

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
poslediplomske studije**

**POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

ZAVRŠNI MASTER RAD

**Liderstvo i hotelijerstvo u Beogradu
na primeru hotela "Hyatt Regency"*******

Mentor:

Prof. dr. Slobodan Čerović

Student : Ivana Stanojević

Br.indexa: 405212/2010

Beograd, 2012

Sadržaj :

1	Uvod u rad	2
1.1	Predmet istraživanja	4
1.2	Cilj istraživanja	4
1.3	Metode istraživanja	5
1.4	Struktura rada	5
1.5	Hipoteze istraživanja	6
2	Definisanje liderstva	8
2.1	Teorija o liderstvu	10
2.1.1	Teorija karakternih osobina ličnosti	10
2.1.2	Bihevistička teorija liderstva	11
2.1.3	Situaciona teorija liderstva	11
2.1.4	Novi koncepti liderstva	12
3	Lider VS. Menadžer	13
3.1	Moć i autoritet lidera	16
3.2	Opšta stručnost lidera	19
3.3	Razvoj liderske stručnosti u hotelima	21
4	Lider i sledbenici	23
4.1	Tipovi liderstva u hotelskom poslovanju	26
4.2	Priroda liderstva i uticaj koji ima na hotelsko poslovanje	28
5	Karakteristike i razvoj hotelskih preduzeća	32
5.1	Osnovne odlike hotelijerstva kao privredne delatnosti	32
5.2	Specifičnosti hotelijerstva	34
6	Odredice kvaliteta u hotelskom poslovanju	36
6.1	Kriterijumi za ocenu kvaliteta hotelijerstva	38
6.2	Koncepcija totalnog kvaliteta i njena primena	40
7	Organizacija smeštajne ponude Beograda	41
8	Koncept marketing miksa hotela „Hyatt Regency „***** u Beogradu	49
9	Metode za podršku odličivanja menadžmenta	55
9.1	Marketing informacioni sistem (MIS)	55
9.2	Swot analiza smeštajnih objekata u Beogradu:	59
10	Liderstvo na primeru hotela „Hyatt Regency „***** u Beogradu	64
10.1	Osnovne karakteristike hotela Hyatt Regency u Beogradu	64
10.1.1	Liderske odlike timskog liderstva u hotelu „Hyatt Regency“	72
10.1.2	Model timskog liderstva hotela „Hyatt Regency“	74
10.1.3	Način funkcionisanja modela timskog liderstva u hotelu „Hyatt Regency“	78
10.1.4	Obuke radnog osoblja sprovedenih u hotelu „Hyatt Regency“	79
10.1.5	Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih u hotelu „Hyatt Regency“	81
	Zaključak :	90
	Literatura :	93

1 Uvod u rad

Rekli su o liderstvu :

- Poslovni lideri koji se prema promeni odnose kao prema neprijatelju nisu uspešni. Promena je konstantna i uspešni poslovni lideri moraju da čitaju stalno menjajući poslovno okruženje .(J. Welch)
- Biti vodja znači uživati posebne privilegije. Ali biti vođa podrazumeva mogućnost unošenja značajnih promena u život onih koji su mu dozvolili da ih vodi.(M. Depre)
- Uspešni lideri su oni koji neprestano razvijaju i sazrevaju, oni koji nastavljaju da uče na svakom koraku puta kojim idu . (R. Mello)
- Svi pravi lideri u stvari su duhovne vođe. Liderska veština podrazumeva da se u ljudima probudi ono što je najbolje u njima .(W. Gore)

Proces upravljanja hotelom je veoma složen i odgovoran posao. Tim poslom mogu se baviti, ne samo visoko profesionalni menadžeri - lideri, već, pre svega ljudi koji vole druge ljude, druženje i koji su zaljubljeni u taj posao. Lider mora stvarati atmosferu stalnog prisustva konkurencije i pozitivnih i negativnih dejstava koje od nje dolaze. Na generalnom menadžeru je da svaku šansu pokuša da iskoristi i pretvori u uspeh, a svaku slabost eliminiše ili neutrališe. Lider mora da teži proširenju svoje delatnosti, tj. proširenju tržišta svog proizvoda i unapređenju nivoa usluge. Poboljšanjem kvaliteta nivoa usluge i ostvajanjem novog tržišta proširuje se mogućnost zadovoljavanja potreba , zahteva i želja turista i stvaraju se uslovi da se profit uveća.

Svrha ovog rada je da se prezentiraju relevantni aspekti efektivnog liderstva u hotelskom poslovanju u Beogradu, konkretno je dat primer hotela "Hyatt Regency" . Pri pisanju se nastoji da se nadje balans izmedju interesa o saznanjima o liderstvu u hotelojerstvu, i šta sve čini liderom hotela "Hyatt Regency" kategorizacije *****.

Cilj svakog hotela je da postane lider u svojoj oblasti poslovanja. Sam naziv lider, znaci razlikovati se od drugih- biti jedinstven, biti vođa. Lideri određuju koja će se pravila primeniti na ljude koji rade u okviru organizacione strukture, koristeći autoritet i moć koji im po položaju pripada. Formalni autoritet je vrsta moći koja se povezuje sa organizacijom strukturom i rukovođenjem hotela. Efikasnost lidera hotela proistekla je iz njegovog autoriteta i značajno zavisi od njegovog umeća, potrebe i moći.

Jedna od ključnih odluka za organizaciju, odnosno poslovanje u hotelu jeste način na koji će se formalni autoritet distribuirati na sve organizacione strukture. U savremenom poslovanju hotela, neophodan je novi pristup u upravljanju i rukovođenju. Više nije dovoljno samo kontrolisati, izdavati uputstva i zadatke, definisati obaveze i odgovornost svakog izvršioca, već je neophodna nova uloga lidera a to znači da su potrebni lideri koji inspirišu, vode, stvaraju viziju i podsticajno deluju na zaposlene. Uloga lidera zahteva da se ide ispred drugih i ta odvojenost od drugih mora da se opravda.

Razvoj lidera stručnosti je teži nego razvoj stručnosti za obavljanje funkcionalnih poslova u hotelu. Jedna od karakteristika lidera je sposobnost da kontroliše svoje ambicije. Svojevremeno je rečeno : “Ne dajte moć liderima koji ne mogu da žive bez nje”. U hotelu stavlja se naglasak na timski rad i na komunikaciju među zaposlenima. Najšire gledano konkurentnost hotela je i njegova sposobnost upravljanja promenama, koje zavise od lidera imajući u vidu dinamičku prirodu hotela. Globalno širenje termina “promene” dokaz je promena koji ovaj termin podrazumeva u hotelu. Lideri u hotelskom poslovanju su danas ključni resurs, bez njih ni znanje menadžmenta ne može da pomogne. Treba pripremiti hotel na to da istovremeno funkcioniše u dva okruženja, jedno usredsređeno na ideje a drugo na ljude i rad. Svaki hotel nastoji na tome da svojom ponudom privuče što veći broj turista na obostrano zadovoljstvo.

Danas postoji veliki broj hotela, konkurencija je velika. Svojim poslovanjem svi hoteli nastoje da se na tržištu izbore za svoj opstanak. Svaki od njih ima svoj sistem rada, kako među zaposlenim kadrom tako i na specifičnost načina na koji

pružaju uslugu. Treba imati u vidu da su turizam i hotelijerstvo postali svetski fenomeni, sastavni delovi života dominantnog dela svetske populacije, te da su turističke potrebe u značajnom delu svetske populacije postale skoro deo egzistencijalnih potreba. Cilj istraživanja je da se ukaže na značaj i specifičnosti liderstva u hotelskom poslovanju. Da se kroz sistemaciju postojećih teorijskih saznanja veština i tehnika iz oblasti menadžmenta doprinese da hotelsko poslovanje na najbolji mogući način prebrodi svake promene, i bude lider u svojoj oblasti poslovanja. Takođe cilj je da se ukaže na osobine i principe liderstva koje ima u hotelu. Sposobniji i odgovorniji lider odnosno specijalista za hotelsko poslovanje biće daleko uspešniji nego rutinski obrazovan lider.

Poslovanje hotelijerstva odvija se danas u teškim uslovima, u uslovima svetske ekonomske krize, i koji zahtevaju stalne inovacije ideje i borbu da bi se ostvario neki cilj u hotelijerstvu. Da bi bili uspešni i dominantni u bilo kojoj grani privrede, svaka organizacija mora da ima talentovane lidere i zaposlene. Oni bi svojim radom, veštinama, vizijama i idejama poboljšali status svoje organizacije na tržištu.

1.1 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja prvenstveno je orijentisan na definisanje liderstva u hotelskom poslovanju. Istraživanje obuhvata definisanje liderstva, razliku između lidera i menadžera, kao i lidera i sledbenika. Takođe obuhvata karakteristike smeštajnih ponuda u Beogradu, kao i razvoj hotelskog poslovanja koji je dat na primeru hotela "Hyatt Regency" u Beogradu.

1.2 Cilj istraživanja

Treba imati u vidu da je hotelijerstvo postalo svetski fenomen, sastavni deo života dominantnog dela svetske populacije, te da su usluge hotela u značajnom delu svetske populacije postale skoro deo egzistencijalnih potreba. Cilj istraživanja je da se ukaže na značaj i specifičnosti liderstva u hotelskom

poslovanju. Da se kroz sistemaciju postojećih teorijskih saznanja veština i tehnika iz oblasti menadžmenta doprinese da hotelsko poslovanje na najbolji mogući način prebrodi svake promene. Takođe cilj je da se ukaže na osobine i principe liderstva koje ima u hotelu "Hyatt Regency" u Beogradu.

1.3 Metode istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja korišćene su različite metode kako bi zadovoljili osnovne metodološke zahteve a to su objektivnost, pouzdanost i sistematičnost.

Složenost predmeta istraživanja zahteva primenu osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, a posebno metod dedukcije i indukcije. Od opštenaučnih metoda, primenu hipotetičko- deduktivne metode, a od tehnika prikupljanja podataka analizu sadržaja izvorne i sekundarne naučne građe.

1.4 Struktura rada

Istraživanja su prikazana na sledeći način:

U prvom delu »UVOD« iznet je predmet i polazišta istraživanja. Ukazeno je na značaj i aktuelnost, ustanovljen je opšti cilj, postavljene hipoteze, izneti medoti istraživanja i opisana struktura rada.

U drugom delu »DEFINISANJA LIDERSTVA« izvršeno je definisanje liderstva. Zatim su detaljnije objašnjeni uloga i značaj liderstva, kao i osobine lidera i liderske sposobnosti.

U trećem delu »LIDER VS MENADŽER« iznete su sličnosti i razlike između lidera i menadžera. Koja je moć i stručnost lidera , kao i njegova razvoj u turističkom preduzeću.

U četvrtom delu »LIDER I SLEDBENICI« govori se koji su tipovi i osobine uspešnog liderstva, i koji je uticaj njegove prirode na hotelsko poslovanje.

U petom delu »KARAKTERISTIKE I RAZVOJ HOTELSKIH PREDUZEĆA» iznete su karakteristike i upešnosti kao i različita tumačenja i shvatanja pojma hotelijerstva.

U šestom delu »ODREDICE KVALITETA U HOTELSKOM PREDUZEĆU»

Visok stepen kontakata i koordinacije između zaposlenih i korisnika usluga kao i težnja za kvalitetom.

U sedmom delu »ORGANIZACIJA SMEŠTAJNE PONUDE BEOGRADA»

Položaj Beograda i karakteristike smeštajne ponude koju nudi.

U osmom delu »KONCEPT MARKETING MIKSA HOTELA "HYATT REGENCY "

» Kombinacija instrumenata kojima se hotelijer prilagođava okruženju (sredini) u kome posluje ili na koje utiče, a radi ostvarivanja ciljeva poslovanja.

U devetom delu »METODE ZA PODRŠKU ODLUČIVANJA MENADŽMENTA»

Obezbeđuje što više kvalitetnih informacija, u okviru vremena koji hotel ima na raspolaganju za odlučivanje i akciju.

U desetom delu » HOTEL "HYATT REGENCY ***** U BEOGRADU»

Govori se o karakteristikama hotela " Hyatt Regency". Šta predstavlja model timskog liderstva, na koji način funkcioniše i koje su njegove odlike. Kao i o nagrađivanju i motivisanju zaposlenih i sprovođenju obuka zaposlenog osoblja u hotelu " Hyatt Regency".

Poslednji deo master rada posvećen je ključnim razmatranjima i korišćenju stručnoj literaturi.

1.5 Hipoteze istraživanja

Projektom istraživanja kreirane su sledeće hipoteze:

Generalna hipoteza :

Orijentacija na korisnike usluga u hotelu obezbeđuje konkretne prednosti, koje rezultiraju povećanjem profitabilnosti, rastom prihoda, povećanjem satisfakcije i kreiranjem lojalnosti potrošača u hotelima.

Posebne hipoteze:

- Kreiranje vrednosti za potrošača predstavlja suštinu(najznačajniji element) upravljanja hotelom.
- Postizanje, praćenje i održavanje kvaliteta hotelskih usluga je složen proces u kome učestvuje veliki broj aktera u poslovnoj mreži u cilju obezbeđivanja putovanja koje korisnici usluga doživljavaju kao jedinstveno iskustvo.

Pojedinačne hipoteze:

- Upoznavanje svojih klijenata kroz stvaranje kvalitetnih baza podataka najpreciznije determiniše orijentisanost hotela, ka stvaranju dodatnih koristi zakorisnike usluga.
- Determinante kvaliteta u hotelu predstavljaju osnovne smernice kojima treba da se vode svi zaposleni u hotelima.
- Lojalnost korisnika je jedan od preduslova opstanka hotela u turbulentnom okruženju promena na savremenom tržištu.

U uslovima turbulentnosti i neizvesnosti dobro razvijeno liderstvo predstavlja jedan od osnovnih faktora za ostvarenje poslovnih ciljeva i stvaranja konkurentске prednosti hotela. Proces restrukturiranja hotela predstavlja odbrambeni mehanizam hotela u uslovima slabih poslovnih rezultata ili promenom u strateškoj orijentaciji samog poslovanja. Restrukturiranje i ostali modeli transformacije , organizacije ne mogu da ostvare uspeh u dugoročnom smislu u koliko se ne rukovode liderskim vizijama koje su privlačne za većinu ljudi čiji su interesi zastupljeni u hotelu: zaposleni, potrošaci, šira zajednica i drugi.

2 Definisanje liderstva

Opšte je prihvaćeno da su u savremenom hotelskom poslovanju potrebni ljudi koji imaju "liderske" sposobnosti, jer se veruje da oni predstavljaju specifičnu aktivu hotelskog poslovanja. Liderstvo je u savremenoj svetskoj privredi veoma cenjena vrednost. Smatra se da će ključna konkurentska prednost u budućnosti biti sposobnost liderstva da kreira društvenu arhitekturu potrebnu da se generiše intelektualni kapital. Intelektualni kapital se odnosi na znanje, ideje i inovacije. Lideri su izabrani ili samo izabrani da opredele sudbinu hotelijerstva, kako u sveckoj privredi tako i kod nas. Liderstvo je bitno kada hotelijer treba da se menja, da se suoči sa promenama u eksternoj sredini i kada treba odlučno voditi proces promene. Liderstvo se danas posmatra kao pojedinačno najznačajniji faktor za uspeh hotelijerstva u savremenoj privredi. Ne postoji strogo usvojena definicija liderstva, već se insistira na njegovoj neophodnosti u poslovnim organizacijama danas, a još i više u budućnosti. Osnova neophodnosti liderskog upravljanja leži u dinamičkom razvoju današnjeg ljudskog društva. Lider je onaj koji može da vodi organizaciju u današnjem turbulentnom okruženju jer je on onaj koji može da se uspešno nosi sa promenama.

Znači, liderstvo i promene su sinonimi kada razmišljamo o poslovnom liderstvu. To je primarno. Nije potrebno biti "supermen" da bi bio lider, jer se liderom ne rađa, već se liderom uz postojanje predispozicija postaje obrazovaniji. Jedna od mnogobrojnih definicija je i definicija poznatog naučnika Yukl, G.¹ gde se navodi veći broj definicija liderstva da bi ukazao na različite pristupe. Po jednoj "liderstvo je ponašanje pojedinaca koje usmerava aktivnost grupe ka zajedničkom cilju".

Po drugoj "liderstvo je dodatni uticaj preko i iznad menadžerske usaglašenosti sa rutinom direktiva u organizaciji".

¹ Milisavljević, M. *Liderstvo u preduzećima* (1999) Beograd str. Br. 9.

Yukl, G. "Leadership in organizations" fourth edition, prentice Hall, Upper Saddle River N.J. 1998

Po trećoj "liderstvo je proces uticaja na aktivnost organizovane grupe ka ostvarivanju ciljeva". Yukl, G.² smatra da su neke definicije više korisne nego druge ali po njemu ne postoji konkretna definicija. On liderstvo posmatra kao proces uticaja koji se prirodno dešava u svakom turističkom sistemu i deli se među članovima. Njegova široka definicija liderstva "je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada kao i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije".

Postoje bar deset značajnih funkcija liderstva i lideri se međusobno razlikuju po tome kako ih izvršavaju. To su postavljanje ciljeva, afirmacija i regeneracija bitnih grupnih vrednosti, motivacija drugih da ostvare ciljeve, upravljanje procesima putem kojih se ostvaruju kolektivni ciljevi, kreiranja atmosfere zajedničkog poverenja, obrazovanje i učenje, služenje kao simbol grupnog identiteta, reprezentovanje interesne grupe prema spolja, kao i obnavljanje i prilagođavanje organizacije promenama u sredini. Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina a pokazuje manjina ljudi.

Lideri imaju mnoštvo svojih zadataka a neki od njih su :

1. Efektivne performanse (kolektivni zadatak i postoji potreba za dogovorom o ciljevima i prioritetima)
2. Obaviti složeni zadatak je teško i potrebna je upornost da se prevaziđu prepreke
3. Potrebno je poverenje između onih koji rade na istom zadatku
4. Grupa u organizaciji treba da ima svoje granice
5. Organizacija zavisi i od prihvaćenosti snaga u eksternoj sredini

² Milisavljević, M. *Liderstvo u preduzećima* (1999) Beograd str. Br. 10

Yukl, G. "Leadership in organizations" third edition, prentice Hall, Englewood Cliffs (1994)

2.1 Teorija o liderstvu

Koncipirane su brojne teorije, odnosno koncepti liderstva od kojih su najpoznatije:³

1. Teorija karakternih osobina ličnosti
1. Bihejviistička teorija liderstva
2. Situaciona teorija liderstva
3. Novi koncepti liderstva

2.1.1 Teorija karakternih osobina ličnosti

Istraživanje ponašanja lidera shodno njihovim karakternim osobinama, rezultirala su spoznajama, odnosno stavovima koji ukupno posmatrani čine teoriju liderstva, tj. teoriju karakternih osobina ličnosti. U istraživanju karakternih osobina ličnosti, istraživači su analitičku pažnju posvetili :

- poređenju karakternih osobina ličnosti osoba koje su postali lideri sa karakternim osobinama ličnosti koji nisu postali lideri
- poređenju karakternih osobina ličnosti uspešnih lidera sa karakternim osobinama ličnosti neuspešnih lidera

Praktično sve studije koje su istraživale karakteristike ličnosti osoba su postale lideri onih koji to nisu pokazali da su pamet, otvorenost, samopouzdanje, inicijativnost, komunikativnost, snalažljivost, odgovornost pa čak i visina osobine koje poseduje najveći broj lidera. Međutim, realnost pokazuje da mnogi ljudi poseduju ove osobine a ipak nisu postali lideri. Istovremeno, praksa je pokazala da neke od napred navedenih karakteristika mogu biti rezultat iskustva stečenog u toku vršenja liderske uloge. Sve to ukupno posmatrano (do) kazuje da osobe koje su postale lideri nisu imale bitno različite karakteristike ličnosti u odnosu na osobe koje su to postale.

³ Mašić, B. Menadžment (2007) Beograd str. Br. 437,438

Kada je reč o istraživanju karakternih osobina ličnosti uspešnih vođa treba istaknuti da je ono u početku rezultiralo stavom da se vođe "rađaju". Kasnije ovaj stav je redefinisano, preciznije proširen spoznajom da se lideri "i stvaraju".

2.1.2 Bihevistička teorija liderstva

Istraživanja liderstva na postavkama bihevističkog pristupa dala su brojna veoma dragocena saznanja o prirodi i ponašanju lidera. Najveći broj rezultata istraživanja iako se u mnogo čemu razlikuju, odnosno imaju svoje specifičnosti sadrže sledeću zajedničku karakteristiku : ukazuju na moguće i istovremeno ističu najbolje modele odnosno stilove ponašanja (rada, delovanja) lidera.

Reč je o teoriji stilova liderstva (prema nekim autoritetima, konceptima, odnosno modelima liderstva). Korišćenje bihevističkog pristupa dalo je rezultate kreiranjem većeg broja teorija liderstva.

Među njima su najpoznatije : ⁴

1. Liderstvo zasnovano na korišćenju autoriteta
2. Studije univerziteta u Ohajo i Mičigenu
3. Likertov "sistem cetri"
4. Menadžerska mreža

2.1.3 Situaciona teorija liderstva

Uključivanje u analizu različitih varijabli situacije u kojoj menadžeri ostvaruju (odnosno mogu ostvariti) ulogu lidera uticalo je na pojavu grupe koncepta, odnosno teorija liderstva poznatih pod zajedničkim nazivom : situacione (kontingencione) teorije odnosno koncepti.

Najpoznatije situacione teorije liderstva su : ⁵

1. Teorija liderskog kontinuuma
2. Fidlerova (LPC) kontingenciona teorija
3. Teorija put-cilj
4. Hersi-Blanšarova teorija
5. Vrum-Jetonova teorija (normativna teorija)

⁴ Mašić, B. Menadžment (2007) Beograd str. Br. 439

⁵ Mašić, B. Menadžment (2007) Beograd str. Br. 445

2.1.4 Novi koncepti liderstva

Novi koncepti liderstva pojavili su u cilju davanja adekvatnog odgovora na nove izazove liderstva koji su se pojavili krajem dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka odnosno relevantnim predviđanjima za vremena koja dolaze. Oni su zasnovani na stavu da je liderstvo "dvosmerna ulica" kompleksan uzajaman odnos između lidera i sledbenika koji inspiriše i motiviše ljude da rade preko normalnih nivoa njihovih performansi. Ovaj stav je zasnovan na brojnim istraživanjima liderstva koja su pokazala da efikasno liderstvo nije moguće vezati za lične karakteristike, sklonosti i ponašanja lidera s jedne i delovanje situacionih varijabli s druge strane, već da u toj analizi značajnu pažnju treba dati sledbenicima uključujući i interakciju na liniji lider-sledbenik. U skladu sa unapred navedenim u novije vreme kreirani su sledeći koncepti liderstva :

- Transakciono liderstvo
- Harizmatsko liderstvo
- Transformaciono liderstvo
- Timsko liderstvo
- Koliderstvo
- Interaktivno liderstvo
- Inspirativno liderstvo
- Etičko liderstvo
- Uslužno liderstvo
- Interkulturno liderstvo
- Alfa liderstvo

Među njima su svakako najpoznatiji koncepti, odnosno teorije harizmatskog liderstva i teorije transformacionog liderstva

3 Lider VS. Menadžer

Vrlo je popularna definicija razlike između lidera i menadžera koja je jedna igra reči : lideri rade prave stvari a menadžeri rade stvari na pravi način. ⁶

Iako popularna, ova definicija nije svakako dovoljna i kompletna jer ona predpostavlja da su pozicije lidera i menadžera na suprotnom polu ali to svakako nije slučaj u organizacijama, s' obzirom na to da je u svakom poslovnom okruženju potreban rad lidera i rad menadžera. Oni nisu konkurentni, već su komplementarni. Jedan i drugi su potrebni organizaciji da bi prosperirala. Jako liderstvo i slab menadžment može lako dovesti organizaciju u opasnost.

Lider

- radi prave stvari
- zna zašto i zašto ne (efektivnost)
- identifikuje problem
- dugoročno orijentisan
- zagledan u horizont
- inovira
- razvija
- stvara
- pita zašto ne
- izaziva
- sopstvena ličnost

Menadžer

- radi prave stvari na pravi način
- zna kako (efikasnost)
- rešava problem
- kratkoročno orijentisan
- striktan pogled
- administrira
- održava
- imitira
- pita zašto i kako
- prihvata
- dobar "vojnika"

Pregled 1 : Razlike između lidera i menadžera ⁷

⁶ Ristić, P. (2007) *Uticaj liderstva u preduzeću*, Beograd, str. Br. 86

⁷ (Izvor : Vujović S., Ristić Ž., *Ekonomika teorija Menadžmenta, Liber*, Beograd, str. Br. 51)

Konsekvence jakog liderstva i slabog menadžmenta u kompleksnom hotelskom poslovanju su :⁸

- Jaka dugoročna vizija bez kratkoročnog planiranja i budžetiranja
- Skoro kulturna kulta u organizaciji bez puno specijalizacije, strukture i pravila
- Inspirisani ljudi koji slabo ili nikako ne koriste kontrolne sisteme i discipline rešavanja problema.

Situacija u ovakvom hotelskom poslovanju često izlazi izvan kontrole. Kada se ne poštuju rokovi dospeća određenih sirovina, odobreni budžeti i data obećanja , opasnost po hotelsko poslovanje realno raste.

Konsekvence jakog menadžmenta i slabog lidestva u kompleksnom hotelskom poslovanju su :⁹

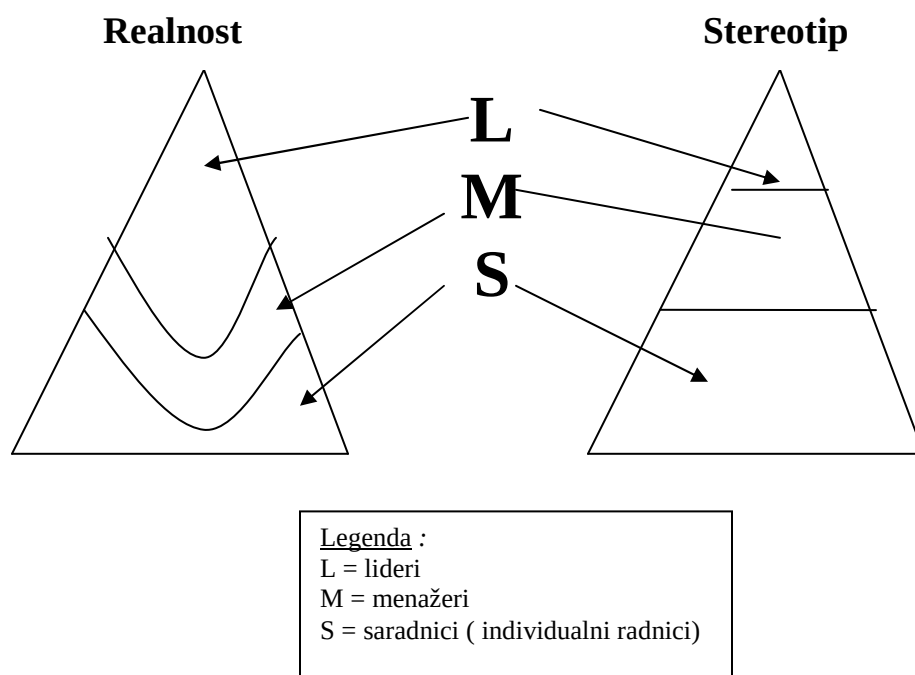
- Insistiranje na kratkom roku, detaljima, eliminisanju rizika i ordinarnoj racionalnosti sa malim fokusom na duži rok, velike slike, strategije koje uključuju rizik, kao i ljudske vrednosti
- Jak fokus na specijalizaciji, posao je iznad ljudi dok oni robuju pravilima sa minimalnim insistiranjem na integraciju, izjednačavanje i lično angažovanje ljudi
- Kontrola i predviđanje su u prvom planu, dok rast, osposobljavanje i inspiracija nisu istaknuti

Situacija u ovakvom hotelskom poslovanju je rigidna, ne inovativna i stoga je nesposobna da se nosi sa promenama u hotelskoj industriji. Ukoliko hotel ima jaku tržišnu poziciju, performanse se pogoršavaju polako, a ukoliko je nema, veoma brzo. Mnogi ljudi čak i danas imaju stereotipe o pozicijama lidera i menadžera u hotelskom poslovanju. Stereotip je da je lider usamljen na samom vrhu organizacione piramide, da su ispod menadžeri koji upravljaju a da su na samom dnu jasnom linijom odeljeni ostali saradnici.

⁸ Ristić, P. (2007). *Uticaj liderstva u preduzeću*, Beograd str. Br. 93

⁹ Ristić, P. (2007). *Uticaj liderstva u preduzeću*, Beograd str. Br. 94

Ljudi su čvršće povezani ne samo zbog međuzavisnosti timova unutar organizacija, već su direktno povezani sa kupcima i sa ostalim akterima iz okruženja. U takvim situacijama dobro liderstvo je od kritičnog značaja za uspeh organizacije na tržištu.



Slika 1: Realnost i stereotip o pozicijama u turističkoj organizaciji ¹⁰

Menadžment je povezan sa efikasnim funkcionisanjem hotela a liderstvo je povezano sa promenama koje se dešavaju unutar hotela. Hotel upravlja kompleksnim planiranjem, dok vođenje hotelskog poslovanja počinje razvojem vizije. Dok menadžment ostvaruje planove organizovanjem, ekvivalent u liderstvu je komunikacija između onih koji se nalaze na putu ostvarivanja svoje vizije. U menadžmentu ostvarenje plana osigurava se kontrolom a dostizanje vizije u liderstvu postiže se inspiracijom.

¹⁰ (Izvor : Koter Johan, P., *Power and influence*, The Free Press, USA, 1985, str. Br. 171)

Interesantna je i sistematika reči upravljati i voditi u srpskom jeziku. Dok upravljanje pretpostavlja određivanje pravca, vođenje pretpostavlja kretanje ka cilju. Određivanje pravca, upravljanje može da bude statička osobina jer po određivanju pravca nije neophodno da onaj koji je odredio pravac nužno bude u pokretu ka cilju.

Kretanje ka cilju, vođenje nužno ima dinamičku formu, jer onaj koji vodi ka cilju mora da bude na čelu takve promene.

3.1 Moć i autoritet lidera

Jasno je da glavni menadžeri ne mogu da obave sve što je potrebno da se realizuje strateški plan nekog od hotela kategorizacije ***** u Beogradu. To je razlog zašto moraju da odluče koliki će autoritet delegirati (podeliti moć sa drugima) menadžerima na nižim nivoima ili licima koji nisu menadžeri. Dakle, moć je sposobnost da se utiče na druge ljude, tj. sposobnost da se menja stav ili ponašanje pojedinaca ili grupa, a poseduju je menadžeri jer odlučujuće utiču na odnose u hotelu.

Izvori moći lidera su : ¹¹

- Moć nagrađivanja je moć koja proističe iz činjenice da osoba koja je posednik imaće sposobnost da nagradi drugu osobu – lice izloženo moći, za izvršenje naloga koja su mu eksplicitno data ili nagoveštena
- Moć kažnjavanja suprotno od moći nagrađivanja zasniva se na sposobnosti posrednika moći da kazni lice izloženo moći (u rasponu od opomene do otkaza)
- Legitimna moć (formalan ili zvanični autoritet) je moć koja nastaje u trenutku kada podređeni ili lice izloženo moći prizna posredniku da ima “pravo” ili da ga podređeni zakon ovlašćuje da utiče u određenim granicama. Uz legitimnu moć menadžeri uglavnom imaju moć nagrađivanja i kažnjavanja u datom okviru nadležnosti. Određena doza legitimne moći uvek prati menadžere.

¹¹ Čerović, S. *Liderstvo u turističkim preduzećima*, preuzeto sa sajta Singidipedia, Beograd (2010)
Dostupno na www.singidunum.ac.rs

- Stučna moć temelji se na činjenici ili ubeđenju da posrednik moći ima odgovarajuću specijalizaciju ili posebna znanja koja lice izloženo moći nema.
- Referentna moć je moć koja se temelji na želji lica izloženog moći da oponaša ili da se identifikuje s'posrednikom moći. Ovo su samo potencijalni izvori moći, a i menadžer ima mogućnost da koristi svih pet vrsta moći. Neki od njih su ugrađene u položaj koji menadžer zauzima. Stučna referentna moć za razliku od prve tri moći ne može se dati menadžeru uz položaj koji nosi njegovo radno mesto. Referentna moć koju menadžeri stiču obrazovanjem zavisi od izgrađenosti ličnosti i stila menadžera koja se povremeno javlja i primenjuje. Međutim, sve više se javlja u praksi odnosno u svakodnevnom poslovanju. U hotelima gde radnici pokušavaju i nastoje da se ponašaju po uzoru na rukovodioca, kome se dive deluje referentna moć. Dakle koncept moći podrazumeva način na koji ljudi žele da sagledaju svoje međusobne odnose u kojima postoje različita iskustva, tradicija i praksa.

Šest ključnih karakteristika moći prema Filipu Kotleru su : ¹²

1. Razumeju izvor svoje moći

Svoje ponašanje usklađuju s predstavom koji ljudi o njima imaju (npr, ako su stručni za određenu oblast neće se na osnovu tog znanja uplitati u drugu oblast)

2. Shvataju da svaki od pet izvora moći ima svoju težinu, rizik koji mu je svojstven i korist u koliko se pravilno primeni.

Menadžer će se pozvati na određeni izvor moći samo tamo gde to situacija traži ili gde odgovara osobi na koju se primenjuje.

3. Shvataju da je svaki od pet izvora moći koristan i značajan za njihov rad.

Menadžeri se trude da im njihove sposobnosti i kredibilitet omoguće da u datoj situaciji odabere vrstu moći koja je najprimerenija.

4. Imaju cilj kome teže u karijeri

¹² Ristić, P. *Uticađ liderstva u preduzeću, Beograd (2007) str. Br. 115*

Izvor : John P. Kotler "Power, Dependence, and Effective Management" *Harvard Business Review* str. Br. 54

Postizanje ovog cilja podstiče njihov razvoj i upotrebu moći, menadžeri traže poslove koji im dozvoljavaju da razviju svoje sposobnosti, da ljude vežu za sebe i da se oslone na onaj tip moći koji im najviše odgovara.

5. Ponašaju se zrelo i imaju samokontrolu.

Menadžeri moraju izbegavati impulsivnu i egoističnu primenu moći samo u izuzetnim slučajevima sebi će dozvoliti da budu preki, u odnosu na druge.

6. Shvataju da je moć neophodna da bi se obavio posao u hotelu.

Menadžer mora da prevaziđe nelagodnost da upotrebi moć u slučajevima u kojima je njena primena adekvatna.

Autoritet je vid moći koji se uglavnom koristi u širem smislu a podrazumeva sposobnost ljudi da primene moć, proistekla iz njihovih sposobnosti ili titula. To znači da je konkretna osoba veoma upućena u predmet poslovanja i da zato poseduje stručnu moć. U nekim zemljama kultura je takva da podržava verovanje da se moć u organizacijama mora koncentrisati na nekolicinu ljudi i da se ne može ravnomerno distribuirati (Italija, Francuska, Japan, Indija). Brazil je nacija koja smatra da su ljudi od moći superiorni u odnosu na druge.

Zvanični autoritet je tip moći koji se vezuje za strukturu i menadžment hotela, Zasniva se na prihvatanju legitimnog prava menadžera da ima uticaj a potiče iz zvaničnog položaja u hotelima.

U praksi postoje dva prilaza autoritetu : ¹³

1. Klasičan prilaz

- autoritet vlasnika hotela ili njegovog zastupnika
- zaposlenost po volji (prihvatanje polaska u hotelu)

2. Prilaz prihvatanja

- autoritet više proističe od lica izloženog uticaju nego od posrednika moć (prihvatanje naloga)
- menadžeri izvesna ovlašćenja prenose na radnike

¹³ Milisavljević, M. *Liderstvo u preduzećima* (1999), Beograd, str.br.88

U velikom broju hotela menadžeri autoritet dele na :

- komandni
- savetodavni
- autoritet po funkciji

Komandni autoritet je autoritet koji imaju menadžeri koji se nalaze na liniji komandovanja celokupnog hotela a odgovorni su za realizaciju organizacionih ciljeva (počinje upravnim odborom i proteže se do svih nivoa hijerarhije, do tačke gde se obavlja osnovna delatnost hotela).

Savetodavni (kadrovski autoritet) ima grupe ili pojedinci zaduženi da komandnim menadžerima pružaju savete ili usluge a temelji se na stručnoj moći.

Funkcijski autoritet imaju članovi određenih specijalizovanih odeljenja (kadrovi) koji kontrolišu aktivnosti drugih odeljenja u domenu odgovornosti vezanih za tu specijalnost. Funkcijski autoritet je svojstven svim organizacijama. Potreban je za realizaciju velikog broja organizacionih aktivnosti kako u pogledu njihovog nivelisanja tako i nesputane primene stručnosti potrebne za realizaciju. Ova vrsta autoriteta temelji se na legitimnoj i stručnoj moći.

3.2 Opšta stručnost lidera

Za uspešno liderstvo potrebne su tehnička interpersonalna i koncepciona stručnost. Određene stručnosti su bitne za korišćenje moći od strane lidera posebno za transformaciono ponašanje odnosno ponašanje lidera orijentisano na promene. Jaka kognitivna stručnost osposobljava lidera da razume kompetentnost i kulturu organizacije i da identifikuje mogućnost i opasnost u eksternoj sredini i da na osnovu toga formuliše strategiju. Interpersonalna stručnost je bitna da se zaposleni motivišu na ostvarenju strategije.

Opšta stručnost lidera je od posebnog značaja za hotelsko poslovanje.

Značajne su sledeće karakteristike :

1. Da motiviše i usmerava sledbenike
2. Da kreativno rešava probleme
3. Da ima sposobnost komuniciranja i rešavanja konflikta
4. Da ima multikulturni stil jer radi sa ljudima različitih nacionalnih i organizovanih kultura
5. Da ima sposobnost da uči kontinuirano i razvije svoje liderske sposobnosti

Lider mora imati u vidu kontekst i zato nije dobro da je samo angažovan na primeni rešenja. Lider mora da zna koliko su sposobni zaposleni da uče nove načine obavljanja poslova. Veoma je bitno stvoriti samopouzdanje da se posao može obaviti na novi način. Lider bi trebao svojim umećem da na što efikasniji način motiviše zaposlene. Većom motivacijom zaposlenih trebalo bi se ostvariti bolji rezultati u hotelskom poslovanju. Menadžeri sami odlučuju a lideri koriste zaposlene da se nađe zajedničko rešenje. To uvodi određene poremećaje u preduzeću jer zaposleni treba da uče nove uloge. Menja se način na koji se obavlja posao u hotelu. Neko lice se ne može postaviti da bude lider, dok neko mora da prihvati obavezu da bude lider. To prevazilazi ono što piše u ugovoru o radnom odnosu. Liderstvo se dešava kada neko izabere da bude lider. Lidersko ponašanje koje daje rezultate u jednoj sredini obično to čini i u drugim situacijama.

Dobar broj ljudi na odgovarajućoj poziciji koji imaju odgovarajuću moć ispoljavaju lidersko ponašanje. Ljudi se razlikuju po svojoj prirodnoj sposobnosti da vode grupu ili organizaciju, različiti lideri koriste različite metode da ostvare iste efekte. Lider ne treba ocenjivati po onome šta oni misle o sebi. Sledbenici su u boljoj poziciji da procenjuju o kvalitetima nekoga ko sebe smatra liderom, jer zvati nekog lidera ne čini ga liderom. Lideri su preokupirani vizijom, namerama, ljudima i efektivnošću hotela. Zadatak lidera je da održava zajedno grupu ljudi dok ih vodi u ispravnom smeru. Uticanje na sledbenike je suština liderstva.

3.3 Razvoj liderske stručnosti u hotelima

Razvoj lidera stručnosti je teži nego razvoj stručnosti za obavljanje funkcionalnih poslova u hotelima. Jedna od karakteristika lidera je sposobnost da kontroliše svoje ambicije. Svojevremeno je rečeno : “Ne dajte moć liderima koji ne mogu da žive bez nje”. Inteligentan lider izbegava da sve pohvale za ostvarenje budu upućene njemu. Dobar lider izbegava da preuzima zasluge ističući saradnike u prvi plan. Oni se ne dokazuju već se izražavaju, učeći na iskustvu oni ostvaruju i sami sebe. Oni su ljudi orijentisani na rezultate i povezivanje sa ishodima aktivnosti nije složeno kada se unapred zna šta se želi ostvariti preduzetom akcijom. Znati šta se želi ostvariti , i umeti da se to prevede u poslovnu akciju dve su ključne sposobnosti efektivnog lidera u hotelskom poslovanju. Postoji tvrdnja da “nezavisno da li su lideri rođeni ili stvoreni nesumnjivo je jasno da nisu kao i ostali ljudi”. Lideri ne moraju da budu ljudi kao i intelektualni geniji ili ubedljivi proroci ali treba da imaju “prave stvari, a to nije jednako raspoređeno na sve ljude” u hotelu. Nije u redu da se za lidera hotela kaže da je bio u pravo vreme na pravom mestu. Svakako da efekat lidera zavisi i od okolnosti. Liderstvo nije teško uočiti kada se pojavi u hotelu. Dobar broj ljudi u hotelu koji imaju moć i autoritet ispoljavaju lidersko ponašanje.

Lider mora da pazi šta kaže i mora da vodi računa da ga sledbenici čuju i razumeju. On mora da postoji na svim nivoima organizacione strukture hotelskog poslovanja. Suština uloge lidera je ubeđivanje da se inspirišu sledbenici da se objedine u naporu, da se ostvare ciljevi grupe i organizacije u hotelu. Lider mora da ima glavnu ulogu u akcentiranju ciljeva grupe. Mora učiti na iskustvu i biti sposoban da se prilagodi svakoj situaciji koja se dogodi u poslovanju hotela. Po prirodi stvari se očekuju da generalni direktor preduzeća ima liderske sposobnosti.

Lider u hotelskom poslovanju ne treba da bira stil koji mu personalno leži, već pristup koji na najbolji način odgovara potrebama hotela i njegove poslovne situacije. Danas se smatra da se liderske sposobnosti mogu naučiti. Potrebno je stvoriti uslove koji favorizuju razvoj talenata kao što može postati značajan izvor konkurentne prednosti za hotelsko poslovanje. Stvaranje lidera je samo po sebi odgovornost liderstva. Ukoliko se talenti razvijaju sticanjem različitih iskustva treba pronaći ljude koji treba da dođu do iskustva. Savremeni oblik upravljanja ljudima uključuje pitanje kakav treba da bude lider u hotelu, odnosno koje su njegove karakteristike ?

Internacionalni konsultant za menadžment Di Kamp na tom pitanje daje možda i najcelovitiji odgovor : ¹⁴

- Uzor zaposlenima – akcenat je na onome što lider radi, oni moraju biti uzor uspešnog čoveka
- Samosvestan - da bi upravljao drugima, lider mora da uspostavi kontrolu nad samim sobom, mora da poznaje svoje jake i slabe strane
- Onaj ko uči – lider kontinuirano uči, za njega se taj proces nikad ne završava
- Uživa u promeni – znači promene ne treba izbegavati, lider mora da se kreće u susret promenama, mora da nauči da te promene voli
- Vizionar – lider mora imati jasnu viziju prema kojoj se kreće hotel kao i on sam
- Potpuno svestan trenutne stvarnosti – lider mora biti realan, objektivan, svestan trenutne situacije u kojoj se hotel nalazi
- Etičan i principijalan – ključne karakteristike lidera su one koje se tiču etičkih i moralnih standarda
- Celovito razmišljanje – sposobnost lidera da hotel posmatra kao celinu, njegove procese, uzroke i posledice
- Dobar komunikator – podrazumeva sposobnost lidera da komunicira i izgrađuje interpersonalne odnose

¹⁴ Milisavljevic, M. *Liderstvo u preduzećima* (1999), Beograd, str.br.39

Di Kamp, menadžer, stoleća, M. E. P., Zagreb, Croma-Hrvatska zadruga menadžera (2001) str.br.25

- Pozitivan u misljenju – lider mora biti optimista da uvek traži mogućnost i odgovore a ne probleme
- Entuzijasta – pozitivna osoba koja uvek ide napred, istinska vera u ono što se radi i istinska volja da se ostvare svi definisani ciljevi
- Realan prema sebi – lider mora da sagleda sve svoje mogućnosti, sposobnosti i osobine kakve jesu a ne kakve bi želeo da budu

Analizirajući ove i mnoge druge karakteristike lidera u hotelu koje se dovode u vezi sa njim, može se konstatovati da je suština svih karakteristika lidera njegov karakter, fleksibilnost i posedovanje čitavog niza raznovrsnih karakteristika i sposobnost upravljanja hotelskim poslovanjem.

4 Lider i sledbenici

Liderstvo se definiše kao čin ili ponašanje da se utiče na druge, takodje se definiše i kao instrument za ostvarenje ciljeva. Naime, liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na grupu ljudi da se ostvari cilj. Bez uticaja ne postoji liderstvo. Grupa ili organizacija je kontekst u kome se dešava liderstvo. Lideri nisu iznad sledbenika ili bolji od sledbenika. Lideri ili sledbenici treba da se razumeju međusobno. Lideri ne postoje bez sledbenika. Da bi grupa ili organizacija nešto uradila potrebno je da se zna zašto i kako? Lideri moraju imati sledbenike a to ne zahteva postojanje formalne organizacije. Kvaliteti potrebni lideru postaju kompleksniji kako se odgovornosti i struktura poslova proširuje.

Postoji svojevrsna razmena između lidera i sledbenika. Stvaraju se različite vrste odnosa između lidera i sledbenika i nije jednostavno razumeti šta oni daju i dobijaju iz tog odnosa. Odnosi u grupi između lidera i sledbenika se karakterišu poverenjem, odanošću i saradnjom. Odnos van grupe lidera zasniva se na formalnom autoritetu lidera ustanovljenih pravila. Lideri konkurišu sa drugim liderima za sledbenike. Sledbenici razvijaju odnose sa liderom po sopstvenom

izboru, a ne neophodno sa onima koji imaju autoritet nad njima. U organizacijama nisu isti ljudi i lideri u svim situacijama. Lider stalno treba da demonstrira posebnu kompetentnost koju sledbenici uvažavaju, inače njegov autoritet se dovodi u pitanje. Samo poslovni uspeh hotela održava liderov autoritet. Sloboda lidera da bira rešenja donosi osećaj nezavisnosti i omogućava mu da sagleda svoj interes, da procenjuje alternative sa stanovništa troškova. Da bi vršio racionalne izbore pojedinac mora da nauči da potiskuje osećanja i impulse.

Hotelima su potrebni talentovani ljudi koji mogu da unapređuju performanse preduzeća u kontinuitetu. Nažalost imaginacija i kreativnost nisu kvalitete koje poseduje veliki broj ljudi. U svakoj situaciji lider treba da se ponaša tako da postoji konzistentnost između onoga što namerava da se desi i šta treba od sledbenika da se desi.

Tek nedavno je ustanovljeno da pored lidera koji treba da vodi uspešno hotel, potrebni su sledbenici koji znaju da slede. Pošto veliki broj hotela u Beogradu ima više sledbenika nego lidera, neefektivni sledbenici mogu biti pre hendikep za hotel nego efektivni lider.

U literaturi je izneto mišljenje da efektivni sledbenici imaju 4 karakteristike : ¹⁵

1. Oni dobri upravljaju sobom. Oni su u stanju da misle za sebe, i da mogu samostalno da rade bez direktnog nadzora.
2. Oni su privrženi grupi, organizaciji i ideji da pored toga vode računa o sebi. Najveći broj ljudi voli da radi sa kolegama koji su emocionalno privrženi svom poslu.
3. Oni stvaraju svoju kompetentnost i fokusiraju svoj napor na način da maksimiraju uticaj na ishode. Oni uče svoju struku da bi bili korisni svojoj organizaciji i imali više standarde performansi nego što posao ili organizaciona jedinica to zahtevaju.

¹⁵ Milisavljević, M. *Liderstvo u preduzećima* (1999) Beograd, str.br.1

4. Oni su hrabri, pošteni, pouzdani i efikasni sledbenici, postavljaju sebe kao nezavisne mislioce čije kreativno mišljenje i procene mogu biti pouzdane.

Liderstvo je proces usmeravanja i uticanja aktivnosti relevantno za ostvarenje ciljeva, članova grupe. Ta definicija liderstva ima tri implikacije. Prvo to su ljudi saradnici ili sledbenici koji imaju sposobnosti da prihvate direktive od lidera i proces liderstva učine mogućim .

Drugo, liderstvo uključuje nejednaku raspodelu moći između lidera i članova grupe. Članovi grupe nisu nemoćni. Oni mogu da obavljaju aktivnost grupe na različite načine. Ipak je normalno da lider ima više moći. Moć je sposobnost da se utiče, odnosno da se menjaju stavovi ili ponašanje članova grupe. Uticaj je svaka akcija ili primer ponašanja koji prouzrokuje promene u stavovima ili ponašanja drugih osoba ili grupe.

Treće je pridobiti sledbenike za promenu liderstva u savremenim preduzećima. Pravo liderstvo je nalaženje rešenja za adaptiranje promena u savremenoj globalnoj privredi.

Eksperti veruju da odnosi između menadžera i sledbenika prolaze kroz četiri faze, i da menadžer menja leaderski stil prema razvoju svojih sledbenika : ¹⁶

1. Velika briga za zadatak i mala za odnose
2. Velika briga za zadatak i velika briga za odnose
3. Velika briga za odnose i mala briga za zadatak
4. Mala briga za odnose i mala briga za zadatak

¹⁶ Čerović, S. "Liderstvo u turističkim preduzećima", Univerzitet Singidunum, Beograd (2010)
Dostupno na www.singidunum.ac.rs

4.1 Tipovi liderstva u hotelskom poslovanju

Liderstvo koje se zasniva na zauzimanju pozicije u okviru hotela naziva se dodeljeno liderstvo. Međutim, te osobine ne postaju često pravi lideri u nekim sredinama. Nastajući lider je osoba koja se od pojedinaca smatra kapacitetom. Njima pozicija nije dodeljena već nastaje tokom vremena u hotelu.

Podela lidera prema osobinama u hotelskom poslovanju je : ¹⁷

1. Formalni lideri u hotelima
2. Neformalni lideri u hotelima

Formalni ili postavljeni lider je osoba određena od strane hotelskog osoblja sa odgovarajućim autoritetom na osnovu statuta hotela. Nasuprot tome neformalni lider to postaje jer ga biraju članovi grupe kao svog priznatog lidera. Najveći broj organizovanih grupa ima prirodno izabranog lidera.

Neformalni lideri imaju veliki uticaj na članove grupe ali nisu postavljeni za lidera od strane hotela. Neformalni lider nema čitav set menadžerskih odgovornosti jer ne obavlja sve menadžerske funkcije. Neformalni lider može da koristi ili šteti hotelu u zavisnosti od njegovog uticaja i da ohrabruje članove grupe da se ponašaju konstantno sa ciljevima hotelskog poslovanja.

Očigledno je da će se sve veća pažnja obraćati liderstvu na različitim nivoima organizacione strukture hotela. U tom smislu se može praviti razlika između upravnog odbora, top menadžmenta, srednjeg menadžmenta, operativnog menadžmenta i članova timova. Drugo je pitanje liderstva u stratezijskim alijansama kako obezbediti upravljanje mrežom većeg broja hotela. Treće je poboljšavanje kvaliteta liderstva u hotelu zbog izražene stope mortaliteta preduzeća koja su prisutna u savremenoj tržišnoj privredi.

¹⁷ Milisavljević, M. *Liderstvo u preduzećima* (1999), Beograd, str. Br.62

Kada liderstvo postoji na više nivoa moguće je praviti razliku između strategijskog liderstva (definisanje vizije i ciljeva aktivnosti) i operativnog liderstva (da se obezbedi da su zadaci uključeni u merenje tekućih performansi i uspešno ostvarivanje). U tradicionalnim organizacijama daleko najveći broj zaposlenih nije bio u mogućnosti da obavlja bilo kakvu lidersku poziciju. Oni su obavljali zadatke prema svojim mogućnostima bez pitanja i puno razmišljanja šta je njihov doprinos hotelu. Uspešnost lidera se ocenjivala prema sposobnosti da se ostvari sistem u kome se minimizira improvizacija zaposlenih tako da se sve obavlja po ustanovljenim postupcima i metodama.

U novom tipu hotela stvara se sistem koji stimulira zaposlene da se iskažu na poslu. Ide se na koncept opunomoćivanja većeg broja zaposlenih tako da i pojedinci u prvoj liniji mogu da ispolje svoje liderske kvalitete. U novije vreme se govori o suštini ili jezgru kompetentnosti zaposlenih. To su oni zaposleni koji usmeravaju druge i koji uče na iskustvu. Jezgro zaposlenih održava potrebnu stručnost što im omogućava da ostanu neophodni i kada dođe do smanjenja poslovne aktivnosti hotela. Jezgro kompetentnosti na svakom nivou zahteva neku lidersku stručnost uključujući stručnost da se održi kreativnost i inovacija. Jedan od aspekata posmatranja liderstva je sa stanovišta etike i morala. Moralno liderstvo se odnosi na vrednosti i zahveta da saradnici imaju bolja znanja o alternativama, da vrše inteligentne izbore kada dođe vreme reagovanja na liderov predlog da vodi.

Zaposleni u hotelu su često skloni da očekuju mnogo od lidera i da pasivno prepuštaju da on rešava probleme jer veruju da ne mogu biti velika opasnost za uspešnost poslovanja hotela. Umesto reagovanja zaposleni se povlače u sebe što dovodi do agonije u hotelu. Toksični lideri su suprotni lideri od poverenja. Dok lideri od poverenja ostvaruju puteve progressa toksični ih zatvaraju. Opasno je ako se to rano ne otkrije u hotelu, zaposleni ih posmatraju kao lidere od poverenja.

4.2 Priroda liderstva i uticaj koji ima na hotelsko poslovanje

Kao osnovni problem koji se postavlja pred lidera je kako u turbulentnim uslovima napraviti stabilno hotelsko poslovanje koje je sposobno samo da kreira promene i savlada nestabilnost u poslovnoj sredini. Cilj lidera je da se ostvari željeno stanje ili nivo pokretnog hotela. U pitanju je veoma delikatan posao s 'obzirom da je neophodno učiniti ljude svesnim zajedničkih mogućnosti dajući im zajedničke ciljeve, sistem vrednosti, odgovarajuću organizacionu strukturu i priliku za dalji razvoj. Pri tome treba imati u vidu da promene u eksternom okruženju dovode do promena standarda uspešnog lidera odnosno da eksterno okruženje ima posledice na poslovanje u hotelu i lidera u uslovima radikalne transformacije.

Zbog relevantne neizvesnosti hotelijeri su pod stalnim pritiskom prilagođavanja, a lider je taj koji treba da stabilizuje poslovnu sredinu kako bi se stvorili uslovi za primenu odgovarajuće strategije. Pod liderstvom većina ljudi podrazumeva nekog sa strane posebnog sa izuzetnim sposobnostima znanjima, ljudskim osobinama i slično. Sve više ukazuje na to da je liderstvo potrebno u svim hotelima bez obzira da li su profitni ili ne. Lideri su danas ključni resurs svakog hotela, bez njih ni znanje menadžmenta ne može da pomogne.

Tamo gde postoji efikasno liderstvo, odnosno gde se znanje primenjuje na znanje uvek je moguće pribaviti druge resurse. Time se u osnovi menja i društvena struktura, stvara se nova društvena dinamika, nova ekonomska dinamika i nova politika. Ono što se danas očekuje od lidera jeste informacija koja može efikasno da se primeni, informacija usredsređena na rezultate, a rezultati se nalaze izvan ličnosti u društvu, privredi, preduzeću ili u unapređenju samog znanja. Zaokret ka znanjima dao je liderima moć da stvore novo društvo. To je ono što im daje moć ali to pokreće i osnovno pitanje o sistemu vrednosti o

viziji i uverenju. Time se takodje pokreće i jedno veliko pitanje : Šta se u modernim društvima znanja podrazumeva pod liderom, koje su njegove performanse i željene karakteristike ?

Pre svega lider mora biti osoba spremna da živi u globalnom svetu, sposobna da po svojim idejama, vizijama, informacijama uvede poslovanje hotela u novi svet savremenog biznisa. Lider mora pripremiti hotelsko poslovanje na to da istovremeno funkcioniše u dva okruženja, jedno usredsređeno na ideje a drugo na ljude i rad. Lideri danas predstavljaju nerazdvojni činilac svakodnevnog delovanja i presudan faktor u postizanju željenih ciljeva.

Zaposleni žele izvesne fundamentalne promene da ponovo veruju u nešto i da se nadaju. Promene su stvarnost a kroz promene menjaju se i ljudi, njihovi stavovi, psiha i saznanja.

Zato su potrebni lideri da nadu pretvore u realnost, da obnove ekonomski potencijal preduzeća, da im omoguće napredovanje i da preuzmu kontrolu nad sopstvenom sudbinom. Potrebne su vođe koje se ne bave samo organizacijom posla već i da se bave promenama da bi uspešnost hotela bila u potpunosti. Briga za ljude ili njihovo uvažavanje i briga za kvalitet na tržištu su dva temelja ili dve osnovne kategorije ponašanja lidera. Ali svi lideri se ne ponašaju na isti način, ili tačnije nisu skloni da se svo vreme ponašaju na isti način. Oblik i model ponašanja lidera izražava način na koji on uspostavlja odnose sa sledbenicima odnosno način na koji on usmerava njihovo ponašanje. Svi lideri se ponašaju drugačije od sledbenika, od drugih ljudi zbog čega se u teoriji pravi razlika između efikasnog lidera, zbog onoga po čemu se izdvajaju od drugih i zbog načina na koji se ophode sa drugima.

Veliki broj lidera u hotelskom poslovanju ima želju za moć i vlast. U ovom slučaju moć i vlast su sredstvo za ostvarenje određenih ciljeva. Želja za bogatstvom i društvenim statusom često predstavlja pokretačku snagu i izvor motivacije, jer uspešne vođe ovog tipa zahtevaju da u svojim hotelima dobiju status, privilegije,

finansijske nagrade. Mnogi ipak imaju želju za profesionalnim priznanjem, odnosno želju da nešto izuzetno dobro urade na izuzetno dobar način. Za mnoge najznačajniji osećaj zadovoljstva i ispunjenja.

Istraživanja pokazuju da uspešno suočavanje sa promenama u značajnoj meri zavisi od lidera. Drugim rečima sada je sasvim jasno da je za produktivnost hotela najvažnije kako se upravlja ljudima. Bez obzira na to koliko je sofisticirana mehanička oprema nekog hotela i kakvo je njegovo finansijsko stanje ovaj problem može u kratkom roku da uništi hotel. Prema tome potrebno je shvatiti "ljudsku stranu rada" zbog čega se afirmiše značaj lidera, odnosno njegova sposobnost da se stvaraju i pribavljaju nova znanja, novi koncepti i da se uspešno prilagođavaju poslovnom okruženju hotelskog poslovanja ¹⁸

U hotelskom poslovanju stavlja se naglasak na timski rad i na komunikaciju među zaposlenima. Najšire gledano konkurentnost preduzeća je i njegova sposobnost upravljanja promenama, koje zavise od lidera imajući u vidu dinamičku prirodu hotela. Globalno širenje termina "promene" dokaz je promena koji ovaj termin podrazumeva. Na svetu se uvek dešava nešto novo a to novo nije samo skup pojedinačnih promena i to nije nešto što se može izbeći.

Uslov za ostvarivanje konkurentne prednosti hotela nije samo u odgovarajućem upravljanju promenama već i u postojanju povoljnih uslova da se te promene realizuju.

Najšire posmatrano konkurentnost hotela i njegova sposobnost upravljanja promenama, zavisi od karaktera okruženja, dostupnih izvora informacija i vrste izazova sa kojima odlučuje da se suoči. Uloga lidera u ostvarivanju odgovarajućeg poslovnog ambijenta je da neguju privređivanje, novativnost, unapređenje, razvoj menadžerskih veština i preduzetničkih sklonosti.

¹⁸ Čerović, S. Preuzeto sa sajta Singipedia, Univerzitet Singidunum, Beograd (2010)
Dostupno na www.singidunum.ac.rs

Stoga uloga lidera u ovom procesu je odlučujuća jer je neophodno boriti se za opstanak na promenljivoj korporativnoj osnovi.

Preduzeća koja vrše downsizing istovremeno se rekonstruiraju, sve više decentralizuju. Moć se prenosi u ruke pojedinaca koji obavljaju posao, ljudi sve više rade u timovima a lideri timova su oni koji su na osnovu svojih klasifikacija, sposobnosti i sličnih karakteristika najbolji. Menadžeri novog doba moraju dobro upoznati, pravilno razumeti a zatim razvijati i koristiti liderske sposobnosti i veštine u vođenju hotela.

Težište je na aktivnostima preko kojih lideri ostvaruju uticaj, odnosno na odgovorima šta lideri rade, a potom na tome kako ostvaruju uticaj na sledbenike. Uticaj, poverenje i odgovornost čine suštinu uspešnog lidera jednog od hotela kategorizacije 5* u Beogradu. Liderstvo kao proces koristi se svim sredstvima koja nisu prinudna u usmeravanju energije i napora ka zajedničkom cilju organizacije. Jasno je da se liderstvo može sagledavati iz različitih aspekata pa stoga i njegove definicije variraju.

Međutim, možemo zaključiti da nekoliko osnovnih karakteristika zasigurno čini okosnicu liderstva i to :¹⁹

- Liderstvo je process, što znači da ne predstavlja osobinu ili karakteristiku u samoj osobi koju nazivamo liderom. Proces podrazumeva da lider utiče na sledbenike i da sledbenici utiču na njega. Kada postanemo svesni da je liderstvo proces shvatamo i da ono nije rezervisano samo za odabrane, već se može šire primeniti, naučiti i prepoznati.
- Liderstvo uključuje izvesnu dozu uticaja. Tiče se prevashodno uticaja lidera na sledbenike i bez uticaja liderstvo ne postoji.

¹⁹ Čerović, S. Preuzeto sa sajta Singipedia, Univerzitet Singidunum, Beograd (2010)
Dostupno na www.singidunum.ac.rs

- Liderstvo se dešava u grupama. Grupe su zapravo kontekst u kojim se odigrava proces liderstva i predstavlja aktivnost uticaja radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili težnji.
- Liderstvo uključuje ciljeve i prevashodno znači usmeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu. Dakle, liderstvo se odigrava u kontekstu u kojem se individue usmeravaju u zajedničkom cilju

Uspešnost poslovanja u hotelu kategorizacije 4* i 5* sve će više zavisi od njegove osetljivosti u odnosu na intezivne tokove u okruženju. Sadašnju fazu razvoja strategija hotelskog poslovanja u razvijenim tržišnim uslovima karakteriše izražen naglasak na tzv. "životni stil", te se u tom pravcu izgrađuju svojevrsne strategije stila hotelijerstva, turističkih preduzeća i drugih privrednih subjekata u turizmu. To znači da se težište stavlja na način života, očekivanja, vrednovanja, navike i upotrebu turističkih proizvoda od strane određenih homogenih grupa korisnika turističkih proizvoda i usluga.

Dakle stavlja se naglasak na izgrađivanje marketing miksa usmerenog prema odabranoj homogenoj grupi potrošača odnosno turista.

5 Karakteristike i razvoj hotelskih preduzeća

5.1 Osnovne odlike hotelijerstva kao privredne delatnosti

U teoriji i praksi susrećemo različita tumačenja i shvatanja pojma hotelijerstva. Pod pojmom hotelijerstvo često se podrazumevaju različite stvari što zavisi od brojnih autora i stanovišta od kojih se polazi. Uglavno svi se slažu da pojmovno određenje hotelijerstva polazi od utvrđivanja odnosa prema pojmu ugostiteljstva, pri čemu se polazi od potrebe da se teorijski verifikuju praksom nametnuta razgraničenja. Hotelijerstvo se definiše kao privredna delatnost u okviru ugostiteljstva koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju. Hotelijerstvo

je reprezentativna delatnost ugostiteljstva specifična po prostornim, tehničko-tehnološkim i organizaciono kadrovskim mogućnostima da u okviru jedne celine objekta ostvari potpunu ugostiteljsku ulogu (smeštaj sa različitim kombinacijama hrane i pića, kao i pratećim uslugama).²⁰

Hotelijerstvo u svojoj opštoj društvenoj delatnosti, svrstava se u tercijarne delatnosti, zbog toga kao što smo spomenuli, što je privredna delatnost gde se turistima pružaju usluge smeštaja i druge usluge na hotelijerski način u vreme njihovog privremenog boravka u smeštajnom objektu ali se mogu pružiti usluge i domicilnom stanovništvu uglavnom usluge hrane i pića, te ostale usluge koje nudi hotelski objekat i njihovi sadržaji. U hotelijerstvu se nude usluge i ostvaruju na turističkom tržištu prodajom usluga smeštaja i ostalih usluga na hotelijerski način kao i posebnih roba i uluga koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu , te se tako ostvaruje turistička potrošnja. U hotelijerstvu, tj.hotelskim objektima, realizuje se pored navedenih usluga smeštaja i ostalih hotelskih usluga razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posete ili dopuna hotelske usluge, kako bi se podstaklo da boravak bude ugodniji, sadržajniji, i samim tim i duži.

Ti dodatni sadržaji deo su ukupne hotelske ponude, a mogu se označiti kao programi zabave, rekreacije, sporta, fitnessa, igre, zaštite i sigurnosti, proširenje znanja (kongres i posao) i ostali sadržaji. Cilj svih dodatnih sadržaja uvek je povećanje turističke potrošnje i stimulisanje veće dobiti, ali on mora imati svoj vremenski tok te ponekad usluga može biti pružana, a da se ne naplati odmah (plaćanje na rate, odloženo plaćanje), već da ona kroz ostvarivanje većeg zadovoljstva gostiju bude naplaćena u nekom drugom vremenskom periodu.²¹

²⁰ Kosar, Lj , *Hotelijerstvo, Viša hotelijerska škola, Beograd 2002*

²¹ Cerović, Z. *"Hotelski menadžment" Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija 2003*

5.2 Specifičnosti hotelijerstva

Hotelijerstvo je na prvi pogled i za neupućene delatnost kao i svaka druga, vezana je za hotel i ono što se dešava u hotelu (smeštaj, odmor i sl.). Međutim, sa aspekta značaja i uloge ove delatnosti i njenog multiplikativnog uticaja na druge oblasti privređivanja, hotelijerstvo je delatnost sa mnogim specifičnostima. Ona ima svoj predmet poslovanja, svoju naučnu obradu i zakonitosti koje je izdvajaju od ostalih delatnosti. Samo neke od karakteristika potvrdiće specifičnosti ove delatnosti :

1. Hotelijerstvo je u direktnoj zavisnosti od nivoa životnog standarda određene zemlje i slobodnog vremena

Zemlje sa visokim standardom su uglavnom i razvijene turističke zemlje. U njima je turizam jedna od najznačajnijih delatnosti. Ako se visokom standardu doda i slobodno vreme onda su dve ključne pretpostavke za razvoj ove delatnosti ispunjene. Ljudi sa više slobodnog vremena sve više žele promene, žele da upoznaju ono što nisu imali prilike ranije, beže od gužvi, urbanizacije, svakodnevnih dešavanja, beže od samih sebe, žele promenu mesta, doma, ambijenta. Oni koji imaju manje slobodnog vremena želeće kraće ali češće promene sredine. Ovo obavezuje hotele da njihovi proizvodi budu atraktivni, neuobičajeni, jednom rečju treba da odudaraju od svakodnevnog života.

2. Hotelijerstvo je delatnost budućnosti gde je umešanost ljudskog rada nezamenjiva.

Zahvaljujući naglom razvoju tehnike, automatizacije, robotizacije, savremenih informacionih sistema, uključujući nesagledive mogućnosti interneta kao sve više poslovnog sistema koji je ušao ne samo u turizam nego i u ostale pore privrede i života, čovek će sve manje raditi a sve više imati slobodnog vremena. Sve će biti veća tražnja za putovanje, provodom, razonodom i avanturama. Hoteliski kapaciteti biće tesni da se odupru tom izazovu. To su pretpostavke koje govore da će turizam kao grana a u okviru njega hotelijerstvo sve više biti u ekspanziji.

Kada je hotelijerstvo u pitanju, gosti-turisti najviše vole da budu usluženi tamo gde umetnost ljudskog faktora dominira, gde im pripremaju hranu i služe ih vrhunski majstori hotelsko-ugostiteljskog zanata. Dakle, za razliku od ostalih delatnosti ovde je ljudski faktor odnosno čovek nezaobilazan.

3. Hotelijerstvo je vezano za odmor, rekreaciju, razonodu, zabavu, poslovne, sportske potrebe.

Pretpostavke savremenog hotelijerstva treba tražiti u nivou i razvijenosti pojedinih ljudskih potreba. Te potrebe mogu imati kao podlogu određeni društveni ugled, rekreativno zabavnu osnovu, zdravstenu potrebu, poslovnu, sportsku, potrebu za ugledom i prestižom a u poslednje vreme i želju i potrebu za raznim avanturama, egzibicionizmom i sl.

4. U hotelijerstvu snobizam (težnja za druženjem sa ljudima višeg sloja, klase) ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge delatnosti. Želja za ulazak u hotel većeg ranga, kategorije, klase i druženje sa ljudima više klase smatra se elementom prestiža. Veća cena stimulatивно deluje na goste pa se prema kategorije hotela gde gosti odsedaju često određuje status, odnosno nivo gostiju. Niže cene destimulatивно deluju na goste iz više nivoa-sloja.

5. Usluge u hotelijerstvu su veoma heterogene, u najvećem broju slučajeva su neopipljive nekada nevidljive, delimično kvarljive, upakovane u neodoljiv proizvod, za koji je najbitnije da tako upakovan zadovolji gosta-korisnika usluga. Različitost i bogatstvo hotelskih usluga pogotovo dodatnih (sporske, rekreativne, zabavne, kulturne, zdravstvene) obogaćuje hotelski proizvod i čini da boravak u objektu bude što interesantniji i duži, tako da pojedini hoteli nisu samo objekti, to su čitavi kompleksi sa raziličitim sadržajima.

6 Odredice kvaliteta u hotelskom poslovanju

Hotelska industrija podrazumeva visok stepen kontakata i koordinacije između zaposlenih i korisnika usluga. Težnja za kvalitetom je put koji se nikada ne završava a danas je to put kojim moraju ići sve uspešni hotelski lanci. Kroz programe totalnog kvaliteta lideri teže da eliminišu nedostatke i povećaju percepciju gostiju o kvalitetu proizvoda.

Lideri koji ne uspevaju da obezbede kvalitetne proizvode mogu se izložiti opasnosti značajnih dodatnih troškova. Zatim, pravi se razlika između dva tipa kvaliteta : karakteristika proizvoda koja pojačavaju satisfakciju potrošača i nepostojanja nedostataka koje povećavaju satisfakciju potrošača.²² Prvi tip kvaliteta povećava cenu proizvoda. Kupci moraju biti voljni da plate dodatne troškove ovih dodatnih karakteristika proizvoda, ili ove karakteristike moraju da ih učine lojalnim. Prema savremenim shvatanjima očekivanja potrošači se formiraju na osnovu performansi proizvoda/usluga kupljenih u prošlosti, imidža kompanije, usmene propagande, promotivnih napora preduzeća i cena. Korporativni imidž kompanije utiče na to kako će potrošači spoznati njen kvalitet. Oni koji kupuju od firme sa dobrim imidžom mogu da predvide manje greške kao atipične. Kvalitet usluge koji se spoznaje i oseti će biti veći kod firmi koje imaju dobar korporativni imidž a oslabljen kod firmi čiji je imidž siromašan.

Postoji još jedan način da se sagleda kvalitet. Može se napraviti razlika između tehničkog kvaliteta i funkcionalnog kvaliteta.

U teoriji marketinga pažnja se uglavnom skreće na tehničku i funkcionalnu dimenziju kvaliteta. Ako posmatramo uslužno preduzeće, tehnički kvalitet podrazumeva rezultat procesa proizvodnje usluge, dok funkcionalni kvalitet podrazumeva primanje te usluge od strane potrošača i njegov doživljaj istovremenosti proizvodnje i potrošnje usluge. Pored ovih dimenzija kvaliteta pri definisanju i oceni usluge moraju se uzeti u obzir i druge osobine : bezbednost,

²² Prilagođeno prema : Kotler, P. Bowen J. T. Makens J. S. *Marketing For Hospitality and Tourism*, fourth edition, Prentice Hall, Pearson International Edition 2003

trajnost, agronomske, estetske, ekonomske i druge osobine. Kroz privlačenje, održavanje i unapređivanje odnosa sa potrošačima, tj. kroz razvoj interaktivnog marketinga (relationship marketing), treba doći do optimalnog kvaliteta i tako ostvariti što povoljniju konkurentsku poziciju. Neki autori ističu da su sledeća područja bitna za pitanje kvaliteta u uslugama : interakcija kupca i prodavca "licem u lice" gde zaposleni svojim osobinama, predusretljivošću, saosećanjem sa potrebama kupaca, razumevanjem, znanjem, itd. utiču na kvalitet proizvoda kroz usluge. Sistem pružanja usluge mora biti osmišljen tako da obezbedi efikasno i efektivno poslovanje. Bitno je da li su ljudi ili tehnologija u prvom planu, odnos kvaliteta i produktivnosti (potrošači osećaju kada dobiju bolji kvalitet za novac koji su uložili u konzumiranju te usluge), kultura organizacije i način njenog organizovanja takođe utiču na kvalitet jer najznačajnije konkurentsko oružje u uslužnoj industriji su ljudi i na način na koji su oni organizovani. Dakle u poslovanju hotela bitno je razumeti koliko je važan kontakt sa potrošačima ali i to da i zaposleni (neopipljiva aktiva hotela) suštinski utiču na kvalitet sa druge strane.

Osnovni standard kvaliteta hotelske usluge je zadovoljan turista, a obezbeđivanjem satisfakcije potrošača se obezbeđuje stabilnost prodaje i profita u dužem roku. Odredice kvaliteta ustanovljavaju minimalan nivo zaštite potrošača ispod kojeg se kvalitet ne može postići. Kada se propusti zadovoljavanje takvih smernica tj. ispunjavanje određenih standarda značajno pada i kvalitet turističkog doživljaja :

Sigurnost - turistički proizvod ne sme predstavljati opasnost po život, ne sme ugrožavati život ili bilo koje vitalne interese i integritet korisnika.

Higijena – smeštajni kapaciteti moraju biti i sigurni i čisti i ne može se pretvarati da su takvi zahtevi važni višoj ekonomskoj klasi. Prehrambeni standardi (uglavnom ustanovljeni zakonom) moraju se poštovati i biti uobičajeni za svako ugostiteljstvo, od onog uličnog do luksuznih restorana ili pak vazduhoplovnog kateringa.

Pristupačnost - ova odredica podrazumeva da moraju biti uklonjene fizičke, komunikacijske i uslužne prepreke, bez diskriminacije koje bi mogle sprečiti dostupnost turističkim proizvodima bilo kojoj kategoriji posetilaca bez obzira na njihove prirodne ili stečene različitosti uključujući i ljude sa posebnim potrebama.

Nedvosmislenost ponude – ključni element koji treba zadovoljiti u odnosu na očekivanja i zaštitu potrošača. Podrazumeva efikasnu komunikaciju, istinite informacije o karakteristikama i sadržaju proizvoda i njegovoj ukupnoj ceni. To uključuje stanje i sve ono što cena pokriva ali napominje i ono što nije u ponudi.

Autentičnost – u komercijalnom svetu je odredica najpodložnija subjektivnom gledanju i najteže je postići. Ona u sebi nosi i marketinšku i konkurentsku dimenziju. Autentičnost je obeležje kulture i jedan od njenih rezultata je prepoznatljivost proizvoda kojim se on izdvaja od svih drugih sličnih proizvoda. Autentičnost proizvoda mora zadovoljiti korisnikova očekivanja i ona se gubi i prestaje u trenutku kada proizvod izgubi vezu sa svojim kulturnim i prirodnim nasleđem (u tom pogledu, pravi etno restoran nikad ne može biti do kraja autentičan na mestu udaljenom od zemlje porekla), To ne znači da takav restoran neće biti atrakcija i da neće biti cenjen sa gledišta kvaliteta proizvoda, marketinga, distribucije, prodaje i uslugu koju nudi.²³

Orientacija na potrošače obezbeđuje hotelu konkretne prednosti koje daju rezultat povećanjem profitabilnosti i rastom prihoda.

6.1 Kriterijumi za ocenu kvaliteta hotelijerstva

Usluga podrazumeva sve ono što jedna strana može da ponudi nekoj drugoj strani a što je neopipljivo i ne daje rezultate nikakvim vlasništvom. Usluge su neopipljive, nedeljive, varijabilne i prolazne. Svaka navedena karakteristika predstavlja izazov i zahteva određenje strategije. Hoteli moraju da ostvare kvalitet usluga i da shvate važnost svakog prvog susreta tj. kontakta. Kao osnovne elemente kvaliteta usluga turističkih agencija YUTA (nacionalna asocijacija turističkih agencija) uzima sledeće : nivo profesionalnosti turističkih

²³ WTO, *Quality i Tourism : a conceptual framework/Standards*

agencije, kvalitet programa putovanja koji se nude, kvalitet usluga turističkih vodiča, kvalitet usluga prevoza, smeštaja i ishrane, kvalitet i obim mogućnosti za zabavu, rekreaciju, razonodu, fakultativne izlete na kojima se mogu upoznati kulturno-istorijski spomenici, noćni život i sličnost.²⁴

U literaturi najšire prihvaćen model dimenzija kvaliteta usluge je **serqual** koji ističe pet osnovnih dimenzija kvaliteta usluga :

1. pouzdanost
2. odgovornost
3. sigurnost
4. empatija
5. opipljivost

Zadovoljstvo korisnika turista predstavlja jedan od ključnih faktora postizanja usluga u hotelu. Postizanje zadovoljstva turista nalazi se u telesnoj vezi sa ostvarivanjem ciljeva menadžmenta kvaliteta, posebno postizanja poslovne izvršenosti. Zadovoljenje korisnika predstavlja mišljenje do kojeg su ispunjeni njegovi zahtevi, odnosno nivo " potrošnje usluge ". Posebna pažnja treba da se posveti onim aspektima kvaliteta koji mogu da utiču na promenu u zadovoljstvu korisnika i analizi žalbi korisnika usluga u hotelu.

Upravljanje hotelom i unapređenje zadovoljstva korisnika usluga usmereno je ka izgrađivanju odnosa sa potencijalnim i budućim korisnicima usluga koji treba da daju rezultat postizanjem lojalnosti korisnika. U koliko se prevaziđu očekivanja korisnika usluga , time se korisnik usluga iznova vraća u hotel, i sa sobom dovodi još turiste. Turisti očekuju ne samo da se pozitivno iskustvo ponovi, već da im se zadovoljstvo poveća, što podrazumeva širu ponudu kao i viši nivo kvaliteta usluga hotela.

²⁴ www.yuta.co.yu

6.2 Konceptija totalnog kvaliteta i njena primena

Kako svaki marketing orijentisan hotel stalno prilagođava svoje proizvode/usluge zahtevima izabranog ciljnog tržišta, jedna od alternativa da očuva ili unapredi postojeću startegijsku poziciju je da promeni kvalitet. Na kvalitet ne treba posmatrati kao na problem, već kao na startešku mogućnost da se poveća "deo kolača" koji hotel sa tržišta uzima. Takođe, kvalitet ne treba da bude parcijalan napor, jedne marketing aktivnosti hotela i funkcije, već hotel u celini. Radi se o relativno novoj koncepciji, tzv. upravljanje totalnim kvalitetom (TQM-Total Quality Management). Ona služi da se obezbedi rast i razvoj za hotel.

Ključno je da hotel u centar svog poslovanja kao glavnog sudiju za svoj kvalitet, postavi korisnike usluga, zato što se kvalitet i poboljša da bi se povećala satisfakcija istih tih korisnika usluga.

TQM zahteva prepoznavanje sledećih pretpostavki o usavršavanju kvaliteta

1. Kupac mora osetiti kvalitet
2. Kvalitet mora biti vidljiv u svim aktivnostima kompanije, ne samo u proizvodu/usluzi
3. Kvalitet zahteva potpunu predanost svih zaposlenih
4. Kvalitet zahteva visoko kvalitetne partnere
5. Kvalitet se uvek može poboljšati
6. Usavršavanje kvaliteta ponekad zahteva veliki skok
7. Više nije dovoljno samo kvalitet, on se ne nadzire, on se ugrađuje
8. Kvalitet je potreba, ali ne mora biti dovoljan
9. Težnja za kvalitetom ne može spasiti loš proizvod²⁵

Stepen satisfakcije korisnika usluga, direktno utiče na ponovni izbor istog uslužnog procesa, i stvaranja lojalnosti. Iako je trošak privlačenja novih korisnika mnogo veći od troškova zadržavanja sadašnjih korisnika, većina marketiških napora je usmerena i dalje ka privlačenju novih, mnogo više nego prema zadržavanju postojećih. Na sreću, sve je više hotela koje uočavaju ovu

²⁵ Prilagođeno prema: Leonard Morgan, "The Importance off Quality", *Perceived Quality off Products, Services end Stores* New York, Lexington Books, 1984

tendenciju i počinju da se ponašaju u skladu sa njom i sve se više okreću zadržavanju postojećih korisnika usluga. Privredni subjekti nemaju izbora jer ako izgube profitabilne korisnike usluga, značajno mogu uticati na njihovo ukupno poslovanje. Zato moraju implementirati programe upravljanja totalnim kvalitetom, jer je totalni kvalitet ključ stvaranja vrednosti i zadovoljstva korisnika usluga.²⁶

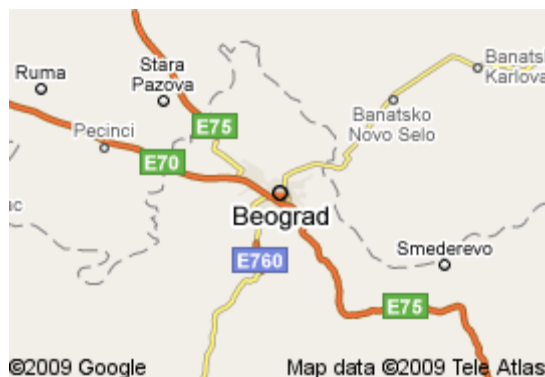
7 Organizacija smeštajne ponude Beograda

Beograd se nalazi u jugoistočnoj Evropi, na Balkanskom poluostrvu. Leži na ušću Save u Dunav, na kosi između aluvijalnih ravni. Vode reka ga opasuju sa tri strane i zato je od iskona, čuvar rečnih prolaza. Zbog takvog položaja, sa pravom je nazivan „kapijom“ Balkana i „vratima“ srednje Evrope. Temenom te kose, od Kalemegdana, Knez Mihailovom ulicom, preko Terazija do Slavije, vodi glavna gradska arterija.

U Knez Mihailovoj ulici obeležene su koordinate Beograda:

- 44°49'14" severne geografske širine
- 20°27'44" istočne geografske dužine
- nadmorska visina 116,75 m.

²⁶ Prilagođeno prema : Živković R., Ponašanje zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, fakultet za Turistički i Hotelijeski menadžment Beograd 2007



Slika 2: Mapa Beograda²⁷

Beograd je raskrsnica puteva Istočne i Zapadne Evrope koji moravsko-varždarskom i nišavsko-maričkom dolinom vode na obale Egejskom mora, u Malu Aziju i na Bliski istok. Beograd leži na Dunavu, plovnom putu, koji povezuje zapadnoevropske i srednjoevropske zemlje sa zemljama jugoistočne i istočne Evrope. Izgradnjom veštačkog jezera i elektrane Đerdap, Beograd je postao rečno-morsko pristanište. U njegovu luku dolaze brodovi iz Crnog mora, a puštanjem u saobraćaj kanala Rajna- Majna- Dunav, našao se u središtu najznačajnijeg plovnog puta u Evropi: Severno more – Atlantik - Crno more.

Područje grada Beograda, prema podacima Turističke organizacije Beograda, na kraju prve polovine 2008. godine raspolaže sledećim smeštajnim kapacitetima: ²⁸

- Hoteli 5* - 4 hotela (1 u širem području grada: „Prezident” Kovilovo)
- Hoteli 4* - 12 hotela
- Hoteli 3* - 19 hotela (2 u širem području grada: „Country Club Babe” na Kosmaju i „Sučević M” na Avali)
- Hoteli 2* - 10 hotela (3 u širem području grada: „Avala” na Avali, „Obrenovac” u Obrenovcu i „Radmilovac” u Vinči)

²⁷ www.maps.google.com

²⁸ *strategija razvoja turizma grada Beograda, 2008, str. 76*

- Hoteli 1* - 3 hotela
- Dizajn hoteli – 1 hotel
- Moteli – 2 motela
- Vile, pansioni i apartmanski objekti – 5 objekata
- Kampovi – 2 kampa
- Konačišta (prenoćišta) – 5 objekata
- Hosteli – 46 hostela

Kategorizacija predstavlja proces rangiranja istovrsnih objekata prema kvalitetu. Pripadnost određenoj kategoriji garantuje odgovarajući kvalitet u tehničko-tehnološkom i organizaciono-kadrovskom pogledu, a samim tim i u domenu asortima i načinu pružanja usluge. Struktura hotela na području grada Beograda prema kategorijama je sledeća: ²⁹

Kategorija hotela	Broj hotela	Učešće %
*****	4	8,2
*****	12	24,5
****	19	38,8
**	10	20,4
*	3	6,1
Ostalo	1	2,0
Ukupno	49	100,0

Tabela 1: Struktura hotela po kategorijama – područje grada Beograda³⁰

Iz tabele se vidi da u strukturi hotela po kategorijama prednjače hoteli sa 3*, slede hoteli sa 4* i 2*, dok je najmanje hotela sa 5* i 1*.

²⁹ strategija razvoja turizma grada Beograda, 2008, str. 77

³⁰ www.tob.co.rs

Dosta uopšteno pojmovno određenje hotela kao vrste objekta pretpostavlja mogućnost dalje specijalizacije unutar vrste. Izdvajanje pojedinih tipova hotela predstavlja sastavnu komponentu razvoja hotelijerske delatnosti. Egzistencija više različitih tipova hotela indicira viši stepen razvijenosti hotelijerstva. Tipizacija, u stvari, predstavlja proces diferenciranja određenih pojava oblika unutar iste vrste objekta.

Suštinu pojmovnog određenja hotela čini usluga smeštaja. Zbog toga se, kada je reč o kapacitetu hotela, pre svega misli na kapacitet smeštaja. Osnovna smeštajna jedinica u ugostiteljstvu je soba. Za razliku od većine drugih ugostiteljskih objekata za smeštaj, hotel, pored soba, u svom sastavu može da ima i specifične smeštajne jedinice – apartmane. Apartman u sastavu hotela je složena smeštajna jedinica koja se sastoji iz najmanje jedne spavaće sobe, kupatila i prostorije za dnevni boravak, opremljene TV prijemnikom i mini barom. Relativna funkcionalna izdvojenost prostorija u sastavu jedne smeštajne jedinice i dodatna oprema ukazuju na viši kvalitet usluge smeštaja u apartmanu nego u klasičnoj sobi.³¹

Veličina hotela, odnosno broj smeštajnih jedinica (soba i apartmana) varira od malih do tzv. mega hotela. Opredeljenje za manji, srednji ili veliki hotel zavisi od mnoštva faktora: lokacije, asortimana i načina pružanja usluga, kategorije, tipa objekta (stacionarni ili prolazni), tržišne orijentacije i dr. Kapacitet smeštaja predstavlja polazni osnov prema kome se kapacitiraju svi ostali sadržaji u hotelu (površina prijemnog hola, površina i kapacitet restoran sale i dr).³²

³¹ podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.co.rs)

³² strategija razvoja turizma grada Beograda, 2008, str. 79

Kategorija	Broj soba	Učešće %	Broj ležaja	Učešće %
5*	374	8,9	517	7,6
4*	1.647	39,2	2.461	36,2
3*	1.255	29,9	2.182	32,0
2*	762	18,2	1.335	19,6
1*	97	2,3	189	2,8
Ostalo	61	1,5	122	1,8
UKUPNO	4.196	100	6.806	100

Tabela 2: Struktura smeštajnih jedinica i ležaja po kategorijama hotela ³³

Kao što se vidi iz prethodne tabele u hotelima Beograda po broju smeštajnih jedinica i ležaja dominiraju hoteli kategorije 4* i 3* (68,2% ukupnog broja ležaja), odnosno hoteli srednje i srednje više kategorije. Hoteli visoke kategorije imaju skromno učešće (7,6% ukupnog broja ležaja), dok hoteli niže kategorije (1* i 2*) učestvuju sa nešto više od jedne petine ukupnog broja ležaja (22,4%). Ukupni smeštajni kapacitet tri beogradska motela iznosi 145 ležaja u 73 sobe, dok smeštajni kapacitet beogradskih hostela iznosi 2.910 ležaja u 786 soba. U hostelima koji posluju u okviru studentskih i učeničkih domova i koji su dostupni turistima samo sezonski (ima ih 9) ukupni smeštajni kapacitet je 2.165 ležaja u 592 sobe. Ostali hosteli koji posluju tokom cele godine su manjeg pojedinačnog kapaciteta, tako da u preostalih 37 hostela ima ukupno 745 ležaja u 194 sobe. Smeštajni kapacitet u pansionima, vilama i konačištima na području Beograda iznosi 262 ležaja u 115 soba. Kategorizacija privatnog smeštaja na području Grada Beograda započeta je 2005. godine. Objekti privatnog smeštaja kategorišu se u rasponu od 1 do 5 zvezdica. Ukupni smeštajni kapaciteti

³³ podaci Turističke organizacije Beograda (www.tob.co.rs)

registrovanog kategorizovanog privatnog smeštaja u Beogradu, prema podacima Turističke organizacije Beograda, iznose 128 ležaja u 67 smeštajnih jedinica (sobe, apartmani, stanovi). Ukupni smeštajni kapacitet beogradskih kampova iznosi 84 ležaja.³⁴

Vrsta objekta	Broj ležaja	Učešće u %
Hoteli	6.806	83,3
Moteli	145	1,8
Hosteli*	745	9,1
Kampovi	84	1,0
Privatni smeštaj	128	1,6
Ostali objekti	262	3,2
Ukupno	8.170	100

Tabela 3: Struktura smeštajnih objekata u Beogradu po broju ležaja³⁵

Uzeti su u obzir samo hosteli koji rade preko cele godine

Iz prethodne tabele može se zaključiti da po broju ležaja na području Beograda ubedljivo prednjače hotelski objekti (83,3%), dok je zadovoljavajuće i učešće hostela (9,1%). Kapaciteti svih ostalih objekata su zanemarljivi (ukupno 7,6%).

Najveći deo turističkog prometa u Beogradu realizuje se u hotelima u kojima je, uz varijacije u pojedinim godinama ostvareno između 816 i 980 hiljada noćenja. U 2006. godini, u beogradskim hotelima je evidentirano 884,5 hiljada noćenja, što predstavlja 77% ukupnog broja noćenja. Na drugom mestu se nalaze ostali objekti (10%) i prenoćišta (8%). Broj realizovanih noćenja u motelima, pansionima i kampovima je izrazito mali tokom celog posmatranog perioda.³⁶

³⁴ *Strategija razvoja turizma grada Beograda, 2008, str. 81*

³⁵ www.tob.co.rs

³⁶ *Strategija razvoja turizma grada Beograda, 2008, str. 82*

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%. Turistički promet na području Beograda imao je pozitivnu dinamiku u periodu 2000 -2007. godine u svim posmatranim godinama, sa izuzetkom 2006. kada je došlo do pada broja noćenja turista u odnosu na prethodnu godinu i 2003. kada su zabeleženi negativni indikatori u kretanju i broja turista i njihovih noćenja.

Za realnu ocenu turističkog prometa neophodno je uzeti u obzir i deo posetilaca Beograda koji nije obuhvaćen zvaničnom statistikom, a koji predstavlja značajan segment za ocenu ukupnih razvojnih potencijala. Radi se o stranim turistima koji u Beograd dolaze na kruzing putovanjima rekama i koji ne ostvaruju noćenja tako da ih zvanična statistika ne evidentira. Prema podacima Lučke kapetanije Beograd broj ovih stranih posetilaca permanentno raste, a u 2007. godini iznosio je oko 50.000.

Pored toga, treba imati u vidu da pojedini nosioci turističke ponude ne dostavljaju statističke podatke Gradskom zavodu za informatiku i statistiku što se takođe negativno odražava na realnost ukupne ocene turističkog prometa.

Osnovni indikatori strukture turističkog prometa ukazuju na dominantno učešće inostranih turista:

- u ukupnom broju posetilaca u 2007. godini odnos domaćih i inostranih turista iznosio je 67,1% u korist inostranih,
- dok je iste godine u strukturi noćenja učešće stranih turista iznosilo 58,9%, a domaćih 41,1%.

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 turista u Srbiji je iznosila 3,2 dana).

U 2007. godini domaći turisti su u proseku boravili na području Beograda 3,1 dan, dok je boravak stranih turista bio nešto kraći 2,2 dana. Na području Beograda ne dolazi do ispoljavanja izrazitih sezonskih oscilacija turističkog prometa što je u skladu sa osnovnim obeležjima gradske turističke destinacije.

Prema skorašnjem relevantnom istraživanju, profil prosečnog turista u Beogradu je sledeći:

- Srednje dobi (35-50 godina)
- Više ili visoko obrazovan (službenici, menadžeri i sl.)
- Dolazi iz grada
- Dolazi zbog posla i sajмова (64%), sportskih događaja (10,7%), odmora i razonoda (8,1%)
- Prethodno je više puta boravio na području regije
- Dolazak u samostalnoj organizaciji, avionom (53%), automobilom (16,9%)
- Dolazak preko turističke organizacije (10,2%), preporuke (15%)
- Ostvaruje do 3 noćenja i koristi hotele i hostele
- Obilazi grad bez vodiča (60%) i odlazi na samostalne izlete
- Izuzetno je zadovoljan lepotom prirode i krajolika i gostoljubivošću lokalnog stanovništva.

Iz dobijenih rezultata proizilazi da profesija, starosna dob, primanja i brojnost predstavljaju primarne kriterijume za oblikovanje ponude u Beogradu.

8 Koncept marketing miksa hotela „Hyatt Regency „***** u Beogradu

U cilju boljeg shvatanja marketinga i njegove što uspješnije primene, formulisan je danas opšte prihvaćeni koncept marketing miksa. U pitanju je kombinacija instrumenata kojima se hotelijer prilagođava okruženju (sredini) u kome posluje ili na koje utiče, a radi ostvarivanja ciljeva poslovanja.

Njegovom primenom hotel zadovoljava potrebe i želje korisnika usluga, privrede i društva. Dugo je cena smatrana osnovnim instrumentom, kojom hotel utiče na tražnju za svojim proizvodima i uslugama. Nešto kasnije počinje se sa potenciranjem tzv. necenovnih instrumenata, kojima se nastoji da se utiče na tražnju bez promene cene. Ako postoji njihova međusobna usklađenost, kao i usklađenost sa zahtevima korisnika usluga, kombinacija instrumenata marketing miksa ostvariće očekivani efekat. Korisnik usluga je meta svih hotela. Hotel nastoji da pronađe međusobni odnos cene, promocije, proizvoda i distribucije, koji će uticati na korisnika usluga da prihvati baš tu uslugu hotela. Zbog toga hotel mora da upregne sve svoje resurse u cilju pronalaženja one kombinacije koje će biti bolja od konkurentske.³⁷

Marketing miks predstavljaju poslovni alati koji su neophodni za postizanje željene reakcije ciljnog tržišta u odnosu na postavljene marketinške ciljeve.

³⁷ O.Bakić, *Marketing u turizmu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 13*

Koncept marketing miksa obuhvata četiri osnovna instrumenta a to su : ³⁸

1. Proizvod
2. Cena
3. Kanali prodaje
4. Promocija



Slika 3: Koncept marketing-miksa

Treba imati u vidu da bez obzira na moguću brojnost ovih instrumenata, oni se u osnovi ipak svode na pomenuta četiri bazična instrumenta, u okviru kojih postoji veći broj varijabli (podinstrumenata). Otuda se u teoriji kada se razmara problematika koncepcije marketing miksa sve više govori o proizvodnom miksu, cenovnom miksu, promociionom miksu i distribucionom miksu.

³⁸ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 14



Slika 4: Prikaz primene marketing miksa

Miks se kod svakog bazičnog instrumenta sastoji od većeg broja varijabli:

Proizvod je osnovni instrument marketinga, on je prvi među jednakima i znatno utiče na formiranje marketing miksa. Sastoji se od linije, marke, ambalaže, servisa, a tu su još i pakovanje, konvencionalnost, dodatna vrednost, kvalitet, korišćena tehnologija, garancije i upozorenja. Metode koje se koriste da bi se usavršilo ili diferencirao proizvod i povećala prodaja ili ciljna prodaja postala efikasnija u cilju ostvarenja konkurentske prednosti na tržištu su: extension strategije, specijalizovane verzije – npr. programski paketi za male, srednje i velike firme, nove edicije – npr. nova i dopunjena izdanja knjiga ili CD – ova, poboljšanja (stvarna ili alternativna), promena pakovanja – kroz dizajn približavanje ciljnoj grupi potrošača, tehnologija (npr. razlika u DVX i DVD tehnologiji)..³⁹

Cena je izraz vrednosti proizvoda. Sastoji se iz bazične cene, uslova formiranja cene isporuke proizvoda, razlike u cenama materijala i finalnog proizvoda i drugo. Kao element marketing miksa cena utiče na formulisanje konačne ponude

³⁹ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 15

kroz sledeće strategije: ulazak na tržište, strategija „loss leader“ koju karakteriše formiranje cena ispod nivoa isplativosti radi trenutnog privlačenja kupaca, „skimming“ – postavljanje cene izuzetno visoke kako bi se privukao određeni sloj kupaca i brzo ostvario profit, psihološke cene (sve za 99, 499, 2999 dinara). Odabir prave strategije cena bitno utiče na plasman proizvoda ili usluga na tržište. Kako bi se cena formirala i usklađivala sa tržištem potrebno je neprestano pratiti i poznavati samo tržište i njegove zakonitosti, utvrditi elastičnost cena i krajnje granice do kojih cena može da se spusti ili podigne, a da ne ugrozi proizvod i naravno potrebno je stalno pratiti konkurenciju.

Promocija se uglavnom kao pojam poistovećuje sa marketingom, iako je marketing mnogo širi pojam od same promocije. Osnovni elementi promocije su: reklama, unapređenje prodaje, veze sa javnošću, specijalne ponude, oglašavanje, popusti, flajeri, plakati i poster, besplatne verzije, pokloni prilikom kupovine i drugo. Strategije promocije su strategije koje se koriste kako bi korisnik usluga postao svestan prisustva proizvoda ili usluge na tržištu. Reklamiranje jeste jedna od opcija ali ne i jedina opcija. Pored samog reklamiranja koriste se i odnosi sa javnošću, unapređenje prodaje kroz akcije.⁴⁰

Prodaja (kanali prodaje) ili distribucija kao miks obuhvata mrežu kanala prodaje (maloprodaju, velkoprodaju), skladištenje i zalihe. To su varijable koje imaju funkciju da proizvod (i usluga) što pre dođe do potrošača. Odabir kvalitetnog načina distribucije u mnogome utiče na dostupnost proizvoda i njegovo približavanje ciljnoj grupi. Kao kanali distribucije mogu da se koriste: kupovina preko Interneta, mail porudžbine, rasprodaje, direktna prodaja, multi level sistemi, „peer to peer“ sistemi koji se baziraju na ideji da više ljudi ili grupa ljudi koristi istu uslugu ili proizvod.⁴¹

⁴⁰ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 16

⁴¹ www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali/DLMarketing

Lokacija se definiše kao sredstvo putem koga proizvodi i usluge prelaze iz ruku proizvođača u ruke klijenata i gde su isti dostupni klijentima. Što je više lokacija gde se može kupiti proizvod i što je lakši način za kupovinu istih, to je bolje za poslovanje firme.

Ljudi predstavljaju poslovanje i to kroz:

- imidž koji reprezentuju i koji može biti važan
- prvi kontakt često pun ljudskosti (kao trajni utisak koji ostavljaju na klijenta)
- dijapazon obuke i znanja o proizvodu ili usluzi koji je neophodan
- misija – da li je svi dele i koliko je prenose krajnjem klijentu
- zaposleni moraju da pokazuju određen stepen poslovne kulture.

Uticaj ljudi na formiranje marketing miksa i konačnog izgleda proizvoda na tržištu je ogroman. Glavni krivci za marketing miks su: osobe koje vode menadžment, osobe koji su zadužene za kontakte sa klijentima i zaposleni. Pored toga ogroman uticaj ima i korporativna kultura.

Proces proizvodnje nekog proizvoda je izuzetno bitan pogotovo za one koji pružaju usluge industrijskoj proizvodnji. Usluge moraju biti dostupne kroz:

- kontakt
- podsetnike
- registraciju
- popunjavanje formulara
- stepen tehnološke opremljenosti ⁴²

Koncept marketing miksa je široko primenjen kod brojnih privrednih i neprivrednih subjekata i on je veoma pogodna koncepcija za tzv. strateški pristup rešavanju problema poslovanja preduzeća, privrede i društva što podrazumeva duži vremenski period.

⁴² O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 19

Danas se sve više govori o marketingu usložnih delatnosti, čija specifičnost upravo i proizilazi iz razlika koje postoje između materijalizovanog proizvoda i usluge.

Usluge, naime imaju nekoliko specifičnosti:

- neopipljivost,
- istovremenost stvaranja i potrošnje,
- heterogenost,
- varijabilnost i
- nemogućnost skladištenja.

Neopipljivost podrazumeva da se usluge ne mogu izraziti fizičkim proizvodom koji bi bio opipljiv. Nema mogućnosti da se proizvod isproba pre kupovine.

Proizvodnja i potrošnja usluge se poklapaju. Nema lagerovanja, tj. proizvodnje za skladištenje. Usluga zahteva da potrošač bude prisutan u momentu proizvodnje jer se ova dva procesa, proizvodnja i potrošnja, poklapaju.

Heterogenost podrazumeva veći broj subjekata koji ostvaruju određenu uslugu, na primer, u turizmu, gde veliki broj različitih subjekata pruža raznovrsne usluge različitog kvaliteta.

Varijabilnost uključuje sve prethodne karakteristike i praktično pokazuje da se ovim specifičnostima značajnije povećava rizik. ⁴³

⁴³ www.link-elearning.com/dlmaterijali/materijali//DLMarketing

9 Metode za podršku odličivanja menadžmenta

9.1 Marketing informacioni sistem (MIS)

Razvoj društva zavisi od njegove sposobnosti da obezbedi kvalitetno i pravovremeno informisanje svih svojih segmenata. Snabdevenost informacijama može se obezbediti samo uspostavljanjem odgovarajućeg sistema koji bi bio sposoban da pronade, prihvati, obradi, pripremi i prenese potrebne informacije u sve delove društva. Ista konstatacija važi i za privredne delatnosti (kao i za one u vanprivredi) i za svaki privredni subjekt.

Pretpostavka za uspešno poslovanje je upoznavanje zbivanja u okruženju, a informisanje je osnova za donošenje adekvatnih odluka koje su vezane za osnovnu funkciju hotela – da zadovolji želje i potrebe građana korisnika usluga, privrede i društva.⁴⁴

Ustanovljavanje MIS – a može znatno da doprinese povećanju fleksibilnosti hotela, kao i brzini reakcije na promene u ambijentu u kome ono posluje, što može bitnije da utiče na poboljšanje njegove konkurentske pozicije na tržištu.

Po jednom shvatanju MIS se definiše kao skup komponenata koje su međusobno tako povezane da teže ostvarivanju zajedničkog cilja, tj. pretvaranju marketinških podataka u marketing – informaciju. Po drugom shvatanju MIS čini kontinuirana interakcijska struktura ljudi, opreme, postupaka, razvrstavanja i analize, procene i distribucije prikladnih, pravovremenih i tačnih informacija za korišćenje donosiocima odluka o marketingu da poboljšaju svoje marketing planiranje, izvršenje i kontrolu.

U hotelu postoje tri toka informacija: ulazne, izlazne i interne. Podaci koji dolaze iz sredine moraju se verifikovati, klasifikovati, kombinovati, analizirati i skladištiti. Hotel praktično obavlja tri grupe poslova vezane za pomenuta tri toka informacija:

- izučava situaciju na tržištu (ulazne informacije),

⁴⁴ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Mladost group, 2010, str. 81

- priprema se da zadovolji uočene potrebe (interni tok informacija),
- proizvodima i uslugama nastupa na tržište (izlazni tok informacija).⁴⁵

Upravljačke strukture hotela koji posluje u savremenim uslovima trebalo bi da ima u vidu da putem MIS – a mora da obezbedi što više kvalitetnih informacija, i to u okviru vremena koji hotel ima na raspolaganju za odlučivanje i akciju. A da bi se donela odluka, pred menadžere iskrsavaju brojna pitanja, među kojima su i sledeća: kako problem shvatiti, kako pronaći informaciju iz skupa dostupnih podataka, kako proceniti informaciju, kako je filtrirati, kako isključiti alternativu, kako izabrati potrebnu informaciju?

Treba reagovati brzo, a odluka podrazumeva izbor između brojnih alternativa.

Elektronska obrada opdataka u velikoj meri je doprinela unapređivanju MIS – a. Jedan moderan MIS, baziran na razvijenoj informacionoj tehnologiji, sastoji se od:

- hardvera
- softvera
- baze podataka
- banke modela
- postupaka
- ljudi koji rade u sistemu⁴⁶

Informacioni sistemi su postali jedna od osnovnih determinanti razvoje svih delatnosti, pa i razvoja hotelijerstva. Informaciona tehnologija (IT) predstavlja tzv. generičku tehnologiju; bez njene primene više nema razvoja ni u jednoj delatnosti. Kompjuterska ili informaciona tehnologija zakoračila je na turističko tržište. Ona je postala nezamenljivo sredstvo za donošenje strateških i taktičkih odluka vezanih za sve instrumente marketing – miksa, ali i za ukupno poslovanje turističkih subjekata.

⁴⁵ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Mladost group, 2010, str. 83

⁴⁶ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 31

Najvažnija područja primene informacione tehnologije u hotelu su:

- rezervacija sobe
- pružanje određene usluge
- fakturisanje
- statistika ⁴⁷

Gotovo da nema više ozbiljnijeg subjekta na turističkom tržištu a da nije u većoj ili manjoj meri primenio savremenu kompjutersku tehnologiju. Ovo pre svega važi za avio-kompanije, hotelijerska preduzeća, organizatore putovanja, rent-a-car preduzeća, ali i za druge subjekte (kao što su kongresni centri, marine....). Kompjuterska tehnologija prožima sve aktivnosti preduzeća, kako one internog (računovodstvo, finansije) tako i one eksternog karaktera (nabavka, prodaja, rezervacije, usluge ili komuniciranje sa potrošačima).

U hotelijerstvu se može zapaziti snažan ulazni trend primene savremenih informacionih tehnologija. U tom pogledu prednjačile su velike hotelske kuće (lanci hotela) međunarodnog značaja, kao što su Šeraton (sa svojim sistemom Reservatron), Holiday In (sistem Holidex), Hajat (sistem Hauttrack) i drugi, koji su sledili njihov primer. ⁴⁸

Хотелски ланац	Систем који се развија
Hilton	Hilttron
Sheraton	Reservatron
Holiday Inn	Holidex
Ramada	Roomfinder III
Marriott	Marsha
Crest Hotels Intl.	Crestar
Golden Tulip	Cheers
Radisson	Pierre

Slika 5 : Kompjuterski informacioni sistemi hotelskih kuća

⁴⁷ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Mladost group, 2010, str. 82

⁴⁸ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 32

Operacije su kompjuterizovane za celokupno poslovanje ovih preduzeća i za sve njihove funkcije u aktivnosti. Rezervacija smeštaja, prodaja slobodnih smeštajnih kapaciteta, ispostavljanje faktura, nabavka, finansijske operacije, računovodstveni podaci danas su kod ovih hotelijera u celini kompjuterizovani, i prosto je nemoguće da se bez ove tehnologije donose ispravne odluke u poslovanju, a posebno u domenu instrumenata tržišnog nastupa kao što su plasiranje proizvoda, formiranje cena, kanala prodaje i razne promocije.

Danas su poslovna putovanja veoma značajna grupa potrošača i za avio-kompanije i za hotelijere, pa je sasvim razumljivo da su (kao i avio-kompanije) hotelijer razvili sopstvene informacione sisteme (IS). Može se slobodno teći da su oni ravnopravni nezavisni partneri na strani turističke ponude.

Njihova ekonomska snaga i veličina na tržištu omogućavaju im tu nezavisnu poziciju u vezi sa informacionom tehnologijom.⁴⁹

Назив	Земља
TRAVICOM	В. Британија
ESTEREL, SESAMTEL	Француска
TRIPS	Белгија
START	Немачка
SMART	скандинавске земље и сл.

Tabela 4: Turistički informacioni sistemi

Svi ovi sistemi funkcionišu po jedinstvenoj relaciji: davalac – korisnik.

Davaoci podataka (informacija) u jednom informacionom sistemu mogu biti različiti subjekti. U slučaju turističkog informacionog sistema davaoci informacija

⁴⁹ O.Bakić, *Marketing u turizmu*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 36

su organizatori putovanja, avio-kompanije, hotelijeri, turistička društva, razna saobraćajna preduzeća i sl. Korisnici su u konkretnom slučaju potencijalni turisti. NJima je sada pružena mogućnost da iz svog stana (putem interneta) dođu do različitih informacija o turističkim proizvodima, cenama, uslovima boravka. Takođe, oni mogu da izvrše i rezervaciju i proizvod plate kreditnom karticom (elektronske kartice). Istovremeno, potrošač (turista) može dobiti informacije i od drugih davalaca podataka (razne informacije o vremenu, valutnim kursevima...). Naročito je značajno da sistemi budu međusobno kompatibilni u okviru same turističke privrede, ali i na nacionalnom i na međunarodnom planu, kako bi se turističko tržište što više širilo.⁵⁰

Uvezi sa primenom informacionih tehnologija na različitim nivoima u turizmu bitno je naglasiti da:

- pomoću informacionih sistema turistička ponuda postaje dostupna širem krugu potrošača
- informacioni sistemi praktično znače i novu mogućnost za prodaju turističkog proizvoda
- pomoću informacionog sistema na svojevrsan način se vrši i promocija turističkog proizvoda

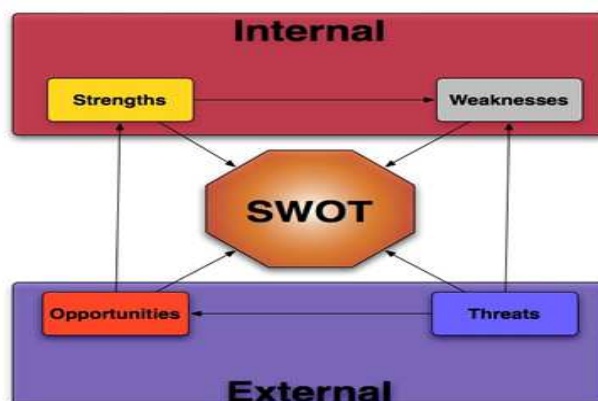
9.2 Swot analiza smeštajnih objekata u Beogradu:

Swot analiza je jedna vrsta marketinške pomoći, koju hotel ima na raspolaganju a omogućuje mu da izbegne kratkovidnost i da bude spreman na buduće izazove. Koristeći swot analizu hoteli se vrlo lako mogu usmeriti na područja u kojima su jaka, kao i na ona u kojima leže njihove najveće mogućnosti. Cilj ove analize je da se proceni koliko su zaista hoteli konkurentski sposobni da iskoriste mogućnosti, odnosno da li su u mogućnosti da zaustave ili preusmere opasnosti, a ukoliko ne mogu, onda da nađu načine kako da angažuju i usmere sopstvene resurse i sredstva da se opasnosti prevaziđu.

⁵⁰ O.Bakić, *Marketing u turizmu, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Beograd, 2003, str. 34*

SWOT analiza predstavlja akronim engleskih reči: ⁵¹

- **S** - *Strenghts* → **prednosti**
- **W** - *Weaknesses* → **slabosti**
- **O** - *Opportunities* → **prilike**
- **T** - *Threats* → **opasnosti**



Slika 6: Swot analysis web

Svaki od ovih faktora mora biti pažljivo razmotren u cilju dolaženja do što boljih rezultata.

Strenghts – prednosti – ovo polje se odnosi na sve ono u čemu je hotelsko preduzeće dobro i sve što dobro radi. Ovom stavkom hotel ukazuje na prednosti koje ima u odnosu na druge ili konkurenciju. Jake strane hotela mogu biti visok kvalitet proizvoda, kvalitetan servis, renome na tržištu, kvalifikovani menadžment, dobra lokacija, jaka kulturološka pozadina koja ima marketinšku vrednost, bogata istorijska baština, mogućnost razvijanja turizma sa celogodišnjim poslovanjem, bogatstvo manifestacionim aktivnostima. ⁵²

Weaknesses – slabosti – slabe strane nekada mogu mnogo da utiču na produktivnost i performanse biznisa, utiču na proizvodnost ili nedostatak resursa, sposobnosti i mogućnosti. One mogu da ukažu šta se ne radi dobro, na loš timski rad ili bilo koji drugi aspekt posla koji nije u rangu prihvatljivog. Treba definisati

⁵¹ www.wikipedia.org.swotanalaza

⁵² www.wikipedia.org.swotanalaza

što više slabosti, ne preskakati ih, nego napraviti listu grešaka, propusta i nedostataka kako bi se delovalo u cilju otklanjanja istih.⁵³

Opportunities – prilike – analizom spoljašnjih faktora može se ukazati na postojanje prilika za rast i ostvarivanje profita hotela. To može da bude bilo šta, povoljna situacija na tržištu, novi proizvod, naprednija tehnologija. Potrebno je obraćati pažnju na svoju oklinu, na to šta kupci žele, a ne dobijaju to od konkurenata, jer to je svakako dobra prilika da hotel ispravi svoje greške. Prilike hotela mogu biti: oživljavanje privredne aktivnosti, oživljavanje aktivnosti u grani, porast korišćenja proizvoda (usluga), jačanje kupovne snage stanovništva, nove potrebe potrošača, slaba reakcija konkurencije, ulazak na nova tržišta, orijentacija na širi krug segmenata, proširenje asortimana proizvoda i usluga, povezivanje sa partnerima iz drugih zemalja, mogućnost brendiranja manifestacionih lokalnih proizvoda.⁵⁴

Threats – opasnosti – opasnost mogu predstavljati i pretnje za rast i razvoj hotela, njegov opstanak na tržištu, ali mogu predstavljati i ključ protiv koga treba usmeriti napore održanja biznisa i napredovanja na tržištu.

Opasnosti hotela mogu biti: ekonomska kriza u zemlji, nelikvidnost potrošača, jačanje domaće i strane konkurencije, nepostojanje strategije razvoja, razvoj skupe tehnologije, sporiji tržišni rast, gubitak potencijalnog tržišta usled zaostajanja za konkurencijom, smanjena dugoročna lojalnost gostiju.

Analiza, snaga i slabosti predstavljaju internu analizu hotela, dok analiza, prilika i opasnosti predstavlja eksternu analizu, odnosno analizu okoline u kojoj se hotel nalazi. Cilj swot analize je da se minimiziraju slabosti uz istovremeno povećanje snaga hotela, kako bi se što bolje iskoristile šanse uz istovremeno smanjenje opasnosti iz okruženja.⁵⁵

Svrha postojanja swot analize je upoznavanje samog hotela, prednosti i mana hotela, radnog kolektiva, raznih spoljnih faktora koji utiču na potencijal hotela. To nije lak posao ali sa puno samoanalize, razmišljanja i iskustva hotela može da

⁵³ www.wikipedia.org.swotanalaza

⁵⁴ www.wikipedia.org.swotanalaza

⁵⁵ www.wikipedia.org.swotanalaza

zna kako sam hotel reaguje u datoj situaciji. Uspeh zavisi od mnogo činilaca, na neke od njih se može uticati a na neke ne. Međutim, jedna od velikih, ako ne i najveća prednost je poznavanje svojih mogućnosti. Ako hotel zna koliko može, koliko je spreman i koliko daleko može da ide, ima značajnu prednost na poslovnom planu.

Prednosti:

- Raznovrsnost smeštajne ponude
- Većina smeštajnih objekata se nalazi na užem području grada
- Postojanje hotela koji su deo međunarodnih hotelskih lanaca
- Skoro u potpunosti završen proces privatizacije, što nije slučaj sa smeštajnim objektima u ostalim delovima Srbije
- Veliki broj renoviranih hotela i novih hotela svih kategorija
- Veliki broj hotela nudi sadržaje za organizovanje skupova
- Veliki broj hostela
- Postojanje evidencije o privatnom smeštaju
- Relativno dobra struktura zaposlenih u objektima za smeštaj
- Visok stepen uslužnosti zaposlenih

Nedostaci:

- Nedovoljan broj hotela visoke kategorije (5*)
- 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
- Niske stope iskorišćenosti kapaciteta
- Nedovoljna uređenost kampova
- Objekti za smeštaj uglavnom ne nude gostima sadržaje van hotela

Šanse:

- Stabilizacija i regulacija političke i ekonomske situacije u Srbiji
- Podsticaji domaćim i stranim investitorima
- Uklanjanje administrativnih prepreka / zabrana za investiranje
- Uvođenje međunarodnih standarda
- Otvaranje hotela koji pripadaju međunarodnim hotelskim lancima
- Pozitivna kretanja na strani turističke tražnje (city break, MICE)

Opasnosti:

- Nestabilno političko, pravno i ekonomsko okruženje u zemlji
- Nemogućnost posedovanja građevinskog zemljišta
- Visoke provizije i zakupi koji se plaćaju gradskoj upravi i komunalnim preduzećima za razvoj novih smeštajnih objekata (oko 15-20% ukupnih investicionih troškova)
- Nedostatak vizije i interesovanja gradskih vlasti koje bi podržale razvoj i marketing Beograda kao turističke destinacije

Swot analiza je instrument za upoznavanje situacije u unutrašnjem i spoljnom okruženju hotelskog preduzeća. Pomoću nje se može utvrditi gde je hotelsko preduzeće najjače odnosno koje su vrline hotela; gde je najslabije i koje su mu mane; koji potencijal ima, odnosno gde postoji prostor za rast i razvitak i koje opasnosti prete i u kojoj tački je hotel najslabiji.

10 Liderstvo na primeru hotela „Hyatt Regency „***** u Beogradu



10.1 Osnovne karakteristike hotela „Hyatt Regency“ u Beogradu

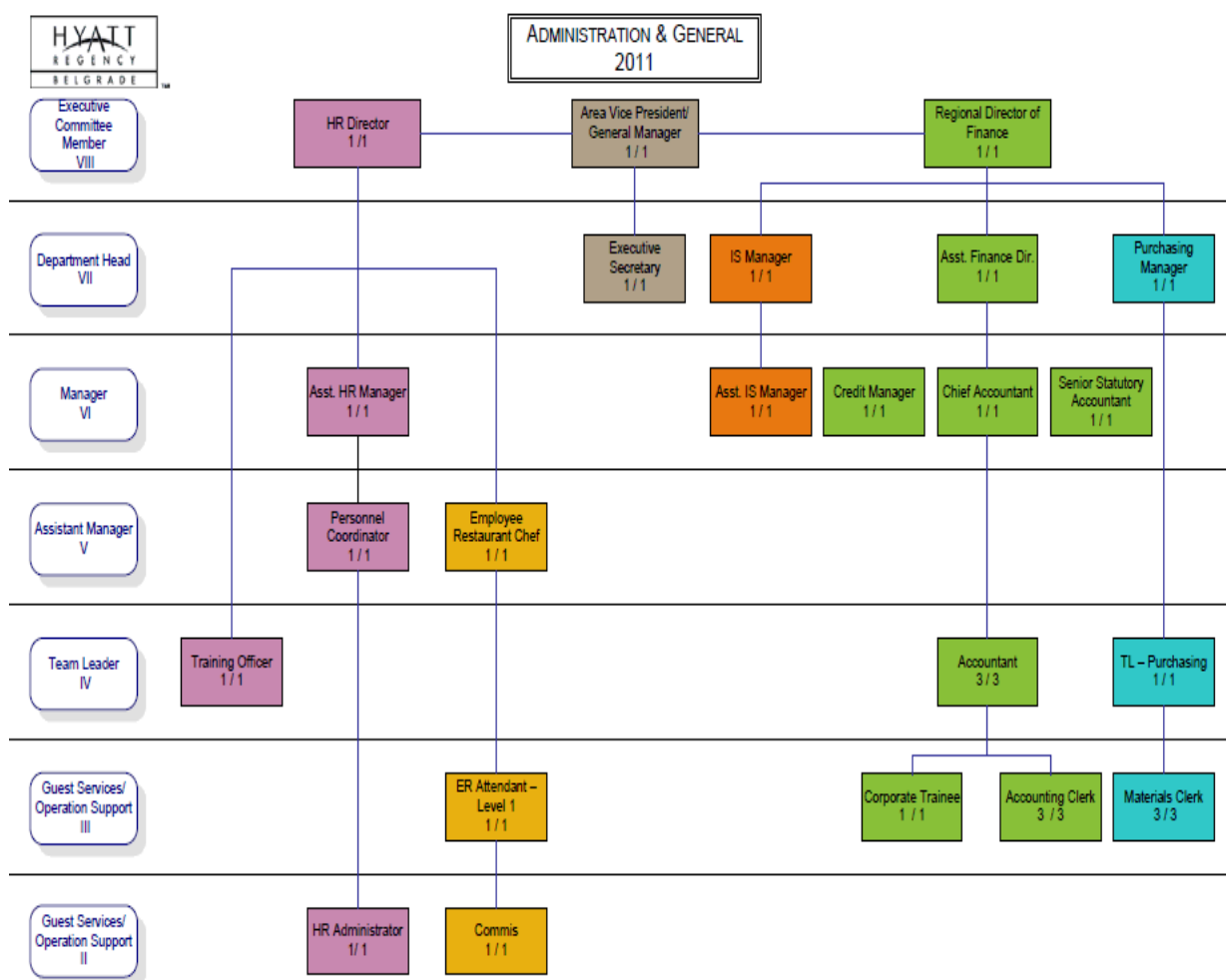
Jedan od lidera hotela kategorizacije ***** ,vodeći po kvalitetu usluga i smeštajnih kapaciteta u Beogradu je hotel “Hyatt Regency “ . U svetu, kad se radi o lancu Hyatt hotela, moguće su dve situacije kad se radi o vlasništvu, odnosno odnosu relaciji vlasništvo i vođenje hotela. Prva je da neko poseduje zgradu, ali da vlasnik želi da celu poslovnu operaciju vodi Hyatt. Druga je da Hyatt vodi hotel, ali da je ujedno i vlasnik zgrade. U najvećem broju slučajeva, u gotovo 95% Hyatt je samo operater, odnosno nosilac posla, ali ne i vlasnik zgrade. To je slučaj i sa beogradskim “Hyatt“ hotelom gde se poslovanje zasniva na ugovoru o menadžmentu. Do 2007. godine Hyatt je bio i vlasnik jednog dela zgrade, ali te godine je izašao iz vlasničke priče i ostao samo kao operater. Veoma je važno da budu razdvojene funkcije vlasništva i vođenja hotela, pogotovo u našoj zemlji gde vlada mišljenje da ukoliko neko poseduje novac može i da vodi hotel ili restoran, a što je, kako je praksa pokazala, netačno.

Ono što predstavlja snagu “Hyatt“ hotela jeste njegov brend, tako da se pre svega reklamira brend, a retko pojedinačni proizvodi koje ovaj brend nudi. Uz jačinu brenda na svetskom nivou snagu Hyatt hotela čini i njegov rezervacioni sistem reserve. Kao takav on se prilično lako etablirao i u našem lokalnom okruženju i postao sinonim za kvalitetnu uslugu, smeštaj, kao i sinonim za sjaj i glamur.

Danas je on jedan od najluksuznijih hotela u Beogradu. Ovaj tip hotela svojim gostima omogućuje da se osećaju dobro bez obzira da li je motiv njihovog putovanja, odnosno boravka u ovom hotelu posao, odmor ili neka vrsta proslave. Hotel "Hyatt Regency" pre svega namenjen je poslovnim ljudima, srednjeg ili visokog menadžmenta, kao i poslovnim ljudima koji kao deo korporativne grupe traže opuštenu atmosferu u kojoj mogu da obavljaju poslovne aktivnosti.

"Hyatt Regency" u Beogradu je hotel sa *****zvezdica i lociran je na Novom Beogradu. Hotel je udaljen samo 5 minuta vožnje od centra grada, a peške se stiže do Sava Centra - najvećeg konferencijskog i koncertnog prostora u Beogradu. "Hyatt Regency" hotel je samo 15 minuta udaljen od beogradskog aerodroma.⁵⁶ Hotel ima 302 luksuzne sobe i apartmane koji pružaju panoramski pogled na park i grad Beograd. Svi gosti u hotelu "Hyatt Regency" raspolazu raskošnim sadržajima i luksuznim uslugama. U okviru hotela nalaze se luksuzni clubovi "Olympus Spa" i "Health" koji raspolazu zatvorenim bazenom, teretanom, parnim kupatilima, saunom i đakuzijem. Ručak u nekom od restora hotela "Hyatt Regency" je prepoznatljiv po vrhunskoj internacionalnoj i nacionalnoj kuhinji. U slučaju organizovanja poslovnog sastanka, konferencije ili venčanja, hotel "Hyatt Regency" u svom kompleksu nudi namenska mesta, pakete za sastanke i specijalizovan catering servis. U hotelu "Hyatt Regency" kao što sam na početku napomenula, na raspolaganju ima 302 sobe i apartmana, površine u rasponu od 38 m² za regularnu "king sobu" do 248 m² koliko iznosi površina "predsedničkog apartmana". Različiti tipovi soba koje hotel "Hyatt Regency" nudi su :King, Twin, Deluxe King, Club King, Club Twin, Club Deluxe King, Regency Suite King, Regency Executive, Diplomatski i Predsednički apartman. U okviru hotela nalazi se i "Regency Klub", koji gostima pruža superiornu, personalizovanu uslugu. Hotel "Hajat" dizajnira kante za sobe u kojima se posebno odlaže hartija, plastika i aluminija.

⁵⁶ <http://hyattregencybeograd.rs/>



Slika 7: Organizaciona šema hotela “Hyatt Regency”⁵⁷

⁵⁷ Izvor: interna dokumentacija hotela Hyatt Regency

Menadžerska struktura raspoređena je tako da generalni menadžeri(*General Managers*) su odgovorni za rad kompleksnih organizacionih celina, pri čemu su nadređeni funkcionalnim menadžerima. Kada se radi o kvalitetu oni imaju globalnu odgovornost za planiranje i primenu programa obezbeđivanja kvaliteta. Najviše rukovodstvo (*Top Management*) mora delovati liderski, motivišući čitavu organizaciju, ne izostavljajući ni jednog pojedinca, takođe je vrlo bitno da se zaposleni poistovete sa osnovnim principima i načelima kompanije, da kompaniju osete kao svoju od koje će imati veliku korist. Srednji menadžeri (*Middle Managers*) predstavljaju sponu između top menadžmenta kompanije i zaposlenih.

Funkcija finansija odgovorna je za pribavljanje potrebnih sredstava, kontrolu njihove upotrebe, analiziranje investicionih mogućnosti, kao i aktivnosti na upravljanju troškovima i obezbeđivanju profitabilnog poslovanja. Finansije moraju odobriti dovoljna sredstva za opremu, za obrazovanje, obuku i ostala sredstva obezbeđivanja kvaliteta. Zaposleni moraju imati odgovarajuće sposobnosti i biti odgovarajuće motivisani da bi kvalitetnim radom ispunili zahteve koji se stavljaju pred njih.

Sektor kvaliteta u sebi okuplja stručnjake zadužene za definisanje, uspostavljanje i funkcionisanje sistema kvaliteta. Veoma je bitno naglasiti da funkcija kvaliteta nije u mogućnosti da sama obavlja poslove vezane za kvalitet. Pravna služba : Uloga ove službe je da obezbedi poštovanje zakona i normi koje se odnose na ugovorne obaveze, projektovanje, bezbednosti I očuvanje životne sredine, označavanje proizvoda, pakovanje, transport i dr.

Kada je reč o menadžerskoj strukturi u hotelu“Hyatt Regency“, pre svega vrši podela na sektore. Sektori predstavljaju organizacione jedinice u okviru kojih su organizovane službe na najvišem nivou. Oni se formiraju prema prirodi i karakteristikama pojedinih službi. Grupa radnih mesta na kojima se obavljaju

poslovi čiji je rezultat izvršenje određenog zadatka naziva se služba. Službe se formiraju prema: sličnosti između poslova i funkcionalnim odnosima između zadataka. Podela na sektore predstavlja grupisanje sličnih i logički povezanih radnih aktivnosti u sektore. U tom cilju, menadžeri izrađuju organizacionu šemu, na kojoj se jasno vidi kako je posao podeljen. Dakle, podela na sektore, rezultat je odluke menadžera da se određene radne aktivnosti, pošto se podele na poslovne zadatke, povežu u grupe sličnih poslovnih zadataka. Jasno je da unutar organizacije postoji velika raznolikost poslovnih zadataka, pa i sektora, a poslovni zadaci i sektori razlikuju se u pojedinim preduzećima turističke privrede.

58

Hotel „Hyatt” odlikuje postojanje linijskih menadžera koji upravljaju radom zaposlenih. Njihov zadatak je da sve raspoložive potencijale aktiviraju, mobilišu i usresrede ka ostvarivanju organizacionih ciljeva kao i pojedinačnih ciljeva zaposlenih.

Zadaci šefova odeljenja u hotelu „Hyatt” su:

- Da postave jasne ciljeve i da svojim veštinama na pravi način prenesu svoja očekivanja podređenima;
- Da prepoznaju zalaganje zaposlenih i da im pomažu da prevaziđu svoje slabosti;
- Da su predvodnici;
- Da razumeju svoje podređene i njihove poslovne aktivnosti;
- Da imaju sposobnost da se prilagode promenljivom okruženju.

Šefovi odeljenja žele da izvuku najbolje iz ljudi sa kojima raspolažu. Njihov cilj je sinergija. Opšti cilj upravljanja ljudskim resursima jeste ostvarivanje uspeha kroz zaposlene. Na operativnom nivou hotela najbitnija je produktivnost zaposlenih, kvalitet i usluga. To sve utiče na ostvarivanje konkurentске prednosti. Iz organizacione šeme hotela se vidi:

⁵⁸ Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

- Koja odeljenja postoje u organizaciji hotela;
- Ko je zadužen za koje odeljenje;
- Ko je kome odgovoran;
- Omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji.

Cilj svakog šefa odeljenja je da prilikom regrutovanja i selekcije odabere pravu osobu za upražnjeno radno mesto. Da se u toku tih procesa daju tačne, precizne i jasne informacije kandidatu o organizaciji i uslovima rada. Da uvede novozaposlenog u radnu sredinu i da mu na pravi način prenese svoja očekivanja. Kako ne bi došlo do gore navedenih problema u samoj organizaciji kao i do velike fluktuacije radnika u hotelu. Samim tim on takođe osposobljava zaposlenog kako da rešava tj. Neutrališe probleme koji se mogu javiti u odnosima sa potrošačima. Zatim zbog stalnih promena u eksternom i internom okruženju neophodan je konstantni trening i razvoj zaposlenih. Šefovi odeljenja posmatraju, prate rad i napredak svojih podređenih kako bi im pomogli da unaprede i izgrade svoje karijere. Samim tim se povećava radna motivacija i utvrđuje plan budućeg razvoja zaposlenih. Svoje programe nagrađivanja vezuju za radnu uspešnost. U hotelu se koriste nematerijalne i materijalne kompenzacije. Da bi ljudi dali svoj maksimum i bili zadovoljni poslom, a zadovoljni zaposleni utiču i na zadovoljstvo potrošača, bitno je imati odgovarajući system nagrađivanja. Nisu bitne samo materijalne nagrade, već i pohvale, priznanja kao i da zaposleni budu informisani o tome kako rade svoj posao.

Ključne komponente u hotelu „Hyatt Regency” su:

- Pravilna regrutacija kadrova;
- Trening - razvoj zaposlenih;
- Tehnička podrška i motivacija.

Osnovne aktivnosti upravljanja u hotelu „Hyatt Regency” su:

- Analiza posla (opis i specifikacija posla);
- Planiranje ljudskih resursa;
- Rekrutovanje ljudskih resursa;
- Selektovanje ljudskih resursa;
- Socijalizacija i orijentacija zaposlenih;
- Trening i obrazovanje zaposlenih kako bi unapredili svoje veštine i znanja;
- Ocenjivanje (posmatranje i praćenje) radnih performansi zaposlenih;
- Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih putem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija;
- Zdravlje i bezbednost zaposlenih;
- Upravljanje karijerom;
- Degradacija;
- Otpuštanje zaposlenih

U hotelu „Hyatt Regency” nagrađivanje se vrši u cilju privlačenja dobrih kandidata, ostanka kvalitetnih zaposlenih, motivacije zaposlenih i ispunjenja zakonske norme. Individualne zarade utvrđuju se prema proceni posla. Poslovi se istražuju na bazi sledećih karakteristika: relativni značaj i stepen odgovornosti posla; veštine potrebne za njegovo obavljanje; težina obavljanja posla u poređenju sa drugim poslovima. Procenom posla ostvaruju se brojni ciljevi, kao što su: utvrđivanje strukture zarada; utvrđivanje relativne vrednosti svakog posla; otklanjanje mogućih nejednakosti u plaćanju istog posla; mogućnost upoređivanja zarade za različite poslove; identifikovanje zadataka i odgovornosti za svaki posao; definisanje kriterijuma za utvrđivanje zarada za novi posao; obezbeđivanje osnove za pregovaranje o zaradama i plaćanja vezanog za radnu uspešnost itd. Nakon procene posla, da bi uspostavili strukturu zarada razmatraju tri tipa jednakosti: spoljašnja jednakost (visina zarada u organizaciji

odgovara zaradama u okruženju za iste poslove), unutrašnja jednakost (zarada za različite poslove odgovara njihovoj relativnoj vrednosti), individualna jednakost (visina individualne zarade jednaka je individualnom doprinosu i uspešnosti).

Svoje programe nagrađivanja u hotelu „Hyatt“ vezuju za radnu uspešnost. Karakteristike tog procesa su: usmerenost na utvrđivanje individualnih razlika u radnoj uspešnosti koje izražavaju razlike u sposobnostima i motivaciji; dobijanje informacija o individualnoj uspešnosti od šefova odeljenja; politika povezivanja zarada sa rezultatima procene uspešnosti i sl. Nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanosti koje koriste su: motivacioni pristup, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih, delimično upravljanje pomoću ciljeva MBO I ostale nematerijalne kompenzacije (priznavanje uspeha tj. pohvale, zahvalnost; povratne informacije o radu; odgovarajuća organizaciona kultura i samomotivisanje).

10.1.1 Liderske odlike timskog liderstva u hotelu „Hyatt Regency“

U hotelu „Hyatt Regency“ primenjuje se stil timskog liderstva. Liderstvo u organizacionim grupama ili radnim timovima (eng. team leadership) postalo je jedno od najpopularnijih područja u teoriji istraživanjima o liderstvu i brzo se razvija. Timovi su organizacione grupe sastavljene o međusobno zavisnih članova koji imaju zajedničke ciljeve i moraju da usklađuju svoje aktivnosti da bi postigli te ciljeve. Organizacije su danas u stanju da brže odgovore na zahteve zahvaljujući plićoj organizacionoj strukturi koja se oslanja na timove i nove tehnologije da bi se omogućila komunikacija u vremenu i prostoru. Takva nova organizacija smatra se da je zasnovana na timovima i tehnološki opremljena. Organizaciona struktura zasnovana na timovima postala je važan način da se ostane konkurentan, tako što se brzo odgovara i prilagođava stalnim i ubrzanim promenama. Uvođenje timova dovodi do veće produktivnosti, efektivnijeg korišćenja resursa, boljeg odlučivanja i rešavanja problema kao i većeg kvaliteta proizvoda i usluga i većeg stepena inovacija i kreativnosti u hotelskom poslovanju. S druge strane timovi su doživljavali i ogromne neuspehe. U novijim pregledima istraživanja koja se bave timovima ukazali su na to da su istraživanja, počevši od 2001 godine postala složenija i da su obuhvatila veći broj varijabli vezani za tim, a ne više samo na one koje se odnose na rezultate timskog rada.⁵⁹ Aktuelna istraživanja takođe ispituju ulogu afektivnih, bihejvističkih i kognitivnih procesa u postizanju timskog uspeha i održivom razvoju. Uloga i uticaj posredničkih procesa kao što su stvaranje poverenja, povezivanje, planiranje, prilagođavanje, strukturisanje i učenja takođe su izučavani u kontekstu performansi i razvojnih sposobnosti tima. Rezultati istraživanja ukazuju i na to da je za postizanje uspeha, odnosno izbegavanje neuspeha tima ključno da se razume uloga lidera unutar tima. Zaista, mogli bismo da argumentujemo da

⁵⁹ Ilgen, Hollenbeck Johnson i Jundt (2005)

efektivan liderski proces predstavlja možda i najvažniji faktor uspeha organizacionih timova⁶⁰. Suprotno tome neefektivno liderstvo se često smatra osnovnim razlogom neuspeha tima⁶¹. Važno je napomenuti da te funkcije može da obavlja formalni lider tima ili one mogu da budu podeljene među članovima tima. Takvo zajedničko odnosno podeljeno liderstvo nazivaju kapacitetom timskog liderstva, podrazumevajući pod tim liderski potencijal celokupnog tima⁶². Da bi se na osnovu mentalne slike na problem odgovorilo na adekvatan način dobar lider treba da pokaže fleksibilnost u ponašanju i da predvidi širok spektar mogućih akcija ili veština potrebnih za ispunjavanje različitih potreba tima. Kada se ponašanje lidera poklapa sa stepenom složenosti situacije, lider se ponaša tako što raspolaže "mnoštvom rekvizita", odnosno ispoljava raznovrsnost ponašanja neophodnih da bi se zadovoljile potrebe grupe. Efektivni timski lideri imaju sposobnost da konstruišu precizne mentalne slike timskih problema tako što posmatraju kako tim funkcioniše, a mogu i da pokrenu odgovarajuće akcije da bi rešili te probleme. Lider posebno mora odgovorno da deluje i na taj način grupi pomogne da postigne efektivnost. Iz ove perspektive lider se ponaša tako da stvara uslove za timsko rešavanje problema, nastoji da realizuje ciljeve tima analizirajući unutrašnje i spoljašnje faktore, a zatim bira i ispoljava odgovarajuća ponašanja da bi obezbedio timsku efektivnost. Osim toga ukazuju na to da lideri treba da budu diskretni dok rešavaju probleme i da moraju da biraju najprimerenija rešenja. To zavisi od okolnosti I sadrži odgovor na pitanje šta treba da uradi da bi tim postao efikasniji. Efektivni lideri imaju sposobnost da ukoliko za to postoji potreba odrede koje su liderske intervencije potrebne da bi se rešili problemi tima.

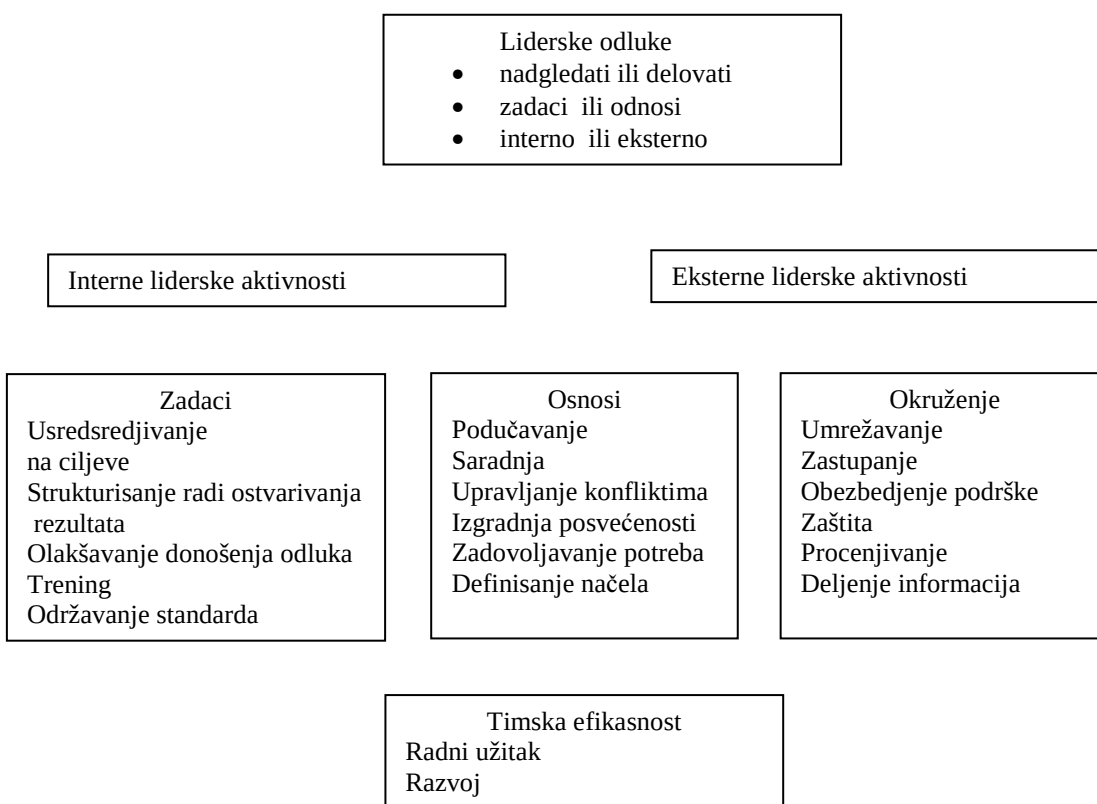
⁶⁰ Zaccaro Rittman i Marks, 2001 str. 452

⁶¹ Stewart i Manz 1995, str. 478

⁶² Day Gronn i Salas 2004, str. 186

10.1.2 Model timskog liderstva hotela „Hyatt Regency“

U modelu timskog liderstva koji se primenjuje u hotelu „Hyatt Regency“ liderstvo se stavlja na mesto “pokretača” timske efikasnosti. Taj model pruža mentalnu mapu koja lideru (ili bilo kom drugom članu tima koji obavlja neke od liderskih funkcija) pomaže da otkrije probleme u timu i pokrene odgovarajuće akcije za rešavanje tih problema. Ekektivne timske performanse počinju sa liderom i njegovom mentalnom percepcijom situacije. Ta mentalna slika obuhvata ne samo komponente problema sa kojim se tim susreće već i neizvesnosti koje dolaze iz okruženja i iz same organizacije, a koje određuju širi kontekst timskog delovanja. Lider stvara sliku timskog problema i predlaže rešenja uzimajući u obzir zadate parametre, unutrašnja i spoljna ograničenja i resurse⁶³.



Slika br. 8 Hillov model za timsko liderstvo

⁶³ Zaccaro 2001, str. 462

Prvi pravougaonik na vrhu modela timskog liderstva (prikaz slika br. 8) sadrži spisak odluka koje lider treba da donese kada određuje da li da se interveniše i na koji način, da bi se poboljšalo funkcionisanje tima. Najpre se odlučuje da li je najadekvatnije da se nastavi sa posmatranjem i nadgledanjem tima ili treba da se interveniše u pogledu aktivnosti tima i da se preduzmu odgovarajući koraci. Drugom odlukom se utvrđuje da li je timu potrebna pomoć u realizaciji zadataka ili u uspostavljanju odgovarajućih međuljudskih odnosa. Završna odluka tiče se toga da li treba intervenisati interno (unutar samog tima) ili eksterno (u neposrednom okruženju tima).

Prva odluka sa kojom se lider suočava jeste da li da nastavi da nadgleda tim ili da reaguje tako da pomogne timu. Mc Grath definisao je ključne liderske funkcije vezane za grupnu efektivnost uzimajući u obzir analizu kako internih tako i eksternih faktora i to da li analiza pokazuje da lider treba odmah da preuzme odgovarajuće korake ⁶⁴.

	NADGLEDANJE	PREDUZIMANJE
	ODGOVARAJUĆIH KORAKA	
INTERNO	Utvrdjivanje Nedostataka Grupe 1	Sprovođenje korektivnih postupaka 2
EKSTERNO	Predviđanje promena u okruženju 3	Sprečavanje štetnih promena 4

Slika br. 9 Mc Grath-ove ključne liderske funkcije

Prikaz slike br. 9 pokazuje te dve dimenzije liderskog ponašanja : nadgledanje naspram preduzimanja aktivnosti i interni naspram eksternih faktora vezanih za grupu. Kao lider u hotelskom poslovanju hotel „Hyatt Regency“, može da postavi dijagnozu, analizira i predviđa probleme (nadgleda) ili da trenutno kreće u

⁶⁴ Mc Grath 1986, str. 323

akciju da bi rešio problem hotela. Takođe može da se usredsredi na probleme unutar grupe (unutrašnji) ili na probleme van grupe (spoljni). Iz ove dve dimenzije proističu četiri tipa grupnih liderskih funkcija datih u prikazu slike br. 9. Prva dva kvadrata odnose se na interne operacije tima. U prvom kvadratu lider utvrđuje problem grupe, a u drugom nastoji da ih reši odnosno „izleči“. Treći i četvrti kvadrat odnose se na unutrašnje operacije tima. U trećem kvadratu lider prati okruženje da bi utvrdio sve spoljne promene koje bi mogle da utiču na grupu, a u četvrtom deluje da bi sprečio bilo kakve negativne promene u okruženju koje bi mogle da ugroze tim.

Prva odluka koju lider treba da donese jeste da li bi trebalo da nastavi da prati ove faktore ili da preduzme korake na osnovu informacija koje je već prikupio i strukturisao? Da bi razvio preciznu mentalnu sliku funkcionisanja tima, lider mora da motri i unutrašnje i spoljno okruženje da bi prikupio informacije, izbegao nejasnoće, obezbedio strukturu i prevazišao prepreke. Lideri takođe mogu da poboljšaju proces u kome tragaju za informacijama tako što će dobiti povratne informacije od članova tima, umrežiti se sa drugim ljudima izvan tima, sprovesti anketiranje za ocenu rada tima i oceniti rezultate grupe. Jednom kada prikupi informacije o timu, lider mora da ih stukturiše i protumači tako da može da sastavi akcione planove. Važno je napomenuti da svi članovi tima mogu da se uključe u proces nadgledanja i mogu zajedno da kreiraju podeljeno odnosno zajedničko liderstvo da bi pomogli timu da se prilagodi promenljivim uslovima. U ubrzanim izuzetno promenljivim situacijama, lideri i članovi tima mogu da dođu u situaciju da moraju da rade usaglašeno obradom informacija iz okruženja i ne stiže interno da ih prosledi članovima tima. Član tima može da pomogne lideru tako što će biti u stanju da se nosi sa internim problemima. Zajedno oni mogu da formiraju preciznu mentalnu sliku timske efikasnosti.

Druga odluka koju lideri treba da donesu jeste da li je timu potrebna pomoć u rešavanju pitanja vezane za međuljudske odnose ili pitanja vezanih za zadatke. Počevši od ranih istraživanja malih grupa, pažnja se posvećivala dvema kritičnim liderskim funkcijama : realizaciji zadataka ili održavanju adekvatnih međuljudskih

odnosa. Liderske funkcije usmerene na zadatke podrazumevaju obavljanje posla, odlučivanje, rešavanje problema, prilagođavanje promenama, planiranje i realizaciju ciljeva. Funkcija održavanja međuljudskih odnosa obuhvata stvaranje pozitivne radne atmosfere, rešavanje interpersonalnih problema, zadovoljavanje potreba članova i stvaranje jedinstva. Kasnije istraživači koji su izučavali čitave radne timove takođe pominju te funkcije u kontekstu radnog učinka i razvoja tj. da li je tim kvalitetno obavio zadatak i da li je razvio kvalitetne efektivne odnose.

Vrhunsko timsko liderstvo obuhvata neprekidnu usmerenost i na funkcije vezane za zadatke i na one vezane za održavanje odnosa. Funkcije orijentisane na zadatke (radni učinak) usko su povezane sa funkcijama održavanja razvoja odnosa. Ukoliko u timu postoje dobri odnosi koji se održavaju onda će članovi tima biti sposobni da efektivno zajedno rade i da obave posao. Slično tome ukoliko je tim produktivan i uspešan u obavljanju zadataka biće lakše održati pozitivnu atmosferu i dobre odnose. Suprotno tome u neuspešnim timovima članovi obično jedni drugima prebacuju za loš učinak, tako da timovi u kojima postoje nesuglasice često ništa ne postižu.

Ukoliko je potrebno da se interveniše lider mora da donese treću stratešku odluku i da odredi koji nivo timskog procesa zahteva lidersku pažnju : unutrašnja dinamika zadataka ili odnose u timu, ili spoljna dinamika okruženja ? Osim što uspostavlja ravnotežu između kontinuiranih potreba vezanih za zadatke i odnose u timu lider takođe mora timu da pomogne da se prilagodi spoljnom okruženju. Efektivni timski lideri analiziraju i uspostavljaju ravnotežu između unutrašnjih i spoljnih zahteva tima i reaguju na adekvatan način.

10.1.3 Način funkcionisanja modela timskog liderstva u hotelu Hyatt Regency?

Lideri mogu da koriste model da donesu odluke o tome kakvo je trenutno stanje njihovog tima i koje specifične korake treba da preduzmu ukoliko za to ima potrebe da bi poboljšali funkcionisanje tima hotela "Hyatt Regency". Model oslikava liderstvo u funkciji nadgledanja tima u kome je uloga lidera da učini sve što je potrebno da bi grupi pomogao u tome da postane efektivna. Ovim modelom lideru se pruža kongnitivna mapa za identifikovanje potreba grupe i daju sugestije o tome na koji način da pokrene odgovarajuće korektivne akcije. Takođe lideru se pomaže da razjasni složenost grupe i nude se praktične sugestije zasnovane na teoriji i istraživanjima. Koristeći se ovim modelom, lider se angažuje u procesu liderskog posredovanja tako što odlučuje šta je najbolje u interesu tima a misli se na nadgledanje ili pokretanje akcije. Ukoliko se nadgledanjem utvrdi da tim dobro funkcioniše u svim aspektima lider ne treba da preduzima nikakve konkretne korake, ali treba da nastavi da prati unutrašnje i spoljno okruženje u kontekstu rezultata i razvoja tima u hotelu. Ukoliko se nadgledanjem otkrije da je neophodno da se preduzmu odgovarajući koraci, onda lider odlučuje na kom nivou ili nivoima je delovanje neophodno (Interno ili eksterno). Konačno, lider odlučuje šta treba preduzeti da bi se zadovoljile potrebe tima hotela. Nije lako, kao što možda zvuči tačno utvrditi kada i gde treba investirati ali to ipak jasno odslikava veštine koje su neophodno za timsko liderstvo. Na primer lider koji nadgleda unutrašnje funkcionisanje tima može da primeti da u timu postoji borba za kontrolu ili moć. Lider to može da posmatra kao unutrašnji problem odnosa izazvan autoritarnim i autokratskim ponašanjem jednog od članova grupe. Međutim lider takvu situaciju može da posmatra i kao unutrašnji problem vezan za zadatke, zbog toga što struktura tima nije odgovarajuća i zato što uloge i odgovornosti nekih od članova grupe nisu jasne. Takođe, lider to može da posmatra i kao spoljni problem vezan za okruženje zato što tim nema dovoljnu autonomiju u okviru organizacije, zbog čega se članovi grupe bore za ono malo moći i kontrole koja im je dostupna. U svakom slučaju

lider može da odluči da nastavi sa nadgledanjem situacije i dalje ne preduzima konkretne korake. Lider takođe može da odluči na kom nivou da interveniše na sva tri nivoa tako što će rešiti problem autoritarnog pojedinca (interno, odnosi) razjasniti grupne uloge (interno, zadaci) ili pregovarati sa višim instancama u organizaciji (eksterno) da bi obezbedio veći stepen autonomije. Model timskog liderstva je koristan zato što ukazuje na način na koji može da se obezbedi konstantno analiziranje i razvoj tima i ukazuje na put za postizanje konstantne analize i unapređenja.

10.1.4 Obuke radnog osoblja sprovedenih u hotelu „Hyatt Regency“

Talas novih trendova u turizmu uslovio je menadžment hotela „Hyatt“ da preorjentiše i svoje zaposlene, usvajajući neka nova znanja, nove tehnologije i način komunikacije u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Za to je osim nove tehnologije poslovanja i organizacije bilo potrebno i uložiti u kadrovsko osposobljavanje. Svo finansijsko ulaganje postaje neisplativo ukoliko zaposleni ne umeju da rade sa aparatima ili ne umeju da odreaguju u određenim situacijama. Takođe, obuka je bila neophodna i za sam menadžment, naročito pri izradi novih savremenih biznis planova. Osvremenilo je i olakšalo odvijanje radnih operacija u znatnoj meri, uvođenje softvera gde su skoro svi sektori umreženi. Naravno, to je zahtevalo određena nova znanja za koja su zaposleni u tim sektorima morali da se obučavaju određen period. Za fizioterapeute i masere bile su organizovane obuke za razne vrste specijalnih masaža koje su polaznici morali da završe.

Organizacija hotela „Hyatt“ prilagođava se stalnim promenama u okruženju, a zaposleni se prilagođavaju čestim promenama zahteva radnog mesta u uslovima u kojima rade. Za obuku i usavršavanje zaposlenih koriste sledeće metode:

- Obuka na samom radnom mestu;
- Zamena (rotacija) radnog mesta;

- Mentorisanje i obučavanje „šegrt“;
- Predavanja (stučnjaci iz organizacije drže predavanje);
- Učenje kroz rad.

Koju će aktivnost organizacija primenjivati zavisi od: Cilja (otkloniti nedostatak sadašnjih veština ili priprema za buduće zahteve posla); Vremenskog okvira (neposredan ili dugoročan); Broja ljudi (pojedinačni radnici ili radna grupa); Potrebe (trenutna ili trajna) i Vrste problema. Po potrebi vlasnik hotela odvaja sredstva za trening zaposlenih. Odluku o potrebi za treningom donose šefovi odeljenja u dogovoru sa vlasnikom hotela. Šefovi odeljenja mogu da identifikuju potrebe za treningom kroz analizu organizacije, zadataka ili pojedinaca. Analiza organizacije podrazumeva analizu postojećih znanja i veština kod trenutno zaposlenih i treba utvrditi koje veštine i znanja će biti potrebne zaposlenima. Specifični izvori informacija mogu biti žalbe, primedbe zaposlenih i potrošača. Da bi se uradila analiza zadatka potrebno je znati zahteve posla. Opisi poslova i specifikacije poslova obezbeđuju informacije o očekivanim performansama i neophodnim veštinama zaposlenih kako bi se izvršili zahtevi posla. Poređenjem zahteva posla sa znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih, moguće je identifikovati potrebe za treningom. Analiza pojedinca fokusirana je na pojedinca i način na koji oni izvršavaju svoje poslove. Najbolji pokazatelji da li je nekom pojedincu potreban trening jesu pokazatelji uspešnosti na radnom mestu.

U hotelu „Hyatt” trening se sprovodi na radnom mestu. Obavljaju ga šefovi odeljenja i zaposleni. Izbor metode treninga zaposlenih zavisi od prirode posla. Metode koje se najviše koriste su individualne instrukcije i rotacija posla (obavljanje različitih poslova). Evaluacija se može primenjivati u različitim vremenskim periodima. Rezultati se mere i porede pre i posle treninga. Za uspešne šefove odeljenja je veoma bitno da imaju dobro formalno obrazovanje. Međutim u današnjem vremenu velikih promena, pogotovo na naučno-tehnološkom planu, osnovna znanja gube korak sa vremenom. Stoga je

potrebno permanentno inovirati znanja šefova odeljenja, obogaćivajući ih novim iskustvima. Samim tim smatraju da svako zalaganje nadređenih u motivisanju polaznika kao i radnika da poboljšaju svoju uspešnost, veštine, prilagodljivost promenljivom okruženju (a sve to u vidu treninga), ostvaruje ciljeve ne samo zaposlenih već i same organizacije.

10.1.5 Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih u hotelu „Hyatt Regency“

U hotelu „Hyatt“ nagrađivanje se vrši u cilju privlačenja dobrih kandidata, ostanka kvalitetnih zaposlenih, motivacije zaposlenih i ispunjenja zakonske norme.

Individualne zarade utvrđuju se prema proceni posla. Poslovi se istražuju na bazi sledećih karakteristika: relativni značaj i stepen odgovornosti posla; veštine potrebne za njegovo obavljanje; težina obavljanja posla u poređenju sa drugim poslovima.

Procenom posla ostvaruju se brojni ciljevi, kao što su: utvrđivanje strukture zarada; utvrđivanje relativne vrednosti svakog posla; otklanjanje mogućih nejednakosti u plaćanju istog posla; mogućnost upoređivanja zarade za različite poslove; identifikovanje zadataka i odgovornosti za svaki posao; definisanje kriterijuma za utvrđivanje zarada za novi posao; obezbeđivanje osnove za pregovaranje o zaradama i plaćanja vezanog za radnu uspešnost itd. Nakon procene posla, da bi uspostavili strukturu zarada razmatraju tri tipa jednakosti: spoljašnja jednakost (visina zarada u organizaciji odgovara zaradama u okruženju za iste poslove), unutrašnja jednakost (zarada za različite poslove odgovara njihovoj relativnoj vrednosti), individualna jednakost (visina individualne zarade jednaka je individualnom doprinosu i uspešnosti).

Svoje programe nagrađivanja u hotelu „Hyatt“ vezuju za radnu uspešnost.

Karakteristike tog procesa su: usmerenost na utvrđivanje individualnih razlika u radnoj uspešnosti koje izražavaju razlike u sposobnostima i motivaciji; dobijanje informacija o individualnoj uspešnosti od šefova odeljenja; politika povezivanja

zarada sa rezultatima procene uspešnosti i sl. Nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanosti koje koriste su: motivacioni pristup, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih, delimično upravljanje pomoću ciljeva MBO i ostale nematerijalne kompenzacije (priznavanje uspeha tj. pohvale, zahvalnost; povratne informacije o radu; odgovarajuća organizaciona kultura i samomotivisanje).

Procena performansi zahteva neposredno poznavanje i direktno posmatranje radnog ponašanja. U ulozi procenjivača radne uspešnosti mogu se javiti: vlasnik hotela, šef odeljenja, saradnici - kolege, podređeni, osoba koju treba oceniti (samoocenjivanje) I naravno potrošači tj. klijenti. U hotelu „Hyatt”, u svakoj sobi na stolu se ostavlja anketa koju popunjavaju gosti po želji. Ovom anketom organizacija prikuplja značajne informacije o njenom sadržaju, uslugama, zaposlenima i njihovom ophođenju, o motivu dolaska gosta i dr. Tako da pregledanjem i analizom ovih anketa organizacija može da ustanovi koje su promene i aktivnosti neophodne za usklađivanje ponude i usluge zahtevima potrošača, da bi ostvarili što veću njihovu satisfakciju. Takođe im, ankete, omogućavaju da imaju uvid u procenu učinka pojedinaca od strane korisnika usluge. Visok učinak zaslužuje nagrade (povišice, stimulacije ili unapređenje), mali učinak može da zahteva korektivne mere (dodatna obuka, degradiranje ili razrešenje).Praćenjem i usmeravanjem performansi zaposlenih povećava se motivacija za rad i utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih. Osnovni cilj praćenja radne uspešnosti je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva.

Procena uspešnosti služi i za donošenje kvalitetnih odluka u vezi sa nagrađivanjem. Prilikom posmatranja zaposlenih koji izvršavaju posao i praćenja njihove radne uspešnosti, uzima se u obzir: kvalitet; kvantitet; poznavanje posla; odnos prema radu, rukovodiocima, kolegama, klijentima; pouzdanost; odgovornost i sposobnost; zainteresovanost za uspešno obavljanje posla.

Pružanje povratne informacije zaposlenima radi se usmenim putem i to individualno. U ovom procesu ključnu ulogu ima šef odeljenja i njegove sposobnosti komuniciranja, savetovanja i podsticanja na povećanje i unapređenje radne uspešnosti i ukupnog razvoja. Zaposleni žele da dobiju informacije o svom radu kako bi znali šta treba da preduzmu na povećanju svojih znanja i sposobnosti. Proces posmatranja zaposlenih i praćenje njihove radne uspešnosti vrši se svakodnevno. Razgovor tj. povratne informacije zaposlenima o njihovom radu, pružaju se po potrebi ili na zahtev radnika. Nakon procene performansi šefovi odeljenja i vlasnik hotela razgovaraju o radnoj uspešnosti. Razgovor je usmeren na postizanje zajedničkih ciljeva i interesa.

Menadžment hotela „Hyatt” je svojim dosadašnjim radom i zalaganjem, uspeo da se pozicionira na tržištu kao moderan hotel koji prati savremene trendove. Zaposleni u ovom hotelu se odlikuju svim neophodnim osobinama predusjetljivošću, komunikativnošću, ljubazni su i uslužni. Kako bi zadržao svoju poziciju na tržištu i uspeo da održi dosadšnji imidž, menadžment ovog hotela bi trebao u daljem radu da posveti veću pažnju obuci zaposlenih i da prati njihov razvoj, ali i posebnu pažnju posveti razvoju saradnje i dobrih međuljudskih odnosa unutar kompanije, kao i oceni učinka i uspostavljanju sistema nagrađivanja zaposlenih. Iz tog razloga je neophodno da menadžment prepozna potrebe zaposlenih i u skladu s tim primeni sistem nagrađivanja.

U poslednjih par godina renomirani hotel “Hyatt”, na čelu sa menadžmentom je uspeo da u svoje poslovanje inkorporiraju evropske trendove neuobičajene za naše prostore i privuku visokoplatežnu klijentelu. To je podrazumevalo angažovanje novog mlađeg kadra, određenog obrazovanja, koji će moći da podrži postavljene nove trendove i programe. „Hyatt” je hotel toplog i prijatog eksterijera kao i enterijera, zanimljivih programa namenjenih gostima, koji deluju tako, da oni, koji su boravili u njemu, žele ponovo da se vrate. Ono što najbolje

svedoči o utisku koji hotel ostavlja na svoje goste je knjiga utisaka, njihove preporuke i naravno njihovo ponovno vraćanje u hotel.

Hotel „Hyatt“ je svakako zaslužan za unapređenje turističke usluge Beograda i podizanje profitabilnosti turističke delatnosti, pre svega jer je to hotel visoke kategorije sa pet zvezdica, čiji je asortiman usluga i način pružanja isih podignut na jedan viši nivo nego u ostalim hotelima koji su kategorisani sa pet zvezdica. Ovaj hotel zauzima značajno mesto u turističkoj ponudi Beograda. Tome doprinosi prvenstveno njegova ekskluzivnost, kao i dobra saobraćajna pristupačnost. O uspehu i značaju ovog hotela u ukupnoj ponudi Beograda govori i činjenica o iskorišćenosti kapaciteta tokom protekle godine, kao i o broju stranaca koji je boravio u hotelu. Broj stranih posetilaca je veoma značajan, jer je Beograd kao turističko mesto afirmisan ne samo kod domaćih posetilaca, već i kod inostrane klijentele. Hotel „Hyatt“ ima organizacionu šemu. Ona pokazuje: koja odeljenja postoje u organizaciji, ko je zadužen za koje odeljenje, ko je kome odgovoran i omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji. U hotelu postoje linijski menadžeri tj. šefovi odeljenja koji upravljaju radom podređenih. Pored toga sarađuju medjusobno kao i sa vlasnikom hotela koji predstavlja vrh organizacije.

U hotelu „Hyatt“, uspešno se obavljaju sve aktivnosti upravljanja ljudskim resursima kao što su analiza posla; planiranje; regrutovanje; selektovanje ljudskih resursa; socijalizacija i orijentacija; trening i obrazovanje zaposlenih; ocenjivanje performansi zaposlenih; nagrađivanje i motivisanje; zdravlje i bezbednost; upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

Metode koje se koriste za analizu posla u hotelu su: opservacija i intervjuisanje zaposlenih. Informacije i ideje za promene u poslovanju i ponudi dobijaju posmatranjem konkurentskih hotela. Takođe usklađuju ponudu i usluge prema zahtevima potrošača. Isto tako ideje za promene u poslovanju i ponudi mogu dobiti od zaposlenih.

U hotelu „Hyatt“ primenjuje se intenzivno regrutovanje. Regrutovanje ljudskih

resursa se vrši interno i eksterno. Metode internog regrutovanja su: unapređenje i transfer zaposlenih; preporuke i predlozi šefova odeljenja; prijatelji i rodbina zaposlenih; regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata. Metode eksternog regrutovanja su: eksterno oglašavanje putem štampe i interneta; agencijsko posredovanje; direktne prijave zainteresovanih kandidata. Posle regrutovanja vrše evaluaciju procesa. Takođe analiziraju snage i slabosti organizacije u procesu regrutovanja.

Konvencionalne metode i instrumenti se koriste u ovom hotelu, kada je reč o selekciji kandidata. Tok procesa selekcije: prijava kandidata; dijagnostički intervju; naknadna istraživanja po potrebi; dodatni intervju; uslovno ponuđen posao; lekarski pregled; raspoređivanje na radno mesto. Još tokom selekcije kandidati se upoznaju sa organizacijom i uslovima rada.

Osposobljavanje za samostalni rad vrše individualno i to usmenim putem. Koriste neformalni oblik orijentacije. Za usavršavanje zaposlenih koriste sledeće aktivnosti: trening, učenje, obuke, stručno usavršavanje i razvoj. U hotelu „Hyatt” trening se sprovodi na radnom mestu. Obavljaju ga šefovi odeljenja i zaposleni. Metode koje se najviše koriste su: individualne instrukcije i rotacija posla. Tačno se zna za svakog pojedinca njegov potencijal odnosno njegovo znanje, iskustvo, sposobnosti, veštine, ideje i stepen motivisanosti. Isto važi i za negativne osobine, pa se samim tim one mnogo lakše neutrališu.

Proces posmatranja zaposlenih i praćenje njihove radne uspešnosti vrši se svakodnevno. U ulozi procenjivača radne uspešnosti mogu se javiti: vlasnik hotela, šef odeljenja, saradnici - kolege, podređeni, osoba koju treba oceniti i naravno potrošači. Pružanje povratne informacije zaposlenima radi se po potrebi i to usmenim putem. U ovom procesu ključnu ulogu ima šef odeljenja.

U hotelu „Hyatt” koriste se direktne individualne materijalne i nematerijalne kompenzacije. Direktne materijalne nagrade podrazumevaju: plate, zarade, stimulacije itd. Nakon procene posla, da bi uspostavili strukturu zarada razmatraju tri tipa jednakosti: spoljašnja, unutrašnja, individualna jednakost.

Svoje programe nagrađivanja vezuju za radnu uspešnost. Karakteristike tog procesa su: usmerenost na utvrđivanje individualnih razlika u radnoj uspešnosti koje izražavaju razlike u sposobnostima i motivaciji; dobijanje informacija o individualnoj uspešnosti od šefova odeljenja; politika povezivanja zarada sa rezultatima procene uspešnosti i sl.

Nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanosti koje koriste su: motivacioni pristup, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih, upravljanje pomoću ciljeva i ostale nematerijalne kompenzacije. Motivacioni pristup se bazira na raznolikosti i kompleksnosti zadataka, većoj odgovornosti zaposlenih i sl. Takođe organizacija u dizajniranju posla i smanjenju monotonije, koristi sledeće metode: rotacije posla i proširivanje posla. Rotacija posla se vrši i da bi zaposlenim naučili i stekli znanja i veštine da obavljaju više poslova u organizaciji. Samim tim kad hotel ima (neplanirano) veći obim posla, zaposleni po potrebi i na zahtev nadređenog mogu da se međusobno organizuju i pomažu. Tako da usluga bude adekvatno pružena potrošaču. Šefovi odeljenja su ključni faktor u identifikaciji i povezivanju individualnih potreba, interesovanja i ambicija u vezi razvoja karijere i organizacionih potreba i interesa, kao i mogućnostima koje im organizacija pruža. Svaki pojedinac treba da ima aktivnu ulogu u razvoju svoje karijere. Razgovor između zaposlenog i šefa odeljenja primenjuje se kada zaposleni na neki način otežava funkcionisanje organizacije. Ako se razgovorom ne podstakne osoba da bolje izvršava svoje radne obaveze onda se vrši degradacija. Krajnja mera kojoj organizacija pristupa je otpuštanje zaposlenog.

Svakako da se kroz prethodno navedeno može uočiti da je fundamentalni cilj hotela „Hyatt“ da ima proizvode i uslugu visokog kvaliteta koji će da stvore najpre zadovoljnu, a zatim i lojalnu klijentelu. Zatim uspešnu organizaciju sa visokim profitom i visokim stepenom motivisanosti radnika. Kad se uporede konkurentski hoteli možemo uočiti, da se razlike smanjuju: ugostiteljski proizvodi su vrlo slični; razlika u funkcionalnosti ako i postoji vrlo brzo nestaje; i izgled prodajnih i uslužnih prostora sve je sličniji. Ono po čemu se kompanije i hoteli

zapravo razlikuju su sami radnici: njihovo ponašanje prema klijentima, brzina reagovanja, način na koji rešavaju problematične situacije, motivisanost i usmerenost prema ostvarenju ciljeva, sposobnost učenja itd. Ljudski resursi su jedini deo organizacije koji konkurenti ne mogu kopirati i samim tim i osnova za konkurentsku prednost.

U hotelu „Hyatt Regency,, je zastupljen formalni stil liderstva .Formalni lideri imaju veliki uticaj na članove grupe ali nisu postavljeni za lidera od strane hotela. Formalni lider ima čitav set menadžerskih odgovornosti jer obavlja sve menadžerske funkcije. Formalni lider može samo da koristi hotelu, od njega zavisi uticaj članova i grupa na korisnike usluga, i da li će na pravi način da se ponašaju konstantno sa ciljevima hotelskog poslovanja.

Očigledno je da će se sve veća pažnja obraćati liderstvu na različitim nivoima organizacione strukture hotela. U tom smislu se može praviti razlika između upravnog odbora, top menadžmenta, srednjeg menadžmenta, operativnog menadžmenta i članova timova. Drugo je pitanje liderstva u stratezijskim alijansama kako obezbediti upravljanje mrežom većeg broja hotela. Treće je poboljšavanje kvaliteta liderstva u hotelu zbog izražene stope mortaliteta preduzeća koja su prisutna u savremenoj tržišnoj privredi. Kada liderstvo postoji na više nivoa moguće je praviti razliku između stratezijskog liderstva (definisanje vizije i ciljeva aktivnosti) i operativnog liderstva (da se obezbedi da su zadaci uključeni u merenje tekućih performansi i uspešno ostvarivanje). U tradicionalnim organizacijama daleko najveći broj zaposlenih nije bio u mogućnosti da obavlja bilo kakvu lidersku poziciju. Oni su obavljali zadatke prema svojim mogućnostima bez pitanja i puno razmišljanja šta je njihov doprinos hotelu. Uspešnost lidera se ocenjivala prema sposobnosti da se ostvari sistem u kome se minimizira improvizacija zaposlenih tako da se sve obavlja po ustanovljenim postupcima i metodama.

U hotelu „Hyatt Regency“, stvara se sistem koji stimulira zaposlene da se iskažu na poslu. Ide se na koncept opunomoćivanja većeg broja zaposlenih tako da i pojedinci u prvoj liniji mogu da ispolje svoje liderske kvalitete. U novije vreme se govori o suštini ili jezgri kompetentnosti zaposlenih. To su oni zaposleni koji usmeravaju druge i koji uče na iskustvu. Jezgro zaposlenih održava potrebnu stručnost što im omogućava da ostanu neophodni i kada dođe do smanjenja poslovne aktivnosti hotela. Jezgro kompetentnosti na svakom nivou zahteva neku lidersku stručnost uključujući stručnost da se održi kreativnost i inovacija. Jedan od aspekata posmatranja liderstva je sa stanovišta etike i morala. Moralno liderstvo se odnosi na vrednosti i zahveta da saradnici imaju bolja znanja o alternativama, da vrše inteligentne izbore kada dođe vreme reagovanja na liderov predlog da vodi.

Zaposleni u hotelu su često skloni da očekuju mnogo od lidera i da pasivno prepuštaju da on rešava probleme jer veruju da ne mogu biti velika opasnost za uspešnost poslovanja hotela. Umesto reagovanja zaposleni se povlače u sebe što dovodi do agonije u hotelu. Toksični lideri su suprotni lideri od poverenja. Dok lideri od poverenja ostvaruju puteve progressa toksični ih zatvaraju. Opasno je ako se to rano ne otkrije u hotelu, zaposleni ih posmatraju kao lidere od poverenja.

Da bi hotel ostvario svoje zadate poslovne ciljeve i izazvao očekivano reagovanje na tržištu, a naročito potrošača neophodno je da ima dobro razvijeno liderstvo. Liderstvo je odnos između onih koji žele da vode i onih koji odabrali da budu vođeni. Ponekad je to odnos jedan prema jedan, a ponekad jedan prema više ljudi, sledbenika. Ne postoji univerzalan obrazac kojim hotel treba da se vodi, kako bi uspešno ostvario svoje ciljeve. Liderstvo je ključ za kreiranje, i preusmeravanje energije u procesu promena. Prihvatanje vizije od strane zaposlenih je ključna pretpostavka za uspeh organizacione transformacije. Eksperti tvrde da u većini organizacija postoji problem previše upravljanja i

premalo liderstva. Liderstvo podrazumeva druge ljude – radnike ili sledbenike. Spremnosti da prihvate smernice i uputstva lidera, članovi grupe omogućavaju da se definiše status lidera kao i sam proces liderstva.

Lideri u hotelskom poslovanju su danas ključni resurs, bez njih ni znanje menadžmenta ne može da pomogne. Treba pripremiti hotel na to da istovremeno funkcioniše u dva okruženja, jedno usredsređeno na ideje a drugo na ljude i rad. Uloga lidera zahteva da se ide ispred drugih i ta odvojenost od drugih mora da se opravda.

Zaključak :

Lider u budućnosti u svakom hotelu treba da nastoji da svojim znanjem, veštinom i umećem doprinese poboljšanju hotela. On mora na pravi način voditi hotel, davati smernice da bi uspeh hotela bio na samom vrhu rada. Razvoj lidera je teži nego razvoj stručnosti za obavljanje funkcionalnih poslova u hotelskom poslovanju. Jedna od karakteristika lidera je sposobnost da kontroliše svoje ambicije.

U hotelskom poslovanju stavlja se naglasak na timski rad i na komunikaciju među zaposlenima. Najšire gledano konkurentnost hotela je i njegova sposobnost upravljanja promenama, koje zavise od lidera imajući u vidu dinamičku prirodu hotela. Lideri u hotelu su danas ključni resurs, bez njih ni znanje menadžmenta ne može da pomogne. Treba pripremiti hotel na to da istovremeno funkcioniše u dva okruženja, jedno usresređeno na ideje a drugo na ljude i rad. Svaki hotel nastoji na tome da svojom ponudom privuče što veći broj turista na obostrano zadovoljstvo. Lider u budućnosti u svakom hotelu treba da nastoji da svojim znanjem, veštinom i umećem doprinese poboljšanju hotela.

Kada se cela tema zaokruži, možemo da zaključimo da je marketing izuzetno važan deo savremenog poslovanja kako u hotelijerstvu tako i u svakoj drugoj branši poslovanja. Zbog toga je važno poznavati sve marketing metode koje su do sada izmišljene ali i ulagati i u inovacije i izmišljati nove metode radi boljeg uspeha u poslovanju. Marketing miks je neizostavni element marketinga i njegova adekvatna primena direktno i indirektno utiče na rezultate poslovanja i daje veoma dobre rezultate, zbog čega i jeste jako važno adekvatno primeniti tu strategiju u hotelijerstvu.

Menadžment hotela „Hyatt” je svojim dosadašnjim radom i zalaganjem, uspeo da se pozicionira na tržištu kao moderan hotel koji prati savremene trendove. Zaposleni u ovom hotelu se odlikuju svim neophodnim osobinama

predusjetljivošću, komunikativnošću, ljubazni su i uslužni. Kako bi zadržao svoju poziciju na tržištu i uspeo da održi dosadšnji imidž, menadžment ovog hotela bi trebao u daljem radu da posveti veću pažnju obuci zaposlenih i da prati njihov razvoj, ali i posebnu pažnju posveti razvoju saradnje i dobrih međuljudskih odnosa unutar kompanije, kao i oceni učinka i uspostavljanju sistema nagrađivanja zaposlenih. Iz tog razloga je neophodno da menadžment prepozna potrebe zaposlenih i u skladu s tim primeni sistem nagrađivanja.

U poslednjih par godina renomirani hotel "Hyatt", na čelu sa menadžmentom je uspeo da u svoje poslovanje inkorporiraju evropske trendove neuobičajene za naše prostore i privuku visokoplatežnu klijentelu. To je podrazumevalo angažovanje novog mlađeg kadra, određenog obrazovanja, koji će moći da podrži postavljene nove trendove i programe. „Hyatt“ je hotel toplog i prijatog eksterijera kao i enterijera, zanimljivih programa namenjenih gostima, koji deluju tako, da oni, koji su boravili u njemu, žele ponovo da se vrate. Ono što najbolje svedoči o utisku koji hotel ostavlja na svoje goste je knjiga utisaka, njihove preporuke i naravno njihovo ponovno vraćanje u hotel.

Hotel „Hyatt“ je svakako zaslužan za unapređenje turističke usluge Beograda i podizanje profitabilnosti turističke delatnosti, pre svega jer je to hotel visoke kategorije sa pet zvezdica, čiji je asortiman usluga i način pružanja isih podignut na jedan viši nivo nego u ostalim hotelima koji su kategorisani sa pet zvezdica. Ovaj hotel zauzima značajno mesto u turističkoj ponudi Beograda. Tome doprinosi prvenstveno njegova ekskluzivnost, kao i dobra saobraćajna pristupačnost. O uspehu i značaju ovog hotela u ukupnoj ponudi Beograda govori i činjenica o iskorišćenosti kapaciteta tokom protekle godine, kao i o broju stranaca koji je boravio u hotelu. Broj stranih posetilaca je veoma značajan, jer je Beograd kao turističko mesto afirmisan ne samo kod domaćih posetilaca, već i kod inostrane klijentele.

Hotel „Hyatt“ ima organizacionu šemu. Ona pokazuje: koja odeljenja postoje u organizaciji, ko je zadužen za koje odeljenje, ko je kome odgovoran i omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji. U

hotelu postoje linijski menadžeri tj. šefovi odeljenja koji upravljaju radom podređenih. Pored toga sarađuju međusobno kao i sa vlasnikom hotela koji predstavlja vrh organizacije.

Svakako da se kroz prethodno navedeno može uočiti da je fundamentalni cilj hotela „Hyatt“ da ima proizvode i uslugu visokog kvaliteta koji će da stvore najpre zadovoljnu, a zatim i lojalnu klijentelu. Zatim uspešnu organizaciju sa visokim profitom i visokim stepenom motivisanosti radnika. Kad se uporede konkurentski hoteli možemo uočiti, da se razlike smanjuju: ugostiteljski proizvodi su vrlo slični; razlika u funkcionalnosti ako i postoji vrlo brzo nestaje; i izgled prodajnih i uslužnih prostora sve je sličniji. Ono po čemu se kompanije i hoteli zapravo razlikuju su sami radnici: njihovo ponašanje prema klijentima, brzina reagovanja, način na koji rešavaju problematične situacije, motivisanost i usmerenost prema ostvarenju ciljeva, sposobnost učenja itd.

Literatura :

- Milisavljević, M. Liderstvo u preduzećima , Beograd 1999
 - Mašić, B. Menadžment, Beograd 2007
 - Ristić, P. Uticaj liderstva u preduzeću, Beograd 2007
 - Yukl, G. " Leadership in organizations" fourth edition, prentice Hall, Upper Saddle River N.J. 1998
 - Yukl, G. " Leadership in organizations" third edition, prentice Hall, Englewood Cliffs 1994
 - Izvor : Kotler Johan, P., Power and influence, The Free Press, USA, 1985
 - Izvor : John P. Kotler "Power, Dependence, and Effective Management" Harvard Business Review
 - Izvor : Vujović S, Ristić Ž, Ekonomska teorija Menadžmenta, Liber, Beograd,
 - Izvor : Kotler Johan, P., Power and influence, The Free Press, USA, 1985
 - Čerović, S. "Liderstvo u turističkim preduzećima", Univerzitet Singidunum, Beograd 2010
- Dostupno na www.singidunum.ac.rs
- Di Kamp, menadžer, stoleća, M. E. P., Zagreb, Croma-Hrvatska zadruga menadžera 2001
 - www.yuta.co.yu
 - Živković, R. Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za Turistički i Hotelijerski menadžment Beograd 2007
 - WTO, Quality i Tourism : a conceptual framework/ Standards
 - Kosar, Lj. Hotelijerstvo " Viša hotelijerska škola" Beograd 2002
 - Cerović, Z " Hotelski menadžment" Fakultet za Turistički i hotelski menadžment, Opatija 2003
 - Kotler, P. Bowen J.T. Makens J.S. Marketing for Hospitalitz and Tourism, fourth edition, Prentice Hall, Pearson Internacional edition 2003

- Kosar, Lj, Hotelijerstvo , Viša škola , Beograd 2002
- Leonard Morgan , “The Importance off Quality” , Perceived Quality off Products, Services end Stores New York , Lexington Books, 1984
- Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, Službeni glasnik RS 35/94