

Univerzitet Singidunum
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Departman za postdiplomske studije
Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

Master rad
MOTIVACIJA I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU –
NA PRIMERU HOTELA „MOSKVA”

Mentor:
Prof.dr Slobodan Čerović

Student:
Ivana Romić
Broj indeksa:405240/2011

Beograd
2012.

SADRŽAJ:

UVOD

I TURIISTIČKO TRŽIŠTE BEOGRADA

1.1. ODLIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA BEOGRADA.....	5
---	---

II SAVREMENE TENDENCIJE U HOTELIJERSTVU

2.1. SAVREMENO HOTELSKO POSLOVANJE.....	10
2.2. HOTELSKO POSLOVANJE U BEOGRADU.....	11

III UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

3.1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU	16
3.2. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA.....	19
3.3.SAVREMENI IZAZOVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA.....	21
3.4. UPOTREBA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA	24

IV MOTIVACIJA

4.1. MOTIVACIJA I MOTIVACIONI FAKTORI.....	29
4.2. TEORIJE MOTIVACIJE	33
4.2.1. TEORIJE SADRŽAJA	33
4.2.2. PROCESNE TEORIJE	38
4.3. PROCES MOTIVACIJE.....	41
4.4. MERENJE MOTIVACIJE	42
4.5. MOTIVACIJA MENADŽERA	43
4.6. TEHNIKE MOTIVACIJE	44

V OCENJIVANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

5.1. OCENJIVANJE RADNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH	46
5.2. MATERIJALNO I NEMATERIJALNO MOTIVISANJE ZAPOSLENIH...	50
5.3. MATERIJALNE NAGRADE.....	51
5.4. NEMATERIJALNE NAGRADE	56
5.5. NAGRAĐIVANJE MENADŽERA	58

VI PRIMER HOTELA „MOSKVA”

6.1. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U HOTELU „MOSKVA”.....	60
6.2. OCENJIVANJE ZAPOSLENIH U HOTELU „MOSKVA”	68
ZAKLJUČAK	80
LITERATURA	83
SADRŽAJ PRIMERA, TABELA I GRAFIKONA	85

UVOD

Da li ćemo odsesti u nekom hotelu, najčešće odlučujemo na osnovu njegove kategorizacije, pozicije hotela, izgleda, ali svakako i cene smeštaja. Za nas je bitno da je soba opremljena najmodernijom tehnikom, udobnim krevetima, da se u okviru hotela nalazi spa centar i slično. Ukoliko je sve to dočarano lepim slikama, mi se tada smatramo pravim srećnicima i nestrpljivo iščekujemo dan dolaska u hotel. Međutim, retki su oni koji će prilikom odabira nekog hotela pročitati utiske ranijih gostiju, koji vrlo često mogu biti više nego korisni. Kada stignemo pred hotel očarani njegovim spoljašnjim izgledom požurimo da što pre vidimo našu sobu, i da se odmorimo na udobnom krevetu. Tada, vrlo često već na recepciji možemo se neprijatno iznenaditi i susresti sa prvim problemima. Našoj ushićenosti prilikom ulaska u hotel vrlo brzo se suprotstavlja bezvoljni recepcioner, koji sedi za pultom i jedva izgovara : „ Dobar dan i dobrodošli’’. Osim bezvoljnosti i nemotivisanosti zaposlenih, mogu nam zasmetati i njihova neefikasnost u radu, kao i nedovoljna obučenost, na primer, ukoliko govorimo o zaposlenima na recepciji, nepoznavanje stranih jezika, veština komunikacije, nezainteresovanosti za poslom, sporost itd.

Kako do ovakvih neprijatnosti ne bi došlo, savremeno hotelijerstvo teži ka sve većem razvoju menadžmenta ljudskih resursa, kao i sve većem posvećivanju pažnje zaposlenima. U savremenom poslovanju zaposleni u jednoj firmi dobijaju sve veću ulogu. Shvata se da samo vredan i motivisan radnik može da dovede firmu do uspeha. Ovo shvatanje je i te kako važno u hotelskoj industriji gde su zaposleni u neposrednom kontaktu sa potrošačima, od kojih zavisi poslovanje firme. Kako bi se gost prijatno i udobno osećao u hotelu, menadžeri su u obavezi da obezbede stručan kadar, sposoban da odgovori na najbanalnije zahteve gosta. Kako bi obučili svoje zaposlene, na koji način da komuniciraju i da se obraćaju gostima, kako bi ih naučili stranim jezicima ili reakcijama u određenim neprijatnim situacijama, menadžeri ljudskih resursa organizuju razne vrste treninga i obuka za zaposlene unutar i izvan hotela. Međutim, radnicima hotela osim dobre obuke, potrebno je pružiti i obezbediti osećaj pripadnosti firmi, potrebno je motivisati ih za rad, ali takođe i nagraditi prilikom dobro obavljenih poslovnih zadataka i postizanja nekog cilja. Menadžeri ljudskih resursa na različite načine pokušavaju da motivišu svoje zaposlene, putem materijalnih i nematerijalnih nagrada. Razne povišice na platu na mesečnom i godišnjem planu, beneficije, ili ukoliko se radi o menadžerskim funkcijama,

plaćena putovanja, službeni automobil i slično, samo su neke od nagrada kojima se stimuliše rad. Konkurentne pozicije na tržištu hoteli ne postižu više samo svojom dobrom ponudom, savremeno opremljenim hotelima ili dobrim reklamama na internetu, kroz medije, novine ili na druge načine, već dobro obučenim, ljubaznim, zaposlenima koji su gostima uvek na raspolaganju. Cilj svakog hotela je da pronađe prave ljude, koji će odgovoriti na sve potrebe modernog hotelskog poslovanja.

PREDMET ISTRAŽIVANJA

U savremenom poslovanju, kako bi se ostvarila konkurentnost na tržištu, smatra se da je najbitnije imati dobar kadar. Ljudski resursi su upravo postali ti, koji omogućavaju dobro poslovanje nekog hotela ili bilo koje druge organizacije. Upravo je to bio predmet našeg master rada, značaj upravljanja ljudskim resursima i značaj ljudskih resursa za organizaciju.

Posebnu pažnju posvetili smo motivaciji kod zaposlenih, radi postizanja uspeha. Bavili smo se pojmom i definicijom motivacije, kao i njenim teorijama i tehnikama. Akcenat je stavljen i na nagrađivanje zaposlenih materijalnim i nematerijalnim nagradama i na važnost pravilne procene potreba zaposlenih od strane menadžera. Prikazali smo i savremeni pristup menadžmenta ljudskih resursa na primeru hotela „Moskva” u Beogradu.

ZNAČAJ I AKTUELNOST TEME

Devedestih godina dvadesetog veka utvrđeni su prioriteti zadaci kako bi se održala uspešnost u poslovanju i tada se došlo do rezultata da je najvažnije razvijati strategiju razvoja ljudskih resursa i marketinšku strategiju. Već tada se shvata savremenost i važnost upravljanja ljudskih resursa za jedan hotel ili bilo koju drugu organizaciju. Savremeno tržište donosi nove promene i zahteve, tako da za uspeh poslovanja hotela, postaju bitniji zaposleni od potrošača. Odatle možemo zaključiti koliko su zapravo važna saznanja i proučavanje u oblasti menadžmenta ljudskih resursa. Ukoliko shvatimo da ljudski resursi predstavljaju kako fizički, tako i mentalni potencijal hotela ili bilo koje druge organizacije, onda shvatamo važnost i ulogu menadžmenta ljudskih resursa, a samim tim i važnost dostizanja novih saznanja u ovoj oblasti.

Upravljanje ljudskim resursima je dosta ispitivana i aktuelna tema, međutim vrlo je podložna stalnim promenama, ako uzmemo u obzir da na nju utiču ekonomske, tehnološke promene, promene

karakteristika radne snage, promene zakonodavstva i slično. Vrlo su bitna stalna istraživanja u ovoj oblasti i omogućavanje praćenja savremenih tendencija poslovanja.

HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Prilikom izrade rada polazimo od hipoteza da:

- Konkurentnost na tržištu se sve više postiže uz pomoć zaposlenih.
- Kvalitet efikasnosti organizacije determinisan je kvalitetom ljudi koje zapošljava.
- Organizacija je uspešna ukoliko ima motivisane i dobro obučene zaposlene.
- Preduzeća sve više vode računa o zaposlenima, trudeći se da ih motivišu na različite načine.
- Prilikom motivacije i nagrađivanja zaposlenih, vodi se prevashodno računa o njihovim potrebama.
- U zemljama, gde je ekonomija u tranziciji, zaposlene, u najvećem broju slučajeva, najpre motiviše novac.
- Hoteli u Srbiji prepoznali su važnost ljudskih resursa za postizanje uspeha u poslovanju i vode računa o svojim zaposlenima.

STRUKTURA RADA

U prvoj glavi rada obrađen je razvoj turističkog tržišta Beograda. U drugoj glavi bavili smo se svaremenim hotelskim poslovanjem i razvojem hotelijerstva u Beogradu, gde su predstavljeni hoteli koji posluju u Beogradu, dat je broj smeštajnih jedinica, ali i osnovni nedostaci i povoljnosti koje utiču na razvoj hotelijerstva u Beogradu. U trećoj glavi obradili smo pojam upravljanja ljudskim resursima, ulogu i aktivnost sektora ljudskih resursa, kao i savremene tendencije u upravljanju ljudskim resursima. Posvetili smo pažnju i upotrebi informacionih tehnologija u upravljanju ljudskim resursima, kao savremenoj tendenciji u razvoju menadžmenta ljudskih resursa, jer efikasan rad bez njih postaje nezamisliv. U četvrtom poglavlju bavili smo se motivacijom, pojmom motivacije, teorijama, tehnikama i njenim procesima. U petom poglavlju istakli smo značaj procenjivanja rada zaposlenog, jer on pruža povratnu informaciju o raspoloživosti kadrova, pokazuje potrebu za obukama i treninzima, ali i predstavlja važan motivacioni faktor. Bavili smo se određivanjem nagrada za zaposlene, bile one materijalne ili nematerijalne. U šestoj glavi dali smo primer jednog savremenog beogradskog hotela sa 4*, na

koji način u njemu menadžment ljudskih resursa motiviše i nagrađuje svoje zaposlene. U poslednjoj glavi dali smo kratak sažetak i zaključak rada.

CILJ ISTRAŽIVANJA

Glavni cilj ovog rada je isticanje važnosti motivacije i nagrađivanja zaposlenih u savremenom poslovnom sistemu, radi poboljšanja uspešnosti u poslovanju. Smatra se da samo dobro motivisani zaposleni može da postigne izuzetne uspehe i dostigne više od očekivanih ciljeva. Cilj nam je bio da ukažemo na sam proces motivacije, kako motivisati zaposlenog, ali i kako ga prikladno nagraditi, jer je sigurno da je svaka osoba individua za sebe i ima drugačije potrebe. Osim toga cilj nam je i da prikazemo primenu teorije u praksi, kroz primer savremenog beogradskog hotela sa 4* i na koji način se u njemu sprovodi proces motivacije i nagrađivanja zaposlenih.

METODE ISTRAŽIVANJA

Tokom pisanja rada koristili smo metode - objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost u cilju zadovoljavanja osnovnih metodoloških zahteva.

U radu je pre svega korišćen metod deskripcije, kako bi se objasnili različiti pojmovi. Do različitih naučno-teorijskih saznanja došli smo analizom podataka, a do njihovog zaključka sintezom. Takođe korišćen je i metod komparacije, kako bismo uporedili teorijske principe u praksi. Osim toga zastupljeno je i deduktivno izvođenje zaključaka.

I TURISTIČKO TRŽIŠTE BEOGRADA

1.1. ODLIKE TURISTIČKOG TRŽIŠTA BEOGRADA

Beograd je na turističkom tržištu Srbije uvek imao značajnu ulogu. Svojim prirodnim odlikama, pozicijom, kulturno-istorijskim nasleđem i različitim atraktivnostima uvek je privlačio veliki broj domaćih i stranih turista. Do 90-ih godina Beograd ima kontinuirani rast na tržištu, međutim od devedesetih godina javlja se pad razvoja Beograda kao turističke destinacije zbog raznih ekonomskih i vanekonomskih faktora.

Glavne turističke atrakcije Beograda su kulturno nasleđe grada, reke, događaji, restorani, zabava i slično. Najveća koncentracija znamenitosti različitih vremenskih perioda koje čine osnovu za kompleksno definisanje mogućih turističkih proizvoda nalazi se u najužoj zoni grada, odnosno deset gradskih opština.¹

Teritorija Beograda, urbana, centralna i šira zona raspolaže delimično iskorišćenim kulturnim znamenitostima. Stoga za donošenje odluka o sadašnjim i budućim proizvodima turizma u Beogradu prevashodno je potreban informacioni sistem grada, koji će posedovati dostupne i ažurne baze podataka o znamenitostima, njihovom rasporedu, osobinama, sadašnjim i mogućim funkcijama, kao i stepenu razvoja korišćenja u turizmu.²

Što se tiče geografsko-saobraćajne pozicije Beograda, ona je veoma dobra. Beograd se nalazi na raskrsnici dva značajna koridora i tu se susreću drumski, rečni, avio i železnički vidovi saobraćaja. Međutim, prema autorima Strategije razvoja turizma grada Beograda, Beograd iako ima dobar položaj za razvoj saobraćaja i kvalitet i kvantitet saobraćajne mreže znatno zaostaju za referentnim evropskim gradovima kao što su Budimpešta, Prag, Beč, Helsinki itd.

Prema Strategiji razvoju turizma grada Beograda postoji šest ključnih proizvoda za razvoj Beograda kao turističke destinacije, a to su:³

- *Poslovni turizam i MICE* – individualna ili grupna poslovna putovanja, koja se organizuju najčešće zbog održavanja sastanaka, seminara, programa obrazovanja, raznih treninga itd. Na

¹ *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut Ekonomskih nauka, Beograd 2008, grupa autora, str.18

² *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut Ekonomskih nauka, Beograd 2008, grupa autora, str.23

³ *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut Ekonomskih nauka, Beograd 2008, grupa autora, str.55

takvim putovanjima najčešći boravak je do tri dana, ređe do sedam, a period za održavanje takvih putovanja je maj-jun ili septembar- oktobar.

- *Gradski odmori* – ili još poznate kao City break ture, su kratki odmori, koji najčešće traju od jednog do četiri dana, a razlog putovanja su kulturno-istorijsko nasleđe, događaji, šoping, noćni život itd. Ovakva putovanja se organizuju tokom cele godine i najčešći posetioci su mladi.
- *Kružne ture* – mogu se obuhvatiti ture unutra jedne zemlje ili više zemalja. Najčešće se turisti odlučuju na turing uživanja, što znači da ne psotoji određena tema. Na ovakva putovanja najčešće se odlučuju stariji putnici ili parovi bez dece, a putovanja traju u proseku od dva do tri dana.
- *Događaji* – održavaju se jednom godišnje i od izuzetne su važnosti u kreiranju imidža destinacije. Boravak najčešće traje od tri do pet dana, a s obzirom da postoje razne vrste događaja ovakav vid putovanja privlači turiste svih godina. Pod događaje svrstavamo razne kulturne (karnevali, festivali, manifestacije itd.), zabavne (koncerti, dodele nagrada, izložbe), ekonomske i trgovinske (sajmovi, berze), sportska takmičenja, politički događaji itd.
- *Specijalni interesi* – kampovanje, pešačenje, biciklizam, lov, ribolov i slično. Najčešći boravak je od tri do pet dana. Ovakav vid putovanja je praktičan tokom cele godine, a klijenti su pretežno između 36 – 55 godina.

• *Nautika* – podrazumeva plovidbu po rekama i jezerima i najčešće je u trajanju od 5 do 10 dana. Ovaj vid turizma se sve više kod nas razvija, a Dunav je najpopularniji od svih reka. Klijenti su od 25 do 55 godina.

Kao što smo već spomenuli Beograd ima veoma važnu ulogu na turističom tržištu Srbije. Prema autorima Strategije razvoja turizma Beograda, Beograd spada u red vodećih turističkih destinacija u Srbiji sa učešćem u ukupnom broju posetilaca od preko 30% i u ukupnom broju noćenja blizu 20%.⁴

⁴ *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut Ekonomskih nauka, Beograd 2008, grupa autora, str.83

Tabela 1: Turisti u Beogradu

	2001.	2005.	2008.	2009.	2010.
Ukupno	765087	374785	705574	602034	618454
Domaći	614705	397677	328657	232457	223046
Strani	150382	277108	376917	369577	395408
Promet stranih gostiju u pristaništu	---	---	48310	46199	44981

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Beograd u brojkama 2011, Beograd 2011, str.17

Tabela 2: Noćenje turista u Beogradu

	2001.	2005.	2008.	2009.	2010.
Ukupno	1402000	1366337	1431328	1368842	1319629
Domaći	1052812	775754	671485	540112	509807
Strani	349188	590583	759843	828730	809822

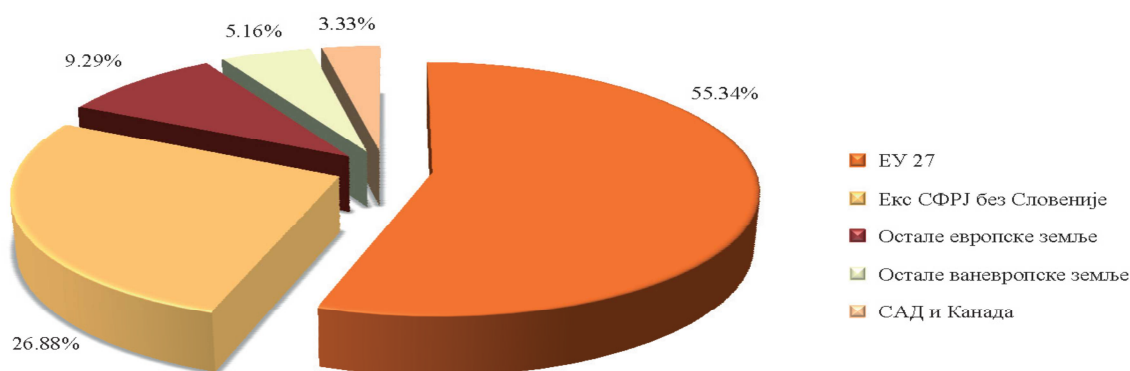
Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Beograd u brojkama 2011, Beograd 2011, str.17

Prema statistikama Zavoda za informatiku i statistiku 2010. godine beleži se pad turista u odnosu na 2001. (765,087 turista) i 2008. (705,574 turista), ali i porast u odnosu na 2009.godinu kada je bilo 602,034 turista. Ukoliko poredimo 2001. i 2010. godinu znatan je pad broja domaćih turista, koji je u 2001. iznosio 614,705 turista, tokom 2005, 2008. i 2009.godine broj domaćih turista se smanjuje i dostiže u 2010. najnižu cifru od 223,046 turista, što je za 36,2% manje domaćih turista. Međutim, za razliku od domaćih turista, broj stranih turista je u konstantnom porastu, pa tako možemo primetiti da se 2001.godine beleži broj od 150,382 strana turista, koji dostiže broj od 395,408 tokom 2010. godine.

Ukupan broj noćenja u 2010. godini je takođe najniži u odnosu na prethodne godine. Beleži se i niži broj ostvarenih noćenja domaćih turista, ali i znatno veći broj noćenja stranih turista, koji je sa 349,188 koliko je bilo u 2001. godini, porastao na 809,822 noćenja u 2010. godini.

Prema podacima Zavoda za statistiku, Beograd predstavlja omiljenu destinaciju stranih turista, koji žele da posete Srbiju. Zapaža se kontinuirani rast stranih turista u periodu od 2001. do 2010. To doprinosi i povećanju u učešću stranih turista u ukupnom turističkom prometu u 2010.godini i ono je iznosilo 61,36% od ukupnog broja turista.

Grafikon 1: Struktura stranih turista u Beogradu



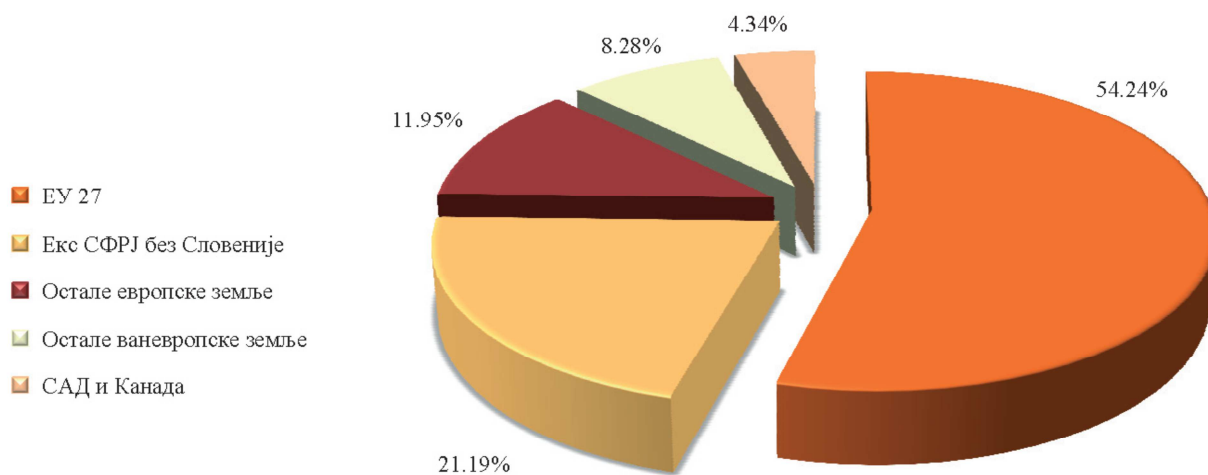
Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Beograd u brojkama 2011, Beograd 2011, str.18

Kao što je predstavljeno na grafikonu br. 1, Beograd najviše posećuju turisti iz EU 55,34%, zatim slede turisti iz bivših SFRJ država bez Slovenije 28,66%, ostale evropske zemlje 9,29%, ostale vanevropske zemlje 5,16% i SAD i Kanada 3,33%.

Shodno tome na grafikonu br.2 predstavljena je slična situacija, koja se odnosi na broj noćenja. Najveći broj noćenja ostvaruju turisti iz EU 54,24%, zatim eks SFRJ bez Slovenije 21,19%, ostale evropske zemlje 11,95%, ostale vanevropske zemlje 8,28%, SAD i Kanada 4.34%.⁵

⁵ <https://zis.beograd.gov.rs/upload/Beograd%20u%20brojkama%202011.pdf> od 05.juna 2012, str.18.

Grafikon 2: Struktura noćenja stranih turista u Beogradu



Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Beograd u brojkama 2011, Beograd 2011, str.18

II SAVREMENE TENDENCIJE U HOTELIJERSTVU

2.1. SAVREMENO HOTELSKO POSLOVANJE

Razvojem turizma, dolazi svakako i do razvoja hotelskih preduzeća. Te promene u razvoju su težile ka razvijanju poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmenama i novi pristup u gledanju na poziciju preduzeća. Promene koje su kod hotelskih preduzeća imale poseban značaj i širinu ispoljavanja, bile su:⁶

1. *orijentacija na međunarodno poslovanje*
2. *prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini (u tehnološkom, organizacionom, prodajnom i drugom pogledu)*

Orijentacija na međunarodno poslovanje bitna je za svako preduzeće, koje se bavi turizmom. Beleži se veliki broj dolazaka međunarodnih turista u odnosu na ranije godine, a samim tim i veći prihodi od međunarodnog turizma. Značajan je i podatak da se 65% ukupnog ugostiteljskog prometa ostvaruje iz grupe privredno najrazvijenih zemalja, shodno tome je sasvim razumljivo okretanje hotelskih preduzeća ka poslovanju na svetskom tržištu. U međunarodni turizam osim turističkih putovanja, spadaju i poslovna putovanja, putovanja iz ličnih i porodičnih razloga. Kao što je već poznato hotelska tražnja se kreće ka hotelskoj ponudi, tako da vrlo često i mala hotelska preduzeća bivaju uključena u međunarodne poslove. Vrlo često turoperateri i putničke agencije, pošto nemaju svoje smeštajne kapacitete, a sarađuju sa međunarodnim turistima, obezbeđuju turistima smeštaj u hotelima i na taj način doprinose pretvaranju hotelskog preduzeća u efektivno međunarodno poslovanje. Takođe, kako bi poboljšali svoje poslovanje, hoteli se vrlo često povezuju u saveze i udruženja ili ulaze u čvršće poslovne aranžmane sa hotelskim firmama putem franšize, ugovora o upravljanju i slično.

Prilagođavanje svih aktivnosti tražnje i tržišnim tendencijama posebno se ogleda u:⁷

-*proširivanju asortimana usluga* na sport i rekreaciju (izgradnja sportskih terena, bazena, teretana itd.), zabavu i razonodu (diskoteke, kockarnice itd.), širi izbor smeštaja (apartmanski i rezidencijalni) i ishranu (specijalizovani restorani), kao i na uvođenje niza usluga za goste, kao

⁶ Čačić Krunoslav, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str.44

⁷ Čačić Krunoslav, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str.46

na primer, iznajmljivanje automobila.

- *značajnom unapređenju tehnologija u funkciji poboljšanja kvaliteta funkcija smeštaja:*

klimatizovane sobe, elektronski ključevi, švedski sto, brza hrana, a od izuzetne važnosti je i uvođenje kompjuterske tehnologije u prodaju i rezervacije.

- *krupnim organizacionim promenama* – prelazak malih porodičnih firmi u velike firme, što spada u horizontalne oblike povezivanja. Drugi pravac je vertikalno povezivanje, gde dolazi do povezivanja preduzeća iz drugih oblasti

- *osebnim poboljšanjima u domenu prodaje* zahvaljujući razvoju kompjuterske tehnologije i ugovornim procesima sa putničkim agencijama.

Nove tendencije u hotelijerstvu upućuju sve više na brigu o zaposlenima i razvoju sektora ljudskih resursa. Zaposleni su na prvom mestu, a gosti na drugom – tako glasi modifikovani stav koji se sreće u savremenoj literaturi i koji signalizira da ustvari od ljudskih resursa zavise sve osobine usluga koje će biti pružene gostima i dovesti i do njihove satisfakcije i do željenih poslovnih rezultata preduzeća.

2.2. HOTELSKO POSLOVANJE U BEOGRADU

Beograd kao moderan evropski grad, koji obiluje kulturno-istorijskim sadržajima, grad koji leži na dve reke, u kojem se održavaju razne manifestacije, događaji, sajmovi i kongresi, grad koji je otvoren za sve turiste i koji različitim sadržajima privlači mnogobrojne posetioce teži ka sve većem razvoju turizma, a samim tim i hotelskog poslovanja.

Prema Strategiji razvoja turizma Republike Srbije, postoji šest ključnih proizvoda za Beograd kao turističku destinaciju: poslovni turizam i MICE, gradski odmori, kružne ture, događaji, specijalni interesi, nautika.⁸

Beograd, po podacima Turističke organizacije Beograda na kraju prve polovine 2012.godine raspolaže sledećim smeštajnim kapacitetima:⁹

- Hoteli sa 5* - 5 hotela

- Hoteli sa 4* - 22 hotela

- Hoteli sa 3* - 20 hotel

- Hoteli sa 2* - 9 hotela

⁸ <http://www.beograd.rs/download.php/documents/strat-turizam.pdf>, od 5.aprila 2012.

⁹ <http://www.tob.rs/sr-lat/stay.php?kat=1> od 5.aprila 2012.

- Hoteli sa 1*- nema podataka
- Hosteli – 71 hostel
- Kampovi – 1
- privatni apartmani, sobe stanovi: 76

Kao što možemo videti u Beogradu dominiraju hoteli sa 3* i 4*, takođe postoji i veliki broj hostela, ali i veliki broj nekategorizovanog privatnog smeštaja.

Što se tiče smeštaja u Beogradu, turisti se u najvećem broju odlučuju za boravak u hotelima, u kojima je tokom 2010. godine zabeležno 442,555 poseta od ukupnih 618.454 posete, što iznosi 71,55% ukupnog smeštaja. Takođe u hotelima se beleži i najveći broj noćenja, od ukupnih 1,319.629 noćenja tokom 2010. godine u hotelima je ostvareno 897.856 noćenja.

Po statistikama Republičkog zavoda za statistiku u toku 2011.godine u Bogradu je primećen blaži pad u odnosu na ranije godine, pa je ostvareno 590,684 dolazaka i 1,149,029 noćenja.

Beograd je imao u prvom mesecu 2012.godine, 41 785 dolazaka, od kojih 15 177 domaćih turista i 26 608 stranih turista. Što se tiče broja noćenja ostvareno je 94 572 u beogradskom regionu, od kojih domaći turisti su ostvarili 32 578 noćenja, a strani turisti 62 001 noćenje. Po broju noćenja u odnosu na ostale regione Beograd je svakako dominantan i najrazvijeniji je turistički centar u Srbiji.¹⁰

Tabela 3: Turisti po vrstama objekata za smeštaj

	2000.	2005.	2009.	2010.
UKUPNO	795817	674785	602034	618454
Hoteli	385169	439553	406379	442555
Moteli	6332	5094	3388	3443
Prenoćišta	1987	18108	21063	26713
Pansioni	3479	1647	-	-
Kampovi	868	3002	3621	4013
Kola za spavanje	391606	199566	133182	115579
Ostali objekti	6376	7815	34401	26151

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Statistički godišnjak Beograd, Ugostiteljstvo i turizam, str.283.

¹⁰ <http://webzrs.stat.gov.rs/WebSite/repository/documents/00/00/60/21/ut10022012.pdf>, od 10.marta 2012.

Tabela 4: Noćenja turista po vrstama objekata za smeštaj

	2000.	2005.	2009.	2010.
UKUPNO	1418188	1366337	1368842	1319629
Hoteli	815839	903271	828434	897856
Moteli	7987	5983	3989	4381
Prenoćišta	57147	124064	87098	88595
Pansioni	4278	1812	-	-
Kampovi	3131	5099	5574	5912
Kola za spavanje	391606	199566	133182	115579
Ostali objekti	138200	126542	310574	207306

Izvor: Zavod za informatiku i statistiku, Statistički godišnjak Beograd, Ugostiteljstvo i turizam, str.283.

Tabela 5: Spisak hotela u Beogradu prema kategorizaciji, broju soba, apartmana i ležajeva

Kategorija hotela	Broj Hotela	Naziv hotela	Broj soba	Broj apartmana	Broj ležajeva
Hoteli sa 5*	5	<i>Continental Hotel Beograd, Hyatt Regency Belgrade, President, Zlatnik, Square Nine Hotel Belgrade</i>	801	93	1061
Hoteli sa 4*	22	<i>Crystal, Balkan, Best Western M, Best Western Šumadija, Belgrade Art Hotel, Euro Garni Hotel, Holiday Inn, In Hotel Beograd, Life Design Hotel, Majestic, Moskva, Palace, Mr. President, Prag, Prestige, Queen Astoria, Slavija lux, Townhouse 27, Zira, Nevski, Garni Hotel Zeder, Hotel Evropa</i>	1662	180	2654
Hoteli sa 3*	20	<i>Elegance, Kasina, Le Petit Piaf, N, Nacional, Orašac, Park, Rex, Royal, Skala, Slodes, Srbija, Union, Excelior, Babe, Belgrade City Hotel, Sučević M, Tulip Inn Putnik, Balkan Garni, Garni Hotel Srbija</i>	1377	63	2279
Hoteli sa 2*	9	<i>Beograd, Slavija I, Lav, Oasis, Hotel Semlin B&B, Trim, Radmilovac, Obrenovac, Hotel Bristol</i>	668	32	1129
Hoteli sa 1*		NEMA PODATAKA			
UKUPNO	55		4508	368	7123

Izvor: Turistička organizacija Beograda; Vojna ustanova Dedinje

Na osnovu tabele možemo zaključiti da Beograd raspolaže sa 7123 ležajeva, 4508 soba i 368 apartmana. Po broju smeštajnih jedinica dominiraju hoteli sa tri i četiri zvezdice. Oni obuhvataju

69,2% od ukupnog broja ležajeva. Hoteli niske kategorije sa jednom ili dve zvezdice imaju učešće od 15,8%, dok hoteli sa pet zvezdica učestvuju sa 14,8% od ukupnog broja smeštajnih jedinica.

Turistički promet u Beogradu karakterišu relativno kratki boravci, koji se u proseku kreću oko 2,5 dana, što je kraće u odnosu na prosečan boravak u Srbiji (2007. godine prosečna dužina boravka tursita u Srbiji iznosila je 3,2 dana). Prema Statistikama zavoda za informatiku i statistiku, u Beogradu tokom 2007. godine domaći turisti su boravili u proseku 3,1 dan, dok su strani turisti boravili 2,2 dana.¹¹

Prema rečima Tamare Lazić na međunarodnom naučnom skupu „Sinergija 2010’’, beogradska hotelijerska preduzeća ne koriste u dovoljnoj meri izuzetne turističke potencijale, kao bitnu konkurentnu prednost, da bi postala značajnija turistička destinacija. Ona smatra da je bitno dati prioritet izgradnji hotela sa četiri i tri zvezdice, manjih hotela porodičnog tipa i klub hotela. Do 2012. godine prema strategiji razvoja u Beogradu hoteli sa pet zvezdica trebalo bi da se razviju kroz rekonstrukciju i renoviranje već postojećih hotela, i trebalo bi da se raspolaze sa 1500 hotelskih soba, sa prosečnom veličinom hotela sa najmanje 150 soba. Hoteli sa četiri zvezdice trebalo bi razvijati otvaranjem novih hotela sa prosečnom veličinom od 120 soba. Hotele sa dve i tri zvezdice treba razvijati rekonstrukcijom već postojećih hotela i do 2012.godine Beograd bi trebalo da ima 2500 soba u ovom tržišnom segmentu.¹²

Autori Startegije razvoja turizma grada Beograda dali su SWOT analizu smeštajnih obejakata u Beogradu:¹³

Prednosti:

- Raznovrsnost smeštajne ponude
- Većina smeštajnih objekata se nalazi na užem području grada
- Postojanje hotela koji su deo međunarodnih hotelskih lanaca
- Relativno značajan broj renoviranih hotela i novih hotela svih kategorija
- Hoteli sa ponudom sadržaja za organizovanje skupova
- Veliki broj hostela
- Postojanje evidencije i kategorizacije privatnog smeštaja

¹¹ Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut Ekonomskih nauka, Beograd 2008, grupa autora, str.86

¹² Lazović Tamara, *Karakteristike turističkog tržišta Beograda*, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sinergija 2010, str.599.

¹³ Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut Ekonomskih nauka, Beograd 2008, grupa autora, str.81

- Relativno dobra struktura zaposlenih u objektima za smeštaj
- Tradicionalna uslužnost zaposlenih

Nedostaci:

- Nedovoljan broj hotela pojedinih kategorija, pre svega visoke kategorije
- Nedovoljan broj hotela srednje kategorije namenjenih turistima koji dolaze radi provođenja odmora
- Mali broj smeštajnih objekata je moguće rezervisati preko međunarodnih rezervacionih sistema
- Neodgovarajući pristup nekim smeštajnim objektima u centru grada
- Nedostatak parkinga u većini smeštajnih objekata u centru grada
- Neodgovarajući kvalitet infrastrukture u smeštajnim objektima koji nisu renovirani
- Nedovoljna veličina soba u jednom broju smeštajnih objekata
- Neprimenjivanje standarda protivpožarne zaštite
- Nedovoljna uređenost kampova
- Objekti za smeštaj uglavnom ne nude gostima sadržaje van svojih usluga

Šanse:

- Povoljne dugoročne tendencije u međunarodnom turizmu i u regionu
- Stabilizacija političke i ekonomske situacije u Srbiji i njeno uključivanje u evropske integracije
- Pozitivne promene u stavu gradskih vlasti prema razvoju Beograda kao turističke destinacije
- Podsticaji domaćim i stranim investitorima
- Uvođenje međunarodnih standarda
- Povećanje broja hotela u sastavu međunarodnih hotelskih lanaca
- Dugoročna pozitivna kretanja na strani turističke tražnje (city break, MICE)

Pretnje:

- Globalna ekonomska recesija u narednih nekoliko godina
- Nestabilno političko, pravno i ekonomsko okruženje u zemlji
- Nedovoljno regulisani imovinsko-pravni odnosi u vezi sa dobijanjem različitih dozvola
- Visoki troškovi koji su potrebni za razvoj novih smeštajnih objekata

III UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

3.1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

Svedoci smo vrlo brzih promena u savremenom svetu koje se svakako odražavaju i na sve segmente života i rada čoveka. Međutim, isto tako dolazi i do velikih promena u oblasti poslovanja i menadžmenta. U novoj poslovnoj filozofiji, kao glavni faktor konkurentske sposobnosti i organizacione uspešnosti postaju zaposleni i njihov potencijal.

Od kraja osamdesetih godina prošlog veka počinje da se koristi termin *menadžment ljudskih resursa*, koji zamenjuje do tada korišćen termin *personalni menadžment*.¹⁴ Pod novim terminom označavaju se različite upravljačke aktivnosti usmerene prema zaposlenima i njihovim potencijalima.

Menadžment ljudskih resursa u prvi plan stavlja ljudske, a ne ekonomske vrednosti, jer se shvata da je investiranje u ljude korisnije od investiranja u kapital.

Proces upravljanja ljudskim resursima je veoma složen. Ljudsko ponašanje je veoma promenljivo. Svaki čovek ima svoje potrebe, kao što i svaka organizacija ima svoje. Ne odgovaraju svakom čoveku određena pravila, kao i svakoj organizaciji. Samim tim upravljati ljudskim resursima znači i poznavati dobro ljudsku prirodu, tačno odrediti potrebe zaposlenih, navike, interese, stavove, očekivanja i slično.

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 (izvršioc poslova i radnih zadatak).¹⁵

Menadžment ljudskih resursa, za razliku od tradicionalnog načina vođenja ljudskih kadrova, u kojima je postojao odnos nadređenosti i podređenosti, sve se više okreće ka sagledavanju potreba zaposlenih, uzdižući njihov integritet i inicijativu. Jer svakako zaposleni koji je poštovan, cenjen, uvažen na radnom mestu, odnosno koji je zadovoljan odnosom u organizaciji biće i motivisan za ostvarivanjem ciljeva i dostizanjem uspeha organizacije.

Za upravljanjem ljudskim resursima često se koriste i nazivi kao što su : menadžment ljudskih resursa, upravljanje ljudskim potencijalima, menadžment ljudskih poencijala, upravljanje

¹⁴ Jovanović Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetovski Tatjana, *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.str.7.

¹⁵ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str.8

kadrovima i slično.¹⁶

Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje niz raznovrsnih i međusobno povezanih procesa, odnosno aktivnosti, od kojih poseban značaj imaju: planiranje ponude i traženje ljudskih resursa, analiza posla, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zaštita zadržavanja zaposlenih, pravilna primena zakonskih i drugih propisa kojima se određuju radni odnosi i slično.¹⁷

Postoje četiri faze u razvoju ljudskih resursa:¹⁸

U **prvoj fazi**, koja je trajala od perioda I svetskog rata pa svedo 60-ih godina XX veka, ljudski resursi su se bavili testiranjem kandidata, prikupljanjem i čuvanjem ličnih podataka zaposlenih, organizovanjem druženja zaposlenih, kao i informisanje zaposlenih o važnim dešavanjima u firmi.

U **drugoј fazi** javljaju se potrebe za specijalistama za nagrađivanje zaposlenih, specijalista za obuku i razvoj, specijalista za radne odnose, kao i specijalista za promociju pripadnika nacionalnih manjina.

U **trećoj fazi** stavlja se akcenat na kontinuiranu obuku i dokvalifikaciju zaposlenih.

Dok se u **četvortoј fazi**, stavlja akcenat na konkurentske prednosti preko zaposlenih.

Danas zaposleni u ljudskim resursima imaju četiri uloge, a to su:¹⁹

- **Poslovni partner**

- Organizacija na misiju
- Strateško planiranje
- Sistemske inovacije
- Razumevanje ponašanja u timu

- **Agent promena - upravljanje promenama**

- Konsultacijske usluge

¹⁶ Jovanović Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetovski Tatjana, *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.str.8

¹⁷ Jovanović Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetkovski Tatjana, *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str.8

¹⁸ Bogićević Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, šesto izmenjeno izdanje, 2011, str.6

¹⁹ Vujić Dobrila, Seminar – *Uvođenje i primena menadžmenta ljudskih resursa u našoj praksi*, Tema 1, Prilog 1., Društvo psihologa Srbije, Centar za primenjenu psihologiju i Fakultet za pravne i poslovne studije Novi sad, Beograd od 16 – 17. marta.

- Analize
- Integrisana upotreba veština
- Uticaj na druge

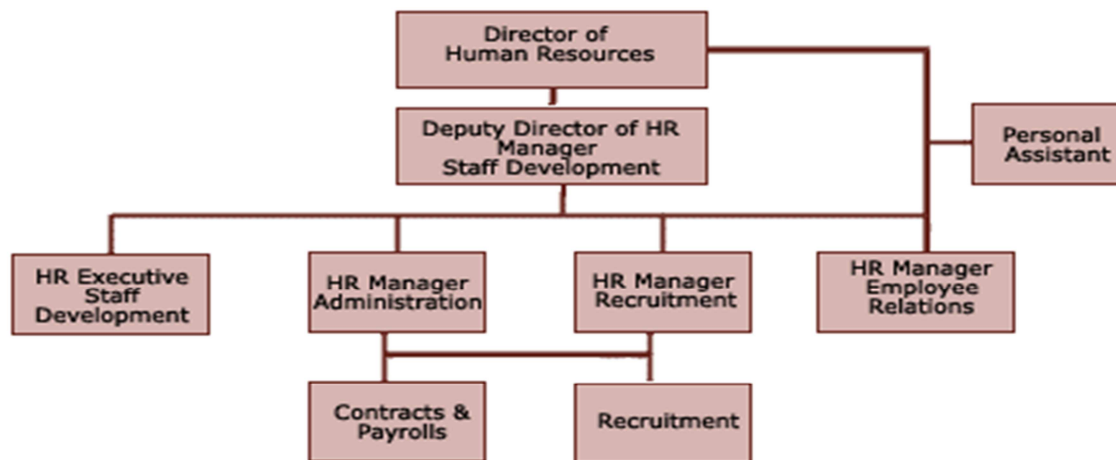
• **Lider**

- Etičnost
- Preuzimanje rizika
- Odlučnost / odlučivanje
- Razvijanje osoblja
- Gajenje poverenja

• **Kreator dobre klime**

- Uvažavanje različitih vrednosti, upravljanje kulturnim razlikama
- Rešavanje konflikata
- Staranje o sistemu komunikacija
- Poštovanje drugih

Organizaciona struktura menadžmenta ljudskih resursa²⁰



²⁰ http://www.nuigalway.ie/hr/about/dept_structure.html od 31.avgusta, 2012.

3.2. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

S obzirom na to da upravljanje ljudskim resursima poslednjih godina postaje sve važnije za svaku organizaciju, samim tim se porazumeva da ima i sve brojnije aktivnosti. Aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima su veoma različite i mogu se razvrstati na više načina. Pojedini autori ih grupišu tako što ih svode na: zapošljavanje, razvoj ljudskih resursa i zaštitu zaposlenih.²¹ Pod zapošljavanjem se podrazumevaju aktivnosti kao što su *planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija*, pod razvojem ljudskih resursa aktivnosti poput *obuke, usavršavanja, nagrađivanje, upravljanje karijerom*, dok se pod zaštitom podrazumevaju aktivnosti koje se odnose na *zdravlje i bezbednost na radu*, kao i *pregovaranje i uređivanje odnosa između poslodavca i zaposlenih*.²²

Postoje autori koji aktivnosti razvrstavaju na drugačiji način:²³ zapošljavanje, razvoj zaposlenih, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih, solijalno partnerstvo i zdravlje i bezbednost na radu. Međutim, najčešća podela je na sledeće vrste aktivnosti:²⁴

- **Analiza i dizajn poslova** – proces prikupljanja relativnih informacija o poslovima i definisanje znanja, veština i sposobnosti potrebnih za obavljanje konkretnog posla i dizajniranje poslova;
- **Planiranje ljudskih resursa** – proces u koje se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima;
- **Regrutacija kandidata** – proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere najbolje za upražnjavanje radnih mesta;
- **Selekcija kandidata** – proces u kojem se vrši izbor između prijavljenih kandidata za određen posao i donosi odluka o zapošljavanju, odnosno odbijanju kandidata;
- **Obuka zaposlenih** – proces usmeren na promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima i ponašanju usmerene na poboljšanje preformansi zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu;
- **Razvoj zaposlenih** – proces stvaranja mogućnosti za učenje kako bi se zaposlenima pomoglo u

²¹ Jovanović Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetkovski Tatjana, *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str.27.

²² Jovanović Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetkovski Tatjana, *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str.27

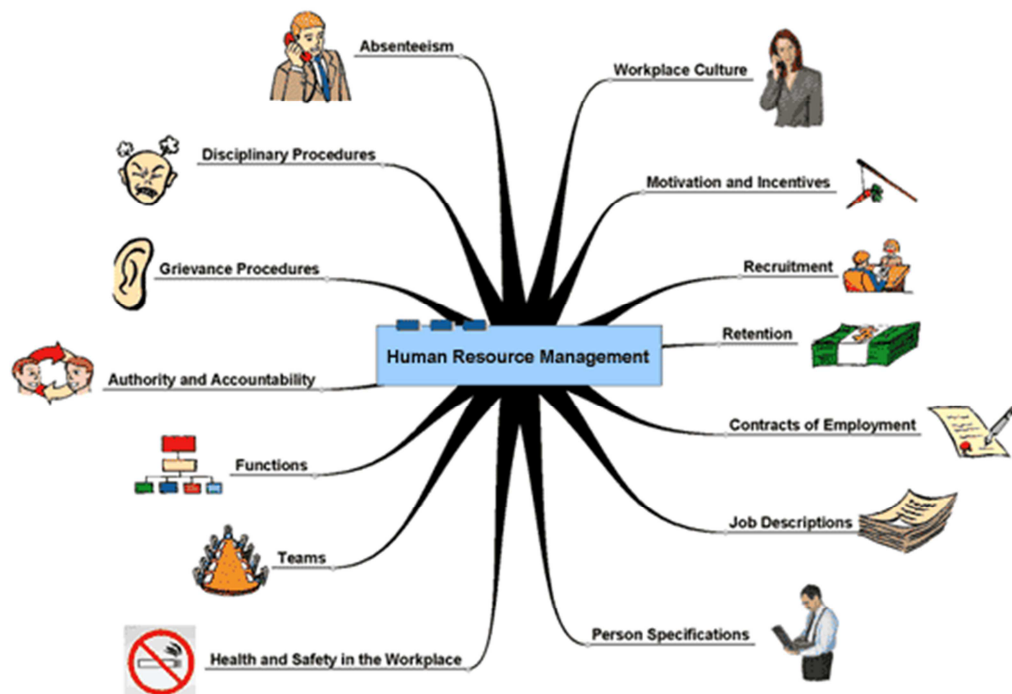
²³ Jovanović Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetkovski Tatjana, *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008, str.27

²⁴ Bogićević Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, šesto izmenjeno izdanje, 2011, str.8

njihovom ličnom razvoju i kako bi se pripremili za buduće zahteve posla ili razvoja karijere;

- **Ocenjivanje performansi zaposlenih** - proces u kojem se ocenjuje individualni doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih cilejva u definisanom vremenskom periodu;
- **Nagrađivanje zaposlenih**- kreiranje i administriranje sistema direktnih (osnovne plate i zarade bazirane na performansama) i indirektnih zarada zaposlenih (programi zaštite, plaćena odsustva i pogodnosti);
- **Odnosi sa zaposlenima** – unapređenje odnosa na relaciji poslodavac – zaposleni kroz kolektivno pregovaranje i poštovanje zakonskih propisa u oblasti rada i radnih odnosa;
- **Zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih**- kroz unapređenje radnih uslova, programe za smanjenje stresa, smanjenje nezgoda na poslu, savetovališta itd.

*Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa²⁵



²⁵ <http://www.bized.co.uk/educators/16-19/business/hrm/lesson/hrm1.htm> od 28.avgusta, 2012.

3.3. SAVREMENI IZAZOVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Savremeno poslovanje stavlja menadžere ljudskih resursa pred izazove za koje najčešće ne postoji preporuka ili rešenje. Brze promene značajno utiču na promenu strateških ciljeva i prirode problema sa kojima se kompanije suočavaju, što ima značajne implikacije i na zaposlenost, a time i na ULJR politike u organizaciji.²⁶

Najveći uticaj na menadžment ljudskih resursa imaju sledeći trendovi:²⁷

- *Ekonomske promene* – U najvažnije ekonomske promene svrstavamo usporavanje privrednog rasta i recesija, rast nezaposlenosti, promena privredne strukture, promene u oblicima zapošljavanja, stavljanje fokusa na kvalitet i usluge potrošačima i slično. Prema očekivanjima upravljanje ljudskim resursima biće ključan instrument menadžmenta u prilagođavanju očekivanim promenama kroz privlačenje i zapošljavanje potrebnih profila, obezbeđivanje etičke i društvene odgovornosti, povećanje produktivnosti, jačanje samostalnosti zaposlenih itd.
- *Tehnološke promene* su svakako unapredile rad i promenile u mnogome način poslovanja. Internet revolucija imala je značajan uticaj na zaposlenost. Najvažniji efekti na zaposlenost su:²⁸ razvoj pismenosti i komunikacionih sposobnosti zaposlenih, redefinisane mnogih poslova, eliminisanje barijera na tržištu rada, širenje prakse onlajn (on-line) učenja.
- *Globalizacija* – Razvojem interneta dolazi i do razvoja globalizacije. Kompanije se svakodnevno suočavaju sa konkurencijom stranih kompanija. Mnoge kompanije kako bi obezbedile prisutnost na tržištu sarađuju sa internacionalnim kompanijama. To utiče na upravljanje u ljudskim resursima u pogledu pravljenja balansa između potrebe vođenja jedinstvene strategije i politike upravljanja ljudskim resursima na nivou celine i potrebe prilagođavanja lokalnim propisima i običajima.²⁹
- *Promena zakonodavstva* odnosi se na poštovanje prava i obezbeđivanja jednakog tretmana nacionalnih manjina i drugih socijalnih grupa, kao što su žene, invalidi itd. Vrlo često preko zakona se regulišu i ciljevi populacione politike, pa se tako nalaže poslodavcima da plate porodiljsko odsustvo ili da ujednače zarade muškarcima i ženama. Takođe zakonom se određuje

²⁶ Bogićević Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, šesto izmenjeno izdanje, 2011, str.15.

²⁷ Bogićević Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, šesto izmenjeno izdanje, 2011, str.15.

²⁸ Bogićević – Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, šesto izmenjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, str. 17.

²⁹ Bogićević – Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, šesto izmenjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, str. 17.

i bezbednost i zdravstveno osiguranje zaposlenih, sigurnost zaposlenja i slično.

- *Promena karakteristika radne snage* – Najvažnije promene u pogledu karakteristika radne snage su u povećanju učešća žena u radno sposobnom stanovništvu, kao i povećanje prosečne starosti zaposlenih.³⁰

Svakako tokom razvoja sektora ljudskih resursa javljala su se različita razumevanja i shvatanja tog sektora. Na seminaru „*Uvođenje i primena menadžmenta ljudskih resursa u našoj praksi*”, izdvojeni su stari mitovi, tj. stara shvatanja uloge menadžmenta ljudskih resursa i data je nova realnost, tačnije šta zapravo predstavlja savremeni menadžment ljudskih resursa.

1) Stari mitovi :³¹

- Ljudi se zapošljavaju u HR odeljenje zato što vole ljude i žele da im pomognu.
- Bilo ko može da radi u funkciji HR-a.
- HR se brinu o ljudskoj „mekoj” strani biznisa, pa njihova aktivnost nije merljiva.
- HR funkcija je usmerena na troškove koji se mogu kontrolisati i redukovati.
- Posao HR funkcije je da vodi politiku brige o zdravlju i dobrobiti zaposlenih.
- HR je neka vrsta privremene metode.
- U HR funkciji radi uglavnom *fino* osoblje.
- Upravljanje ljudima je posao HR sektora.

2) Nova realnost:³²

- HR odeljenje se ne organizuje samo radi terapije, socijalne zaštite i zaštite zdravlja ljudi. HR profesionalci moraju da uspostave praksu koja će rezultirati većom konkurentnošću zaposlenih, a ne većom udobnošću.
- HR aktivnosti su bazirane na teoriji i istraživanjima. HR profesionalci moraju biti majstori u teoriji i praksi.

³⁰ Bogićević – Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, šesto izmenjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011, str. 18.

³¹ Vujić Dobrila, Seminar – *Uvođenje i primena menadžmenta ljudskih resursa u našoj praksi*, Tema 1, Prilog 1., Društvo psihologa Srbije, Centar za primenjenu psihologiju i Fakultet za pravne i poslovne studije Novi sad, Beograd od 16 – 17. marta.

³² Vujić Dobrila, Seminar – *Uvođenje i primena menadžmenta ljudskih resursa u našoj praksi*, Tema 1, Prilog 1., Društvo psihologa Srbije, Centar za primenjenu psihologiju i Fakultet za pravne i poslovne studije Novi sad, Beograd od 16 – 17. marta.

- Uticaj HR prakse na rezultate postavljanja može i mora biti merljiv. HR profesionalci moraju da nauče kako da prevedu svoj rad na finansijski učinak.
- HR praksa je usmerena na kreiranje novih vrednosti intelektualnog kapitala firme. HR profesionalci treba da donose nove, dodatne vrednosti firmi, a ne da redukuju troškove.
- HR funkcija ne vodi politiku. To rade menadžeri. HR praktičarima nije zadatak da učine zaposlene srećnim, već da pomognu da budu posvećeni ciljevima organizacije. U tome moraju da sprovode politiku menadžmenta.
- HRM je vremenom evoluirao. HR profesionalci moraju da o svom poslu govore kao o delu evolutivnih promena u menadžmentu.
- Vremenom u HR praksi razvijaju se snažne debate. HR profesionalci treba da se suprostavljaju isto toliko, koliko se i podržavaju.
- Upravljanje ljudima je deo posla linijskih menadžera, finansijskog menadžmenta, strateškog i ostalih upravljačkih funkcija. HR menadžment se spaja sa ostalim upravljačkim funkcijama u cilju ostvarenja najboljih ishoda angažovanja ljudskih resursa.

Tabela 6: *Swot analiza mogućnosti unapređenja HRM u našim preduzećima/institucijama realizovana u okviru jednog projekta EU 2010.

Snage: - kvalifikovanost radne snage - kreativni potencijal - dobre bazične dispozicije- sposobnosti – opšte i posebne naših ljudi	Slabosti: - tradicionalna sporost - odlaganje rešavanja problema - ne prihvatanje odgovornosti - otpori promenama - nedostatak vizije ekonomskog razvoja - nespremnost na stalno učenje
Šanse: - okretanje ka profesionalizaciji upravljanja ljudskim resursima - otvaranje ka novim iskustvima iz sveta - sve veći broj edukacija iz HR u redovnom i dodatnom obrazovanju	Pretnje: - zadržavanje postojećeg uticaja različitih centara moći na praksu HRM - zatvaranje društva - nazadovanje ekonomije

Vujić Dobrila, Seminar – *Uvođenje i primena menadžmenta ljudskih resursa u našoj praksi*, Društvo psihologa Srbije, Centar za primenjenu psihologiju i Fakultet za pravne i poslovne studije Novi sad, Beograd od 16. 17. Marta 2012.

3.4. UPOTREBA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

U savremenom poslovanju kvalitetno upravljanje ljudskim resursima postaje nezamislivo bez upotrebe informacionih tehnologija. Zahvaljujući inoformacionim tehnologijama omogućen je kvalitetniji rad i pružena je mogućnost bržeg obavljanja poslova. Razna softverska rešenja omogućavaju brži pristup kartonu zaposlenog ili određenoj grupi zaposlenih odabranih po nekom kriterijumu. Informacioni sistemi daju preciznije i tačnije informacije, brže, a troškovi su samim tim smanjeni. Njihov upotrebom omogućen je daleko efektivniji i efikasniji rad menadžera ljudskih resursa. Veliki broj napravljenih softverskih rešenja za upotrebu u ljudskim resursima samo su jedan od dokaza da je rad bez njih nezamisliv, kako na svetskom tržištu, tako i kod nas. Informacione tehnologije predstavljaju osnovu modernog poslovanja i razvijaju se neverovatnom brzinom. Softver koji se koristi u ljudskim resursima može se definisati kao rešenje za unos podataka, praćenje podataka, kao i praćenje plata, menadžmenta, računovodstvenih funkcija u okviru preduzeća.

Prilikom odabira softvera treba se voditi računa da je softver u stanju da filtrira informacije iz svih izvora. Treba imati na umu da izabran softver ima mogućnost da se razvija sa kompanijom i sa njenim potrebama, on treba da pruži određenu udobnost, preciznost, tačnost, uštedu u vremenu, lak uvid u sve informacije itd.

Pristup sistemu može se omogućiti i drugim menadžerima, osim menadžerima ljudskih resursa, ali o tome ko će imati pristup odlučuje menadžer ljudskih resursa sa drugim menadžerima organizacije, u suprotnom provajderi nude potrebne zaštitne servere kako se ne bi postojeći podaci izgubili ili dospeli do neovlašćenih lica.

Bolja softverska rešenja omogućavaju:³³

- Upravljanje svima informacijama zaposlenih
- Davanje izveštaja i analiza rada zaposlenih
- Lakše ažuriranje informacija koje se tiču administracije, upis, statusne promene, lični podaci
- Kompletna integracija sa finansijskim i računovodstvenim sistemom

³³ <http://humanresources.about.com/od/glossaryh/a/hris.htm>, posećeno 25. avgust 2012.

- Prati plate, povišice i ima uvid u istoriju
- Omogućava uvid u ocene, performanse zaposlenih, održane obuke itd.

Koristan softver je u mogućnosti da prati i analizira sve informacije koje su kompaniji potrebne o nekom zaposlenom.

Kadrovska služba poseduje i vodi evidenciju o zaposlenima i na osnovu nje dostavljaju se informacije o menadžmentu o broju i fluktuaciji zaposlenih, njihovom razmeštaju, stručnoj spremi, rezultatima rada, platama, prekovremenom radu itd. Da bi to uspešno sproveda, svaki zaposleni ima svoj kadrovski karton, a postoji i hronološki 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 ili su u sklopu ukupnog upravljačkog informacionog sistema.³⁴

Primer 1: Upitnik za zaposlene u HUTP „Moskva” AD – evidencioni list zaposlenih³⁵

Prezime i ime	
Ime jednog roditelja	
Devojačko prezime (za udate)	
Jedinstveni matični broj građana (JMBG)	
Broj lične karte, mesto i datum izdavanja	
Dan, mesec i godina rođenja, mesto i opština rođenja	
Državljanstvo	
Adresa prebivališta ili boravišta (poslednja upisana u ličnoj karti)	
Adresa na kojoj trenutno boravite (ukoliko nije upisana u ličnoj karti)	
BROJ ZONA PUTOVANJA DO MESTA RADA	

³⁴ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str.261.

³⁵ Interna dokumentacija hotela „Moskva”

Broj mobilnog telefona	
Broj fiksnog telefona	
Naziv škole, mesto i godina sticanja diplome, zanimanje iz diplome, stepen stručne spreme	
Datum stupanja na rad kod poslodavca –po ugovoru	
Naziv radnog mesta za koje ste primljeni u radni odnos (oddeljenje, period na koji ste primljeni u radni odnos)	
Bračno stanje, ime bračnog druga, datum i mesto rođenja i zanimanje	
Ime i prezime dece, datum i mesto rođenja dece	
Naziv i datum krsne slave	
Registarski broj radne knjižice i LBO iz zdravstvene knjižice	
Ukupan radni staž (godina, meseci i dana)	
Datum popune upitnika	Tačnost popunjenih podataka potvrđuje zaposleni potpisom_____ Zaposleni se obavezuje da Personalnoj službi prijavi svaku nastalu promenu bitnu za ažurnost podataka o zaposlenima.

Primer 2:Evidencioni karton zaposlenog iz softvera HR.net Professional³⁶

Employee Details				
	Employee	101 - Samantha Pederson	Location	London
	Job Title	001 - Managing Director	Email	spederson@samplecompany.com
	Department	Directors - MAN01	Telephone	
	Division	Head Office - DV01	Work	0208 666 3456
	Reports To	101 - Samantha Pederson	Home	02076880814
			Mobile	0554 1234589

[Open Main Employee Details Screen](#)

Employee's Other Details:

- ▶ **Employee** [Help on this section](#)
- ▶ **Employment** [Help on this section](#)
- ▶ **Equipment and Assets** [Help on this section](#)
- ▶ **Health and Safety** [Help on this section](#)
- ▶ **Holiday and Absence** [Help on this section](#)
- ▶ **Learning and Development** [Help on this section](#)
- ▶ **Pay and Benefits** [Help on this section](#)
- ▶ **Performance and Talent** [Help on this section](#)

Primer 3Evidencioni karton zaposlenog, prikaz ličnih podataka iz softvera HR.net Professional³⁷

Personal Details 101 - Samantha Pederson			
Save		Documents (2)	
Mail Merge			
Employee Number	101	Address	Apartment 694
Surname	Pederson		10 St James Mews
First Name	Samantha		Kensington
Middle Name	Jane		London
Known As	Samantha		
Title	Mrs	Post Code	SW1 2PS
		Country	
Personal Address Pay Details Dates Working Time Job Reports To/Authorisers			
Gender	Female	Home Telephone	0207 688 0814
Ethnic Origin	White	Mobile Telephone	0773 4722122
Marital Status	Married	Fax Number	0207 688 0815
Nationality	British	Work Telephone	0208 677 3456 Ext 101
Religion	Catholic	Work Mobile	
Driving Licence	Full Driving Licence	Work Email	spederson@samplecompany.com
Driving Licence Number	PEDERSON54321SJ 44	Private Email	spederson@aol4.co.uk
Driving Licence Seen?	☒ Seen By		
Disability			

³⁶ <http://www.vizual.co.uk/products/hr-net-professional/features/managing-employee-data/> od 05.septembra, 2012.

Poslovni procesi koji podržavaju upravljanje ljudskim resursima mogu se karakterizovati u operativne i procese odlučivanja. Procesi na operativnom nivou odlučuju kreiranje i odražavanje informacija o zaposlenima, njihovim pozicijama i aplikacijama za posao. Druge važne aktivnosti na operativnom nivou uključuju administriranje plata, menadžment performansi, razne potvrde i izveštaje. Na osnovu ovih informacija menadžeri odlučuju kako efektivno raspodeliti ljudske resurse.³⁸

S obzirom da je u delokrugu rada menadžera ljudskih resursa prikupljanje velikog broja podataka o zaposlenima koji se koriste kao osnova daljeg planiranja, delovanja i kontrole, neophodno je da rad u ovoj oblasti takođe bude deo sveukupnog informacionog sistema. Kadrovski poslovi podrazumevaju jedan deo podatka koji se odnose na osnovne biografske podatke o zaposlenima, njihovim kvalifikacijama, radnim mestima, osobenostima, potrebnim kompetencijama, stručnom usavršavanju, napredovanju i karijernom razvoju. Drugi deo podataka treba da omoguće praćenje njihovog rada kako bi se konkretne aktivnosti preduzeća povezivale sa direktnim izvršiocima. U tom smislu, za podršku takvog sistema moguće je koristiti aplikativni softver koji organizacija sama dizajnira ili upotrebljavati licencirani softver koji se nalazi na tržištu. U oba slučaja potrebno je definisati potrebne datoteke i načine njihovog korišćenja.

Neka od softverskih rešenja u upravljanju ljudskim resursima, a koja su u upotrebi u Srbiji su softversko rešenje firme SoftLink, ABSOft, Hubie ERP, Link Group, Montora Software, Data Lab Pantheon™, ProSoft i drugi.

³⁷ <http://www.vizual.co.uk/products/hr-net-professional/features/managing-employee-data/screens-in-hr-net-professional/> od 05.septembra 2012.

³⁸ Njeguš Angelina, *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009, str.336

IV MOTIVACIJA

4.1. MOTIVACIJA I MOTIVACIONI FAKTORI

Iza dobrog poslovanja jedne uspešne firme stoji dobra organizacija ljudi, a pre svega, možemo reći i dobro motivisani zaposleni. Šta je motivacija i kako motivisati zaposlene u firmi svakako je pitanje na koje se ne može dati tačan i precizan odgovor. Naime, pod motivacijom se podrazumevaju veoma različiti sadržaji. Problem motivacije jedan je od najvažnijih u psihologiji, jer njegova anlaiza treba odgovoriti na fundamentalno pitanje: zašto ljudi u određenoj situaciji deluju i ponašaju se na ovakav a ne na drugačiji način? Koji su pokretači njihovih ponašanja i njihovih akcija itd. Iz ovoga, što smo upravo rekli, sledi i sama definicija pojma **motiva** pod kojim podrazumevamo **psihičke procese koji pokreću ljude na određenu aktivnost i ponašanje**.³⁹

Motivacija je svakako jedan od najvažnijih problema kojem se posvećuje dosta pažnje u savremenom poslovanju. Razlog za to je jasan, cilj svake organizacije je da ostvari dobre rezultate i dobro se pozicionira na tržištu. Dobre rezultate menadžeri i zaposleni ostvaruju svojom sposobnošću, šansama i volji ili motivaciji da ostavre neki zadatak.

U članku „ Motivacija : gorivo za uspeh” , Vesna Vlatković ističe da je motivacija unutrašnja pokretačka sila koja nas snabdeva unutrašnjom pokretačkom snagom za ostvarivanjem ciljeva i zadovoljavanjem potreba. Ona navodi da je motivacija od izuzetne važnosti za postizanje uspeha kako na ličnom planu, tako i u bilo kojoj vrsti poslovnog, sportskog, umetničkog ili bilo kog drugog okruženja. Ključ postizanja motivacije leži u zadovoljstvu. Ako menadžeri spoznaju šta zadovoljava njihove radnike i šta ih motiviše svakako su pronašli šifru za uspeh. Međutim, menadžerima je ustvari najteže da spoznaju šta je to što čini zadovoljne njihove radnike. Svaka ličnost je individua za sebe, svaka kompanija ima svoju specifičnu organizaciju, svako okruženje, tradicija i kultura su različiti. I sve to utiče na pronalaženje motivacionih faktora. Motivacija za rad izučavana je od davnina, ali tek ozbiljnije počinju da je izučavaju sa razvojem industrije, a doživljava kulminaciju poslednjih tridest godina.

Postoje brojne i različite definicije motivacije za rad. Za operativnu upotrebu pogodna je definicija prema kojoj **motivaciju za rad čine faktori koji pokreću, organizuju, usmeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti**. Služeći se jezikom menadžera, motivaciju

³⁹ Zvonarević Mladen, *Socijalna psihologija*, IV promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb 1985, str.100

možemo definisati kao „ **ono čime se obezbeđuje da se ljudi ponašaju na poželjan način, kojim se postižu ciljevi organizacije i istovremeno zadovoljavaju potrebe zaposlenih**” (prema Wren D.Voich D., 1994.) Ili još kraće: **motivacija je sposobnost (rukovodioca) da iz prosečnog saradnika izvuče maksimum** (prema Charnz C., 1996.)⁴⁰

Kao što smo već spomenuli menadžer mora da indentifikuje i shvati razlike u željama i potrebama zaposlenih i da im pomogne da ih zadovolje kroz organizaciju. Organizacija svakako mora da privuče ljude i da ih ohrabri da ostanu u njoj, da dozvoli ljudima da izvršavaju zadatke zbog kojih su zaposleni i da stimuliše ljude da prevaziđu rutinsko izvršenje zadataka i da postanu kreativni i inovativni u svom radu.

Izučavanje motivacije za rad u osnovi ima dva najvažnija cilja:⁴¹

- poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta rada
- humanizovanje uslova rada, odnosno poboljšanje kvaliteta radnog života

Postoje tri dimenzije motivacije koje su jako bitne za razumevanje njenog uticaja na radne performanse zaposlenih:⁴² *pravac, intenzitet i postojansot*. Da bi zaposlen u nekom preduzeću bio motivisan na pravi način, njegova motivacija mora imati određen pravac. Ljudi u organizaciji mogu biti motivisani ali u pogrešnom smeru. Intenzitet motivacije određuje količinu napora koju će neko da uloži u jedinici vremena radi zadovoljavanja svojih potreba. Ukoliko je intenzitet motivacije veći, utoliko će zaposleni u preduzeću ulagati više napora u ostvarivanje svojih zadataka i njegove performanse će biti bolje. Postojanost motivacije ukazuje vreme ulaganja određenog nivoa napora u određenom pravcu . Neko može biti motivisan na izuzetno visokom nivou, ali vrlo kratko vreme, dok drugi može biti motivisan na niskom nivou intenziteta, ali u dužem periodu.⁴³

Motivaciju je moguće posmatrati i kao lančanu reakciju potreba koju ljudi osećaju; one dovode do želje i ciljeva kojima se teži , to sve uzrokuje napetost koja vodi radnjama za ostvarenje ciljeva, što konačno rezultira zadovoljstvom. Lanac : *potreba – želja – zadovoljstvo* dosta je složen. Naime, potrebe uslovljavaju ponašanje , ali one mogu da nastanu iz ponašanja.

⁴⁰ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvalieta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.197

⁴¹ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvalieta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.197

⁴² http://www.ekof.bg.ac.rs/studije/2007/predmeti/org_i_upr_ljud_res/4%20MOTIVACIJA%20.pdf str.3, od 25.februara 2012.

⁴³ http://www.ekof.bg.ac.rs/studije/2007/predmeti/org_i_upr_ljud_res/4%20MOTIVACIJA%20.pdf, od 25.februara 2012.

Zadovoljenje jedne potrebe može da izazove želju za zadovoljenjem drugih potreba.⁴⁴

Motivacija je uslovljena čitavim nizom faktora :⁴⁵

1. *Individualne karakteristike pojedinca* (stavovi, potrebe, interesi, aspiracije, sposobnosti, osobine ličnosti, unutrašnji motivi, motivi postignuća)
2. *Karakteristike posla* (vrsta posla, stepen samokontrole, odgovornost, autonomnost, složenost rada, kreativnost)
3. *Karakteristike šire radne sredine i ukupne klime u organizaciji* – organizacionog ambijenta (rukovođenje, organizacija, komunikacije, međusobni odnosi)
4. *Društveno-ekonomski odnosi i sistemi vrednosti*- kultura, religija, geografsko područje.

Individualne karakteristike pojedinca različite su kod svih ljudi i one predstavljaju različite potrebe, vrednosti, stavove, interese, koju utiču na izvršenje radnih zadataka. Menadžment mora da ima uvid u potrebe svakog pojedinca, da razume njegove potrebe i na osnovu toga na određeni način da motiviše zaposlenog. Motivacija za kvalitet pretežno se zasniva na unutrašnjim faktorima. Unutrašnja motivacija se može smatrati i određenom strukturom stavova i vrednosti, koja predstavlja opštu radnu i životnu orijentaciju ljudi. Organizacija koja želi da obezbedi kvalitet treba da vodi računa pri izboru i zapošljavanju kadrova, posebno kada je reč o ključnim poslovima i rukovodiocima.⁴⁶

Karakteristike posla odnose se na pravilno usklađivanje zaposlenih sa zahtevima posla. Kada je radnik primljen na određeno radno mesto, njegov razvoj treba da bude praćen, usklađujući potrebe posla sa njegovim sposobnostima, znanjem, veštinama.

Karakteristike šire radne sredine – organizacionog ambijenta čine fizički uslovi, tehnologija, ali takođe način rukovođenja, organizovanja, kontrole i komunikacija. Najveći uticaj na postizanje kvaliteta imaju rukovodioci. Menadžeri moraju da se trude uvek da privlače nove, a zadržavaju stare zaposlene.

Faktori društvene zajednice i globalni faktori takođe utiču na motivaciju. Ona je uslovljena religijom, kulturom, vladajućim društveno-političkim i ekonomskim sistemom. Danas uspešan

⁴⁴ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str. 210

⁴⁵ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.198

⁴⁶ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.199

menadžer mora da ima osećaj šta se zapravo zbiva kako u neposrednoj, tako i u široj okolini. U daljem tekstu, primerom iz prakse ilustrovaćemo koji su to najbitniji motivatori koji se javljaju hotelijerstvu:

Primer 4: Rangiranje motivacionih faktora u hotelijerstvu Beograda⁴⁷

Hotel Balkan, Beograd (Miloš Kostić)

- uslovi za rad (radna atmosfera i dostupnost sredstava za rad)
- plata
- mogućnost usavršavanja
- brend

Hotel Hyatt, Beograd (Jovan Mladenović)

- brend
- mogućnost usavršavanja
- adekvatna i stimulativna zarada
- odlični uslovi

Hotel President, Kovilovo (Svetlana Stanković-Vujčić)

- plata
- lokacija
- brend
- mogućnost usavršavanja

In Hotel, Beograd (Ružica Dedijer Petrović)

- plata
- mogućnost usavršavanja i napredovanja
- pozitivna i korektna atmosfera jednog tima

Holiday Inn, Beograd (Thomas Pavlović)

Brend i mogućnost usavršavanja najčešće vezuju kao broj jedan, a radna atmosfera se kategoriše, kao primarniji element od primanja.

⁴⁷ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 224.

4.2. TEORIJE MOTIVACIJE

U samoj literaturi postoji dosta teorija motivacije. One su pre svega nastale da objasne šta je to što motiviše ljude na rad i kako se taj proces motivacije odvija. Teorije motivacije objašnjavaju kako je moguće uticati na ponašanje ljudi i kako treba usmeriti njihov potencijal i znanja prema uspehu. One polaze od objašnjavanja toga šta su zapravo ljudska bića i šta ona mogu da postanu. Sve te teorije se dele na dve grupe: *teorije sadržaja i teorije procesa*.⁴⁸ Teorije procesa nastoje da otkriju proces, putem kojeg se čovek motiviše na preduzimanje određene aktivnosti. One nastoje da odgovore na pitanje: kako se pokreće ljudsko ponašanje? Nasuprot njima, teorije sadržaja nastoje da odgovore na pitanje: šta pokreće ljudsku aktivnost? One su usmerene na otkrivanje potrebe i motiva koji pokreću ljude u preduzećima na određeno ponašanje.⁴⁹ U teorije sadržaja svrstavamo *Maslovljevu teoriju hijerarhija potreba*, *Herbergovu dvofaktorsku teoriju motivacije*, *Alderfov ERG model*, *Mek Klilendova teroija potreba*, dok u procesne teroije spadaju *Vrumov model motivacije*, *Lolerova teorija motivacije- model očekivanja* i *Lokova teorija jasno definisanih ciljeva*.⁵⁰

4.2.1. TEORIJE SADRŽAJA

Teroje sadržaja poznate su takođe pod nazivom „zašto teorije”,⁵¹ jer pokušavaju da daju odgovor zašto ljudi rade? Uspomoć ovih teorija, zapravo, želi da se pokaže koji su čovekovi motivi, a kao što je već spomenuto, ukoliko menadžer uspe da spozna motive i uspe da ih zadovolji pronašao je ključ za uspeh.

1. MASLOVLJEVA TEORIJA HIJERARHIJE POTREBA

Ovo je jedna od najpoznatijih teroija motivacije. Po Maslovu ljude pokreću pet potreba, koje su organizovane hijerarhijski po važnosti za čoveka. Možemo reći da po ovoj teroji motivacija se izjednačava sa težnjom ka zadovoljavanju potreba. Pet ključnih potreba po Maslovu su

⁴⁸ http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf od 26.februara 2012.

⁴⁹ http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf, od 26.februara 2012.

⁵⁰ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str od 204 do 210.

⁵¹ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str204.

fiziološke potrebe, potrebe sigurnosti i bezbednosti, potrebe pripadnosti i ljubavi, potrebe poštovanja i potrebe samoakutelizacije, a kasnije dodaje i kognitivne potrebe. Želje za znanjem i razumevanjem. Prema ovoj teroji , 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 od njegovog prethodnog iskustva.⁵²

Maslovljeva hijerarhija potreba:⁵³

Fiziološke potrebe (npr. glad, žeđ) su nesumnjivo moćnije od svih drugih potreba. To znači da će ljudsko biće, kome u velikoj meri sve nedostaje najviše biti motivisano za fiziološkim potrebama. Osoba kojoj nedostaje hrana, sigurnost, ljubav, poštovanje, najverovatnije će osćati želju za hranom više nego za bilo čim drugim. Čovek koji je izuzetno gladan njega jedino zanima hrana, on sanja hranu, seća se hrane, misli o hrani, govori samo o hrani. Međutim, kada čovek zadovolji svoje fiziološke potrebe, javljaju se nove potrebe.

Potrebe za sigurnošću predstavljau čovekove potrebe za stabilnošću, zaštitom, obezbeđenom egzistencijom, itd. One se javljaju kad su fiziološke potrebe relativno zadovoljenje.

Potrebe za pripadnošću – Ukoliko su prethodne dve potrebe zadovoljene kod ljudi se javlja potreba za prijateljima, za ljubavlju, za pripadnošću, za socijalizacijom. Čovek ima potrebu da se oseti kao deo kolektiva, to proističe iz njegovog karaktera kao društvenog bića.

Potrebe za uvažavanjem – svi ljudi imaju potrebu za visokom ocenom samih sebe, za samopoštovanjem, ali i cenjenjem od strane drugih. Tu je takođe izražena želja za poštovanjem, statusom, pažnjom, dostojanstvom, uvažavanjem. Kada su zadovoljene ove potrebe osoba stiće samopouzdanje, vrednost, snagu.

Potrebe samoaktuelizacije – Ovu potrebu možemo nazvati i potreba za samoostvarivanjem, radi se zapravo o čovekovoj težnji da ostvari ono što u njemu postoji kao mogućnost, da postane sve

⁵² Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str217.

⁵³ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str218.

ono za šta je sposoban da postane. Tako na primer slikar mora da slika, muzičar mora da se na neki način bavi muzikom itd.

Kognitivne potrebe – Čovek ima želju za znanjem, razumevanjem, organizovanjem, analiziranjem, traganjem za vezama i značenjima, izgrađivanjem sistema vrednosti. Ukoliko je ljudima uskraćena ova potreba javljaju se određene patološke promene kao što su dosada, gubitak životne radosti, propadanje intelektualnog života. One se javljaju obično kod inteligentnih ljudi koji su se obično bavili beznačajnim poslovima.

Menadžeri moraju da upoznaju potrebe svojih zaposlenih i da stvore uslove za njihovo zadovoljenje. Potrebe samoaktuelizacije su jako bitne za postizanje kvaliteta, što znači da menadžer mora da zadovolji sve potrebe zaposlenog kako bi zaposleni ostvario uspeh. Treba primetiti da potrebe koje budu zadovoljene, prestaju da budu izvor motivacije i tu ulogu preuzima viši nivo potreba. Dakle, kada zbog zadovoljavajućeg nivoa zarade zaposleni zadovolje svoje osnovne fiziološke potrebe i potrebe sigurnosti, one više ne predstavljaju izvor motivacije. To praktično znači da plata ne može biti sredstvo za motivaciju zaposlenih, kada nivo plate bude prevazišao neku kritičnu granicu, tu ulogu preuzimaju potrebe pripadnosti itd.⁵⁴

2. HERCBERGOVA TEORIJA DVA FAKTORA MOTIVACIJE

Ova teorija govori da na motivaciju utiču unutrašnji (intinzični) faktori ili motivacioni i spoljašnji (ekstrinzični) faktori ili higijenski faktori.⁵⁵ Hercberg ističe da zadovoljstvo i nezadovoljstvo zaposlenih su uslovljeni dvama različitim faktorima. Motivacioni faktori ili motivatori utiču na zadovoljstvo, dok higijenski ili preventivni faktori utiču na nezadovoljstvo zaposlenih. U sledećoj tabeli prikazani su koji su to po Hercbergu motivacioni, a koji higijenski.

⁵⁴ http://www.ekof.bg.ac.rs/studije/2007/predmeti/org_i_upr_ljud_res/4%20MOTIVACIJA%20.pdf, od 25.februara,2012.

⁵⁵ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, drugo izdanje*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd,2003. str.205.

Tabela 7: Hercbbergova dvofaktorska teorija motivacije

HERCBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE	
Motivacija – faktori zadovoljstva poslom	
Unutrašnji (intrinzični) faktori, motivatori	Spoljašni (ekstrinzični) faktori, higijenski
• izazovan posao	• međuljudski odnosi
• postignuće i uspeh	• plata
• odgovornost	• rukovođenje i rukovodioci
• mogućnost rasta i samoaktuealizacije	• uslovi rada
• napredovanje	• sigurnost posla
• priznanje	• poslovna politika kompanije

Izvor: Vujić Dobrila, 2003, Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, drugo izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str.205.

Prema Hercbbergu, suprotno od zadovoljstva nije nezadovoljstvo, kao što se tradicionalno verovalo. Hercbbergovo otkriće je pokazalo da je suprotno od zadovoljstva, odsustvo zadovoljstva, a suprotno od nezadovoljstva je odsustvo nezadovoljstva. Tako da menadžeri koji teže da eliminišu faktore koji stvaraju nezadovoljstvo mogu otkloniti nezadovoljstvo, ali neće povećati motivisanost.⁵⁶ Ukoliko neki zaposleni ima visoka primanja, Hercbberg smatra da pošto je plata higijenski faktor taj zaposleni neće biti zadovoljan svojom platom, već neće biti nezadovoljan svojom platom. Ako su higijenski faktori loši nezadovoljstvo će biti prisutno, ukoliko su dobri, nezadovoljstvo neće biti prisutno. Isto važi i za motivacione faktore, ukoliko su loši zadovoljstvo neće biti prisutno, ukoliko su dobri zadovoljstvo će biti prisutno. Zadatak menadžera je da obezbedi zaposlenima prvo higijenske faktore, a onda zaposlene da motiviše motivacinim faktorima.

⁵⁶ Petković Mirjana Janićijević Nebojša, Bogićević-Milikić Biljana, *Organizacija*, 8. izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010, str.274

3. TEORIJA ERG

Prema Alderferovoj teoriji, ljude pokreću tri vrste osnovnih potreba:⁵⁷

1. Egzistencijalne potrebe (E - Existence needs)
2. Potrebe za povezivanjem (R - Relatedness needs)
3. Potrebe rasta(G- Growth needs)

Egzistencijalne potrebe su osnovne materijalne potrebe, tačnije potrebe za hranom, vodom, vazduhom i njih je Maslov definisao kao fiziološke potrebe.

Potrebe za povezivanjem su one potrebe koje ukazuju na održavanje međuljudskih odnosa. One su iste kao kod Maslova potrebe za pripadanjem i ljubavlju.

Potrebe rasta se odnose na čovekovu težnju za napredovanjem, usavršavanjem, na želju za postizanjem uspeha i rezultata, kao i da usavršavaju svoje sposobnosti.

Alderfer je usavršio Maslovljevu teoriju hijerahije potreba. On je sa pet potreba sveo na tri i takođe ukida hijerahijsku uređenost potreba, jer smatra da je moguće da se istovremeno zadovolji više potreba.

Alderfer uvodi i princip regresija kroz frustraciju. Ona podrazumeva, da kada dođe do frustracije zbog nemogućnosti zadovoljenja potreba na višem nivou, povećava se želja za zadovoljenjem potreba na nižem nivou. Pokazalo se da frustracija vodi regresiju, u smislu vraćanja na ponovno zadovoljavanje potreba prethodnog nivoa.⁵⁸ Na primer, ako osoba ne može da zadovolji potrebu rasta na poslu zbog nedostatka izazovnih zadataka, značaj potrebe za povezivanjem se povećava.⁵⁹

Ovaj model pokazuje da svi imaju slične potrebe, ali da njihov značaj zavisi od svakog pojedinca, stoga svaki menadžer treba pristupiti pojedincu na drugačiji način i pokušati utvrditi koje potrebe su za njega dominantne.

⁵⁷ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str219.

⁵⁸ Petković Mirjana Janićijević Nebojša, Bogićević-Milikić Biljana, *Organizacija*,8.izdanje, , Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010, str.275

⁵⁹ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str219

4. TEORIJA MOTIVACIJE POSTIGNUĆA – MEK KLILENDOVA TEORIJA

Prema Mek Klilendovoj teoriji postoji tri vrsta potreba:⁶⁰

1. Potreba za postignućem
2. Potreba za posedovanjem moći
3. Potreba za povezivanjem

Potreba za postignućem je čovekova potreba za uspehom. Svaki čovek ima potrebu da bude uspešan. Prilikom uspešno obavljenog posla čovek oseća jako veliko zadovoljstvo. Tako da posao sam po sebi može da predstavlja jak motivacioni faktor, jer ljudi koji imaju izraženu potrebu postignuća, ostvaruju uspehe u poslu, ne samo zbog nagrade koja bi trebalo da ih očekuje, već iz ličnog zadovoljstva. Ova potreba može se stalno jačati. Ljudi kod kojih je izražena potreba za postignućem jako su vredni, kreativni i dobri za svaku organizaciju. Njih treba motivisati uvek novim, izazovnijim poslovima, pružati im više samostalnosti u radu i pružati im mogućnost usavršavanja raznim treninzima i obukama.

Potreba za posedovanjem moći je potreba da se utiče na druge ljude kako bi se oni ponašali na neki određeni način. Ova potreba je od izuzetne važnosti za menadžere i ona može biti upotrebljena i dobro i loše.

Potreba za povezivanjem je jedna od spomenutih potreba i u prethodnim teorijama. U njoj je izražena ljudska potreba za razvijanjem međuljudskih odnosa, težnja čoveka za prijateljskim odnosima.

4.2.2. PROCESNE TEORIJE

Teorije procesa pružaju informaciju o procesu motivisanog ponašanja, o tome kako se održava i usmerava, odnosno, šta je potrebno ostvariti kako bi se zaposleni više zalagali i dostigli ciljeve. U procesne teorije spadaju *Teorija postavljanja ciljeva*, *Teorija jednakosti ili teorija pravednosti*, *Teorija očekivanja* i *Teorija potkrepljenja*.⁶¹

1. TEORIJA POSTAVLJANJA CILJEVA

Teoriju postavljanja ciljeva razvili su Lok i Lotam. Prema ovoj teoriji zaposlene motivišu njihovi ciljevi i namere. Postavljanje ciljeva predstavlja mehanizam motivacije. Teorija ima tri

⁶⁰ Petković Mirjana Janićijević Nebojša, Bogićević-Milikić Biljana, *Organizacija*, 8. izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010, str. 275.

⁶¹ Petković Mirjana Janićijević Nebojša, Bogićević-Milikić Biljana, *Organizacija*, 8. izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010, str. 277.

važna elementa ili koraka:⁶²

1. Postavljanje ciljeva
2. Pridobijanje posvećenosti zaposlenih ostvarenju ciljeva
3. Obezbeđenje podrške

Postavljanje ciljeva

Menadžment organizacije mora da postavi jasne, precizne i vremenski ograničene ciljeve. Ciljevi ne treba da budu generalizovani, kao na primer „daj sve od sebe” ! Ovako postavljen cilj može da izazove zabunu kod zaposlenog, jer on ne zna šta je zapravo njegov maksimum. Jasno postavljene ciljeve kod zaposlenih izazivaju osećaje da su zaposleni dorasli zadatku koji treba da obave.

Pridobijanje posvećenosti zaposlenih ostvarenju ciljeva

Da bi ova motivacija bila uspešna, trebalo bi da zaposleni prihvate cilj. Menadžeri bi trebalo da uključuju zaposlene u postavljanje ciljeva. Svaki cilj treba da bude teško ostvariv, ali ipak dostižan. Važno je da se zaposlenima da uputstvo i povratna informacija, uz odsustvo bilo kakvih pretnji i neprijatnosti.

Obezbeđenje podrške

Svaki menadžer treba da obezbedi podršku svojim zaposlenima, tako što će na adekvatan način nagraditi ostvareni rezultat, materijalnim ili nekim drugim nagradama, koje će zaposleni smatrati vrednim.

2. TEORIJA JEDNAKOSTI ILI TEORIJA PRAVEDNOSTI

Ovu teoriju razvio je Adams. Prema teoriji jednakosti, jako je bitna pravednost i korektnost nagrade. Ona predstavlja odnos između ulaganja pojedinca u neki posao i nagrade koja mu sledi. Ova teorija kaže da su ljudi motivisani kroz poređenje sa drugim ljudima sa kojima rade. Bitni elementi upoređivanja su: 1. osoba koja se upoređuje, 2. inputi koje ta osoba ulaže u organizaciju, 3. outputi koje ta osoba dobija ulaganjem inputa, 4. referentna osoba ili grupa, 5. inputi

⁶² Petković Mirjana Janićijević Nebojša, Bogićević-Milikić Biljana, *Organizacija*, 8. izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010, str.277.

referentne osobe, 6. autputi referentne osobe.⁶³

Ukoliko pojedinac uoči nejednakost, prema Adamsu moguće je da će da poveća ili smanji svoja ulaganja u zavisnosti od toga da li je potcenjen ili precenjen, može da poveća ili smanji rezultate, da promeni radno mesto, da otkaz, odsustvuje sa posla. Po ovoj teoriji na zaposlene ne utiče sama nagrada, koliko pravedna nagrada u poređenju sa drugima, ali i sa utiskom koliko pojedinac pruža.

3. TEORIJA OČEKIVANJA

Prema Vrumovoj teoriji očekivanja, ponašanje zaposlenih je rezultat njihovog izbora između dve različite alternative. Autor ove teorije proces motivacije posmatra kao kognitivni proces u kome pojedinac racionalno i slobodno odlučuje kako će se ponašati. Ljudi su motivisani da rade određeni posao, samo ako znaju da će ostvariti određene ciljeve.

Teorija očekivanja bazira se na tri ključa elementa:⁶⁴ instrumentalizacija, valenca i očekivanje.

Očekivanje – Pojedinac veruje da će uz određeni napor, ostvariti rezultat.

Instrumentalizacija– Verovanje da će ostvarenje jednog cilja ostvariti ostvarenje drugog cilja.

Zaposleni očekuje nagradu zbog dostizanja drugog cilja, tj. nagradu za prebačenu normu.

Valenca – Predstavlja stepen privlačnosti pojedinca prema nekoj nagradi.

Za Vruma motivacija predstavlja proizvod sva tri činioca, gde nijedan od njih ne sme da teži nuli, jer ako bilo koji teži nuli, onda i motivacija teži nuli.

Rukovodioci treba da obezbede zaposlenima:⁶⁵

- da je kvalitetno izvršenje zadataka moguće
- da će po kvalitetno izvršenom zadatku uslediti nagrada, i
- da nagrada koja sledi bude privlačna za zaposlene (konkretni pojedince)

Prema ovoj teoriji, zaposleni da bi bio motivisan, mora da veruje da ukoliko radi, može ostvariti rezultat koji ga vodi ka nagradi. Vrumovu teoriju proširili su Porter i Lawler.

⁶³ http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf, od 26.februara 2012.

Dobrica Vesić, Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010, Kruševac, str.268

⁶⁴ Petković Mirjana Janićijević Nebojša, Bogićević-Milikić Biljana, *Organizacija*, 8.izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010, str.279.

⁶⁵ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.207.

Lauler je ukazao da postoje dve vrste očekivanja:⁶⁶

- očekivanje u vezi sa odnosom između uloženog napora i ostvarenih performansi
- očekivanje u vezi sa odnosom između performansi i nagrada

4. TEORIJA POTKREPLJENJA

Zasniva se na ideji da se ponovi ponašanje koje je donelo dobre rezultate, kao i da se ne ponovi ponašanje koje je donelo negativne rezultate. Menadžer koji želi da promeni ponašanje zaposlenih, mora da promeni posledice ponašanja . Postoje četiri uobičajena metoda promene ponašanja :⁶⁷

- *Pozitivna podrška* – korišćenje pozitivnih posledica radi podsticanja željenog ponašanja (povećanje plata ili pohvala).
- *Učenje izbegavanjem* – pojedinci menjaju svoje ponašanje da bi izbegli neprijatne posledice (kritika ili 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) .

4.3. PROCES MOTIVACIJE

Proces motivacije započinje uočavanjem potreba zaposlenih. Potrebe zaposlenih mogu se definisati kao nedostaci koje oni u određenom trenutku osećaju. Naime, kako bi zaposleni uspešno izvršili posao oni moraju imati sposobnost za to, međutim sama sposobnost za izvršavanje nekog posla nije dovoljna, zaposleni mora da bude i dovoljno motivisan. U procesu motivacije postoje tri faze:⁶⁸

1. nastajanje motiva, odnosno pokretanje aktivnosti zaposlenog ka određenom cilju
2. proizvodnja određenog učinka

⁶⁶ Petković Mirjana Janićijević Nebojša, Bogićević-Milikić Biljana, *Organizacija*, 8. izdanje, , Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010, str.281.

⁶⁷ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 221.

⁶⁸ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 212.

3. zadovoljstvo radnika učinkom, pošto je logična posledica učinka određena nagrada
Smatra se da je ovo proces koji se ponavlja, jer trebalo bi da adekvatna nagrada opet motiviše zaposlenog na rad i samim tim zaposleni ponovo kreće u obavljanje posla kako bi izvršio zadatak i postigao cilj.

Međutim, savremene tendencije menadžera su da vrlo često, kako bi motivisali zaposlenog da se dodatno potruži u izvršenju nekog zadatka, ne iskažu zadovoljstvo prilikom završenog posla, koji je odrađen po normi, menadžer kaže da je to dobro, ali da bi moglo biti i bolje. Tako da zaposleni ne dobije adekvatnu nagradu ili pohvalu za uloženi trud. Kako bi dobio nagradu zaposleni će biti motivisan da uloži dodatne napore. Menadžeri, međutim trebalo bi da imaju meru, prilikom ovakvog vida motivisanja zaposlenih, jer može da se desi ukoliko dugo traje ovakav proces motivacije zaposleni bi mogao da izgubi radnu motivaciju i da postane nezadovoljan poslom. Tako da se preporučuje da posle dva ciklusa negativne motivacije, u tečaj fazi se javi ciklus zadovoljstva, odnosno menadžer treba da adekvatno nagradi svog zaposlenog.

4.4. MERENJE MOTIVACIJE

Jedan od problema sa kojim se susreću menadžeri je i kako izmeriti motivaciju zaposlenih. To je moguće učiniti primenom metoda tri osnovne tehnike motivacije.⁶⁹

1. Anketiranje radnika
2. Procena ponašanja radnika
3. Merenje učinka

Anketiranje zaposlenih je najlakše primenljiva tehnika, gde je potrebno napraviti upitnik, koji osim ličnih podataka treba da sadrži i sedmostepenu skalu, na kojoj će zaposleni zaokružiti broj od jedan do sedam za koji on smatra da je na tom nivou njegova motivacija. Što znači da broj jedan označava da je zaposleni u potpunosti nemotivisan, brojevi četiri i pet označavaju srednju motivisanost zaposlenih, dok broj sedam označava da je zaposleni jako motivisan.

Procena ponašanja zaposlenih je veoma delikatna tehnika motivacije, zato što će zaposleni isti sadržaj rada, na istim poslovima, isti zaposleni drugačije ispunjavati u različitim uslovima.

⁶⁹ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 216.

Procena ponašanja zaposlenih može se obavljati donošenjem zaključaka na osnovu jednostavnog posmatranja rada zaposlenih u izmenjenim uslovima. Do preciznijih podataka može doći prikupljanjem podataka putem intervjua, anketa, kao i iz personalnih kartona zaposlenih.

Merenje učinka zaposlenih kao tehnika merenja motivacije je najegzaktnija, ali ne i najpouzdanija tehnika. Pravilno normiranje rada je veoma teško, jer su greške vrlo moguće. Do grešaka može doći ukoliko se norme ne postave pravilno, mogu se postaviti ili previsoke ili preniske norme i tada se gubi sama efikasnost rada. Ukoliko je norma suviše nisko postavljena, radnik će za kraće vreme uspeti da izvrši svoje zadatke, a pritom neće upotrebiti maksimum svojih mogućnosti i tako dolazi do neiskorišćenosti ljudskih resursa. Dok, ukoliko su norme previsoke radnik neće uspeti da ostvari sto posto norme i biće manje plaćen, a ako su iste 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 uložiti u toku osmočasovnog radnog dana.⁷⁰

4.5. MOTIVACIJA MENADŽERA

Prilikom motivisanja zaposlenih, svakako ključnu ulogu imaju rukovodioci. Međutim, postavlja se logično pitanje šta je to što motiviše menadžere?

Za razumevanje motivacije menadžera najpogodniji su nalazi Dejvida Mek Klilenda, koji pored *potreba za uspehom* (motiva postignuća) razlikuje još i *potrebu za moći* i *afilijativni motiv*, *potrebu za druženjem*. U postojećoj literaturi, kao najčešći motivatori menadžera su *plata, udeo u dobiti*, kao i *status i društveni ugled*.⁷¹

Potreba za uspehom – Osobe koje imaju ovu potrebu za cilj imaju uspeh i osećanje da su u nečemu bolji od drugih. Za njih novac ne predstavlja cilj sam po sebi, već ima funkciju obeležavanja uspeha. Menadžeri imaju razvijeniju potrebu za uspehom od obične populacije.

Potreba za moći – Mek Klilend smatra da je ovo osnovni motiv rukovodilaca. Menadžeri koriste moć kako bi uticali na druge i kako bi se ciljevi i zadaci obavili. Ova potreba se međutim, mora kontrolisati, u smislu stalnog uravnoteženja između ostvarivanja ciljeva organizacije i ciljeva i

⁷⁰ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str216.

⁷¹ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.207.

želja zaposlenih.⁷²

Afilijski motiv – To su osobe koje imaju potrebu da budu sa prijateljima, potrebu za druženjem da budu voljene. Mek Klilend smatra da ovakve osobe nisu pogodne za rukovodioce.

Kod motivacije menadžera svakako veliku ulogu igra, kao i kod ostalih zaposlenih, zadovoljstvo egzistencijalnih potreba. Znači da se i kod motivacije menadžera nužno nameće Maslovljeva teorija potreba. Ne možemo očekivati od menadžera da zadovoljava egzistencijalne i druge potrebe zaposlenih, a da pri tome, svojom zaradom ne može da ostvari svoje potrebe.

Na kraju možemo zaključiti da su spoljašnji stimulanisi, koji motivišu menadžere, visoka plata i različite materijalne privilegije, dok su unutrašnji stimulansi, društveno priznanje, samoaktualizacija, potreba za vođstvom, moći, kao i potreba za uspehom.

4.6. TEHNIKE MOTIVACIJE

Kao što smo već ranije spomenuli menadžeri svakako treba da vode računa kako će motivisati svoje zaposlene i koje motivatore će pritom upotrebiti. Nagrađivanje zaposlenih pokazalo se kao najbolji i najkompleksniji motivator. Motivisajući zaposlene, oni ostvaruje i lične, ali ujedno i ciljeve organizacije. Menadžment kreira sistem nagrađivanja pod kojim se podrazumevaju zarade, plate, stimulacije itd. Na ovakav način poslodavac nagrađuje zaposlenog za uloženi rad. Nagrađivanje zaposlenih može biti **materijalno i nematerijalno**.

Ne postoji idealan sistem nagrađivanja, postoji sistem koji je dobar danas i pod današnjim okolnostima. Sistem nagrađivanja treba da podstakne željeno ponašanje zaposlenih u skladu sa ciljevima preduzeća. Ciljevi organizacije se menjaju i naši životi se menjaju. Najmanje jedanput godišnje moramo preispitivati, podešavati sistem nagrađivanja.⁷³

Bu Jekhult, u svojoj knjizi „Šargarepe”, definiše nagradu kao *fleksibilnu nadoknadu, pozitivan fid-bek ili podsticaj u vidu novca ili nekog drugog zadovoljstva, koje se daje u zavisnosti od rezultata ili specifičog učinka pojedinca ili grupe, a određuje se unapred ili se na neki način naknadno utvrđuje*.

Neki od razloga zbog kojih menadžeri nagrađuju svoje zaposlene jesu da oni dostignu više ciljeve, da ih motivišu i stvore prijatnu atmosferu za pojedinca ili grupu, da zadrže ključne ljude u organizaciji, da nagrade efikasnost kako bi se ponovila, ali takođe kako bi se onaj koji nagrađuje

⁷² Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.207.

⁷³ Jekhult Bu, *Šargarepe, knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama*, Asee, Novi Sad, 2007, str.8

osetio važan i u poziciji da nagrađuje.

Prilikom određivanja nagrade menadžeri moraju biti oprezni, jer su nagrade individualne i one moraju da se prilagode svakom pojedincu. Obično mladi radnici i radnici sa iskustvom u nekoj firmi nemaju iste želje i iste stvari koje ih čine zadovoljnima, jer se nalaze u različitim životnim situacijama.

Nagrađivanje ne mora uvek da bude uspešno, razlog za to može da bude taj što se nagrada vezuje za naš posao, ali ne i za naše ponašanje i naše stavove. Mi nekoga možemo samo privremeno da motivišemo da se ponaša na određeni način, ali ne možemo očekivati da će ta promena biti trajna. Takođe jedan od razloga je i taj što se zaposleni vrlo često naviknu na određene nagrade i one postanu očekivane i nemaju isti intenzitet motivacije kao na samom početku.

V OCENJIVANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

5.1. OCENJIVANJE RADNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

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, metodama i sistemima procene.⁷⁴

Procena uspešnosti, u zavisnosti od toga šta se procenjuje, pruža važne povratne informacije o raspoloživom kadrovskom potencijalu, sposobnostima, osobinama ličnosti, neophodnih za ostvarenje zahteva. Podaci o poroceni, ukoliko su profesionalno prikupljeni pouzdana su osnova za donošenje kadrovskih odluka, izradu programa obučavanja i obrazovanja, donošenje programa motivisanja i nagrađivanja, poboljšanje sistema raspodele i dr.⁷⁵

Cilj radne efikasnosti je utvrđivanje i pružanje podataka o uspešnosti postizanja ciljeva organiazacije. Bitno je da se i zaposlenima da povratna informacija o njihovom radu, jer se na taj način oni adekvatno i motivišu. Povratne informacije mogu da ukažu i na to, šta je potrebno usavršiti, koju uslugu treba poboljšati radi postizanja uspeha. Menadžment ljudskih resursa treba da omogući adekvatnu procenu zaposlenih sa jedne strane, ali i odgovarajuću zaštitu same organizacije, sa druge strane.⁷⁶

Samim tim dolazi se do zaključka da su osnovni ciljevi procene radne uspešnosti:⁷⁷ prenošenje organizacionih ciljeva, omugućavanje zaposlenima povratnu informaciju o njihovom radnom učinku, određivanje osnove za unapređenje na poslu, pružanje osnova za donošenje odluke o smanjenju broja zaposlenih, podsticanje unapređenja radnog učinka, motivisanje nadprosečnog radnog učinka, savetovanje zaposlenih koji postižu slabe rezultate, postavljanje i merenje

⁷⁴ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 187.

⁷⁵ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.96

⁷⁶ Đorđević – Boljanović Jelena, Pvić Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011,str. 178.

⁷⁷ Đorđević – Boljanović Jelena, Pvić Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011,str. 179.

ostvarenja organizacionih ciljeva, utvrđivanje izmena u sistemu nagrađivanja, utvrđivanje potreba zaposlenih za obukom i razvojem i slično.

Procenu radne uspešnosti najčešće, kao najkompetentniji procenjivač je neposredni rukovodilac. Vrlo često radi postizanja objektivnosti, bira se više od jednog procenjivača. Rad zaposlenih mogu procenjivati i rukovodioci višeg nivoa, kao i razni saradnici. U hotelijerstvu, i u ostalim uložnim delatnostima bitna je procena klijenata i kupaca.

Procena i ocenjivanje radne uspešnosti je vrlo složen zadatak a najznačajnije aktivnosti su:⁷⁸

- 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

Predmet ocenjivanja zavisi od same potrebe organizacije i od toga šta organizacija smatra relevantnim. Predmet ocene mogu biti:⁷⁹

- **Ličnost pojedinca u celini** – Vrš se procena sposobnosti, osobine ličnosti i načina ponašanja na određenom radnom mestu ili u nekoj ulozi.
- **Sposobnosti i lične karakteristike pojedinca** – Utvrđuju se karakteristike ličnosti koje su relevantne za uspešnu realizaciju poverenih zadataka i ostvarenje ciljeva organizacije. Pod te osobine spadaju samostalnost, inicijativnost, kreativnost i slično.
- **Rezultati rada** – Oni se mogu meriti ukoliko je moguće kvantifikovati ih, ali kada je vrsta posla takva, da rad nije moguće kvantifikovati, onda se rad procenjuje. Kriterijum procene mogu biti obim, kvalitet, brzina rada, način prihvatanja zadataka i slično.

⁷⁸ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 190.

⁷⁹ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd, 2003.str.97.

- **Karakteristike organizacionog ponašanja** – Ova vrsta procene rada je vrlo bitna u uslužnim delatnostima, jer predstavlja važan faktor kvaliteta. Prati se način na koji su postignuti rezultati. Na primer, posle izvršene obuke zaposlenih na recepciji, kako treba da se ophode prema gostima, prati se njihovo ponašanje i da li upotrebljavaju stečena znanja.

- **Ciljevi i očekivani rezultati** – Predmet procene mogu biti postignuti rezultati u odnosu na postavljene ciljeve.

- **Potencijal saradnika** – Predstavlja mogućnost napredovanja u struci ili po liniji rukovođenja, promenljiv je i samim tim treba ga procenjivati zajedno sa procenjivanjem uspešnosti.

Izbor predmeta i kriterijuma procene je jako bitan, jer menadžer na taj način stvara određenu klimu u organizaciji i usmerava ponašanje zaposlenih.

Kako procena radne uspešnosti se odvija između nadređenog i zaposlenog, mogu se destiti i neke greške prilikom procene.⁸⁰

- **Neizgrađen kriterijum procenitelja** – Smatra se da svaki procenitelj ima svoj kriterijum za ocenjivanje. Tako na primer, može da se desi da ukoliko je kriterijum za procenjivanje nizak, moguće je da dobijeni rezultati budu precenjeni ili u obrnutoj situaciji kriterijumi mogu biti jako visoki i samim tim zaposleni može da dobije nižu ocenu od zaslužene. Ukoliko ista osoba ocenjuje sve zaposlene do ovog problema neće doći, međutim, često se dešava da postoji više ocenjivača sa različitim kriterijumima i samim tim zaposleni neće biti isto ocenjeni, iako su njihovi rezultati jednaki.

- **Halo efekat** – tendencija da se na osnovu opšteg utiska ocenjuju i pojedinačne sposobnosti, osobine. Na primer ako je neko savestan i pouzdan, mogu ga proceniti i kao samostalan u donošenju odluka, dobar odnos sa kolegama i slično. Ovakva greška se može izbeći i pravljenjem strukturisanih evalucionih pitanja, koja sadrže i željene odgovore.

- **Poistovećivanje** - Prenošenje i projekcija ocenjivača na druge. Dešava se u primerima kada ocenjivač na način na koji precenjuje sebe samog procenjuje i ostale zaposlene.

⁸⁰ Đorđević – Boljanović Jelena, Pvić Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 181.

- **Nizak stepen motivisanosti procenitelja**- Greška koja se javlja, ukoliko, na primer procenitelj zna da bi loši rezultati mogli da naškode zaposlenom on se suzdržava i ne daje realnu procenu.

- **Centralna tendencija** – Dešava se kada procenitelj daje samo presečne ocene, na primer ukoliko je skala od 1 do 5, on ne daje nikada ni najvišu ocenu 5, niti najnižu ocenu 1. Na taj način ne može se uočiti razlika među zaposlenima.

Prilikom procenjivanja postoje različite metode, neke od najpoznatijih su:⁸¹ metoda kritičkog incidenta, metoda pismenog ogleda, metoda naizmeničnog rangiranja, grafička skala procene, poređenje više lica, metoda upravljanja postavljanjem ciljeva, povratne informacije za 360 stepeni, kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka i elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti.

- **Metod kritičkog incidenta** - Ovom metodom procenitelj opisuje učinak zaposlenog, bio on efikasan ili ne kada se nađe u kritičnoj situaciji. Ovaj metod je u sve manjoj upotrebi u praksi jer zahteva praćenje radnika tokom čitave godine i ne daje kvantitativne podatke.

- **Metod pismenog ogleda** – Prema ovom metodu procenitelj piše izveštaj o učinku zaposlenog i daje predloge, koje bi trebalo primeniti za bolji radni učinak zaposlenog. Ovaj metod je dosta subjektivan i zbog toga ne može biti jedino merilo prilikom procenjivanja rada zaposlenog.

- **Metod naizmeničnog rangiranja** – Ovim metodom formira se skala, na kojoj se rangiraju svi zaposleni, po određenoj osobini od najboljeg do najgoreg. Ovaj metod se često koristi u praksi.

- **Grafička skala procene** – Ovim metodom procenitelj posmatra niz faktora koji utiču na učinak i ocenjuje svaki od njih. Ocene su najčešće od 1 do 5 ili mogu biti opisne kao što su odličan, vrlo dobar i slično. Za ovaj metod je potrebno kratko vreme i pruža kvantitativne podatke o zaposlenom, ali ujedno je nedovoljno udubljivanje u procenu učinka.

- **Poređenje više lica** – Prilikom upotrebe ovog metoda poredi se učinak zaposlenog sa ostalim radnicima.

⁸¹ Đorđević – Boljanović Jelena, Pvić Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 185.

- **Metod upravljanja postavljanjem ciljeva** – Ovim metodom smatra se da menadžeri treba da postave jasne, merljive i konkretne ciljeve svakom zaposlenom, ali i da procene koliki uspeh postižu zaposleni i ostvaruju te ciljeve. Kako bi ciljevi bili inspirativni zaposlenima oni treba da budu SMART (pametni), što predstavlja akronim za:⁸² specific (specifični), measurable (merljivi), assignable (odredljivi), realistic (realni) i time – bound (vremenski određeni).

- **Povratne informacije za 360 stepeni** - Ovim metodom se prikupljaju povratne informacije o učinku zaposlenih od saradnika, kolega, supervizora, menadžera i korisnika usluga. Najčešće su u upotrebi onlajn formulari i podaci se kompjuterski obrađuju. Ovim metodom zaposleni se prati iz više uglova, ali ovakav metod zahteva dosta vremena i često ocenjivači se nalaze u nelagodnoj situaciji, jer zbog njih može zaposleni da trpi negativne posledice, zato su često ovakve ankete anonimne.

- **Kompjuterizovani i internet sistemi za procenu učinka** – Napravljeni su razni softveri koji po vrlo pristupačnim cenama omogućavaju praćenje rada zaposlenih tokom cele godine. Na osnovu unetih podataka dobija se pisani izveštaj o radnom učinku.

- **Elektronski sistemi za praćenje radne aktivnosti** – Pomoću savremene tehnologije poslodavac je u mogućnosti da ima direktan uvid u kompjuter zaposlenog i da ga prati u svakom trenutku ili često u radu sa klijentima, pozivi se snimaju kako bi poslodavci mogli da vide kvalitet rada zaposlenog. Ovakav metod praćenja rada zaposlenih je dosta stresan za samog radnika.

5.2. MATERIJALNO I NEMATERIJALNO MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

Kao što smo ranije spomenuli nagarde možemo podeliti na materijalne i nematerijalne. Različita su mišljenja o tome da li zaposlene motivišu više jedne ili druge. U ekonomski razvijenim zemljama, gde su poslodavci u mogućnosti da zadovolje sve potrebe zaposlenih, prilikom nagrađivanja treba više da posvete pažnju njihovom emocionalnom angažovanju, dok svakako, u zemljama sa tranzicionom ekonomijom, potrebno je prvo zadovoljiti osnovne potrebe

⁸² Đorđević – Boljanović Jelena, Pavić Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 187.

zaposlenih. Međutim, i takvim slučajevima se treba pobrinuti da se zaposlenima, u skladu sa mogućnostima dodeli neka nagrada, koja nije novčana. Stav Petera Drukera je da se potrebe ne mogu podeliti na materijalne i nematerijalne. On smatra da materijalne potrebe postoje samo do granice zadovoljavanja egzistencijalnih potreba, jer ukoliko nam plata omogućava finansiranje potreba iznad egzistencijalnih, kao što je samouaktualizacija, u suštini predstavlja materijalnu potrebu koja je proizašla iz nematerijalne. Na isti način nematerijalne nagrade mogu proizvesti i nastajanje materijalnih. Ukoliko, na primer neko dobije priznanje za pisca godine, to osim što će dovesti do povećanja društvenog prestiža i ugleda, dovešće i do povećanja čitanosti i prodaje knjiga i tu možemo shvatiti da je nematerijalna nagrada prouzrokovala materijalnu. Možemo zaključiti da ukoliko zaposleni zadovolji svojom zaradom sve svoje potrebe (egzistencijalne potrebe, školovanje, kultura, oblačenje, stanovanje), tada do izražaja dolazi potreba za dokazivanjem, kreativnošću, društvenim statusom, priznanja i slično i onda nematerijalni motivišući faktori dolaze do izražaja.⁸³

5.3. MATERIJALNE NAGRADE

Materijalne nagrade, kompenzacije i stimulacije smatraju se ključnim faktorima sistema upravljanja ljudskim resursima. Materijalne nagrade mogu biti ***direktne i indirektne***.⁸⁴ U materijalne nagrade svrstavamo zarade, plate, naknade i druga primanja, kao i određene doprinose po osnovu rada i radnog odnosa. Pod drugim primanjima podrazumevamo naknade određenih troškova, kao što su prevoz radnika do posla i s posla, boravak na terenu, ishrana u toku rada, i isplata otpremnine prilikom odlaska u penziju, naknade štete zbog povreda na radu.

1) Direktne materijalne nagrade

U direktne materijalne nagrade svrstavamo:⁸⁵ platu, odnosno zaradu, stimulacije, naknadu za inovacije i racionalizacije, naknade za proširivanje znanja i fleksibilnosti, ostali podsticaji.

Direktne materijalne nagrade su novčane nagrade koje se dobijaju u novcu, one su povezane sa individualnim ili grupnim radom zbog čega se tretiraju kao direktne nagrade.

⁸³ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str227.

⁸⁴ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.235.

⁸⁵ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 230.

Uspostavljanje strukture zarada – U sistemu nagrađivanja veliku ulogu ima plata ili zarada. Ona predstavlja važan segment podsticanja na rad, dok se ostali podsticaji, stimulacije i beneficije samo dovezuju na nju. Utvrđivanjem strukture zarada dobija se određena osnovna zarada za svaki posao, na koju se nadograđuju svi oblici stimulacija zasnovani na individualnoj, grupnoj i organizacionoj uspešnosti.

Osnovna plata predstavlja je najvažniji element zarade, koju zaposleni prima na osnovu posla koji obavlja. Zarade mogu biti bazirane i na performansama i one se određuju na osnovu doprinosa pojedinca za organizaciju.

U izradi sistema zarade učestvuju sledeći činioci:⁸⁶

- *aktualizovani opis posla* – pruža podatke o važnim karakteristikama svakog posla, na osnovu komparacije poslova je omogućeno vrednovanje svakog posla.

- *vrednovanje posla*

- *podaci o zaradama na tržištu rada* – dobija se analizom situacije na tržištu rada.

- *struktura zarada*

Struktura zarada je osnova celokupnog sistema nagrađivanja i motivisanja zaposlenih. Pri njenom razmatranju, poseban značaj ima pitanje jednakosti i pravičnosti zarada. U principu postoje tri tipa njihove jednakosti, i to :⁸⁷

- 1) *spoljašnja jednakost* (visina zarada u organizaciji treba da odgovara visini zarada, za iste poslove, na eksternom tržištu rada)

- 2) *unutrašnja jednakost* (visina zarada za različite poslove, unutar organizacije, treba da odgovara njihovoj relativnoj vrednosti)

- 3) *individualna jednakost* (visina individualne zarade u organizaciji treba da bude srazmerna individualnom doprinosu i individualnoj uspešnosti).

Prema **tradicionalnom sistemu određivanja zarada**, zarade se mogu utvrditi prema:

- *utvrđivanje zarada na osnovu seniorstva*- radnicima sa dužim radnim vekom imaju viša primanja u odnosu na nove radnike, iako se nalaze na istoj dužnosti.

- *platnom razredu* - poslovi slične vrednosti grupišu se u klase ili platne razrede i na taj način omogućava se poslodavcu da zaposlenog premešta sa jednog na drugo radno mesto , a da pritom

⁸⁶ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str.237.

⁸⁷ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.239.

ne promeni platini razred. Svaki platni razred ima svoj opseg, minimalnu i maksimalnu zaradu. U hotelijerstvu najčešće postoji od 9 do 12 platnih razreda.

- *bodovnom opsegu*

U hotelijerstvu, zarade se često obračunavaju na osnovu **sistema ostvarenja plana**. Pravi se 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 i na taj način zaposlenima se isplaćuje. To bi značilo da ukoliko se ostvari promet od 90% u odnosu na planirani, zaposlenima će biti isplaćeno 90% od planirane zarade.⁸⁸

Stimulisanje radne uspešnosti moguće je na tri načina:⁸⁹

- 1) stimulisanje zarada zasnovanim na radnoj uspešnosti
- 2) različitim individualnim nagradama i podsticajima
- 3) jednokratnim, posebnim programima stimulacije

Ovakva vrsta nagrađivanja obično se vezuje za radnu uspešnost. Radna uspešnost zaposlenih može se proceniti raznim kriterijumima, u zavisnosti od vrste, složenosti, odgovornosti posla itd. Smatra se da bi stimulativni deo trebalo da iznosi 50% od dela zarade, tako da bi uspešni zaposleni primali dva puta veću zaradu od loših radnika. Stimulacije radnika treba stalno preispitivati, unapređivati, prilagođavati. Njih ne treba vezivati za duži vremenski period, već je poželjno i jednokratno ih primenjivati.

Grupni sistemi stimulacije zasnivaju se na više modaliteta, ali su tri osnovna:⁹⁰

1) *Učešće zaposlenih u dobiti* – Podrazumeva učešće zaposlenih u finansijskim rezultatima organizacije, ostvarenih iz ušteda, smanjenih troškova rada, povećanih produktivnosti, inovacija, predloga zaposlenih. Reč je svakako o stimulativnom, varijabilnom dodatku na zaradu, koji ima za cilj da podigne nivo zainteresovanosti zaposlenih za posao. Učešće u dobiti primenjuje se na nivou organizacione jedinice. Isplata se vrši uz mesečnu zaradu. Osnovna karakteristika učešća zaposlenih u dobiti je da se zaposlenima daje kako da učestvuju u odlučivanju, tako da imaju i finansijsku participaciju.

⁸⁸ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 240.

⁸⁹ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 231.

⁹⁰ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 231.

2) *Učešće zaposlenih u profitu* – Ovo je veoma korišćen način nagrađivanja zaposlenih. Podrazumeva finansijsku participaciju zaposlenih u uspehu cele organizacije. Glavne karakteristike ovog tipa nagrađivanja su: dobijanje novčane nagrade u celoj organizaciji zbog ispunjenih određenih uslova, isplaćivanje se vrši jedanput ili dva puta godišnje, ostvaruju se prava po osnovu rada, a ne na osnovu individualnog doprinosa. Razlozi za stimulisanje zaposlenih putem njihovog učešća u profitu su višestruki. U suštini svode se na:⁹¹

a) povećanje produktivnosti i organizacione uspešnosti; b) uspostavljanje fleksibilne strukture zarada; c) jačanje materijalne i socijalne sigurnosti zaposlenih d) lakše privlačenje i zadržavanje potrebnih kadrova; e) bolje razumevanje poslovne strategije i sistema nagrađivanja od strane zaposlenih i slično.

Osnovni nedostaci ovakvog načina nagrađivanja su nedovoljna povezanost između individualne uspešnosti i nagrade, predugo čekanje na isplatu, nedovoljno motivaciono dejstvo i drugi.

3) *Učešće zaposlenih u svojini* – Ovaj sistem nagrađivanja podrazumeva sticanje deonice po osnovu rada i ostvarenog profita. Udeo zaposlenih u svojini može da bude različit, od veoma malog procenta, pa sve do potpunog vlasništva. Na ovaj način jača se veza između individualnih i organizacionih interesa, ali i podstiču vlasničko ponašanje.

2) Indirektne materijalne nagrade

Indirektne materijalne nagrade zaposleni stiče samim zapošljavanjem, one ne zavise od radnog učinka i radne uspešnosti zaposlenih. Poznate su i pod nazivom beneficije. Indirektne materijalne nagrade se stiču:⁹² po osnovu zakona, po osnovu kolektivnog ugovora ili po osnovu pravilnika o radu ili drugog opšteg akta poslodavaca.

Zakonom se propisuje njihov minimum, a kolektivnim ugovorom poslodavac određuje njihove vrednosti u zavisnosti od strategije poslovanja organizacije. Postoje različite vrste beneficija:⁹³

- 1) beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje zaposlenih
- 2) beneficije koje se odnose na odsustvovanje sa posla
- 3) ostale beneficije

⁹¹ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.247.

⁹² Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.250.

⁹³ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 231.

Beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje zaposlenih – Ovakve beneficije se odnose na ostvarivanje materijalne, socijalne i zdravstvene zaštite zaposlenih. Podrazumevaju uplate doprinosa, u korist određenih fondova za:⁹⁴

- 1) penzijsko i invalidsko osiguranje zaposlenih
- 2) zdravstveno osiguranje zaposlenih
- 3) osiguranje zaposlenih za slučaj privremene nezaposlenosti

Beneficije koje se odnose na odsustvovanje sa posla – Ove beneficije su utvrđene zakonom, pravilnikom o radu, ugovorom o radu i kolektivnim ugovorom. Zaposleni mogu da odsustvuju sa posla zbog godišnjeg odmora, porodiljsko odsustvo, odsustvo u danima državnih i verskih paznika, odsustvo radi strčnog usavršavanja, bolesti, dobrovoljnog davanja krvi, sklapanja braka i slično. Zaposleni može biti na plaćenom i neplaćenom odsustvu.

Ostale beneficije u korist zaposlenih – U njih se najčešće svrstavaju :⁹⁵

1) beneficije kojima se unapređuje kvalitet rada i života – najčešće se odnose na stipendiranje dece zaposlenih, obezbeđivanje profesionalne odeće, naknadu troškova prevoza do posla i od posla do mesta stanovanja, korišćenje službenog automobila, naknadu selidbenih troškova, odobravanje povoljnih stambenih kredita, obezbeđivanje obdaništa za decu i slično.⁹⁶

2) beneficije koje se odnose na posredne privilegije i olakšice – najčešće ih koriste menadžeri. Ovakve beneficije se odnose na obezbeđivanje dodatnih doprinosa na penzijsko-invalidsko i zdravstveno osiguranje, godišnji odmor na ekskluzivnim turističkim destinacijama, pristup ekskluzivnim klubovima zatvorenog tipa.

⁹⁴ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.250.

⁹⁵ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.252.

⁹⁶ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.252.

5.4. NEMATERIJALNE NAGRADE

Motivacija za rad zaposlenih ne zavisi samo od novčanih nadoknada. Zaposlene može motivisati i niz nematerijalnih nagrada, koje firme jako rado upotrebljavaju, jer su efikasne a pritom ne koštaju. U praksi se najčešće koriste:⁹⁷ *adekvatno dizajniranje posla, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih u upravljanju, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilni oblici radnog vremena, ali i druge nematerijalne nagrade.*

1) Adekvatno dizajniranje posla – Pod ovim nazivom smatra se određivanje obima posla, kao i potrebna znanja i veštine za određeni posao, kao i odgovornost zaposlenih na radnom mestu, ali i povezanost posla sa drugim poslovima u organizaciji. U ovom procesu razlikuju se specijalistički pristup i motivacioni pristup dizajniranja posla.

2) Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta – Dobro je poznato da su menadžeri odgovorni za postizanje uspeha u firmi, do tog izvršenja ciljeva svakako dovode zaposleni, pa samim tim menadžeri su direktno odgovorni za motivaciju zaposlenih kako bi postigli uspeh. Prilikom motivacije zaposlenih menadžeri mogu da koriste *demokratski ili autokratski stil*⁹⁸. Na motivaciju zaposlenih svakako povoljnije utiče demokratski stil, jer menadžeri koji ga koriste shvataju da jačajući svoje saradnike ujedno jačaju i sebe i organizaciju, takođe i uspeh njihovih zaposlenih je i njihov uspeh. Njihov cilj usmeren je u pravcu jačanja i razvoja zaposlenih. Demokratski stil je zanosvan na razvoju individualnih potencijala zaposlenih, učešću zaposlenih u upravljanju, timskom radu, visokim ciljevima, međusobnom poverenju i uvažavanju.

3) Participacija zaposlenih u upravljanju – Podrazumeva se učešće zaposlenih u odlučivanju o pitanjima značajnim za organizaciju. Ovim se povećava motivacija za rad, racionalnije se koristi potencijal zaposlenih, poboljšava se kvalitet radnog života, povećava se radna uspešnost, zaposleni se indentifikuju sa firmom za koju rade. Postoje četiri vrste participacije zaposlenih: participacija u odlučivanju, participacija u kreiranju i uvođenju promena, participacija u rešavanju problema, participacija u postavljanju ciljeva.

4) Upravljanje pomoću ciljeva - Ovaj način motivacije zaposlenih podrazumeva zajedničko postavljanje ciljeva zaposlenih i menadžera na organizacionom, sektorskom, grupnom i individualnom nivou. Ovo je veoma značajna strategija motivacije zaposlenih.

⁹⁷ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.254.

⁹⁸ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.257.

5) Fleksibilni oblici radnog vremena - Vrlo često bivaju svrstani i u dizajniranje posla. Ovu strategiju čine dve vrste:⁹⁹ fleksibilno radno vreme i drugi alternativni oblici radnog vremena.

- Fleksibilno radno vreme podrazumeva da zaposleni sam odredi svoje radno vreme kada će doći na posao, kao i kada će napustiti radno mesto. Međutim, pored dosta prednosti kao što su olakšanje slobodnih aktivnosti zaposlenih, pomoć zaposlenima koji su roditelji, smanjenje saobraćajne gužve, pomoć onima koji žele da rade bez ometanja. Međutim, postoje i mane: nedostatak nadzora tokom rada, ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno vreme, problem dogovaranja vremena za sastanke i slično. Kako bi na neki način izmirili ove pozitivne i negativne strane poslodavci se najčešće odlučuju za raspon vremena od sedam do osamnaest časova, gde svaki zaposleni mora da radi osam sati.

- Drugi alternativni oblici radnog vremena – predstavlja različite kombinacije radnog vremena na nedeljnom, mesečnom, višemesečno i godišnjem planu. Ali takođe karakteriše ga i rad od kuće. U druge oblike radnog vremena spadaju:¹⁰⁰ 1) skraćena radna nedelja, 2) fleksibilno radno mesto, 3) fleksibilna radna godina i 4) uslovno slobodno vreme.

Pod skraćenom radnom nedeljom podrazumeva se rad zaposlenih tri ili četiri dana u nedelji, ali se broj sati u radnim danima povećava na deset ili čak i na dvanaest. Mnogi zaposleni su pokazali zainteresovanost za ovakav način posla. Pod fleksibilnim radnim mestom podrazumeva se rad od kuće, što je pokazalo da dosta motiviše zaposlene. Fleksibilna radna godina omogućava zaposlenima da u nekim mesecima rade više a u nekima manje od propisanog, sa obavezom da u toku kalendarske godine odrade pun fond radnih sati. Uslovno slobodno vreme omogućava radnicima koji imaju precizno određeni dnevni cilj posla da idu kući ukoliko ga završe ranije. Što znači da neko ko obavi posao za šest sati može da ode ranije kući. Ovaj način motivisanja je posebno interesantan vrednim i savesnim radnicima.

6) Ostale nematerijalne nagrade – u ostale nematerijalne nagrade svrstavamo:¹⁰¹

- Priznanje uspeha najčešće se iskazuju u vidu zahvalnosti, pohvale, podrške. Menadžeri bi trebalo da javno izraze, u pismenoj ili usmenoj formi, zahvalnost onima koji dobro rade svoj posao, da dodele sitne poklone radnicima koji su to zaslužili, da obeleže važnije događaje i

⁹⁹ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.262

¹⁰⁰ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.263.

¹⁰¹ Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, 2008, str.264.

poslovne uspehe.

- Povratna informacija o radnoj uspešnosti – Smatra se vrlo korisnom strategijom motivacije zaposlenih, uz pomoć nje se povećava motivacija za rad, povećava se samopouzdanje zaposlenih, podstiče se poželjni oblik ponašanja, uspostavlja se poverenje između zaposlenih i menadžmenta i slično.

Povratne informacije međutim, mogu biti i negativne. Vrlo je bitno da se u poslovnoj komunikaciji ustali povratna informacija jer svakako mogu imati pozitivno motivaciono dejstvo.

- Obezbeđivanje odgovarajuće organizacione kulture – Organizaciona kultura može uticati motivaciono na rad zaposlenih ukoliko se njome obezbeđuje povoljna klima za rad, favorizuje se i nagrađuje uspešan rad, otvara prostor za neposrednu komunikaciju zaposlenih i menadžmenta, širi duh zajedništva i brige o ljudima i slično.

- Samomotivisanje - za uspešno obavljanje posla zaposleni mora da ima i lične ambicije i da bude samomotivisan. Samomotivacija je jako korisna za dostizanje ciljeva. Naime, veoma je bitno postaviti ciljeve. Dugoročni ciljevi se moraju dopunjavati kratkoročnim ciljevima. Svake godine treba sebi postaviti nove ciljeve za učenje i usavršavanje, treba razvijati svoje sposobnosti i veštine, ali takođe i nagrađivati sebe za uspehe u radu.

5.5. NAGRAĐIVANJE MENADŽERA

Poslednjih godina primetna je tendencija ka sve višoj plati menadžera. Osnovne komponente zarade top menadžmenta su:¹⁰² 1) osnovna plata, 2) kratkoročne (obično godišnje) stimulacije (najčešće bonusi), 3) dugoročne stimulacije, 4) beneficije 5) pogodnosti.

Osnovna plata menadžera – Najvažniju ulogu u određivanju plate menadžera ima Upravni odbor. Plata se najčešće određuje na osnovu plata direktora konkurentskih kompanija. Smatra se da se prvo identifikuju glavni konkurenti, zatim se analiziraju plate njihovg menadžmenta, a onda se odredi raspon između najniže i najviše plate.

Kratkoročne stimulacije menadžera: bonusi – Njihova uloga je pre svega da motivišu menadžere, kako bi ostvarivali što bolje učinke. Ovakva vrsta nagrade je postala jako značajna, jer čak 90% svetskih kompanija koristi ovaj način nagrađivanja. Bonusi koje dobijaju menadžeri variraju od 40% do 250% osnovne plate.

¹⁰² Bogićević-Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011, str.305.

Dugoročne stimulacije menadžera – Ovakve stimulacije imaju za cilj da motivišu direktore da povećaju vrednost preduzeća. Osnovni mehanizam motivacije je da oni jedino profitiraju ako dođe do rasta cena akcija kompanije.

Beneficije menadžera – Direktori obično imaju veće beneficije u odnosu na ostale zaposlene. Postoje tri vrste beneficija:¹⁰³ 1) vezane za rad menadžera u kancelariji: luksuzna kancelarija, sopstvena trpezarija i kupatilo, parking mesto 2) vezane za rad menadžera van kompanije: plaćeno članstvo u klubovima, besplatna rekreacija, plaćeni troškovi prevoza, plaćen hotelski smeštaj i sl; 3) lične pogodnosti koje imaju poseban poreski tretman, a uključuju beskamratne ili kredite sa veoma niskim kamatama, korišćenje imovine preduzeća, korišćenje pravnih saveta, plaćen godišnji odmor u izabranom mestu, besplatne popravke na kući i uređenje stana ili kuće.¹⁰⁴

¹⁰³ Bogićević-Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011, str.307.

¹⁰⁴ Bogićević-Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2011, str.308

VI PRIMER HOTELA „MOSKVA”

6.1.MOTIVACIJA ZAPOSLENIH U HOTELU „MOSKVA”

Kako bismo videli i primere primene motivacije i nagrađivanja ljudskih resursa u beogradskim hotelima, obratili smo se hotelu „Moskva” u Beogradu i na osnovu njihovog primera prikazali na koji način motivišu zaposlene.

Sektor ljudskih resursa u hotelu „Moskva”, uveden je krajem 2006.godine, a do tada u hotelu je bio angažovan zaposleni koji je obavljao poslove kadrovske službe. Hotel „Moskva” na različite načine pokušava da motiviše svoje zaposlene vodeći računa o njihovim potrebama.

Neki od primera na koji način su zaposleni u hotelu „Moskva” stimulisani su sledeći:

- Tokom 2011.godine dato je preko 500.000 dinara pomoći zbog bolesti zaposlenih (pomoć za kupovinu lekova, pomoć u kupovini medicinskih pomagala, plaćanje banjskog i rehabilitacijskog lečenja zaposlenih).
- Hotel je pomogao konobaru da renovira stambeni objekat.
- Finansiran je odlazak u Italiju na takmičenje mladih muzičara za ćerku jedne od zaposlenih.
- Donirana su tri studenta kako bi završila školovanje u inostranstvu.
- Hotel je finansirao stručno osposobljavanje i specijalističko usavršavanje troje zaposlenih.
- Plaćena je školarina dvojici kuvara kako bi stekli zvanje specijaliste, a jednom konobaru plaćena je školarina i svi ostali troškovi školovanja na Visokoj strukovnoj školi.

Menadžment ljudskih resursa u hotelu Moskva izuzetno vodi računa i o **uklapanju zaposlenih u tim**, ali o održavanju timskog duha. Tako prilikom zaposljljavanja novih menadžera javila se potreba za timbuildingom (team building), koji je održan na Paliću. Tada su organizovane raznorane aktivnosti kao što su pronalaženje sakrivenog predmeta u Palićkom parku, zatim zaposleni su učili da jašu konja, takmičili su se u sportskom ribolovu itd. Osim toga jednom godišnje se održava i druženje za sve zaposlene u jednoj od kafana u Skadarliji.

Hotel „Moskva” se rukovodi činjenicom da samo zadovoljni zaposleni, koji imaju osećaj da poslodavac podjedanko brine kako o razvoju poslovanja, tako i o njihovim veštinama i kompetencijama, mogu napraviti dodatni napor i obezbediti poslovni uspeh hotela. Kako opstanak hotela direktno zavisi od znanja i umeća zaposlenih, odeljenje ljudskih resursa,

zajedno sa šefovima odeljenja u hotelu, analizira koji su treninzi neophodni i u kom momentu.

Za svoje zaposlene **hotel organizuje razne treninge**, u proseku jednom u dva meseca i najčešće je reč o **internim treninzima**. Oni su uglavnom bazirani na iskustvu i izvode se u vidu radionica sa puno primera iz prakse. Tokom prošle godine u hotelu su organizovani sledeći treninzi:

- treninzi komunikacije, javljanja na telefon, pristup gostima, načina rešavanja reklamacija i žalbi.
- obuka gastronomske estetike
- obuka za bariste kako bi usavršili pravljenja kafe i napitaka od kafe

Hotel takođe vodi računa i o zaposlenima koji nisu u direktnom odnosu sa gostima, pa je tako:

- krojač hotela upućen na kurs krojenja i šivenja, kako bi usavršio svoje sposobnosti.
- zaposleni u pravnoj i finansijskoj službi slani su na adekvatne obuke, kako bi pratili sve novine u zakonima i procedurama vezanim za pravna i finansijska pitanja.

Menadžment ljudskih resursa hotela „Moskva” organizuje i razne **eksterne obuke** za svoje zaposlene. One su najčešće organizovane u saradnji sa adekvatnim školama i centrima za obuku. Tako su organizovane **obuke jezika, kompjutera i određene stručne obuke za potrebe pojedinih sektora**. Nakon izvršene analize menadžment hotela je shvatio da njihov hotel posećuju najviše ljudi iz Zapadne Evrope, tako se javila potreba za organizovanjem kursa engleskog jezika kako bi svi zaposleni koji dolaze u kontakt sa gostima mogli da komuniciraju sa njima. Kurs je organizovan eksterno u organizaciji sa školama za strane jezike. A kurs je bio pre svega organizovan za zaposlene na recepciji, u ugostiteljstvu i u domaćinstvu.

Hotel „Moskva” s obzirom da želi da zadrži poziciju lidera na tržištu, a pritom se vodi činjenicom da to može samo uz pomoć dobro obučених i zadovoljnih zaposlenih, svoje **zaposlene šalje na razna stručna savetovanja, sajmove i studijska putovanja:**

- studijsko putovanje sa posetom sajma poslastičarstva, pekarstva i konditora u Riminiju.
- edukacija kadrova u turizmu na Zlatiboru u periodu oktobar – decembar 2010.
- Zaposleni su takođe u više navrata prisustvovali obuci kako bi se upoznali sa svim procedurama HACCAP sistema.

Ovi seminari su primetno motivisali zaposlene, tako da su oni počeli više da se zalažu prilikom obavljanja svojih poslova.

Iz svega ovoga može se zaključiti da se hotel „Moskva” maksimalno posvećuje svojim zaposlenima, omogućavanjem internih i eksternih obuka, a sve u cilju ličnog razvoja zaposlenih.

Obuke i treninzi su sastavni deo poslovanja, jer na taj način zaposlenima se omogućava da dobiju sva neophodna znanja za kvalitetno obavljanje poslovanja, kao i da kontinuirano rade na svojoj karijeri i napretku.

Primer 5: Sistem pohvala i nagrada u hotelu „Moskva”¹⁰⁵



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

*** Ostvarenje prometa daleko iznad prometa koji ostvaruju kolege na istom radnom mestu***

Šef servisa – Upravnik Restorana

Goran Samardžić

¹⁰⁵ Čerović Slobodan , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str 232.

Zarade zaposlenih u hotelu „Moskva” su fiksne i utvrđene su *Ugovorom o radu*. Međutim, pored fiksnih zarada, zaposleni su motivisani bonusima. Praćenjem rada svakog zaposlenog, donosi se odluka o dodeljivanju bonusa. Bonusi se dobijaju ukoliko se zaposleni naročito istakne u toku meseca, tako što je postigao najveći promet, unapredio rad i slično. Na osnovu dobijenih rezultata na predlog neposrednog rukovodioca, a po odobrenju direktora zaposleni dobija pravo na bonus.

U prilogu dostavljamo *Pravilnik o radnom učinku* koji se koristi u radu pri određivanju bonusa, a naravno, kada je opravdano, i smanjenja zarade.

Primer 6: Pravilnik o radnom učinku¹⁰⁶

Na osnovu člana 107. Zakona o radu („Službeni glasnik RS“ broj 24/05 i 61/05) i člana 43. Kolektivnog ugovora HUTP „MOSKVA“ AD BEOGRAD br. 292 od 28.06.2006. godine, Upravni odbor na svojoj sednici od 10.02.2009. godine donosi

PRAVILNIK

O RADNOM UČINKU

Član 1.

Ovim Pravilnikom reguliše se način utvrđivanja visine zarade zaposlenog za obavljeni rad i vreme provedeno na radu, merila i kriterijumi za utvrđivanje dela zarade za radni učinak, umanjenje dela zarada za rezultate ispod predviđenog standardnog učinka (kazne) i uvećanje zarade za postignute rezultate iznad standardnog učinka (bonusi).

¹⁰⁶ Interna dokumentacija hotela „Moskva”

Član 2.

Osnovna zarada zaposlenog utvrđuje se na mesečnom nivou i određuje se na osnovu uslova za rad na poslovima za koje je zaposleni zaključio ugovor o radu, a koji su utvrđeni Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mesta.

Član 3.

Elementi za obračun i isplatu zarade po osnovu radnog učinka utvrđuju se merenjem uspešnosti obavljenog rada kod poslodavca, svakog meseca, na osnovu realizacije utvrđenog plana za svaki mesec.

U zavisnosti od stepena realizacije plana postignutog iznad i ispod predviđenog plana utvrđenog za svaki mesec, poslodavac utvrđuje vrednost boda na sledeći način:

I

Za realizaciju plana iznad planiranog za **5 %**, uvećava se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, **za 2 %**.

Za realizaciju plana iznad planiranog za **10 %**, uvećava se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, **za 4 %**.

Za realizaciju plana iznad planiranog za **15 %**, uvećava se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, **za 6 %**.

Za realizaciju plana iznad planiranog za **20 %**, uvećava se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, **za 8 %**.

Za realizaciju plana iznad planiranog za **25 %**, uvećava se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, **za 10 %**.

II

Za realizaciju plana ispod planiranog za **5 %**, umanjuje se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, **za 2 %**.

Za realizaciju plana ispod planiranog za **10 %**, umanjuje se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, za **4 %**.

Za realizaciju plana ispod planiranog za **15 %**, umanjuje se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, za **6 %**.

Za realizaciju plana ispod planiranog za **20 %**, umanjuje se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, za **8 %**.

Za realizaciju plana ispod planiranog za **25 %**, umanjuje se zarada zaposlenima u organizacionoj celini koji su tu realizaciju ostvarili, za **10 %**.

III U organizacionim celinama za koje nije utvrđen plan realizacije, vrednost boda utvrđuje se na prosečnom nivou.

IV Zaposleni u organizacionoj celini koja u kontinuitetu od 6 meseci realizuje zadati plan iznad predviđenog, **stiču pravo na isplatu novčanog bonusa u visini koju utvrđuje poslodavac svojom odlukom.**

Član 4.

DRUGA MERILA I KRITERIJUMI ZA UVEĆANJE (BONUSI) I UMANJENJE ZARADE (KAZNE)

Ova merila ocenjuje Menadžer službe i neposredni rukovodilac, Šef grupe, uz saglasnot Generalnog direktora.

Ocenjivanje se vrši posrednim putem, uočavanjem ponašanja i postupaka zaposlenih i neposrednim putem, razgovorom sa zaposlenima i njihovim neposrednim rukovodiocima.

1. ODNOS PREMA RADU

- Izvršavanje radne obaveze u predviđenom roku;
- Ekspeditivnost;
- Urednost;
- Efikasnost;
- Pridržavanje svih pravila ustanovljenih kod poslodavca (organizaciono ponašanje)

2. ODNOS PREMA RADNOJ DISCIPLINI

- Poštovanje radnog vremena;
- Odnos prema zaposlenima;
- Timski rad;

3. INICIJATIVNOST

- Davanje realnih predloga za unapređenje kvantiteta i kvaliteta rada, uštede u vremenu, materijalu, opremi i uticaj na smanjenje troškova poslodavca uopšte.

4. INOVATIVNOST

- Davanje ideja za poboljšanje načina, uslova, kvantiteta i kvaliteta rada i unapređenja postojećih procedura rada;

Pozitivna ocena zaposlenog, po svakom kriterijumu pojedinačno, daje mogućnost poslodavcu sledeće:

- **Proglašenje zaposlenog za radnika meseca**, sa istaknutom slikom na vidnom mestu za zaposlene;
- Uvećanje zarade **za 10 %**;
- Proglašenje zaposlenog za radnika koji dobija **putovanje i odmor u nekoj od Banja Srbije** u trajanju od 5 dana;

Negativna ocena zaposlenog, po svakom kriterijumu pojedinačno, dovodi do utvrđivanja kazne, koja je izražena u procentu, **u rasponu od 1% do 30% od zarade zaposlenog**, s tim da tako utvrđena umanjena zarada ne može biti niža od minimalne zarade u smislu Zakona i poslednjeg objavljenog podatka nadležnog organa za utvrđivanje minimalne zarade.

Predlog za uvećanje ili umanj enje zarade, na posebnom formularu daje Menadžer službe, uz saglasnost Generalnog direktora, u pisanoj formi, koja se dostavlja Finansijskoj službi - obračunu zarada.

Član 5.

Generalni direktor vrednuje sve zaposlene u toku trajanja radnog odnosa po svim kriterijumima predviđenih ovim Pravilnikom.

Konačnu ocenu o svakom zaposlenom daje na kraju svake godine, na osnovu razgovora sa svakim zaposlenim.

Napredovanje zaposlenog zavisi od ocene Generalnog direktora.

Član 6.

Ovaj Pravilnik stupa na snagu danom objavljivanja na Oglasnoj tabli društva.

ZA UPRAVNI ODBOR

HUTP „MOSKVA“ AD

B E O G R A D

Veljko Kadijević, predsednik

Objavljeno na oglasnoj tabli dana 10.02.2009. godine

Potpis ovlašćenog lica za overu _____

Vesna Stanić Durman

6.2. OCENJIVANJE ZAPOSLENIH U HOTELU „ MOSKVA”

Po rečima menadžera ljudskih resursa u hotelu se ništa ne prepušta slučaju. Zaposleni i njihov rad se konstantno prati i ocenjuje od strane nadležnog menadžera, a u saradnji sa menadžmentom ljudskih resursa, vrši se i godišnje ocenjivanje zaposlenih sa konačnom ocenom radne uspešnosti.

Ocenjivanje radne uspešnosti zaposlenih kod poslodavaca se vrši u cilju korigovanja osnovne zarade zaposlenog: nagrađivanjem zaposlenih, unapređivanjem zaposlenih, a u slučaju negativne ocene, otkazivanjem ugovora o radu zbog neostvarivanja rezultata rada.

Profesionalno prikupljeni podaci o proceni radne uspešnosti, kao i obavljeni razgovori sa zaposlenima, predstavljaju osnovu za donošenje odluka o zaposlenima, izradu programa obuke, definisanje sistema motivisanja i stimulisanja, poboljšanje sistema zarade prema uspešnosti, a posredno i sistema interne komunikacije, odnosno rada na pozitivnoj korporativnoj klimi i kulturi. **Procena rada je važna, kako za rukovodioca, tako i za zaposlenog, s obzirom da poznavanje rezultata predstavlja važan motivacioni faktor.**

Ocenjivanje radne uspešnosti je predviđeno kako za zaposlene tako i za rukovodioce.

Subjektivnost prilikom ocenjivanja je svedena na najmanju moguću meru, jer se koriste kriterijumi za ocenjivanje radne uspešnosti koji su utvrđeni pravilnikom o radnom učinku u hotelu „Moskva” i nalaze se u Upitniku za ocenu radne uspešnosti zaposlenih. *Ocenjivanje se vrši na kraju svakog meseca, a na osnovu njega se dobija šestomesečna i godišnja ocena radne uspešnosti zaposlenog, koja se saopštava zaposlenom u takozvanom **godišnjem razgovoru**.* Svrha ovog razgovora je upoznavanje zaposlenog sa procenom njegove radne uspešnosti u tekućoj godini, kao i međusobno upoznavanje strana u razgovoru sa nastalim promenama, problemima, potrebnim korekcijama i drugo. Ovo ne znači da će menadžer čekati godišnji razgovor kako bi zaposlenom ukazao na probleme u radu i komunikaciji. Svaki problem se odmah prepoznaje i saopštava zaposlenima i čini se sve kako bi se problem prevazišao. **Godišnja ocena predstavlja prosečnu ocenu nastalu ocenjivanjem zaposlenog svakog meseca.**

U davanju konačne ocene šefovima pomaže *Upitnik za ocenjivanje* radne uspešnosti zaposlenog, koji sadrži kriterijume koji se odnose i mogu se primeniti na sve zaposlene bez obzira na kojoj poziciji rade.

Zaposleni koji su na rukovodećim mestima , generalni direktor ocenjuje dodatno kroz sledeća merila:

- *odlučivanje* (sposobnost i brzina donošenja odluka)

- *organizacionu sposobnost* (organizovanje posla i izvršioca)
- *odgovornost za donete odluke i izvršen posao*
- *kreativnost* (sposobnost stvaranja)

Svi kriterijumi za ocenu radne uspešnosti su jednako značajni i za njih postoji skala ocena od 1 do 4. Ocene se sabiraju i njihov zbir se deli sa ukupnim brojem kriterijuma. Rezultati su sledeći:

Ocena 1 – nezadovoljavajuća (zaposleni je postigao rezultate koji su ispod očekivanih).

Ocena 2 (prosek preko 1.5) – zadovoljavajuća (postignuti rezultati zaposlenog zadovoljavaju zahteve posla).

Ocena 3 (prosek preko 2.5) – dobar (zaposleni je ostvario rezultate u određenim oblastima rada iznad očekivanog).

Ocena 4 (prosek preko 3.5)- ističe se, zaposleni je ostvario dobre rezultate, koji su od značaja za rad hotela.

Prosečna ocena predstavlja ocenu radne uspešnosti zaposlenog.

Ukoliko je ocena radne uspešnosti između **3 i 4** po svakom kriterijumu pojedinačno poslodavac je predvideo i ima mogućnost:

- **proglašenja zaposlenog za radnika meseca, sa istaknutom slikom na vidnom mestu za zaposlene**
- **uvećanje zarade za 10%**
- **proglašenje zaposlenog za radnika koji dobija putovanje i odmor na nekoj od planina ili u nekoj od banja Srbije, u trajanju od pet dana.**

Ukoliko je ocena između **2 ili 3** po svakom kriterijumu pojedinačno, smatra se da **zaposleni izvršava svoje radne zadatke u standardu u okviru opisa posla** i menadžer ima zadatak da ga usmerava i obučava kako bi zaposleni podigao nivo uspešnosti.

Ukoliko je ocena radne uspešnosti između **1 i 2** po svakom kriterijumu pojedinačno, **zarada se može umanjiti u rasponu od 1% do 30%** s tim da tako utvrđena umanjena zarada ne može biti niža od minimalne zarade u skladu sa Zakonom i poslednjeg objavljenog podatka nadležnog organa za utvrđivanje minimalne zarade.

Da bismo dobili prosečnu ocenu zaposlenog u upitniku su dati parametri za ocenjivanje **a, b, c, d, e**. Za svaki parametar daćemo ocenu, tako da **a- 1; b – 2; c – 3, d – 4; e – 5**; Na kraju prosečna ocena predstavlja ocenu radne uspešnosti zaposlenog.

U daljem tekstu priložićemo *Upitnik za ocenjivanje zaposlenih u hotelu Moskva*. Dokument

pripada internoj dokumentaciji hotela „Moskva”.

Primer 7: Upitnik za ocenjivanje zaposlenih u *hotelu „Moskva”*.

HUTP Moskva A.D.



OCENA RADA ZAPOSLENOG

Ime i prezime zaposlenog _____

Odeljenje _____

Radno mesto _____

Datum ocene rada _____

Ime i prezime ocenjivača _____

Povod za ocenu rada _____

Uputstvo

Zadatak je da koristeći upitnik ocenite radnu uspešnost zaposlenog.

U postupku ocenjivanja rukovodite se saznanjima koje imate, a koja su zasnovana na postignutim rezultatima rada zaposlenog u periodu za koji dajete ocenu, u odnosu na Plan i program rada (planirano i zadato).

Ocenjivanje se obavlja tako što ćete zaokružiti solovo ispred iskaza koji najblje objašnjava uspešnost zaposlenog po datom pokazatelju.

HUTP Moskva A.D.

1. Poznavanje posla

(podrazumeva poznavanje metoda, tehnika, veština, pravila i procedura potrebnih za obavljanje posla)

Ocena

- a. Znanje je ispod traženog minimuma. Zaposleni je nazainteresovan za sticanje i usavršavanje veština i tehnika potrebnih za obavljanje posla.
- b. Minimalno savladao osnove posla. Često od kolega traži dodatne informacije.
- c. Znanje zadovoljava sve standardne zahteve posla. Poznavanje tehnika i veština obavljanja posla omogućava izvršavanje radnih zadataka.
- d. U pojedinim oblastima posla, njegovo znanje i obučenost prevazilazi standardne zahteve obavljanja posla.
- e. Temeljno poznaje sve faze posla. Aktivan u samousavršavanju. Prati savremene trendove u vezi sa unapređenjem tehnika i veština potrebnim za obavljanje zadatog posla.

Obrazložiti:

2. Obim obavljenog posla

(podrazumeva stvarno urađeno u odnosu na planirano, utvrđeno, dogovoreno)

Ocena

- a. Zaposleni veoma sporo radi. Obim urađenog posla je zanemarljiv.
- b. Nedovoljno je uradio u odnosu na propisano i dogovoreno.
- c. Obim urađenog je u srazmeri sa Planom i programom.
- d. Zaposleni je čersto uradio više od propisanog i dogovorenog.
- e. Zaposleni je izuzetno vredan. Obim urađenog je daleko iznad ustanovljene ili očekivane norme (standarda).

Obrazložiti:

HUTP Moskva A.D.

3. Kvalitet posla

(podrazumeva valjanost urađenog, urednost, preciznost i pouzdanost urađenog u odnosu na ustanovljene norme i standarde)

Ocene

- a. Za ono što je uradio bila je obavezna dorada i dopuna. Mnogo propusta.
- b. Često je bilo potrebno doraditi / dopuniti ono što je uradio. Obavezna provera posla.
- c. Postojale su neznatne oscilacije urađenog posla u radu (izvršene su manje korekcije kvaliteta obavljenog posla).
- d. Oscilacije u kvalitetu rada nisu postojale. Urađen posao je retko bilo potrebno proveravati. Kvalitet rada je iznad propisanog nivoa.
- e. Ono što je urađeno je vanserijskog kvaliteta. Postignut je i održava se visok nivo doslednost u kvalitetu obavljenog posla.

Obrazložiti:

4. Poslovnost

(podrazumeva savesno obavljanje poslova u datim vremenskim rokovima, uz poštovanje propisanog i zahtevanog kvaliteta i obima)

Ocena

- a. Stalno je kasnio u odnosu na određene termine.
- b. Uglavnom se nije pridržavao utvrđenih rokova.
- c. Poslove je pretežno zadržavao u zadatom roku.
- d. Većinu poslova je zaposleni obavljao za kraće vreme od predviđenog.
- e. Pokazao je izuzetnu brzinu i tačnost u obavljanju posla.

Obrazložiti:

HUTP Moskva A.D.

5. Odgovornost

(podrazumeva pouzdanost u izvršavanju radnih obaveza, savesno prihvatanje posla u celini)

Ocena

- a. Zaposleni je nesavesno radio. Nije prihvatao obaveze. Neophodan je stalni nadzor.
- b. Zaposleni je povremeno izbegavao svoje obaveze na poslu. Često je potreban nadzor.
- c. Zaposleni je prihvatao svoje obaveze, ali ne i nove, dodatne ili dopunske zadatke.
- d. Zaposleni je ozbiljno i savesno prihvatao i svoj posao i nove, dodatne ili dopunske zadatke.
- e. Zaposleni se savesno brinuo o svom poslu. Uložio je mnogo truda da ispuni sve obaveze i preventivno deluje na potencijalne probleme.

Obrazložiti:

6. Motivisanost

(podrazumeva iskazano interesovanje, volju i napor da se postignu što bolji rezultati)

Ocena

- a. Zaposleni nije imao nikakvog interesovanja za posao.
- b. Nedovoljno se zalagao na poslu.
- c. Rutinski je obavljao posao, bez dodatnog zalaganja.
- d. Zaposleni je ulagao dodatni napor da se što bolje uradi posao.
- e. Svojim izuzetnim zalaganjem zaposleni je postigao povećanje radne uspešnosti celog odeljenja.

Obrazložiti:

HUTP Moskva A.D.

7. Inicijativa

(podrazumeva predlaganje, preduzimanje početnih poteza, osmišljavanje novih rešenja koja doprinose poboljšanju ukupnih rezultata)

Ocena

- a. Zaposleni nije davao nikakve predloge u vezi sa poslom koji obavlja.
- b. Ono što je predlagao nije doprinosilo rešavanju problema ili poboljšanju rezultata rada.
- c. Zaposleni je predlagao rešenja koja su uglavnom bila realizovana.
- d. Zaposleni je davao sadržinski nove predloge i rešenja u svom domenu posla.
- e. Zaposleni je samoinicijativan. Veliki izvor ideja. Novi predlozi su bili od izuzetnog značaja za odeljenje (Hotel).

Obrazložiti:

8. Racionalnost

(podrazumeva način obavljanja posla uz najmanji utrošak vremena i materijala, povećanje prihoda odeljenja /hotela u skladu sa propisanim standardom kvaliteta i obima posla)

Ocena

- a. Zaposleni je potpuno neracionalno obavljao posao.
- b. Nije dovoljno vodio računa o troškovima. Nije se trudio da prodaje proizvode i usluge hotela.
- c. Usklađivao je utrošak vremena i materijala. Pokušavao je da proda proizvode / usluge hotela kada god je to bilo moguće.
- d. U radu je postizao uštede u materijalu i vremenu. Veoma se trudio da proda više od očekivanog. Često je ostvarivao prihod veći od planiranog.
- e. Svojim primerom najmanjeg utroška vremena i materijala, podsticajno je delovao na ostale u odeljenju. Izvrstan prodavac. Imao je osećaj da proda pravi proizvod u pravo vreme. Ostvarivao prihod daleko veći od planiranog.

Obrazložiti:

HUTP Moskva A.D.

9. Urednost

(podrazumeva ocenu celokupnog izgleda u skladu sa higijenom i postojećim standardima doteranosti)

Ocena

- a. Nezainteresovan za svoj izgled. Zapušten. Neugledan.
- b. Nemaran. Urednost se menja od dana do dana.
- c. Uredan. Zadovoljava standarde.
- d. Negovan. Dobar primer.
- e. Uvek besprekorno doteran.

Obrazložiti:

10. Disciplinovanost

(podrazumeva usklađenost ponašanja sa propisima, pravilima i zahtevima hotela, kao i dosledno izvršavanje radnih zadataka)

Ocena

- a. Stalno je trebalo kontrolisati njegovu prisutnost na poslu.
- b. Povremeno je prekidao posao bez razloga, kasnio je na posao.
- c. Potpuno se ponašao u skladu sa pravilima i propisima hotela.
- d. Svojim ponašanjem je služio i drugima za primer.
- e. Izuzetno pouzdan i dosledan.

Obrazložiti:

HUTP Moskva A.D.

11. Stabilnost

(podrazumeva sposobnost da radi pod povećanim pritiskom; da izvrši višestruke zadatke i da ostane pribran u teškim situacijama)

Ocena

- a. Gubi kontrolu kada mu se da više od jednog uobičajenog zadatka. Nestabilan. Neefikasan.
- b. Uspeva da obavi posao u uobičajenim situacijama, ali sa povećanjem obima posla gubi na efikasnosti. Nervozan.
- c. Izražava prosečan stepen tolerancije u složenim situacijama. Održava konstantan obim i kvalitet u obavljanju posla.
- d. Vrlo dobro podnosi pritisak. Ostaje miran.
- e. U teškim situacijama, organizuje svoj rad i postavlja prioritete tako da zadovolji nove zahteve i da kvalitetno obavi posao. Uvek pribran.

Obrazložiti:

12. Saradnja

(podrazumeva ponašanje neophodno da se postignu dobri rezultati rada)

Ocena

- a. Nekorektan je u saradnji. Izazvao je sukobe.
- b. Zbog svoje neodmerenosti prema drugima, postizao je slabije rezultate rada.
- c. Sarađivao je koliko je neophodno da se obavi zadati posao.
- d. Uspostavio je i održavao dobre međuljudske odnose. Ljubazan je i spreman da pomogne.
- e. Izuzetno ljubazan. Osećaj za meru i takt omogućili su da ispuni i one zadatke koji nisu omiljeni. Doprineo je dobroj radnoj atmosferi i podsticajno delovao na druge.

Obrazložiti:

HUTP Moskva A.D.

13. Stav prema pretpostavljenima

(podrazumeva poštovanje iskazano prema pretpostavljenima, praćenje instrukcija, učtivost i reakcije u slučaju neslaganja sa pretpostavljenima)

Ocena

- a. Ne pokazuje poštovanje prema pretpostavljenima. Retko sledi uputstva. Sve shvata lično. Grub u ophođenju.
- b. Pokazuje malo poštovanja prema pretpostavljenima. Nedosledan u praćenju uputstva. Impulsivan. Povremeno nije u mogućnosti da kontroliše svoje reakcije u slučaju neslaganja sa pretpostavljenima. Prepire se.
- c. Pokazuje poštovanje. Sledi instrukcije. Učtiv. Ne pravi ispade pri izražavanju neslaganja ili nezadovoljstva.
- d. Pokazuje poštovanje. Usvaja i sledi uputstva. Uvek učtiv. Ako se ne slaže sa uputstvima pretpostavljenog, prvo uradi kako mu je rečeno, a zatim daje svoje komentare.
- e. Usvaja i potpuno razume hijerarhiju u odeljenju / hotelu. Pokazuje veliko poštovanje za upravni tim. Taktičan i ljubazan. Pažljivo bira mesto, vreme i način, na koji će izraziti svoje mišljenje, potkrepljuje ga i dokazima i predlažući rešenja.

Obrazložiti:

14. Stav prema gostima

(podrazumeva brigu o gostima, ljubaznost, uslužnost i lepo ponašanje)

Ocena

- a. Grub. Ubeđuje se sa gostima. Ne pokušava da gostima izade u susret.
- b. Nedosledan u ophođenju. Trenutno raspoloženje veoma utiče na stav prema gostima.
- c. Ljubazan. Uočava potrebe gostiju i preduzima odgovarajuće korake kako bi ih zadovoljio.
- d. Pažljiv prema gostima. Zadovoljava njihova očekivanja. Osoba koja je uvek na pravom mestu u pravo vreme.
- e. Izuzetno ljubazan. Prijateljski raspoložen i nasmejan. Uočava i skrivene želje gostiju. Gosti ga vole i hvale.

Obrazložiti:

HUTP Moskva A.D.

15. Odnos prema hotelskoj imovini

(podrazumeva način rukovođenja opremom, sredstvima za rad i mašinama, kao i poštovanje pravila zaštite na radu)

Ocena

- a. Bahat. Uopšte ne brine o hotelskoj imovini. Potreban je stalni nadzor kada rukuje opremom.
- b. Nedosledan pri rukovanju opremom i sredstvima za rad. Nepažljiv. Često je potreban nadzor.
- c. Pažljiv. Nije potreban nadzor pri korišćenju i održavanju sredstava za rad.
- d. Veoma pažljiv. Stara se o imovini i uvek proverava i održava opremu i sredstva za rad.
- e. Izuzetno brižljiv i pažljiv. Prema hotelskoj imovini se odnosi kao prema ličnoj.

Obrazložiti:

Ukupna ocena / Summary Evalution

- a. Ne zadovoljavajući / Unsatisfactory Performance (ocena 1)
Postignuti rezultati rada zaposlenog ne zadovoljavaju minimum dogovorenih standarda. Posao koji je obavio potpuno je bez značaja za rad odeljenja/hotela.
- b. Najniži zadovoljavajući / Lowest Acceptable Performance
Postignuti rezultati rada zaposlenog su ispod nivoa koji se očekuje na ovom radnom mestu. Pобољшanje je neophodno u većini oblasti rada. (ocena 2)
- c. Zadovoljavajući / Satisfactory Performance
Postignuti rezultati rada zaposlenog zadovoljavaju sve dogovorene (standarde) zahteve posla. (ocena 3)
- d. Dobar / Good Performance
Postignuti rezultati rada zaposlenog su u određenim oblastima rada osetno iznad dogovorenog (standardnog) zahteva posla. (ocena 4)
- e. Izuzetan / Exceptional Performance
Zaposleni konstantno postiže odlične rezultate rada. Posao koji je obavio je od izuzetnog značaja za rad odeljenja / hotela. (ocena 5)

HUTP Moskva A.D.

Objašnjenje (označite prednosti zaposlenog, navedite poslove u kojima se zaposleni naročito ističe, kao i oblasti rada u kojima je poboljšanje ili usavršavanje potrebno)

Trend nakon prethodne ocene rada (poboljšanje, pogoršanje, nepromenjeno)

U cilju korigovanja ispoljenih slabosti u radu, zaposleni planira / predlaže

U cilju korigovanja ispoljenih slabosti u radu zaposlenog, neposredni rukovodilac planira / predlaže

Plan razvoja zaposlenog (ukoliko se može primeniti)

Datum _____

Ocenjivač _____

Zaposleni _____

Šef odeljenja _____

Menadžer ljudskih resursa _____

Generalni direktor _____

**Izvor: Interna dokumentacija hotela „Moskva”*

ZAKLJUČAK

Turizam je privredna grana koja se poslednjih godina razvija jako velikom brzinom. Smatra se da će do 2020.godine dostići broj od 1,6 milijardi tursita. Shodno tome dolazi i do razvoja hotelijersta. Neprestalno se povećava broj hotelskih, kao i drugih ugostiteljskih kapaciteta. Savremene tehnologije, mediji i različite vrste reklamiranja pružaju svakom hotelu mogućnost dobrog pozicioniranja na tržištu, međutim ono čime oni zapravo postžu konkurentnost na tržištu su dobri i stručni ljudski resursi.

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.¹⁰⁷

Spoznavši činjenicu da je u savremenom hotelijerstvu konkurencija velika, nivo kvaliteta opremljenosti hotela sličan i lako dostižan, i da su zaposleni ti koji predstavljaju razliku, posvećuje se sve veća pažnja menadžmentu ljudskih resursa, vodi se više računa o zaposlenima, jer investicija u njih svakako daje rezultate.

Hotelima koji žele da se dobro pozicioniraju na tržištu jasno je da upravljanje ljudskim resursima za njih postaje jedan od najbitnijih sektora. Kvalitet efikasnosti njihovog rada, svakako zavisi od kvaliteta ljudi koje zapošljavaju. Motivacija i zadovoljstvo zaposlenih predstavljaju osnovna interesovanja menadžera ljudskih resursa, jer samo dobro motivisani zaposleni može da dovede organizaciju na konkurentsku poziciju.

Pravilno motivisati zaposlene je od izuzetne važnosti. Problem motivacije je komplikovan problem, jer je vrlo teško odrediti šta je to što pokreće čoveka na rad i šta ga čini zadovoljnim.

Teorije motivacije nastaju iz potrebe da se objasni ljudsko ponašanje, a sve u cilju ostvarivanja uspeha.

Kako bi motivisali svoje zaposlene menadžeri koriste razne materijalne i nematerijalne tehnike. Međutim, prilikom upotrebe tehnika potrebno je biti obazriv i dobro sagledati potrebe zaposlenog. Menadžeri nagrađuju svoje zaposlene, kako bi oni postigli više ciljeve organizacije,

¹⁰⁷ Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.str.20

takođe kako bi motivisali i stvorili prijatnu atmosferu za pojedinca ili grupu, zadržali ključne ljude u organizaciji, nagradili efikasnost u cilju ponavljanja. Ne postoji idealan sistem nagrađivanja, postoji sistem koji je dobar danas, pod današnjim okolnostima. Sistem nagrađivanja treba da podstakne željeno ponašanje zaposlenih u skladu sa ciljevima preduzeća. Takođe, jako je bitno da se zaposleni nagrađuju samo za izvanredne rezultate, a ne za postignute rezultate koji su se od njega očekivali. Zaposleni mogu biti nagrađeni materijalnim i nematerijalnim nagradama.

Prema teorijama motivacije, najbitniji parametar prema kojem treba odrediti kako motivisati zaposlenog, je da on može da zadovolji osnovne, egzistencijalne potrebe. Isti motivatori neće odgovarati svakom zaposlenom, jer oni zavise od ekonomskog statusa zaposlenog, kulturne pripadnosti i slično. Zaposlene, u zemljama u kojima je ekonomija slabo razvijena, najviše će motivisati novčane nagrade, u vidu povišica, beneficija i slično, dok u zemljama sa razvijenom ekonomijom, gde zaposleni svojom platom mogu da zadovolje osnovne potrebe, dosta je razvijena i upotreba nematerijalnih nagrada.

U materijalne nagrade spadaju plata, učešće zaposlenih u profitu, učešće zaposlenih u svojini, kao i različite vrste beneficija, dok se pod nematerijalnim nagradama smatraju razne vrste zahvalnosti, pohvale, podrške, adekvatno dizajniranje posla, participacija zaposlenih u upravljanju, fleksibilni oblici radnog vremena itd.

Na primeru hotela „Moskva” prikazali smo upotrebu naučno-terojiskih pravila u praksi u savremenom hotelijerstvu u Srbiji. Došli smo do zaključka da sektor ljudskih resursa na različite načine motiviše svoje zaposlene, obraćajući pažnju na njihove potrebe. Tako je hotel „Moskva” učestvovao u finansiranju školovanja i profesionalnog usavršavanja svojih zaposlenih, učestvovao u kupovini lekova zaposlenima, ali takođe organizovao razna okupljanja, kako bi učvrstio kolektiv i učinio da se oni osećaju kao deo organizacije. Menadžment hotela „Moskva” ne propušta priliku ni da posebno pohvali svoje zaposlene za postignute rezultate i da im u svakoj prilici izade u susret. Menadžment hotela je istakao da sve organizovane obuke, seminari i svaki vid brige o zaposlenima dodatno su ih motivisali, tako da su oni počeli više da se zalažu prilikom obavljanja svojih poslova.

Kao osnovni motivacioni faktor u hotelu „Moskva” su osnovne plate, koje su fiksne i utvrđene su *Ugovorom o radu*. Međutim, pored fiksnih zarada, zaposleni su motivisani bonusima. Praćenjem rada svakog zaposlenog, donosi se odluka o dobijanju bonusa. Bonusi se dobijaju

ukoliko se zaposleni naročito istakne u toku meseca, tako što je postigao najveći promet, unapredio rad i slično. Na osnovu dobijenih rezultata na predlog neposrednog rukovodioca, a po odobrenju direktora zaposleni dobija pravo na bonus. Ocenjivanje radne uspešnosti kod poslodavaca se vrši u cilju korigovanja osnovne zarade zaposlenog: nagrađivanjem zaposlenih, njihovim unapređivanjem, a u slučaju negativne ocene, otkazivanjem ugovora o radu zbog neostvarivanja rezultata rada. Prevladavaju se ocenjuju odnos prema radu, odnos prema radnoj disciplini, inicijativnost, inovativnost, dok za rukovodioce dodatno se ocenjuju i – odlučivanje (sposobnost i brzina donošenja odluka), organizaciona sposobnost (organizovanje posla i izvršioaca), odgovornost za donete odluke i izvršen posao, kreativnost (sposobnost stvaranja). U hotelu „Moskva” uspešnost se ocenjuje na osnovu Upitnika o ocenjivanju, gde pomoću metoda grafičke skale procene, radniku se daje ocena od jedan do pet, na osnovu koje se utvrđuje dobijanje bonusa ili smanjenje zarade.

Ukoliko zaposleni ostvari viši cilj od očekivanog dolazi do uvećanja zarade do 10%, dok ukoliko je ocena nezadovoljavajuća, plata se umanjuje za 1% do 30%.

Samim tim možemo potvrditi tačnost hipoteze da su savremeni hoteli kod nas prepoznali tendencije modernog poslovanja i posvetili pažnju ljudskim resursima.

LITERATURA:

1. Bogićević – Milikić Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, šesto izmenjeno izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2011.
2. Čačić Krunoslav, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
3. Čerović Slobodan, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
4. Čerović Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
5. Đorđević – Boljanović Jelena, Pavić Žarko, *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011
6. Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008.
7. Jeghult Bu, *Šargarepe, knjiga o motivaciji, bonusima i nagradama*, Asee, Novi Sad, 2007.
8. Jovanović Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetovski Tatjana, *Osnovi upravljanja ljudskim resursima*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.
9. Kulić Živko, Milošević Goran, *Upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija, Beograd, 2008.
10. Lazović Tamara, *Karakteristike turističkog tržišta Beograda*, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sinergija 2010.
11. Njeguš Angelina, *Poslovni informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009.
12. Petković Mirjana, Janićijević Nebojša, Bogićević-Milikić Biljana, *Organizacija*, 8.izdanje, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2010.
13. Stojaković Stojan, Đuraković Vladislav, Uničanin Rajko, *Motivacija menadžera*, PS Grmeč, Beograd, 1998.
14. Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut Ekonomskih nauka Beograd, Grupa autora, Beograd 2008.
15. Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi- ključ kvaliteta i uspeha*, drugo izdanje, Beograd, 2003.
16. Vujić Dobrila, Seminar : Uvođenje i primena menadžmenta ljudskih resursa u našoj

praksi, Društvo psihologa Srbije Centar za primenjenu psihologiju, Fakultet za pravne i poslovne studije Novi Sad, 16 – 17. marta 2012.

17. Zvonarević Mladen, *Socijalna psihologija*, IV promijenjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1985.

18. <http://www.begrad.rs/download.php/documents/strat-turizam.pdf>

19. <http://www.socioloskaluca.ac.me/PDF15/Tanasijevic,%20Z.,%20Zadovoljstvo%20poslo m%20-%20kljucni%20pokazatelj%20motivacije%20zaposlenih.pdf>

20. http://www.siepa.gov.rs/files/pdf/EXPORTER7_2007_03.pdf

21. <http://publisher.medfak.ni.ac.rs/2007-html/2-broj/MOTIVACIJA%20ZAPOSLENIH....pdf>

22. http://www.fimmanager.edu.rs/site/pdf/CD-Zbornik-web/pdf/1_MenadzmentProces/VesicD.pdf

23. www.optimizam.net/docs/PROFIT%20br.7.pdf

24. http://www.famns.edu.rs/skup1/radovi_pdf/siljanovski_stanisavljev_djuricic.pdf

25. <http://www.ekapija.com/website/sr/page/317111>

26. http://www.mojtim.com/hr-saveti.php?hrOblast=90&key=&savet_submit

27. http://www.evidencebasednursing.it/progetti/athena_motivazione.htm

28. [http://humanresourcesnews.it/Archivio/Maggio09/Maggio%20\(4\).html](http://humanresourcesnews.it/Archivio/Maggio09/Maggio%20(4).html)

29. <http://mkt.unwto.org/en/barometer>

30. <http://www.tob.rs/sr-lat/stay.php?kat=1>

31. <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-05-07/international-tourism-receipts-surpass-us-1-trillion-2011>

32. <https://zis.begrad.gov.rs/upload/Beograd%20u%20brojkama%202011.pdf>

33. <http://www.vudedinje.mod.gov.rs/hotel-bristol>

34. <http://www.vizual.co.uk/products/hr-net-professional/features/managing-employee-data/screens-in-hr-net-professional/>

35. <http://www.vizual.co.uk/products/hr-net-professional/features/managing-employee-data/>

36. <http://humanresources.about.com/od/glossaryh/a/hris.htm>

SADRŽAJ PRIMERA, TABELA I GRAFIKONA

Grafikon 1: Struktura stranih turista u Beogradu	8
Grafikon 2: Struktura noćenja stranih turista u Beogradu	9
Primer 1: Upitnik za zaposlene u HUTP „Moskva” Ad- evidencioni list zaposlenih.....	25
Primer 2: Evidencioni karton zaposlenog iz softvera HR.net Professional.....	27
Primer 3: Evidencioni karton zaposlenog, prikaz ličnih podataka iz softvera HR.net Professional.....	27
Primer 4: Rangiranje motivacionih faktora u hotelijerstvu.....	32
Primer 5: Sistem pohvala i nagrada u hotelu „Moskva”	62
Primer 6: Pravilnik o radnom učinku	63
Primer 7 : Upitnik o ocenjivanju zaposlenih u hotelu <i>Moskva</i>	70
Tabela 1: Turisti u Beograadu	7
Tabela 2: Noćenje turista u Beogradu	7
Tabela 3: Turisti po vrstama objekata za smeštaj	12
Tabela 4: Noćenje turista po vrstama objekata za smeštaj.....	13
Tabela 5: Spisak hotela u Beogradu prema kategorizaciji, broju soba, apartmana i ležajeva	13
Tabela 6: SWOT Analiza mogućnosti unapređenja HRM u našim preduzećima, realizovana u okviru EU projekta 2010.	23
Tabela 7: Hercbergova dvofaktorska teorija motivacije	36