji su skloni krađi, ali i drugim oblicima nepoštenog i štetnog ponašanja u procesu rada i obavljanja poslova.[181]

180 Protivnici poligrafskog ispitivanja kandidata posebno ističu da se ovim testovima, u osnovi, ispituje stanje emocije i nervoze, a ne stepen poštenja ili nepoštenja, kao i da se rezultati dobijeni njime ne razlikuju mnogo od slučajnog nagađanja i pogađanja.

181 Na primer, nepotrebni izostanci s posla, upotreba lažnih opravdanja za pokriće bolovanja, zabušavanje na poslu i slično.

U praksi se primenjuju različite vrste testova poštenja, a naviše se koriste:

- oni koji su usmereni u pravcu navedenih stavova,
- oni koji šire osobine ličnosti,
- oni koji su usredsređeni na utvrđivanje stavova o radnom ponašanju i konkretnim pitanjima organizacione stvarnosti (zakašnjavanje, izostajanje s posla, upotreba alkohola i droge i dr.).

Svi ovi testovi[182] imaju zajedničku karakteristiku, odnosno cilj, a to je da se prepoznaju kandidati na koje se organizacija ne sme oslanjati u budućnosti, tj. da se takvi kandidati eliminišu u procesu selekcije. Inače, mnoge kompanije koriste testove iskrenosti kako bi im oni mogli pomoći da smanje gubitke nastale krađama zaposlenih.

Testiranje na upotrebu droge i drugih opijata svakodnevno dobija na značaju, odnosno njihov značaj sve više raste zbog povećane upotrebe droge i njenih štetnih posledica na proces rada i radni doprinos.[183] Međutim, testiranje na upotrebu droge još izaziva brojne dileme i polemike, tako da u raspravama o ovoj problematici učestvuju mnoga udruženja i institucije, naglašavajući da se ovim testiranjem napadaju ličnost i dostojanstvo čoveka. Stoga su ovi testovi, u mnogim slučajevima, uslovljeni dobijanjem odobrenja za njih. Međutim, i pored raznih vrsta osporavanja, ipak programi testiranja na drogu doprinose izboru kvalitetnijih kandidata u procesu selekcije.

Grafologija je specifičan postupak analize, odnosno identifikovanja rukopisa, a zasniva se na tome da je čovekov rukopis relativno stabilan i prepoznatljiv. Upotreba grafologije u procesu selekcije kandidata zasniva se na uverenju grafologa da rukopis otkriva određene karakteristike ličnosti na osnovu kojih je moguće davati procene o ponašanju čoveka.[184]

Astrologija (horoskop) koristi se kao instrument i u selekciji kandidata zainteresovanih za posao. U radu menadžera astrologija ima značajnu ulogu, odnosno menadžeri joj pridaju sve veći značaj. Menadžeri joj posvećuju sve veću pažnju jer su ubeđeni da ona utiče na formiranje njihovih stavova i uverenja, da utiče na njihovo ponašanje. Međutim, sva dosadašnja nastojanja odgovornih naučnika da utvrde vezu između astrologije i ličnosti, odnosno horoskopa daju negativne rezultate.

---

182 Kandidati koji učestvuju u ovom testu odgovaraju sa „da" ili „ne" na pitanja koja se nalazi na listi, a pitanja mogu biti:

Da li biste rekli svom šefu kada biste znali da neki zaposleni potkrada kompaniju?

Da li je u redu pozajmiti opremu kompanije kako biste je koristili kod kuće ako biste je vratili?

Da li ste ikad izrekli laž?

Da li ste ikada poželeli da budete fizički privlačniji?

183 Istraživanja pokazuju da, na primer, u SAD ove testove koriste više od 90 % velikih kompanija.

184 Pristalice grafologije ističu da se na osnovu specifičnih karakteristika rukopisa (kao što su kosina, veličina i širina slova, pravilnost pisanja, pritisak na papir, način povezivanja slova i slično) mogu utvrditi profil ličnosti, vrline i mane, prikrivene motivacije itd. U zapadnoj Evropi oko 80 % kompanija koristi grafologiju kao selekciono sredstvo.

Primer 14 Selektovanje ljudskih resursa u hotelu ,, Zlatnik”

Tok procesa selekcije ljudskih resursa u hotelu ,,Zlatnik”:

- Prijava kandidata (šef službe pregleda prijave i dokumentaciju);
- Dijagnostički intervju (podrazumeva i proveru znanja engleskog jezika - usmeno i pismeno);
- Naknadna istraživanja po potrebi (provera referenci - verodostojnost informacije iz biografije);
- Dodatni intervju (po potrebi i samo na zahtev vlasnika hotela);
- Uslovno ponuđen posao;
- Lekarski pregled (svi zaposleni u hotelu bez obzira na poziciju, u obavezi su da prođu lekarski i sanitarni pregled. To je bitno zbog rotacije posla);
- Raspoređivanje na radno mesto (na određeno ili na neodređeno vreme).

U hotelu ,,Zlatnik” koriste se standardne metode i instrumenti za selekciju kandidata (to su ustvari konvencionalne metode - prijava za posao, biografija kandidata, diplome, preporuke, intervjui, zdravstveni pregled, probni rad i sl.).
Koriste standardizovani prijavni obrazac tj. anketni list. (pogledati primer iz prakse na str.

ANKETNI LIST		
Prezime i Ime		_____
Dan, mesec, godina rođenja		_____
Mesto i opština rođenja		_____
Matični broj i br. lk		_____
Adresa i broj telefona		_____
Zanimanje i školska sprema		_____
Dosadašnje kretanje u službi		_____
Znanje jezika		_____
Poslovi za koje se prijavljujete		_____
Pušač	DA	NE

Dana, _____ _____
potpis

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Kako bi ste objasnili proces selekcije kandidata?
2. Koje individualne razlike utiču na proces selekcije?
3. Koje tri grupe ljudskih sposobnosti su važne za kompaniju?
4. Koje metode selekcije ljudskih resursa poznajete?
5. Koje vrste testova sposobnosti se primenjuju u hotelskim preduzećima?
6. Koje su aktivnosti u procesu selekcije?
7. Koji su kriteriji i reference potrebne za selekciju kandidata?
8. Koje vrste intervjua poznaješ i koja je osnova njihovog korišćenja?
9. Koje su nekonvencionalne metode selekcije ljudskih resursa?

8. SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA ZAPOSLENIH

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Definišete proces socijalizacije.
- Objasnite koja je svrha socijalizacije.
- Navedete faze socijalizacije.

U strategijske aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ubraja se i socijalizacija, odnosno profesionalna orijentacija novozaposlenih radnika. Socijalizacija je proces u kome se novozaposleno lice uvodi u posao i upoznaje s organizacijom, tj. njenom strukturom, uslovima rada, pravilima ponašanja, ljudima s kojima će raditi, sadržajem organizacione kulture i klime, pravima, obavezama i odgovornostima u toku radnog angažmana. Socijalizacija je dvosmerni proces u kojem učestvuju dve strane: organizacija i zaposleni. Odgovornost za uspešno odvijanje ovog procesa, uobičajeno, snose zaposleni u službi za ljudske resurse i menadžer koji rukovodi organizacionim delom u kojem novozaposleni treba da radi. Upoznavanje s organizacijom, njenim resursima, planovima i ciljevima, njenom istorijom i tradicijom, te njenim ljudskim potencijalima i osposobljavanje novozaposlenog za rad sadržaji su procesa orijentacije.

Pod orijentacijom se podrazumevaju aktivnosti vezane za upoznavanje s organizacijom, njenim resursima, planovima i ciljevima, sadržajima njene kulture i tradicije i osposobljavanje novoprimljenih radnika, odnosno menadžera, za samostalan i produktivan rad. Međutim, da bi se onemogućio otpor prema novozaposlenim, ostalim radnicima treba objasniti da u novim kolegama ne vide svoje konkurente već ljude koji su tu da bi se ostvarili organizacioni ciljevi i da bi svima bilo bolje.

Socijalizacija se može definisati i kao kontinuirani proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji.[185] Oblici orijentacije mogu biti grupni i individualni, odnosno formalni i neformalni.

Socijalizacija i orijentacija su prirodni nastavak procesa regrutovanja, selekcije i izbora kandidata. Stoga one predstavljaju niz aktivnosti koji su preduslov ne samo za obuku novozaposlenog nego i osnova njegovog daljeg razvoja i napredovanja.[186]

185 *Chao, G. et al., Organization Socialization: Its Content and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 5: 730-743, 1994.*

186 Na primer, ako novozaposleni dobro startuje i time nagovesti da će biti dobar radnik, odnosno uspešan menadžer, veoma je važno da mu se za to oda priznanje, u vidu pohvala i podrške od kolega i neposrednih rukovodilaca, kako bi se razvio njegov osećaj pripadanja organizaciji i pojačala njegova motivacija za rad.

Uspešna integracija u novu sredinu važan je preduslov neželjenog odliva radne snage, motivisanosti za rad, stvaranja pozitivne klime za nesmetano odvijanje procesa rada i ostvarivanje dobrih poslovnih rezultata.

Svrha i osnovni cilj **socijalizacije i orijentacije** je upoznavanje novozaposlenih s poslom koji treba da obavljaju, sa saradnicima i organizacijom, i tretira se kao dvosmeran proces. Pored opšteg cilja, a to je pomoć novozaposlenima da se upoznaju sa svojim radnim okruženjem, odnosno da dovedu svoje performanse što je pre moguće, na prihvatljiv nivo ovaj proces ima najmanje tri specifična cilja:[187]

(1) stvaranje početnog povoljnog utiska:

- informacija o tome kada i gde se zaposleni javlja prvog dana;
- efikasno upravljanje svom relevantnom dokumentacijom;
- postojanje ljubaznih i efikasnih ljudi koji pomažu novim radnicima;

(2) pojačanje interpersonalnog prihvatanja:

- raspoređivanje u adekvatnu grupu ili tim;
- upoznavanje s neposrednim rukovodiocima i njihovim očekivanjima;

(3) redukovanje fluktuacije – smanjenje obrta zaposlenih:

- dosta novozaposlenih napušta organizaciju u prvih šest meseci;
- novozaposleni treba da prođu kroz veći broj sesija u toku orijentacije.

Faze socijalizacije i profesionalne orijentacije novozaposlenih

(1) Pripremna faza

- počinje u periodu razmišljanja o poslu i prikupljanja prvih informacija o organizaciji, uslovima rada, uslovima zaposlenja i dr.,
- organizacija obezbeđuje informacije kandidatima o sebi na različite načine (oglasi – konkursi, brošure, katalozi, usmene informacije – intervjuista, menadžer i dr.),

(2) Faza suočavanja - konfrontacije

- počinje stupanjem na rad novozaposlenog (nova sredina, novi ljudi, nova pravila ponašanja) i privikavanjem na novu sredinu i uslove rada, traje oko dve nedelje[188];
- osposobljavanje novozaposlenog za uspešno obavljanje posla.

(3) Faza integracije ili metamorfoze

- ovladavanje pravilima i načinima rada i njihovo prihvatanje,

187 Mathis, R., Jakson, J., *Human Resource Management*, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

188 Na primer, novozaposleno lice će biti zbunjeno, iznenađeno, pa i razočarano ako ga pri dolasku prvog dana na posao niko ne sačeka da bi mu poželeo dobrodošlicu , poveo do radnog mesta i pružio prve najnužnije informacije.

- prilagođavanje vrednosti i drugih stavova organizacionoj stvarnosti[189],
- permanentno informisanje o načinu ostvarivanja organizacionih ciljeva i očekivanja;
- organizacija preduzima sledeće aktivnosti: sačinjava program integracije, određuje lice za prijem i orijentaciju novozaposlenog radnika, definiše obaveze službe za ljudske resurse i neposrednog rukovodioca.

Primer 15 Proces socijalizacije u anketiranih 5 hotela u Beogradu

Na osnovi izvršene analize u 5 hotela u Beogradu može se konstatovati da se proces socijalizacije i orijentacije osoba koje su na probnom radu kao i novozaposlenih redovno izvršava. U ovim hotelima to je proces u kojem se novo lice uvodi u posao i detaljno upoznaje sa organizacijom; uslovima rada; pravilima ponašanja; ljudima sa kojima će raditi; sadržajem organizacione kulture i klime; pravima, obavezama i odgovornostima.

Još tokom selekcije kandidati se upoznaju sa organizacijom i uslovima rada. Tako da kad stupe na posao nema razočarenja.

Osposobljavanje za samostalni rad vrše individualno i to usmenim putem. Koriste neformalni oblik orijentacije (on predstavlja rutinske, neprogramirane i neformalizovane forme orijentacije).

U procesu socijalizacije i orijentacije najvažniju ulogu imaju šef odeljenja i zaposleni. Oni omogućavaju da se kod novozaposlenog stvori osećaj pripadnosti i važnosti. Obezbeđuju mu potrebne informacije shodno njegovoj integraciji u organizaciji. Upoznaju ga sa organizacionom kulturom, tj. sa nezvaničnim informacijama kao što su: kodeks oblačenja, praksa u vezi sa ručkom i sl. Daju mu informacije u vezi sa politikom i radnim pravilima organizacije.

Uključivanje novog radnika u posao mora biti praćeno i analizirano, i to: kako napreduje i kakvi su mu rezultati (evaluacija i prateći intervju). Dok proces traje, šef odeljenja održava pojačanu komunikaciju sa njim i ukazuje mu na uspehe i neuspehe. Uspehe podstiče i ohrabruje, a prema neuspesima je veoma oprezan i tolerantan da se radnik ne bi razočarao i izgubio samopouzdanje.

Odgovornost za rezultate u najvećoj meri snosi šef odeljenja koji rukovodi radom novozaposlenog. Period praćenja traje više meseci, a to zavisi od prirode posla, težine, složenosti i odgovornosti posla koje ta osoba obavlja.

189 U tom smislu, za novozaposlenog poseban značaj imaju razgovor s rukovodiocima, dobijanje relevantnih informacija od mentora koji ga osposobljava za samostalni rad, upoznaje s opštim aktom organizacije, i pravilima rada i ponašanja i slično.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Kako bi ste definisali proces socijalizacije?
2. Koja je osnovna svrha socijalizacije?
3. Koji su ciljevi socijalizacije?
4. Koje faze socijalizacije poznajete?

9. POBOLJŠAVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite kako se ostvaruje obrazovna funkcija u preduzeću.
- Definišete i objasnite razliku između pojmova učenja, treninga, obuke, obuke i obrazovanja kadrova
- Navedete osnovnih pet koraka u stručnom usavršavanju zaposlenih.
- Razumete pomoću kojih sredstava se otkrivaju tipovi potrebne obuke.
- Definišete organizaciono učenje i navedete iz kojih faza se sastoji.
- Navedete vrste obrazovanja zaposlenih.
- Navedete koje vrste treninga zaposlenih se najčešće primenjuju.
- Objasnite koje vrste modela treninga se primenjuju.
- Navedete koje su to osnovne smernice-primarna načela učenja.
- Ukažete na razliku između obuke i razvoja zaposlenih.
- Navedete faze u razvoju karijere.

9.1. OSTVARIVANJE OBRAZOVNE FUNKCIJE U ORGANIZACIJI

Savremeni uslovi poslovanja ne iziskuju samo potrebu prilagođavanja organizacije (stalnim i sve ubrzanijim promenama u okruženju) nego i potrebu prilagođavanja zaposlenih (promenama zahteva radnog mesta i uslova u kojim rade). Upotrebno vreme znanja se sve više skraćuje, zbog čega se školsko (fakultetsko) obrazovanje, uglavnom, shvata kao jedan od uslova za zasnivanje radnog odnosa i jedan od preduslova za permanentno obrazovanje tokom rada. Organizacijama koje nastoje da budu efikasne i efektne u svom poslovanju obrazovanje i usavršavanje zaposlenih postaju jedan od ključnih i najboljih faktora razvoja ljudskih resursa, organizacione fleksibilnosti i konkurentske prednosti.

Obrazovne funkcije u preduzeću ostvaruje se kroz:

- učenje zaposlenih,
- obrazovni, stručni i specijalistički trening,
- obuku zaposlenih,
- obrazovanje uz rad,
- stručno usavršavanje i
- razvoj zaposlenih.

Učenje je proces sticanja znanja i veština potrebnih za uspešno obavljanje određene vrste poslova, ili konkretnog radnog zadatka. Ono za rezultat ima relativno trajnu promenu ponašanja zaposlenih u procesu obavljanja posla (ako te promene nema, rezultati procesa učenja nisu zadovoljavajući), odnosno kad se promeni radno ponašanje ili radni učinak pojedinca. Osnovna karakteristika učenja je sticanje i usvajanje znanja, veština i navika obrazovanjem i praktičnim radom.

Trening se definiše kao napor usmeren prema poboljšanju performansi zaposlenih u njihovom obavljanju poslova i radnih zadataka. Podrazumeva svaki (manje ili više organizovan) program uvežbavanja i usavršavanja neke fizičke i intelektualne aktivnosti. Za rezultat treba da ima promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili radnom ponašanju. Međutim, da bi trening bio uspešan, neophodno ga je uskladiti (planirati i dobro osmisliti) sa stvarnim potrebama organizacije, odnosno usmeriti na sticanje specifičnih znanja, veština i tehnika potrebnih za radne aktivnosti.[190] U širem smislu, trening je proces promene ponašanja i stavova zaposlenih na način kojim se povećavaju izgledi za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Obuka je proces sticanja znanja i veština potrebnih za obavljanje konkretnih poslova i radnih zadataka. Okrenuta je tekućim poslovima i sadašnjosti, po čemu se znatno razlikuje od obrazovanja. Mada se, često, koristi i kao sinonim za trening, razlikuje se od njega, što nije konstantan proces (može biti *ad hoc* obuka za određene mašine, alat, opremu i slično), nego se odvija po potrebi posla.

Obrazovanje je proces širenja ukupnih spoznaja, znanja i veština, sposobnosti za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama. Obrazovanjem se zaposleni osposobljavaju za izvršavanje različitih poslova i stvaranje neophodnih pretpostavki za dalji razvoj. Ono je dugotrajniji proces, od treninga i obuke zaposlenih, i uglavnom je okrenuto budućim zahtevima posla, odnosno radnih zadataka u organizaciji. Treningom se rešavaju trenutni problemi i trenutne potrebe, a obrazovanjem i razvojem trajnije potrebe organizacije i procesa rada.

Razvoj zaposlenih se odnosi na sticanje novih znanja, veština i sposobnosti potrebnih za preuzimanje novih i složenijih poslova i pozicija, odnosno pripremanja za budućnost i zahteve, u organizaciji, koji tek treba da dođu. Razvojem se šire i povećavaju ukupni individualni potencijali i stvaraju preduslovi za uspešnije obavljanje tekućih poslova, ali i priprema za uspešnije rešavanje budućih izazova i obaveza koje iziskuju inovacije na poslovima.

Osnovne razlike između treninga i razvoja zaposlenih mogu se sagledati upoređivanjem osnovnih karakteristika oba ta procesa.

190 Trening je investiranje u osobu, poslodavac investira novac a zaposleni vreme (a nekad i novac). On je naročito značajan u industrijama sa brzo promenljivim tehnologijama, a organizacije su shvatile da treba da rade na razvoju veština svih zaposlenih, a ne samo menadžera.

Tabela 7 Razlike između treninga i razvoja

Karakteristike	Trening	Razvoj
Usredsređenost	Sadašnji posao	Sadašnji i budući poslovi
Obuhvat	Pojedinačni radnici	Radna grupa, tim ili organizacija
Vremenski okvir	Neposredan	Dugoročan
Cilj	Otkloniti nedostatak sadašnjih veština	Priprema za buduće zahteve posla

Izvor: Gomez-Meija, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., 1995, Managing Human Resource, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York.

Savremeni menadžeri ljudskih resursa smatraju da je obrazovanje zaposlenih osnovna pretpostavka za transformaciju radnika u stručnjake, odnosno profesionalno obavljanje poslova. To znači da su razlike između obuke, treninga, obrazovanja i razvoja sve manje jer su u savremenim i sve složenijim uslovima poslovanja organizacije svezainteresovanije za stalno proširivanje znanja zaposlenih, odnosno za njihovu pripremu za uspešno rešavanje sve većih i sve aktuelnijih izazova i promena.

9.2. OBUKA I RAZVOJ KOMPETENTNOSTI ZAPOSLENIH

Praksa je pokazala da preduzeće u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost bazira na znanju svojih zaposlenih. Pretpostavimo da jedna firma vredi onoliko koliko znaju zaposleni u njoj i da intelektualni kapital jedne firme predstavlja njen IQ. To je i razlog zašto kompanije sve više pažnje posvećuju obuci i učenju svojih zaposlenih. S druge strane, sami zaposleni imaju potrebu, a i zahtev za permanentnim učenjem, obukom i usavršavanjem, kako bi stekli veštine i znanje koje će ih pripremiti za nove poslovne zadatke i izazove.[191]

Novi radnici moraju da nauče nove veštine. Pošto je njihova motivisanost uglavnom velika, relativno lako ovladavaju veštinama i ponašanjem koje se od njih očekuje na radnom mestu. No, radnici koji su prošli obuku mogu da stvaraju određene probleme. Potreba dalje obuke ovakvih radnika nije nimalo lak posao, a i kada se utvrdi program obuke, dešava se da radnik ne želi da promeni ustaljeni način obavljanja posla.[192]

Obuka i trening zaposlenih mogu se definisati kao planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih.[193]

191 Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 262.
192 Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 213.
193 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 153

Pojam obuke obično se meša s pojmom razvoja zaposlenih. Razvoj zaposlenih se odnosi na stvaranje mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju. Mogućnosti za razvoj zaposlenih se ne ograničavaju na radno mesto na kojem zaposleni radi – cilj je da se u dugom roku zaposleni pripreme za buduće zahteve posla ili razvoja karijere.„[194]

Obuka zaposlenih postaje sve značajnija aktivnost u okviru funkcije ULJR usled globalizacije svetske privrede, jačanja potrebe za vođstvom, rastućeg značaja znanja, potrebe privlačenja talentovanih pojedinaca, snaženja fokusa na kvalitet i rapidnih promena. Obuka zaposlenih je u tesnoj vezi s ostalim ULJR aktivnostima. Na primer, funkcija planiranja ljudskih resursa identifikuje broj zaposlenih i veštine za kojima u planskom periodu postoji tražnja. Takođe, obuka zaposlenih je u tesnoj vezi i sa funkcijom razvoja karijere, budući da predstavlja neophodan input za donošenje odluka o premeštajima i unapređenjima. Obuka zaposlenih i doneti programi mogu se podeliti u pet koraka (kao što se vidi u narednom pregledu).

Pregled 14 Pet koraka u stručnom usavršavanju

1. ANALIZA POTREBA PODUČAVANJA
- Utvrdite koje su posebne veštine potrebne za poboljšanje učinka i produktivnosti.
- Postarajte se da program obuke bude prilagođen nivou obrazovanja, iskustvu i veštinama radnika koji su njime obuhvaćeni.
- Postavite ciljeve obuke.

2. PLAN PODUČAVANJA
- Navedite ciljeve, metode, sredstva, opis i redosled tema, primere i vežbe obuke. Obuhvatite ih programom obuke.
- Postarajte se da se svi materijali, kao što su vodiči za instruktore i uputstva za učesnike u obuci, međusobno dopunjuju, da su napisani jasno i da se uklapaju u zajednički program obuke koji odgovara navedenim ciljevima obuke.
- Rezultat toga je obično priručnik za obuku koji može da sadrži opis radnog mesta na kojem određeno lice radi, prikaz programa obuke, opis onoga što se očekuje da zaposleni nauči, a (ponekad) i nekoliko kratkih testova za samostalno testiranje.

3. POTVRĐIVANJE VAŽNOSTI OBUKE
- Predstavite i proverite program obuke pred reprezentativnim auditorijumom. Konačnu ispravku bazirajte na rezultatima probnog testa da biste osigurali učinak programa.

4. SPROVOĐENJE PROGRAMA
- Ako je moguće, napravite radionicu za obuku instruktora koja će biti usredsređena ne samo na sadržaj obuke već i veštine prezentacije. Zatim sprovedite program obuke.

5. PROCENA
- Procenite kako reaguju, šta su naučili, kako se ponašaju i/ili kakve rezultate ostvaruju radnici koji su prošli obuku.

Izvor: Preuzeto od Gery Dessler, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007., str.154

194 *Isto*, str. 154.

Međutim, da bi obuka bila svrsishodna, neophodno je znati koju vrste obuke treba sprovesti, na kojim poslovima, u kojoj meri i na kom nivou. Zato je neophodno pored analize zadataka sprovesti i *analizu radnog učinka* (utvrđuju se rezultati i sagledavaju mogućnosti da li bi obuka dovela do boljih rezultata).

Pregled 15 Izbor odgovarajućeg programa obuke zaposlenih

Nivo znanja	Instruktaža na rad. mestu Asistencija zaposlenima	Igranje uloga Formalni kursevi-predavanja	Rotiranje poslova Simulacije Studije slučaja
Razvoj sposobnosti	Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije	Igranje uloga Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije	Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije Studije slučajeva
Operativna efikasnost	Rotiranje poslova Asistencija neposred. rukovod. Simulacije Saradnja sa eksternim institucijama Instruktaža na radnom	Igranje uloga Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije Instruktaža na radnom mestu	Rotiranje poslova Simulacije Studije slučaja

Izvor. B. Bogićević, Menadžment ljudskih resursa Ekonomski fakultet Beograd, ISBN: 86-403-0543-9, Beograd 2003, str.167; *Adaptirano prema Von der Embse, T.J., 1973., Coosing a Managament Developmment Program: A decision Model»*, Personnel Journal, *October, str.911*

Pregled 16 Sredstva pomoću kojih se otkrivaju koji tip obuke je potreban za radno mesto

	Izvori podataka o radnom mestu	Informacije o potrebama za obukom
1.	Opis posla/radnog mesta	Prikazuje tipične dužnosti i odgovornosti na određenom radnom mestu, ali taj prikaz ne mora da bude sveobuhvatan. Pomaže u utvrđivanju neadekvatnog učinka.
2.	Specifikacija posla ili analiza zadataka	Navodi posebne zadatke koji se obavljaju na svakom radnom mestu. Preciznija je od opisa posla. Specifikacije mogu da obuhvataju i procenu znanja i veština potrebnih za obavljanje određenog posla.
3.	Standardi poslovnog učinka	Ciljevi zadataka koji se izvršavaju u sklopu jednog radnog mesta i standardi na osnovu kojih se zaposleni procenjuje. Ponekad su dati i referentni podaci.
4.	Rad na radnom mestu koje se procenjuje	Najefektivniji metod da se utvrde posebni zadaci koji se obavljaju na određenom radnom mestu jeste da se određeno vreme provede na tom radnom mestu. Međutim, taj metod ima značajna ograničenja kada su u pitanju poslovi višeg nivoa pošto je obično potrebno da prođe duži period između obavljanja poslovnih zadataka i konačnog ishoda.
5.	Posmatranje zaposlenog - primer rada	Isto kao pod 4.
6.	Čitanje literature u vezi sa određenim radnim mestom istraživanja u drugim granama profesionalni časopisi dokumenti državni izvori doktorski radovi	Može da bude korisno, ali nema mnogo dodirnih tačaka ni s jedinstvenim aspektima radnog mesta u okviru određene organizacije ni s posebnim zahtevima u pogledu poslovnog učinka.
7.	Postavljajte pitanja u vezi s radnim mestom drugim osobama koje rade na istom radnom mestu supervizoru višim menadžerima	Kada se posao sagleda iz nekoliko različitih perspektiva, često može da se otkrije potreba i želja za obukom.
8.	Odbori ili sastanci za obuku	Isto kao pod 7
9.	Analiza operativnih problema a. izveštaji o periodima obustavljanja posla b. oštećenja robe c. popravke d. kašnjenje isporuke e. kontrola kvaliteta	Ukazuje na faktore koji ometaju izvršavanje zadataka, faktore okruženja itd.

Izvor: Gery Dessler, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007., str.155

Primer 16 Obuka zaposlenih u kompaniji Ric Karlton hoteli

Kompaniju Ric Karlton hoteli čini lanac 28 hotela lociranih širom sveta. Moto kompanije je „budite naš gost", a fraza koja se često koristi može se čuti među zaposlenima „Mi smo dame i gospoda koji služe dame i gospodu".

Kompanija puno polaže na obuku svojih zaposlenih. Svako od 14 000 zaposlenih mora da prođe ne samo orijentacionu obuku, već i specijalizovanu obuku za radno mesto na kojem radi i da dobije sertifikat. Budući da se uvažavaju individualne razlike u učenju, zaposleni imaju mogućnost da sami izaberu kada će ići na testiranje za dobijanje sertifikata u okviru prvih 60 dana na poslu.

U pogledu obaveznosti obuke, Kompanija ne pravi razliku između različitih vrsta poslova. Bez obzira na činjenicu da su određena radna mesta, po prirodi posla, više izložena očima javnosti, sve kategorije zaposlenih moraju da prođu obuku i dobiju sertifikat nakon položenog testa.

Funkcija obuke zaposlenih danas je jedna od važnih poluga nastojanja top menadžera Kompanije da obezbedi uslove za kontinuirano poboljšanje kvaliteta usluge. Razvoj funkcije obuke zaposlenih je utoliko impresivniji, jer samo deset godina ranije u Kompaniji nije postojao ni jedan zaposleni koji bi se bavio treningom zaposlenih.

Kompanija je konkurisala za nagradu za kvalitet „Baldrlge Award", koja je najprestižnija nagrada u oblasti kvaliteta u svetu. Jedan od oblasti unapređenja kvaliteta rada bio je pokušaj da se skrati ciklus prijema gostiju u hotel na 2 minuta. Započelo se sa detaljnim studiranjem vremena, od trenutka kada gost uđe u hotel do trenutka njegovog ulaska u hotelsku sobu. Takođe, urađeno je i ispitivanje stavova gostiju hotela, a sve u cilju da se isključe oni elementi posla koji ne stvaraju novu vrednost, kako bi se skratilo vreme za koje gost može da završi sve formalnosti i bude smešten u sobu. Uvedena je i nova praksa pisanja izveštaja o propustima od strane svih zaposlenih: oprema nije u sobi za sastanak, sve sobe za pušače su zauzete u trenutku kada je gost pokušao da dobije takvu sobu, itd. Svi izveštaji se dnevno daju Direktoru hotela, koji na taj način postaje informisan o svemu što se dešava u hotelu pa ima mogućnost da otkrije uzroke i reši evidentirane probleme.

Kompanija ima nekoliko standardizovanih paketa treninga koje moraju da prođu zaposleni i menadžeri u svim hotelima. Međutim, trening menadžeri mogu kreirati i nove specijalizovane treninge za potrebe svojih hotela. Svi uspešni treninzi se prezentuju top menadžmentu Kompanije i česta je praksa da se potom uključuju u standardizovane pakete treninga za sve zaposlene.

Izvor: preuzeto V. Stefanović, S, Blagojević, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, 2009., str.471-472; *Bogićević, M.B., Menadžment ljudskih resursa, CIDEF, Bg, 2008. godine.*

Primer 17 Program Obuke zaposlenih u Hotelu Palisad Zlatibor

Plan rada sa kandidatima	
Teme koje se obrađuju za sve kandidate pri dolasku u hotel	
Teme (ishodi)	**Smernice, preporuke, simulacije, vežbe.**
Recepsisko poslovanje Rezervacija hotelskih usluga: ◆ postupak ◆ načini ◆ formiranje rezervacije ◆ Uvodni časovi (inform. tehnologija u hotelijerstvu); rezervacioni sistem „Morena" - hotel „Palisad"; Paralela sa HIS-om (*Stainford*) i *Fideliom*; operativnost, monitoring slobodnih kapaciteta, rezervacija (pojedinačna i grupna), profakture - obračuni cene boravka po rezervaciji ◆ Provera postupk i doumentacija ◆ Uplate i nj.evidentiranje ◆ Recepcija, prijem gostiju („Check-in") ◆ Standardi izgleda, ponašanja i operacija - doček gosta ◆ Poslovne knjige, registracija gostiju ◆ Zakonske norme, dokumenti, knjiga boravišta ◆ Bell-desk služba ◆ Bagažista, vratar, porir, parkin servis... ◆ Upoznavanje sa delovima i opremom u sobi ◆ Upoznavanje sa svim uslugama u hotelu ◆ Rešavanje žalbi gostiju ◆ Menadžment kriznih situacija, primeri ◆ „Walk-In„ rezervacija i izmena rezervacija ◆ Operativnost radnika, provera i vežba ◆ Odjava gosta („Check-out") ◆ Elementi hotelskog računa ◆ Postupak plaćanja hotelskog računa ◆ Primeri gotovinskog i negotovinskog plaćanja ◆ Telefonska centrala ◆ Standard ◆ Hotelska legitimacija gostiju ◆ Kartice, vanpansionska potrošnja („ExtraCharge") ◆ Davanje iformaija ◆ Destinacija, vremenska prognoza, saobraćaj...	Funkcionisanje hotelskih službi, menadžment, povezanost, komunikacija...

Komunikacija sa gostima tokom boravka u hotelu ◆ Hotelske usluge ◆ Poznavanje hotela ◆ Šire i uže okruženje hotela ◆ Zakonske norme, uzanse, poslovni ◆ partneri ◆ Doček VIP gosta ◆ Standardi ponašanja ◆ Rezervcija evidencija troškova tokom boravka ◆ Ekstra potrošnja ili vanpansionska potrošnja ◆ Informacije o fakultativnim uslugama ◆ Specifični upiti i zahtevi gostiju ◆ Rešavanje problema tokom boravka gosta u hotelu ◆ Izgubljene stvari... ◆ Poruke, pošiljke i buđenje gostju ◆ Sakupljanje povratnih informacija o kvalitetu pruženih usluga. Anketa.	Funkcionisanje hotelskih službi, menadžment, povezanost, komunikacija...
Hotelski objekat	Upoznavanje sa javnim površinama, sobama, delovima hotela.
Ophođenje sa gostima	Komunikacija
Značaj pravilnog ophođenja sa gostima	Kultura i standardi hotela „Palisad”
Elementi dobre ugostiteljske prakse	Konkretni primeri (recepcija)
Prepoznati i predvideti želje gostiju	Sugestiju u cilju zadovoljenja potreba gostiju
Reakcija na žalbe i problematične situacije	Kako rešiti probleme koji nastaju na relaciji gost -radnik (praktični primeri, simulacija), standard
Način uspostavljanja dugoročnih odnosa sa gostom	Ljubaznost
Kako stvoriti lojalnog gosta	Empatija, briga o gostima
Poznavanje pravila ophođenja sa gostima preko telefona	Standard: Odgovaranje na telefonski poziv
Organizovanje skupova (poslovi prodaje)	
Uslovi neophodni za organizaciju skupa	Smeštajni kapaciteti, kongresna dvorana, tehnika...

Vrste skupova	Pojam i vrste skupova
Marketing, lobiranje, lojalnost	Primeri seminara u hotelu
Grupna rezervacija	
Mogući scenario skupova	Definisanje plana akcija i dešavanja
Koordinacija službi unutar hotela	Izdavanje naloga službama
Plaćanje kotizacije	Praćenje izvoda i evidencija uplata
Organizovanje fakultativnih obilazaka	Sastavljanje programa izleta
Teme za konobare	
Oprema i nameštaj u prostorijama za prijem i usluživanje gostiju.	
Inventar za usluživanje.	
Pripremni radovi u odeljenjima za usluživanje.	
Raspremanje stolova posle obroka i banketa. Priprema švedskog stola i „A La Card" servisa.	
Hodanje i držanje prilikom usluživanja.	
Prihvatanje, smeštaj i ispraćaj gostiju. Standardi.	
Usluživanje u sali za doručak. Švedski sto.	
Načini usluživanja - praktično.	
Izbor i usluživanje pića, izdavanje pića u točionici, normativi hlađenje pića, topla pića, inventar za usluživanje hladnih i toplih pića, flaširana pića, proba vina itd.	
Usluživanje u kafani (terasa, poslastičarnica...).	
Usluživanje u restoranima hotela - različiti objekti.	
Organizacija usluživanja u restoranu na bazi samoizbora gosta.	
Naplata, ispraćaj gosta i završni radovi u restoranu.	

Izvor: Služba ljudskih resursa, hotel „Palisad", Zlatibor

9.3. ORGANIZACIONO UČENJE

U savremenim tržišnim uslovima jedini trajni izvor konkurentske prednosti preduzeća na sve globalizovanijem tržištu nalazi se u njegovoj sposobnosti učenja. Organizacija može da kreira održivu konkurentsku prednost ako raspolaže sposobnostima i resursima koji:

a) obezbeđuju superiornu vrednost za potrošača ili klijenta;

b) teško se imitira bilo koji proizvod ili usluga;

c) mogu se primeniti u više slučajeva;

Konkurentsku prednost, međutim, ne donosi određena tržišna pozicija sama po sebi, nego sposobnost preduzeća da je iskoristi superiornije nego konkurent. U turbulentnim uslovima brzih promena preduzeća stiču konkurentsku prednost na tržištu ne zato što imaju nešto što druga preduzeća nemaju, već zato što **umeju i mogu** nešto bolje od drugih.

> *SPOSOBNOST DA UČITE VIŠE OD KONKURENATA JE JEDINA ZNAČAJNA PREDNOST NAD NJIMA.*
>
> Arie GEUS - novinar

Organizaciono učenje se definiše kao proces sticanja i korišćenja novih saznanja kojima preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu.

Ono se sastoji od četiri osnovne faze:

1. kreiranje znanja kroz prikupljanje i interpretairanje informacija;
2. diseminacija znanja (znanja se šire i učine dostupna svim članovima organizacije);
3. memorisanje znanja (organizaciono memorisanje);
4. korišćenje znanja za modifikaciju individualnog ponašanja i rutina u organizaciji.

Organizaciono učenje je vrlo raznovrsno i može se odvijati na više načina, ali dva su osnovna:

(1) **učenje pre delovanja**

- obuhvata sve oblike sistematskog prikupljanja, interpretiranja, širenja i memorisanja informacija radi proširivanja baze znanja organizacije;
  - a) prikupljanje stručne i naučne literature, poseta predavanjima, seminarima, kursevima;
  - b) eksperimenti, laboratorijska i terenska istraživanja;
  - c) učenje na iskustvima drugih (imitator, strateške alijanse, benčmarking);

(2) **učenje tokom delovanja**

- učenje iz sopstvenog iskustva ili učenje iz sopstvenih pokušaja i grešaka.

U izgradnji organizacije koja uči u bilo kojoj delatnosti najviše pažnje se posvećuje njenim sledećim komponentama: organizacionoj strukturi, sistemima, organizacionoj kulturi, kao i liderskom stilu, odnosno zadacima koje menadžeri imaju u tom tipu organizacije.

Organizaciona struktura organizacije koja uči treba da bude dizajnirana na principima kompatibilnim sa principima učenja u duplom krugu (preispitivanje osnovnih pretpostavki na kojima su zasnovane poslovne rutine). Da bi obezbedila da se učenje u duplom krugu obavlja rutinski i svakodnevno, organizaciona struktura bilo kog preduzeća treba da ima sledeće karakteristike:

1) niska specijalizacija poslova i zadataka;
2) višak funkcija – od pojedinaca, grupa i organizacionih delova se očekuje da razviju veći broj različitih veština, sposobnosti i znanja da bi obavljali više funkcija;
3) raznovrsnost procesa i metoda rada;
4) maksimalna moguća decentralizacija;
5) minimalan broj hijerarhijskih nivoa;
6) mrežna struktura, timsko grupisanje;
7) fleksibilnost;
8) intenzivna komunikacija;
9) intenzivna upotreba integrativnih mehanizama u strukturi (vođa proizvoda, tržišta, projekta i sl. – održavaju komunikaciju i koordinaciju).

Organizaciona kultura organizacije koja uči treba, takođe, da podržava proces učenja.

Organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi koje dele članovi organizacije i koje značajno utiču na njihovo ponašanje.

Sistem upravljanja ljudskim resursima takođe doživljava promene u organizaciji koja uči. On se mora menjati u pogledu kriterijuma izbora zaposlenih, u pogledu njihovog razvoja i obrazovanja u organizaciji, kao i u pogledu sistema nagrađivanja.[195] Zaposleni se moraju nagraditi za svaki novi stepen u razvoju njihove sopstvene sposobnosti, znanja i veština. Izgradnja sposobnosti organizacije da kontinualno uči u duplom krugu[196] podrazumeva ključnu **ulogu lidera organizacije.** On mora da dizajnira i sprovodi mrežnu organizacionu strukturu, izgrađuje kulturu i klimu koja podržava učenje u organizaciji.

195 Prijem i selekcija novih ljudi u organizaciji moraju se vršiti ne na osnovu njihovog postojećeg znanja nego na osnovu njihove sposobnosti da uče i razvijaju se. Njihovo postojeće znanje će i onako brzo zastariti. Ukoliko nemaju sposobnost i motivaciju da uče, zaposleni će brzo postati nekorisni.

196 Generativno učenje ili učenje u duplom krugu predstavlja sticanje znanja kojim se preispituju i menjaju osnovne pretpostavke na kojima su izgrađene postojeće rutine. Ovim učenjem se ne usavršavaju postojeće rutine već se kreiraju potpuno nove, bazirane na potpuno novim pretpostavkama o izvorima konkurentske prednosti i pogodnim načinima da se ta prednost ostvari. Generičko učenje se vrši u formi preispitivanja i menjanja standarda na bazi kojih se kontroliše i meri funkcionisanje i performanse preduzeća. Ovo učenje podrazumeva, za razliku od adaptivnog učenja, preispitivanje osnovnih pretpostavki na kojima su bazirane dosadašnje rutine.

Lideri imaju četiri uloge u izgradnji organizacije koja uči:

(1) **model** – primer od koga će učiti

- u svom ponašanju on mora da pokazuje: konstantnost, konzistentnost, pouzdanost i integritet;

(2) **mentor** – pomaže ostalima da modifikuju svoje ponašanje

- kreira atmosferu koja stimuliše učenje, daje podršku onima koji uče i razvijaju se, organizuje učenje i pomaže zaposlenima da ocene rezultate učenja;

(3) **menadžer** – u unapređenju procesa učenja

- raspoređuje poslove i zadatke, rotira saradnike na zanimljiva i nova zaduženja, alocira nagrade i kazne itd.;

(4) monitor – prati i kontroliše proces učenja, preduzima korektivne akcije.

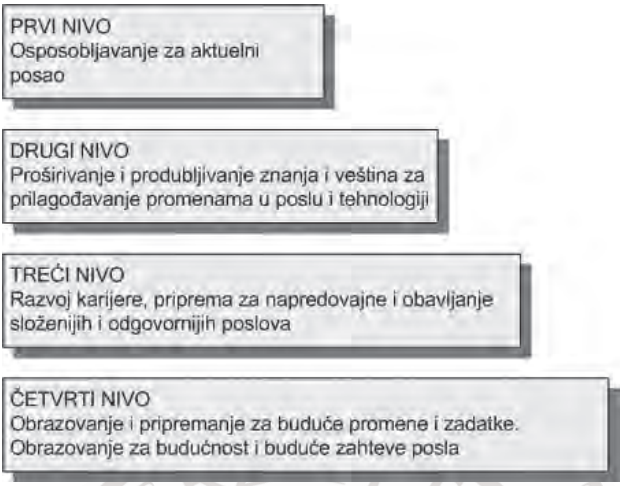
Naziv „organizacija koja uči" odnosi se na organizacije u kojima se permanentno vodi računa o potrebi stalnog obrazovanja i usavršavanja zaposlenih, odnosno za organizacije u kojima se programi obrazovanja i obučavanja zaposlenih uspešno realizuju i stalno preispituju, modifikuju i prilagođavaju.

9.4. OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH

Uspešno obrazovanje i usavršavanje zaposlenih sve više postaje najznačajnija konkurentska prednost organizacije, a stalno učenje i proširivanje znanja i veština predstavljaju najznačajniju obavezu zaposlenih. Svi nivoi obrazovnih potreba sačinjavaju međuzavisne delove integralnog procesa obrazovanja koji se obavlja u kontinuitetu. Međutim, za svaki od ovih nivoa obrazovnih potreba vezuju se određene specifičnosti koje ga opredeljuju i po kojima je on karakterističan u svakoj organizaciji.

S aspekta organizacionog ponašanja i funkcije menadžera ljudskih resursa obrazovanje zaposlenih ima primarni značaj. Razvoj mora biti dinamičan, kontinuiran i stalan, a učenje permanentan i doživotni proces. Svaka organizacija utvrđuje sopstvene potrebe za obrazovanjem svojih zaposlenih. Međutim, u teoriji i praksi menadžmenta ljudskih resursa mogu se razlikovati četiri kategorije obrazovnih potreba, a svakoj kategoriji, odnosno nivou odgovaraju različiti sadržaji, metodi i instrumenti obrazovanja. To se najbolje može sagledati na sledećoj slici.

Slika 11 Prikaz nivoa obrazovnih potreba



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., 1999, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

Nakon utvrđivanja nivoa obrazovnih potreba kojima se određuju i potenciraju dubina i intenzitet potrebnog i neophodnog obrazovanja utvrđuju se i vrste obrazovnih potreba koje su od strategijskog značaja za svaku organizaciju.

9.4.1 Vrste obrazovanja zaposlenih

Primer 18 Obuka i treninzi zaposlenih u Hotelu hotela Hyatt Regency Beograd

Hotel organizuje brojne „in house„ treninge za sve zaposlene, uz redovno planiranje izvođenja treninga shodno poslovnim potrebama. Zaposlenima se pruža mogućnost da završe osnovne treninge kao što su General Orientation i Service Excellence I (upoznavanje sa kompanijom i vještine ophođenja sa gostima), Service Excellence II, III i IV za zaposlene u neposrednom kontaktu sa gostima; zaposleni odeljenja prodaje završavaju seriju *Smart Selling* obaveznih treninga. Pored brojnih obuka, postojećih kao i onih kreiranih po potrebi, razvijeni su i treninzi *Leadership Series* namenjeni menadžment - timu kao i zaposlenima koji imaju potencijala za dalji rast i napredovanje u okviru kompanije.

Hotel nekoliko puta godišnje šalje svoje zaposlene na seminare i obuke u inostranstvo, u naše sestrinske hotele. Ove obuke vode korporacijski treneri, a treninzi, uglavnom, pripadaju *Leadership Series*- i *Smart Selling*-ciklusima.

Formalno obrazovanje je tek osnova za praktičnu primjenu znanja koja su irelevantna za uspjeh, *makar ih imali u malom prstu,* ukoliko izostane senzibilitet primjene istih. Zadaci koji su pred svima nama iziskuju našu moć odgovornosti – ne jurisdikcije, procjenjivanja i osluškivanja, tolerancije i suživota, vođenja i slijeđenja.

Izvor: HR tim hotela Hyatt Regency Beograd

Vrste obrazovanja zaposlenih, pre svega, zavise od strategije organizacije, ali i od postavljenih ciljeva koji se žele postići različitim vidovima obrazovanja zaposlenih. Obrazovanje i trening su potrebni ne samo novozaposlenim radnicima nego i ostalim radnicima organizacije, naročito u slučaju promene tehnologije, premeštaja na drugo radno mesto, napredovanja i slično. U procesu obrazovanja i usavršavanja zaposlenih primenjuju se brojni metodi, tehnike i instrumenti. Međutim, prema osnovnoj karakteristici, a to je mesto održavanja, dele se na one koji se obavljaju na poslu i van posla – radnog mesta, odnosno izvan organizacije.

(1) Obrazovanje na poslu

U sadašnjim uslovima sredstva koja se ulažu za potrebe obrazovanja zaposlenih na poslu sve su veća i konstantno imaju trend rasta. U praksi se pribegava različitim oblicima obučavanja na poslu, a najpoznatiji oblici i vidovi su:

a) individualne instrukcije

- osoba koja ima ulogu instruktora obučava zaposlenog na radnom mestu (upućujući ga u posao i demonstrirajući mu način na koji treba da obavlja određene aktivnosti i zadatke),

b) rotacija posla

- omogućava zaposlenima sticanje iskustva u obavljanju različitih vrsta poslova;
- pripravnički staž
- za one koji prvi put zasnivaju radni odnos, i dolaze u novu sredinu, istovremeno predstavlja dobru priliku za socijalizaciju i orijentaciju;

c) mentorstvo

- koristi se za obučavanje mladih stručnjaka i menadžera, a u ulozi mentora su iskusni stručnjaci i menadžeri.

(2) Obrazovanje izvan posla

U procesu obrazovanja zaposlenih izvan posla, odnosno van radnog mesta, koriste se brojni metodi, a najznačajniji su:

a) predavanja u učionici

- pogodan metod za prenošenje teorijskih znanja, za složene poslove i rešavanje kompleksnih problema, verbalnom prezentacijom informacija (dopunjen drugim metodima: filmovi, slajdovi, analiza slučajeva, razgovor i dr.);

b) audio-vizuelne tehnike (filmovi, televizija, računari):

c) programirano učenje

- ukazivanje na određena pitanja i činjenice, omogućavanje učesnicima da na njih odgovore i informisanje o tačnosti odgovora;

d) učenje pomoću računara

- savremena informaciona tehnologija omogućava nove oblike i tehnike obrazovanja i učenja, odnosno multimedijski trening;

e) konferencije i rasprave

- dvosmerni način komunikacije, usmerene na probleme organizacije, nove ideje, tehnologije, teorije i pristupe;

f) obučavanje u simuliranim radnim uslovima – trening virtuelne stvarnosti;

- obrazovanje i obučavanje izvan posla, u simuliranoj radnoj situaciji i sa simuliranom opremom, uslovi koji su identični sa realnim[197];

g) metod slučajeva

- korist se za obuku složenih stručnih poslova, a predstavlja pisani opis nekog zamišljenog ili stvarnog problema;
- od polaznika se zahteva da identifikuju i analiziraju određene probleme i predlažu rešenja za njihovo prevazilaženje (primenjuje se pojedinačno ili grupno);

h) ostali metodi

- igranje uloga;
- poslovne igre;
- trening osetljivosti ili trening ponašanja.

Uspešno obrazovanje zaposlenih u pojedinim hotelima omogućuje zaposlenima napredovanje u karijeri jer su stekli viši stepen obrazovanja – interne kvalifikacije u hotelskoj kompaniji ili lancu.

Slika 12 Diploma o završenom treningu u hotelu Holiday Inn Beograd

IHG | Revenue Development & Training, EMEA

This recognises that

[redacted]

has successfully completed

IHG Revenue Development & Training, EMEA

HOLIDEX® Plus

Hands on

Date Completed:

27th January 20[redacted]

Consultant
Revenue Development & Training, EMEA

HOLIDEX PLUS HANDSON

197 Ovo obučavanje je karakteristično za zaposlene koji obavljaju opasne poslove, kao i poslove za koje je neophodna skupa oprema. Cilj takvog načina obučavanja vezuje se za smanjenje opasnosti i štete tokom obuke (na primer, obuka pilota, policajaca, lekara i slično).

Certificate

stayreal

This is to certify that

has successfully completed the Holiday Inn and Holiday Inn Express Stay Real Service Training

General Manager

Guest Experience Champion

Date

Holiday Inn

9.4.2. Izbor programa treninga i razvoja zaposlenih

Praksa mnogih svetskih kompanija ali i drugih organizacija pokazuje da se trening zaposlenih sve više shvata kao ključna politika menadžmenta ljudskih resursa.

Međutim, da bi trening zaposlenih omogućio organizacijama da steknu konkurentsku prednost, mora biti takav da omogući organizaciji da ostvari svoje poslovne ciljeve. Efikasno organizovanje treninga moguće je ostvariti primenom različitih organizacionih modela. Međutim, svaki od modela (funkcionalni, kupac, matrični, model korporativnog univerziteta i model virtuelne trening organizacije) može se shvatiti kao sukcesivna faza u razvoju trening aktivnosti u organizaciji.

Sa povećanjem značaja treninga u konkretnoj organizaciji, mereno brojem korisnika treninga, različitošću trening programa i veličinom budžeta za trening, menja se i organizaciona forma strukturiranja trening aktivnosti.

Primer 19 Organizacija treninga i obuke u Hotelu Mona Zlatibor

Obuka osoblja za animatorske aktivnosti sprovedena je u junu 2008.godine i trajala je par nedelja. Za ovu vrstu obuke raspisan je konkurs u okviru hotela. Naravno, potrebno je bilo da ispunjavaju odgovarajuće uslove (znanje engleskog jezika, broj godina, spoljašnji izgled i slično). Ovakve veštine steklo je više zaposlenih iz ugostiteljstva i medicinskog sektora. Zaista ove nesvakidašnje ture su gostima veoma privlačne. Ipak, potkrali su se neki nedostaci koji planiranjem obuke nisu predviđeni. Naime, vodiči - animatori su pored tog posla radili i svoje uobičajene tako da su te dodatne aktivnosti teško uklapali u svoj radni dan. Ovakav vid aktivnosti i dalje će biti aktuelan ali za te svrhe biće obučeni ljudi koji će se isključivo i samo baviti „dokolicom" gostiju. Ipak, biti animator nije nimalo lak posao i zahteva posebna znanja i sposobnosti naročito kod ljudi sa specijalnim potrebama.

U skladu sa strategijom privlačenja stranih gostiju, hotel je za sve zainteresovane organizovao dvonedeljne časove engleskog. Zaposleni plaćaju 50% od cene mesečnog iznosa. Ranije su časovi bili besplatni ali finansiranje od strane zaposlenih je moralo da se uvede, obzirom da su polaznici bili neredovni i obično bi odustajali. Nova mera ih samo podstiče da posećuju časove skoro svaki put, obzirom da delom za to moraju da plate.

Za fizioterapeut i masere bile su organizovane obuke za razne vrste specijalnih masaža koje su polaznici morali da završe.

Izvor: interna dokumentacija hotela

Izbor programa treninga zavisi od postavljanja ciljeva treninga, a njih je potrebno povezati s potrebama treninga identifikovanim u procesu analize potreba. Uspeh treninga trebalo bi meriti u odnosu na postavljene ciljeve. Oni se mogu meriti na nekoliko načina, kao na primer: kvantitet rada, kvalitet rada, uštede u vremenu i smanjenje troškova. Osnovni ciljevi obuke mogu biti opšti i specifični, moraju biti jasno definisani, merljivi, jasni, usmeravajući i razumljivi. Osnovno je da obuka doprinese interpersonalnoj kompetentnosti kroz povećanje konkretnog znanja i ponašanja zaposlenih.

Nakon definisanja učesnika, izvođača i vrsta znanja potrebnih učesnicima programa obuke, potrebno je opredeliti se za najadekvatniju vrstu treninga. Vrste treninga su različite već prema tome gde se on odvija, a što onda određuje i izbor metoda.

Prema mestu održavanja treninga, postoje tri osnovne vrste treninga:

(1) na radnom mestu (*on the job training*)

- instruktaža internog ili eksternog eksperta, polaganje stručnih ispita, trening u saradnji s eksternom institucijom, trening kroz pružanje neposredne pomoći tokom radnog vremena na različitim radnim mestima, rotiranje poslova, pomoć neposrednog rukovodioca i sl.;

(2) u organizaciji van radnog mesta (*on site but not on the job training*)

- pisani materijali, video-trake, intenzivno korišćenje satelitske telekomunikacije za ulaz u programe treninga u organizaciji odabranih institucija;

(3) izvan preduzeća – organizacije (*off the job training*)

- formalni kursevi, simulacije, igranje uloga i sl.

Izvor: preuzeto V. Stefanović, S, Blagojević, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, 2009., str.473

Na osnovu informacija o vrsti i stepenu sposobnosti za kojima u organizaciji postoji potreba, neophodno je izabrati najadekvatniji program treninga. Izbor treba zasnivati i na iskustvu drugih organizacija koje su primenjivale različite programe treninga. Dosadašnja praksa je pokazala koji programi treninga i razvoja obezbeđuju najbolje rezultate u zavisnosti od ukrštanja dve promenljive: vrste znanja i nivoa znanja.

Tabela 8 Izbor odgovarajućeg programa treninga i razvoja zaposlenih

NIVO ZNANJA	VRSTA ZNANJA		
	Bazična pismenost i tehnička znanja	***Interpersonalne sposobnosti***	***Konceptualno-integrativne sposobnosti***
Fundamentalna znanja	Rotiranje poslova Instruktaža na radnom mestu Neposredna pomoć zaposlenima	Igranje uloga Formalni kursevi-predavanja	Rotiranje poslova Simulacije Studije slučaja
Razvoj sposobnosti	Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije	Igranje uloga Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije	Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije Studije slučajeva
Operativna efikasnost	Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije Saradnja sa eksternim institucijama Instruktaža na radnom mestu	Igranje uloga Rotiranje poslova Pomoć neposrednog rukovodioca Simulacije Instruktaža na radnom mestu	Rotiranje poslova Simulacije Studije slučaja

Izvor: Von der Embese, T.J., 1973, «Choosing a Management Development Program: A Decision Model», Personnel Journal, October:911. (prilagođeno).

Uvođenje poslova treninga u organizaciju, a time i u organizacionu šemu, počinje uvođenjem najpre samog radnog mesta – saradnika za trening, koji je direktno podređen direktoru sektora za upravljanje ljudskim resursima, i koji samostalno obavlja poslove treninga. S razvojem i usložnjavanjem poslova treninga oni se izdvajaju u posebnu organizacionu celinu – najpre službu ili odeljenje, kao niže organizacione jedinice, a s vremenom i u poseban sektor, kao organizacionu jedinicu višeg reda.

Primer 20 Značaj treninga i obuke u Hotelu holiday Inn Beograd

Evo šta misle o značaju obuke i treninga u Hotelu Holiday Inn Beograd

Kao ponosni članovi jednog od najvećih hotelskih lanaca na svetu, obavezni smo da na pravi način predstavljamo ime Holiday Inn-a. Da bismo to postigli, naši zaposleni posećuju treninge koji su posvećeni brendu i korporativnom identitetu, direktori i njihovi asistenti pohađaju „Stay Real„ treninge, a svi koji su u kontaktu sa rezervacijama posećuju treninge za interni CRS InterContinental Hotels Group-e pod imenom Holidey. Na nivou brenda postoje treninzi za sva odeljenja. Oni se izvode u nekoj od centrala, što su za nas Frankfurt i London. Svaki od ovih treninga, bez obzira na to što spadaju pod naš brend i što su obavezni, zahteva određenu finansijsku investiciju koja nije zanemarljiva.

Pomenuli smo već investiranje u formalno obrazovanje saradnika. Koncept doživotnog učenja nam je veoma blizak i naši saradnici su u ovom hotelu u potpunosti naišli na razumevanje koje se tiče ličnog unapređenja, ali i unapređenja organizacije. Što se tiče neformalnog usavršavanja, naš hotel organizuje interne obuke koje se tiču protivpožarne zaštite, interne i eksterne komunikacije, načina pružanja usluge, rešavanja reklamacija, engleskog jezika itd. Naši saradnici upoznaju rad u drugim odeljenjima kroz rotacije i kros - treninge. Supervizori ili rukovodioci odeljenja su ti koji vrše analizu potreba za obukom. Mi smatramo da je svaki trening dobrodošao i da ne može da škodi. Naravno, veoma vodimo računa o tome ko izvodi trening, odnosno ko unapređuje naše saradnike.

U tom smislu, veliku podršku razvoju osoblja daje Institut za hotelski menadžment iz Frankfurta, koji nas prati od 2008. Sa njima smo radili treninge na engleskom i na srpskom jeziku i to za sve pozicije. Treninzi su praktični, sa određenom dozom teorije, i odmah su primenjivi na radnom mestu. Neki od treninga koji su više puta izvođeni su:

1. Rešavanje reklamacija: žalba = šansa
2. Spremni za gosta
3. Spremni za profesionalnu komunikaciju telefonom
4. Gost kao centralna figura na recepciji
5. Up-selling na recepciji
6. Hotelska komunikacija na engleskom
7. Osnove primanja rezervacija
8. Profesionalna prodaja i up-selling u odeljenju rezervacija
9. Front Office menadžment
10. Osnove Yield i Revenue menadžmenta
11. Taktički Revenue menadžment i formiranje cena
12. Osnove hotelske prodaje

9.4.3 Izbor modela organizovanja treninga

Organizovanje poslova treninga, kao značajnog segmenta upravljanja ljudskim resursima, uveliko zavisi od izbora modela. S druge strane, izbor odgovarajućeg metoda treninga zaposlenih je važan faktor uspešnosti njihovog obučavanja. Ono što treba naučiti predstavlja ključni faktor izbora odgovarajućeg metoda.

U praksi se, najčešće, koristi pet modela:[198]

(1) funkcionalni model;

(2) kupac model,

(3) matrični model;

(4) model korporativnog univerziteta;

(5) virtuelni model.

Svaki od ovih pet modela ima značajnih implikacija na karakteristike i kvalitet trening aktivnosti u organizaciji.

(1) Funkcionalan model

Ovaj model implicira organizovanje sektora treninga kao fakulteta, odnosno grupisanje poslova prema specifičnim funkcionalnim oblastima treninga, u niže organizacione jedinice – odeljenja prema osnovnim oblastima znanja.

Funkcionalni model ima nekoliko važnih prednosti. Zaposleni u svakom odeljenju su eksperti za oblasti iz kojih organizuju treninge. Takođe, plan trening aktivnosti moguće je jednostavno napraviti na osnovu pojedinačnih planova svakog odeljenja. Međutim, funkcionalni model organizovanja sektora treninga ima i važnih nedostataka. Prvo, izbor funkcionalnog modela organizovanja može podstaći razvoj ekspertize u oblastima koje organizaciji uopšte nisu potrebne. Drugo, treneri mogu razviti programe treninga koji se ne zasnivaju na iskustvima iz prakse, niti se mogu primeniti u konkretnim radnim situacijama u organizaciji.

(2) Kupac model

Ovaj model organizovanja trening aktivnosti podrazumeva da u okviru sektora treninga postoje odeljenja direktno odgovorna za zadovoljenje trening potreba pojedinih sektora u organizaciji. Organizovanjem sektora treninga korišćenjem kupac modela prevazilazi se osnovni nedostatak funkcionalnog modela – trening programi se kreiraju prema potrebama zaposlenih u jednom sektoru, a ne na osnovu ekspertize stručnjaka zaposlenih u sektoru treninga. Ovim se postiže da se sve aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u jednoj organizaciji baziraju na zajedničkom skupu znanja, sposobnosti i kompetentnosti. Time se obezbeđuje da trening aktivnosti u značajnoj meri budu integrisane s ostalim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima.

198 Laird, D., *Approaches to Training and Development*, 2nd ed, Boston: Addison-Wesley. 1985.

Zadatak trenera u kupac modelu je da kontinuirano inoviraju trening programe i materijale, i prilagođavaju ih potrebama učesnika treninga, ali i da po potrebi angažuju i eksterne trenere. Na ovaj način se postiže veći stepen usklađenosti treninga i potreba učesnika treninga.

Slika 13 Kupac model treninga

Izvor: Izvor: London, M., 1994, Managing the Training Enterprise, San Francisco: Josey-Bass.

Menadžeri ljudskih resursa treba da imaju u vidu da i ovaj model treninga zaposlenih ima bitnih nedostataka. Osnovni nedostaci su:

- potrebno je dosta vremena da bi zaposleni u pojedinim odeljenjima u sektoru treninga – treneri – naučili dovoljno o određenoj poslovnoj funkciji koju „opslužuju" pre nego što mogu da odgovore na potrebe zaposlenih u toj poslovnoj funkciji;
- postoji visok stepen verovatnoće dupliranja trening programa različitog dizajna i metodologije u različitim sektorima u organizaciji. Direktoru sektora treninga može biti izuzetno komplikovano da prati da li svi sektori u organizaciji koriste zajednički dizajn i uputstva i da li se filozofija organizacije prezentuje na konzistentan način;
- i pored činjenice da su treneri u sektoru treninga obično zaposleni sa bogatim radnim iskustvom koji imaju znanja iz određenih poslovnih oblasti, oni jednostavno nemaju niti znanja, niti sposobnosti iz oblasti trening metodologije, pa su u priličnoj meri ograničeni u primeni različitih trening metoda.

(3) Matrični model

U ovom modelu treneri su odgovorni i direktoru treninga i direktorima pojedinih poslovnih funkcija. To znači da su oni istovremeno eksperti za trening, ali i eksperti za pojedina funkcionalna područja. Na primer, trener uz oblasti prodaje je istovremeno odgovoran direktoru treninga i direktoru sektora marketinga.

Slika 14 Matrični model treninga

POSLOVNE FUNKCIJE

Izvor: London, M., 1994, Managing the Training Enterprise, San Francisco: Josey-Bass.

Bitna prednost matričnog modela je u tome što obezbeđuje povezanost treninga s potrebama obavljanja poslova. Osim toga, sledeća prednost ogleda se u tome da treneri mogu razviti znanja iz pojedinih funkcionalnih oblasti, čime se unapređuje kvalitet obavljenih treninga. Budući da je trener istovremeno odgovoran i direktoru treninga, sasvim je izvesno da će on kontinuirano osavremenjivati svoja znanja u oblasti izvođenja treninga i trening metodologije

Međutim, glavni nedostatak matričnog modela je utrošak više radnog vremena trenera i otvaranje značajnog prostor za konflikte, karakteristične za svaki višelinijski sistem rukovođenja.

(4) Model korporativnog univerziteta

Ovaj model dozvoljava da, pored zaposlenih i menadžera, potencijalni korisnici ili učesnici treninga budu i drugi stejkholderi van organizacije, kao što su srednje škole, više škole, fakulteti. U okviru modela korporativnog univerziteta sektor treninga nudi mnogo širi program treninga i kurseva u poređenju s ostalim modelima organizovanja.

Mnoge kompanije počele su da organizuju sopstvene škole ili univerzitete jer se pokazalo da višestruko pozitivno utiču na poboljšanje performansi organizacije[199]: unapređenje procesa regrutovanja, povećanje prihoda, manje zaposlenih napušta organizaciju, kreiranje dubljeg jezgra talenta. „Motorolin" univerzitet je odličan primer za univerzitetski model organizovanja aktivnosti treninga.[200] Generalni di-

199 Feen, D., *Corporate Universitities for Smaill Companies*, Inc. February, 1999, , pp. 95–96.

200 „Motorola University Europe, Midle East, and Africa presents Empire of the mind„, osnovan je kao rezultat inicijative koju je pokrenuo Bob Galvin, CEO (generalni direktor) suočivši se s intenziviranjem konkurencije u oblasti elektronike i telekomunikacija.

rektor je verovao da „Motorola" može da ostvari konkurentsku prednost preko zaposlenih sa specijalizovanim znanjima i veštinama u poređenju s konkurentima. Kad je osnovan, „Motorolin" univerzitet je zapošljavao 110 ljudi s punim radnim vremenom i 300 saradnika s pola radnog vremena. Kurikulum Univerziteta je kreiran prema poslovnim funkcijama: inženjering, proizvodnja, prodaja i marketing. Svaki kurikulum je uključivao tri grupe veština: interpersonalne sposobnosti, tehničke sposobnosti i poslovne sposobnosti. Univerzitet je na sebe preuzeo odgovornost za trening iz oblasti interpersonalnih odnosa (zadovoljstvo potrošača, efikasni sastanci, pregovaranje itd.), dok su ostala dva kurikuluma za razvoj tehničkih i poslovnih sposobnosti razvijena kroz partnerstvo s lokalnim koledžima i tehničkim školama.

Tehnologija izvođenja treninga treba da omogući da što više zaposlenih i menadžera bude uključeno u trening, što češće i uz što manje troškove. Na kraju se definišu indikatori uspešnosti treninga, a vrednosti korporativnog univerziteta se prenose komunikacijama korisnicima treninga.

(5) Model virtuelne trening organizacije

Ovaj model je razvijen da bi odgovorio na potrebe korisnika brzo i uz visok kvalitet pružene usluge.[201] Model virtuelne organizacije treninga zasniva se na tri principa:

- zaposleni, a ne kompanija, odgovorni su za učenje;
- najefikasniji način učenja je na radnom mestu, a ne u učionici;
- za prevođenje stečenih znanja u bolje performanse kritičan je odnos između zaposlenih i njihovih neposrednih rukovodilaca, a ne između zaposlenih i trenera.

Osim primene ovih principa, zaposleni su odgovorni da sadržaj treninga usvoje i primene na svom radnom mestu, dok menadžeri treba da osiguraju da zaposleni primenjuju stečena znanja na poslu i da otklone moguće barijere u primeni stečenih znanja na poslu. Za razliku od tradicionalnog trening sektora, model virtuelne trening organizacije ima jasan i snažan fokus na korisnika. Veći je stepen odgovornosti za učenje i ocenu efikasnosti treninga, kreiraju se programi koji direktno zadovoljavaju potrebe korisnika, tačno je definisano vreme održavanja treninga a treneri se biraju na osnovu potrebe korisnika. Možda se najznačajnija razlika između modela virtuelne trening organizacije i tradicionalnog trening sektora nalazi u njihovim strukturama. U modelu virtuelne trening organizacije broj trenera varira u zavisnosti od strukture tražnje, odnosno potreba za treningom. Treneri ne samo da poseduju ekspertizu u određenim oblastima već rade kao interni konsultanti i pružaju širok raspon usluga.

201 Mcintosh, S. S., *Envisioning Virtual Training Organisation*, Training and Development, May: 46–49., 1995,

9.5. MOTIVACIJA ZA UČENJE (ZAINTERESOVANOST)

Ovaj faktor je jedan od najznačajnijih u procesu obrazovanja zaposlenih i direktno utiče na uspešnost. Od individualne sposobnosti[202] i motivacije u najvećoj meri zavise individualna spremnost i zainteresovanost za obrazovanje i usavršavanje. Motivacijom se obezbeđuje entuzijazam za obrazovanje i učenje, kao i rešenost da se ono što je naučeno ne zaboravi, nego da se primenjuje uprkos mogućim preprekama i pritiscima. Neosporno je da je motivacija za učenje povezana s obogaćivanjem znanja i veština, promenom ponašanja i slično.

Za obezbeđivanje neophodne motivacije najveću odgovornost snose menadžeri ljudskih resursa. Individualna motivacija za učenje uveliko zavisi od stanja i karakteristika organizacione kulture i klime, a zadatak menadžera je da oblikuje kulturu usmerenu na učenje i znanje, odnosno klimu koja pogoduje stalnom učenju i usavršavanju individualnih znanja, veština i sposobnosti.

a) Uloga i zadaci menadžera u podizanju motivacije za učenje i razvoj

   Menadžer je dužan da potrebu za učenjem učini stalno aktuelnom i neodložnom, a za obezbeđivanje neophodne klime za učenje na željenom nivou on mora da stvori sledeće preduslove:

   - stvaranje povoljne radne sredine,
   - podizanje samopouzdanja i aspiracije zaposlenih,
   - jačanje svesti o značaju obrazovanja i usavršavanja,
   - obezbeđenje osnovnih pretpostavki za učenje i usavršavanje, i slično.

b) Razvijanje organizacione kulture učenja kao faktora motivacije

   Odgovornost i zadatak menadžmenta je da oblikuje, neguje i razvija kulturu usmerenu na učenje, znanje, obrazovanje i usavršavanje, da obezbedi klimu u kojoj se stalno uči i saznaje nešto novo (zadatak menadžmenta je da stvori ambijent u kome svi, istovremeno, postaju i učitelji i učenici. Proces učenja u hotelskim kompanijama zasniva se na posebnim – *primarnim načelima učenja*. To su osnovne smernice koje treba primenjivati u skladu sa saznanjima o tipu polaznika, nivou obrazovnih potreba i specifičnostima organizacije u kojoj se realizuje obuka.

   U savremenim uslovima se sve veća pažnja pridaje i učestvovanju obučavanih lica u definisanju obuke i usavršavanja, a radi ostvarivanja većeg motivacionog efekta.

   Zaposleni koji se obrazuju moraju biti sposobni i motivisani za učenje i primenjivanje naučenog. Obrazovni programi se lakše ostvaruju, a sadržaji se duže pamte ako imaju smisao za onoga ko uči, a *smislenost* se može povećati na najmanje pet načina:

202 Sposobnost se odnosi na individualne mogućnosti praćenja i usvajanja određenih znanja i veština. Zavisi, uglavnom, od intelektualnih sposobnosti i prethodnih znanja polaznika, zbog čega se mora voditi računa o tome ko se može obučavati, za koju oblast, i u kojoj meri potencijali zaposlenog dopuštaju njegovo podvrgavanje određenim programima obuke.

- na početku programa polaznike treba upoznati sa sadržajem i dužinom trajanja;
- koristiti termine i primere bliske polaznicima;
- realizovati program na logičan način i po logičnom rasporedu;
- učenje treba početi od jednostavnih veština i sadržaja od kojih se sastoje kompleksne intelektualne veštine;
- što je više moguće, treba koristiti vizuelna pomagala, za praćenje i pamćenje teorijskog dela programa.

Zaposleni najbolje uče ako su dobro upoznati s ciljevima obuke i usavršavanja, te ako su ciljevi jasno i precizno iskazani. Polaznicima je vrlo značajno šta se od njih očekuje, čemu se mogu nadati nakon obuke, u kojoj se meri očekuje poboljšanje učinka i radne uspešnosti.

Koordinacija obrazovnog programa podrazumeva aktivnosti koje se odvijaju pre, tokom i posle njegove realizacije. Pre početka realizacije programa treba objasniti sva relevantna pitanja, a naročito:

- svrhu i trajanje obuke i usavršavanja,
- mesto i vreme realizacije programa,
- poželjan nivo predznanja,
- obezbediti kompetentne predavače, instruktore, mentore;
- pripremiti neophodne materijale i obezbediti prostor itd.

Osim toga, tokom obuke treba pratiti da li se sve radnje i aktivnosti odvijaju u skladu sa željenom dinamikom i na zadovoljavajući način. Po završetku obuke treba obezbediti uslove za primenu stečenih znanja i veština u poslu, adekvatno nagrađivanje obučavanih lica, dalje unapređivanje procesa obuke i usavršavanja zaposlenih.

9.6. RAZVOJ ZAPOSLENIH I NJIHOVE KARIJERE

Razvoj zaposlenih je kontinuiran proces koji uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose s drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti, što omogućava zaposlenom da se pripremi za buduće poslove. Pošto je razvoj orijentisan na budućnost, uključuje učenje koje ne mora da bude ni u kakvoj vezi sa sadašnjim radnim mestom zaposlenog.[203] Neophodno je razlikovati obuku od razvoja zaposlenih. Obuka podrazumeva osposobljavanje zaposlenih za obavljanje sadašnjih poslova, dok razvoj zaposlenih podrazumeva osposobljavanje zaposlenih za obavljanje budućih poslova. To podrazumeva da je obuka obavezna za sve zaposlene, dok razvoj podrazumeva obrazovanje onih zaposlenih koji smatraju ili za koje se smatra da imaju potencijala za usavršavanje i obavljanje odgovornijih poslova.

203 Preuzeto iz: Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2003, str. 235; London, M., *Managing the Training Enterprise*, San Francisco:Jossey Bass., 1989.

Tabela 9 Razlike između obuke i razvoja zaposlenih

Karakteristike	Obuka zaposlenih	Razvoj zaposlenih
Vremenska orijentacija	Sadašnjost	Budućnost
Upotreba radnog iskustva	Niska	Visoka
Cilj	Priprema za sadašnji posao	Priprema za promene
Participacija zaposlenih	Obavezna	Dobrovoljna

Izvor: Preuzeto od B.Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, ISBN: 86-403-0543-9, Beograd 2003., str. 235

Razvoj karijere ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih s postojećim i budućim potrebama organizacije – pravi ljudi u pravom trenutku na pravom mestu. To je kontinuirani, organizovan i formalizovan procesu koji se bazira na pretpostavci da su ljudi najvažniji resurs u organizaciji.[204] Razvoj karijere nije trenutni događaj, već kontinuirani proces i ukoliko karijera ima stalni uspon, ona se uglavnom odvija u fazama (mada postoje primeri trenutnih, uglavnom na stručnosti nezasnovanih razvoja karijere i ti primeri su uglavnom odlika dominacije drugih faktora umesto ekonomskih).

U toku rada svaki zaposleni se susreće sa raznim izazovima i u kojoj meri ispoljava kreativnost u rešavanju novonastalih izazova, u toj meri će se razvijati i njegova karijera. Uporedo s tim neophodne su i podrška i spremnost menadžmenta da prihvati kreativne i nove inicijative zaposlenih. U tom smislu menadžment mora planirati razvoj kadrova, odnosno razvoj karijere zaposlenih, što podrazumeva:

- otkrivanje i angažovanje kadra,
- faza stvaranja organizacionih i stručnih pretpostavki za predviđanje promocije kadra,
- promocija kadrova.

Planiranje promocije kadrova obuhvata otkrivanje i identifikovanje potencijala, zatim podršku i usmerenje u razvoju i raspored na adekvatna mesta – napredovanje. Važno je stvoriti interakciju koja se bazira na obostranoj koristi organizacije i potencijala. On se razvija kroz nekoliko faza:[205]

- poslušni izvođač zadataka,
- efikasni izvršitelj – ubrzano promovisanje i unapređenje,
- talentovani inovatori – lideri.

204 *Isto*, str. 258.

205 Vujić, V, *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2008, str. 402.

Tabela 10 Faze karijere

Faze razvoja karijere					
Doživotno učenje	**1.Faza priprema**	**2.Faza osposobljavanje**	**3.Faza napredovanje**	**4.Faza održavanje**	**5.Faza povlačenje**
	Odgoj	Izbor područja rada, struke ili studija	Odabir odgovarajućeg posla	Stabilan i potvrđen status	Uticaj na strategiju preduzeća
	Postizanje potrebnog znanja	Ispitivanje ličnih mogućnosti	Najkreativnija faza života i rada	Privrženost preduzeću	Konsultant u specifičnim procesima
	Odabir alternativa	Profesionalna orijentacija	Porodične promene	Održavanje ličnog identiteta	Usporene aktivnosti i otpor na promene
	Izbor struke	Uvođenje u posao	Razvoj ličnog stila života	Unapređenje odnosa	Povlačenje i priprema za penziju
	UČENIK	**PRIPRAVNIK**	**SARADNIK**	**MENTOR**	**SPONZOR**
	0d 6 do 15	**16-25**	**26-45**	**46-60**	**61-75**

Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008., str. 280

Različiti programi obrazovanja suštinski znače da zaposleni moraju da uče i to se uglavnom odnosi u hotelijerstvu na različite hijerarhijske nivoe menadžera – front-office menadžere, srednji nivo menadžera (upravnike restorana, šefove domaćinstava, šefove kuhinja itd.) i top menadžere (menadžere hotela, menadžere marketinga, finansijske menadžere itd.). Za to se unutar hotelskih kompanija i lanaca organizuju odgovarajući program (uključeni su i stručnjaci: inženjeri, tehnolozi, informatičari itd.). Takođe se šalju na specijalizacije u druge hotelske kompanije, na različite specijalizacije od nekoliko meseci, pa i više, na unapred predviđene simpozije, kurseve, specijalizacije i najčešće teme su iz oblasti liderstva, preduzetništva, elektronskog poslovanja, globalnog poslovanja i upravljanja promenama.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Kako se ostvaruje obrazovna funkcije u preduzeću?
2. U čemu se sastoji razlika između pojmova učenja, treninga, obuke, obuke i obrazovanja kadrova?
3. Koji su osnovni koraci u stručnom usavršavanju zaposlenih?
4. Razumete pomoću kojih sredstava se otkrivaju tipovi potrebne obuke.
5. Kako bi ste definisali organizaciono učenje?
6. Koje su faze organizacionog učenja?
7. Koje vrste obrazovanja zaposlenih poznajete?
8. Koje vrste treninga zaposlenih se najčešće primenjuju?
9. Koje vrste modela treninga se primenjuju?
10. Koje su osnovna primarna načela učenja?
11. U čemu se sastoji razlika između obuke i razvoja zaposlenih?
12. Koje su faze u razvoju karijere?

10. OCENA PERFORMANSI, MOTIVISANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Definišete i objasnite šta je ocena performansi zaposlenih
- Navedete faze ocenjivanja performansi zaposlenih
- Navedete metode vrdnovanja poslova.
- Objasnite šta je motivacija i njen značaj.
- Razumete proces motivacije.
- Navedete vrste motivacija i metode merenja motivacije.
- Navedete i objasnite teorije motivacije.
- Razumete sistem materijalnih i nematerijalnih stimulacija.
- Razumete koji su osnovni ciljevi sistema zarada.
- Znate kako se upravlja troškovima rada.
- Objasnite i primenite razne sisteme zarada.

> O nekom coveku ne treba suditi po onome što ne zna, već po onome što zna.
>
> *Etienne CONDILLAC (1715), ekonomsita*

U menadžmentu ljudskih resursa ocena performansi, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih smatraju se najsloženijom i najosetljivijom funkcijom, odnosno aktivnošću. Menadžeri su zbog stalne i neposredne komunikacije sa zaposlenima (kao i zbog usmeravajuće uloge koje u odnosu na ponašanje zaposlenih imaju) postali odlučujući faktor u njihovom motivisanju. Oni i reprezentuju odnos organizacije prema zaposlenima. Suština menadžmenta se i sastoji u tome da utiče na ponašanje drugih.

10.1. OCENJIVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH

U upravljanju ljudskim resursima ocenjivanje performansi zaposlenih jednu jedna je od najvažnijih aktivnosti ali i jedan od najznačajnijih preduslova organizacione uspešnosti. Ocenjivanje performansi zaposlenih je proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodima i sistemima procene.

„Ocenjivanje performansi zaposlenih je proces u kojem se ocenjuje doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u nekom definisanom vremenskom periodu. Ocenjivanje performansi zaposlenih se može definisati i kao formalni, strukturiran sistem za merenje, ocenu i vršenje uticaja na karakteristike, ponašanje i rezultate pojedinca a koje su u vezi sa poslom koji obavlja u datoj organizaciji. Performansa ili učinak može biti bilo neki merljiv rezultat koji je ostvaren, bilo ponašanje ili lične karakteristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti u definisanom vremenskom periodu.„ [206]

Praćenjem i vrednovanjem radne uspešnosti zaposlenom postaje jasno šta se od njega očekuje i kakve je rezultate ostvario. Na drugoj strani, vrednovanjem radne uspešnosti obezbeđuje se povratna informacija o radnom ponašanju. Takva informacija je od posebnog značaja jer se na osnovu nje donose mnoge odluke i odvijaju brojni procesi u sistemu upravljanja ljudskim resursima.

Ocenjivanje performansi zaposlenih predstavlja formalizovan i struktuiran proces koji se odnosi na određeni vremenski period (za razliku od svakodnevnog i manje-više uobičajenog procesa ocenjivanja i vrednovanja individualnog doprinosa zaposlenih od neposrednih rukovodioca).[207]

Performansa (učinak) definiše se kao merljiv ostvareni rezultat ili kao ponašanje neophodno za obavljanje određene aktivnosti u definisanom vremenskom periodu. Praćenjem, vrednovanjem i usmeravanjem performansi zaposlenih ostvaruju se dva veoma značajna cilja:

- povećava se motivacija za rad i
- utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih.

Sistem ocenjivanja performansi zaposlenih, odnosno ocenjivanja radne uspešnosti zaposlenih sastoji se od nekoliko faza, tj. aktivnosti:

(1) ciljevi praćenja i ocenjivanja performansi:

- osnovni cilj je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva;
- procena uspešnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u vezi s nagrađivanjem (na osnovu nje se utvrđuje varijabilni deo plate i različiti podsticajni oblici nagrađivanja);
- profesionalno usmeravanje i raspoređivanje ljudi na radna mesta koja više odgovaraju njihovim mogućnostima;

206 Preuzeto iz: Bogićević, B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 189; Lawler, J. J., Anderson, W. R., Buckles, R. J., , Human Resource Management and Organizational Effectiveness, 1995; u Ferris, G. R., Rosen, S. D., Barnum, D. T., (eds.) Handbook of Human Resource Management, Blackvvell Publishers: 630–649, str. 630;

207 Preuzeto iz: Bogićević, B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 189 Schuler, R. S., Jackson, S. E., 1996, Human Resource Management: Positioning for the 21 st Century, 6th ed, West Publishing Сотрапу, str. 344.

(2) predmet ocenjivanja radne uspešnosti:

- mogu biti različiti aspekti radnog učinka, odnosno radne uspešnosti;
- ocene zavise od brojnih pokazatelja, vezanih za vrstu posla i strategijske ciljeve organizacije;
- opšte pretpostavke uspešnosti su:
- kvalitet obavljenog posla,
- kvantitet (količina) posla,
- odnos prema radu, rukovodiocima, kolegama i klijentima,
- pouzdanost (potreban nadzor, odsustvovanje s posla, disciplinovano ponašanje);
- sposobnost i zainteresovanost za uspešno obavljanje posla;

(3) proces ocenjivanja radne uspešnosti sadrži sledeće radnje i aktivnosti:

- utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih aktivnosti,
- određivanje standarda radne uspešnosti,
- definisanje ciljeva.

Pregled 18 Osnovna pravila za određivanje ciljeva u vezi s poboljšanjem uspešnosti

- Ne treba ih postavljati previše
- Treba ih definisati zajedno sa saradnicima, onima na koje se odnose
- Moraju biti povezani s legitimnim ličnim ciljevima
- Moraju biti merljivi i količinski izrazivi
- Moraju biti jasni, nedvosmisleni, konkretni i izazovni
- Moraju biti realni i ostvarivi i polaziti od stvarnih mogućnosti i potencijala
- Treba identifikovati ograničenja koja mogu uticati na radnu uspešnost
- Ciljevima se mora predvideti potreba poboljšanja kvaliteta i kvantiteta i smanjenja troškova
- Definisane ciljeve treba ugraditi u plan i procene i akcije
- Treba odrediti pravila za dobijanje informacija, potrebnih svima, o načinu ostvarivanja ciljeva

Izvor: Evenden, R., - Anderson, G., 1992, Management Skills: Making the Most of People, Workingham, Addison-Wesley, Eng.,

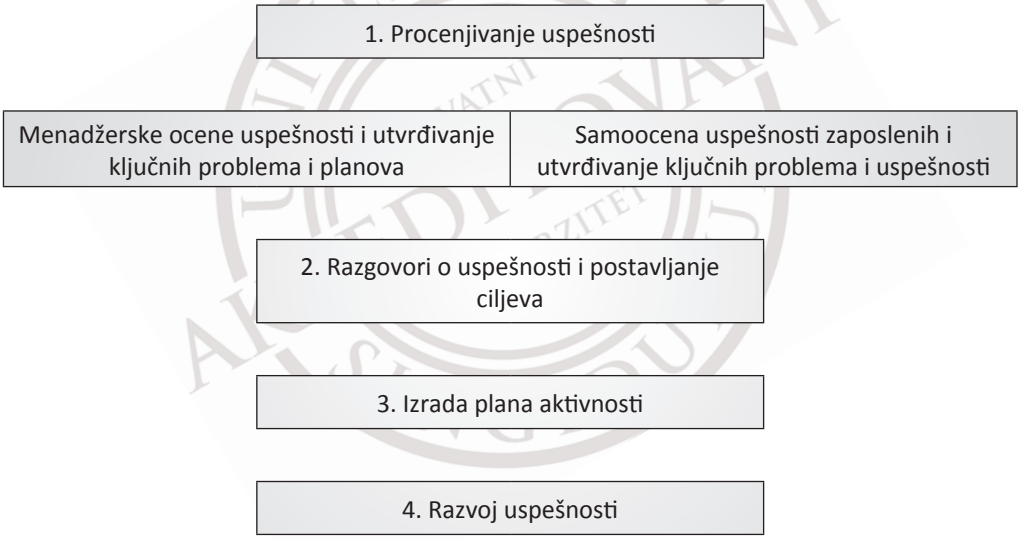
Ocenjivanje uspešnosti je druga (posle utvrđivanja kriterijuma) po redu aktivnost procesa praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti. Opredeljuju ih dve faze:

- utvrđivanje izvora informacija za utvrđivanje radne uspešnosti i
- postupak ocenjivanja.

Treća aktivnost procesa praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti je razgovor o uspešnosti koji je sastavni i nezaobilazni deo čitavog procesa ocenjivanja uspešnosti, odnosno njegov završni čin. U njemu ključnu ulogu ima menadžer.[208] Razvoj sistema praćenja i ocenjivanja uspešnosti složen je i zahtevan zadatak za menadžere i funkciju ljudskih potencijala, a najznačajnije aktivnosti su:

- utvrđivanje zahteva radne uspešnosti,
- izbor odgovarajućeg metoda za procenu,
- edukacija i obučavanje menadžera,
- izbor metoda u saradnji sa zaposlenima,
- procenjivanje uspešnosti prema postavljenim standardima,
- razgovor sa zaposlenim o oceni uspešnosti,
- određivanje budućih radnih ciljeva;

Pregled 19 Pretpostavke povratne informacije i razgovora o uspešnosti



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., 1999, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

Razgovor o radnoj uspešnosti treba dobro pripremiti da bi se ostvarila sama svrha razgovora, odnosno da bi se zaposleni razvijao i bio uspešnost. Cilj procene uspešnosti je analiza postignutih rezultata i uspešnosti svakog pojedinca u prethodnom periodu i njihovo poboljšanje u budućnosti.

208 U toj ulozi dolazi do izražaja njegove veštine vezane za sposobnost komuniciranja, savetovanja i podsticanja na povećanje i unapređenje radne uspešnosti i ukupnog razvoja.

Primer 21 Evaluacioni list u hotelu Palisad Zlatibor

Služba: _____

Datum:_____ Period za koje se daje ocena:_____

Ocenjivač:_____ Kandidat:_____

Deskriptivna procena		OCENA RADA				
FAKTORI RADA	**Kvalitet rada**	Stalno loš	Povremeno nezadovoljava	Stalno zadovoljava	Ponekad visok	Stalno visok
	Dnevni učinak (produktivnost)	Stalno loš	Povremeno nezadovoljava	Povremeno zadovoljava	Ponekad visok	Stalno visok
	Poznavanje posla (operativnost)	Stalna informisanost o radnim obavezama	Povremeno nezadovoljava	Zna odgovore na pitanja o poslu	Razume sve faze posla	Vlada svim fazama posla
	Samostalnost u poslu	Zahteva stalno nadgledanje	Zahteva povremeno praćenje	Može se u njega pouzdati	Zahteva vrlo malo nadgledanja	Zahteva minimalno nadgledanje

Test uspešnosti zaposlenog	OCENA				
AKTIVNOSTI	**Odlična**	**Uspešna**	**Osrednja**	**Zadovoljava**	**Slaba**
Radna disciplina (poznavanje standarda, redovnost na poslu i kašnjenja)					
Zalaganje na poslu (volja koja se pokazuje)					
Samoinicijativnost (samopouzdanje, domišljatost)					
Odgovornost prema radu (tačnost, preciznost, temeljitost pri radu)					
OCENA	**Odlična**	**Uspešna**	**Osrednja**	**Zadovoljava**	**Slaba**
Smisao za saradnju (sposobnost da radi sa drugima i za druge)					
Kreativnost (unapređivanje kvaliteta rada)					
Komunikativnost (odnos sa gostima i osećaj za goste)					

Izvor: Služba ljudskih resursa, hotel „Palisad", Zlatibor

10.1.1. Vrednovanje poslova

U procesu evaluacije zaposlenih menadžeri uglavnom koriste jedan metod ili više metoda. Ti metodi se uglavnom mogu podeliti u dve osnovne grupe: ***objektivni metodi*** (broj izdatih obroka, zaduženje po stolu – realizacija, broj prodatih menija, pića, izdatih soba, broj dana odsustvovanja s posla, prekovremeni rad, reklamacije) i ***subjektivni metodi***, pošto u poslovanju hotelskih preduzeća sve aktivnosti nije moguće numerički izraziti (ljubaznost, predusretljivost, požrtvovanost, sposobnost komuniciranja, sposobnost ubeđivanja, kreativnost, preduzimljivost itd.). Osnovni problem kod ovog metoda je potreba za stalnim prisustvom ocenjivača, njegova nepristrasnost i stručnost. Ovaj metod je značajan u ocenjivanju ukupne usluge hotela od strane menadžmenta hotelskih lanaca, kada pošalju nenajavljeno i tajno eksperte da procene i ocene kvalitet usluge.

Ocenjivači uglavnom ocenjuju performanse zaposlenih na sledeće načine:

- rangiraju performanse zaposlenih (ljubaznost, kvalitet, brzina davanja usluge),
- upoređuju performanse sa definisanim standardima (broj posluženih stolova, broj pospremljenih siba, broj pripremljenih menija),
- porede pojedine radnike sa definisanim performansama (poznavanje jezika, kreativnost, ugovori koje je sklopio agent prodaje).

U tom smislu primenjuju se i sledeći metodi rangiranja zaposlenih.

Metod grafičke skale za procenu - skala sadrži niz osobina i ocenjivač upisuje moguće vrednosti od *nezadovoljavajući* do *izuzetan.*

Pregled 20 Grafička skala za procenu

FORMULAR ZA OCENU RADA		
Ime zaposlenog_____ Odeljenje_____	Naziv radnog mesta_____ Broj zaposlenog na platnom spisku_____	
Razlog za ocenu ▫ Godišnja ▫ Nagrađivanje	▫ Unapređenje ▫ Kraj probnog perioda	▫ Ostalo ▫ Nezadovoljavajući rezultati
Datum kada je zaposleni stupio na sadašnje radno mesto_____ Datum poslednjeg ocenjivanja_____Zakazano vreme ocenjivanja_____		
Uputstva: Pažljivo procenite učinak zaposlenog u odnosu na zahteve njegovog sadašnjeg posla. Označite polje koje najbolje odražava učinak zaposlenog.		

I=izuzetan - učinak je izvanredan u svim oblastima i očigledno daleko bolji od učinka ostalih zaposlenih.

V=vrlo dobar - rezultati očigledno prevazilaze većinu zahteva vezanih za dato radno mesto. Učinak je visokog kvaliteta i dosledno se ostvaruj.

D=dobar - rezultati dovoljno dobri i pouzdani. ispunjava standarde u pogledu učinka vezane za dato radno mesto.

NN=napredak neophodan - rezultati su manjkavi u nekim oblastima. Neophodan je napredak.

N=nezadovoljavajući - rezultati su uglavnom neprihvatljivi i napredak je hitno potreban. Nikakve nagrade ne treba dat osobama s takvim rezultatom.

NO=nije ocenjen - nije bitno ili je prerano dati ocenu.

ASPEKTI RADA	**OCENE**					
	I	**V**	**D**	NN	N	NO
Kvantitet posla-količina posla koju zaposleni obavlja i da li je to u skladu sa kvalitetom i produktivnošću						
Kvalitet - da li zaposleni obavlja posao precizno, temeljno i na prihvatljiv način						
Produktivnost - kvantitet i učinak rada obavljenog u određenom periodu						
Poznavanje posla - praktične/teorijske veštine i podaci koji se koriste na tom radnom mestu						
Pouzdanost- da li se može računati na to da će zaposleni obaviti određeni zadatak						
Dostupnost - da li je zaposleni tačan, da li poštuje propisane pauze i da li redovno dolazi na posao						
Nezavisnost - do koje mere zaposleni obavlja posao potpuno ili gotovo potpuno samostalno						

Izvor: Gery Dessler, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007., *str.190*

Nakon ispunjenja upitnika prikazanog u prethodnom pregledu ili istovremeno, ispunjava se upitnik o mogućnostima za dalje školovanje i razvoj ljudskog potencijala, prikazan u narednoj tabeli.

Tabela 11 Ocena mogućnosti za školovanje

	Sada je postigao optimalnu uspješnost u poslu koji radi.
	Ima potencijala za poboljšanja i raspored na drugi posao.
	Može napredovati uz dodatno obrazovanje i iskustvo.
	Nema vidljivih ograničenja.

Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008., str. 263

Uspešnost i visina uspešnosti se može oceniti i pomoću metoda kao u sledećoj tabeli.

Tabela 12 Procena profila uspešnosti

PROFIL USPEŠNOSTI			
Visok kvaliteta rada		Loša kvaliteta rada	
Izvršava zadatke na vreme		Ne završava zadatke na vrijeme	
Uspešno planira		Loše planira	
Uspešno se koristi resursima		Neracionalno troši resurse	
Prihvata odgovornost		Izbjegava odgovornost	
Donosi dobre odluke		Uvijek loše procjenjuje	
Ima dobar ugled		Ima loš ugled	
Visoka lična motivacija		Niska lična motivacija	
SVEOBUHVATNA PROCENA REALIZACIJE POSLA			
Uspješan u svom poslu Procenio/la: Suglasan / na:		Ne odgovara zahtevima posla	

Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008., str. 263

Budući da se procena uspešnosti zaposlenih ocenjuje na osnovu više kriterijuma, u narednoj tabeli može se videti ocenjivanje zaposlenih na osnovu 5 kriterijuma.

Tabela 13 Ocena uspešnost uzimajući u obzir 5 kriterija

I. USPEŠNOST U RADU						
Radne zadatke ne izvršava dobro, kvaliteta rada je slaba.						Uspešno obavlja radne zadatke, kvaliteta rada mu je izvrstan.
	1	2	3	4	5	
Nema potrebna stručna znanja koja bi morao imati s obzirom na svoju stručnu spremu i radno iskustvo. Nije u stanju svladavati zahteve radnog mesta.						Ima dovoljno stručnog znanja za poslove koje obavlja, izvanredno dobro izvršava zahtjeve radnog mjesta.
	1	2	3	4	5	
Nije samostalan pri obavljanju radnih zadataka. Treba ga kontrolisati i nadzirati						Izrazito je samostalan pri obavljanju zadataka
	1	2	3	4	5	
Teško se snalazi u radu i vrlo sporo se uvodi u posao						Brzo se snalazi u procesu rada i uočava bitno, brzo se uključuje u posao
	1	2	3	4	5	
II. RADNE NAVIKE I DISCIPLINA						
Nije marljiv i uporan, učinak mu je znatno ispod proseka.						Izvanredno je marljiv, učinak mu je mnogo viši od učinaka ostalih radnika.
	1	2	3	4	5	
Neodgovorno se odnosi prema radnim obvezama, a za svoje propuste odgovornost prebacuje na druge.						Odgovoran je, nastoji uvijek ispunjavati svoje obveze, kao i prihvatiti odgovornost za svoj rad.
	1	2	3	4	5	
Nije savestan.						Izvanredno je savestan.
Često izostaje s posla i zakašnjava.						Ne izostaje i ne zakašnjava.
	1	2	3	4	5	
III. ODNOS PREMA RADNOJ SREDINI						
U radnoj sredini stvara sukobe, netrpeljivost ili loše međuljudske odnose i ne ponaša se ispravno prema drugima						U odnosu prema drugima postupa ispravno i pozitivno deluje na međuljudske odnose u radnoj sredini.
	1	2	3	4	5	
Teško sarađuje s drugima a kritiku i sugestije ne prihvata ili zamera.						Izvanredno dobro surađuje s drugima i sam daje inicijativu za suradnju, prihvata sugestije i kritiku.
	1	2	3	4	5	

Izaziva nepoverenje, nepouzdan je i nepromišljen.						Uliva poverenje, vrlo je pouzdan i promišljen.
	1	2	3	4	5	
Izrazito je nestabilna ličnost, vrlo lako se uzruja i izbaci iz ravnoteže.						Stabilna je i uravnotežena ličnost. U kritičnim situacijama reagira staloženo.
	1	2	3	4	5	
IV. STRUČNO NAPREDOVANJE 1 RAZVOJ						
Nezainteresiran je za posao koji radi. Pasivan je.						Ima izvanredan interes za sve što je u vezi s radom. Aktivan je.
	1	2	3	4	5	
Ne želi se stručno usavršavati za svoje radno mjesto, ni samoinicijativno, ni prihvatanjem obrazovanja od preduzeća.						Inovira svoje znanje i napreduje na svom području rada.
	1	2	3	4	5	
Ne pokazuje inicijativu potrebnu za njegovo radno mjesto.						Pokazuje izvanrednu inicijativu u svom radu.
	1	2	3	4	5	
Nema potrebne kreativnosti za svoje radno mjesto.						Izvanredno je kreativan u radu.
	1	2	3	4	5	
V. ZDRAVSTVENE OSOBINE						
Nema potrebnu fizičku izdržljivost u radu, preslab je za napore koje posao zahteva.						Ima potrebnu fizičku izdržljivost za posao koji radi.
	1	2	3	4	5	
Podložan je alkoholizmu, što se vidno negativno odražava na rad.						Radnik nije sklon porocima (alkoholizmu i sl.)
	1	2	3	4	5	
Vrlo je bojažljiv, radno mesto mu ne odgovara zbog zdravlja.						Dobrog je zdravlja.
	1	2	3	4	5	
Ima neke posebne poteškoće ili smetnje zbog kojih ne može uspešno raditi na svome radnome mjestu.						Nema nikakvih posebnih smetnji koje bi uticale na uspešan rad.
	1	2	3	4	5	

Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008., str. 264

Na osnovu gore svega navedenog daje se UKUPNA OCENA

Tabela 14 Ukupno ocenjivanje

UKUPNA OCENA			
nezadovoljava	I	iznad proseka	IV
jedva zadovoljava	II	posebno se ističe	V
zadovoljava	III		
Datum.....	Ocena.....		Ukupno.....

Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008., str. 265

U procesu evaluacija menadžera potrebna je i oceniti menadžere od strane saradnika. Način ocene menadžera dat je u narednoj tabeli.

Tabela 15 Ocena menadžera

Pomoću ovog upitnika procenite razne osobine menadžera. List se sastoji od tvrdnji (karakteristika) među kojima ćete odabirati samo one tvrdnje koje najviše odslikavaju menadžeru, kojega ocenjujete. U tu svrhu zaokružite slovo koje se nalazi ispred tvrdnje. Na upitniku, označite samo one tvrdnje koje su dovoljno sigurne i koje se odnose na menadžera. Poželjno je na kraju rangirati izrečene tvrdnje.	
a)	Pravedan je. Nije pod uticajem svojih „miljenika". Jednako postupa sa svim svojim saradnicima.
b)	Nije pravedan. Pod uticajem je svojih „miljenika".
a)	Daje jasne i opravdane naloge.
b)	Nalozi su mu nejasni i često neopravdani.
a)	Sklon je kažnjavati svaku sitnicu
b)	Zna proceniti kada treba izreći kaznu. Ne kažnjava za svaku sitnicu.
a)	Svojim načinom rukovođenja stimulira ljude za bolji rad.
b)	Svojim postupcima ubija volju i interes za rad kod svojih ljudi.
a)	Treba ga stalno upozoravati na nedostatke u organizaciji rada i podsticati ga na njezino poboljšanje.
b)	Samoinicijativno nastoji poboljšati uslove rada i unaprijediti.
a)	Insistira na ispravnom izvršavanju naloga i podržavanju propisa.
b)	Ne insistira na ispravnom izvršavanju naloga i propisa.
a)	Često na brzinu, bez razmišljanja, donosi odgovarajuće odluke.
b)	Nije brz u donošenju odluka, već prethodno racionalno razmisli.

a)	Pokušava „pritiskom” postići disciplinu.
b)	Postiže disciplinu bez „pritiska”.
a)	Dobar je organizator.
b)	Slab je organizator.
a)	Ima jasno mišljenje o većini stvari - zna odvojiti bitno od sporednoga.
b)	Nema vlastito mišljenje – povodi se za drugima.
a)	Ne može se osloniti na njega kad treba ubrzati ostvarenje i planskog zadataka i obaviti nešto na vrijeme.
b)	Može se u njega pouzdati kad treba ubrzati ostvarenje i planskog zadataka i obaviti nešto na vrijeme.
a)	Samo prigovara kad nešto ne valja, a ono dobro ne pohvali.
b)	Zna odati priznanje za dobro obavljen rad.
a)	Racionalno koristi ljudske potencijale u odeljenju.
b)	Ne koristi racionalno ljudske potencijale u odeljenju.
a)	Često daje samo privremeno dobra rješenja.

Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008., str. 266-267

Na osnovu izvedenog ocenjivanja i sabiranja ukupnog A i ukupnog B i odnosa A/B menadžer se ocenjuje sledećim ocenama: iznad prosečan, zadovoljava, jedva zadovoljava, ne zadovoljava.

Ocenjivanje uspešnosti prema rezultatima rada pomoću MBO (upravljanje pomoću ciljeva) sprovodi se na osnovu dobro razrađenog opisa radnog mesta. Ocenjivanje uspešnosti menadžera pomoću MBO metoda prikazuje se obrascem prikazanim na narednoj tabeli.

Tabela 16 Pregled obrasca za ocenjivanje uspešnosti menadžmenta pomoću metode MBO

Ime i Prezime				Matični broj:				
Radno mesto				Šifra radnog mesta:				
DATUM	ZADATAK	VAZNOST	ROK IZVRŠE-NJA	REZULTATI				
				1	2	3	4	5

Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008., str. 266-267

Na osnovu prikazane tabele možemo zaključiti da se ocenjivanje uspešnosti sagledava na osnovu sledećih kriterijuma: prema vremenu, zadacima, važnosti pojedinih zadataka, roku njihovog izvršenja i rezultatima koji se ocjenjuju u rasponu od 1 do 5. Brojevi znače:

- ne zadovoljava,
- jedva zadovoljava,
- zadovoljava,
- zadovoljava iznad prosečno,
- posebno se ističe.

Ocenjivanje uspešnosti prema rezultatima rada metodom MBO primjenjuje se na svim nivoima menadžmenta i obično se sprovodi dva puta godišnje. Upravni odbor hotelskog preduzeća je zainteresovan da sagleda uspešnost menadžmenta hotela i za njihovo ocenjivanje nam može poslužiti sledeća tabela.

Tabela 17 Ocena uspešnosti menadžmenta hotela

Kriterij	Pokazatelj ili osnova
Dobit pre i nakon oporezivanja	Po prinosu na dionicu Po proizvodu/usluzi Po zaposlenom Po tržištu prodaje
Tržišna pozicija	% tržišnog učešća ukupno ili po proizvodima/uslugama % porast iskorišćenosti kapaciteta osvajanje novih tržišnih segmenata
Količina i vrednost prodaje	Po proizvodima ili uslugama Po tržišnim segmentima (domaće, inozemno) Po načinu realizacije (direktna prodaja, preko turoperatora i turističkih agencija...)
Troškovi poslovanja	Po vrstama troškova (uštede) Po proizvodima/uslugama Po mestima nastanka
Zadovoljstvo korisnika	Proizvodom / uslugom Kvalitetom Cenom Dizajnom Rokom
Inovativnost	Novi načini usluživanja Obogaćivanje asortimana ponude Novi načini prodaje Broj novih proizvoda u razvoju

Likvidnost	Prosek sredstava na žiro računima Kratkoročne pozajmice i dugoročni zajmovi Date Kratkoročne pozajmice i dugoročni zajmovi Koeficijent obrt zaliha Koeficijent naplate potraživanja
Profitabilnost i ekonomičnost poslovanja	Po tržištima (domaće, inostrano) Po proizvodima/uslugama Po prodajnim mestima, centrima ili regijama
Investicijska ulaganja	U poboljšanje postojećih proizvoda/usluga Za uvođenje novog proizvoda/usluge U proširenje proizvodnih kapaciteta U proširenje prodajne mreže

Izvor: urađeno od strane autora

Metod naizmeničnog rangiranja- Ocenjivač rangira zaposlene od najboljeg do najgoreg radnika i to tako što prvo upiše najboljeg radnika pod red.br. 1 pa onda najgoreg pod red.br. 10, zatim najboljeg radnika od preostalih radnika pod red. br. 2 i najgoreg radnika od preostalih pod red.br.9 i tako redom., kao što je prikazano u narednom pregledu

Pregled 21 Skala za naizmenično rangiranje

SKALA ZA NAIZMENIČNO RANGIRANJE

Za osobinu: _____

Navedite sve zaposlene koje želite da rangirate prema navedenoj osobini. Upišite ime najbolje rangiranog zaposlenog na liniju 1. Upišite ime najgore rangiranog zaposlenog na liniju 10. Zatim ime najbolje rangiranog zaposlenog među preostalim radnicima upišite na liniju 2, a najgore rangiranog na liniju 9 i tako dalje. Nastavite tako sve dok imena svih zaposlenih ne budu upisana.

Najbolje rangirani radnik

1.		6.	
2.		7.	
3.		8.	
4.		9.	
5.		10.	

Izvor: Gary Dessler, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007., str.191

Rangiranje na osnovu uparenih poređenja – Ovaj instrument podrazumeva da ocenjivač poredi ukupne performanse ili neki drugi definisani standard za sve moguće parove zaposlenih, na osnovu čega ih rangira. Ovaj metod rangiranja je uglavnom pouzdaniji od direktnog rangiranja ali ga nije uvek lako primeniti naročito kod hotelski lanaca ili velikih hotela (preko 500 soba) zbog velikog broja zaposlenih. Ovaj metod sprovodi se tako što se svaki uporedivi zaposleni poredi sa svakim drugim radnikom. Kao što se vidi u narednim pregledima, ocenjivač oznakama plus ili minus određuje koji je zaposleni bolji i nakon toga se sabiraju plusevi.

Pregled 22 Metod poređenja parova

ZA OSOBINU KVALITET RADA					
	Ocenjeni konobari				
U poređenju sa	**A** Miloš	B Maria	**C** Milan	**D** Dejan	**E** Ružica
A Miloš		+	+	-	-
B Maria	-		-	-	-
C Milan	-	+		+	-
D Dejan	+	+	-		+
E Ružica	+	+	+	-	
NAJBOLJE JE OCENJENA MARIJA					

ZA OSOBINU KREATIVNOST					
	Ocenjeni recepcioneri				
U poređenju sa	**A** Miloš	B Maria	**C** Milan	**D** Dejan	**E** Ružica
A Miloš		-	-	-	-
B Maria	+		-	+	+
C Milan	+	+		-	+
D Dejan	+	-	+		-
E Ružica	+	-	-	+	
NAJBOLJE JE OCENJEN MILOŠ					

Izvor: Izvor: Gary Dessler, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007., str.192

Metod nametnute distribucije – Ovaj metod podrazumeva da ocenjivač razmešta unapred određen broj zaposlenih u kategorije rangirane prema učinku, a na osnovu uspostavljenih normi. Uglavnom je najveći broj zaposlenih razmešten u srednju kategoriju. Broj zaposlenih koji treba da bude u svakoj kategoriji je unapred definisan. Od ocenjivača se ne zahteva da zaposlene unutar svake kategorije rangira, već samo da ih „smesti„ u odgovarajuću kategoriju. Nedostatak ovog metoda je što se, na primer, određen broj konobara smešta u odgovarajuću kategoriju i deli rezultate sa svima iako je njihov lični učinak manji ili veći od prosečnog, što vodi ka demotivisanju. Prednost ovog metoda je što je jednostavan za upotrebu i uglavnom se koristi za grupno nagrađivanje ili unapređenje.

Pregled 23 Skala nametnute distribucije

			1		
			2		
		1	3	1	
	1	2	4	2	1
	2	3	5	3	2
	3	4	6	4	3
Kategorija	1	2	3	4	5
	Nisko				Visoko
Frekvencija	(3)	(4)	(6)	(4)	(3)

Izvor: B. Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, ISBN: 86-403-0543-9, Beograd 2003, str.204

U praksi hotelskih preduzeća primenjuje se i **Metod poređenja performansi zaposlenih sa usvojenim standardima.** Ocenjivač poredi performanse zaposlenih s definisanim standardima i ovaj metod je veoma rasprostranjen u hotelskom poslovanja (brzina davanja usluge, način komuniciranja s gostima, brzina posluživanja, sposobnost kreativnog usluživanja itd.).

Primer 22 Ocenjivanje zaposlenih u Hotelu Holiday Inn Beograd

Holiday Inn		*Holiday Inn Beograd* **FORMULAR OCENE RADA ZAPOSLENOG**
Ime i prezime zaposlenog		
Radno mesto/ odeljenje		
Datum početka rada		
Ime i prezime ocenjivača		
Povod za ocenu rada		
Period ocenjivanja		
Datum ocene rada		
	Skala ocena	
1	„nezadovoljava „	*u navedenoj kategoriji osoba je značajno ispod standarda*
2	„zadovoljava”	*u navedenoj kategoriji treba da dodje do izvesnih poboljšanja da bi osoba ispunila standard*
3	„dobro”	*u navedenoj kategoriji osoba ispunjava standard i zadovoljavajuće obavlja posao*
4	„vrlo dobro”	*u navedenoj kategoriji osoba često pokazuje rezultate iznad standarda*
5	„izvanredno”	*u navedenoj kategoriji osoba je značajno iznad standarda i pokazuje izvanredne rezultate*

Kriterijum	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Stručnost/Poznavanje posla(profesionalno poznavanje metoda, tehnika i veština; pravila i procedura potrebnih za obavljanje posla)					
Komentar:					
2. Obim obavljenog posla (podrazumeva stvarno urađeno u odnosu na planirano, utvrđeno, dogovoreno)					
Komentar:					
Kriterijum	**a**	**b**	**c**	**d**	**e**
3. Kvalitet posla (podrazumeva valjanost urađenog, urednost, preciznost i pouzdanost u odnosu na zahteve radnog mesta)					
Komentar:					
4. Tačnost i prisutnost na poslu (podrazumeva savesno obavljanje poslova u datim vremenskim rokovima, uz poštovanje propisanog i zahtevanog kvaliteta i obima)					
Komentar:					
5. Odgovornost (podrazumeva pouzdanost u izvršenju radnih obaveza, savesno prihvatanje posla u celini)					
Komentar:					

6. Motivisanost (podrazumeva iskazano interesovanje, volju i napor da se postignu što bolji rezultati)					
Komentar:					
7. Inicijativa (podrazumeva predlaganje, preduzimanje početnih poteza, angažovanje na iznalaženju rešenja, davanje predloga i sugestija koja doprinose poboljšanju ukupnih rezultata)					
Komentar:					
8. Racionalnost (podrazumeva način obavljanja posla uz najmanji utrošak vremena i materijala, povećanje prihoda preduzeća u skladu sa predviđenim standardom kvaliteta i obima posla)					
Komentar:					
Kriterijum	a	b	c	d	e
9. Urednost (podrazumeva ocenu celokupnog izgleda u skladu sa higijenom i postojećim standardima oblačenja)					
Komentar:					
10. Disciplinovanost (podrazumeva usklađenost ponašanja sa propisima, pravilima i zahtevima preduzeća, kao i dosledno izvršenje radnih zadataka)					
Komentar:					
11. Stabilnost (podrazumeva sposobnost da radi pod povećanim pritiskom, da izvrši višestruke zadatke i da ostane pribran u teškim situacijama)					
Komentar:					
12. Saradnja (podrazumeva poštovanje standarda ponašanja neophodno da se postignu dobri rezultati rada)					
Komentar:					
13. Stav prema pretpostavljenima (podrazumeva stav prema pretpostavljenima, praćenje instrukcija, učtivost i reakcije u slučaju neslaganja sa pretpostavljenima)					
Komentar:					
14. Stav prema gostima/ klijentima (podrazumeva brigu o gostima, ljubaznost, uslužnost i lepo ponašanje)					
Komentar:					

Ukupna ocena:_____: 14 = _____

Sugestije za dalji rad i napredovanje:_____

Komentar/napomena direktora sektora (ako je primenljivo):_____ _____

_____

Komentari zaposlenog:_____

Potpis aposlenog:_____

Potpis pretpostavljenog/ocenjivača:_____

Potpis direktora sektora:_____

Primer 23 Kriterijumi za ocenjivanje radne uspešnosti u Hotelu Moskva Beograd

(Zaokruživati datu ocenu)

1. ODNOS PREMA RADU

Izvršavanje radne obaveze u predviđenom roku.	1 . . . . . 2 . . . . . 3 4
Ekspeditivnost (brzina izvršavanja po	1 . . . . . 2 . . . . . 3 4
Urednost	1 . . . . . 2 . . . . . 3 4
Efikasnost (usmerenost)	1 . . . . . 2 . . . . . 3 4
Pridržavanje svih pravila kod poslodavca (organizaciono ponašanje, poštovanje poslodavca)	1 . . . . . 2 . . . . . 3 4

UKUPNO/ zbir svih ocena/ _____

PROSEČNA OCENA / _____: 5 = _____

2. ODNOS PREMA RADNOJ DISCIPLINI

Poštovanje radnog vremena	1 . . . . . 2 . . . . . 3 4
Odnos prema kolegama u timu i kod poslodavca uopšte	1 . . . . . 2 . . . . . 3 4
Timski rad (timski igrač)	1 . . . . . 2 . . . . . 3 4

UKUPNO/ zbir svih ocena/ _____

PROSEČNA OCENA/ _____: 3 = _____

3. INICIJATIVNOST

Pružanje realnih predloga za unapređenje kvantiteta i kvaliteta rada, uštede u vremenu, materijalu, opremi i uticaj na smanjenje troškova poslodavca uopšte 1 . . . . . 2 . . . . . 3 4

OCENA.....

4. INOVATIVNOST

Davanje ideja za poboljšanje načina, uslova, kvantiteta i kvaliteta rada i unapređenja postojećih procedura rada 1 . . . . . 2 . . . . . 3 4

OCENA.....

PROSEČNA OCENA PO SVIM KRITERIJUMIMA OD 1. DO 4. .....

PRAKTIČAN RAD ZAPOSLENOG / sastoji se iz sledećih radova/

_____	ocena	1	2	3	4
_____	ocena	1	2	3	4
_____	ocena	1	2	3	4
_____	ocena	1	2	3	4
_____	ocena	1	2	3	4

- Svi kriterijumi dati u Upitniku za ocenu radne uspešnosti su podjednako značajni
- Za sve kriterijume data je skala ocena od 1 do 4

Ocene se sabiraju i njihov zbir se deli sa ukupnim brojem radova

Ukupna ocena sabrana po svim radovima_____ podeljena na broj radova____=____

Prosečna ocena predstavlja ocenu radne uspešnosti zaposlenog

OPIS OCENE:

- Ocena 1 – nezadovoljavajuća (postignuti rezultati rada zaposlenog su ispod nivoa koji se očekuje na ovom radnom mestu)
- Ocena 2 (prosek preko 1.5) – zadovoljavajuća (postignuti rezultati rada zaposlenog zadovoljavaju zahteve posla)
- Ocena 3 (prosek preko 2.5) – dobar (postignuti rezultati rada zaposlenog su u određenim oblastima rada iznad dogovorenog (standardnog) zahteve posla)
- Ocena 4 (prosek preko 3.5) – Ističe se (zaposleni postiže dobre rezultate rada, posao koji je obavio je od značaja za rad Odeljenja/Hotela).

Potpis ocenjivača_____

Potpis ocenjivača_____

Potpis ocenjivača_____

ZNANJE STRANOG JEZIKA

Engleski: /podvući tvrdnju/ ..... ne zna ..... pasivno.....osnovna konverzacija.....napredno

Drugi strani jezik /_____/pasivno.....osnovna konverzacija.....napredno

Potpis zaposlenog o stepenu znanja jezika_____

Zaposleni je saglasan da se nivo znanja izvrši praktičnom proverom kod poslodavca.

Potpis zaposlenog _____

ZNANJE RADA NA KOMPJUTERU

- MS OFFICE /podvući/ – word.....excel.....powerpoint.....
  outlook.....other office program.....
- Stepen znanja

1. ne zna
2. poznaje rad u _____
3. poseduje sertifikat _____
4. napredno znanje _____

Procena zaposlenog o znanju rada u PROSOFT programu:

1. Slabo
2. Snalazim se
3. Dobro
4. Odlično

Potpis zaposlenog o stepenu znanja _____

Zaposleni je saglasan da se nivo znanja izvrši praktičnom proverom kod poslodavca:

Potpis zaposlenog_____

Ukupna ocena zaposlenog na osnovu svih kriterijuma,

praktičnog rada i stečenog utiska o ostalim znanjima,

sposobnostima i veštinama OPIS/_____

NAPOMENA:_____

Datum ocenjivanja:

Potpisi _____

Menadžer/ Šef odeljenja _____

Nezavisni član komisije za ocenu praktičnog rada_____

Menadžer ljudskih resursa _____

Zaposleni _____

Generalni direktor _____

Izvor: interna dokumentacija hotela Moskva

10.1.2. Motivisanje zaposlenih kao faktor ostvarivanja diferenciranja hotelskog proizvoda

Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinca. Sastoji se od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu. Menadžeri i istraživači menadžmenta dugo su verovali da se organizacioni ciljevi ne mogu ostvariti ukoliko ne postoji privrženost članova organizacije. U savremenim uslovima motivacija je veliki izazov za menadžere.

Odgovori na pitanja šta je zapravo motivacija inicirani su potrebom da se zaposleni podstaknu da rade onako kako se to od njih traži. Na ovo pitanje menadžeri traže po pravilu brz i praktično primenljiv odgovor. Međutim, takvog odgovora nema jer je problem motivacije veoma razuđen, a samim tim i teorije koje se njime bave do te mere se različkuju da međusobno nisu ili su samo ograničeno kompatibilne, dakle, nema jedinstvene teorije motivacije. Sve teorije motivacije izučavaju proces motivacije. One objašnjavaju zašto se ljudi na poslu ponašaju onako kako se ponašaju. U traganju za odgovorom autori se pitaju kako se neko najjednostavnije, najpouzdanije i najneposrednije može animirati za rad. Da li ga zamoliti da radi više ili bolje, da li ga nagovarati, da li ga stimulisati novcem, da li se služiti primerima drugih? U tom smislu mnogi teoretičari a i praktičari smatraju da je:

Prvo, opšte je prihvaćeno pravilo da je motivacija dobra stvar.

Drugo, ona je samo jedan od niza faktora koji utiču na ponašanje pojedinaca (važni su i sposobnost, sredstva i radni uslovi).

Treće, menadžeri veruju da motivacije ima manje nego što je dovoljno i da je povremeno treba obnoviti.

Četvrto, motivacija je sredstvo kojim menadžeri mogu da urede odnose u organizaciji.

U menadžmentu se značaj motivacije izjednačava sa značajem strategijskih planova jer predstavljaju input u procesu dizajniranja odnosa u organizaciji i raspodeli moći u radnim odnosima. Motivacija je kompleksna pojava, pa je nije moguće jednoznačno odrediti. Određenje motivacije, vezano uz rad i preduzeće, naglašava da je motivacija kompleks sila koje iniciraju i zadržavaju osobu na radu u organizaciji, odnosno da ona počinje aktivnost i održava je u zacrtanom smeru.[209]

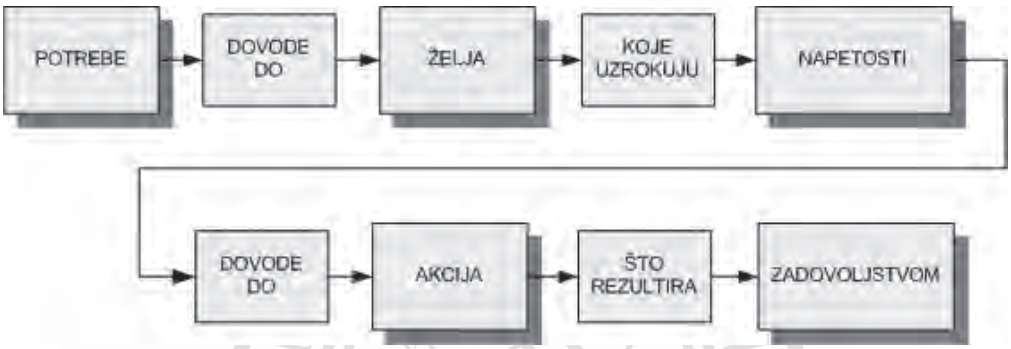
Motivisanje je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi, a na osnovu saznanja o tome „šta izaziva određeno ljudsko ponašanje„. Motivacija i motivisanje predstavljaju različite oblike ponašanja ljudi između dve krajnosti: refleksne radnje i stečenih navika. Osnovne pretpostavke o ulozi motivacije i motivisanja u upravljanju zasnivaju se na nekoliko ključnih premisa.[210]

Motivacija je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji konsoliduju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponaša-

209 Wroom, W. H.:, *Work and Motivation.* John Willy. New York, 1984, str. 33.
210 Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., *Menadžment,* Želind, Beograd, 2000, str. 408.

nje i određuju mu smer, intenzitet i trajanje. Ova definicija objedinjuje različite aspekte pojma motivacije, a osnova su joj ljudske potrebe, vrednosti i interesi koji su različiti za različite ljude, različite situacije i različita razdoblja života i razvoja ljudi. Motivaciju je moguće posmatrati kao lančanu reakciju potreba koje ljudi osećaju: one dovode do želja i ciljeva kojima se teži, to sve uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom. Takav sled lančane reakcije prikazuje se na narednoj šemi.

Šema 1. Lančani sled potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva



Izvor: H. Weihrich, Koontz: Menadžment. Mate. Zagreb, 1994. str. 463.

Lanac: potreba – želja – akcija – zadovoljstvo dosta je složen. Naime, potrebe uslovljavaju ponašanje, ali one mogu da nastanu iz ponašanja. Zadovoljenje jedne potrebe može da izazove želju za zadovoljenjem drugih potreba. Na primer, potreba za postignućem može biti podstaknuta zadovoljstvom koje nastaje kao rezultat ostvarenja željenog cilja ili može da se umanji ukoliko je pojedinac doživeo neuspeh.

Na motivaciju utiču brojni činioci, a mogu se podeliti u tri grupe:

- individualne karakteristike,
- karakteristike posla i
- karakteristike preduzeća.

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrednosti, interese i stavove koje poseduju pojedinci. Ove karakteristike su različite kod različitih ljudi, a utiču na njihove motive za izvršenje radnih zadataka, tako da su neki motivisani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću posla i sl. Menadžment mora imati u vidu individualne karakteristike radnika kako bi podsticao one koji doprinose ostvarenju ciljeva preduzeća.

Karakteristike posla predstavljaju atribute posla kao što su autonomnost, složenost, odgovornost i sl. Prilikom raspodele poslova menadžment mora uspostaviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Karakteristike preduzeća se odnose na pravila i procedure u preduzeću, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i na sistem nagrađivanja kojima se doprinosi efikasnosti preduzeća. Navedeni instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene. Na narednoj slici prikazuje se interakcija tih karakteristika koje utiču na motivacioni sistem u preduzeću.

Šema 2 Interakcija motivacionih karakteristika

Izvor: Buble, M.: Management. Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2000., str. 494.

U savremenom poslovanju poznavanje ovih motivacionih karakteristika značajno je za usmeravanje ponašanja pojedinca, kao i za predviđanje postizanja individualnih i preduzetničkih ciljeva.

Motivacioni sistem je moguće shvatiti kao sistem činilaca koji utiču na ponašanje ljudi u preduzeću (ali i izvan njega). On uključuje razvoj i primenu raznovrsnih strategija motivisanja zaposlenih da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. To je istovremeno i sistem mera koje se preduzimaju u preduzeću; stimulativno nagrađivanje zaposlenih, mogućnost napredovanja i usavršavanja u struci, samopotvrđivanje, zadobijanje poštovanja i slično.

Motivacioni sistem preduzeća treba:

- da privuče i zadrži najkvalitetnije kadrove,
- da postigne poslovnu izvrsnost,
- da podstiče kreativne i inovativne aktivnosti u radu,
- da osigura ostvarenje planiranih ciljeva i
- da izgradi participativne odnose unutar preduzeća i izvan njega.

Motivacija za rad je pojam za sve činioce koji organizuju, usmeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti. Pojam podrazumeva ukupnost raznih metoda i postupaka izazivanja, održavanja i povećavanja radne aktivnosti. Motivacija za rad može se definisati kao spremnost da se učestvuje u postizanju ciljeva preduzeće. Motivacija i motivacioni sistem treba da budu uspostavljeni u svakom preduzeću i usmereni na povećanje zadovoljstva svih zainteresovanih strana, a sve radi kvalitetnijeg rada i ostvarivanja ciljeva, bilo pojedinačnih, bilo zajedničkih.

Kreator motivacionog sistema u preduzeću mora da poznaje interese različitih ljudi i različito da reaguje jer su im interesi različiti, tako na njih različito deluju motivacioni činioci iako manje ili više jednako deluju na sve zaposlene ili bi bar trebalo tako da deluju.

To nalaže kombinaciju različitih motivacionih činilaca kako bi motivacioni sistem stimulisao sve zaposlene.[211]

10.1.3. Proces motivacije

Ključni princip motivacije kaže da su performanse bazirane na sposobnostima i motivaciji osobe. Ovaj princip se često prikaze sledećom formulom:

PERFORMANSE = f (SPOSOBNOST X MOTIVACIJA)

Prema tom principu, nijedan zadatak ne može biti uspešno izvršen ukoliko osoba koja je zadužena da ga obavi nema sposobnost da to uradi. Sposobnost je mogućnost osobe da izvršava zadatke povezane sa ciljem. Međutim, bez obzira na to koliko inteligentna, vešta ili spretna osoba bila, sama sposobnost ni je dovoljna. Osoba mora takođe da želi, odnosno da je motivisana da ostvari visok nivo performansi. Proces motivacije počinje identifikovanjem potreba osobe. Potrebe su nedostaci ko je osoba oseća u određenom trenutku.

U stvaranju motivacije postoje određene faze. Prva faza je nastajanje motiva, odnosno pokreću se aktivnosti zaposlenog ka ostvarenju određenog cilja. U drugoj fazi te aktivnosti proizvode određeni učinak, a u trećoj se javljazadovoljstvo radnika učinkom, pošto je logična posledica učinka – određena nagrada, koja se najčešće izražava novcem. Pretpostavlja se da zadovoljstvo radnika efektima sopstvenog rada, odnosno nagradom ponovo proizvodi motiv i tako se zatvara krug, a motivacioni ciklus ponovo počinje.

211 Mathis, R. Jackson J., *Personnel Human Resources Management*. West Publishing Company St. Poul, 1988.

Šema 3 Model motivacionog ciklusa

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber:Menadžmant ljudskih potencijala. GoldenMarketing, Zagreb, 1999.

U savremenoj praksi velikih svetskih kompanija došlo je do izvesne modifikacije motivacionog ciklusa, pa je često njegova poslednja faza nezadovoljstvo umesto zadovoljstva. Naime, menadžeri velikih kompanija, u nameri da što više iskoriste fizičke i psihološke karakteristike svojih zaposlenih (naročito u proizvodnji), drže ih u stanju permanentne napetosti da mogu da urade „više i bolje„. Tako, kada radnik u drugoj fazi motivacionog ciklusa postigne određeni učinak, koji možda i odgovara predviđenoj normi, ne dobija adekvatnu pohvalu, odnosno priznanje za to, menadžer mu kaže da je to dobro, kvalitetno ali da može biti bolje i kvalitetnije urađeno. Kao posledica ovakvog stava menadžera i nagrada za trud nije maksimalna, već je ispod očekivane. Želeći da postigne veću zaradu, ali i da uveri svog pretpostavljenog da može da radi bolje, radnik ulaže dodatne napore. Ovaj vid motivisanja može imati veoma loše posledice ukoliko menadžer „ne zna meru„, odnosno kada treba da prekine sa ovakvom motivacijom. Ukoliko se ovakav motivacioni ciklus dugo ponavlja, radnik može da potpuno izgubi radnu motivaciju, da postane apatičan i trajno nezadovoljan. Najbolje je posle dva ciklusa negativne motivacije već u sledećem ciklusu poslednju fazu zameniti zadovoljstvom (umesto nezadovoljstva), odnosno dati adekvatnu, visoku, nagradu za učinak. Na taj način radnik će zaista poverovati da može „više i bolje„ i da mu za to pripada odgovarajuće priznanje. Posle toga je moguće ponovo (ali u kratkom periodu) ponoviti negativnu motivaciju.

Prilikom određivanja dokle treba ići sa negativnom motivacijom radnika veoma je važno utvrditi koji nivo napora radnik može da izdrži. Da bi menadžer to shvatio, mora da zna šta se sve podrazumeva pod naporom. Tako bi slobodnija definicija napora bila da je to „zbir svakojakog fizičkog i mentalnog naprezanja, monotonije i zamora, kao i svih ostalih neprijatnih faktora u procesu rada„. Prema tome, menadžer mora da sagleda sve ove neprijatne aspekte, pa tek onda da odluči do koje će mere ići sa motivacionim ciklusom koji se u svojoj finalnoj fazi završava nezadovoljstvom radnika.

Svaka organizacija, pa tako i hotelska kompanija, karakteristična je po svojoj tradiciji i velikim imenima. Uglavnom svaki zaposleni zna za poznate ljude koji su nekada radili baš tu jer je to nešto što se prepričava iz generacije u generaciju.

David Wheelhouse skrenuo je pažnju na sledeću interesantnu i istinitu priču.

U prvim danima poslovanja Amway Grand Plaza Hotela (Grand Rapids, Michigan) u hotelskom restoranu jedno dete je zatražilo sendvič sa puterom od kikirikija i konobarica je po snežnoj oluji otrčala u prodavnicu preko puta i kupila puter od kikirikija. Ne samo da nije bila kažnjena jer je napustila svoje radno mjesto već je i dobila nagradu jer je potrebe gosta stavila na prvo mesto. Ipak, ovo je tek jedan od primjera *sa srećnim krajem.* Postavlja se pitanje koliko je takvih i u svakodnevnim situacijama u hotelima sa tri ili 5 zvezdica.

U savremenom hotelskom poslovanju kvalitet usluge je osnovni način diferenciranja hotelskog proizvoda i ostvarivanja konkurentske prednosti. Zbog toga je jedan od osnovnih zadataka savremenog menadžera da se prepoznaju i otvore nove mogućnosti i alternativna rešenja za efektivan i efikasan rad, a koji je od vitalnog značaja u hotelskim kompanijama. U tom smislu, aktuelan stav je da nema alternative zadovoljnom radniku, s jedne i renomeu hotela, s druge strane. Pošto je hotel mesto gde se dolazi iz različitih pobuda, poslovnih, avanturističkih, obrazovnih, radi provoda ili hirova, ili zadovoljene određenih želja, neophodna je organizacija koja zadovoljava potrebe i turista i zaposlenih. Od zaposlenih se traži da budu nasmejani, ljubazni prema gostima i skromni u odnosu s nadređenima. Izloženi su ispitivačkim pogledima i jednih i drugih, kao i onim međusobnim koji još samo pojačavaju sveprisutni stres.

Savremeni stav u hotelijerstvu je da su prioritet ljudi. Osnovno pitanje suštine kompetentnosti hotelskog poslovanja e kako kreirati organizacionu kulturu i klimu koja će pogodovati efektivnom i efikasnom radu. Recepcioneri, konobari, barmeni, sobarice i sami su kreativci, a istovremeno i sledbenici vizije, strategije i oni su ti koji pod vođestvom savremenih lidera operacionalizuju i implementiraja usvojene ciljeve. Svaka hotelska kompanija mora da drži do osećanja svojih zaposlenih, koja se bez obzira na profesionalnost i iskustvo odražavaju na gosta. Pod pretpostavkom da je strategija upravljanja ljudskim resursima dobra, nema potrebe učiti zaposlene u hotelu kada i kako se nasmejati.

Rad zaposlenih u hotelijerstvu zahteva i veći stepen preduzimljivosti, maštovitosti, prodornosti, upornosti i strpljenja. Od izuzetnog je značaja implementacija programa i sprovođenja aktivnosti usmerenih ka povećanju zadovoljstva zaposlenih u hotelskim kompanijama a u skladu sa savremenim standardima upravljanja ljudskim resursima.[212]

10.1.4. Vrste motivacionih tehnika

Motivatori su sredstva pomoću kojih se pojedinci podstiču na određeno delovanje. Očigledno je da u svakoj kompaniji menadžeri moraju da vode računa o motivatorima i da budu spremni da ih koriste. Zadatak menadžmenta je da upotrebi one motivatore koji će navesti zaposlene da uspešno ostvaruju svoje potrebe u organizaciji, radeći tako da zadovolje i potrebe organizacije.

Ljude treba motivisati nudeći im da rade ono što se nagrađuje, tj. plaća. Nagrađivanje za rad može bi ti materijalno i moralno (nematerijalno). Prema tome, i motivacija može biti takva.

212 Vlahović, S., *Menadžment*, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.

Materijalna motivacija je jedan od osnovnih faktora na kojima se bazira organizaciona praksa motivisanja rada. Na nju direktno utiče organizacija, njena politika i praksa. Napredovanja, simboli statusa, priznanja, plate i druge materijalne kompenzacije vidljivi su mehanizmi alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar politike i prakse svake organizacije.

Materijalna, odnosno finansijska kompenzacija sastavljena je od različitih oblika motivisanja, usmerenih na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i finansijskih kompenzacija za rad.

S obzirom na stepen materijalnih, odnosno finansijskih primanja, postoje dve osnovne vrste finansijskih kompenzacija:

- direktni finansijski dobici koje pojedinac dobija u novcu, i
- indirektni materijalni dobici koji doprinose podizanju materijalnog standarda zaposlenih i koje ne dobijaju u plati ili uopšte u obliku novca.

Novac je najstariji i najočigledniji, a istovremeno i najuniverzalniji način motivisanja za rad. Međutim, nesumnjivo i jedan od vrlo značajnih problema koji privlači sve veću pažnju zbog velikog uticaja na rad i odnose u radu. U slučaju da se plata postavi u neposrednu funkciju povećanja produktivnosti rada, dolazi se do činjenice da svako povećanje plate ne vodi i povećanju proizvodnosti. Zato je nužno slediti sledeće postavke delovanja materijalnog faktora i sistema plaćanja na efikasnost individualnog rada i radni učinak:

- materijalne nagrade moraju biti povezane uz one pokazatelje radnog izvršenja na koje pojedinac može uticati, a radni standardi moraju biti ostvarljivi;
- mora postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada;
- sistem nagrađivanja mora se zasnivati više na pozitivnim nego na negativnim posledicama radnog ponašanja;
- povećanje materijalne naknade mora biti dovoljno veliko da opravda dodatni napor koji se ulaže;
- povećanje plate mora direktno i neposredno slediti povećanje radnog učinka i poboljšanje radne uspešnosti;
- materijalne naknade moraju biti adekvatne uloženom radu i pravedne u poređenju s drugima;
- razlike u plati između dobrih i loših radnika moraju biti značajne da bi stimulisale dobar rad.

Uz materijalne kompenzacije koje čine osnov motivacijonog sistema, potrebno je razraditi i sistem nematerijalnih podsticaja za rad koji zadovoljavaju raznolike potrebe ljudi u organizacijama. Za većinu ljudi sve su važnije tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i drugo.

10.1.5. Merenje motivacije

Jedna od osnovnih tema izučavanja, kao i primene strategije radne motivacije, jeste: kako izmeriti motivaciju. To je moguće primenom metoda sa tri osnovne tehnike motivacije.

1. ***Anketiranje radnika*** je kao tehniku merenja radne motivacije najlakše primeniti. Dovoljno je napraviti upitnik koji će, pored uobičajenih, standardnih podataka, kao što su: pol, godine starosti, radno iskustvo ispitanika i slično, imati i sedmostepenu skalu, na kojoj će broj 1 označavati najniži stepen motivacije, tj. „potpuno sam nemotivisan", a broj 7 najviši stepen motivacije, tj. „veoma sam motivisan". Ispitanici zaokružuju broj na skali prema sopstvenom osećanju stepena lične motivacije.
2. ***Procena ponašanja radnika,*** kao tehnika merenja motivacije, mnogo je delikatnija od prethodne tehnike. Precizniji rezultati mogu se obezbediti prikupljanjem podataka putem intervjua, ankete i iz personalnih kartona zaposlenih.
3. ***Merenje učinka*** je najegzaktnija, ali ne i najpouzdanija tehnika merenja radne motivacije. Normiranje rada je veoma osetljivo područje delovanja menadžmenta, pa su i greške veoma česte. One nastaju ako su norme suviše nisko postavljene ili ako su postavljene previsoko. U oba slučaja gubi se u efikasnosti rada. U prvom slučaju radnik će lako dostići zadatu normu, možda već i posle 3 do 4 časa rada, što znači da će sa polovinom svojih realnih mogućnosti ostvariti pun radni učinak. To neosporno šteti preduzeću jer se raspoloživi ljudski resursi ne iskorišćavaju u potpunosti. U drugom slučaju, radnik neće moći da dostigne 100 % norme, biće manje plaćen, a ako su druge pozicije u istom radnom procesu pravilno normirane – on će predstavljati tzv. usko grlo procesa. Prema tome, veoma je važno utvrditi potreban napor koji radnik zaista može da uloži u toku osmočasovnog radnog dana.

10.1.6. Teorije motivacije

U svim teorijama motivacije pokušava se objasniti šta su to ljudska bića i šta mogu da postanu, tako da svaka teorija motivacije sadrži posebna gledišta o ljudima. Upravo sadržaj teorije motivacije omogućava da se shvati svet dinamičkog angažovanja u kome rade organizacije, opisujući menadžere i zaposlene koji su svakodnevno angažovani u organizacijama.

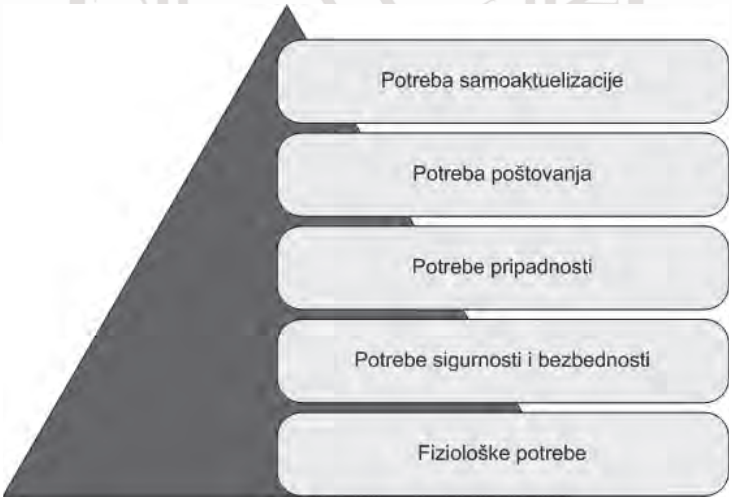
Tradicionalni model često se povezuje sa Frederikom Tejlorom i naučnim menadžmentom. Menadžeri utvrđuju najefikasniji način na koji bi trebalo obavljati repetitivne zadatke, a zatim motivišu radnike sistemom novčanih nagrada. Smatralo se da zaposlene motiviše samo za novac, uz prihvatanje autoriteta menadžera.

Model ljudskih odnosa polazi od toga da društveni kontakti pozitivno deluju, dok dosada i ponavljanje mnogih zadataka stvarno umanjuju motivaciju. Menadžeri mogu da motivišu zaposlene ako priznaju njihove društvene potrebe i ako podrže njihovo osećanje da su korisni i važni. Prema ovom modelu, od radnika se očekuje da prihvate autoritet poslovodstva, zato što se supervizori ponašaju prema njima s poštovanjem i što im je omogućeno da utiču na radnu situaciju, koju su kreirali menadžeri.

Model ljudskih resursa zasniva se na dvema različitim grupama pretpostavki o zaposlenima. Smatra se da većina ljudi više voli da dobija uputstva od drugih i da izbegava odgovornost. Mnogi ljudi žele da rade, pa i da iz rada izvuku ogromno zadovoljstvo. Prema ovom mišljenju, ljudi su sposobni da prihvate, čak i traže odgovornost i koriste imaginaciju, genijalnost i kreativnost u rešavanju organizacionih problema.

Teorija potreba je savremena teorija motivacije koja razmatra šta bi ljudi trebalo ili moraju da urade da bi ispunili svoje živote, posebno u odnosu na rad. Ova teorija koncentriše se na ono što je ljudima potrebno da bi živeli ispunjenim životima. Menadžeri su više pažnje posvetili hijerarhiji potreba. O pet ključnih potreba svedoči sledeća slika.

Slika 15 Hijerarhija potreba



Izvor: Maslow, A.H., Motivation and Personality, sec.ed., New York, Haper & Row, 1970., str.35.

Prema ovoj teoriji, pojedinci su motivisani da zadovolje onu potrebu koja je u datom momentu najjača ili najizraženija. Jačina potrebe zavisi od trenutne situacije u kojoj se nalazi pojedinac i njegovog prethodnog iskustva.

Box tekst 3 Maslowljeva hijerarhija potreba

Fiziološke potrebe - potrebe za hranom, vazduhom, vodom, skloništem, snom su fiziološke potrebe i nalaze se na najnižem nivou Maslovljeve hijerarhije. Ljudi se koncentrišu na zadovoljenje ovih potreba pre nego što krenu ka potrebama višeg reda.

Potreba za sigurnošću- potrebe za bezbednošću, stabilnošću, odsustvom patnje (bola), pretnje ili bolesti, čine potrebu za sigurnošću. Kao i kod fizioloških potreba, ukoliko nisu zadovoljene, čovek je preokupiran njihovim zadovoljenjem.

Potreba za pripadnošću- potrebe za druženjem, ljubavlju i osećajem pripadnosti su potrebe za pripadnošću, Ove potrebe se javljaju kada se zadovolje fiziološke i potrebe za sigurnošću.

Potreba za uvažavanjem- lična osećanja dostignuća i sopstvene vrednosti i priznanja, ili respektovanje od strane drugih, odgovaraju potrebi za uvaža¬vanjem. Ljudi sa ovakvim potrebama žele da ih drugi prihvate onakve kakvi su (a oni su kompetentni, puni samopouzdanja i sl.), i da ih opažaju kao kompetentne i sposobne. Oni rade na tome da imaju određene osobine, ali žele da te osobine budu poznate okolini. Ovde se radi o zasluženom poštovanju.

Potreba za samoaktuelizacijom- samopouzdanje dolazi iz ostvarenja potrebe za samoaktuelizacijom. Čovek treba da bude veran svojoj prirodi i samim tim treba da se ostvari tako što će raditi na svojim talentima. Rođeni slikar treba da slika, pisac da piše i slično..

Tri najniže potrebe - fiziološke, sigurnost i socijalna - poznate su kao **potrebe nedostatka.** Prema Maslovu, ukoliko te potrebe nisu zadovoljene, osoba će se razviti u fizički i psihički nezdravu osobu. Suprotno, poštovanje i samoaktuelizacija su poznate kao **potrebe rasta**. Zadovoljenje ovih potreba pomaže osobi da raste i razvija se kao ljudsko biće.

Niži nivoi potreba moraju se zadovoljiti pre nego što se aktiviraju potrebe viših nivoa, dovoljno da usmere ponašanje. Postoji više načina da se zadovolje potrebe višeg nego nižeg nivoa.

Maslov je 1970. godine, u drugom izdanju svoje knjige pod nazivom ,,Motivacija i ličnost" (Motivation and Personality), prvobitnu hijerarhiju potreba dopunio sa još dve potrebe. Na pet osnovnih potreba, dodao je potrebu za znanjem i razumevanjem, a iznad nje, potrebu za lepim (estetikom).

Potrebu za znanjem i razumevanjem dodao je s obzirom na to da prethodno navedene osnovne potrebe nisu dale odgovor na pitanje kakva je motivaciona uloga znatiželje, učenja, eksperimentisanja, filozofiranja, i slično. Istorija čovečanstva je puna primera ljudi koji su tragali za činjenicama i istinom, dajući razna objašnjenja, čak i po cenu svog života. Ljude privlači ono što je tajanstveno, nepoznato, neobjašnjeno. Kada čovek ima potrebu za saznanjem, a ne može da je zadovolji, pojavljuju se psihopatološki efekti. Maslov kaže da je video par slučajeva u kojima su se dosada, gubitak životnog žara, opšti pad životnih funkcija, depresija, stagnacija intelektualnog života i sl., pojavili kod inteligentnih ljudi koji su radili beznačajne poslove.

Što se tiče **estetske potrebe**, ona nije dovoljno istražena. Međutim, Maslov kaže: ,,Uverio sam se da kod nekih ljudi postoji, zaista kao osnovna, potreba za lepotom. Oni se razbolevaju (na specifične načine) zbog ružnoće i bivaju izlečeni kada su okruženi lepim; oni aktivno žude, a njihova žudnja može biti zadovoljena samo lepotom..." (Maslov, 1970). Osnovna zamerka modelu hijerarhije potreba je to što je hijerarhija potreba bazirana na kulturološkim vrednostima SAD.

Teorija ERG je teorija motivacije koja kaže da ljudi pokušavaju da zadovolje egzistencijalne potrebe, potrebe pripadnosti i razvoja. Ukoliko napori da se zadovolje potrebe na jednom nivou budu neuspešni, pojedinci će se vratiti na niži nivo. Prema ovoj teoriji, potrebe su svrstane u tri kategorije: egzistencijalne potrebe, potrebe pripadnosti i potrebe razvoja.[213]

Ukoliko su više potrebe frustrirane, niže potrebe se vraćaju uprkos činjenici da su već bile zadovoljene. Ljudi se ne penju uvek uz hijerarhiju potreba, nego povremeno idu gore-dole u zavisnosti od situacije. Taj fenomen je dobro poznat ljudima koji su poslednjih godina doživeli korporativni *downsizing*.

Box tekst 4 ERG model

Klaj Alderfer (Clay Alderfer) se složio da kod pojedinaca postoji hijerarhija potreba; međutim, umesto 5 kategorija osnovnih potreba koje je dao Maslov, Alderferov ERG model ističe da pojedinci imaju 3 grupe osnovnih potreba: egzistencijalne potrebe, potrebe za povezivanjem i potrebe za rastom. Alderfer ih je opisao na sledeći način.

- **Eegzistencijalne potrebe** *(**E**xistence needs),* ili materijalne potrebe, su potrebe za hranom, vazduhom, vodom, platom, određenim beneficijama i radnim uslovima.
- **Potrebe za povezivanjem** *(**R**elatedness needs)* su ostvarene postavljanjem i održavanjem dobrih interpersonalnih odnosa sa saradnicima, nadređenima, podređenima, prijateljima i porodicom.
- **Potrebe rasta** *(**G**rowth needs)* su izražene namerom pojedinca da pronađe mogućnosti za jedinstveni lični razvoj, pružajući kreativan ili produktivan doprinos poslu.

Uređenje ovih kategorija potreba slično je kao kod Maslova. Egzistencijalne potrebe odgovaraju fiziološkim i potrebama za sigurnošću koje je dao Maslov, potrebe za povezivanjem odgovaraju Maslovljevim potrebama za pripadnošću, i potrebe rasta odgovaraju Maslovljevim potrebama za uvažavanjem i samoaktuelizacijom.

Ova dva modela se razlikuju prema načinu na koji gledaju na to kako ljudi mogu da zadovolje različite grupe potreba. Maslov je tvrdio da su neispunjene potrebe motivatori i da sledeći viši nivo potreba nije aktiviran sve dok se ne zadovolji niži nivo. Suprotno tome, ERG model sugeriše da se na poslu javljaju i **ispunjenje – progresivan proces, i frustracija – regresivan proces**. Naime, ako je osoba kontinualno frustrirana u svojim naporima da zadovolji potrebe rasta, potreba za povezivanjem se ponovo pojavljuje kao motivaciona snaga. Pojedinac će se vratiti da zadovolji ovaj niži nivo potrebe umesto da zadovolji potrebe rasta i frustracija će voditi regresiji (povratku na ranije stanje). Na primer, ako osoba ne može da zadovolji potrebu rasta na poslu zbog nedostatka izazovnih zadataka, značaj potrebe za povezivanjem se povećava. Isto ponašanje (izvođenje rutinskih zadataka) koje je vodilo neispunjenju potreba rasta sada postaje sredstvo za osobu da zadovolji potrebu za povezivanjem.

213 ERG, prva slova engleskih reči egzistencija, pripadnost i razvoj daju taj akronim.

Teorija tri potrebe iznosi da kod motivisanih ljudi postoje tri osnovna nagona: potreba *dokazivanja*, potreba *moći* i potreba *druženja* ili bliskog odnosa s drugima. Međutim, ovi nagoni nisu kod svih osoba jednako izraženi. Pojedinac s jakim potrebama dokazivanja je, po pravilu, veoma motivisan u izazovnim i konfliktnim radnim situacijama, i obrnuto, ljudi sa slabim potrebama dokazivanja obično u istim uslovima postižu loše rezultate. Mnogi dokazi ukazuju na vezu između jake potrebe dokazivanja i dobrog rezultata.

Teorija dva faktora objašnjava da zadovoljstvo ili nezadovoljstvo poslom izazivaju dve različite grupe faktora (*Teorija F. Hercberga).*

Negativni faktori uzrokuju nezadovoljstvo i obuhvataju zaradu, uslove na poslu i politiku kompanije (kao najozbiljniji uzrok neefikasnosti i neefektivnosti).

Pozitivni faktori uzrokuju zadovoljstvo i obuhvataju dokazivanje, priznanje, odgovornost i napredovanje – i svi se vezuju za sadržaj posla i nagrade za učinak na poslu.

Ova teorija u svetlu planiranja motivacionih pristupa ima u vidu razlike koje postoje među ljudima.

Teorija pravednosti predstavlja teoriju motivacije na poslu koja ističe ulogu koju ima verovanje pojedinca u pravednost i korektnost nagrade ili kazne u određivanju njegovog rezultata ili zadovoljstva.

Ova teorija se zasniva na pretpostavci da je ocena pojedinca o pravičnoj ili poštenoj nagradi važan faktor u motivaciji za rad. Pravednost se može definisati kao odnos između ulaganja pojedinaca u posao (trud i znanje) i nagrade (plata ili unapređenje). Pojedinci su motivisani kada iz iskustva znaju da će dobiti nagradu koja je *u srazmeri s uloženim trudom.*

Teorija očekivanja predstavlja teoriju motivacije prema kojoj ljudi biraju model ponašanja od nekoliko alternativnih modela, u zavisnosti od toga šta očekuju da dobiju od određenog ponašanja.

Model očekivanja, čiji je tvorac Viktor Vrum bavi se razlozima zbog kojih ljudi odlučuju da se ponašaju na određeni način. Ljudi su motivisani da rade svoj posao ako očekuju da će time ostvariti željene ciljeve. Osnovna pretpostavka modela očekivanja jeste da su zaposleni racionalna ljudska bića. Oni pre nego što krenu da izvršavaju posao razmišljaju šta treba da urade kako bi bili nagrađeni i koliko im nagrada znači.

Model očekivanja ističe da ljudi imaju određene potrebe i ideje o tome šta žele od svog posla (nagrade). Oni se oslanjaju na njih kada odlučuju o tome u kojoj organizaciji i koliko naporno će raditi. Ove pretpostavke postale su osnova takozvanog modela očekivanja, koji se sastoji od tri važne, povezane, komponente:

- ponašanje – ishod (posledice ponašanja),
- valentnost (ishod ima moć da motiviše),
- trud – rezultat.

Prema ovoj teoriji, pojedinci su motivisani da shvate da postoji povoljna *kombinacija onog što je za njih važno i onog što očekuju* kao nagradu za trud i tada se ponašaju na odgovarajući način. Neki ishodi deluju kao **unutrašnje nagrade** – nagrade koje pojedinac može „direktno da oseti„, npr. osećanje uspeha, pojačano samouvažavanje i zadovoljstvo zbog razvijanja novih veština.

Spoljašnje nagrade su stimulacije, pohvale ili unapređenje koje dodeljuje spoljni agent. Svaki nivo ponašanja može predstavljati kombinaciju unutrašnjih i spoljnih ishoda, od kojih svaki ima svoju valentnost.

Teorija očekivanja ukazuje na to da menadžeri moraju istovremeno da obrate pažnju na izvestan broj faktora u svom odnosu sa zaposlenima, a to su:

- utvrđivanje nagrade (motivaciona snaga) koju cene svi zaposleni;
- utvrđivanje koji učinak, rezultat žele zaposleni da bi dobili nagradu;
- učinak mora biti takav da se može ostvariti;
- uspostavljanje veze između učinka i nagrade;
- analiza koji faktori mogu da ponište efikasnost nagrade;
- provera da li je nagrada adekvatna.

Teorija potkrepljejna je teorija motivacije koja se zasniva na zakonu efekata – ideji da postoji tendencija da se ponovi ponašanje koje je donelo dobre rezultate, odnosno da se ne ponovi ono koje je donelo negativne posledice. Ona je (kao i teorija očekivanja) način da se motivisanost i ponašanje dovedu u vezu. Na primer, u konkretnoj kompaniji spremnost rukovodstva da prihvati predloge saradnika predstavlja podršku koja može da podstakne saradnike da daju nove predloge.

Promena ponašanja predstavlja primenu teorije potkrepljenja radi promene ljudskog ponašanja. Dakle, menadžer koji želi da promeni ponašanje radnika mora da promeni posledice ponašanja.[214] Postoje četiri uobičajena metoda promene ponašanja:

- pozitivna podrška – korišćenje pozitivnih posledica radi podsticanja željenog ponašanja (povećanje plate ili pohvala);
- učenje izbegavanjem – pojedinci menjaju svoje ponašanje da bi izbegli neprijatne posledice (kritika i loša ocena);
- metod gašenja – nepostojanje podrške za nepoželjno ponašanje da bi se eventualno onemogućilo takvo ponašanje;
- kažnjavanje – primena negativnih posledica radi zaustavljanja ili korigovanja neodgovarajućeg ponašanja (od kritike do smanjenja plate i otkaza).

214 Na primer, neko ko često kasni može biti motivisan da dođe na vreme (promena ponašanja) ako ga menadžer jasno pohvali zato što je došao na vreme ili je ranije (promena posledice), odnosno ako se njegov dolazak na vreme ne ignoriše.

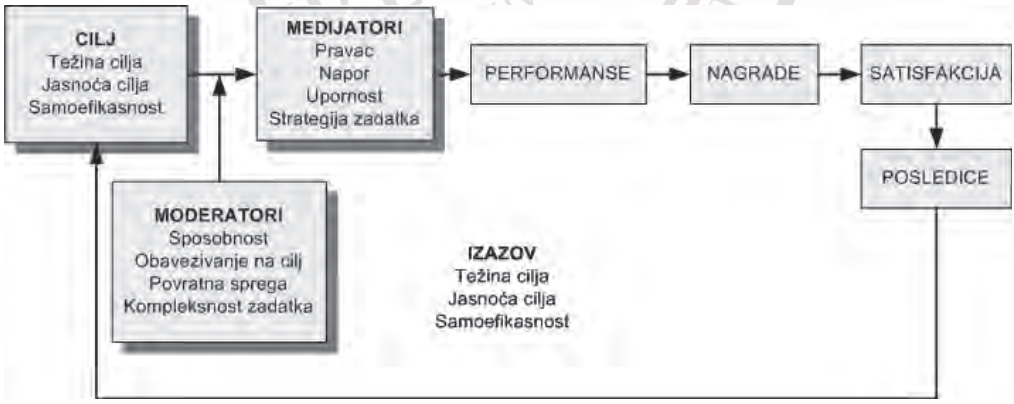
Teorija određivanja ciljeva je procesna teorija motivacije koja se usredsređuje na proces određivanja ciljeva. Model postavljanja ciljeva razvili su Lok i Lotam. Slika prikazuje pojednostavljenu verziju ovog modela. Ona daje ključne varijable i opšte odnose koji mogu voditi visokim individualnim performansama (izvršenju posla). Osnovna ideja ovog modela je da cilj služi kao motivator jer ljudi porede svoje performanse s onima potrebnim da se ostvari cilj.

Prirodna sklonost ljudi da odrede ciljeve i teže njihovom ostvarenju korisna je samo ako pojedinac istovremeno razume i prihvata određeni cilj. Na taj način teorija određivanja ciljeva, kao i teorija očekivanja i teorija potkrepljenja, može ponuditi, još jedan način na koji se može objasniti ljudsko ponašanje. Proces određivanja ciljeva, kao razmišljanje jedne osobe, može imati četiri faze:

- određivanje ciljnih standarda,
- procenjivanje mogućnosti ostvarenja standarda,
- procena da li standard odgovara ličnim ciljevima,
- standard je prihvaćen, cilj je određen, ponašanje vodi ka cilju.

Kada su ciljevi utvrđeni i izazovni, funkcionišu mnogo efikasnije kao motivacioni faktor kako u ponašanju pojedinaca, tako i u ponašanju grupe. Motivisanost i opredeljenost mnogo su jači ako radnici učestvuju u procesu određivanja cilja.[215]

Slika 16 Model postavljanja cilja



Izvor: Erez, M., Earley, P. C., Hulin, C. L., The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model, Academy of Management Journal, No.28, 1985, str. 51

215 Erez, M., Earley, P. C., Hulin, C. L., *The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model*, Academy of Management Journal, No.28, 1985, pp. 50–66.

10.1.7. Materijalno i nematerijalno motivisanje zaposlenih

Sve motivacije mogu se jednostavno podeliti na materijalne i nematerijalne.

Dva su oprečna mišljenja o novcu kao motivatoru zaposlenih. Naime, jedni smatraju da je novac kao motivišući faktor donekle potisnut ali da i dalje igra značajnu ulogu u motivisanju zaposlenih.

> Pohvala čini dobrog čoveka još boljim – lošeg još gorim!
>
> *Thomas FULLER (1608)*

Istraživanja koja su sproveli Lok i njegovi saradnici ukazuju da upravo novac kao faktor motivacije, uključujući i njegov uticaj na produktivnost, beleži najveći prosečan rast od čak 30 % u korelaciji sa svim drugima motivacionim faktorima. Ipak, da bi ovakav sistem nagrađivanja uistinu rezultirao iskrenom motivisanošću i shodno tome konkretnom produktivnošću, predlaže se sljedeće:

- novac je obavezno i u direktnoj vezi sa traženim ponašanjem, npr. sa povećanom produktivnošću;
- novčana nagrada se isplaćuje odmah,
- doslednost u novčanom nagrađivanju.

Međutim, istraživanje sprovedeno na Univerzitetu u Bonu pokazuje da su ljudi, manje ili više zadovoljni svojom platom kada je stave u kontekst primanja svojih kolega. Naime, istraživanjem su obuhvaćeni parovi ispitanika muškog pola kojima je obećana isplata za uspešno rešenje jednostavnih zadataka. Pomoću MR tomografije ispitana je moždana aktivnost u toku rada i kod učesnika koji su dobijali više novca od svog para zabeležena je veća aktivnost moždanog „centra za nagrađivanje„ od one kada su oba ispitanika bila jednako nagrađivana. Ipak, aktivacija sistema za nagrađivanje usijala se tek kad bi ispitanici trijumfovali, tj. tačno rešili onaj zadatak koji njihovi parovi nisu.

> Mnogi smatraju da je novac najveći motivator! Izgleda, ipak, da su jači oni motivatori koji nisu vezani za novac.
>
> *Jerry McADAMS*

„Ovi rezultati su u suprotnosti sa tradicionalnom ekonomskom teorijom koja apsolutnu visinu nagrade vidi kao jedini važan faktor, i prema njoj, poređenje sa nagradama drugih ljudi ne bi trebalo da igra nikakvu značajnu ulogu. Ovim istraživanjem je ova hipoteza ozbiljno ugrožena. Naravno, i dalje se ne poriče značaj apsolutnog iznosa nagrade ali se sada uočava i značaj relativnog iznosa.„[216]

U zemljama sa razvijenom ekonomijom poslodavci se pošto se pobrinu za racionalne potrebe svog osoblja okreću i njihovom emocionalnom angažovanju. U zemlja-

216 http://www.psihologija-blog.com/home/psihologija-plate-zadovoljstvo-vece-kada-su-drugi-placeni-manje/

ma sa tranzicionom ekonomijom poslodavci bi se morali prvo pozabaviti ispunjenjem osnovnih ljudskih uslova za rad pre nego se upuste u strategije emocionalnog angažovanja.

Kada govorimo o činjenicama koje su u kontrastu jedne s drugima, možda se možemo osvrnuti i na pretpostavku da je za naše hotelske kompanije uistinu *prevelik zalogaj* nagradno letovanje za zaposlenog i članove njegove porodice, a što nije slučaj u ekonomski razvijenijim zemljama. Ipak, vikend-aranžman je luksuz koji i mi možemo priuštiti a da se pritom ne pozivamo na recesiju jer smo je svi i te kako svesni. Uspomene sa putovanja zaposleni će podeliti ne samo sa kolegama već i sa ljudima van svog radnog okruženja, prijateljima i rodbinom, i takav paket-aranžman, *ugodno sa korisnim,* besplatan je promotivni efekat za kompaniju, tj. hotel. Istovremeno, nagrađeni radnik zna da organizacija putovanja zahteva i nešto više od crno-bele računice koliko sredstava je trenutno moguće izdvojiti. Neočekivanim i uzbuđujućim vikend-aranžmanom podstaći ćemo ne samo zaposlenog već i celu njegovu porodicu da se zajedno s njim raduju svakom novom poslovnom podvigu podržavajući ga da istraje i u iscrpljujućim kriznim situacijama, a kakve je gotovo nezamislivo prebroditi bez bezrezervne podrške najbližih.

Primer 24 Rangiranje motivacionih faktora u hotelijerstvu Beograda[217]

*Hotel Balkan, Beograd (*Miloš Kostić)

- uslovi za rad (radna atmosfera i dostupnost sredstava za rad)
- plata
- mogućnost usavršavanja
- brend.

*Hotel Hyatt Regency, Beograd (*Jovan Mladenović)

- brend
- mogućnost usavršavanja
- adekvatna i stimulativna zarada
- odlični uslovi.

*Hotel President, Kovilovo (*Svetlana-Stanković-Vujčić)

- plata
- lokacija
- brend
- mogućnost usavršavanja.

217 Srpska asocijacija menadžera o ljudskim resursima u hotelijerstvu Srbije, 2008. godine http://www.ekapija.com/website/sr/page/221346 (str. 4)

*In hotel, Beograd (*Ružica Dedijer Petrović)

- plata
- potom mogućnost usavršavanja i napredovanja
- pozitivna i korektna atmosfera jednog tima.

Sve što je imidž - slika jednog hotela u javnosti, dobar je dio i internog PR-a. Ružica Dedijer Petrović ističe da današnje zaposlene nije lako vezati, potrebno je steći njihovo poverenje. S tim u vezi kaže: „ Mi neprestano ulažemo u kadar i, onda, stignu odnekle velika obećanja i realne ponude sa 200 EURA većim platama. Mladi ljudi se polakome na velika obećanja, prihvate minimalna povećanja plate kao nešto za prvi trenutak, a kada taj *prvi trenutak* postane konstanta, oni najčešće žele da se vrate, a to malo koja ozbiljna institucija može sebi da dozvoli, i tako se gube kadrovi, a oni, tragajući za nečim novim, stvaraju sebi sve veći i veći *pedigre ptice selice.„*

*Holiday Inn, Beograd (*Thomas Pavlović)

Brend i mogućnost usavršavanja najčešće vezuju kao broj 1, a radna atmosfera se kategoriše kao primarniji elemenat od primanja;

Materijalna motivacija je pod direktnim uticajem organizacije, njene politike i prakse. Vidljiv je mehanizam alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar svake pojedinačne organizacije. Nezavisno od toga javlja li se kao direktan finansijski dobitak u novcu ili kao indirektan koji doprinosi poboljšanju materijalnog standarda zaposlenog a koji se ne dobija platom ili, uopšte, novcem, vidljiv je mehanizam alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar svake pojedinačne organizacije.

Kada su posredi nematerijalni podsticaji, u praksi se prvenstveno misli na aktivniju ulogu zaposlenih u preuzimanju odgovornosti za unapređenje poslovanja i ovlašćenja da bez suvišnih birokratskih procedura odlučuju o značajnim poslovnim odlukama. Jedan od načina nematerijalnog podsticaja u hotelijerstvo je i izbor najboljeg radnika godine.

Box tekst 5 Procedura izbora radnika godine u Hotelu Holiday Inn-Beograd

Belexpocentar - Holiday Inn kroz promovisanje postupka izbora radnika godine radi na prepoznavanju i nagrađivanju zaposlenih, kao i njihovom unapređivanju u svakodnevnom radu, komunikaciji i razvoju

timskog duha.

Belexpocentar - Holiday Inn priznaje i nagrađuje zaposlene:

- koji daju pozitivan primer u poštovanju pravila i procedura preduzeća
- čiji su radni rezultati visoki
- koji su posvećeni poslu i kompaniji i koji pozitivno utiču na ostale iz svog radnog okruženja
- koji neguju pozitivne odnose sa kolegama na svim nivoima

Zaposleni su, na osnovu niže navedene podele, u obavezi da izaberu jednog predstavnika tajnim glasanjem. Predstavnik zaposlenih ne može biti iz redova menadžera ili asistenta menadžera, odnosno zaposleni koji ima funkciju menadžera na dužnosti (MOD). Ime izabranog kandidata potrebno je dostaviti Odeljenju ljudskih resursa i pravnih poslova, najkasnije do __, 20__. godine u __:__ časova.

U svrhu izbora radnika godine zaposleni se grupišu na sledeći način:

- Kuhinja
- Servis
- Finansije i administracija
- Prodaja i marketing uključujući prodaju Hale
- Tehnička služba uključujući tehnički deo Hale i bezbednost
- Recepcija i Rezervacije
- Domaćinstvo uključujući domaćinstvo Hale

Odeljenje ljudskih resursa i pravnih poslova je u obavezi da na prvom narednom menadžerskom sastanku iznese rezultate glasanja zaposlenih i ukratko predstavi kandidate. Prisutni menadžeri su u obavezi da se na sastanku opredele javnim izjašnjavanjem za jednog kandidata, po principu jedan menadžerski glas za svaku navedenu grupaciju zaposlenih. Pravo glasanja takođe imaju generalni direktor i predstavnik ljudskih resursa.

U slučaju da dva ili više kandidata imaju jednak broj glasova, glasanje se ponavlja na nivou svih zaposlenih, tajnim putem, u roku od dva dana od dana prvobitnog glasanja, što će sprovesti Odeljenje ljudskih resursa.

Izabrani radnik godine biće proglašen na godišnjoj proslavi hotela, uz priznanje u vidu pehara, plakete i nagrade - vouchera za produženi vikend. Ostali kandidati iz užeg izbora dobijaju plakete i vaučer za večeru za dvoje u hotelu.

Izvor: Interna dokumentacija hotela Holiday Inn

Ukoliko tražimo *dokaz* za primat materijalnog nad nematerijalnim, možda treba da sagledamo razmišljanje Petera Drukera. U budućnosti će glavni izazov rukovodiocima biti motivisanje ljudi s kojima rade a, kako i ističe, u globalnoj ekonomiji, u kojoj je protok novca apsolutno slobodan, sve će se drugo lako kupiti. Poznato je da se u životu najvrednije stvari ne mogu kupiti novcem.

Box tekst 6 Da li uopšte potrebe možemo podeliti na materijalne i nematerijalne

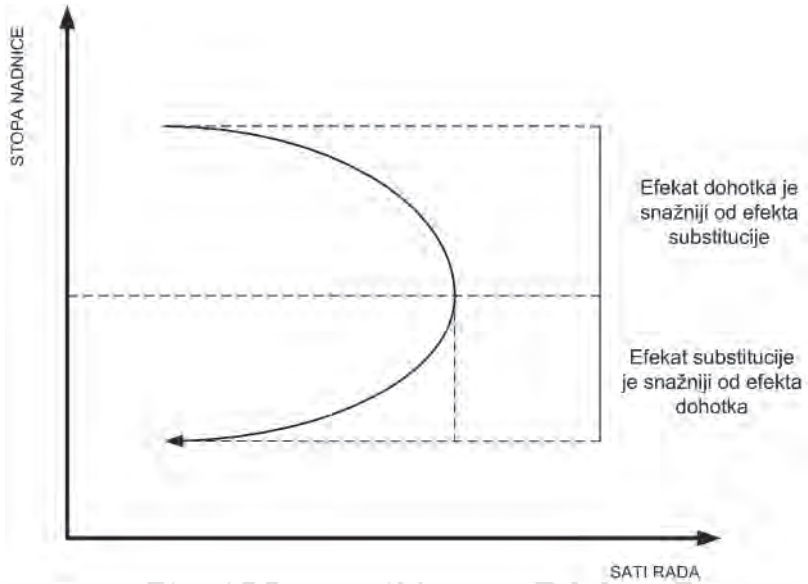
Međutim, trebalo bi malo detaljnije analizirati podelu motivacionih faktora na materijalne i nematerijalne. Naime, mišljenje autora je da ova podela ima svoja ograničenja u prostornoj i vremenskoj dimenziji i direktno je pod uticaje organizacione kulture. Pođimo prvo od vremenske dimenzije i faktora međusobne uslovljenosti materijalnih i nematerijalnih faktora. Sigurno je da je ovakva podela potpuno ispravna u kratkom vremenskom period ali u dužem vremenskom period, mišljenje je autora, da se ova podela ne može održati iz razloga što materijalni faktori deluju samo do stepena egzistencijalnih potreba a nakon toga nematerijalni. Ostvarivanje plate koja omogućuje finansiranje potreba iznad egzistencijalnih potreba, kao što su potrebe samoaktualizacije u suštini je nematerijalna potreba proizašla zadovoljenjem materijalnih potreba. Obrnuto, kada se posredstvom nematerijalnih faktora ostvari odgovarajuća potreba, kao što je pripadnost određenoj društvenoj grupi ili zadovoljene prestiža, onda ti faktori povratno deluju i materijalizuju se kod određena primanja. Slično je i sa odgovarajućim međudelovanjem motivišućih faktora zavisno od kulture određenog društva ili društvene grupe. Naime, određeni nematerijalni faktori , kao što je priznanje za najboljeg pisca godine, iako je u prvom trenutku samo stvar društvenog prestiža i ugleda, ona dovodi do povećanja čitanosti nagrađenog pisca i do povećanja prodaje njegovih knjiga.

Radnik koji je zadovoljan i srećan na svom radnom mestu lakše će se identifikovati s ciljevima kompanije, pa će raditi *za nju, ne u njoj.* Ako se podrazumevaju elementarne preduslove, danas se ističu i posebne mere za motivaciju zaposlenih i upravo su nematerijalna priznanja i ovlašćenje njihove maštovitije varijante.

Činjenicu da zaposleni u datoj situaciji preferira nematerijalne stimulacije donekle možemo objasniti i poznatim efektima dohotka i supstitucije kada zaposleni bira između veće nadnice i više rada ili nešto manje nadnice ali i više slobodnog vremen.a[218] Slično je i u vezi sa materijalnim i nematerijalnim motivima. Naime, kada zaposleni svojom nadnicom zadovolji svoje osnovne životne potrebe (egzistencijalne potrebe, školovanje, kultura, oblačenje, stanovanje), onda do izražaja dolazi potreba za dokazivanjem, kreativnošću, društvenim statusom, priznanja itd.) i onda nematerijalni motivišući faktori dolaze do izražaja.

218 Opširnije u: Veselinović, P., *Ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 168–170.

Slika 17 Efekat dohotka i supstitucije



Izvor: P. Veselinović, Ekonomija, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011., str. 169

Osnovni zadatak menadžera je da motivišu zaposlene za ostvarivanje optimalnih rezultata rada. Stvoreni su različiti pristupi menadžmentu i s njim povezani motivacioni pristupi:[219]

- tradicionalni model menadžmenta i tradicionalan pristup motivaciji,
- model međuljudskih odnosa,
- model ljudskih resursa, odnosno ljudskih potencijala.

Ukupan sistem motivisanja i nagrađivanja počiva na nizu faktora usklađenih s ciljevima. To se može sagledati kada se oni upoređuju s načinom ostvarivanja.

Stil menadžmenta uveliko utiče na motivaciju zaposlenih: Na primer, demokratski i konsultativni stilovi mnogo povoljnije utiču na radnu motivaciju nego autokratski i paternalistički stilovi menadžmenta.

219 Steers, R. M., Porterr, L.W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw Hall, New York, 1985.

Pregled 24 Ciljevi sistema nagrađivanja i načini njihovog ostvarivanja

Ciljevi sistema nagrađivanja	Način ostvarivanja
1. Privući dobre kandidate 2. Zadržati kvalitetne zaposlene 3. Motivisati zaposlene 4. Ispunjavati zakonske norme	1. Određivanje nivoa i kretanja zarada na tržištu rada 2. Sistem evaluacije posla koji zaposleni smatraju „pravednim" 3. Nagrađivanje dobre radne uspešnosti. 4. Obezbeđivanje stimulacija. 5. Dokumentacija sektora za ljudske resurse. 6. Zakonska regulativa.

Izvor: Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R., 2000, „Human Resurce Management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce", 6th edition, Dryden Press, Harcourt College Publichers, London.

Primer 25 Nagrađivanje zaposlenih u Hotelu Hyatt Regency Beograd

Hotel, ima razvijeni sistem nagrađivanja zaposlenih. Postoji više načina da zaposleni bude nominovan, kao što su komentari gostiju ili predlozi kolega ili menadžera.

Naši programi uključuju *Hystar Recognition*-programe, gde su zaposleni u mogućnosti da na osnovu gore spomenutih nominacija, skupljaju poene koje mogu, u željenom momentu, konvertovati u nagrade. Nagrade se menjaju iz godine u godinu, a vaučeri za, npr. večeru u restoranu ili upotrebu našeg spa - i fitnes-centra već su tradicionalni.

Pored programa *Hystar* postoji i programi *Employee of The Month* kao i *Manager of The Quarter,* u okviru kojeg menadžeri predlažu zaposlene, a zaposleni menadžere, za ove nominacije i nagrade, a fotografije izabranih su izložene na *Wall of Fame*. Timovi odjeljenja u hotelu, kao i hotela u cjelini, podstaknuti su na iznalaženje inovativnih metoda poslovanja i od same kompanije Hyatt International nagradama koje se dodjeljuju za originalna poslovna rješenja - *Hyachievers Award,* koja se dodjeljuje hotelima koji postižu odlične rezultate.

Na motivaciju naših zaposlenih pozitivno djeluje i dobra atmosfera koja vlada u timovima, druženje van hotela i radnih sati, kao i brojne sportske i društvene aktivnosti.

Demotivacioni faktori variraju u zavisnosti od pozicije i opisa posla. Oni mogu uključivati ograničenu mogućnost usavršavanja i progresa za određene pozicije, stres, potencijalno lošu komunikaciju sa menadžerom ili u samom odjeljenju i međuljudske odnose.

Osobine koje se najviše cijene su: preduzimljivost, prilagodljivost, vještina komunikacije, orjentisanost na kvalitet i klijenta, profesionalnost, integritet, kolegijalnost i sposobnost rada u timu, poslovnost i organizaciona sposobnost.„*

Razmatrajući preference hotela Hyatt Regenci, Beograd - vrlo atraktivna je relacija sa sestrinskim hotelima u inostranstvu. Potrebno je insistirati i na studijskim putovanjima i slanju zaposlenih na destinacije iz ponude s ciljem što boljeg upoznavanja specifičnosti lokaliteta. Kompetencije zaposlenih danas se posmatraju iz drugog ugla.

Izvor: HR tim hotela Hyatt Regency Beograd

Materijalne kompenzacije, nagrade i stimulacije

Materijalne nagrade i stimulacije odnose se na plate, naknade i druge oblike koji se mogu materijalno izraziti, kao protivvrednost za ostvarene radne aktivnosti.

Ove kompenzacije se zbog svog značaja smatraju ključnim faktorom u upravljanju ljudskim resursima. Mogu se posmatrati na dva načina, i to:

- prema stepenu redovnosti materijalnih primanja:
  1. direktne materijalne (finansijske) nagrade, obično u gotovom novcu;
  2. indirektne materijalne nagrade, koje nisu izražene u novcu[220];
- uloge pojedinačnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju (nivo i obim njihovog organizovanja i raspoređivanja u organizaciji): sastoje se iz dva dela jer zavise od individualnog rada i učinka ali i od organizacionih programa, i uspešnosti u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Tabela 18 Klasifikacija materijalnih kompenzacija, nagrada i stimulacija

		DIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
Nivoi	Pojedinac	• plate, zarade • stimulacije • naknade za inovacije i racionalizacije • naknade za proširivanje znanja i fleksibilnost • ostali podsticaji	• stipendije i školarine • studijska putovanja • specijalizacije • plaćeno odsustvo s posla i slobodni dani • službeni automobil • menadžerske benificije

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., 1999, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.

Način utvrđivanja individualnih zarada značajna je aktivnost u sistemu materijalnog nagrađivanja zaposlenih i važan segment podsticanja dobrog i uspešnog rada. Ostali podsticaji, stimulacije i beneficije nadovezuju se na utvrđivanje individualnih zarada, zbog čega njihovo delovanje često zavisi od načina koncipiranja osnovnog oblika nagrađivanja, koji, pre svega, zavisi od procene posla.

Procena ili evaluacija posla obezbeđuje sistematsku osnovu za određivanje relativne vrednosti poslova unutar organizacije. Ova procena proističe iz procesa analize posla i zasnova se na opisu i specifikaciji poslova. Suština procene poslova svodi se na utvrđivanje hijerarhije poslova u kojoj je lako proveriti relativnu poziciju svakog posla. Osim toga, procena posla može poslužiti i za objašnjavanje načina na koji se određuje osnovna zarada zaposlenih, a osnova za procenjivanje i vrednovanje poslova je analiza posla.

220 Stiču se samim zapošljavanjem, a to su: penzijsko i invalidsko osiguranje, zdravstveno osiguranje, prehrana, stipendije i školarine, oblici životnog osiguranja, slobodni dani, godišnji odmori, rekreacije i slično.

U procesu nagrađivanja i motivisanja zaposlenih bitno je da se zaposleni uvere da je visina naknade koju primaju za posao koji obavljaju usklađena s naknadama koje primaju ostali zaposleni za poslove koje obavljaju. Savremene organizacije koriste brojne metode i postupke za utvrđivanje relativne vrednosti poslova i osnovnih zarada zaposlenih. Oni mogu biti sasvim jednostavni (npr. metodi rangiranja i klasifikacije poslova) ali i složeni, kao što su metodi upoređivanja određenih faktora i bodovni metod[221], a za menadžere specifični metodi (npr. Hay metod[222]).

Uspostavljanje strukture zarada, kojom se označava zarada za svaki posao, obavlja se nakon utvrđivanja relativne vrednosti poslova. Osnovna zarada se smatra osnovom za nadogradnju svih oblika stimulacija utemeljenih na individualnoj, grupnoj (timskoj) i organizacionoj radnoj uspešnosti. Struktura zarada, odnosno plata polazište je i osnova ukupnog sistema nagrađivanja i kompenzacija. Pritom posebnu važnost imaju kategorije jednakosti i pravičnosti.

Stimulisanje radne uspešnosti moguće je na tri načina:

- stimulisanjem zarada zasnovanim na radnoj uspešnosti;
- različitim individualnim nagradama i podsticajima;
- jednokratnim (posebnim) programima stimulacije.

Grupni sistemi stimulacije zasnivaju se na više modaliteta ali su tri osnovna:

- učešće zaposlenih u dobiti;
- učešće zaposlenih u profitu;
- učešće zaposlenih u svojini.

Indirektne materijalne kompenzacije (beneficije) obuhvataju:

- beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje;
- beneficije u vezi s odsustvovanjem s posla;
- ostale beneficije:
  - beneficije kojima se podiže kvalitet rada i života (stipendije, profesionalna odeća, prevoz do posla, službeni automobil, rekreacija i slično),
  - beneficije koje se odnose na posredne privilegije i olakšice (posebno zdravstveno osiguranje, odmori na ekskluzivnim mestima, dodatne uplate penzionih doprinosa, pristupi ekskluzivnim klubovima itd.).

Menadžerske kompenzacije

Ukupan sistem nagrađivanja menadžera, uobičajeno, sastoji se iz četiri dela:

- osnovna zarada,
- godišnje novčane nagrade,
- dugoročne stimulacije,
- posebne beneficije i povlastice.

221 Najpopularniji i najkorišćeniji metod, spada u kompleksne analitičke metode jer se za svaki posao određuju bodovi na osnovu procene stepena sadržaja ključnih parametara utvrđenih za procenu svih poslova. Ovim metodom se dobijaju relativni odnosi poslova unutar jedne organizacije.

222 Dobio je naziv po imenu konsultantske kuće koja ga je razvila. Zasniva se na tri faktora evaluacije: (1) *know-how*, (2) rešavanje problema; (3) odgovornost.

Primer 26 Sistem pohvala i nagrada u Hotelu Moskva Beograd

Hotel Moskva

POHVALJUJE SE

PETKOVIĆ ZORAN, Konobar I
za izuzetno zalaganje i ostvarene rezultate rada

Obrazloženje

Petković Zoran konstantno ispoljava:

* Izuzetnu veštinu komunikacije sa korisnicima usluga *

* Izuzetnu sposobnost prodaje restoranskih proizvoda i proizvoda poslastičarnice *

* Izuzetnu servilnost i ekspeditivnost u odnosu na korisnike usluga što je rezultiralo stalnim pohvalama korisnika*

* Ostvarivanje prometa daleko iznad prometa koji ostvaruju kolege na istom radnom mestu *

Šef servisa – Upravnik Restorana
Goran Šumarđić

Izvor: Interna dokumentacija hotela Moskva Beograd

10.2. SISTEM ZARADA

Uspostavljani sistem nagrađivanja zaposlenih u hotelijerstvu od ključnog je značaja za uspešno funkcionisanje hotelskog kolektiva. Sistem nagrađivanja nije samo sistem koji je potrebno jednom uspostaviti da potom sâm radi po inerciji. Sistem nagrađivanja je dinamički sistem koji pod dejstvom internih i eksternih faktora doživljava i zahteva stalne promene i prilagođavanje novonastaloj situaciji. Zato je ovaj sistem jedan od osnovnih motivišućih faktora, alokatora ljudskih resursa i način preraspodele radnog vremena Sistem zarada hotelskog preduzeća je od presudnog značaja za zaposlene jer zarada direktno utiče na životni standard svih zaposlenih, a ukoliko taj sistem nije pravilno i pravedno postavljen, može predstavljati remeteći faktor u preduzeću i uzrok mnogih nepredviđenih problema. Zbog toga može doći do pasivnosti, nepreduzimljivosti, neljubaznosti, nedostatka angažovanja na izvršenju zadataka, pa čak i do štrajkova. Iz toga proizlazi da je sistem zarada i kreator radne atmosfere i sastavni deo kulture hotelske organizacije.

Sistem nagrađivanja u *užem smislu* obuhvata novac, dobra, status i/ili usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad. Između zaposlenog i poslodavca postoji odnos za razmenu: zaposleni nudi specifično ponašanje poželjno i potrebno organizaciji da bi ostvarila svoje ciljeve u zamenu za novac, dobra

i /ili usluge. U *širem smislu,* sistem nagrađivanja može obuhvatiti i sistem za ocenu performansi zaposlenih, budući da ocene, pored razvojne svrhe, mogu i najčešće imaju važnu ulogu u određivanju plata, povišica i raznih vrsta stimulacija.[223]

10.2.1. Ciljevi sistema zarada

Direktni oblici *zarade* obuhvataju elemente zarade koje zaposleni primaju u gotovini: osnovna plata, povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći i zarade koje zavise od performansi. **Osnovna plata** je najvažniji element zarade koju zaposleni prima po osnovu posla koji obavlja, nezavisno od toga kakav je njegov učinak na radnom mestu. **Povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći** predstavlja element zarade koji obezbeđuje održavanje kupovne moći osnovne plate u dugom roku, kroz trajno povećanje osnovne plate na osnovu indeksa rasta cena na malo, indeksa rasta troškova života ili nekog drugog pokazatelja za koji se konkretna organizacija odluči. **Zarade bazirane na performansama** su element zarade koji uzima u obzir doprinos pojedinca ostvarenju organizacionih rezultata, rezultat organizacione jedinice ili tima u kojem zaposleni radi i one obuhvataju različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija. Indirektni oblici zarade obuhvataju beneficije i pogodnosti.

Beneficije su element zarade koji ima za cilj da zaposlenima i njihovim porodicama obezbedi sigurnosti One obuhvataju dve vrste programa: (1) programe zaštite zaposlenih: zdravstveno osiguranje, penzijsko osiguranje, socijalno osiguranje, invalidsko osiguranje, životno osiguranje i sl. i (2) plaćena odsustva: služenje vojnog roka, godišnji odmori, bolovanja, porodiljsko itd.

Pogodnosti su indirektna zarada vezana za status i statusna obeležja. Obuhvata razne oblike, kao što su: besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cenama, korišćenje službenog automobila, besplatna rekreacija, korišćenje mobilnog telefona itd.

U toku izrade i implementacije sistema zarada u hotelskom preduzeću neophodno je definisati osnovne strategijske ciljeve tog sistema, kao podsistema upravljanja ljudskim resursima. U izradi tog sistema neophodno je usaglasiti interese vlasnika, hotelskog proizvoda koji pružanjem hotelske usluge treba da zadovolji interese gostiju i zaposlenih. Ovi interesi su uglavnom suprotstavljeni i ovaj sistem će važiti samo pod uslovom da su zadovoljene sve strane. Zato onaj ko donosi odluke u sistemu zarada mora da definiše i ciljeve zaposlenih jer je realna pretpostavka da su ciljevi vlasnika i gostiju poznati. [32]

Zaposleni uglavnom uspostavljaju radni odnos da bi ispunili sledeće ciljeve.

- **Životni standard** – Osnovni cilj zaposlenog odnosi se na to da ostvari takav nivo zarada koji će mu obezbediti odgovarajuću kupovnu moć i životni standard. Zaposleni obično nisu zadovoljni visinom svoje zarade zbog uticaja inflacije, kao i zbog konstantnog rasta njihovih očekivanja. Ovaj cilj je osnovni sve do nivoa kada zarada zaposlenog omogućuje životni standard koji prevazilazi osnovne egzisten-

223 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, , Beograd 2003, str. 267.

cijalne potrebe i on više uživa u slobodnom vremenu nego što se radno angažuje i na toj osnovi povećava zaradu.

- **Pravičnost** – Pravično određenje visine zarade je veoma bitno za svako hotelsko preduzeće. Ono je jedan od najbitnijih faktora organizacione kulture hotelskog kolektiva. Često su radnici radije prihvatali i niže zarade nego nepravičnost u zaradama i stimulacijama. Kada zaposleni smatraju da nisu dovoljno dobro plaćeni, postoji opasnost da će smanjiti kvalitet i kvantitet rada, pažnju i radni moral, a apstinencija i fluktuacija će se povećavati.

Postoje dva osnovna oblika pravednosti. Interna pravednost postoji kada zaposleni smatraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na ostale zaposlene unutar organizacije. Eksterna pravednost postoji kada zaposleni smatraju da su pravedno nagrađeni u odnosu na svoje kolege iz drugih kompanija.

Prava – Ovaj cilj se odnosi na pravo zaposlenih da učestvuju u raspodeli ostvarenog profita preduzeća. Ova prava karakterističnija su u razvijenim privredama nego u privredama u tranziciji. Pitanja vezana za prava zaposlenih su uključena i u pregovore sa sindikatima.

Relativnost – *upoređenje* – Zaposleni obično svoje zarade upoređuju sa zaradama drugih zaposlenih (s kolegama u preduzeću, sa zaposlenima kod konkurencije, sa zaradama radnika istog profila itd.). Zbog raznovrsnosti sistema zarada poređenje zarada je veoma kompleksan proces.

Priznanje – Novčana i nenovčana davanja izražavaju priznanje rada datog zaposlenog. Ona utiču na zadovoljstvo radnika i na njegov budući radni učinak.

Kompozicija – *struktura zarada* – Zaposleni posebnu pažnju posvećuju i načinu utvrđivanja svoje zarade. Iako individualne preferencije determinišu strukturu sopstvene zarade, opšti principi su sledeći:

- mlađi radnici više vole direktna davanja, a stariji medicinsko ili socijalno osiguranje;
- stimulativni sistem zarada je koristan jer zaposleni osećaju da visina njihove zarade zavisi od njihovog učinka, a istovremeno omogućava i izbegavanje subjektivne ocene menadžera;
- prekovremeni rad obično preferiraju radnici koji su manje plaćeni, dok žene sa malom decom obično to ne prihvataju;
- dodatno zdravstveno i socijalno osiguranje postaje sve uobičajeniji deo sistema zarada.

Ciljevi poslodavca – Poslodavci prema sistemu zarada imaju sledeća očekivanja.[224]

Prestiž: sistem zarada može da utiče na ugled poslodavaca. Ona preduzeća koja obezbeđuju viši nivo zarada svojim zaposlenima imaće bolji prestiž, dok će se o preduzećima koja poznatim po nižim zaradama stvoriti sliku kao da su u teškoj finansijskoj situaciji.

224 Šušnjar, G. Š. Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str. 315.

Konkurencija: adekvatan sistem zarada vrši alokaciju ljudskih resursa i predstavlja faktore na osnovu kojih je izvesno ostvarivanje diferentne prednosti i na toj osnovi tržišno pozicioniranje, što je od izuzetnog značaja za hotelska preduzeća. Odavno je poznato da samo adekvatni nivo zarada zadržava vredne i kvalitetne radnike. Opšte je poznato da male plate negativno utiču na rad svih zaposlenih i tako smanjuju konkurentnost organizacije. Takođe, velike zarade zaposlenih donose ugled i poslodavcu jer se njima dokazuje i da hotelsko preduzeće uspešno posluje.

Kontrola: preduzeća su u mogućnosti da organizuju i strukturiraju sistem zarada tako da on služi i kao kontrolni mehanizam u postizanju ciljeva preduzeća.

Motivacija i učinak: poslodavci koriste takve sisteme zarada koji motivišu zaposlene za postizanje boljih učinka. Tome naročito doprinosi stimulativni sistem zarada.

Troškovi: nivo zarada direktno utiče na troškove i preko njih na profit preduzeća. Udeo zarada u ukupnim troškovima preduzeća signifikantno utiče na stav preduzeća prema sistemu zarada.

Upravljanje promenama: sistem zarada je jedna od mogućnosti koja stoji na raspolaganju preduzećima da olakšaju sprovođenje promena u organizaciji. Zarade mogu da služe i kao nagrade za adekvatno ponašanje ili stav zaposlenih prema radu.

10.2.2. Upravljanje troškovima rada

Troškovi rada su ključan element ukupnih troškova (veoma važni kod hotelskog preduzeća jer je hotelijerstvo radnointenzivno) i moraju se držati pod kontrolom. U tom smislu, važni aspekti kontrole i upravljanja budžetom zarada su: (1) upravljanje troškovima rada, (2) ugrađeni mehanizmi kontrole – inherentna kontrola i (3) kontrola troškova kroz uvođenje varijabilnih elemenata zarade. Upravljanje troškovima rada ili budžetom zarada suštinski podrazumeva upravljanje pojedinim komponentama ovih troškova. Ukupni troškovi rada obuhvataju sve komponente zarade koje poslodavac isplaćuje zaposlenima po osnovu njihovog rada i izračunavaju se prema sledećoj formuli: prosečna zarada uključuje osnovnu platu i deo (ako postoji) zarade baziran na performansama (povišica, stimulacija). Polazeći od elemenata troškova rada, upravljanje budžetom zarada svodi se na kontrolu jednog od tri pomenuta elementa.[225]

I. **Kontrola broja zaposlenih** – Jedan od uobičajenih metoda upravljanja budžetom zarada u preduzećima jeste upravljanje brojem zaposlenih ili brojem radnih sati. Isplata iste zarade manjem broju zaposlenih svakako je za organizaciju jeftinija strategija. Međutim, nekada zakonska regulativa, posebno u evropskim zemljama, značajno ograničava organizacije u pogledu mogućnosti smanjenja broja zaposlenih. Vrlo često se umesto broja zaposlenih kontroliše broj radnih časova. Za izvrši-

225 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa,* Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 291–293.

oce je prekovremeni rad često izuzetno skup, budući da jedan sat prekovremenog rada obično za 50 % skuplji od sata u okviru normalnog radnog vremena (40 h nedeljno). Zato se nekada više isplati da organizacija zaposli nove ljude nego da plaća prekovremene sate.

II. **Kontrola visine prosečne zarade** – Kontrola visine prosečne zarade podrazumeva kontrolu visine prosečne osnovne plate i kontrolu visine prosečne zarade bazirane na performansama (povišice, stimulacije, bonusi i sl). Stanje i broj radnika uzimaju se iz evidencije zaposlenih, odnosno prema njihovu popisu. Radnici se razvrstavaju po stepenu kvalifikacione strukture u skladu sa službenom statistikom. Zaposleni se evidenciono razvrstavaju na one u administraciji, ugostiteljskom i hotelskom sektoru, službi tehničke podrške i na menadžere na svim nivoima. Podaci o fluktuaciji zaposlenih takođe se dobijaju iz evidencije zaposlenih.

Informacija o platama i naknadama sadrži informacije o platama zaposlenih, kao i o drugim naknadama. Podatke o isplaćenim bruto i neto platama uzimaju se iz knjigovodstva, službe obračuna plata, i to za celu prethodnu godinu, i za tekući obračunski period. Indeksi se izračunavaju samo radi analitičkog informisanja, a to se radi za celu poslovnu godinu. Broj zaposlenih utvrđuje se uglavnom na osnovi sati rada. Mesečna prosečna plata dobija se deljenjem mase plata a mesecima pojedinih posmatranih perioda koji se mogu međusobno upoređivati, što omogućuje izračunavanje indeksa.

Pregled 25 Izveštaj o platama -naknadama

Br.	KATEGORIJA	Podaci za period				Indeks
		prethodna godina		obračunsko period		5/3
		iznos		iznos		%
1	2	3	4	5	6	7
1.	Isplaćene plate					
1.1.	Isplaćena masa bruto plata					
1.2.	Isplaćena masa neto plata					
2.	Broj radnika					
3.	Prosečno isplaćena plata po radniku (mesečno)					
3.1.	Bruto					
3.2.	Neto					
4.	Najviša i najniža plata					
4.1.	Najviša prosečna bruto plata (mesečno)					
4.2.	Najniža prosečna bruto plata (mesečno)					

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu Vujić V., Menadžment ljudskih resursa, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski Menadžment Opatija, 2008., str. 323

10.2.3. Mehanizam sistema zarada

Sistem zarada treba da bude razumljiv, prihvatljiv i funkcionialan. Krajnji cilj je određenje novčane vrednosti svakog posla u organizaciji na osnovnom nivou, kao i utvrđivanje šeme za povećanje zarade. Osnovni zahtev prema sistemu zarada je da oni zaposleni koji imaju veće iskustvo, koji obavljaju kompleksnije zadatke i imaju veće odgovornosti, imaju i viši nivo zarada. To je moguće samo ako se njihovi radni zadaci detaljno poznaju.[33]

Zato u izradi sistema zarade učestvuju sledeći činioci:[34]

- aktualizovani opis posla,
- vrednovanje posla,
- podaci o zaradama na tržištu rada i
- struktura zarada.

Aktuelizovani opis posla daje podatke o važnim karakteristikama svakog posla i tako pruža informacije o kompenzacionim faktorima na osnovu kojih poslodavac vrednuje poslove. Vrednost svakog posla može se utvrditi pomoću brojnih tehnika. Podatke o zaradama preduzeće dobija analizom situacije na tržištu rada. Bitno je da se unapred odrede relevantna tržišta i poslovi koji se istražuju. Poslednja faza u izradi sistema zarada predstavlja konstruisanje strukture zarada, za koje preduzeću stoje na raspolaganju razni metodi – tradicionalni i novi pristupi.

10.3. TRADICIONALNI SISTEMI ZARADA

10.3.1. Utvrđivanje zarada na osnovu seniorstva

Zarade se još utvrđuju po tradicionalnom modelu koji se zasniva na seniorstvu. To podrazumeva da se radnicima sa dužinom radnog veka povećava i zarada. Na primer, mlađi (junior) referent ima satnicu od 6 evra, dok za isti posao stariji (senoir) referent dobije 8 evra. Ovaj pristup se zasniva na tome da radnici s vremenom postaju iskusniji, uvežbaniji, pa efikasnije mogu obavljati radne zadatke. Tradicionalni sistem zarada primenjuje se u javnoj službi i u privredama u tranziciji, kao i u hotelskim preduzećima. U tradicionalne modele sistema zarada spada i utvrđivanje zarada po bodovnom opsegu i po platnim razredima.

10.3.2. Platni razred i bodovni opseg

Platni razredi i rasponi omogućavaju menadžerima fleksibilnost u pogledu reagovanja na pritiske iz eksternog okruženja ali i same organizacije. Poslovi slične vrednosti grupišu se u okviru istog platnog razreda. To za poslodavca znači da zaposlenog može premeštati s jednog radnog mesta na drugo unutar platnog razreda, bez pro-

mene osnovne plate. Ne postoji optimalan broj platnih razreda ali se u hotelijerstvu najčešće kreće od devet do dvanaest. Radi jednostavnije administracije i obračuna zarade, poslovi slične vrednosti grupišu se u klase ili platne razrede. Pretpostavimo da je za vrednovanje rada primenjivan metod bodovanja, te da se osim u klase, poslovi grupišu i na osnovu bodovnog opsega. Naredna tabela predstavlja mogući način grupisanja poslova.

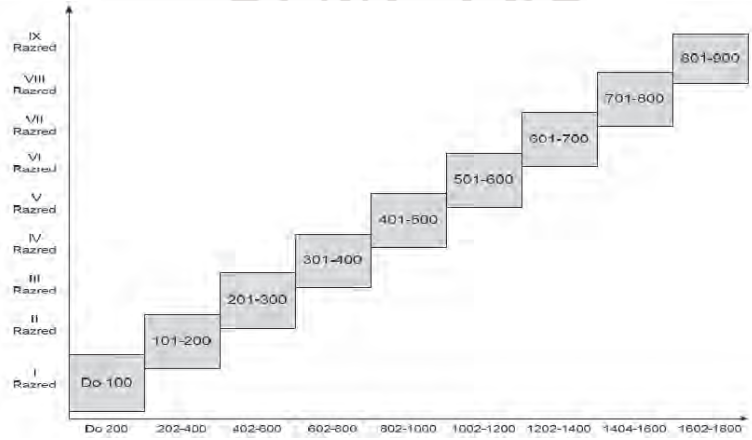
Tabela 19 Bodovi po platnim razredima

Razred	Bodovni opseg **od-do**		Prosečna mesečna plata u eur-ima **od-do**	
I		100	0	200
II	101	200	202	400
III	201	300	402	600
IV	301	400	602	800
V	301	500	602	1000
VI	501	600	1002	1200
VII	601	700	1202	1400
VIII	701	800	1402	1600
IX	801	900	1602	1800

Izvor: urađeno od strane autora

Istovremeno sa utvrđivanjem platnih razreda utvrđuje se i pripadajuća novčana vrednost, odnosno visina plate. Time se definišu maksimalni i minimalni iznosi za platne razrede. Svaki platni razred ima svoj raspon, odnosno minimalnu, prosečnu i maksimalnu platu za poslove unutar njega.

Grafikon 2 Platnu strukturu i platni razredi poslova prikazanih u prethodnoj tabeli



Izvor: urađeno od strane autor

Kod utvrđivanja minimalnih i maksimalnih plata u platnim razredima na raspolaganju su dve mogućnosti.

Prva mogućnost je da se maksimalna i minimalna plata određuju kao prosečna plata umanjena ili uvećana za definisani procenat (na primer, 25 %).

Druga mogućnost je da se minimalna plata za svaki platni razred utvrđuje prema sledećoj formuli:

MINIMALNA PLATA = PROSEČNA PLATA /(100 % + ½ RASPONA PLATNOG RAZREDA).

Na osnovu minimalne plate izračunava se maksimalna plata za platni razred po sledećoj formuli:[226]

MAKSIMALNA PLATA = MINIMALNA PLATA + (RASPON PL. RAZREDA X MINIMALNA PLATA).

Platni razredi se mogu preklapati i tada se to preklapanje izračunava na sledeći način:

P = 100 x (MAX. PLATA U PL. RAZREDU A – MIN. PLATA U PL. RAZREDU B) / (MAX. PLATA U PL. RAZREDU A – MIN. PLATA U PL. RAZREDU A),

gde je: P = preklapanje.

Prilikom formiranja platnih razreda i utvrđivanja novčane protivvrednosti, tj. plata, mora se voditi računa da opseg razreda bude dovoljno veliki kako bi se zaposleni mogli diferencirati u pogledu visine zarade, u zavisnosti od sposobnosti, zalaganja na poslu i učinka.

Na visinu zarada utiču i eksterni faktori, kao što su uslovi na tržištu rada (ponuda i tražnja radne snage, tekuće cene rada, cene rada u kompanijama iz branše), troškovi života i drugi faktori. O svim ovim faktorima treba prikupiti relevantne informacije kako bi se mogao strukturirati adekvatan sistem vrednovanja rezultata i obračuna zarada.

226 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2003, str. 289–290.

Tabela 20 Izvori informacija u poređenju zarada

Izvor informacija	Prednosti	Nedostaci
Opšte istraživanje zarada	Opšti, širokog spektra, lako se može pribaviti	Teškoća poređenja rok upotrebe je kratak
Specijalna istraživanja zarada	Detaljnija analiza nekih kategorija, poređenje je tačnije	Rok upotrebe je kratak
Istraživanja zarada određenih grupa preduzeća	Tačnije poređenje, detaljniji	Često je uzorak mali i nereprezentativan, uspeh pribavljanja informacija zavisi od volje izabranih preduzeća
Sopstveno istraživanje zarada	Tačnost poređenja	Zahteva puno vremena i truda, teškoća kod obezbeđenja reprezentativnosti uzorka
Publikacije u stručnim časopisima i novinama	Lako je pribaviti, može poslužiti kao korisna dopunska informacija	Nije uvek sveobuhvatno, poređenje nije tačno
Oglasi za posao	Lako je pribaviti, jasno pokazuje situaciju na tržištu rada, sveži podaci	Poređenje je jako teško, podaci o zaradama mogu biti netačni

Izvor: G. Š. Šušnjar, V. Zimanji, *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet U Novom Sadu, Ekonomski Fakultet Subotica, 2006., ISBN 86-7233-134-6, str.320

Osnovna prednost integracije platnih razreda je što menadžeri imaju veću autonomiju u određivanju satnice. Sistem olakšava premeštanje osoblja s jednog radnog mesta na drugo unutar organizacije jer eliminiše suvišnu platnu distinkciju među sličnim poslovima. Ovaj model pozitivno utiče i na timski rad budući da eliminiše brojne prepreke u komunikaciji i razvoju, koji su rezultat titula i statusa zaposlenih.

Nedostaci primene integracije platnih razreda ogledaju se u tome što se sistem utvrđivanja zarada za nove radnike može činiti konfuznim, a troškovi radne snage se najčešće povećavaju jer su poslovi koji su ranije pripadali raznim platnim razredima sada nalaze u istom platnom razredu obično sa višom zaradom.

Jedan od načina obračuna zarada, često primenjivan u hotelijerstvu, jeste i sistem ostvarenja plana. On se dosta primenjuje naročito u restoranskom poslovanju.

Na godišnjem nivou se za svaku ugostiteljsku jedinicu pravi godišnji i **mesečni plan očekivanog prometa**. Na osnovu tog plana i ostvarenog prometa svakog meseca računa se **procenat ostvarenja** realizovanog prometa u odnosu na planirani. S druge strane, svako radno mesto nosi određenu platu za određeni **procenat ostvarenja**. Radna mesta su podeljena na pozicije (šef sale, zamenik šefa, šef reona, pomoćnik šefa reona, konobar) i svaka pozicija je još dodatno klasifikovana.

Tabela 21 Procenat ostvarenja plana prometa u restoranima hotela

Radno mesto	Procenat ostvarenja						
	120%	110%	100%	90%	80%	70%	60%
Šef sale 3	54.000	50.000	46.000	42.000	38.000	34.000	30.000
Šef sale 2	50.000	46.000	42.000	8.000	34.000	30.000	26.000
Šef sale 1	46.000	42.000	38.000	34.000	30.000	26.000	22.000
Šef sale	42.000	38.000	34.000	30.000	26.000	22.000	18.000
Zamenik š.s.2	40.000	37.000	34.000	31.000	28.000	25.000	22.000
Zamenik š.s.1	37.000	34.000	31.000	28.000	25.000	22.000	19.000
Zamenik š.s.3	34.000	31.000	28.000	25.000	22.000	19.000	16.000
konobar 2	32.000	30.000	28.000	26.000	24.000	22.000	20.000
konobar 1	30.000	28.000	26.000	24.000	22.000	20.000	18.000
konobar	28.000	26.000	24.000	22.000	20.000	18.000	16.000
Konobar x	26.000	24.000	22.000	20.000	18.000	16.530	14.530

Izvor: Urađeno od strane autora

To bi značilo sledeće: internacionalni restoran za mart ima **plan očekivanog prometa** 3.000.000. RSD i ostvari na kraju meseca 2.760.000 RSD. To znači da će mu **procenat ostvarenja** biti 92 % i da će se zaposlenima isplatiti zarada za **procenat ostvarenja** od 90 %. Ukoliko u tom restoranu rade 2 šefa sale, 1 zamenik, konobar 2 i konobar 1, njima će biti isplaćene plate u iznosima od 34.000, 28.000, 26.000 i 24.000 RSD.

Da bi se dodatno motivisali zaposleni, može se uvesti sistem da ukoliko je nekom restoranu **procenat ostvarenja** veći od 5 % (u smislu 75 %, 85 %, 95 % itd.), to se zaposlenom vodi kao kredit od 5 %, pa ukoliko u nekom narednom periodu ostvari više od 5 % , isplaćuje mu se zarada za veće ostvarenje. To bi značilo sledeće: internacionalni restoran za mart ima **plan očekivanog prometa** 3.000.000 i ostvari na kraju meseca 2.910.000 RSD. To znači da će joj **procenat ostvarenja** biti 97 % i da će se zaposlenima isplatiti zarada za **procenat ostvarenja** od 90 %, s tim što imaju 5 % kredita. To bi značilo da ukoliko u bilo kom narednom mesecu ostvare plan za više od 5 %, isplatile bi im se plate za jednu kategoriju više (npr. ostvare 87 %, isplati im se 90 %).

10.3.3. Osnovni elementi zarada

Osnovni elementi zarada se obično sastoje od osnovne zarade i stimulacije, koja se zasniva na ostvarenim performansama zaposlenog, grupa (timova) ili organizacionih jedinica. Veličina ovog dela zarade direktno zavisi od veličine tog doprinosa, koji se izražava u ostvarenim performansama.

Ciljevi koji se žele postići nagrađivanjem ostvarenih performansi su višestruki i mogu se definisati na sledeći način:

1. ostvarivanje strategijskih ciljeva organizacije koje se odnose na potrebu podizanja kvaliteta ukupnog proizvoda hotela;
2. uspostavljanje projektovane organizacione kulture i ponašanje prihvatljivo u hotelu;
3. povećanje motivacije zaposlenih, kroz uspostavljanje direktne veze između ostvarenih performansi i dobijenih nagrada i na toj osnovi povećanje zadovoljstva poslom u hotelu, što doprinosi povećanju satisfakcije gostiju;
4. uspostavljanja razlike između prihvatljivih i neprihvatljivih performansi.

U praksi hotelskih preduzeća zarade se uglavnom obračunavaju prema sledećim sistemima:

- o**snovna zarada** (***basic rate***) predstavlja minimalni nivo zarada, u nekim slučajevima ona je standardna zarada, dok se u drugim dopunjuje s ostalim elementima zarade;
- d**odatak** zbog uslova rada ili sposobnosti, kvalifikacije ili rukovodećeg položaja radnika;
- **naknada (benefit)** – ekstra davanja zbog radnih uslova ili drugih okolnosti. U praksi hotelskih preduzeća postoji mnoštvo oblika naknade: bonovi za topli obrok, nadoknada za prevoz, mogućnosti kupovine proizvoda poslodavca po povoljnim uslovima itd.;
- n**adoknade za rad praznikom i noću (premija)** isplaćuje se zaposlenima koji rade u neuobičajeno vreme (noću ili praznikom);
- d**avanja za prekovremeni rad** (overtime) – ako zaposleni rade duže od redovnog radnog vremena, obično dobijaju 10 do 50 % veću satnicu za prekovremene sate;
- s**timulativna zarada** (***incentive***) utvrđuje se u zavisnosti od pojedinačnog ili grupnog učinka;
- b**onusi** nisu direktno povezani s učinkom radnika, već s uspehom preduzeća. To su božićni bonusi, podela profita i razni oblici akcionarstva.

Dodaci i naknade predstavljaju obično fiksne elemente zarada koji se isplaćuju regularno i sadržani su u ugovoru o radu. Premije, davanja za prekovremeni rad, stimulativna zarada i bonusi su varijabilni elementi sistema zarada, i obično se isplaćuju neregularno i u varijabilnim iznosima i često predstavljaju samovoljna davanja poslodavca.

Povećanje plate. – Inflacija i povećanje troškova života zahtevaju povećanje nivoa zarada. Postoje razni metodi, od ravnomernog povećanja, do upotrebe stimulativnog sistema zarada. Povišica predstavlja oblik zarade čija se veličina utvrđuje na osnovu individualnih performansi. Programi davanja povišica ubrajaju se u tradicionalne metode i podrazumevaju da ukupnu zaradu zaposlenog čine osnovna plata i povišica, što predstavlja proporcionalno mali procenat osnovne plate, koji je nagrada za ostvarene performanse.

Jedan od načina određivanja ukupnog fonda plata hotela je i određivanje plate na osnovu ostvarenog prometa – prihoda, po odbitku troškova. Međutim, pošto je hotelsko poslovanje pretežno pod uticajem i sezonskog poslovanja, neophodno je u mesecima kad se ostvaruju veći prihodi (sezonski meseci), napraviti rezerve za mesece kad su prihodi manji (vansezonski meseci). U tom smislu moguće je primeniti tri modela određivanja fonda plata.

Pregled 26 Tri formule određivanja fonda plata

	Scanlanov plan	Ruckerov plan	Improshare
Troškovi rada(input) Rezultat (output)	Troškovi plata Neto prodaja (sa zalihama ili bez zaliha)	Troškovi rada Dodatna vrednost	Stvarno utrošeno sati rad i vrednost tih sati

Izvor: Prilagođeno prema George T. Milkovich I Jerry M. Newman, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2006., str. 356

Scanlonov metod tretira troškove rada i realizovanu uslugu, plus prodajnu vrednost gotove robe (piće, namirnice itd.) – SVOP. Na osnovu računice iz narednog primera možemo videti da je godišnji SVOP planiran u iznosu od 10.000.000 EUR. Predviđen fond plata je 30 %, mesečni SVON je 1.000.000 EUR, što je više nego prosek (10.000.000 : 12 = 833.333). Pošto je realizacija iznad planirane, jedan deo može da ide u plate radnicima: dodatak plati, a drugi u rezervni platni fond (50:50 %).

Primer 27 Sconlonov metod određivanja fonda plata

Poslovna godina			
SVOP			10.000.000
Fond plata			30%
			3.000.000
	Isplata za tekući mesec		
SVOP			1.000.000
Dozvoljeni fond plata	0, 30*1.000.000 = 300.000		
Isplaćene plate	250.000		
Ušteda			50.000
Raspodela uštede - u plate 50%			25.000
Rezerve za vansezonsko poslovanje			25.000

Izvor: Prilagođeno prema George T. Milkovich I Jerry M. Newman, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2006., str. 357

Rockerov metod[227] je donekle složeniji nego Scanlonov metod. U ovom metodu za obračun se uzima potrebna realizacija za svaki isplaćeni EUR-o plate. Pretpostavimo da je za jedan EUR-o realizacije hotelske usluge neophodno utrošiti u 0, 60 EUR-a. To znači da je na jedan EUR-om ostvarena dodatna vrednost od 0, 40 EUR-a. Pretpostavimo da od dodatne ostvarene vrednosti 0, 45 pripada utrošenom radu onda sledi da je neophodna realizacija (označimo potrebnu realizaciju sa PR);

$$PR \bullet 0{,}40 \bullet 0{,}45 = 1,$$

proizilazi da je

$$PR = \frac{1}{0{,}40 \bullet 0{,}45} = 0{,}5556$$

To znači ako bi platni fond trebao biti 100.000 EUR-a, onda je neophodna realizacija hotelske usluge 555.556 EUR-a

Pretpostavimo sada da je stvarna realizacija za posmatrani mesec 650.000 EUR-a, onda razlika između stvarne realizacije i potrebne je 650.000 – 555.556 = 94.444, to podrazumeva da za plate dodatno može da se izdvoji 94.444 • 0, 45 = 42.500.

Pošto znamo da hotel ima sezonsko poslovanje, onda možemo 50% od 42.500 izdvojiti u rezerve, a 50% isplatiti radnicima kao dodatak plati.

Improshare (*Improved Productivity throug Sharing* – poboljšanje proizvodnosti putem podele) predstavlja metod koji se relativno malo upotrebljava u hotelijerstvu jer je primenljiv uglavnom u proizvodnim preduzećima. Podrazumeva određivanje standarda za proizvodnju odgovarajućeg proizvoda i na toj osnovi neophodnog broja časova rada za izradu proizvoda. Ukoliko radnici za predviđeni broj časova rada proizvedu više proizvoda (povećanje produktivnosti), onda se dodatna vrednost deli između radnika i preduzeća u dogovorenom razmeru.

10.3.4. Stimulativni sistem zarada

Stimulacije imaju za cilj da podstaknu zaposlene na ostvarenje definisanih kratkoročnih rezultata, obično u periodu do jedne godine. Kratkoročne stimulacije obuhvataju nekoliko različitih vrsta stimulacija: povišice, bonuse, posebne nagrade, različite vrste individualnih i grupnih stimulacija. Stimulativnim sistemom zarada na direktan način nastoji se da se nagradi natprosečan učinak. Ovakvim načinom stimulacije neposredno se ukazuje na uzročno-posledično odnos u sistemu *sposobnosti – zalaganje – učinak – nagrada.* Osnovna ideja je da se zaposleni osećaju kao poslovni partneri koji dele finansijski rizik ali i dobit poslovanja. Prednost je što stimulacija nije konstantna, nego se uvek prethodno mora zaslužiti učinkom.

227 Izvor: Prilagođeno prema George T. Milkovich I Jerry M. Newman, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2006., str. 357-358

Razlozi za primenu stimulativnog sistema zarada su raznovrsni i uključuju sledeće:[228]

- *nagrada je važan motivator za zaposlene* – adekvatno utvrđen sistem stimulativne zarade predstavlja važan motivator za zaposlene;
- *mnogi zaposleni podržavaju ovaj sistem* jer smatraju da učinak treba da bude glavni kriterijum za utvrđivanje visine zarada;
- ovaj sistem zarada može da privuče i zadrži najbolje zaposlene – stimulativni sistem zarada pomaže u zadržavanju najkvalitetnijih radnika jer njima ovaj sistem omogućuje visoke zarade;
- *predstavlja jasnu povratnu spregu zaposlenima* – adekvatno utvrđeni stimulativni sistem zarada treba da definiše nivo učinka koji se očekuje od zaposlenih;

Pošto stimulativni sistem zarada umnogome utiče na učinak zaposlenih i celog preduzeća, važno je da se u toku izrade sistema zarada vodi računa o sledećim principima:

- *jednostavnost* – pravila stimulacije treba da su jednostavna, jasna i razumljiva svim zaposlenima;
- *specifičnost* – svaki zaposleni treba da zna šta se od njega konkretno očekuje;
- *dostižnost* – zaposleni treba da imaju realnu sansu da postignu postavljene ciljeve;
- *merljivost* – ceo stimulativni program treba da je merljiv da bi se utvrdili troškovi i prednosti programa.

Pojedinačne stimulacije se isplaćuju zaposlenima ako ostvare predvođene ciljeve u naznačenom vremenskom period ili određene rezultate koji su proizvod individualne kreacije, izuzetnog zalaganja, značajnog doprinosa rezultatima preduzeća. Za utvrđivanje individualnih stimulacija neophodno je uspostaviti određene standarde: broj posluženih gostiju, broj pospremljenih soba i vreme potrebno za te aktivnosti. Jedna od metoda obračuna plaćanja po jedinici i vremenu je i Tejlorov i Merikov plan individualne stimulacije.

Tejlorov plan se najčešće primenjuje kao oblik individualne stimulacije, a zasniva se na primeni različite stope plaćanja po komadu u zavisnosti od ostvarenja standardnog, ispod standardnog (niža stopa) ili iznad standardnog učinka (viša stopa).

Merikov plan je plan individualnih stimulacija koji se zasniva na tri različite stope stimulacije: (1) visoka – za realizaciju koja nadmašuje 100 % ostvarenje plana, (2) srednja – za realizaciju između 80 % i 100 % plana i (3) niska – za realizaciju koja je niža od 80 % od planirane. U hotelijerstvu se primenjuje varijanta kada se stimuliše samo prebačaj plana, i to po različiti stopama (za prebačaj plana od 1 do 4 % stimulacija je 10 % od osnovne zarade; za prebačaj od 4 do 8 % stimulacija je 15 % osnovne zarade; od 8 do 11 % stimulacija je 18 %, a za prebačaj preko 11 % prvo se sagledava realnost usvojenog plana, pa tek onda se određuje stimulacija). Mana ovakvog načina određivanja stimulacije je u tome što prilikom donošenja plana postoje napori da se usvoje neambiciozni planovi kako bi bilo lakše nadmašiti plan i time ostvariti stimulaciju.

228 Šušnjar, G.Š. Zimanji, V. *Menadžment ljudskih resursa,* Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str. 311.

Kada se preduzeće suoči s problemom neostvarivanja ciljeva stimulacije, preporučuje se da poslodavci vode računa o sledećim savetima kad prave programa stimulacije svojih zaposlenih:[229]

- **koristiti zdravorazumsko razmišljanje** – truditi se da sistem ima smisla i da zaposleni stvarno mogu kontrolisati varijable koja su osnova za vrednovanje njihovog učinka. Važno je i to da se odaberu takve stimulacije koje zaposleni stvarno cene;
- **povezati stimulacije sa strategijom preduzeća** – bitno je da program stimulacije doprinosi ostvarenju ciljeva preduzeća;
- **direktno povezati napore i nagrade zaposlenih** – ne zaboraviti da nagrade treba direktno da odražavaju napore pojedinca, nivo njihovog učinka i kvalitet rada;
- **truditi se da plan stimulacije bude razumljiv zaposlenima** – jako je važno da zaposleni mogu unapred da izračunaju svoje nagrade;
- **uspostaviti efikasne standarde** – očekivanja prema zaposlenima treba da budu visoka i izazovna ali i dostižna;
- **standarde smatrati kao ugovor sa zaposlenima** – ne menjati ih nepotrebno;
- **postići podršku zaposlenih** – restrikcija zaposlenih može da dovede u opasnost primenu plana stimulacije;
- **koristiti adekvatne sisteme za merenje učinka** – bitno je da odabrani načini vrednovanja rezultata rada zaposlenih budu jasni i pravični. Radi uspeha programa, bitno je obučavati menadžere kako bi savladali načine vrednovanja rezultata rada i načine davanja povratnih informacija zaposlenima;
- **naglasiti kratkoročne i dugoročne ciljeve preduzeća** – tokom izrade stimulativnog sistema zarada ne zaboraviti dugoročne ciljeve preduzeća i uključiti ih u program stimulacije;
- **stimulativni sistem treba da je integralni deo organizacione kulture preduzeća** – sistem stimulacija treba da bude u skladu s osnovnim vrednostima preduzeća;
- **izgraditi pristup koji se bazira na privrženosti** – stimulacioni planovi ne funkcionišu izolovano, zahtevaju postojanje adekvatne obuke, kvalitetno rukovođenje, komunikaciju, kao i saradnju zaposlenih.

U poslovanju hotelskih preduzeća često se dešava da je vrlo teško izmeriti individualni doprinos i na osnovu njega odrediti individualnu stimulaciju. U takvim slučajevima se primenjuje grupna stimulacija (recepcija je ostvarila značajan prebačaj plana, kuhinja je proizvela 30 % više porcija i sl., u ovakvim slučajevima je gotovo neizvodljivo utvrditi lični doprinos). Tada se primenjuje grupna stimulacija. Cilj njene primene je povećanje produktivnosti uz istovremeno poboljšanje radnog morala. Neophodno je da svi zaposleni znaju kako su grupni ciljevi određeni, kako se mere i kako se utvrđuju zarade. Najveća prednost grupne stimulacije je podsticanje grupnog planiranja i rešavanja problema, kao i kooperacije među članovima. To je naročito važno u hotelskim preduzećima u kojima je rad organizovan po grupama i gde učinak pojedinca zavisi ne samo od njegovih ličnih napora već i od učinka grupe. Metod grupne stimulacije

229 *Isto*, str. 329.

omogućava nagrađivanje onih radnika čiji se pojedinačni učinak ne može utvrditi. Prednost ovog načina utvrđivanja zarada je i podsticanje obuke zaposlenih jer timovi zahtevaju dobro obučene članove.

Negativna strana grupne stimulacije je u tome što radnici ne dobijaju povratnu informaciju o svom individualnom učinku, što može značajno smanjiti njihovu motivaciju. Poseban problem predstavljaju problematični radnici i nerad, a neki radnici smanjuju svoje radne napore očekujući da će ostali članovi grupe obaviti i njihove zadatke.

U poslovnoj praksi se razvilo nekoliko varijacija primene grupnih stimulacija.

Jedan od načina je utvrđivanje poslovnih ciljeva i standarda za svakog člana radne grupe. Nakon vrednovanja rezultata rada grupe i pojedinih članova zarade se utvrđuju na osnovu jedne od alternativa:[230]

- svaki član grupe dobija onoliko koliko je najbolji radnik zaslužio,
- svaki član dobije toliko koliko je najlošiji član zaslužio,
- svi članovi dobijaju isti iznos na osnovu proseka učinka grupe.

Drugi vid utvrđivanja zarada zasniva se na detaljnom utvrđivanju standarda za grupu kao celinu. Zarade svih pojedinca se utvrđuje u zavisnosti od ostvarenja grupnih ciljeva.

Treći vid izračunavanja zarade primenjuje se u odnosu na postizanje opštih ciljeva grupe. U ovom slučaju se, na primer, meri ukupan broj radnih časova utrošenih za obavljanje određenog zadatka.

Radi postizanja što boljeg učinka preduzeća često kombinuju individualni i grupni sistem stimulacija.

Primer 28 Stimulacije u Hotelu Mona Zlatibor

Stimulativne zarade kao vid motivacije se od pre par godina praktikuju i u hotelu „Mona". Uobičajene su grupne stimulacije ali i individualne. Naravno, sve stimulacije se daju na osnovu učinka odnosno postignutog kvaliteta proizvoda. Zbog čega, kada i kome je namenjena stimulacija su pitanja o kojima vodi računa menadžment hotela. Pre svega šefovi sektora, razmatrajući postignute rezultate o okviru svojih odeljenja, daju predloge o eventualnim stimulacijama. Predlozi se predstavljaju generalnom direktoru koji donosi konačnu odluku. Dakle stimulacijom mogu da budu nagrađeni pojedinci i ona se kreće do 30%. Na primer, dešavalo se da bude nagrađen samo ugostiteljski ili samo medicinski sektor. Bilo je i slučajeva gde je jedan zaposlen iz sektora hrane i pića izgubio pravo na stimulaciju, iako je ceo njegov sektor nagrađen. Ovo je bila sasvim opravdana odluka, obzirom da nije u potpunosti izvršavao svoje zadatke.

Kao jedan vid stimulacije primenjuju se i provizije u ovom hotelu. One su zastupljene kod zaposlenih u wellness centru. Provizije se ostvaruju na osnovu svakog odrađenog tretmana ili masaže. Postupak je sledeći. Šef smene raspoređuje pomoću specijalnog obrasca tretmane zaposlenima u toku tog dana, strogo vodeći računa da svi budu ravnomerno i podjednako raspoređeni tokom nedelje, kako bi svi ostvarili proviziju. U zavisnosti od vrste masaže, iznos provizije se kreće i do 20%. Takođe svi zaposleni u ovom sektoru imaju 10% popusta na sve usluge koje se nude u wellness centru.

Izvor: interna dokumentacija hotela

230 *Isto*, str. 333

U gotovo svim savremenim hotelskim preduzećima ljudskim resursima upravlja se pomoću odgovarajućih informacionih softvera. Zato je neophodno formirati određenu bazu podataka, koja se svakodnevno dopunjava rezultatima rada zaposlenih. Tako radeći, menadžeri neprestano raspolažu s određenim informacijama o radu zaposlenih, a na osnovu njih mogu donositi meritorne odluke. Izveštaj o rezultatima rada zaposlenih obično se izražava kao na primeru u sledećem pregledu.

Pregled 27 Rezultati rada radnika

Ime i prezime _____	Šifra _____	Datum _____
Osnova za vrednovanje	Izvršenje	Standard rada hotela
1.broj časova rada		
2.ostvareni promet proizvoda/usluga		
3.% škarta/reklamacija		
4.odgovornost prema zadacima		
5.odnos prema gostima		

Izvor: urađeno od strane autora

Za izveštaj o rezultatima rada menadžera mnogo su važniji podaci o rezultatima poslovanja preduzeća u celini i njegovih delova. Tek na osnovu ostvarenja potvrđenog, odnosno priznatog na tržištu, utvrđuju se doprinos i rezultati menadžera. Na osnovu toga se odlučuje i o odgovarajućim nagradama za menadžment. Izveštaj o rezultatima menadžera može izgledati kao i u narednom obrascu – Rezultati rada menadžera.

Pregled 28 Rezultati rada menadžera

prezime i ime	šifra	datum
..... *(organizacijska jedinica)* **kriterij A**	..... *(broj zaposlenih)* **kriterij B**	..... *(planirani godišnji promet)* **kriterij C**
..... *(korektivni koeficijent)*	..... *(korektivni koeficijent)*	..... *(korektivni koeficijent)*

POKAZATELJ - KRITERIJ	IZVRŠENJE	PRORAČUN	INDEKS
Stopa dobiti prije oporezivanja *dobit prije oporezivanja....x 100 prihodi*			
Stopa dobiti nakon oporezivanja			
Efikasnost upotrebe kapitala *angažirani kapital -------- prihodi od prodaje*			
Saldo novčanog toka (cashflovv)			
% realizacije u delatnosti			
% troškova rada u svim troškovima			
% troškova rada u svim prihodima			

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu Vujić V., Menadžment ljudskih resursa, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski Menadžment Opatija, 2008., str. 319-320

10.3.5. Stimulacija menadžera

Svakako da je menadžment hotelskog preduzeća najodgovorniji za planiranje, donošenje i sprovođenje strategije i ostvarivanje ciljeva organizacije. Interes svakog uspešnog hotelskog preduzeća je da trajno održi uspešne menadžerske timove i u tom cilju su usmereni sistemi za stimulisanje menadžera. Istovremeno s donošenjem odluke o utvrđivanju stimulativne zarade menadžera neophodno je imati u vidu sledeće faktore:

- *utvrditi strateške ciljeve stimulisanja menadžera* – vezivanje stimulacije menadžera za strategiju preduzeća preduslov je dugoročnog uspeha preduzeća;
- *utvrditi elemente stimulativnog paketa menadžera* – utvrđivanje udela svakog elementa zarade menadžera u stimulativnom paketu;

- *izraditi individualne pakete* – na osnovu utvrđenih principa odrediti stimulativni paket svih menadžera, vodeći računa o njihovim pojedinačnim potrebama;
- *proveriti* da li su paketi u skladu sa zakonskim i poreskim propisima – proveriti legalnost sistema;
- *ocena programa* – permanentno proceniti programe a po potrebi vršiti i modifikaciju.[231]

Kada utvrđuju visine zarada, menadžera moraju uzeti u obzir sledeće faktore:

- *nivo osnovne zarade* – stimulacija se najčešće utvrđuje u određenom procentu od osnovne zarade;
- *veličina preduzeća* – uticaj veličine preduzeća na formiranje zarade menadžera ogleda se u strategiji poslovanja, u ostvarenom učinku preduzeća, kao i u planiranim kratkoročnim i dugoročnim učincima;
- *kompleksnost i neizvesnost rada* – vrednovanje menadžerskih poslova obično se vezuje za kompleksnost odluka koje oni treba da donesu;
- *industrijska grana* – ovaj faktor utiče preko opšte profitabilnosti pojedinih grana;
- *aktivnosti akcionara* – veći uticaj akcionara na poslovanje preduzeća smanjuje stimulacije menadžera.[232]

Zarada menadžera se najčešće sastoji od sledećih elemenata:

- osnovna (fiksna zarada) – fiksna zarada koja ne zavisi od učinka menadžera;
- dugoročna stimulacija;
- specifična davanja, beneficije i privilegije i
- kratkoročna stimulacija menadžera.[233]

Godišnji bonusi – kratkoročna stimulacija menadžera ogleda se u primeni godišnjih bonusa, koji se najčešće isplaćuju na kraju godine u gotovini. Referentne veličine za isplatu godišnjih bonusa su ostvareni profit, učinak grupe kojom rukovodi menadžer. Obično se ukupan iznos isplaćuje nakon godišnjeg obračuna, odnosno kao trinaesta plata. Za uspešnu primenu ovog metoda potrebno je uzeti u obzir sledeće činioce:

- *kvalifikovanost* – važno je da se kvalifikovanost menadžera utvrdi ne samo na osnovu trenutne pozicije u preduzeću već i na osnovu stvarnih kompetencija;
- *veličina fonda za stimulaciju* – preduzeće treba da odredi ukupnu količinu novca koja će služiti za motivisanje menadžera. Pojedina preduzeća određuju precizne formule za izračunavanje, dok neke tu odluku donose samovoljno;
- i*ndividualna nagrada* – važno je odrediti da li će menadžeri dobiti nagradu na osnovu ličnog učinka, učinka svoje radne grupe ili učinka preduzeća u celini.

231 Byars L.L., Rue L.W., *Human Resources and Personnel Managementa*, 5th edition, Irwing-Mc Graw-Hill, Boston, 1997, pp. 342–343.
232 *Isto*, str. 320.
233 *Isto*, str. 320.

10.3.6. Beneficije zaposlenih

Beneficije kao indirektni delovi sistema zarada predstavljaju davanja iznad osnovne zarade i stimulativne zarade. Cilj upotrebe beneficija je zadržavanje zaposlenih u preduzeću, zadovoljavanje njihovih potreba i povećanje lojalnosti. Beneficije ne služe za motivisanje zaposlenih jer njihova visina ne zavisi od učinka zaposlenih. One su važan deo nadoknade gotovo svakog zaposlenog. Utvrđuju se kao indirektne novčane ili nenovčane nadoknade koje zaposleni dobija zato što nastavlja da radi za kompaniju. U beneficije spadaju plaćeno odsustvo, zdravstveno i životno osiguranje, usluge i sl.

Postoji mnogo beneficija i različitih načina da se one klasifikuju. U daljem tekstu analiziraćemo beneficije koje se isplaćuju za vreme koje zaposleni ne provodi na radnom mestu, beneficije u pogledu osiguranja, penzione beneficije i beneficije koje se odnose na usluge zaposlenima.

Beneficije vezane za odsustvovanje s posla obično predstavljaju najveće troškove za poslodavca. Najzastupljenije beneficije su plaćeno odsustvo, u koje spadaju godišnji odmori, neradni dani, angažovanje u sudskoj poroti, odsustvo zbog smrtnog slučaja, vojna služba, bolovanje, odsustvo radi naučnog rada ili specijalizacije, porodiljsko odsustvo i osiguranje za nezaposlene koji su privremeno ili stalno otpušteni iz službe.[234]

Osiguranje za nezaposlene – uglavnom sve države imaju zakone o osiguranju ili nadoknadama za nezaposlene, na osnovu kojih su obezbeđene nedeljne beneficije ukoliko zaposleni nije u mogućnosti da radi, i to ne svojom krivicom. Te beneficije potiču od poreza za nezaposlene koji plaćaju poslodavci i koji može da iznosi od 0, 1 % do 5 % oporezovanog ličnog dohotka u većini država. Svaka država ima sopstvene zakone o nezaposlenima. Beneficije za nezaposlene nisu namenjene svim otpuštenim licima, već samo onima koji nisu otpušteni svojom krivicom. Zaposleni koji je otpušten zato što je stalno kasnio na posao nema prava na beneficije.

Godišnji odmori i neradni dani – prosečan broj dana predviđenih za godišnji odmor varira u svetu. Na primer, u SAD za godišnji odmor je u proseku predviđeno 10 dana, u Meksiku 6 , u Japanu 10, u Švedskoj i Francuskoj 25, u Danskoj 33 (Danska, Francuska i nekoliko drugih evropskih zemalja takođe imaju radnu nedelju od šest dana!). U SAD broj plaćenih neradnih dana takođe značajno varira od poslodavca do poslodavca, od minimalnih 5 do 13 ili više dana.

Bolovanje – zaposlenima je obezbeđena plata kada ne rade zbog bolesti. Većina pravila o bolovanju predviđa da se zaposlenom isplaćuje puna plata za određen broj dana provedenih na bolovanju, obično do 12 dana godišnje. Broj dana za bolovanje obično se povećava, približno za jedan dan po mesecu službe. Mnogim poslodavcima najteže je izdvojiti nadoknadu za bolovanje. Iako većina zaposlenih koristi bolovanje samo kada su zaista bolesni, poslodavci smatraju da drugi zloupotrebljavaju bolovanje tako što ga koriste kao dodatni godišnji odmor, bilo da su bolesni ili nisu.

234 Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, str. 232

Poslodavci primenjuju nekoliko taktika da bi uklonili ili ublažili taj problem. Mnogi koriste planove o jedinstvenom plaćenom odsustvu. Te planove, koji ujedinjuju bolovanje, godišnji odmor i neradne dane u slobodne dane, pre pet godina je primenjivalo 21 % firmi, a odnedavno ih primenjuje čak 66 %.

Otpremnina – mnogi poslodavci daju otpremninu – nadoknadu prilikom napuštanja posla zaposlenom koga otpuštaju iz službe. Ta isplata može da iznosi koliko i nadoknada za tri ili četiri dana rada, a može da dostigne i vrednost jednogodišnje ili višegodišnje plate. Druge firme nude prelaznu otpremninu tako što zadržavaju zaposlene (naročito menadžere) na svom platnom spisku nekoliko meseci, sve dok oni ne pronađu novi posao. Nekoliko je razloga za takve isplate. Otpremnina predstavlja humani gest i osnovu za odnose s javnošću. Osim toga, većina menadžera očekuje od zaposlenog da ih bar jednu nedelje unapred obavesti da planira da dâ otkaz. Stoga je prikladnoa u nekim državama je i obaveza da se obezbedi otpremnina za makar jedan period isplate ako se zaposlenom da otkaz. Takve isplate smanjuju mogućnost da će otpušteno lice pokušati da se osveti tako što će, na primer, tužiti firmu koja ga je otpustila.

Ma koji bio razlog za to, otpremnina predstavlja uobičajenu praksu, koja se primenjivala i u transformaciji hotelskih preduzeća u Srbiji. Uglavnom se svodila na to da su zaposleni dobijali određenu nadoknadu zavisno od godina staža (npr. po godini staža 300 evra).

Beneficije mogu uključiti i novčana i nenovčana davanja zaposlenima. One mogu predstavljati trenutna (službeno vozilo) ili odložena davanja (penzijsko osiguranje).

Bitno je da poslodavci izgrade jedinstveni sistem zarada, uključujući fiksnu i stimulativnu zaradu, kao i beneficije. Pre uvođenja programa beneficija zaposlenima poslodavci treba da donosu odluku o sledećim važnim pitanjima:[235]

- koje beneficije da ponude zaposlenima;
- koliki je udeo beneficija u sistemu zarada;
- da li da radnici na probnom radu dobijaju beneficije;
- da li ponuditi mogućnost da zaposleni sami biraju između ponuđenih opcija beneficija;
- kako obaveštavati zaposlene o ponuđenim beneficijama;
- sve uskladiti sa zakonskim i poreskim propisima.[87]

Da bi program beneficija bio uspešan, potrebno je da elastično i kreativno zadovoljava potrebe zaposlenih, da istovremeno poveća direktna novčana davanja, da bude konkurentan na tržištu rada i da vodi računa o troškovima preduzeća. Da bi beneficije bile uspešne, potrebno ih je permanentno preispitivati i po potrebi modifikovati.Važno je da budu u skladu sa strategijom preduzeća. Zato svaki poslodavac pre utvrđivanja beneficija treba da odgovori na sledeća pitanja:[236]

235 Šušnjar, G. Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa,* Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str. 342.

236 *Isto*, str. 342.

- Da li je svaki vid beneficija u skladu sa strategijom preduzeća?
- Da li beneficije uzimaju u obzir potrebe zaposlenih?
- Da li su beneficije u skladu sa zakonima?
- Da li su beneficije konkurentne uzimajući u obzir troškove, strukturu i pruženu protivvrednost zaposlenima?

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Kako bi ste definisali i objasnili ocenu performansi zaposlenih?
2. Koje su faze ocenjivanja performansi zaposlenih?
3. Koje su metode vrednovanja poslova?
4. U čemu je značaj motivacije ?
5. Šta je motivacija i kakav je njen proces ?
6. Koje vrste motivacija i metode merenja motivacije poznajete?
7. Koje teorije motivacije poznajete.
8. U čemu se sastoji sistem materijalnih i nematerijalnih stimulacija?
9. Koji su osnovni ciljevi sistema zarada?
10. Kako se upravlja troškovima rada?
11. Koje sisteme zarada poznajete?
12. U čemu se sastoji sistem utvrđivanja zarad na osnovi seniorstva?
13. Kako bi ste objasnili sistem platnih razreda (uradi primer platnih razreda)?
14. Koji su osnovni elementi zarada?
15. Koje stimulativne sisteme zarada poznaješ (šta je Merikov plan i šta je Tejlorov plan)?
16. Koji su osnovni razlozi za primenu stimulativnog sistema zarada?
17. Koji se faktori moraju uzeti u obzir kada se utvrđuju visine zarada menadžera?
18. Od čega se najčešće sastoji zarada menadžera?
19. Koje najčešće beneficije zaposlenih poznaješ?

III DEO

ORGANIZACIONO STRUKTUIRANJE FUNKCIJE MENADŽERA LJUDSKIH RESURSA

11. ORGANIZACIJA FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Objasnite način organizacije službe ljudskih resursa.
- Navedete osnovne funkcije i sadržaj rada kadrovske službe.
- Znate na koji način se organizuje evidencije u službi ljudskih resursa.
- Znate koje neophodne podatke je potrebno pribaviti.
- Kako se ustrojavaju evidencioni kartoni.

Svaka organizacija se sastoji od ljudi koji obavljaju različite poslove, koji su koordinisani kako bi doprinosili realizaciji organizacionih ciljeva. Način na koji je jedna organizacija organizovana zavisi od njenih planova, odnosno strategije. Integralni deo strategije i njene operacionalizacije je i menadžment ljudskih resursa, bez obzira na to kako je formalno koncipiran u okviru postojeće ili buduće organizacione strukture.

Savremena organizacija kreira svoju organizacionu strukturu pod uticajem brojnih faktora iz eksternog i internog okruženja. S aspekta menadžmenta ljudskih resursa svrha organizovanja je da svaki čovek u organizaciji dobije poseban i različit posao, u odnosu na druge, i da se obezbeđenjem koordinacije između ovih poslova omogući ostvarenje ciljeva organizacije. U svakoj organizaciji organizaciona struktura ukazuje na poziciju i položaj ne samo menadžera nego i svakog zaposlenog. Međutim, organizaciona struktura ne pokazuje aktuelne obrasce komuniciranja u organizaciji, stvarne nivoe autoriteta i mogućnosti, obaveze i motivaciju koju nosi svaka pozicija.

U tom smislu organizaciona struktura je bitna s aspekta menadžmenta ljudskih resursa jer ukazuje na:

- poziciju svakog menadžera,
- nivo i relacije po pitanju odgovornosti;
- zaduženje menadžera po odeljenjima, službama, sektorima itd.;
- sastav i strukturu odeljenja u organizaciji;
- celovit „lanac komandovanja”,
- sagledavanje mesta i pozicije svakog zaposlenog u konkretnoj organizaciji.

U većini savremenih organizacija funkcija za upravljanje ljudskim resursima je odvojena od drugih funkcija organizacije, i njome rukovodi odgovoran menadžer. U obavljanju ove funkcije, koja se nalazi u okviru posebne službe, sektora ili odeljenja, on neophodno mora da sarađuje s drugim menadžerima organizacije. Ova saradnja je potrebna radi odgovarajućeg planiranja ljudskih resursa, ali i da bi se obavljalo niz

drugih funkcija iz delokruga rada. S druge strane, neophodna je i saradnja s vrhom organizacije jer je jasno da su ljudski resursi ključni i da će oni u budućnosti sve više obezbeđivati konkurentsku prednost organizaciji. Na to ukazuje sve veća potražnja za ljudskim resursima, odnosno za nagli porast interesovanja u upravljanju znanjem, kao i narastanje organizacija koje uče.

Većina savremenih organizacija ima posebno definisanog menadžera za ljudske resurse. Oni se, uobičajeno, nazivaju štabni menadžeri, i odgovorni su za savetovanje linijskih menadžera, prilikom regrutovanja, zapošljavanja, utvrđivanja nadoknade i drugih aktivnosti.

Gotovo svi menadžeri u savremenim organizacijama su i menadžeri ljudskih resursa, budući da su uključeni u niz aktivnosti koje se odnose na menadžment ljudskih resursa (regrutovanje, intervjuisanje, selekcijai obuku zaposlenih). U organizaciji funkcije upravljanja ljudskim resursima obično se ustrojava funkcionalni model strukturiranja stručnih poslova, operativnih aktivnosti i ukupnog delovanja. Ovaj model organizacije zasniva se na prirodi, značaju poslova koji se povezuju, odnosno grupišu. Na taj način služba za ljudske resurse postaje organizaciona forma sastavljena od većeg broja manjih organizacionih celina u kojima se obavljaju srodni i slični poslovi.

11.1. SADRŽAJ RADA KADROVSKE SLUŽBE

Proces rada, s obzirom na njegovu podelu, zahteva odgovarajuće funkcije bez obzira na stupanj, sistem i oblik organizacije rada.

Kadrovska funkcija obuhvata planiranje, organizovanje, odlučivanje i kontrolu operativnih kadrovskih zahvata. Ona je najznačajniji deo poslovnih funkcija u preduzeću i ukupnih društveno-ekonomskih funkcija jer se odnosi na ljude koji su nosioci razvoja. Operativni elementi kadrovske funkcije determinisani su u funkciji ili pripremi. Svi elementi obavljanja poslova kadrovske funkcije nalaze svoj zajednički izraz i svrhu u optimalnom i efikasnom rešavanju osnovnih organizacionih ciljeva u društvu. Premda obavljanje kadrovske funkcije zavisi od širine spektra aktivnosti i specifičnosti kadrovskih problema određene sredine datog sistema, u osnovi postoji znatan deo zajedničkih metoda, tehnika i načela rešavanja. Međutim, u praksi se susreću veoma različite tehnike, metodi i načela kadrovske funkcije jer su nasleđeni iz raznih sredina i sistema. Osim toga, kadrovska funkcija spada u red najmlađih funkcija i naučnih disciplina. Stoga i nema *„standarda"* u kadrovskoj tehnologiji. U modernom smislu reči, kadrovska funkcija (u organizacionom i naučnom pogledu) datira negde pred svršetak Drugog svetskog rata[237], tj. kada su narasli kadrovski problemi zaokupili pažnju naučnika i stručnjaka. Geneza, kreiranje i razvoj kadrovske funkcije, kao i tehnike njene realizacije, vrlo su različiti u pojedinim zemljama. Danas je kadrovska funkcija u nizu

237 Fillipo, E. B. , *Principles of Personal Management*, New York, 1996, str. 84.

zemalja dignuta na rang naučne discipline, a kadrovi koji obavljaju poslove u njenom domenu postaju sve cenjeniji. Naime, ti poslovi uslovili su profesiju kadrovskog stručnjaka s nizom specifičnosti u širem aspektu profila stručnosti.

Dinamički model kadrovske funkcije povezuje sledeće glavne zadatke, odnosno **kadrovske supfunkcije**:[238]

- sistematizaciju radnih mesta,
- dijagnozu stanja u organizaciji rada,
- projektovanje profila stručnosti,
- definisanje potreba za kadrovima,
- planiranje i programiranje razvoja kadrovskih struktura,
- planiranje obrazovanja kadrova,
- proučavanje izvora i osiguranja kadrova,
- istraživanje i primenu savremenih metoda uspešnog pribavljanja izvora, uvođenja u proces rada i adaptiranja kadrova na radu,
- praćenje razvoja i napredovanje kadrova,
- praćenje fluktuacije kadrova,
- izgradnju sistema vrednovanja rada,
- obrazovanje, osposobljavanje, usavršavanje i prekvalifikaciju kadrova,
- izučavanje interkadrovskih odnosa,
- merenje doprinosa kadrova,
- analizu reizbornosti i rotacije kadrova,
- ocenu radne uspešnosti i odnosa prema radu,
- istraživanje motivacije,
- izgradnju tehnologije odlučivanja,
- informisanje kadrova,
- praćenje angažovanosti kadrova u upravljanju,
- kulturno uzdizanje kadrova,
- praćenje sigurnosti i zaštite kadrova,
- praćenje razvoja socijalne politike i standarda kadrova,
- radnopravne odnose,
- brigu o zdravlju i rekreaciji kadrova i
- poslove u vezi s odlaskom kadrova u penziju.

Svaka od nabrojanih (i niz drugih) kadrovskih supfunkcija definisana je odgovarajućom politikom kao delom ukupne kadrovske politike.

238 Stefanović V., Blagojević S., *Menadžment ljudskih resursa*, Prorodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, 2009, str. 48.

11.2. ORGANIZOVANJE SLUŽBE LJUDSKIH RESURSA

U hotelskim preduzećima, a posebno u hotelskim lancima, značajna pažnja se posvećuje upravljanju ljudskim resursima, a shodno tome i organizaciji kadrovske službe koja se najčešće naziva sektor kadrova, služba, odeljenje ili referat.

U savremenoj organizaciji rada poseban značaj ima kadrovska funkcija, koja prelazi okvire jedne funkcije i postaje fundament budućeg strategijskog diferenciranja i pozicioniranja hotelskog preduzeća, sinergijom tehničko-tehnološkog i ljudskog potencijala do kontinuirane suštine kompetentnosti. Zadatak kadrovske službe je da planira, selektuje, socijalizuje i predlaže raspored novih kadrova, da organizuje obrazovanje, obuku i trening kadrova, da izučava ponašanje pojedinaca i grupa, da informiše i usmerava zaposlene. Osim toga, kadrovska služba treba da se bavi proučavanjem, izgradnjom i aplikacijom naučnih metoda organizacije rada i stimulisanjem kadrova. Stoga se predlaže sledeće organizaciono ustrojstvo kadrovske funkcije.[239]

Hotelska preduzeća od 10 do 70 zaposlenih obavezno bi trebalo da imaju barem jednog kadrovika – stručnjaka za obavljanje kadrovskih poslova, koji je osposobljen i spreman da prihvati određene zadatke, da obavlja poslove kadrovske funkcije, da priprema i sprovodi odluke iz kadrovske politike. Zbog složenosti i odgovornosti profil radnog mesta kadrovika zahteva kao minimum višu stručnu spremu određenog smera, a visoku stručnu spremu u složenim procesima rada sa višim nivoom obrazovne strukture zaposlenih.

U hotelskim preduzećima koja imaju 71–200 zaposlenih, kao minimum trebalo bi da postoji, uslovno rečeno, referat za kadrove. Broj i stručnost kadrova u ovom organizacionom delu zavisi od složenosti poslovanja i kadrovskih problema.

Hotelska preduzeća koja imaju između 200 i 400 zaposlenih kadrovsku funkciju organizuju u obliku odeljenja ravnopravnog ostalima u sklopu zajedničke službe. U pogledu broja i profila kadrova u odeljku i oblika saradnje vrede prethodne napomene, s tom razlikom što bi na čelu kadrovskog odeljenja trebalo da bude visokoobrazovani stručnjak.

Kadrovska služba se organizuje u hotelskim preduzećima od 400 do 1.000 zaposlenih, od referenata, referata i odeljenja. Ona, posebno u preduzećima sa preko 700 zaposlenih, zapošljava stručnjake svih profila, kako bi s aspekta stručnosti mogli samostalnije pripremiti kadrovske odluke, naravno uz odgovarajuću saradnju sa stručnim institucijama. Rukovodilac kadrovske službe trebalo bi da je stručnjak određenog smera šireg profila, odnosno da ima VSS i dopunsko obrazovanje iz kadrovske problematike.

Hotelska preduzeća sa preko 1.000 zaposlenih kadrovsku funkciju organizaciono postavljaju u obliku kadrovskog sektora (ili kompletne kadrovske službe ako i ostale funkcije imaju naziv služba). Sektor se sastoji od odeljka prema odgovarajućim kadrovskim funkcijama. Zapošljavaju stručnjake svih profila, a za rukovodioca kadrovskog sektora (službe) zahteva se visoka stručna sprema pravnih nauka.

239 *Isto*, str. 50–51, prilagodio autor.

Kadrovska služba poseduje i vodi evidenciju o zaposlenima i na osnovu nje dostavljaju se informacije menadžmentu o broju i fluktuaciji zaposlenih, njihovom razmeštaju, stručnoj spremi, rezultatima rada, platama, prekovremenom radu itd. Da bi to uspešno sprovela u kadrovskoj službi, svaki zaposleni ima svoj kadrovski karton, a postoji i hropnološki pregled kretanja zaposlenih u hotelskom preduzeću. U savremenom hotelskom poslovanju umesto nekadašnjih evidencionih kartona danas se koriste informacioni softveri koji su ili samostalni za kadrovsku evidenciju (npr. HR Data Manager – Pregled 30) ili su u sklopu ukupnog upravljačkog informacionog sistema.

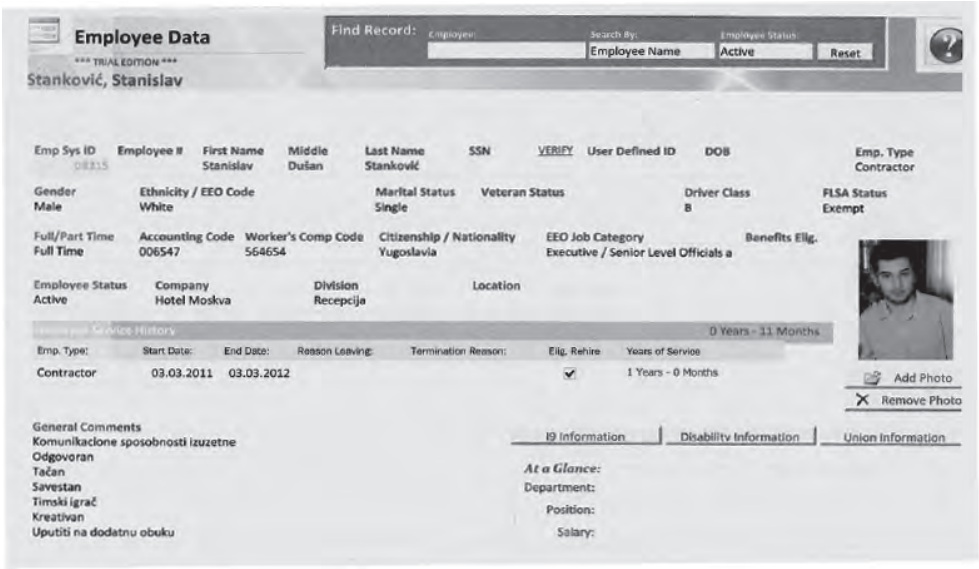
Pregled 29 Evidencioni List Zaposlenih (ELZ)

IDENTIFIKACIONI PODACI
Podaci o preduzeću.....
Naziv ili šifra radnog mjesta .....
Mesto obavljanja radne aktivnosti .....
Broj radne knjižice .....
LIČNI PODACI
Prezime.....
Ime.....
Ime oca i majke (rođ. prezime) .....
Pol.....
Datum rođenja.....
Mesto i država rođenja .....
Državljanstvo.....
JMBG.....
PODACI O OBRAZOVANJU
Stupanj stručnog obrazovanja i završena škola.....
Usavršavanje: u zemlji.....
u inostranstvu .....
Posebna znanja (strani jezici, informatička znanja i sl.) .....
PODACI O RADU, ZANIMANJU I STAŽU
Naziv radnog mesta .....
Zahtev stručne spreme .....
Datum zasnivanja i vrsta radnog odnosa .....
Naziv prethodnog radnog mesta.....
Ukupni radni staž.....
Beneficirani staž.....

Radni staž u sadašnjem preduzeću .....
Prosečna mesečna plata u prošloj godini .....
VOJNI PODACI
Odslužen vojni rok.....
Vojni čin .....
Vojni raspored .....
PODACI O USLOVIMA ŽIVOTA
Bračno stanje .....
Osnovni podaci o supruzi: .....
Podaci o deci.....
mesto .....
ulica i broj.....
kontakt veze.....
Stambene prilike.....
Broj osoba u zajedničkom domaćinstvu .....
Udaljenost stana od mesta rada .....
Način dolaska na posao .....
Hobi.....
Zdravstveno stanje.....
Bolovanje u protekloj godini .....
Iskorišćenost fonda radnog vremena .....
DRUŠTVENA ANGAŽOVANOST
Učešće u antifašističkoj borbi.....
Poslanik u Skupštini Srbije.....
Poslanik u Opštinskom, ili Gradskoj skupštini.....
Učešće u organima izvršne vlasti od opština do Republike.....
Angažovanost u stručnim udruženjima .....
Odlikovanja, nagrade i priznanja.....
Obavljene studije i drugi radovi.....
Pronalasci i predlozi tehničkih i drugih unapređenja.....
Poseban interes za osobni razvoj.....
Opomene, kazne i ukori.....
U....., dana.....Popunio:.....

Izvor: prilagođeno od strane autora na osnovu Vujić V., Menadžment ljudskih resursa, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski Menadžment Opatija, 2008., str. 319-320

Pregled 30 Evidencioni karton zaposlenog iz softvera HR Data Manager



Kadrovska služba hotelskog preduzeću na osnovu podataka iz evidencionog lista zaposlenih (ELZ) izrađuje određena informacije za vlasnike i menadžment preduzeća. Zato je neophodno videti kakvi su to sve evidencioni listovi (da ćemo pregled samo nekih) neophodni radi pravilnog informisanja menadžmenta hotelskog preduzeća.

Pregled 31 Informacija o zaposlenima i njihovoj fluktuaciji

Br.	*Zaposleni*	*Stanje na dan*				*Indeks*	*Podaci o fluktuaciji*					
		31.12. preth. god.		*Zadnji dan obrač. raz.*		*5/3*	*napustili poduzeće*		*novo zaposl. radnici*		**Fluktuacija** *10-8*	
		Broj	*%*	*Broj*	*%*	*%*	*Broj*	*% od 5*	*Broj*	*% od 5*	*Broj žena*	*% od 5*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	12	13
1.	*Ukupni br. zaposlenih*											
2.	*Struktura zaposlenih*											
2.1	*Radnici u hotelskom i ugostiteljskom sektoru*											
2.2	*Rež. radnici*											

2.3	Administr. radnici											
3.	Obrazovna struktura											
3.1	Dr											
3.2	Mr											
3.3	VSS											
3.4	VSS											
3.5	VKV											
3.6	KV											
3.7	SSS											
3.8	PKV											
3.9	NKV											

Izvor: prilagođeno od strane autora a na osnovu J. Šaban: Troškovi i efikasnost ljudskih potencijala trgovačkog društva ti knjizi skupine autora: Računovodstveno izvješćivanje menadžera i informacija trgovačkog društva RRIE, Zagreb, 1995., str. 82-85.

Stanje i broj radnika uzimaju se iz evidencije zaposlenih, odnosno prema njihovu popisu. Radnici se razvrstavaju po kvalifikacionoj strukturi u skladu sa službenom statistikom. Zaposleni se dele na one u proizvodnji i na one u administraciji i na menadžere na svim nivoima. Preduzeću je prepušteno da to uredi prema vlastitim potrebama i opštim aktima i ustrojstvu.

Izveštaj o platama i naknadama sadrži informacije o platama zaposlenih, kao i o drugim nakdonadama. Podaci o isplaćenim svotama bruto i neto plate uzimaju se iz knjigovodstva, i to za celu prethodnu godinu, i za tekuća obračunska razdoblja. Indeksi se izračunavaju samo radi poređenja, a to se radi za celu poslovnu godinu. Broj zaposlenih utvrđuje se na osnovu sati rada. Mesečna prosečna plata dobije se deljenjem mase plata s mesecima pojedinih promatranih perioda, koji se mogu međusobno upoređivati, što omogućuje izračunavanje indeksa.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Na koji način se organizuje služba ljudskih resursa?
2. Koje su osnovne funkcije i sadržaj rada kadrovske službe?
3. Na koji način se organizuje evidencija u službi ljudskih resursa?
4. Koje je podatke potrebno pribaviti da bi ustrojili evidenciju zaposlenih?
5. Kako se ustrojavaju evidencioni kartoni?

12. UREĐIVANJE ODNOSA IZMEĐU POSLODAVACA I ZAPOSLENIH

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Znate zakonske osnove bezbodnosti zaposlenih, kao i obaveze poslodavca i prava radnika koje iz toga proističu.
- Napravite razliku između kolektivnih i individualnih ugovora.
- Navedete obavezne elemente Ugovora.
- Navedete osnovne elemente pregovaranja.
- Navedete sadržaj pravne, socijalne i fizičke bezbednosti zaposlenih.

12.1. BEZBEDNOST ZAPOSLENIH

Radni odnosi se u svim zemljama uređuju zakonskom regulativom. Zakonima o radu se uređuju suštinska pitanja iz oblasti rada, sindikalnog organizovanja, štrajkova, radnog vremena, odmora radnika i druga pitanja.

Sindikalne organizacije zaključuju s poslodavcima kolektivni ugovor kojim se regulišu najvažnija pitanja iz oblasti rada i radnih odnosa: zarade, radno vreme, uslovi rada, beneficije i druga pitanja.

Zakonska regulativa iz oblasti rada i radnih odnosa u Republici Srbiji obuhvata veliki broj zakona kojima se uređuju oblast rada i sindikalnog organizovanja, štrajkovi, vođenje evidencije u oblasti rada, radno vreme, državni praznici i sl. Zakonska regulativa uređuje i oblast zaštite zaposlenih na radu. Za uređivanje oblasti rada, prava, obaveza i odgovornosti po osnovu rada najznačajniji zakonski akt je Zakon o radu. On se primenjuje na sve zaposlene, uključujući i zaposlene u državnim organima i javnim službama, ako zakonom drugačije nije utvrđeno, kao i na strane državljane zaposlene kod poslodavaca na teritoriji Republike Srbije. Njime se uređuju različite oblasti rada i radnih odnosa: osnovna prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih, zasnivanje radnog odnosa, radno vreme, odmori i odsustva, zaštita zaposlenih, zarada i druga primanja zaposlenih, zabrana konkurencije, prestanak radnog odnosa, ostvarivanje i zaštita prava zaposlenih, oblast privremenih i povremenih poslova, samozapošljavanja, kao i oblast kolektivnog pregovaranja.

Prava, obaveze i odgovornosti po osnovu rada mogu se utvrđivati i podzakonskim aktima, kao što su Pravilnik o radu, Kolektivni ugovor (Opšti akti) i Ugovor o radu. Pri tome se opštim aktima zaposlenom ne mogu dati manja, ali mogu veća prava u odnosu na ona predviđena Zakonom o radu. Davanje manjih prava zaposlenom ugovorom o radu nego što je to predviđeno zakonom povlači ništavnost članova ugovora kojima se definišu ta manja prava.

Radni odnos se zasniva potpisivanjem ugovora o radu. Mogu ga zasnovati radno sposobni građani stariji od 15 godina. Za lica mlađa od 18 a starija od 15 godina za zasnivanje radnog odnosa neophodna je pismena saglasnost roditelja.

Mogući elementi kolektivnog pregovaranja odnose se na eventualnu zastupljenost predstavnika sindikata u upravljačkim telima, definisanje specijalnih otpremnina za penzionisanje i dr. Kolektivno pregovaranje je pregovaranje o zaradama, uslovima rada, dužini radnog vremena i drugim pitanjima između poslodavaca i menadžmenta i predstavnika zaposlenih, tj. Sindikata, koje prethodi potpisivanju kolektivnih ugovora. Oni se obično zaključuju na period od dve do tri godine, nakon čega se ponovo pregovara o elementima kolektivnog ugovora.

Kolektivne ugovore zaključuju poslodavac ili reprezentativno udruženje poslodavaca i reprezentativni sindikati, Pojedinačni kolektivni ugovor zaključuju zaposleni i direktor agencije, odnosno vlasnik. Njima se u skladu sa zakonom i drugim propisima uređuju prava, obaveze i odgovornosti iz radnih odnosa, postupak zaključivanja kolektivnih ugovora, međusobni odnosi učesnika kolektivnih ugovora i druga pitanja značajna za zaposlene i poslodavce.

Kolektivni ugovori mogu biti opšti, posebni i pojedinačni. Opšti kolektivni ugovori i posebni kolektivni ugovori donose se za određenu privrednu granu, grupu, podgrupu ili delatnost. Zaključuje se za teritoriju Republike Srbije. Poseban kolektivni ugovor zaključuje se za teritoriju, teritorijalne jedinice ili lokalne samouprave. Pojedinačni kolektivni ugovor zaključuje se kod poslodavca. Ugovor o radu potpisuju poslodavac i zaposlen.

U Republici Srbiji je potpisan veći broj kolektivnih ugovora. Za delatnost ugostiteljstva i turizma potpisan je „Poseban kolektivni ugovor za delatnost 192 ugostiteljstva i turizma Srbije„. Doneti su takođe posebni kolektivni ugovori i za druge delatnosti; zdravstvene delatnosti, za delatnosti građevinarstva, za delatnosti drumskog saobraćaja, metalsku delatnost, za banke i finansijske organizacije i druge.

Teme kolektivnog pregovaranja se mogu svrstati u tri grupe: obavezni, mogući i nezakonski elementi pregovaranja.

Na sledećoj tabeli prikazane su obavezne teme kolektivnog pregovaranja.

Tabela 22 Elementi pregovaranja

Zarade	Radno vreme	Uslovi rada
Osnovne plate Naknada za prekovremeni rad Troškovi prevoza do posla Stimulacije Otpremnina za odlazak u penziju Penzijsko osiguranje Zdravstveno osiguranje	Dužina radnog vremena Prekovremenog rada Godišnji odmori Odsustva Fleksibilno radno vreme Porodiljsko odsustvo	Otpuštanje u slučaju viška zaposlenih Napredovanje Prava po osnovu dužine radnog staža Prava zaštite na radu Radna disciplina Procedura ulaganja žalbe Opisi poslova Uslovi za rad sindikata

Izvor: B.Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd: 86-403-0543-9, Beograd 2003, str.356.

Radni odnos i ostvarivanje odgovarajućih rezultata rada su osnovni principi ostvarivanja prava po osnovu rada. Poslodavci su u zakonskoj obavezi da obezbede ostvarivanje prava radnika stečenih učešćem u radu. Prava po osnovu rada i njegovih rezultata spadaju u kategoriju socijalno-ekonomskih prava.

Osnovno ekonomsko pravo po osnovu rada jeste pravo na zaradu. Zarada je jedna od osnovnih ciljeva uspostavljanja radnog odnosa. Radnik stečena prava ostvaruje na osnovu rada, a ne na osnovu procedure. U pogledu prava radnika Zakon o radu reguliše:

1. radno vreme,
2. zaštitu na radu,
3. zaradu,
4. raspoređivanje radnika na poslove i zadatke i
5. odmor i odsustva.

Ugovor o radu se zaključuje između poslodavca, s jedne strane, i zaposlenog, s druge. Obavezni elementi Ugovora o radu su sledeći.[240]

240 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, ISBN: 86-403-0543-9, Beograd 2003, str. 346.

Naziv i sedište poslodavca;..... Ime i prezime zaposlenog, ... Njegovo prebivalište; .....
Stručna sprema i zanimanje zaposlenog;.....
Vrsta i opis poslova koje zaposleni treba da obavlja; .....
Mesto rada;.....
Vreme trajanja ugovora o radu na određeno vreme (najduže tri godine neprekidno ili sa prekidima);.....
Dan početka rada;.....
Zaradu, rokove za isplatu zarade i drugih primanja na koje zaposleni ima pravo;.....
Vreme trajanja dnevnog i nedeljnog radnog vremena.....

Ugovorom o radu precizira se vreme trajanja ugovora a ukoliko to nije predviđeno, smatra se da je Ugovor zaključen na neodređeno vreme. Radni odnos zasnovan na određeno vreme postaje radni odnos zasnovan na neodređeno ako zaposleni nastavi da radi najmanje pet radnih dana po isteku roka za koji je ugovorom zasnovao radni odnos. Ugovorom o radu može da se ugovori i probni rad, koji može da traje najduže tri meseca. U toku trajanja probnog rada bilo koja ugovorna strana može otkazati ugovor, uz otkazni rok od pet radnih dana. Takođe, lice koje prvi put zasniva radni odnos može da se zaposli i u statusu pripravnika, ali najduže do jedne godine.

Punim radnim vremenom na osnovu Zakona o radu smatra se 40 časova nedeljno, a za lica mlađa od 18 godina 35 časova. Zakonom je utvrđen maksimalan broj časova prekovremenog rada: 4 časa dnevno, odnosno 240 sati u kalendarskoj godini.

Zaposleni imaju pravno na radni odmor (30 minuta dnevno za zaposlene sa punim radnim vremenom), dnevni odmor (12 sati neprekidno u toku jednog dana), nedeljni odmor (24 sata neprekidno u toku jedne nedelje) i godišnji odmor (najmanje 18 radnih dana; mora se iskoristiti najkasnije do 30. juna naredne godine). Poslodavac odlučuje o vremenu korišćenja godišnjeg odmora i zaposlenom dostavlja rešenje o korišćenju najmanje 15 dana pre početka korišćenja odmora. Za vreme trajanja godišnjeg odmora zaposleni ima pravo na punu zaradu koju bi dobijao i da u tom vremenu radi.[241]

241 Bogićević, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd , 2003, str. 348.

Zaposleni imaju pravo i na plaćeno odsustvo u trajanju od pet radnih dana u toku kalendarske godine (u slučaju sklapanja braka, porođaja supruge, teže bolesti ili smrti člana uže porodice, dobrovoljnog davanja krvi) i neplaćeno odsustvo, i u tom periodu im miruje radni odnos. Zakon o radu uređuje i prestanak radnog odnosa.

Ugovorom o radu kao dvostranom pravnom aktu (izjavom volje poslodavca i posloprimca) utvrđuju se prava, obaveze i odgovornosti subjekata radnog odnosa. Kao veoma bitan deo aktivnosti u ULJR, ugovor o radu je regulisan zakonskim normama: Zakonom o radu, kolektivnim ugovorom i internim normama – **standardima** hotela. Navodimo primer Ugovora u radu u Hotelu „Palisad„ zbog objedinjavajuće forme internih i eksternih normi.

Primer 29 Ugovor o radu u Hotelu Palisad Zlatibor

Broj_____

Na osnovu člana 30. stav 1. i 2. i člana 33. Zakona o radu („Sl. glasnik RS br. 24/2005.”) , člana 6,35,38 i 43 Pojedinačnog kolektivnog ugovora, generalni direktor Hotelsko turističko trgovinsko akcionarskog društva „Palisad”, Zlatibor (u daljem tekstu: Poslodavac) i _____ (u daljem tekstu: Zaposleni) _____. godine zaključuju

UGOVOR O RADU

I Poslodavac zasniva radni odnos sa zaposlenim: _____ sa prebivalištem u _____.

II Zaposleni je po zanimanju _____.

III Zaposleni će obavljati poslove _____ u HTT AD ,,Palisad” Zlatibor.

IV Zaposleni će obavljati poslove u sedištu poslodavca.

V Zaposleni zasniva radni odnos na: _____ (određeno/neodređeno)

VI Zaposleni je dužan da stupi na rad _____. godine.

VII Zaposleni zasniva radni odnos sa punim radnim vremenom u trajanju od 8 časova dnevno (40 časova nedeljno).

VIII Zaposleni ima pravo na zaradu u skladu sa Zakonom o radu, Pojedinačnim kolektivnim ugovorom, ugovorom o radu i niže navedenim Standardima-normativima HTT AD ,,Palisad” broj: _____ od _____ godine, koji su mu dati na uvid i za čije pridržavanje je preuzeo obavezu:

Standard 1

Standard ljubaznosti u odnosu prema gostu hotela Palisad

OSMEHUJTE SE !
POGLEDAJTE ME !
OSLOVLJAVAJTE ME IMENOM !
RAZGOVARAJTE SA MNOM !
SASLUŠAJTE ME !

Standard 2

IZGLED TIMA- od izuzetnog značaja!!!

Higijena

Zaposleni moraju da imaju sledeće radne navike vezane za higijenu i ličnu negu:

- tuširanje
- pranje zuba
- korišćenje dezodoransa, bez jakih parfema
- ruke i nokti uvek uredni
- nokti pruženi do srednje dužine, bez jakih i istrošenih lakova za žensko osoblje
- kosa uredno ošišana i negovana, ekstremne frizure nisu dozvoljene

Ženski deo tima:

- duga kosa mora uvek biti uredna
- dekoracije za kosu se koriste samo da bi se kosa sklonila sa lica i moraju biti konzervativne

Muški deo tima:

- kosa ne sme da bude duža od ramena
- brkovi moraju biti uredno podšišani i ne smeju biti pušteni ispod gornjih usana
- brada nije dozvoljena
- zulufi ne smeju biti pušteni ispod linije vrata
- nisu dozvoljene minđuše za muškarce

Standard 3

Uniforma

Uniforma mora da bude čista, ispeglana bez neprijatnih mirisa, fleka, rupa

Svi članovi tima moraju nositi uniformu zajedno sa pločicom sa imenom, kao što je određeno po standardu (npr. - dugi rukavi uvek pušteni i zakopčani, a ne savijeni)

Broševi i drugi nakit nisu dozvoljeni na uniformama, a stvari u džepovima ne smeju se ocrtavati, olovke ne smeju da budu vidljive iz džepa

Zaposleni se ne smeju pojavljivati na radnom mestu dok ne budu u kompletnoj uniformi

Ostaviti dovoljno vremena za presvlačenje u uniformu pre početka smene.

Hotelska uniforma se ne sme iznositi iz hotela i koristiti se u drugim prostorima koji nisu vlasništvo hotela.

Uniformu po završenoj smeni uskladištiti pravilno kako bi bila spremna za novo oblačenje

Cipele uvek moraju biti čiste, pertle zavezane (ukoliko su cipele sa pertlama)

Radna obuća se ne sme iznositi van radnog prostora odnosno po završetku radnog vremena

Kravata se vezuje tako da svojim donjim krajem doseže do polovine toke na kaišu

Standard 4

Ponašanje

Odnosi prema gostu

- svi zahtevi gostiju moraju biti izvršeni u najbržem mogućem roku
- gostu se obraćati prezimenom kad god je to moguće
- uspostaviti kontakt očima, gledati gosta u oči
- pozdraviti gosta odgovarajućim pozdravom
- uvek se ponuditi gostu za pomoć, pre nego što vam on zatraži
- prilikom primanja neke poruke ponoviti sve informacije pred gostom
- nikada ne davati informacije o gostima ili zaposlenima
- ne ulaziti sa gostima u nepotrebne rasprave ili duele
- gost uvek mora dobiti ispravan račun

Uvek biti nasmejan i imati dobro držanje tela !!!

Standard 5

Rešavanje žalbe gostiju

- sve žalbe moraju biti rešene profesionalno i učtivo
- nikada se ne raspravljati sa gostom
- ne prebacivati krivicu na druge kolege iz tima, prihvatiti odgovornost za rešenje problema
- predočiti žalbu gosta menadžeru kako bi on uneo u zapisnik da se ista ne bi ponavljala

Procedura

- Saslušati pažljivo
- Ustanoviti problem
- Izvinuti se zbog situacije
- Naći rešenje problema
- Ispraviti problem
- Saznati da li se gost slaže sa tim rešenjem
- Obavestiti menadžera o problemu i rešenju

Standard 6

Odgovaranje na telefonski poziv

Standardi

- uvek početi sa odgovarajućim pozdravom „Dobro jutro/dan/veče, Hotel Palisad , (ime), izvolite ?
- na poziv odgovoriti u što kraćem mogućem roku
- svaki telefonski poziv mora biti obavljen učtivo i profesionalno

- ne davati informacije o gostima ili rezervacijama ili njegovom boravku u hotelu osim ako je on prethodno dao odobrenje
- ne sme se raspravljati sa osobama koje zovu
- zabranjeno je primanje ili upućivanje ličnih poziva sa službenih telefona osim ukoliko ne postoji odobrenje menadžera za to
- svi čudni i nepristojni pozivi moraju biti prijavljeni menadžeru
- svi zaposleni moraju govoriti razgovetno i razumljivo
- davati pozitivnu sliku o hotelu svima koji zovu i koristiti pravilnu gramatiku

Procedura

- uvek početi sa odgovarajućim pozdravom - uvodom
- osmeh u glasu je podjednako potreban kao i osmeh na licu prilikom razgovora sa gostom
- razgovarati tonom koji neće zvučati užurbano i mehanički
- pokazati razumevanje i iskrenost, biti uslužan
- ne koristiti žargon tokom razgovora sa gostom
- pažljivo saslušati gosta i ponoviti informacije prilikom primanja poruke

Standard 7

Ime gosta

Procedura

U situacijama koje to dozvoljavaju, individualnim i stalnim gostima, u toku primene standarda, obraćati se imenom.

Standard 8

Vip – dobrodošlica

VIP gosti

Organizatori seminara /direktori kompanija, potpisnici ugovora/

Poslovni partneri hotela i vlasnika /organizatori seminara i potencijalni organizatori seminara/

Javne ličnosti

Osobe za kontakt /sa kojima bliže sarađujemo prilikom organizovanja seminara/

Individualni gosti /gosti koji najmanje 3 godine uzastopno dolaze u hotel/

Procedura

Gost pod rednim br. 1. i 2.

Tanjir sa voćem, obična voda i karta dobrodošlice, ispisana rukom i potpisana od strane menadžera

Gost pod rednim br.3

Tanjir sa voćem i karta dobrodošlice, ispisana rukom i potpisana od strane menadžera

Gost pod rednim br.4

Tanjir sa voćem, pozdravna karta od hotelskog osoblja potpisana od strane šefa recepcije

Gost pod rednim br.5

Pozdravna karta od hotelskog osoblja potpisana od strane šefa recepcije

Standard 9

Sprovođenje standarda VIP gost

Služba rezervacija pri prijemu rezervacije o dolasku VIP gosta (po određenoj kategorizaciji) radnim nalogom obaveštava:
Šefa recepcije (priprema kartu dobrodošlice ustanovljenu standardom)
Šefa domaćinstva (priprema cveće, čokoladu, sobu ustanovljenu standardom)
Šefa kuhinje (priprema tanjir voća ustanovljen standardom)
Šefa restorana (odnosi tanjir sa voćem u sobu VIP gosta i postavlja aranžman dobrodošlice po ustanovljenom standardu)

Zaradu, u smislu stava 1. ovog člana, sastoji se od zarade za obavljen rad i vreme provedeno na radu, zarade po osnovu doprinosa zaposlenog, poslovnom uspehu poslodavca, standardima i druga primanja po osnovu radnog odnosa u skladu sa zakonom, ovim ugovorom i pojedinačnim kolektivnim ugovorom.
Zarada za obavljeni rad i vreme provedeno na radu sastoji se od osnovne zarade, dela zarade za radni učinak i uvećane zarade.
Zarada zaposlenom isplaćivaće se do kraja tekućeg meseca za prethodni mesec.
Zarada zaposlenom isplaćuje se samo u gotovom novcu.
Poslodavac je dužan da zaposlenom, prilikom svake isplate zarade, dostavi obračun.
Mesečni koeficijent....._____

IX Zaposleni ima pravo na uvećanu zaradu , naknadu troškova i druga primanja u skladu sa Pojedinačnim kolektivnim ugovorom.

X Zaposleni će druga primanja (otpremninu zbog odlaska u penziju, solidarnu pomoć, jubilarnu nagradu, i dr.) da ostvari u skladu sa Zakonom o radu i Pojedinačnim kolektivnim ugovorom Društva.

XI Zaposlenom prestaje radni odnos otkazom ovog ugovora od strane poslodavca saglasno odredbama Zakona o radu i odredbama Pojedinačnog kolektivnog ugovora Društva.

XII Poslodavac može zaposlenom da otkaže ugovor o radu ako za to postoji opravdani razlog koji se odnosi na radnu sposobnost zaposlenog, njegovo ponašanje i potrebe poslodavca, i to:

1) ako zaposleni ne ostvaruje rezultate rada, odnosno nema potrebna znanja i sposobnosti za obavljanje poslova na kojima radi;
2) ako zaposleni svojom krivicom učini povredu radne obaveze saglasno odredbama pojedinačnog kolektivnog ugovora Društva.
3) ako ne poštuje radnu disciplinu, odnosno ako je njegovo ponašanje takvo da ne može da nastavi rad kod poslodavca;
4) ako zaposleni učini krivično delo na radu ili u vezi sa radom;
5) ako se zaposleni ne vrati na rad kod poslodavca u roku od 15 dana od dana isteka roka za neplaćeno odsustvo ili u mirovanje radnog odnosa u smislu Zakona o radu i pojedinačnog kolektivnog ugovora;

6) ako zaposleni zloupotrebi pravo na odsustvo zbog privremene sprečenosti za rad;
7) ako zaposleni odbije zaključenje aneksa ugovora o radu u smislu člana 171. stav 1. tačka 1.-4. Zakona o radu.
8) ako zaposleni odbije zaključenje aneksa ugovora o radu u smislu člana 33. tačka 10. Zakona o radu;
9) ako usled tehnoloških, ekonomskih ili organizacionih promena prestane potreba za obavljanje određenog posla ili dođe do smanjenja obima posla.

Poslodavac je dužan da pre otkaza ovog Ugovora u slučaju iz člana 179. tačka 1.-6. ovog člana zaposlenog pisanim putem upozori na postojanje razloga za otkaz ovog Ugovora. Poslodavac ne može, u slučaju otkaza ovog Ugovora zaposlenom iz stava 1. tačka 9. ovog člana, na istim poslovima da zaposli drugo lice u roku od 6 meseci od dana prestanka radnog odnosa.

Ako pre isteka roka iz stava 3. ovog člana nastane potreba za obavljanje istih poslova, prednost zaključivanja ugovora o radu ima zaposleni kome je prestao radni odnos.

XIII Zaposleni i poslodavac prihvataju da se na sva prava , obaveze i odgovornosti koja nisu utvrđena ovim ugovorom , primenjuju odgovarajuće odredbe Zakona i opšteg akta Društva.

XIV Svaka od ugovornih strana može otkazati ovaj ugovor , pod uslovima i u slučajevima utvrđenim Zakonom.

XV Zaposleni izjavljuje da je upoznat sa aktom društva o bezbednosti i zdravlju na radu i da nema zdravstvenih ograničenja koja mogu uticati na nesmetano obavljanje poslova predviđenih ovim ugovorom i pravilnikom.

XVI Zaposleni izjavljuje da je upoznat sa Osnivačkim aktom , Pojedinačnim kolektivnim ugovorom , i ostalim aktima Društva.

XVII Ovaj ugovor je sačinjen u 5 primeraka , od kojih 1 primerak za zaposlenog a 4 primerka za potrebe Poslodavca.

HTT AD „P A L I S A D" Z L A T I B O R

- generalni direktor-

Broj: _____; Dana: _____ godine.

ZLATIBOR

Z A P O S L E N I, POSLODAVAC

_____ _____

generalni direktor

Izvor: Služba ljudskih resursa, hotel „Palisad", Zlatibor : Ugovor o radu i Opšti standardi hotela – knjiga standarda hotela „Palisad

Potpisivanjem Ugovora o radu radnik potpisuje i Kolektivni ugovor, kojim se regulišu pitanja zastupljenosti predstavnika sindikata u upravljačkim telima, definišu specijalne otpremnine za penzionisanje, pitanja zarada, uslovi rada, dužina radnog vremena itd. Ukoliko poslodavci i sindikati u toku kolektivnog pregovaranja ne postignu dogovor oko jednog ili više elemenata kolektivnog pregovaranja, može doći do štrajka zaposlenih. Njime oni vrše pritisak na poslovodstvo i menadžment radi zaštite svojih interesa, postizanja određenih ustupaka u vezi s uslovima ugovora i sl. Štrajk, iako je legalno sredstvo zaposlenih, ima negativne posledice i po zaposlene i po poslodavce. Zato treba nastojati da se eliminišu uzroci koji dovode do štrajkova.

Kolektivne ugovore zaključuju poslodavac ili reprezentativno udruženje poslodavaca, i reprezentativni sindikati. Pojedinačni kolektivni ugovor zaključuju zaposleni i direktor agencije, odnosno vlasnik. Kolektivnim ugovorima se, u skladu sa zakonom i drugim propisima, uređuju prava, obaveze i odgovornosti iz radnih odnosa, postupak zaključivanja kolektivnih ugovora, međusobni odnosi učesnika kolektivnih ugovora i druga pitanja značajna za zaposlene i poslodavce.

Pojedinačni kolektivni ugovor zaključuje se kod poslodavca. Ugovor o radu potpisuju poslodavac i zaposleni.

U Republici Srbiji je potpisan veći broj kolektivnih ugovora. Za delatnost ugostiteljstva i turizma potpisan je „Poseban kolektivni ugovor za delatnost„.[242]

12.1.1. Pravna bezbednost zaposlenih

Postojeće zakonska regulativa definiše sledeće oblike radnog odnosa:

- **na neodređeno vreme** – nije određeno vreme na koje se zaključuje ugovor o radu,
- **na određeno vreme** – moguće je samo za određene poslove i dužina je ograničena na 3 godine,
- **na nepotpuno radno vreme** – zaposlenom koji radi manje od punog radnog vremena garantuju se prava iz radnog odnosa srazmerno vremenu provedenog na poslu,
- **za obavljanje poslova van prostorija poslodavca** – koji zaposleni obavljaju sami ili sa članovima porodice u ime i za račun poslodavca,
- privremeni i povremeni poslovi – poslovi koji ne traju duže od 189 dana u kalendarskoj godini,
- **Ugovor o delu** – za poslove koji su van delatnosti poslodavca i koji imaju za predmet samostalno izvršenje određenog fizičkog ili intelektualnog posla,
- **Probni rad** – traje maksimum 3 meseca,

242 Stefanović, V., Blagojević, S., *Menadžment ljudskih resursa u turizmu*, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2009, str. 503.

- **Pripravnički staž** - zaključuje se na maximum 1 godinu sa zaposlenim koji prvi put zasniva radni odnos i ima sva prava po osnovu radnog odnosa.

Zakon o radu određuje dužinu punog radnog vremena: 40 časova nedeljno. Pored punog radnog vremena zaposleni mogu da rade i manje i više od toga. Skraćeno radno vreme odobrava se zaposlenima koji rade na naročito teškim, napornim i po zdravlje štetnim poslovima, srazmerno štetnom dejstvu uslova za rad ali skraćenje može biti najviše za 10 časova nedeljno. Prekovremeni rad znači da su na zahtev poslodavca zaposleni obavezni da rade duže od punog radnog vremena u slučaju više sile, iznenadnog povećanja obima posla i u drugim slučajevima kada je neophodno da se u određenom roku završi posao koji nije planiran. Dnevno se prekovremeni rad limitira na 4 časa a u jednoj kalendarskoj godini na 240 časova.

Zakon o radu određuje i raspored radnog vremena. Radna nedelja treba da traje pet radnih dana. Zaposleni imaju pravo na dnevni odmor od 30 minuta. Raspored odmora određuje poslodavac na osnovu prirode posla.

Prestanak radnog odnosa

Zakon o radu (član 99–109) detaljno reguliše prestanak radnog odnosa i priznaje tri vida:

- sporazumni – poslodavac i zaposlen daju pismenu izjavu da su saglasni s prestankom radnog odnosa,
- otkaz od strane zaposlenog – zaposleni otkazuje ugovor o radu,
- otkaz od strane poslodavca – poslodavac otkazuje ugovor o radu.

12.1.2. Socijalna bezbednost

Važeća zakonska regulativa sadrži elemente socijalne zaštite. Zakon o radu posebno naglašava zaštitu žene i omladine zabranjujući njihov rad pod izuzetno teškim uslovima ili sa povećanim rizikom. Zakon o radu isto tako sadrži odredbe za zaštitu materinstva. Odobrava se porođajno odsustvo od 3 meseca i odsustvo radi nege deteta 365 dana od početka porođajnog odsustva. U našoj zemlji i otac može da koristi ova prava.

Zakon o osnovama penzijskog i invalidskog osiguranja („Službeni list SRJ„, br. 30/96, 58/98, 70/2001 i 3/2002) deklariše obavezno penzijsko i invalidsko osiguranje kojim se na osnovu rada obezbeđuju prava za slučaj starosti, smrti i telesnog oštećenja. Sredstva se obezbeđuju iz doprinosa koje plaćaju osiguranici i poslodavci. Po važećim propisima na starosnu penziju imaju pravo osiguranici koji su navršili:

- 65 godina života (muškarci) – 60 godina (žene) i imaju najmanje 15 godina penzijskog staža.

12.1.3. Fizička bezbednost zaposlenih

Obezbeđenje bezbednosti zaposlenih je istovremeno i u interesu poslodavca. Time se doprinosi fizičkoj i emocionalnoj kompetentnosti zaposlenih. Fizičke sposobnosti ogledaju se u poboljšanju zdravlja i bezbednosti, a emocionalne u poboljšanju mentalnog zdravlja, poboljšanju komunikacija i međuljudskih odnosa na poslu. Bolesti i povrede koje su posledica neadekvatne bezbednosti zaposlenih dovode povećanja apsinencije radnika, a zaposlenima koji su ozbiljnije povređeni poslodavci su dužni da plate novčanu kompenzaciju, a sve to povećava troškove i negativno utiče reputaciju preduzeća. Poslodavci su odgovorni da obezbede takvo radno mesto gde su otklonjeni rizici koji prouzrokuju ili mogu da prouzrokuju smrt ili tešku fizičku povredu.

U Republici Srbiji oblast zaštite na radu reguliše Zakon o zaštiti na radu. Po članu 6 pomenutog zakona preduzeće je dužno da preduzme odgovarajuće mere za zaštitu zdravlja i bezbednosti radnika i da sprečava profesionalna oboljenja, i to tako da:

1. smanjuje rizike u procesu rada od mehaničkog povređivanja, opasnog dejstva električne struje, opasnih materija, eksplozija i slično. Na radnom mestu na kome se u tehnološkom procesu pojavljuju hemijske, fizičke i biološke štetnosti po zdravlje radnika (odeljenje vešernice, mehaničarske, električarske radionice itd.), potrebno ih je otkloniti ili svesti na dozvoljene granice, a mikroklimu i osvetljenje obezbediti u skladu s tehničkim propisima i standardima;
2. prilagođava rad radniku, naročito u pogledu koncipiranja radnog mesta (u hotelima se naročito vodi računa o noćnoj smeni i radu za vreme praznika i u tim slučajevima uglavnom se angažuju muškarci i samci), izbora opreme i oruđa za rad, kao i metoda rada i proizvodnje radi ublažavanja jednoličnosti u procesu rada;
3. zameni opasne komponente u proizvodnji sa bezopasnim ili manje opasnim kada je to tehnički moguće;
4. sprovodi mere prevencije u tehnologiji, organizaciji rada i radnim uslovima;
5. daje uputstva za rad s odgovarajućim merama zaštite na radu radnicima, a za rad na radnim mestima na kojima postoji velika mogućnost povređivanja ili pojave štetnosti po zdravlje radnika daje uputstva u pisanom obliku;
6. procenjuje zdravstveno stanje radnika i njihovu bezbednost pri radu (ovo je kontinuirana obaveza u hotelskom poslovanju i izuzetna pažnja se posvećuje radnicima koji su u kontaktu s hranom);
7. osposobljava radnika za bezbedan rad;
8. preduzima odgovarajuće mere da se samo radnicima koji su dobili odgovarajuća uputstva dozvoljava pristup u zone opasnosti.

Kolektivnim ugovorom i Zakonom o zaštiti na radu utvrđuju se oni posebni uslovi koji čine pojedina radna mesta težim od drugih. To su radna mesta sa povećanim rizikom po zdravlje radnika, kao i sa određenim specifičnostima.

Profesionalne nezgode

Uzroci profesionalnih nezgoda proizlaze iz: slučajnih događaja, opasnih ili neadekvatnih uslova rada, opasnih ili neadekvatnih radnji zaposlenih. Kako se slučajni događaji ne mogu predvideti, njima se teško upravlja, zato poslodavci posebnu pažnju treba da posvete opasnim uslovima za rad i opasnim radnjama zaposlenih.

Opasni – neadekvatni uslovi za rad obuhvataju[243]:

- neadekvatno rukovanje mašinama,
- rad na mašinama u kvaru,
- neadekvatne procedure vezane za mašine i uređaje,
- neadekvatno skladištenje,
- neadekvatno osvetljenje,
- neadekvatnu ventilaciju.

Profesionalne nezgode mogu da se dese svuda u preduzeću, međutim, pošto se pojedine profesije međusobno bitno razlikuju, postoje radna mesta čiji su uslovi rada opasniji od ostalih (rad na viljuškaru), kao i svi vidovi rukovanja i dizanja tereta, poslovi obrade metala i drveta, rad na lestvi ili skeli.

Na pojavu profesionalnih nezgoda značajno utiče i vremenski raspored poslova jer se nezgode najčešće dešavaju posle 5–6 sati rada, kad su radnici već umorni, a naročito u noćnoj smeni. Negativno dejstvo radnih uslova se ispoljava i u pojačanom pritisku na radnike, u stresu na radu u izraženoj fluktuaciji radnika, što ima za posledicu da radne zadatke obavljaju radnici bez dovoljno iskustva.

Opasne radnje – neadekvatno ponašanje zaposlenih može da obezvredi i najpovoljnije uslove rada. Oblici ponašanja zaposlenih koji doprinose nastanku profesionalnih nezgoda su sledeći:[244]

- bacanje materijala,
- obavljanje operacija pri neadekvatnoj brizi,
- otklanjanje zaštitnih delova mašina i uređaja,
- neadekvatno dizanje tereta,
- nepoštovanje kontrolne liste za proveru uslova rada.

Neki autori smatraju da su pojedini zaposleni skloniji profesionalnim nezgodama od drugih, i to verovatno zbog neadekvatne sposobnosti za rad. Na nedovoljnu sposobnost za rad utiču subjektivni faktori kao što su: psihomotorika, funkcija osetnih organa, inteligencija čoveka, funkcionalni sastav nervnog sistema, kao i opšte psihofizičke karakteristike čoveka.

243 Šušnjar, G. Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str. 367.

244 *Isto*, str. 371.

Zlostavljanje – nasilje na radnom mestu je sve značajniji problem. Uglavnom su to verbalni incidenti ali nisu nepoznati ni drugi oblici agresivnosti, čak i fizički napadi. Žene su izloženije napadima, agresivnom ponašanju i seksualnom uznemiravanju. Problem nasilja na radnom mestu čini težim to što žrtve „lakših oblika napada„, kao što su uvredljivo ponašanje, pretnja ili zastrašivanje, najčešće ne prijavljuju nasilnike.

Uzroci nasilnog ponašanja zasnivaju se na organizacionoj kulturi i etici, vrednosnim stavovimapreduzeća i društva uopšte, kao i na ličnim karakteristikama zaposlenih.

Osnovni oblici nasilja na radnom mestu su[245]:

- **verbalne pretnje** – najčešći oblik pretnje, mada nije opasan kao drugi oblici ali ukoliko je kontinuiran i koncentrisan na određene ličnosti, može postati veoma opasan jer izaziva i određene reakcije;
- **fizičke akcije** – uglavnom su posledica prethodnih verbalnih pretnji i radnici koji ih preduzimaju opasni su za celo preduzeće i moraju biti udaljeni iz njega;
- **ponašanje** – zaposleni skloni nasilju mogu se prepoznati po specifičnom ponašanju. Oni su jako nervozni, niskog nivoa tolerancije stresa, često u sukobu s drugima, izraženo kritični, antisocijalnog ponašanja, ne poštuju lična prava ostalih i primenjuju sve vidove agresije.

Zdravlje zaposlenih

Postojeći Zakon o radu Srbije obavezuje poslodavaca da organizuje rad kojim se obezbeđuje zaštita života i zdravlja zaposlenih. Zaposleni ne mogu raditi prekovremeno, odnosno noću ako bi po nalazu nadležnog organa za ocenu zdravstvene sposobnosti, u smislu propisa o zdravstvenom osiguranju, takav rad pogoršao njihovo zdravstveno stanje.

Najčešći zdravstveni problemi zaposlenih su sledeći:[246]

- pušenje – jedan od najpčešćih zdravstvenih problema. Zaposleni pušači značajno povećavaju troškove poslodavaca zbog povećanih izdataka za zdravstveno osiguranje, značajne apstinencije i smanjenja produktivnosti rada. Osim toga, oni pogoršavaju i zdravstveno stanje radnika nepušača koji postaju pasivni pušači;
- alkoholizam – naučnici tvrde da 50 % problema vezanih za zaposlene proizlazi iz alkoholizma. Posledice ovog zdravstvenog problema za radnika i njegov rad su ozbiljnije nego zbog pušenja. Pored smanjenja kvaliteta i kvantiteta rada, značajna je i apstinencija s posla. Alkoholizam se ne prepoznaje lako jer početni simptomi nisu specifični: kašnjenje na posao, nepredvidivi izostanci s posla, sporost u radu. Menadžeri teško mogu prepoznati alkoholizma ako nisu obučeni za to;
- konzumiranje droge – sve značajniji i češći problem, i najteži od pomenutih

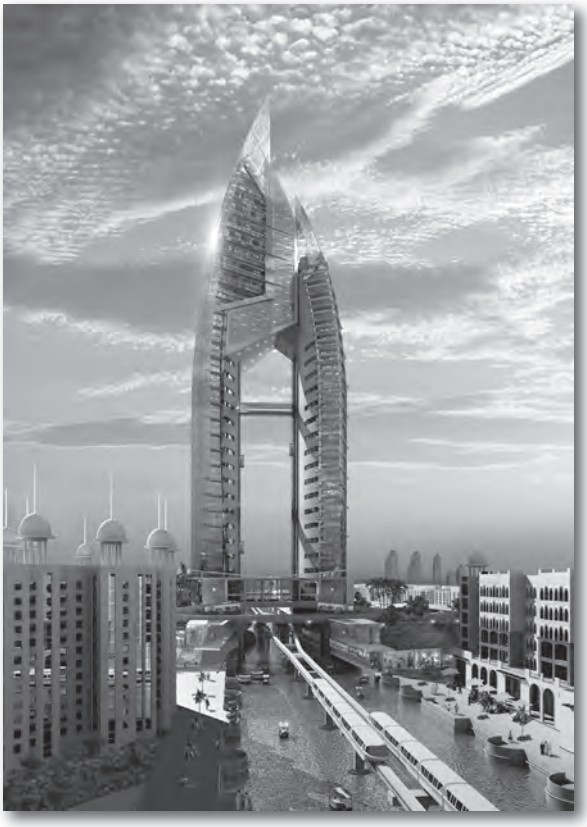
245 *Isto*, str. 371
246 *Isto*, str. 373–378.

zdravstvenih problema. Zaposleni koji konzumiraju drogu tri puta više kasne na posao od ostalih zaposlenih, tri puta više su na bolovanju, 3, 6 puta izloženiji profesionalnim nezgodama nego ostali, njihova produktivnost je oko 30 % od učinka ostalih zaposlenih;

- sida – najopasniju bolest današnjice. Godine 2000. 33 miliona osoba bilo je zaraženo ovom bolešću. Sida može da izazove različite probleme na radnom mestu, budući da se smanjuje ukupna produktivnost ukoliko kolege odbiju da sarađuju s osobama obolelim od side. Nadalje, tu su troškovi regrutovanja i obuke novih radnika ukoliko drugi zaposleni odbiju da sarađuju s bolesnom osobom ili ukoliko prestaju radne sposobnosti inficirane osobe;
- zdravstveni problemi uzrokovani radom na računaru – karakteristični su za zaposlene koji većinu radnog vremena provode pored računara, što može da izazove određene zdravstvene probleme, kao što su bol u očima, suzenje i stalno naprezanje očiju, bolovi u vratu i leđima kao posledica tzv. statičkog rada, odnosno rada u relativno nepromenjenom položaju tela, tokom dugoročnog i/ili napornog rada,
- bolovi u leđima kao posledica napornog fizičkog rada – česti zdravstveni problemi zaposlenih, uzroci mogu biti dizanje, guranje i nošenje teških tereta, duže sedenje u istom položaju i slično;
- zdravstveni problemi zbog nezdrave radne okoline – nezdrava klima rada često izaziva zdravstvene probleme zaposlenih. Uzroci neadekvatnih radnih uslova su prisustvo štetnih materija u vazduhu, razna zračenja itd. Neželjena dejstava mogu se smanjiti čestoim provetravanjem radnih prostorija, izbegavanjem upotrebe sumnjivih materijala i uređaja, testiranjem nove poslovne zgrade pre upotrebe, naročito ventilacionih cevi, pažljivom analiziranju primedaba i žalbi zaposlenih;
- stres na radu – izazivaju dinamični uslovi u kojima je pojedinac suočen s mogućnostima, nadom ili zahtevima čiji su rezultati nesigurni, ali važni po njega. Stres je manifestacija emotivnih i fizioloških reakcija koje su odgovor na zahteve postavljenie unutar ili izvan organizacije. To je svesno procenjivanje potencijalnih stresova s kojima je čovek suočen, pri čemu je važno da li su oni unutar njegove kontrole i da li ugrožavaju. Stres može da utiče i pozitivno i negativno na pojedinca. Prednost stresa je da podstiče zaposlenog da pruži sve od sebe, da postiže maksimalne rezultate. Negativna strana stresa su prinuda, ograničenja i zahtevi;
- ***burnout*** – iscrpljenost – fenomen sličan stresu. Ogleda se u totalnom trošenju fizičkih mentalnih resursa zbog težnje da se ispune nerealni ciljevi. Simptomi su emocionalna i fizička iscrpljenost, smanjenje ličnog uspeha, smanjenje samopoštovanja, nesposobnost opuštanja u vanrednoj situaciji, jedino zadovoljstvo u svom radu, a nezaobilazni opšti simptom i ovde je smanjena produktivnost i dehumanizacija rada.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Koje su zakonske osnove bezbednosti zaposlenih?
2. Navedite obaveze poslodavca i prava radnika koje proističu iz Zakona.
3. U čemu se sastoji razlika između kolektivnih i individualnih ugovora?
4. Koji su obavezni elementi Ugovora?
5. Koji su osnovni elementi pregovaranja?
6. Šta je sadržaj pravne, socijalne i fizičke bezbednosti zaposlenih?



13. LIDERSTVO

Nakon čitanja ove glave moći ćete da:

- Definišite liderstvo.
- Objasnite razliku između menadžera i lidera.
- Navedete vrste moći i objasnite zašto je moć potrebna.
- Navedete pravila za ponašanje lidera.
- Razumete i objasnite vrste liderskih stilova.

Liderstvo i učenje su neodvojivi.

John KENNEDY
35.Predsednik SAD

Lider je vrhunski profesionalac u jednoj oblasti, ali i vodeći čovek u obraćanju, u komuniciranju i ponašanju. On je vođa koji je samopouzdan, siguran, informisan, entuzijasta, optimista, koji ispoljava hrabrost i odlučnos.t[247] U teoriji i praksi postoji dosta načina i stilova rukovođenja, na primer: autokratski, participativni, slobodni.

U prvom načinu, pojedinac – vođa, šef, direktor, upravnik, donosi odluke i upravlja ljudima u kompaniji. Drugi način podrazumeva da se odluke donose na osnovu mišljenja većine; a treći podrazumeva slobodniji pristup i forsira individuu, kao u američkom stilu rukovođenja.

Uopšteno, u praksi postoje dva tipa lidera:[248] konzervativan i kreativan. Sledeći pregled upoređuje njihove glavne karakteristike.

247 Lider mora da ovlada mnogim veštinama – veštinom komunikacije, veštinom verbalnog izražavanja i kontrolom neverbalnog dela komunikacijskog čina, nekom sportskom veštinom i sl. On treba da je informisan o najnovijim knjigama, ne samo iz svoje struke, kako bi bio spreman za svaku vrstu razgovora.

248 Da li neko može postati i ostati lider zavisi od nekoliko faktora, a to su: tip i osobine ličnosti, socijalni status, način prevazilaženja ili razrešavanja konflikta itd. Kontrolisati grupu, biti njen duhovni vođa, uticati svojim mišljenjima i idejama na grupu, usmeravati je, nije nimalo lak zadatak.

Pregled 32 Osnovne karakteristike lidera

Konzervativan	Kreativan
Tradicionalnost	Uvodi nove programe
Opreznost u donošenju odluka	Proverava ideje i ljude
Siguran, stabilan, zacrtan tok u poslovanju	Razvija slobodniji stil (u ophođenju, odevanju, itd.;
Strogost i svedenost stila (izražavanja, odevanja, ponašanja uopšte)	Odlučuje i upravlja na demokratski način;

Izvor: Prilagođeno prema Marković, M., Poslovna komunikacija, Clio, Beograd, str.134.

Najveća veština lidera je stvaranje tima s kojim može uspešno raditi, koji deluje kao grupa eksperata, u kojoj svako ima svoj zadatak, a svi zajedno imaju isti cilj.

Lider treba da zaštiti svoj položaj okruženjem: kvalitetnim i poštenim saradnicima, dobrom i otvorenom komunikacijom sa zaposlenima, sprečavanjem glasina i ogovaranja, otvorenim razgovorima na sastancima sa saradnicima.[249] On usmerava pojedinca i grupu, kontroliše tim, podstiče ga, savetuje, definiše i rešava problem, predlaže i motiviše.

U javnosti lidera treba da se prikaže kao pouzdana, sigurna, kompletna osoba, koja spremna i da se menja u zavisnosti od okolnosti.

Kompletna ličnost u bilo kojoj delatnosti treba da pokaže: personalnost i individualnost ličnog stila, profesionalnost u svakom pogledu, sposobnost komunikacije, dobre i pouzdane organizacione sposobnosti.

13.1. ULOGA MENADŽERA LIDERA

13.1.1. Moć i autoritet menadžera

Menadžeri određuju koja će se pravila primeniti na ljude koji rade u okviru organizacione strukture, koristeći autoritet i moć koji im po položaju pripadaju. Formalni autoritet je vrsta moći koja se povezuje s organizacionom strukturom i rukovođenjem Međutim, ova dva pojma, autoritet i moć, međusobno su isprepletena. Efikasnost menadžera proistekla iz njegovog autoriteta zavisi od njegovog poimanja i umeća upotrebe moći.

249 Osnovni problemi s kojima se menadžeri sreću su: konflikti i sukobi, neostvarivanje planiranog programa, loši međuljudski odnosi itd.

Jedna od ključnih zadataka organizacije, odnosno preduzeće je način na koji će se formalni autoritet distribuirati na sve instance organizacione strukture. Jasno je da glavni menadžeri ne mogu da obave sve što je potrebno da se realizuje strateški plan organizacije. To je razlog zašto moraju da odluče koliki će autoritet delegirati (podeliti moć s drugima) menadžerima na nižim nivoima ili licima koja nisu menadžeri. Dakle, moć je sposobnost da se utiče na druge ljude, tj. sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa, a poseduju je menadžeri jer odlučujuće utiču na odnose u organizaciji, odnosno u preduzeću.

Moć nagrađivanja je moć koja proističe iz činjenice da osoba koja ima moć može da nagradi drugu osobu, lice izloženo moći, za izvršenje naloga koji su mu eksplicitno dati ili nagovešteni.

Moć kažnjavanja, suprotno od moći nagrađivanja, zasniva se na sposobnosti onoga ko ima moć da kazni lice izloženo moći (u rasponu od opomene do otkaza).

Legitimna moć (formalni ili zvanični autoritet) predstavlja moć koja nastaje kada podređeni ili lice izloženo moći prizna onome ko ima moć da ima „pravo„ ili da ga zakon ovlašćuje da utiče – u određenim granicama.

Stručna moć zasniva se na činjenici ili ubeđenju da onaj ko ima moć ima i odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja koja lice izloženo moći nema.

Referentna moć se zasniva na želji lica izloženog moći da oponaša ili da se identifikuje s onim ko ima moć.

Ovo su samo potencijalni izvori moći, a i menadžer ima mogućnost da koristi svih pet vrsta moći. Neke od njih su ugrađene u položaj koji menadžer zauzima. Određena doza legitimne moći uvek prati menadžera. Moć oblikuje hijerarhijske odnose koji čine okvir u kome se javljaju preostali vidovi moći. Uz legitimnu moć menadžeri uglavnom imaju moć nagrađivanja i kažnjavanja u datom okviru nadležnosti. Podređene radnike mogu da nagrade novcem, privilegijama ili napredovanjem u službi u okviru određenih radnih mesta, poslova i zadataka. Kažnjavanje se uglavnom podrazumeva uskraćivanje nagrade. Stručna i referentna moć, za razliku od prve tri moći, ne može se dati menadžeru uz položaj koji nosi njegovo radno mesto.

Referentna moć, koju menadžeri stiču obrazovanjem, zavisi od izgrađenosti ličnosti i stila menadžera i ona se sporadično javlja i primenjuje. Međutim, sve više se javlja u praksi, odnosno u svakodnevnom poslovanju. U preduzećima u kojima radnici pokušavaju i nastoje da se ponašaju po uzoru na rukovodioca, kome se dive, deluje referentna moć. Dakle, koncept moći podrazumeva način na koji ljudi žele da sagledaju svoje međusobne odnose[250], u kojima postoje različita iskustva, tradicija i praksa.

Sledeći pregled pokazuje kako se, prema Filipu Kotleru, moć uspešno primenjuje.

250 Na primer, u nekim zemljama kultura je takva da podržava verovanje da se moć u organizacijama mora koncentrisati na nekolicinu ljudi i da se ne može ravnomerno distribuirati. U Italiji, Francuskoj, Japanu, Indiji i Brazilu smatra se da su ljudi od moći superiorni od drugih.

Pregled 33 Šest ključnih karakteristika moći

Razumeju izvor svoje moći;

- svoje ponašanje usklađuju s predstavom koju ljudi o njima imaju (na primer, ako su stručni za određenu oblast, neće se na osnovu tog znanja uplitati u drugu oblast);

Shvataju da svaki od pet izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist ukoliko se pravilno primeni;

- menadžer će se pozvati na određeni izvor moći samo tamo gde to situacija traži ili gde odgovara osobi na koju se primenjuje;

Shvataju da je svaki od pet izvora moći koristan i značajan za njihov rad;

- menadžeri se trude da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoj situaciji odaberu vrstu moći koja je najprimerenija;

Imaju cilj kome teže u karijeri;

- postizanje ovog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći; menadžeri traže poslove koji im dozvoljavaju da razviju svoje sposobnosti, da ljude vežu za sebe i da se oslone na onaj tip moći koji im najviše odgovara;

Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu;

- menadžeri moraju izbegavati impulsivnu i egoističnu primenu moći; samo u izuzetnim slučajevima sebi će dozvoliti da budu preki u odnosu na druge;

Shvataju da je moć neophodna da bi se obavio posao;

- menadžer mora da prevaziđe nelagodnost da upotrebi moć u slučajevima u kojima je njena primena adekvatna;

Izvor: John P. Kotler, «Power, Dependence, and Efective Management», Harvard Business Review 54, no.2 (mart-april), 1976., pp.100.Preuzeto od: Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želnid, Beograd, 2000., str.320.

Dovođenje stavova o moći u ravnotežu je svakodnevni zadatak menadžera jer moć ima dva lica: pozitivno i negativno. Često se posao menadžera definiše s aspekta moći, pa se kaže da to nije rukovođenje, nego podučavanje. Menadžeri koji imaju samokontrolu u primeni moći efikasniji su od onih koji moć koriste radi dominacije ili onih koji moć ne koriste iz želje da budu omiljeni.

Autoritet je vrsta moći, odnosno zvanični autoritet je ravan legitimnoj moći. Autoritet je vid moći koji se uglavnom koristi u širem smislu, a podrazumeva sposobnost ljudi da primene moć proisteklu iz njihovih sposobnosti ili titula. To znači da je konkretna osoba veoma upućena u predmet poslovanja i da zato poseduje stručnu moć.

Zvaničan autoritet je tip moći koji se vezuje za strukturu i menadžment organizacije. Zasniva se na prihvatanju legitimnog prava menadžera da ima uticaj, a potiče iz zvaničnog položaja u organizaciji.

U praksi postoje dva prilaza autoritetu:

(1) *klasičan prilaz:*

- autoritet vlasnika preduzeća ili njegovog zastupnika;
- zaposlenost po volji (prihvatanje posla u kompaniji);

(2) *prilaz prihvatanja:*

- autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posrednika moći (prihvatanje naloga);
- menadžeri prenose izvesna ovlašćenja na radnike.

U velikom broju organizacija menadžeri autoritet dele na komandni, savetodavni i autoritet po funkciji. Ove vrste autoriteta razlikuju se po vrsti moći na kojoj se zasnivaju.

Komandni autoritet imaju menadžeri koji se nalaze na liniji komandovanja celokupne organizacije, a odgovorni su za realizaciju organizacionih ciljeva (počinje od upravnog odbora i proteže se do svih nivoa hijerarhije, do tačke gde se obavlja osnovna delatnost organizacije).

Savetodavni/kadrovski autoritet imaju grupe ili pojedinci zaduženi da komandnim menadžerima pružaju savete ili usluge, a zasniva se na stručnoj moći.

Funkcijski autoritet imaju članovi određenih specijalizovanih odeljenja (kadrovi) koji kontrolišu aktivnosti drugih odeljenja u domenu odgovornosti vezanih za tu specijalnost. On je svojstven svim organizacijama. Potreban je za realizaciju velikog broja organizacionih aktivnosti, kako u pogledu njihovog nivelisanja, tako i nesputane primene stručnosti potrebne za realizaciju. Ova vrsta autoriteta zasniva se na legitimnoj i stručnoj moći.

13.1.2. Proces delegiranja

Delegiranje je prenos zvaničnog autoriteta i odgovornosti na podređenog radnika radi realizacije specifičnih aktivnosti.

Pregled 34 Proces delegiranja

Definisati jasne ciljeve
Odrediti kome poveriti zadatak(formirati tim)
Nadgledati ostvarenje definisanih ciljeva - zadužiti subkoordinatora (menadžer marketing, finansijski menadžer, divizioni menadžer)
Subkoordinatoru dati autoritativnost i sredstva za sprovođenje ciljeva(zvanično ovlašćenje)
Odrediti tačku provere ostvarenja ciljeva
Pratiti kroz razmenu informacija i diskusiju u predviđenim intervalima

Izvor: preuzeto i prilagođeno; William J. Stevenson, Mc Graw-Hill Irwin, Operations Mnangement, Internacional Student Edition with global Rending, ISBN-13:978-0-07-110754-9, str 268.

Po prirodi posla, u hotelijerstvu je potrebno da menadžeri delegiraju radnicima autoritet jer se time pospešuje efikasan rad organizacije. Nijedan menadžer ne može sam da obav sve poslove ili da u potpunosti nadzire sve što se dešava u jednoj organizaciji.

Kada se pravilno primeni, delegiranje ima nekoliko prednosti:

(1) što više zadataka prenose na druge, menadžerima ostaje više prostora da traže i prihvataju veće obaveze od menadžera na višim nivoima;

(2) radnici prihvataju odgovornost i koriste svoju moć rasuđivanja, stiču samopouzdanje i preuzimaju inicijativu;

(3) na ovaj način se donose bolje odluke jer radnici na terenu bolje sagledavaju stanje;

(4) produktivno delegiranje ubrzava proces odlučivanja (dragoceno vreme se gubi kad radnici moraju da konsultuju *svoje* menadžere) jer kad se radnici ovlaste da određene odluke donose na licu mesta, gubi se prazan hod. U praksi postoji i otpor prema delegiranju, za šta može postojati više razloga, ali je pravi činjenica da je sam menadžer konfuzan ili nefleksibilan i zato nesposoban da efikasno delegira posao.

Nesigurnost i nepreciznost u pogledu krajnje odgovornosti za realizaciju zadatka (menadžer ili radnik) prepreka su u delegiranju. Menadžeri ne mogu da se oslobode odgovornosti koje imaju prema menadžerima na višim nivoima time što će teške i neprijatne zadatke delegirati radnicima. Činjenica koja mnoge menadžere sprečava da uđu u rizik delegiranja je ta što su oni uvek odgovorni za aktivnost svojih podređenih. Sve ove prepreke mogu se prevazići ukoliko se menadžeri pridržavaju određenih smernica za efikasno delegiranje.

Delegiranje će za sve zainteresovane strane biti uspešno ukoliko se izgradi uzajamno poverenje (ovo je još jedna situacija gde etika utiče na svakodnevne poslovne aktivnosti) i ako se ispune određeni preduslovi.

Prvi, spremnost menadžera da radnicima pruže slobodu da obave delegiran zadatak (način i rešenje zadatka po sopstvenom izboru).

Drugi, prisna komunikacija između menadžera i radnika.

Treći, sposobnost menadžera da analizira faktore kao što su ciljevi organizacije, zahtevnost zadataka i sposobnost radnika.

Svaki od ovih preduslova važan je za realizaciju sledećih zadataka za efikasno delegiranje:

- doneti odluku o zadacima koji se mogu delegirati;
- doneti odluku kome poveriti zadatak;
- obezbediti dovoljno resursa za realizaciju delegiranog zadatka;
- delegirati zadatak;
- biti spreman za intervenciju ukoliko je potrebno;
- izgraditi sistem povratne sprege obaveštenosti.

Menadžeri neprestano donose odluke vezane za delegiranje. To je faktor koji uvek postoji u procesu organizovanja. Istovremeno i glavni menadžeri donose odluke o obimu delegiranja koji će se standardno primenjivati unutar celokupne organizacione strukture. Ove odluke su realno planske odluke o praktičnoj organizaciji.

Obim delegiranja zvaničnog autoriteta menadžera unutar celokupne organizacije kreće se u rasponu od decentralizacije do centralizacije. U relativno decentralizovanoj organizaciji znatan deo autoriteta prenosi se duž organizacione hijerarhije naniže.

Prednosti *decentralizacije* identične su prednostima delegiranja:

- rasterećenje glavnog menadžmenta;
- donošenje boljih odluka jer potiču s lica mesta;
- bolja obuka, moral i inicijativa na nižim nivoima;
- veća fleksibilnost i brzo donošenje odluka u dinamičnom okruženju.

Međutim, potpuna decentralizacija, bez koordinacije i liderstva s vrha, nije poželjna. Svrha organizacije, efikasna integracija subjedinica radi realizacije organizacionih ciljeva upotrebom strateških planova, ostala bi neostvarena bez određene centralizovane kontrole.

S aspekta menadžera u turizmu mogu se uzeti u obzir i sledeće prednosti decentralizacije:[251]

- direktan pristup tržištu;
- poznavanje lokalne sredine;
- poznavanje i razumevanje potreba klijenata;
- pogodnosti za dilera.

S druge strane, mogu se navesti argumenti u prilog centralizaciji:

- ponekad se ne isplati niti je praktično da stručno znanje, poseban talenat i specijalizovana tehnologija budu široko rasprostranjeni;
- decentralizovane ispostave najčešće podrazumevaju veće režije i osoblje;
- unapređenjem tehnologije komunikacija omogućeno je prebacivanje sredstava, dostupnost informacija o kreditiranju, prenosu i obradi podataka iz jedinstvene centrale. U velikom broju organizacija u kojima menadžeri razmatraju kako će sprovesti decentralizaciju pitanje od prvenstvenog značaja nije da li treba decentralizovati organizaciju, već u kojoj meri to uraditi.

Decentralizacija ima vrednost samo u meri u kojoj pomaže članovima organizacije da ostvare svoje ciljeve. U određivanju obima decentralizacije podesnog za jednu organizaciju obično se uzimaju u obzir sledeći faktori[252]:

1. uticaj sredine, kao što su karakteristike tržišta, pritisak konkurencije i dostupnost resursa;

251 Van Gorden, B., *Moving Back to Centralization*; Credit, maj/jun, 1990, str. 12.
252 Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000, str. 332.

2. veličina organizacije i stopa rasta;
3. druge karakteristike organizacije, kao što su izdaci za donete odluke, pitanja kojima glavni menadžment daje prednost, kultura organizacije i sposobnost menadžera na nižim nivoima.

Menadžeri novog doba moraju dobro upoznati, pravilno razumeti, a zatim razvijati i koristiti liderske sposobnosti i veštine u vođenju preduzeća. Težište je na aktivnostima preko kojih lideri ostvaruju uticaj, odnosno na odgovorima šta lideri rade, a potom na tome kako utiču na sledbenike. Uticaj, poverenje i odgovornost čine suštinu liderstva. Osobine i ponašanje lidera su pretpostavke za njegov razvoj.[253]

13.2. DEFINISANJE LIDERSTVA I VRSTE LIDERSKIH STILOVA

13.2.1. Šta je liderstvo

Liderstvo se definiše kao proces usmeravanja i uticaja na aktivnosti relevantne za ostvarenje ciljeva članova grupe.

„Međutim, postoji mnogo interesantnih definicija liderstva. Pod liderom se podrazumeva ličnost koja treba da obavlja specifičnu lidersku ulogu. Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina a pokazuje manjina. Ono je neophodno da bi se dobili izvrsni rezultati od običnih ljudi.

Jukl je dao veći broj definicija liderstva. Po jednoj, 'liderstvo je ponašanje pojedinca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju'. Druga Juklova definicija kaže da je liderstvo dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji. Jukl u definisanju ide dalje, pa kaže da je liderstvo proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva a da su lideri ljudi koji konstantno daju efektivan doprinos društvenom poretku i od kojih se očekuje da to rade.

Uočljivo je da ne postoji jednoobrazna definicija liderstva koje bi se trebalo pridržavati i koja bi obuhvatila svaki aspekt liderstva. Neke definicije uključuju i druge pojmove u definisanju liderstva. Tako na primer, Jago vidi liderstvo kao istovremeno: proces i vlasništvo. Liderstvo kao proces koristi se svim sredstvima koja nisu prinudna u usmeravanju energije i napora ka zajedničkom cilju organizacije."[254]

Jasno je da se „liderstvo se može sagledavati iz različitih aspekata, pa stoga i njegove definicije variraju. Međutim, možemo zaključiti da nekoliko osnovnih karakteristika zasigurno čini okosnicu liderstva, i to:

- Liderstvo je proces, što znači da ne predstavlja osobinu ili karakteristiku u samoj osobi koju nazivamo liderom. Proces podrazumijeva da lider utiče na sledbenike i

253 Milisavljević, M., *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
254 Vlahović, S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID Podgorica, 2008, str. 29.

da sledbenici utiču na njega. Kada postanemo svesni da je liderstvo proces, shvatamo i da ono nije rezervisano samo za odabrane, već se može šire primeniti, naučiti i prepoznati.

- Liderstvo uključuje izvesnu dozu uticaja. Tiče se prevashodno uticaja lidera na sledbenike i bez uticaja liderstvo ne postoji.
- Liderstvo se dešava u grupama. Grupe su zapravo kontekst u kojem se odigrava proces liderstva i predstavlja aktivnost uticaja radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili težnji.
- Liderstvo uključuje ciljeve i prevashodno znači usmeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu. Dakle, liderstvo se odigrava u kontekstu u kojem se individue usmjeravaju u zajedničkom cilju."[255]

Liderstvo je proces uticaja ljudi na druge ljude (individue ili grupe) kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi organizacije u datoj situaciji. Prema ***P. Hersey*** i ***K. Blanchard***, ovaj proces bi se u vidu funkcije mogao iskazati na sledeći način:

$$L = F(l, f, s)$$

gde je:

l – lider; f – sledbenik; s – situacija.

Liderstvo je kompleksno područje menadžmenta, čija je pojava označila svojevrsnu inovaciju i novo razdoblje u menadžmentu. Inženjerski jezik (koji je dominirao u teoriji i menadžerskoj praksi) ustupio je mesto jeziku politike. S liderstvom su povezani svi savremeni koncepti na kojima se zasniva efektivno upravljanje preduzećem, kao što su: moć, uticaj, kultura, grupni procesi i timska organizacija. Neka preduzeća gube konkurentsku prednost jer imaju previše menadžera, a premalo lidera.

Pravi se razgraničenje između liderstva kao pozicije i kao procesa. Liderstvo kao proces obuhvata aktivnosti: smernice, angažovanje ljudi kao njihova motivacija i inspiracija. Kada se porede menadžment i liderstvo, ukazuje se da menadžment akcenat stavlja na kontrolu, konzistentnost i red, a liderstvo inspiriše kreiranje i promene. Za liderstvo je karakteristično davanje smernica da se dođe do korisnih promena kreiranjem poželjne i izvodljive vizije. Takav koncept liderstva nije spojiv sa do sada preovladavajućim shvatanjima da je lider jedna ličnost koja se nalazi u ulozi glavnog stratega – generalnog menadžera preduzeća. Liderstvo kao proces, očigledno, zahteva više osoba u preduzeću sa liderskim osobinama. Iz tog je važno shvatiti razliku između lidera i menadžera (naredni pregled).

255 Vlahović, S., *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID Podgorica, 2008, str.30–31.

Pregled 35 Razlike između Lidera i Menadžera

Lider	Menadžer
Radi prave stvari	*Radi stvari na pravi način*
Zna zašto i zašto ne (efektivnost)	*Zna kako (efikasnost)*
Identifikuje problem	*Rešava problem*
Dugoročno orijentisan	*Kratkoročno orijentisan*
Zagledan u horizont	*Striktan pogled*
Inovira	*Administrira*
Razvija	*Održava*
Stvara	*Imitira*
Pita zašto ne	*Pita zašto i kako*
Izaziva	*Prihvata*
Sopstvena ličnost	*Dobar "vojnik"*

Izvor: Vujović S. , Ristić Ž., Ekonomska teorija Menadžmenta, LIBER, Beograd, str. 51

Postoji više modela efektivnog liderstva zasnovanih na situacionom pristupu. Fidlerov kontigentni model, revidirani normativni liderski model i model ciljnog puta preporučuju se rukovodećim ljudima u preduzeću, kao efektivni načini ponašanja u konkretnoj situaciji. Pri tome se sugeriše ravnoteža između brige za posao i brige za ljude uz uvažavanje date situacije.

U svemu tome postoji velika zavisnost između liderstva i moći jer je korišćenje moći jak motiv da se postane lider. Moć koristi lideru za uticaj na druge u preduzeću (način na koji se vrši uticaj pokazuje da liderima stoje na raspolaganju brojni izvori moći, od moći pozicije, do lične moći). Harizmatsko i transformaciono liderstvo fokusiraju kongvintivnu i razvojnu dimenziju liderstva.[256] Uopšteno, menadžerima se sugeriše da umesto autoriteta, grade harizmu na referentnim osobinama, samouverenim i ubedljivim nastupima (harizma je neophodan elemenat transformacionog liderstva, ali sama nije dovoljna da dovede do transformacionog procesa). Zato lider menadžer mora da koordinira, komunicira, informiše i alocira.

256 Harizma, kao rezultat percepcije osobina lidera od strane sledbenika, znači da zaposleni percipiraju kvalitete i ponašanje lidera na određeni način i prihvataju ga kao model ponašanja koji slede. Transformacioni lideri moraju napraviti korak više od onih harizmatskih.

Umesto inferiornih, za uspeh transformacionog poduhvata potrebni su superiorni sledbenici koji prihvataju obaveze i odgovornost i sami žele da postanu lideri. Transformacioni lideri opunomoćivanjem zaposlenih razvijaju liderstvo kroz celu organizaciju. Uloga menadžera lidera je u tome da pomoću liderstva zadovolje interese principala u efikasnom i efektivnom upravljanju preduzećem. Liderstvo je potrebno svakom preduzeću, a naročito onim preduzećima koja su zapala u velike teškoće (naročito velikim i zrelim) jer bez liderstva nema uspešne transformacije preduzeća turističke privrede.

Džordž Homans u studiji *Ponašanje lidera* definiše 11 pravila za lidera menadžera:

1. održava svoju poziciju,
2. živi sa normama grupe,
3. vodi,
4. ne izdaje direktive koje se neće sprovesti,
5. održava poziciju svojih sledbenika,
6. ne takmiči se sa sledbenicima,
7. nikad ne grdi i ne hvali pred zaposlenima,
8. sagledava celinu strategije,
9. stvara uslove za samodisciplinu,
10. mora sebe dobro da poznaje,
11. mora da bude dobro informisan.

Svakako da ponašanje lidera zavisi od niza komponenata i treba da je fleksibilno i adaptabilno. Međutim, i okolina u znatnoj meri povratno utiče na njegovo prilagođavanje. Liderstvo u menadžmentu je proces usmeravanja aktivnosti članova grupa ka ostvarenju zadatka. Ova definicija liderstva ima četiri značenja.

Prvo, liderstvo podrazumeva *druge ljude* – radnike ili sledbenike. Spremnošću da prihvate smernice i uputstva lidera članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera, kao i sam proces liderstva. Kada ne bi postojali drugi ljudi, svi kvaliteti liderstva kod menadžera bili bi beznačajni.

Drugo, liderstvo znači nejednaku raspodelu *moći* između lidera i članova grupe. Menadžer ima pet osnovnih tipova moći[257]: *moć nagrađivanja, moć prinude, legitimna moć, referentna moć i stručna moć.*

Moć je sposobnost uticaja, odnosno sposobnost da se izazovu promene u stavovima ili ponašanju pojedinaca ili grupa. Ukoliko menadžer poseduje veći broj izvora moći, to su veće mogućnosti da će biti i uspešan lider.

Treće, bitan elemenat liderstva je sposobnost da se na različite načine koriste različiti oblici moći kako bi se uticalo na ponašanje sledbenika.

Četvrto, liderstvo je pitanje vrednosti i predstavlja kombinaciju prethodna tri elementa, uz uvažavanje moralnih komponenata.

257 Yuki, G., *Leadership in Organization*, 3 ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.

Uticaj predstavlja svaku radnju ili primer ponašanja koji može izazvati promenu stava ili ponašanja druge osobe ili grupe.

Svakako da liderstvo i upravljanje nisu istovetni pojmovi i pored nesporne činjenice da se liderstvo ne može odvojiti od upravljanja i da je vrlo bitno za menadžment. Eksperti tvrde da je u većini organizacija problem previše upravljanja a premalo liderstva.[258]

U utvrđivanju karakternih osobina lidera obično se koriste dva pristupa:

(1) poređenje karakternih osobina onih koji su postali lideri s karakternim osobinama onih koji nisu;

(2) poređenje karakternih osobina uspešnih s karakternim osobinama neuspešnih lidera.

Primer 30 Šta rade uspešni lideri

Za ilustraciju uspešnosti liderstva treba dodati i stavove prof. Johna Kottera, sa Poslovne škole na Harvardu, objavljene u njegovoj knjizi: „The Leadership Factor's", a povodom uspešnosti Jana Carlzona iz Scandinavian Airlines System-a. Naime, da bi video pravu suštinu liderstva Kotter stavlja liderstvo pod mikroskop kako bi o predmetu video što više sa aspekata spoljnjeg posmatrača. Veliko američko industrijsko carstvo izgradili su lideri - vizionari, ljudi koji su imali uverenje, odlučnost i sreću. Njih su kasnije zamenili menadžeri. Prema Kotteru, „ razlika između menadžera i lidera je fundamentalna. Menadžer održava, lider razvija. Menadžer računa na kontrolu, lider na poverenje. Menadžer radi stvari dobro, lider radi dobre stvari. Nema svako liderski potencijal. Lideri se rađaju, a ne stvaraju. Kao i u svemu, to je lakše kazati nego učiniti. Razvijati lidere teže je nego menadžere, tvrdi Kotter, a još je teže razvijati menadžere koji će voditi..." Kotter takođe naglašava da je ključ uspeha fleksibilna prilagodljiva korporativna strategija i struktura koju vodi glavni izvršni upravnik, odnosno onaj koji je najpre uspešan lider. Ovu njegovu misao potvrdio je Jan Carlzon, koji je sa 32 godine postao predsednik jedne podružnice SAS-a, a sa 36, predsednik domaćeg prometa u kompaniji, a dve godine kasnije došao je na čelo SAS-a. Njega Kotter opisuje kao lidera koji je pre svega slušalac, rukovodilac koji misli drugih ljudi pretvara u akciju. U tom smislu zanimljiv je njegov „polazni položaj" u stvaranju uspeha. Svoje marketinško osoblje u kompaniji ovaj pravi lider modernog shvatanja menadžmenta postavlja iza šaltera za prodaju karata, licem u lice sa korisnicima njegovih usluga - putnicima. SAS-ovi avioni odgovaraju zahtevima putnika, a ne poslednjoj reči tehnologije, pa je terminal i red letenja isključivo prilagođen zahtevima putnika. Kao koautor pomenute knjige, sam Carlzon završio je izlaganje jednom zanimljivom i poučnom pričom o dvojici klesara."

Na pitanje šta radi, prvi je odgovorio: „Klešem ovaj prokleti kamen u blok", dok je drugi rekao: „Član sam ekipe što gradi katedralu!". Dodajmo svemu izrečenom i prefinjene reči Doris Lessing o razlikama između menadžera (Boss-a) i lidera

Izvor: Stefanović V., Blagojević S., Menadžment ljudskih resursa, Prirodno matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Novi sad, 2009, str.414-415

258 Prvi sistematski pokušaj psihologa i ostalih istraživača da objasne pitanje liderstva bio je usmeren na otkrivanje karakternih osobina lidera. U ovom pristupu polazi se od pretpostavke da lideri imaju izvesne zajedničke urođene osobine. Ovo gledište – da se lideri rađaju, a ne stvaraju – još je popularno među nestručnom publikom, ali ne i među profesionalnim istraživačima.

13.2.2. Liderski stilovi

Funkcije lidera su aktivnosti usmerene na održanje grupe i zadatke koje mora da realizuje lider ili neko drugi da bi jedna grupa mogla uspešno da radi. Za uspešan rad grupe potrebna je osoba koja može da obavi dve važne funkcije: funkciju rešavanja problema i funkciju održavanja grupe na okupu ili socijalnu funkciju.

Socijalnim funkcijama se rešavaju nesporazumi i obezbeđuje se da pojedinac oseća da uživa poštovanje grupe.

Stilovi lidera su različiti modeli ponašanja koje prihvataju lideri u procesu usmeravanja i uticanja na radnike, u izvršavanju funkcije liderstva (*rešavanje problema i održanja grupe*) i uticaja na zadatak. Većina menadžera pomalo koristi oba stila (orijentacija na zadatak i orijentacija na radnike), ali uvek preovladava jedan pristup. Lestvica liderskog ponašanja može se sagledati u Pregledu 36.

Stilovi liderstva zavise od tri grupe faktora ili „snaga„:

- snaga u menadžerima – poreklo, znanje, vrednost i iskustvo;
- snaga u radnicima – osobine podređenih i participativni menadžment;
- snaga u situaciji – veličina i kohezivnost određene radne grupe, priroda zadataka koje grupa obavlja, faktor vremena i faktori okruženja.

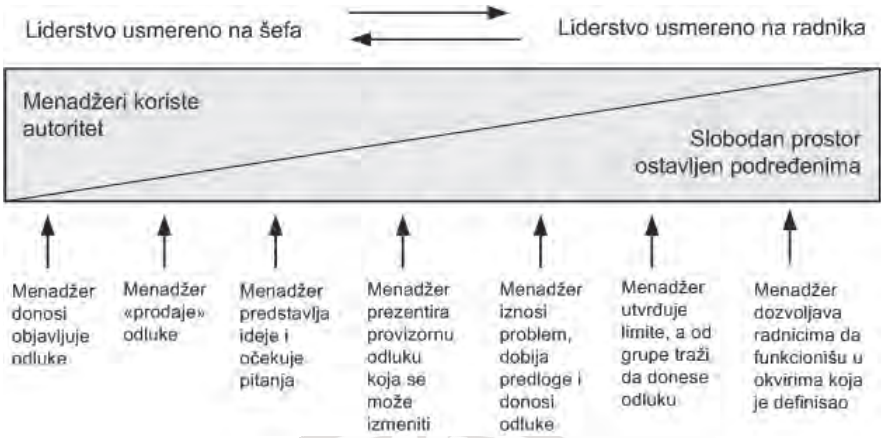
Brojna teorijska i empirijska istraživanja potvrđuju da uspešno liderstvo zavisi od različitih promenljivih elemenata, kao što su organizaciona kultura i priroda zadatka. Nijedna pojedinačna osobina nije bila zajednička svim uspešnim liderima. Nijedan određeni stil nije bio efikasan u svim situacijama.

Kontingentni pristup liderstvu je gledište po kome se tehnike menadžmenta, koje mogu na najbolji način da omoguće ostvarenje organizacionih ciljeva, razlikuju u zavisnosti od situacije ili okolnosti. U svakoj situaciji mogu se identifikovati elementi koji utiču na efikasnost određenog stila, a oni se mogu grupisati kao:

- zahtevi zadatka;
- očekivanja i ponašanja osoba istog ranga;
- osobine, očekivanja i ponašanja radnika;
- organizaciona kultura i politika.

U savremenim uslovima egzistiraju četiri najnovija i najpoznatija kontingentna modela liderstva.

Pregled 36 Lestvica liderskog ponašanja

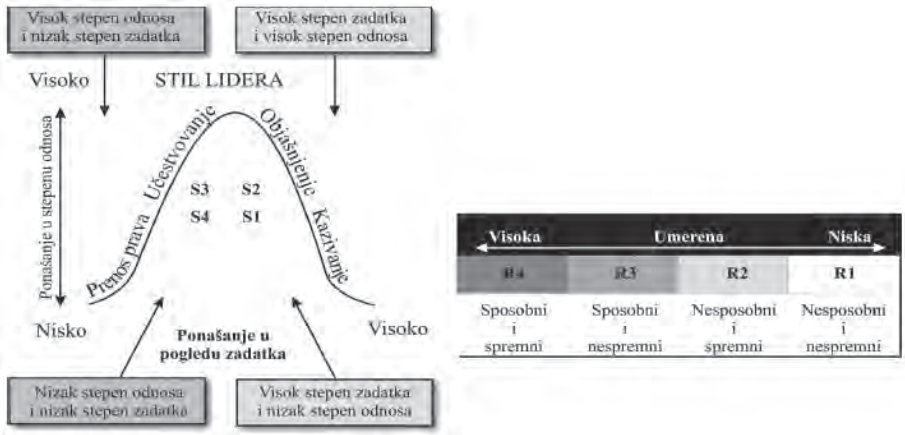


Izvor: Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želnid, Beograd, 2000.str.435

1. Model situacionog liderstva

Pristup liderstvu koji su razvili Hersi i Blankard opisuje kako bi lideri trebalo da prilagode svoj liderski stil željama podređenih da postignu uspeh, njihovom iskustvu, sposobnostima i spremnosti da prihvate obaveze.[259] Najefikasniji liderski stil menja se u zavisnosti od „spremnosti" radnika, odnosno od njegove želje za dokazivanjem, prihvatanja odgovornosti ali i kao sposobnost, veština i iskustvo potrebni za obavljanje zadataka.

Slika 18 Hersey - Blanchardov situacioni model



Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 429

259 Hersey, P., Blanchard, H., *Management of Organizational Behavior*, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y, 1982, p. 8–17.

U postupku utvrđivanja liderskog stila važni promenljivi elementi su ciljevi i znanja sledbenika. Eksperti veruju da odnosi između menadžera i sledbenika prolaze kroz četiri faze, i da menadžer menja liderski stil prema razvoju svojih sledbenika:

a) velika briga za zadatak i mala za odnose;

b) velika briga za zadatak i velika za odnose;

c) velika briga za odnose i mala za zadatak;

d) mala briga za odnose i mala za zadatak.

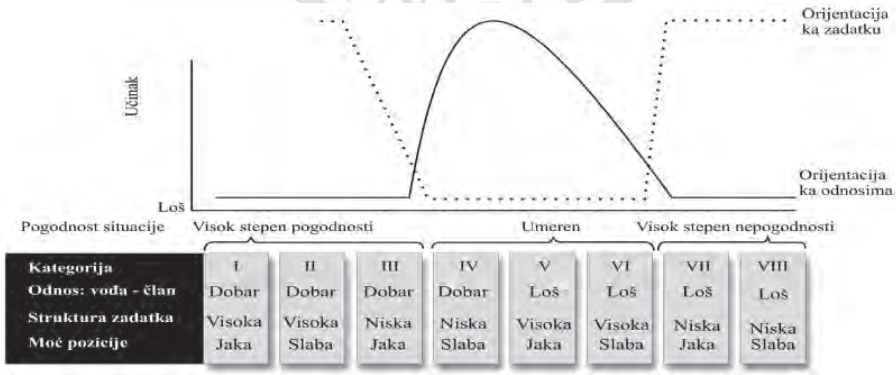
Model situacionog liderstva izazvao je interesovanje jer preporučuje tip liderstva koji je *dinamičan* i *fleksibilan*, a ne statičan. Neprestano se ocenjuju motivisanost, sposobnost i iskustvo sledbenika kako bi se utvrdilo koja je kombinacija stilova najpogodnija u liberalnim i promenljivim uslovima. Kada je stil primeren situaciji, on mora ne samo da motiviše radnike već i da im pomaže i u profesionalnom razvoju.

Međutim, lider koji želi da se sledbenici razvijaju, da imaju veće samopouzdanje i koji želi da im pomogne da nauče svoj posao, moraće vrlo često da menja stilove.

2. Fidlerov model: liderski stil i radna situacija

Ovaj model polazi od pretpostavke da menadžeri nerado menjaju stil(ove) upravljanja na osnovu kojeg/kojih su postali uspešni.[260] Smatra se da većina menadžera nije mnogo fleksibilna, pa je zbog toga svaki pokušaj da se promenom menadžerskog stila odgovori na nepredvidljive ili promenljive situacije beskoristan i osuđen na neuspeh. To znači da se efikasno ponašanje grupe može obezbediti samo ako se odabere *menadžer koji odgovara datoj situaciji ili ako se situacija prilagodi menadžeru.* Fidler koristi merni instrument za upoređivanje sličnih stilova orijentisanih na radnike ili na zadatke.

Slika 19 Fidlerov model



Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 428

260 Fiedler, F., *Engineer the Job to Fit the Manager*, Harvard Business Review, 43, No. 5, sept. –oct., 1965, p. 116.

Najmanje poželjan saradnik (LPC) Fidlerov je merni instrument kojim menadžer locira na osnovu skale liderskog stila (radnik s kojim menadžer najlošije sarađuje). Identifikovane su tri „liderske situacije„ ili promenljive koje utiču na to koji će liderski stil biti efikasan: odnosi lider – član, struktura zadatka i liderska moć.

Odnos lider – član predstavlja kvalitet saradnje između lidera i njegovih radnika; prema Fidlerovom mišljenju, taj odnos najviše utiče na moć menadžera.

Struktura zadatka je promenljiva vrednost radne strukture koja, prema Fidlerovom mišljenju, omogućava da se utvrdi moć menadžera. U zadacima sa strukturom menadžeri automatski imaju moć ali u zadacima bez strukture njihova moć nestaje.

Moć na osnovu položaja je moć koja je svojstvena formalnom položaju na kome se lider nalazi. Ova moć može biti velika ili mala, u zavisnosti od određenog položaja.

3. Model put-cilj

Ovaj model proistekao je iz teorije liderstva koja ističe ulogu lidera u objašnjavanju podređenima kako mogu da postignu visoke rezultate, dobiju odgovarajuće nagrade ili valentnosti (privlačnosti) nagrade. Omogućava da se shvati i predvidi efikasnost liderstva u različitim situacijama.[261] Menadžeri utvrđuju raspoloživost „ciljeva„ (nagrade) i „puteve„ kojima se oni mogu ostvariti. Izbor nagrada utiče na liderski stil menadžera, ali i mišljenje radnika o tome koji put vodi ka konkretnim nagradama.

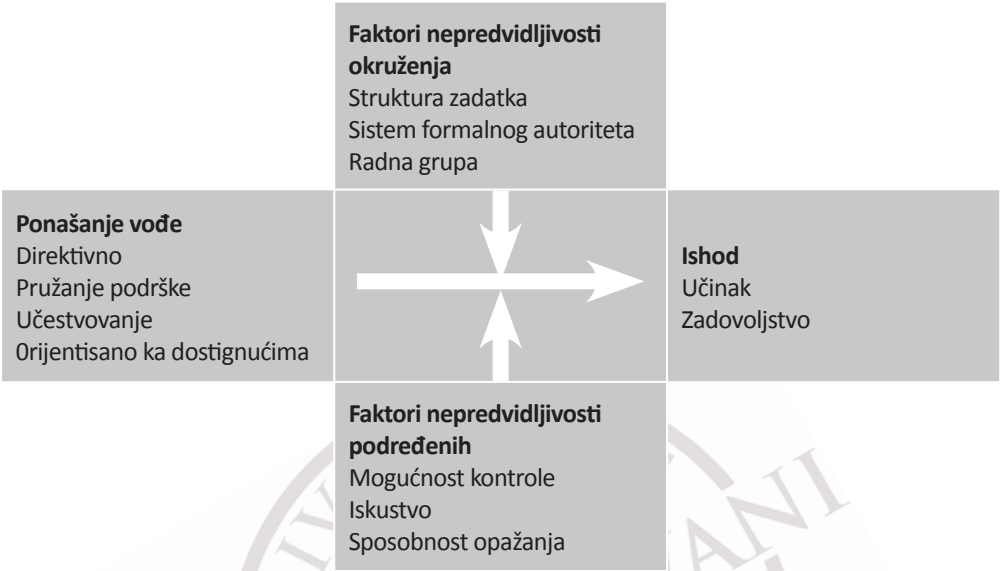
„Teorija put – cilj, kao i druge kontingencijske teorije, ne promoviše bilo koji (napred navedeni) stil vodstva kao najbolji. Ovo stoga što ona efikasnost, a time i podobnost za primenu, liderskih stilova povezuje sa situacijom u kojoj vođe obavljaju svoj posao - stanjem koje, prema ovoj teoriji, određuju dve grupe situacionih varijabli: (1) karakteristike podređenih (njihove potrebe, sposobnosti i iskustvo) i (2) karakteristike radnog okruženja (struktura radnog zadatka, sistem nagrađivanja i odnosi u grupi).

Prema teoriji put – cilj, lideri moraju biti sposobni da svoje ponašanje prilagode specifičnostima situacije u kojima vrše ulogu vođe. To, u pravilu, znači kombinovanje više stilova vodstva. Pri tome, vođe moraju voditi računa da njihovo ponašanje treba biti prihvatljivo za podređene, odnosno da ono predstavlja izvorom zadovoljstva podređenih. Jer, samo takvo ponašanje lidera postaje značajan faktor povećavanja motivacije podređenih (motivacije proistekle iz spoznaje podređenih da vođe čine sve što je neophodno, kako na planu respektovanja zadovoljenja njihovih potreba tako i u oblasti poboljšavanja uslova njihovog rada) i, shodno tome, pojačanim naporima sledbenika u izvršavanju njihovih zadataka.„[262]

261 Ovaj model su formulisali Martin G. Evans i Robert J. Haus. Evans, M., *Leadership and Motivation: A Core Concept*, Academy of Management Journal 13, No 1, march, 1970, p. 91–102; House, R., *A Path-Geal Theory of Leader Effectiveness*, Administrative Science Quarterly 16, No 5, september, 1971, p. 321–28.

262 Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 450,

Slika 20 Teorija put-cilj



Izvor: S. P.Robins, M.Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 432

U modelu se mogu identifikovati dve promenljive koje određuju najefikasniji liderski stil: *lične osobine radnika* i faktori okruženja, kao i *zahtevi na radnom mestu* s kojim se radnici moraju suočiti.

4. Model: odluka o uključenju potčinjenih (modeli Vroom-Yet i Vroom- Jago)

Ovaj model nastao je na osnovama kritike modela put – cilj, jer su autori[263] smatrali da nije uzeta u obzir situacija kada menadžeri donose odluku o uključenju radnika.

Kao rešenje ponudili su prošireni klasični model Vrum–Jeton situacionog liderstva koji je sadržao brigu i za kvalitet, i za prihvatanje odluka.[264]

Eksperti (Vrum i Jago) produbili su ovaj pristup jer su izneli hipotezu da efikasnost odluke zavisi od njenog kvaliteta, privrženosti odluci, kao i od vremena utrošenog na donošenje odluke. Oni veruju da je ukupna efikasnost liderstva u funkciji *efikasnosti odluke minus troškovi donošenja odluke, plus vrednost ostvarena razvijanjem sposobnosti kod ljudi na osnovu procesa odlučivanja.*

263 Viktor Vrum (Victor Vroom) i Artur Jago (Arthur Jago), 1973.

264 Vroom, V. i A. Jago, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.

Svakako da liderski stilovi mogu biti uslovljeni vremenom ili razvojem, a primenjivaće se onaj model koji najviše odgovara datim okolnostima. Pritom treba uzimati u obzir i subjektivni element jer je očigledno da se pojedinci lakše prilagođavaju različitim situacijama u životu i radu od drugih. Fleksibilnost u liderstvu predstavlja, sve više, odlučujući faktor.

Najnovije studije iz oblasti liderstva ukazuju na to da menadžeri u stvari pokazuju veliku *potencijalnu* fleksibilnost kada odgovaraju na uticaje koje na njihove liderske stilove ima okruženje.

Osim analiziranih modela liderstva, često, takoreći svakodnevno, pojavljuju se brojna empirijska i teorijska dela iz oblasti liderstva, na primer, o stilu lidera koji se naziva „dinamično angažovanje„ (sa pet osnovnih modela u praksi i deset modela ponašanja koji lideri koriste). Istraživanje liderstva ići će u raznim smerovima. Aktuelno je transformaciono ili harizmatsko liderstvo, kao i oživljavanje biheviorističkog pristupa ili vraćanje na tradicionalne ideje o liderstvu. Mnogi smatraju da dolazi vreme izuzetnih lidera u menadžmentu.

Pregled 37 Osnovne prakse i ponašanja izuzetnih lidera

IZAZOV PROCESU	1. Tragati za mogućnostima 2. Eksperimentisati i preuzimati rizik
PODSTICATI ZAJEDNIČKU VIZIJU	3. Vizija budućnosti 4. Navesti ostalo
OMOGUĆITI DRUGIMA DA DELUJU	5. Podsticati saradnju 6. Ohrabriti druge
OBLIKOVATI PUT	7. Dati primer 8. Planirati male pobede
OHRABRITI SRCE	9. Priznati doprinos pojedinca 10. Proslaviti uspeh

Izvor: Kouzes, J., Posner, B., The Leadership Challenge: Hov to Get Extraordinary Things Done in Organizations, San Francisco, Jossey- Bass, 1987.

Autoritarni lideri predstavljaju onu vrstu lidera koji utvrđuju šta podređeni treba da urade da bi postigli sopstvene ciljeve, kao i ciljeve organizacije, klasifikuju zahteve i ubeđuju ljude da mogu da ostvare svoje ciljeve ako ulože neophodan trud.

Transformacioni lideri, nasuprot prethodnim, svojom ličnom vizijom i energijom inspirišu sledbenike i imaju veliki uticaj na svoje organizacije. Takođe ih nazivaju i *harizmatski lideri.*

Najnoviji izazovi tradicionalnoj teoriji liderstva obuhvataju psihoanalitički pristup, koji ispituje nesvesne motive lidera i romantični pristup, koji se koncentriše na romantičnu ili idealizovanu sliku koju sledbenici imaju o tome šta lideri mogu da ostvare i kako mogu da utiču na njihove živote i poslovnu karijeru.

Box tekst 7 Vrste liderskih stilova

PRIMER ZA MODEL VROOM-YETTON I VROOM-JAGO, RAZVIJEN 1973.

Ovaj model razvijen je da bi pomogao menadžerima da donesu odluku kada i u kom obimu treba da uključe radnike u proces rešavanja određenog problema. Ovaj model je izdvojio pet liderskih stilova koji predstavljaju skalu *autoritarnih* pristupa (AI, AII), *konsultantskih* pristupa (CI, CII) i *participativni* pristup (GII).

Vrste liderskih stilova

A I – Menadžeri sami rešavaju problem ili donose odluku i koriste informacije raspoložive u datom momentu.

A II – Menadžeri dobijaju neophodne informacije od podređenog (podređenih), zatim sami donose odluku o rešenju problema. Kada traže informacije, menadžeri mogu, ali ne moraju, da saopšte podređenima o kakvom je problemu reč. Uloga koju imaju podređeni u procesu donošenja odluke jasno je ograničena na pružanje neophodnih informacija (menadžerima), ali ne i na predlaganje ili ocenjivanje alternativnih rešenja.

C I – Menadžeri razgovaraju o problemu s određenim podređenim službenicima, ali pojedinačno, slušaju njihove ideje i predloge, ali ne organizuju zajednički sastanak sa svima njima, ne formiraju grupu. Zatim, menadžeri donose odluku, koja može ali ne mora uvažiti mišljenja podređenih.

C II – Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenima kao sa grupom i kolektivno prikupljaju ideje i predloge. Zatim donose odluke, koje mogu, ali ne moraju, uvažiti mišljenje podređenih.

G II – Menadžeri razgovaraju o problemu s podređenim kao grupom, a podređeni zajednički daju i ocenjuju alternative i pokušavaju da postignu konsenzus o rešenju.

Menadžeri ne pokušavaju da utiču na grupu da prihvati rešenje koje je po mišljenju menadžera najbolje. Oni prihvataju i primenjuju ono rešenje koje podržava cela grupa.

Izvor: Organizational Dynamics, Spring 1973, American Management Association, New York. Preuzeto od Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.445.

13.3. HARIZMATSKO LIDERSTVO

Okruženje u kojem organizacija posluje, splet okolnosti, utiče na izdvajanje određenog oblika liderstva. U uslovima krize[265] vrlo često se pojavljuju harizmatski efekti. Te uslove obično karakteriše visok stepen neizvesnosti i diskontinuiteta poslovanja, i zahtevaju značajan napor, žrtvovanje i obavezivanje sledbenika, što je moguće ostvariti samo delovanjem harizmatskog liderstva. Jedan od najčešćih uzroka stvaranja harizmatskih efekata u organizaciji odnosi se na postojanje *krize liderstva*.

Odsustvo lidera sposobnih da osmisle, iniciraju i sprovedu promene neophodne za uspešno poslovanje organizacije ne dovodi samo do loših performansi preduzeća već i do nezadovoljstva svih steikholdera. Nepostojanje *jasnih pravila* ponašanja u organizaciji često može da pogoduje izdvajanju harizmatskih lidera. Međutim, ponekad ni kriza nije dovoljan i potreban uslov za pojavu harizmatičnog liderstva. Brojna istraživanja (naročito u SAD) pokazala su da preduzeća čija je delatnost blisko povezana s dominantnim vrednostima društva ili određenom supkulturom potencijalnih sledbenika, u većini slučajeva imaju elemente harizmatskog liderstva. Tako su oni prisutni u industrijama visoke tehnologije koje se mogu povezati s vrednostima kao što su naučni, ekonomski progres ili nacionalni ponos, a ređe u granama prerađivačkih industrija. Tu se javlja *moralna* dimenzija kao jedna od važnih pretpostavki stvaranja harizmatskog liderstva.

Osim toga, izrazite poslovne mogućnosti koje stvaraju šanse za promenu dotadašnjeg načina poslovanja, takođe, predstavljaju pogodno tlo za razvoj harizmatskog liderstva.

Sam proces stvaranja harizmatskih efekata najlakše je moguće objasniti idejom stvaranja *koncentričnih krugova.* Inicijalni impuls nastaje stvaranjem manje grupe sledbenika koja okružuje lidera, i zajednički predstavljaju jezgro budućih harizmatskih događaja. Potom, krug se koncentrično širi i zahvata veći deo članova organizacije, da bi u poslednjem krugu inicijalna grupa, s liderom na čelu, pridobila potrebnu većinu, kada i nastaje pravo harizmatsko liderstvo. Ono u savremenim uslovima predstavlja proces. Centralni učesnici ovog procesa su **lider** koji nastoji da privuče pažnju i pridobije sledbenike, i **sledbenici**, od čije reakcije zavisi uspostavljanje harizmatskih odnosa.

Organizaciona kultura može biti sredina podsticaja ili ograničavanja harizmatskog liderstva.

Vizija lidera je polazni element za iniciranje harizmatičnih događaja, odnosno slika željene budućnosti koja je bitno različita od sadašnjosti. Prava vizija podstiče i obavezuje sve potencijalne sledbenike, putem kreiranja inspiracionih značenja, uspostavljanja standarda uspešnosti, naglašavanja moralne komponente, ali i pruža odgo-

265 Problem može nastati prilikom jasnog definisanja pojma krize. Ona se može odnositi na socijalne, ekonomske, političke ili religiozne potrese, kao što su ratovi, privredne recesije, tranzicija ka tržišnim uslovima privređivanja itd.

vore za prevazilaženja gepa između sadašnjih problema i aspiracija za budućnost.[266] Na osnovu atraktivne vizije koja nudi bolju budućnost, lider mobiliše prvo mali broj sledbenika, da bi mu se nakon njenog komuniciranja priključila većina kolektiva. Jednom prihvaćena vizija predstavlja kompas za budući tok aktivnosti, ali i ukoliko je to potrebno, utiče na uspostavljanje novih vrednosti, pravila ponašanja i verovanja. Upravo na ovom polju uspostavlja se veza između lidera i organizacione kulture koja bitno utiče na život organizacije.

Tabela 23 Model harizmatskog liderstva

Organizaciona kultura	Aktivnosti lidera	Efekti na sledbenike	Rezultati
- Adaptivna organizaciona kultura podstiče pojavu harizmatičnih lidera. - Harizmatični lider pojačava vrednosti adaptivne kulture, čime se menjaju aspekti kulture koji postaju nefunkcionalani tokom vremena.	- Kreiranje vizije - Izgradnja imidža - Demonstriranje visokih očekivanja i poverenja u sledbenike - Modeliranje vrednosti, verovanja i ponašanja	- Upoređivanje motivacije i istrajnosti - Identifikacija sa liderom - Veća kohezivnost između članova grupe - Unapređenje samoefikasnosti i samopoštovanja	- Lično obavezivanje sledbenika prema lideru i viziji - Porast satisfakcije - Unapređenje individualnih, grupnih i organizacionih performansi

Izvor: Prilagođeno od strane autora a na osnovu teksta Waldman, D.A., and Yammarino, F.J., »CEO Charismatic Leadership: Levels of Analysis Efects«, Academy of Management Review, 1999, Vol. 24, No. 2., pp.266-282.

Ukoliko organizaciona kultura ne sadrži vrednosti koje ne podržavaju viziju lidera, neophodno je uspostaviti novi vrednosni sistem, odnosno kreirati drugačiju organizacionu kulturu. U tom slučaju ulogu kreatora kulture preuzima lider nastojeći da strukturira i definiše realnost za svoje podređene, određujući tako, umesto njih, značenje sveta koji ih okružuje. U suštini lider putem vizije, izuzetnih retoričkih veština i ličnog primera menja postojeće i uvodi nove vrednosti, koje sledbenici i prihvataju.

Tako se lider javlja kao modelator novog sistema verovanja, ponašanja i vrednosti, a sve radi sprovođenja promena. U tom kontekstu anticipativne ili inovativne organizacione kulture mogu podstaći stvaranje harizmatskih lidera. Takve kulture favorizuju nastojanja ka anticipiranju budućeg toka događaja i prilagođavanja promenama u okruženju kako bi se zadovoljile potrebe potrošača, zaposlenih ostalih steikholdera. Prihvatanje atraktivne vizije uveliko zavisi od pažljivo izgrađenog imidža lidera. Obeležja prihvatljivog imidža, najčešće su:

266 Gardner, W.L. and Avolio, B.J., , *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Relationship,* Academy of Management Review, January, 1998., p. 34.

- veliko samopoštovanje bazirano na kompetentnosti,
- snažna moralna ubeđenost lidera u ispravnost svojih stavova;
- spremnost za preuzimanje velikog ličnog rizika.

Harizmatski lider svoj uticaj prevashodno bazira na ekspertskoj i referentnoj moći, za razliku od ostalih tipova liderstva. Poverenje sledbenika stiče korišćenjem nekonvencionalnih načina za rešavanje problema, poput uvođenja novih tehnoloških rešenja, organizovanja posla itd., čime se pokazuje znanje, umeće i veštine lidera. Na taj način, odnosno sasvim drugačijim, inovativnim rešenjima, lider ne samo da demonstrira ličnu kompetentnost već i ubeđenost u ispravnost svoje vizije.

S druge strane, harizmatski lideri moraju postavljati visoka očekivanja pred svoje sledbenike, ali i permanentno izražavati poverenje u njihove sposobnosti. Najvažnija veština harizmatskog liderstva jeste komuniciranje. Harizmatski lideri moraju izuzetnim retoričkim veštinama prvo da iniciraju promene, bilo tako što će pobuditi nezadovoljstvo sledbenika postojećim stanjem u organizaciji, bilo tako što će ukazati na nove šanse ili izuzetne poslovne mogućnosti. Tako će pokušati da pridobiju podršku za svoju viziju budućnosti, a zatim nastojati da potenciraju nove vrednosti. Harizmatični lideri koriste različite oblike retoričkog ubeđivanja, kao što su metafore, analogije i priče uz pobuđivanje emocija kako bi istakli svoja ubeđenja.

13.4. SELEKCIJA I IZBOR MENADŽERA

Selekcija i izbor menadžera predstavljaju postupak u kome se određuju i biraju odgovarajući ljudi sposobni da upravljaju. To je postupak koji obuhvata razmatranje i analizu jednog skupa raspoloživih kadrova, potencijalnih menadžera, i utvrđivanje koji među njima na najbolje odgovaraju raspoloživim mestima menadžera. Proces predstavlja utvrđivanje koliko pojedinci iz skupa raspoloživih, zadovoljavaju potrebne zahteve ili kriterijume za raspoloživa mesta menadžera. Svakako da je to veoma složen i odgovoran zadatak koji zavisi od većeg broja faktora, a ujedno može veoma da utiče na dalji opstanak i razvoj preduzeća, ustanove ili javne službe. Uvažavajući sve moguće specifičnosti različitih menadžerskih mesta, jedan opšti postupak selekcije i izbora obuhvata sledeće aktivnosti:

1. određivanje skupa menadžera koji se bira;
2. određivanje skupa pojedinaca potencijalnih menadžera;
3. definisanje zahteva – kriterijuma za selekciju i izbor menadžera (eventualno po vrstama menadžera);
4. određivanje težinskih faktora za svaki kriterijum (ako je predviđena i kvantitativna analiza);
5. analiza kako pojedinci ispunjavaju pojedine zahteve (kvantitativna i kvalitativna analiza);

6. definisanje šireg izbora na osnovu rezultata analize;
7. formiranje užeg skupa specifičnih zahteva za određeno menadžersko mesto (a težinskim faktorima);
8. pravljenje nove analize (kvantitativne i kvalitativne);
9. rangiranje pojedinaca i izbor najboljih;
10. definisanje i organizovanje dodatne obuke za odabrane pojedince.

Navedeni postupak selekcije i izbora menadžera sadrži nekoliko veoma specifičnih i za izvođenje veoma teških faza i aktivnosti. Pored određivanja skupa pojedinaca koji se podvrgavaju selekciji i izboru, tu su i određivanje i definisanje zahteva, odnosno kriterijuma za selekciju i izbor menadžera. Oni predstavljaju određene zahteve koje čovek treba da ispuni da bi mogao da bude dobar menadžer. Ova faza celokupnog postupka je odlučujuća za valjano provođenje postupka selekcije i izbora menadžera jer od pravilno određenih kriterijuma zavisi i valjanost selekcije i izbora.

Čovek treba da ispuni niz zahteva da bi mogao da obavlja poslove menadžera, odnosno da bi postao dobar menadžer. Pre svega, uzimaju se u obzir sve osobine, sposobnosti i znanja koje treba da poseduje određena ličnost da bi bila uspešan menadžer. Iz tog skupa izdvajaju se grupe zahteva koji predstavljaju relevantne kriterijume za valjano obavljanje procesa selekcije i izbora. Međutim, tu se nastaju dve grupe problema:

- određivanje veličine skupa kriterijuma – određivanje broja kriterijuma koji će omogućiti najbolju selekciju i izbor menadžera;
- određivanje kriterijuma koji treba da čine definisani skup najprihvatljivijih kriterijuma.

Kada se reše ovi problemi, pristupa se konkretnom određivanju kriterijuma, odnosno zahteva koji se koriste za selekciju i izbor menadžera. Kod praktičnog određivanja ovih kriterijuma treba imati u vidu da skup prihvatljivih kriterijuma koji služe za sekciju i izbor ne može biti za sve nivoe i vrste menadžera. Sasvim je jasno da skupovi kriterijuma moraju biti različiti za nivo top menadžera, srednjih menadžera i operativnih menadžera, s obzirom na ulogu i zadatke koje imaju, kao i na ovlašćenja i odgovornosti koja im pripadaju. Isto tako, kada je reč o menadžerima istog nivoa, koji rade u različitim oblastima (npr. funkcionalni menadžeri,) kriterijumi za selekciju i izbor mogu da budu u izvesnoj meri različiti.

Svaka funkcionalna oblast nosi određene specifičnosti koje se u izboru kriterijuma moraju uvažavati. Ove specifičnosti se moraju uvažavati i kod kvantitativne analize, prilikom određivanja težinskih koeficijenata za pojedine kriterijume.

Skup ***uopštenih zahteva***, koji se u konkretnim slučajevima može menjati i dorađivati, sadrži sledeće zahteve u pogledu osobina: vrednoća, inteligencija, poštenje, ambicioznost, energičnost, entuzijazam, fleksibilnost, maštovitost, optimizam, hrabrost, stabilnost i drugi.

Zahtevi ***u pogledu znanja*** su: znanja iz tehnike i tehnologije, upravljanja, organizacije, informatike, finansija, marketinga, psihologije, oblasti kadrova, oblasti prava i druga.

Zahtevi u ***pogledu sposobnosti*** su:

- upravljačke sposobnosti,
- organizacione sposobnosti,
- liderske sposobnosti,
- rukovodilačke sposobnosti,
- sposobnosti predviđanja,
- sposobnosti inicijative,
- sposobnosti vizionarstva,
- sposobnosti komuniciranja,
- retoričke sposobnosti,
- sposobnosti prilagođavanja,
- analitičke sposobnosti,
- sposobnosti selekcije.

Ovo je jedan mogući opšti pristup i jedan skup mogućih kriterijuma za selekciju i izbor menadžera. Naravno da su mogući i drugi pristupi i kriterijumi, kao i zahtevi relevantni za selekciju i izbor menadžera. Međutim, kada se kriterijumi odaberu, proces selekcije i izbora menadžera predviđa da se, potom, vrši analiza i provera koliko pojedinci između kojih se vrši selekcija i izbor ispunjavaju odabrane kriterijume. To znači da treba obaviti određenu analizu koja će da pruži osnovu za selekciju i izbor kadrova.

Ova faza procesa selekcije i izbora menadžera može se obaviti na više načina. Najjednostavniji način je da se uzme definisani skup zahteva i da se analizira da li pojedinci ispunjavaju postavljene kriterijume ili ne. Nakon analize pojedinci se rangiraju prema broju ispunjenih zahteva i na osnovu toga vrši se izbor.[267] Nešto pogodniji i bolji način je metod s uključivanjem određene kvantitativne analize, nakon koje se vrši kvalitativna analiza i ocenjuje koliko i kako analizirani kadrovi ispunjavaju tražene zahteve. Tek nakon toga se pojedinci rangiraju na osnovu utvrđenog broja zahteva, a na osnovama ovakve selekcije obavlja se konačan izbor.

Menadžeri ljudskih resursa, kao i top menadžment treba da imaju u vidu da proces selektovanja, u pozitivnom ili negativnom smislu, utiče na imidž poslodavca. Dakle, pored izbora kvalifikovanih ljudi za određene poslove, proces selekcije ima još jednu značajnu dimenziju koja se odnosi na kontakte sa javnošću (*public relations*). Na primer, diskriminatorna praksa zapošljavanja, nedolični intervju, namerna duga čekanja, odugovlačenje procesa, neodgovarajuće procedure za testiranje i nedostatak

267 S obzirom na jednostavnost ovog metoda, moguće su značajne netačnosti i greške. U poboljšanom metodu se, nakon prikazane prve faze i preliminarnog izbora ide na drugu fazu, u kojoj se postavlja manji broj specifičnih kriterijuma i na osnovu njih vrši, na isti način, rangiranje i izbor.

povratnih informacija mogu stvoriti nepovoljne slike o poslodavcu. S druge strane, obezbeđenje profesionalnog tretmana svih kandidata, tokom procesa selekcije vrlo je značajno zato što je za većinu kandidata kontakt zbog posla, odnosno poslovni kontakt, bilo koje vrste, krajnje ličan i ekstremno značajan događaj.

> Ti imaš dinar – ja imam dinar!
> Ako ih zamenimo – ništa ne dobijamo
> Ti imaš ideju – ja imam ideju!
> Ako ih zamenimo – naše vrednosti su porasle za 100%
>
> *A.S.GREGG*

Poslodavac može koristiti različita merila pre nego što zaposli kandidate, kako bi zaposlio one kandidate koji se najbolje usklađuju s raspoloživim planovima. Međutim, poslodavci ne mogu da diskriminišu, ili da na neki drugi način odbiju zaposlene kandidate iz bilo kojih drugih razloga koji se protive zakonu ili društvenim normama ponašanja. Ukupan postupak, odnosno proces selektovanja, koji sadrži niz aktivnosti poslodavca i kandidata, ostavlja određeni utisak u javnosti, kreira određeni imidž organizacije na tržištu rada, i to menadžeri ljudskih resursa treba da imaju u vidu.

PITANJA ZA PROVERU ZNANJA:

1. Kako bi ste definisali liderstvo.?
2. U čemu se sastoji razlika između menadžera i lidera?
3. Koje vrste moći poznajete i objasnite zašto je moć potrebna.
4. Koje su osnovne funkcije lidera?
5. Koja su pravila za ponašanje lidera?
6. Koje vrste liderskih stilova poznajete?
7. Kako bi ste objasnili Model situacionog liderstva, Hersey - Blanchardov situacioni model?
8. Kako bi ste objasnili Fidlerov model: liderski stil i radna situacija?
9. Kako bi ste objasnili Model put-cilj?
10. Kako bi ste objasnili Harizmatsko liderstvo?
11. Kako bi ste objasnili Model odluka o uključenju potčinjenih (modeli Vroom-Yet i Vroom- Jago)
12. Koje vrste uopštenih zahteva poznaješ za izbor menadžera?
13. Koji su zahtevi u pogledu znanja neophodni pri izboru menadžera?
14. Koji su zahtevi u pogledu sposobnosti neophodni pri izboru menadžera?

UNIVERZITET
PRIVATNI
AKREDITOVANI
UNIVERZITET
SINGIDUNUM

LITERATURA

1. Aaker, A.D., 1995, Strategic Market Management, 4/E., J., Wiley&Sons, Inc.,
2. Albijanić, M., *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost*, doktorska disertacija, odbranjena na Univerzitetu Singidunum,april 2011.
3. Alkander, G, GCareer Paths to Corporate Leadership in America, „Career Management", Ilustrative Issue.1995.
4. Armstrong, M, *A Handbook of Human Resource*, Management Practice, 8th edition, Kogan Page, London, 2001.
5. Armstrong, M., Murlis, H., *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page, London, 1991.
6. Avlijaš R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
7. Bahtijarević-Šiber F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
8. B.Bogićević,Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd,2003.
9. Bakić O; *Marketing u turizmu*; Univerzitet Singidunum; Beograd; 2008.
10. Beardwell, I. – Holden, L, Human Resource Management: A Contemporary Perspective (2nd edition), Prentice Hall, London; 1997.
11. Bennis, W., Leaders, B.N., 1995, The Strategy for Taking Charge, New York.
12. Bergmann, T, and Taylor, M.,*College Recruiment: What Attracts Students to Organizations*?, Personell, New York, 1994.
13. Bernardin, R., *Human Resurce Management: An Experiental Approach*, 3rd ed., McGraw-Hill, 2003.
14. Bloch, D.P., , *How to Get a Good Job and Keep It*, Express, Lincolnwood, IL, Chicago, 1997.
15. Boddy, D., Paton, R., 1998, Management: an introduction, Pearson Education Limited, Prentice Hall Europe, London.
16. Burns, P., 2001, Entrepreneurship and Small Business, Palgrave, New York.
17. Byars L.L., Rue L.W.:Human Resources and Personnel Managementa 5th edition, Irwing-Mc Graw-Hill, Boston, 1997.
18. Carell, M.R., Elbert, N.F., Hartfield, R.D.,„Human Resurce Management", Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1995.
19. Carrell, M., Elbert, N., Hatfield, R.,„Human Resurce Management: strategies for Managing a Diverse and Global Workforce", 6th edition, Dryden Press, Harcourt College Publichers, London, 2000.
20. Cascio, W., Managing Human Resources, McGraw_Hill, Inc., New York, 1995.
21. Cascio; W.F., *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2003,
22. Case, J., «What the Experts Forget to Mention», Inc., september, 1993.

23. Caudron, S., *Change Keeps TQM Program Thriving, Personnel Journal,* October: 1993,
24. Chao, G. et al., Organization Socialization: Its Content and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 5: 730-743, 1994.
25. Chao, G.et al, 1994, Organizationai Socialization: Its Content and Consequences, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, No. 5.
26. Conger, J., Finegold, D., and Lawler, E., 1998, „Appraising Boardroom Performance", Harvard Business Review, 1/1998.
27. Cornelius, N., 1999, Human Resource Management, Thomson Business Press.
28. Čačić K; Poslovanje hotelskih preduzeća; Čigoja štampa;Beograd;1995.
29. Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu,Univerzitet Singidunum,Beograd 2009.
30. Daft, R.L., 1997, Management, 4 th ed., „Fort Worth", The Dryden Press, TS.
31. Damjanović, M., 1990, Menadžerska revolucija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd.
32. Dessler, G., 1991, Personal/Human Eesurce Managenent, fifth edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Yersey.
33. Dessler, Gary, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007.
34. Digman, J.M., 1990, Personality Structure : Emergence of the Five-factor Model, Anual Review of Psychology, No.43.
35. Drucker, P., «Menagement tasks, resposibilities, practices», Harper and Row Publishers, inc., 1985.
36. Drucker, P., *The Theory of the Business,* Harvard Business Review, September–October, 1994.
37. Durbin, A., Ireland, R.D.,*Management and organization*, South-Western Publishing Co, Cincinati, Ohaio, 1993..
38. E.B. Fillipo – „Principles of Personal Management", New York, 1996.
39. Edward, E., Lawler, I., Finegold, D., Benson, G, and Conger, J., 2002, «Adding Value in the Boardroom», Sloan Management Review, 2/2002.
40. Elaković S., *Sociologija slobodnog vremena i turizma,*Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.,
41. Erez, M., PC Earley, C.L. Hulin, «The Impact of Participation on Goal Acceptance and Performance: A Two-Step Model», Academy of Management Journal, No.28, 1985..
42. Feen, D., *Corporate Universitities for Smaill Companies*, Inc. February, 1999.
43. Fiedler, F., «Engineer the Job to Fit the Manager», Harvard Business Review, 43, No.5., sept.-okt., 1965.
44. Figar, N., 1995, Upravljanje menadžerima, Prosveta, Niš, 2001.
45. Figar, N., Osnovi menadžmenta, SIIC, Niš, 2001.
46. Fillipo, E. B. , *Principles of Personal Management*, New York, 1996.
47. Fleishman, E.A., Quaintance, M.K., *Taxonomies of Human Performance*: *The Description of Human Tasks* Orlando, Academic Press, FL. , 1984.
48. Fukojama, F., 1997, Sudar kultura, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd;
49. G.Š.Šušnjar, V.Zimanji, Menadžment ljudskih resursa,Univerzitet U Novom Sadu,Ekonomski Fakultet Subotica,2006.

50. Galpin, T.,*The human side of change: A practical guide to organization redesign*, Jossey-Bass Publishers, San Francisko, 1996.
51. Garatt, B., 1999, «Developing Effective Directors and Building Dynamic Boards», Long Range Planning, No.1/1999.
52. Gardner, W. L. and Avolio, B.J., , *The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Relationship,* Academy of Management Review, January, 1998.
53. George T. Milkovich I Jerry M. Newman,MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2006.
54. Gery Dessler, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007.
55. Gist, M.E., Bavetta, A.G., Stevens, C.K., 1990, „ Transfer Training Method : Its influence on Skill Generalization, Skill Repetition, and Performance Level", Personnel Psychology 43.
56. Gomez-Meija, L.R., Balkin,D.B., Cardy, R.L.,2001, Managing Human Resources, 3rd ed, Prentice Hall.
57. Hackman and Johanson, C.E., 1996, „Leadership: Acommunication Perspective", Waveland Press, Inc.Illinois.
58. Hadžić O., Nedeljković M.,Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom u organizaciji, PMF-departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2008.
59. Hadžić, O., Organizaciono ponašanje, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2007.
60. Hall, T., Personnel Management, Prentice Hall International, London, 1991.
61. Hammer, M., Champy,J., „Reengineering the Corporation", London: Bearley, 1993.
62. Hersey, P., Blanchard, H., Management of Organizational Behavior, 4 ed., Englewood Cliffs, N.Y, 1982.
63. Janićijević N. , Organizaciona kultura, Ulixes, Novi Sad, Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
64. Jovanović- Božinov, M., Kulić, Ž, Cvetkovski, T., «Menadžment ljudskih resursa», Megatrend, Beograd, 2004.
65. Katz, D., Kahn, R., *The social psihology of organizations,* 2ed, John Wiley and Sons, Inc., New York, 1978.
66. Kosar Lj; *Hotelijerstvo I;* Visoka hotelijerska škola strukovnih studija; Univerzitet u Beogradu; Beograd; 2008.
67. Kotter, J.P., 1995, „Leading Change: Why Transformation Efforts Fail", Harvard Business Review, March-April.
68. Kulić, Ž., 2002, Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
69. Laird, D., *Approaches to Training and Development*, 2nd ed, Boston: Addison-Wesley. 1985.
70. Lear, R., , „Compensation for Outside Directors", Harvard Business Review, 6/1999.
71. Leavitt, T., 1974, Organization theory, Editor:DS, Pugh, Cox & Wymen Ltd., London.
72. Lončarević R., Mašić B., Đorđević J., Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007,
73. Luthans, F., , *Organizational Behavior,* McGraw Hill International, New York, 1989.
74. Mankiw, N. Gregory, Taylor, Mark P., *Ekonomija*, Data Status, Beograd, 2008, str. 508.
75. Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009..
76. Mathis R. – Jackson, J., 1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York.

77. Mathis, R. Jackson J., *Personnel Human Resources Management*. West Publishing Company St. Poul, 1988.
78. Mathis, R. – Jackson, J., *Human Resource Management*, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.
79. McCourt, W., Eldridge, D., Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, 2003.
80. Mcintosh, S. S., *Envisioning Virtual Training Organisation*, Training and Development, May: 1995,
81. Milisavljević, M., *Osnovi strategijskog menadžmenta*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1997.
82. Milisavljević,M., Liderstvo u preduzećima, Čigoja štampa, Beograd, 1999.
83. Milkovich, G.T., - Boudreau, J.W., 1988, Personal/Human Resource Management: A dignostic Approach, «Homewood», BPI/IRWIN, Illinois
84. Monks, R., 1999, „What Will be the Impact of Active Shareholers? A practical Recipe for Constructive Change", Long Range Planning, No.1/1999.
85. N. Gregory Mankiw, Mark P. Taylor, *Ekonomija*, Data Status, Beograd 2008.
86. Neale, M. I Northcraft, «Behavioral Negotiation Theory: A Framework for Conceptualizing Dyadie Bargainning» u ediciji L.Cummingsa i B. Stawa. Eds., Research in Organizational Behavior, tom 13, Greenvich, CT: JAI Press, 1991.
87. Nelson R.R. and S.G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambrige Mass 1982.
88. Noe, R.A., Employee Training and Development, 2nd ed, Irwin:McGraw-Hill, 2002.
89. Noe, R.A., *Human Resource Management: Gaining a Competitive advatage*, Burr Ridge, Irwin, IL, Chicago.. 1994.
90. Peters, T., 1989, Thriving on Chaos – Handbook for a Management Revolution, Mac-Millan, London.
91. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., 2003, Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd.
92. Petković, V., 1998, Sociologija rada, Ekonomski fakultet, Beograd.
93. Petrović P., Menadžment ljudskih resursa, knjiga u pripremi, Institut za međunarodnu politiku i privredu Beograd, 2010.,
94. Porter, M., Competitive Adventage, New York, Free Press, 1990.
95. Probst, G., Raub, S., and Romhardt, K., *Managing Knowledge*, Chichester: John Wiley&Sons, Ltd., 2000,
96. Pržulj, Ž., *Menadžment ljudskih resursa*, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.
97. R. Mathis, J. Jackson: Personnel Human Resources Management. West Publishing Company St. Poul. 1988.
98. Roberts, J., 2002, «Building the Complementary Board the Work of the Pic Chairman», Long Range Planing, 5/2002.
99. Roberts, J., and Stiles, Ph., 1999, «The Relationship between Chairman and Chief Executives: Competitive or Complementary Roles?», Long Range Planning, 1/1999,
100. Rot, N.,*Psihologija grupa*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1988.

101. Sathe, V., „How to Decipher and Change Corporate Culture", in Kilmann H., Saxton, M.J., Serpa R., (eds) „Gaining Control of the corporate Culture", San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
102. Schuler, R.S., 1995, Managing Human Resources, 5th ed, West Publishing Company.
103. Schultz, D.P – Schultz, S.E., 1996, Psihology and Industry Today, 4th ed., Mac-Milan, New York.
104. Senge, P., 1990, The Fifth Discipline, New York, Doubleday.
105. Sonnenblick,C., Basciano, M., Crable, K., 1997, Job Hunting Made Easer, «Learning Express», New York.
106. Sonnenfeld, J.,2002, «What Makes Great Boards Great?», Harvard Busines Review, 9/2002.
107. Steers, R. M., Porterr, L.W., *Motivation and Work Behavior*, McGraw Hall, New York, 1985.
108. Stoner, R., Friman, E. i Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.
109. Stredwick, J., 2002, Managing People in a Small Business, Kogan Page Limited, London.
110. Šušnjar G. Š., Zimanji, V., *Menadžment ljudskih resursa*,Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006.
111. Tomka D; Značaj menadžmenta ljudskih resursa u hotelijerstvu;Hotel-link; Vsoka hotelijerska škola;Beograd;2003.
112. Torrington D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004.
113. Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2002.
114. Torrington, D., Hall, L., 1991, „Personel Management", Prentice Hall, New York.
115. Tyson, S., York, A., 1996, Human Resource Management, 3rd ed, Made Simple Books.
116. V. Stefanović, S.,Blagojević,Menadžment ljudskih resursa u turizmu,PMF ,Univerzitet U Novom Sadu,Novi Sad,2009.
117. Van Gorden, B., Moving Back to Centralization; Credit, maj/jun, 1990.
118. Veselinović P., Ekonomija,Univerzitet Singidunum,Beograd 2011.
119. Vesić, D., 2004, „Osnove menadžmenta javnih delatnosti", autorsko izdanje, Beograd.
120. Vesić, D., Petrović, P., 2005, Kvalitet liderstva i performanse preduzeća, 8. Međunarodna konferencija: Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću – DQM-2005, Beograd, 15-16.jun 2005, Zbornik radova.
121. Viktor Vrum (Victor Vroom) i Artur Jago (Arthur Jago), 1973.
122. Vlahović S; Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinanta uspešnosti menadžmenta; Univerzitet Singidunum; Beograd;2007.
123. Vlahović S; Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu - Projekat Edukacija zaposlenih u turizmu-Hotelsko poslovanje; Univerzitet Singidunum; Beograd; 2007.
124. Vlahović, Sanja, Menadžment, Fakultet za Turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.
125. Vlahović, S., Liderstvo u savremenim organizacijama,,,CID Podgorica,2008.
126. Von der Embese, T.J., 1973, «Choosing a Management Development Program: A Decision Model», Personnel Journal.
127. Vroom, V. I A. Jago, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1988.

128. Vujić, V, Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2008.
129. Wagner, J.A., Hollenbeck, J.R., 1995, Management of Organizational Behavior, 2nd ed., Englewood Clifsfs, Prentice Hall, New York.
130. Waldman, D.A., and Yammarino, F.J., »CEO Charismatic Leadership: Levels of Analysis Efects«, Academy of Management Review, april.
131. Wiggenhorn, W., 1990, « Motorola U : When Training Becomes an Education », Harvard Business Review, Julu-August.
132. Wilsus, W., Hardcastle, A.,*Curtural Transformation at NUMI*, Sloan Management Review, 1994,
133. Woodruffe, C., Assesment Centres, London, 1992.
134. Wroom, W. H.:, *Work and Motivation.* John Willy. New York, 1984.
135. Yuki, G., Leadership in Organization, 3 ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994.
136. Yukl, G., , „Leadership in Organization", Prentice Hall, Upper Sadie River, New Yersey, 2002.
137. Zakon o preduzećima, Sl.list SRJ, 29/1996.
138. Zikmund, W., 2000, Business Research Methods, sixt edition, by Harcourt, Inc.,

Elektronski izvori

www.economy.rs
www.ekapija.com/website/sr/page/221346
www.plark.net
www.psihologija-blog.com/home/psihologija-plate-zadovoljstvo-vece-kada-su-drugi-placeni-manje/

PRIVATNI UNIVERZITET AKREDITOVANI SINGIDUNUM

SADRŽAJ

PRIMERA, PREGLEDA, SLIKA, TABELA, ŠEMA, BOX TEKSTOVA, GRAFIKONA

Primer 1 Delegiranjem do motivisanja zaposlenih i satisfakcije turista 16
Primer 2 Značaj ljudskih resursa u Hotelu Holiday Inn 21
Primer 3 Pravila komunikacije sa gostima i između zaposlenih u hotelu Moskva-Beograd 57
Primer 4 Proces Upravljanja ljudskim resursima u Hotelu Palisad Zlatibor 65
Primer 5 Značaj Opisa posla u hotelijerstvu 80
Primer 6 Primer opisa posla sa specifikacijom izvršilaca u hotelu , , Zlatnik„- Beograd 85
Primer 7 Opis posla recepcionera u Hotelu Holiday Inn-Beograd 83
Primer 8 Značaj planiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu 103
Primer 9 Složenost planiranja ljudskih resursa u Hotelu Mona Zlatibor 109
Primer 10 Regrutovanje u Hotelu Holiday Inn-Beograd 112
Primer 11 Mogući oglasi 122
Primer 12 Izveštaj o razgovorima sprovedenim na Univerzitetu 124
Primer 13 Intervjua u Hotelu Holiday Inn-Beograd za r.m. šef računovodstva 148
Primer 14 Selektovanje ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik” 151
Primer 15 Proces socijalizacije u anketiranih 5 hotela u Beogradu 155
Primer 16 Obuka zaposlenih u kompaniji Ric Karlton hoteli 163
Primer 17 Program Obuke zaposlenih u Hotelu Palisad Zlatibor 164
Primer 18 Obuka i treninzi zaposlenih u Hotelu hotela Hyatt Regency Beograd 170
Primer 19 Organizacija treninga i obuke u Hotelu Mona Zlatibor 174
Primer 20 Značaj treninga i obuke u Hotelu holiday Inn Beograd 177
Primer 21 Evaluacioni list u hotelu Palisad Zlatibor 192
Primer 22 Ocenjivanje zaposlenih u Hotelu Holiday Inn Beograd 204
Primer 23 Kriterijumi za ocenjivanje radne uspešnosti u hotelu Moskva Beograd 206
Primer 24 Rangiranje motivacionih faktora u hotelijerstvu Beograda 226
Primer 25 Nagrađivanje zaposlenih u Hotelu Hyatt Regency Beograd 229
Primer 26 Sistem pohvala i nagrada u Hotelu Moskva Beograd 232
Primer 27 Sconlonov metod određivanja fonda plata 243
Primer 28 Stimulacije u Hotelu Mona Zlatibor 247
Primer 29 Ugovor o radu u Hotelu Palisad Zlatibor 269
Primer 30 Šta rade uspešni lideri 294

Pregled 1 Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima 29
Pregled 2 Upitnik za analizu radnog mesta u hotelu koji služi za razvoj opisa radnog mesta 82
Pregled 3 Forma CV-ija 94
Pregled 4 Uticaj pojedinih razloga na izbor posla 96
Pregled 5 Neophodni elementi u internoj analizi potencijala 105
Pregled 6 Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja 114
Pregled 7 Najčešći izvori regrutovanja po kategoriji posla (u %) 115
Pregled 8 Želje kompanija i percepcije kandidata 116
Pregled 9 Proces regrutovanja (sa procesom selekcije) 117
Pregled 10 Tradicionalni metodi privlačenja i regrutovanja kandidata 118
Pregled 11 Regrutovanje kandidata 120
Pregled 12 Uobičajena odgovornost pri selekciji kandidata 138
Pregled 13 Načini selekcije 142
Pregled 14 Pet koraka u stručnom usavršavanju 160
Pregled 15 Izbor odgovarajućeg programa obuke zaposlenih 161
Pregled 16 Sredstva pomoću kojih se otkrivaju koji tip obuke je potreban za radno mesto 162
Pregled 17 Ciljevi obuke 175
Pregled 18 Osnovna pravila za određivanje ciljeva u vezi s poboljšanjem uspešnosti 189
Pregled 19 Pretpostavke povratne informacije i razgovora o uspešnosti 190
Pregled 20 Grafička skala za procenu 192
Pregled 21 Skala za naizmenično rangiranje 200
Pregled 22 Metod poređenja parova 201
Pregled 23 Skala nametnute distribucije 202
Pregled 24 Ciljevi sistema nagrađivanja i načini njihovog ostvarivanja 228
Pregled 25 Izveštaj o platama -naknadama 235
Pregled 26 Tri formule određivanja fonda plata 242
Pregled 27 Rezultati rada radnika 247
Pregled 28 Rezultati rada menadžera 248
Pregled 29 Evidencioni List Zaposlenih (ELZ) 261
Pregled 30 Evidencioni karton zaposlenog iz softvera HR Data Manager 263
Pregled 31 Informacija o zaposlenima i njihovoj fluktuaciji 263
Pregled 32 Osnovne karakteristike lidera 284
Pregled 33 Šest ključnih karakteristika moći 286
Pregled 34 Proces delegiranja 287
Pregled 35 Razlike između Lidera i Menadžera 292
Pregled 36 Lestvica liderskog ponašanja 296
Pregled 37 Osnovne prakse i ponašanja izuzetnih lidera 300

Slika 1 Model procesa komunikacije 37
Slika 2 Proces ULJR 63
Slika 3 Interne komponente organizacione kulture 73
Slika 4 Proces analize posla 90
Slika 5 Mogući sadržaj i forma propratnog pisma uz prijavu za posao 93
Slika 6 Formulisanje strategije i strategijsko upravljanje 99
Slika 7 Model procesa strategijskog upravljanja ljudskim resursima 101
Slika 8 Regrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik" 122
Slika 9 Vrste testova koji se koriste u procesu selekcije 132
Slika 10 Dijagram toka procesa selekcije kandidata 141
Slika 11 Prikaz nivoa obrazovnih potreba 170
Slika 12 Diploma o završenom treningu u hotelu Holiday Inn Beograd 172
Slika 13 Kupac model treninga 179
Slika 14 Matrični model treninga 180
Slika 15 Hijerarhija potreba 216
Slika 16 Model postavljanja cilja 221
Slika 17 Efekat dohotka i supstitucije 227
Slika 18 Hersey - Blanchardov situacioni model 296
Slika 19 Fidlerov model 297
Slika 20 Teorija put-cilj 299

Tabela 1 Potrebna znanja u turizmu 15
Tabela 2 Uloga menadžmenta ljudskih resursa 33
Tabela 3 Faze komuniciranja i faze promena 51
Tabela 4 Markovljeva analiza 106
Tabela 5 Individualni faktori kreativnosti 128
Tabela 6 Uticaj naslednih faktora na karakteristike ličnosti 129
Tabela 7 Razlike između treninga i razvoja 159
Tabela 8 Izbor odgovarajućeg programa treninga i razvoja zaposlenih 176
Tabela 9 Razlike između obuke i razvoja zaposlenih 184
Tabela 10 Faze karijere 185
Tabela 11 Ocena mogućnosti za školovanje 194
Tabela 12 Procena profila uspešnosti 194
Tabela 13 Ocena uspešnosti uzimajući u obzir 5 kriterija 195
Tabela 14 Ukupno ocenjivanje 197
Tabela 15 Ocena menadžera 197

Tabela 16 Pregled 0brasca za ocenjivanje uspešnosti menadžmenta pomoću metode MBO 198
Tabela 17 Ocena uspešnosti menadžmenta hotela 199
Tabela 18 Klasifikacija materijalnih kompenzacija, nagrada i stimulacija 229
Tabela 19 Bodovi po platnim razredima 237
Tabela 20 Izvori informacija u poređenju zarada 239
Tabela 21 Procenat ostvarenja plana prometa u restoranima hotela 240
Tabela 22 Elementi pregovaranja 267
Tabela 23 Model harizmatskog liderstva 303

Šema 1 Lančani sled potreba, želja, napetosti, akcija i zadovoljstva 209
Šema 2 Interakcija motivacionih karakteristika 210
Šema 3 Model motivacionog ciklusa 212

Box tekst 1 Obrazovne ustanove za potrebe hotelske industrije 17
Box tekst 2 Smernice za vođenje pregovora 56
Box tekst 3 Maslowljeva hijerarhija potreba 217
Box tekst 4 ERG model 218
Box tekst 5 Procedura izbora radnika godine u Hotelu Holiday Inn-Beograd 225
Box tekst 6 Da li uopšte potrebe možemo podeliti na materijalne i nematerijalne 226
Box tekst 7 Vrste liderskih stilova 301

Grafikon 1 Faktori važni za pregovaranje 55
Grafikon 2 Platnu strukturuu i platni razredi poslova prikazanih u prethodnoj tabeli 237

BIOGRAFIJA

Rođen 30.03.1955. godine u Beogradu. Osnovnu školu i X Beogradsku gimnaziju, takođe je završio u Beogradu. Ekonomski fakultet u Beogradu upisao 1973. i na istom diplomirao 1977. Postdiplomske studije upisao 1978. godine na **Ekonomskom fakultetu u Beogradu** i iste završio odbranom magistarskog rada **„Samoupravno organizovanje i udruživanje turističke privrede Srbije"** 1981. godini.

Doktorsku disertaciju odbranio marta 2002g. na **Univerzitetu u Novom Sadu-Fakultetu za geografiju, turizam i hotelijerstvo,** na temu **„Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama".**

Odmah nakon diplomiranja na Ekonomskom fakultetu zaposlio se u GK SK Beograda. Nakon toga, 1985. prelazi u R.O."Beogradgradnja" na mesto **pomoćnika generalnog direktora** za plan i razvoj.Takođe, iste godine prelazi u HP „Metropol" na mesto **direktora** OOUR-a hotel „Metropol", na kome se zadržava do 1987. godine, a nakon toga postaje **generalni direktor** HP"Metropol". Na tom mestu ostaje do 1998. godine, nakon čega je izabran za **Ministra turizma** Vlade Republike Srbije i istovremeno razrešava se dužnosti generalnog direktora i kolektiv HP „Metropol" d.d. bira ga za **Predsednika** Upravnog odbora HP „Metropol".Takođe, obavlja i funkciju **Potpredsednika** kompanije „Dunav osiguranje" zaduženog za Turizam. Na **PMF-departmant za geografiju, turizam i hotelijerstvu** u Novom Sadu, izabran je za **docenta** na predmetu **MEANADŽMENT U TURIZMU** marta 2003g. Izabran je u zvanje vanrednog profesora novembra 2007g. na Univerzitetu u Novom Sadu, PMF-departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, a istovremeno je i angažovan na PMF u Nišu. Na Prirodno-matemačkom fakultetu u Novom Sadu i Nišu predavo je predmete: Menadžment u turizmu, Menadžment turističke privrede, Menadžment u restoraterstvu, Menadžment u hotelijerstvu, Marketing u turizmu i Istraživanje tržišta i zaštita potrošača. Na Univerzitetu Singidunum, Fakultet za turistički i hotelijrski menadžment je od 1.03.2008g. u zvanju vanrednog profesora na predmetima: Ekonomija, Makroekonomija, Menadžment u hotelijerstvu, Kontrola i revizija hotelskog poslovanja i Projektovanje izgradnja i zaštita prostora u hotelijerstvu.

U toku svog petnaestogodišnjeg rada u turističkoj privredi obavlja i razne druge dužnosti.

Tako je u dva mandata obavljao funkciju predsednika Udruženja turističko - ugostiteljske privrede Srbije, u dva mandata bio član predsedništva turističke organizacije Beograda, u dva mandata član Republičke privredne komore i odbora za ugostiteljstvo i turizam; u dva mandata član Privredne komore grada Beograda i Komisije za ugostiteljstvo i turizam, takođe, u Privrednoj komori Jugoslavije član Komisije i odbora za turizam, kao i odbora za marketing i menadžment.Funkciju člana predsedništva turističke organizacije Aranđelovac obavljao je u jednom mandatu.

U okviru nastupa turističko - ugostiteljske privrede u Izraelu 1989. Predsednik je uređivačkog odbora za izradu kataloga „Investicije u turizmu Srbije". Na funkciji Ministra turizma u Vladi Republike Srbije nalazi se od 1998. godine, i shodno toj funkciji, aktivno je učestvovao u izradi „Strategija razvoja turizma Republike Srbije" usvojene januara 1999., „Izmena i dopuna Zakona o turizmu" Republike Srbije, usvojene decembra 1999. godine, kao i u nizu drugih zakonskih i podzakonskih akata koji su doprineli ekonomskom jačanju ove privredne grane. Učestvovao je u izradi strategije razvoja turizma Beograda, kao i u projektima Edukacija kadrova u turizmu Srbije.

Dobitnik je priznanja **„Turistički cvet Srbije"** za 1987. godinu.

U toku svog profesinalnog, stručnog i naučnog angažovanja objavio je preko 120 naučno-stručnih radova iz oblasti ekonomike preduzeća, turizma, menadžmenta u turizmu i hotelijrstvu, ekonomije, upravljanja ljudskim resursima itd., autor je dva projekta o investicionom ulaganju u hotele za partnera iz Engleske, učestvovao u izradi 4 projekta, .

Dosada je objavio 2 monografije, **„Strategijski menadžment turističke privrede Srbije"** - 2002. i Strategijski menadžment u turizmu - 2009., udžbenike „Menadžment u turizmu" i „Istraživanje turističkog tržišta" koji su udžbenici za redovne i poslediplomske studije na PMF u Novom Sadu i knjigu „Projektovanje i izgradnja hotela".

Na osnovu člana 23. stav 2. tačka 7. Zakona o porezu na dodatu vrednost („Službeni glasnik RS”, br. 84/2004, 86/2004 (ispr.), 61/2005, 61/2007 i 93/2012), Odlukom Senata Univerziteta Singidunum, Beograd, broj 260/07 od 8. juna 2007. godine, ova knjiga je odobrena kao osnovni udžbenik na Univerzitetu.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

© 2013.

Sva prava zadržana. Nijedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.