



DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE
POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Master rad

Satisfakcija potrošača i zaposlenih u hotelskim organizacijama

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Student:

Aleksandra Ristić 405663 / 2010

Beograd, 2011.

SADRŽAJ:

1. UVOD	2
1.1. Metodologija istraživanja	2
1.1.1. Predmet istraživanja.....	2
1.1.2. Cilj istraživanja	2
1.1.3. Metode istraživanja	2
1.1.4. Hipoteze istraživanja	2
1.1.5. Ključne reči.....	3
1.1.6. Struktura rada.....	3
I. DEO - MENADŽMENT	6
2. OSNOVE MENADŽMENTA	6
3. ZNAČAJ I DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	9
II. DEO - SATISFAKCIJA POTROŠAČA I ZAPOSLENIH	13
4. SATISFAKCIJA POTROŠAČA	16
4.1. Uslužni prostor.....	18
4.2. Proizvodi i usluga	19
4.3. Ljudi (zaposleni i potrošači).....	19
5. SATISFAKCIJA ZAPOSLENIH	24
5.1. Planiranje ljudskih resursa	26
5.2. Rekrutovanje ljudskih resursa	28
5.3. Selektovanje ljudskih resursa.....	29
5.4. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih.....	31
5.5. Obuka i usavršavanje zaposlenih	34
5.6. Ocenjivanje performansi zaposlenih	37
5.7. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih.....	39
5.7.1. Motivisanje zaposlenih	45
5.7.2. Samomotivisanje zaposlenih	86
5.8. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih	122
ZAKLJUČAK	124
LITERATURA.....	129

1. UVOD

1.1. Metodologija istraživanja

1.1.1. Predmet istraživanja

U ovom radu izučavaju se ključne preokupacije savremenih menadžera i organizacija. Ključne preokupacije su: ljudi (zaposleni i potrošači), ljudski kapital (znanje, veštine, iskustvo, sposobnosti, kreativnost i inovativnost) i jedna od oblasti menadžmenta koja se proteklih godina najviše razvila, to je oblast menadžmenta ljudskih resursa. Istražuje i definiše se sve što bi moglo da utiče na satisfakciju i lojalnost kako potrošača tako i zaposlenih. Akcenat se stavlja na satisfakciju zaposlenih kao i na proces nagrađivanja i motivisanja zaposlenih. Međutim, pošto je motivacija radnika veoma složen proces, nije dovoljno istaći značaj samo materijalnih i nematerijalnih kompenzacija. Već i uticaj svih ostalih procesa menadžmenta ljudskih resursa na satisfakciju zaposlenih. Način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka preduzeća.

1.1.2. Cilj istraživanja

Naučni cilj rada jeste da prvenstveno teorijski ukaže na značaj procesa - nagrađivanja i motivisanja zaposlenih. Zatim i svih ostalih procesa menadžmenta ljudskih resursa. Takođe da pojedinačno objasni njihov uticaj na motivaciju, satisfakciju i lojalnost zaposlenih kao i na uspešnost poslovanja organizacije.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi, odnosno da pruži informacije i nova saznanja onima koje interesuje ili koji žele da se bave menadžmentom ljudskih resursa.

1.1.3. Metode istraživanja

U izradi ovog rada korišćene su sledeće metode istraživanja: metod teorijske analize, metod deskripcije, logičko - dijalektički metod, metod sinteze, apstrakcije i empatije.

1.1.4. Hipoteze istraživanja

- Ljudski resursi su najznačajniji resursi u organizacijama.
- Ljudski resursi su jedini deo organizacije koji konkurenti ne mogu kopirati.
- U današnje vreme uslužna organizacija ne može biti uspešna ako su joj potrošači na prvom mestu a zaposleni na drugom mestu.
- Satisfakcija (lojalnost) potrošača kao i poslovni rezultati, pogotovo u uslužnim organizacijama, zavise od zadovoljstva zaposlenih.
- Zadovoljan i lojalan radnik je motivisan radnik.
- Najmoćniji motivator zaposlenih je proces nagrađivanja i motivisanja zaposlenih materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama.
- Zadovoljan radnik je dobro plaćen radnik.

- Ceo proces menadžmenta ljudskih resursa utiče na stepen motivacije i satisfakcije zaposlenih.
- Od načina na koji se upravlja ljudskim resursima zavisiće uspešnost, konkurentska prednost, sposobnost razvoja i opstanak preduzeća.
- U današnje vreme organizacija da bi imala motivisane, zadovoljne i lojalne zaposlene treba da teži da zadovolji njihove potrebe i nižeg i višeg nivoa (fiziološke, sigurnost, pripadanje i ljubav, poštovanje, samopotvrđivanje).
- Materijalne i nematerijalne kompenzacije su podjednako značajne za motivaciju zaposlenih.
- Danas postoji potreba da se motiviše pojedinac iako živimo u vremenu kada timovi postaju ključni.
- Nagrade su individualne i moraju da se prilagode svakom pojedincu.
- Razvoj informacionog sistema za motivaciju zaposlenih je idealno rešenje za prikupljanje podataka o tome šta zaposlene individualno motiviše. Takođe i za podršku menadžmentu u donošenju odluka o individualnom prilagođavanju procesa - nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.
- U organizacijama se često javlja problem u motivisanju zaposlenih (radnika i menadžera) zato što nemaju mogućnost konstantnog motivisanja materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama.
- Samomotivacija i satisfakcija zaposlenih imaju rok trajanja ako su uslovljene spoljašnjim uticajima.
- Samomotivacija i satisfakcija zaposlenih mogu biti trajne samo ako su neuslovljene spoljašnjim uticajima.

1.1.5. Ključne reči

Ključne reči su: organizacija; menadžment ljudskih resursa; ljudski resursi; satisfakcija i lojalnost potrošača; satisfakcija i lojalnost zaposlenih; proces menadžmenta ljudskih resursa; nagrađivanje i motivisanje zaposlenih; motivisanje zaposlenih; informacioni sistem za motivaciju zaposlenih (EMS); samomotivisanje zaposlenih; motivacioni seminar za zaposlene „eksterni i interni svet“.

1.1.6. Struktura rada

Rad se sastoji iz pet delova: uvod; menadžment; satisfakcija potrošača i zaposlenih; zaključak; literatura.

UVOD

- U uvodnom delu iznet je predmet istraživanja, ustanovljen je cilj istraživanja, iznete su korišćene metode istraživanja, postavljene su hipoteze istraživanja, navedene su ključne reči i opisana je struktura rada.

I. DEO - MENADŽMENT

- Ukazano je na značaj menadžmenta u svim organizacijama. Navedeni su njegovi osnovni principi.
- Navedene su privredne i neprivredne delatnosti u turizmu.
- Obrazloženi su pojmovi ugostiteljstvo - hotelijerstvo i restoraterstvo. Navedena je podela hotela.

- Ukazano je da od veličine hotela zavisi organizaciona struktura i šema. Samim tim i poslovne funkcije i procesi.
- Izneti su definicije menadžmenta.
- Ukazano je na promenljivo eksterno okruženje pa samim tim i na sve brže i učestalije promene u internom okruženju organizacije.
- Ukratko su objašnjeni problemi kojima se bavi strateški i operativni menadžment.
- Objašnjena je želja svakog poslovnog preduzeća da bi se već na početku ukazao značaj u motivisanju zaposlenih.
- Objašnjen je nastanak, razvoj i definicija menadžmenta ljudskih resursa. Kao i njegove sličnosti/razlike u odnosu na nekadašnje upravljanje kadrovima.
- Zatim je izneti definicija ljudskih resursa. Takođe je istaknut njihov značaj u organizaciji.
- Opisano kako dobar i loš način upravljanja ljudskim resursima utiče na celokupno poslovanje preduzeća.
- Objašnjena je uloga HR menadžera u zavisnosti da li sektor za ljudske resurse sadrži ili ne sadrži manje organizacione celine (odeljenja).
- Navedeni su ciljevi, veštine i karakteristike menadžera ljudskih resursa.

II. DEO - SATISFAKCIJA POTROŠAČA I ZAPOSLENIH

- Navedene su karakteristike rada u ugostiteljstvu.
- Iznete su ključne preokupacije savremenih menadžera i organizacija. Zatim je ukazano od čega sve zavise poslovni rezultati. Akcenat se stavlja na motivaciju i satisfakciju zaposlenih.
- Opisano je kako motivi i potrebe utiču na ljudsko (socijalno i radno) ponašanje.
- Pošto je cilj uslužne organizacije da ima oduševljene i lojalne potrošače, objašnjeno je šta sve utiče na njihovu satisfakciju.
- Objašnjen je uticaj organizacione kulture i klime na poslovanje uslužnog preduzeća.
- Ukazano je na stres koji se javlja kod svih zaposlenih ali pre svega kod uslužnog personala.
- Navedene su karakteristike grupa. A neke su i ukratko objašnjene.
- Izvršeno je upoređivanje procesa usluživanja sa pozorištem.
- Istaknuto je to da gostoprimstvo (gostoljubivost) najviše zavisi od zaposlenih koji imaju visok kontakt sa gostima.
- Objašnjeno je zašto organizacije danas svoje zaposlene stavljaju na prvo a potrošače na drugo mesto.
- Navedeni su procesi upravljanja ljudskim resursima.
- Pošto je osnovni cilj organizacija da ima motivisane i lojalne zaposlene, objašnjeno je šta sve utiče na njihovo zadovoljstvo. Svaki proces menadžmenta ljudskih resursa, odnosno njihov uticaj na motivaciju, satisfakciju i lojalnost zaposlenih, je pojedinačno objašnjen. Akcenat se stavlja na proces nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.
- Ukazano je na značaj materijalnih i nematerijalnih kompenzacija.
- Motivisanje zaposlenih. Istaknuto je to da i danas važi potreba da se motiviše pojedinac iako živimo u vremenu kada timovi postaju ključni. Samim tim postoji potreba i da se nagrade prilagode svakom pojedincu.

- Zatim ukazano je na glavni problem u prilagođavanju nagrada svakom pojedincu. Kao i moguće rešenje istog.
- Objašnjen je razvoj informacionog sistema za motivaciju zaposlenih (EMS). Ujedno i uloga sektora za ljudske resurse u razvoju informacionog sistema za motivaciju zaposlenih.
- Prikazane su četiri šeme anketnih upitnika koje bi se mogle koristiti u elektronskoj formi za prikupljanje podataka o tome šta svakog pojedinca u organizaciji motiviše.
- Samomotivisanje zaposlenih. Zatim ukazano je na glavni problem u motivisanju zaposlenih, koji se javlja u svim organizacijama. Kao i moguće rešenje istog.
- Urađen je primer motivacionog seminara za zaposlene - "eksterni i interni svet". On pruža interesantne informacije i nova saznanja iz oblasti fizike, kvantne fizike, hemije, biologije, ekologije, psihologije, filozofije, sociologije i dr. Sve u cilju podizanja svesnosti zaposlenih na viši nivo i buđenja njihove unutrašnje neuslovljene satisfakcije i samomotivacije.

ZAKLJUČAK

- Iznet je zaključak u skladu sa polaznim hipotezama i podacima do kojih se došlo tokom teorijskog istraživanja i pisanja ovog rada.

LITERATURA

- Navedena je korišćena literatura.

I. DEO - MENADŽMENT

2. OSNOVE MENADŽMENTA

Ljudi vekovima stvaraju i oblikuju organizacije. Najveći deo života, ljudi provedu u nekoj organizaciji (obdanište, škola, fakultet, država, profitna i neprofitna, javna ili privatna, proizvodna ili uslužna organizacija itd.). Organizacije su nastale kako bi ljudi zadovoljili svoje potrebe i ostvarili svoje ciljeve. **Organizacije imaju najmanje pet sledećih elemenata:**¹

1. Usmerene su ka ciljevima;
2. Organizacije su pažljivo i promišljeno strukturane u vidu određenih struktura da bi se procesi i poslovi efikasno obavljali;
3. Organizacije su socijalni entiteti, što znači da čine dve ili više osoba. Ljudi su najvažniji element svake organizacije;
4. Resursi koje će članovi organizacije koristiti (materijal, fizički, tehnološki, informacioni, ljudski, novčani);
5. Menadžment koji usmerava sve ostale elemente (ljude, resurse, procese) ka ostvarivanju svrhe i ciljeva.

Potreba za menadžmentom je univerzalna. **Menadžment je potreban u:**²

- Organizacijama svih veličina (male ili velike);
- Svim tipovima organizacije (profitne ili neprofitne);
- Svim nivoima organizacije (dno ili vrh);
- Svim oblastima organizacije (proizvodnja, marketing, ljudski resursi, računovodstvo, informacioni sistemi itd.).

Sve ove organizacije moraju imati kvalitetan menadžment, da bi bile efektivne i efikasne. **Menadžment je zasnovan na nekoliko osnovnih principa:**³

- Menadžment se bavi ljudskim bićima;
- Pošto se menadžment bavi integrisanjem ljudi u zajednički poduhvat, on je i sastavni deo kulture;
- Svaka organizacija zahteva određenu dozu posvećenosti zajedničkim opštim ciljevima i zajedničkim vrednostima;
- Svrha menadžmenta je, takođe da omogući da organizacija i svaki od njenih članova rastu i razvijaju sa promenama potreba i mogućnosti;
- Organizaciju sačinjavaju ljudi koji imaju različite kvalifikacije i znanja, i koji rade raznorodne poslove;
- Ni veličina proizvodnje, ni „krajnji rezultat” nisu sami po sebi adekvatna mera učinka menadžmenta i preduzeća;
- I na kraju treba reći da je najvažnija stvar koju treba upamtiti o jednom preduzeću sledeća: rezultat poslovanja je zadovoljan kupac.

¹Erić D. (2000), *Uvod u menadžment*, Čigoja, str. 41., preuzeto iz knjige Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 27.

²Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 18.

³Draker P. (2003), *Moj pogled na menadžment: Ideje koje su unapredile menadžment*, Adižes, Novi Sad, str. 17-18., preuzeto iz knjige Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21-22.

Menadžeri koji razumeju ove osnovne principe i shodno njima deluju, biće uspešni menadžeri.

Turizam je raznorodna privredna delatnost, koja se sastoji od različitih privrednih i neprivrednih aktivnosti, a sve zajedno učestvuju u zadovoljavanju potreba domaćih i stranih turista. Delatnosti u turizmu mogu biti: **Privredne delatnosti** - ugostiteljstvo, saobraćaj, turističke i putničke agencije, trgovina na malo, zanatstvo i razne vrste komunalnih delatnosti. **Neprivrede delatnosti** - razne aktivnosti (kulturno-umetničke, sportske i dr.), rad turističkih organizacija i organa na regionalnom, nacionalnom i međunarodnom planu, koje na direktan ili indirektan način učestvuju u formiranju turističke ponude.⁴

Ugostiteljstvo predstavlja samo jednu od delatnosti turističke privrede. Privredna delatnost koja obezbeđuje pružanje usluga smeštaja i ishrane (proizvodnja hrane i pripremanje pića) naziva se - ugostiteljstvo. Hotelijerstvo i restoraterstvo vezani su za najvažnije objekte, za smeštaj i ishranu, tj. hotele i restorane. Iako je osnovna delatnost hotela pružanje usluga smeštaja veliki broj hotela pruža i usluge ishrane, kao i ostale usluge. Hotel je danas jedan od najbitnijih i veoma kompleksnih tipova ugostiteljskih objekata.⁵ **Hoteli se prvenstveno dele prema:**⁶

- Fizičkim karakteristikama objekta (veličinu objekta i građevinske odnosno konstrukcione karakteristike);
- Tržišnoj nameni (analitički i poslovni);
- Vrsti i načinu pružanja usluga;
- Vremenu poslovanja (sezonski i celegodišnji).

Organizaciona struktura određenog hotela zavisice prvenstveno od njegove veličine i od prodajnih mesta (broja restorana, barova, veličine konferencijskog prostora, kongresnih sala i dr.). Svaki hotel se sastoji od organizacionih jedinica (odeljenja / sektora i odeljenja). U manjim hotelima organizacione jedinice se nazivaju - odeljenja. Međutim u srednjim i većim hotelima organizacione jedinice se nazivaju - sektori. Zatim neki sektori sadrže manje organizacione celine (odeljenja) u kojima se obavljaju srodni i slični poslovi. Uobičajeni način prikazivanja jedne organizacije jeste putem **organizacione šeme**:

- Organizaciona šema, u hotelima manje veličine, pokazuje koje sve organizacione jedinice postoje u hotelu - odeljenja. Pokazuje poziciju svakog šefa odeljenja (nekad i imena), ko je kome odgovoran i omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji.
- Organizaciona šema, u srednjim i većim hotelima, pokazuje koje sve organizacione jedinice postoje u hotelu - sektore / sektore i odeljenja. Što znači da pokazuje i organizacione strukture tih sektora u kojima postoje odeljenja. Zatim, pokazuje poziciju svakog menadžera sektora i odeljenja (nekad i imena), ko je kome odgovoran i omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji.

⁴Unković S., Zečević B. (2006), *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 30-31.

⁵Isto, str. 90 - 91.

⁶Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 182.

Glavne poslovne funkcije se realizuju u okviru istoimenih organizacionih jedinica npr. prodaja i marketing, finansije, ljudski resursi i dr. **Poslovni procesi** se odnose na način na koji je rad organizovan, koordinisan i fokusiran na proizvodnju vrednog proizvoda ili usluge. Poslovni procesi su konkretni radni tokovi materijala, informacija i znanja.⁷

Turizam, turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim uslovima globalizacije, naglih i sveobuhvatnih promena u okruženju, više nego bilo koja druga delatnost ili bilo koji drugi privredni subjekat, zavise od adekvatnog menadžmenta.⁸ **Menadžment** je proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole (transformacioni proces) napora svih članova organizacije i korišćenje svih organizacionih resursa kako bi se ostvarili postavljeni organizacioni ciljevi (J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, 1997.).⁹

Svaka organizacija ima jedinstveno **interno i eksterno okruženje**. Interno okruženje je otvoreni sistem i zato mora da se stalno menja, unapređuje i prilagođava promenljivom eksternom okruženju (ubrzani naučno-tehnološki razvoj; zaoštavanje konkurencije; povećani zahtevi potrošača itd.). To podrazumeva da i menadžment mora da prati te promene i da se menja, unapređuje i prilagođava.

Efektivnost - raditi prave stvari. Odnosi se na odnos organizacije i njenog okruženja i tim problemima se bavi strategijski menadžment. **Efikasnost** - raditi prave stvari na pravi način. Odnosi se na efikasno pretvaranje inputa (ulaznih resursa: ljudi, finansije, sirovina, tehnologija, informacija) u outpute (izlazne performanse: proizvode, usluge, ciljeve), a tim problemima se bavi proizvodni ili operativni menadžment.¹⁰

Na operativnom nivou turističkih-ugostiteljskih poslovnih subjekata, najbitnija je produktivnost zaposlenih, kvalitet i usluga. **Ljudski resursi** su najbitniji resursi u svakoj organizaciji. Prema njima se mora iskazivati najveći stepen pažnje i interesovanja, zato što imaju ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva i u postizanju konkurentne prednosti preduzeća. Uspešno upravljanje ljudskim resursima se pozitivno odražava na celokupno poslovanje. **Upravljanje ljudskim resursima** je podsistem upravljanja preduzećem. Kao sadržaj menadžment procesa, u domenu je menadžerskog tima koji vodi preduzeće. Opšti cilj upravljanja ljudskim resursima jeste ostvarivanje uspeha kroz zaposlene. Predstavlja veoma složen proces jer je ljudsko ponašanje promenljivog karaktera i često nepredvidivo. Odnosi nadređenosti i podređenosti, polako ali sigurno, ustupaju mesto odnosima saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva organizacije, kao i pojedinačnih ciljeva (interesa) zaposlenih. Takav odnos pozitivno utiče na zaposlene, a zadovoljni zaposleni utiču na zadovoljstvo potrošača. **Želja svakog preduzeća je da ima uspešnu organizaciju sa visokim profitom, odnosno: motivisane, zadovoljne i lojalne zaposlene (samim tim i veće angažovanje u procesu rada), visok kvalitet proizvoda i usluga, koji će da stvore najpre zadovoljne a zatim i lojalne potrošače.**

⁷Bagarić I. (2010), *Menadžment informacionih tehnologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 159, 163, 165.

⁸Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 105.

⁹Stoner J., Freeman E., Gilbert D. (1997), preuzeto iz knjige Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 20.

¹⁰Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 23.

3. ZNAČAJ I DEFINISANJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

*„Možete sanjati, stvarati, osmisliti i izgraditi
najlepše mesto na svetu, ali ono što pretvara
san u stvarnost jesu ljudi.“*

Walt Disney

Jedna od oblasti menadžmenta koja se proteklih godina najviše razvila jeste oblast menadžmenta ljudskih resursa. Menadžment ljudskih resursa je nauka koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. Nastala je kao profesija početkom XX veka, da bi se vremenom intenzivno razvijala. Pojam „**menadžment ljudskih resursa**“ (HRM - *Human Resource Management*) se javlja u upotrebi osamdesetih godina prošlog veka, a najviše pod uticajem američke literature i engleskog jezika. **Pojam ima više značenja:**¹¹

- Naučna disciplina;
- Menadžerska funkcija;
- Posebna funkcija u preduzeću;
- Specifična filozofija menadžmenta.

Menadžeri starog kova smatrali su da je bavljenje međuljudskim odnosima, zadovoljstvom na poslu, stavovima ili emocionalnim problemima zaposlenih čisto „gubljenje vremena“. Oni su ignorisali ili potcenjivali značaj ljudskih resursa i važnost psiholoških faktora - čovekovih očekivanja, mentalnih navika, sposobnosti, ciljeva i motiva - za uspeh u poslovanju preduzeća.¹² Tada su zaposleni bili podčinjeni i bez međusobne saradnje morali su da bezpogovorno izvršavaju radne obaveze. Materijalni i finansijski resursi tretirani su bolje nego zaposleni. Međutim promene su se desile u terminološkom i u pristupu sagledavanja zaposlenih u organizaciji. Zaposleni koji je uvažen, zadovoljan, cenjen, adekvatno nagrađen u organizaciji gde se poslovi obavljaju uz saradnju i kreativnost, biće motivisan za veće angažovanje i bolji rad. Što pozitivno utiče na organizaciju.

Savremenim menadžerima je sasvim jasno da pojedinačan izvršilac, bilo koji posao obavljao, ne zasniva radni odnos samo zato da bi bespogovorno izvršavao radne obaveze i za to primao platu, nego i da bi se za nešto pitao, dokazivao svoje kvalitete i potvrđivao svoju ličnost. Menadžeri treba da imaju u vidu da zaposleni nije prisutan u firmi samo telom nego i duhom, pa makar izvršavao i najprostije manuelne poslove. Pojedinaac, što se više poistovećuje sa organizacijom i njenim poslovanjem, više će se boriti za ostvarivanje njenih ciljeva.¹³

Poboljšanjem položaja zaposlenog u organizaciji žele se stvoriti uslovi u kojima će se njegovo radno zadovoljstvo, njegova motivacija za rad, njegov učinak i njegovo ponašanje dovesti na željeni nivo. To znači da bez zadovoljstva nema ni rezultata, jer od zaposlenog koji nije zadovoljan svojom platom i sveukupnim

¹¹Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 206.

¹²Maslov A. H. (2004), *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 5.

¹³Čerović S. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum (knjiga u štampi), Beograd, str.12.

položajem u organizaciji, ne mogu se očekivati velika dostignuća i natprosečni rezultati u radu.¹⁴

Tako da danas, moderne kompanije u prvi plan ističu svoje zaposlene. Smatrajući njih kao ključni faktor kreiranja njihovog budućeg uspeha u ostvarivanju ciljeva i u stvaranju - održavanju konkurentske prednosti organizacije. Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije i njenih uspeha.

Tradicionalni izvori uspeha su: proizvodi i tehnologije, pristup finansijskim izvorima itd. Oni omogućavaju konkurentsku prednost ali u manjoj meri nego što je to bilo pre 20 godina. 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; izgled prodajnih i uslužnih prostora sve je sličniji i dr. Ono po čemu se kompanije i hoteli zapravo razlikuju su sami radnici: njihovo ponašanje prema klijentima, komunikacija, stil i 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 se stvara jedinstvena pozicija na tržištu.**

Sličnosti menadžmenta ljudskih resursa i upravljanja kadrovima odlikuju se pre svega u upravljačkoj funkciji tj. usmereni su prema zaposlenima, proističu iz poslovne strategije, obezbeđuju i obučavaju kadrove, usklađuju kadrove sa promenama poslovanja i dr. **Razlike** se mogu ogledati u ciljevima i načinu upravljanja kadrovima, u pogledu odgovornosti i tretiranja tj. ophođenja prema zaposlenima u organizaciji.

Uspešno upravljanje ljudskim resursima se pozitivno odražava na celokupno hotelsko poslovanje. Da bi bilo uspešno, na ljude se mora gledati kao i na druge resurse kojima se upravlja u organizaciji. U ljudske resurse treba konstantno ulagati i posmatrati ih strateški, dugoročno. Svako ulaganje u ljudske resurse više niko ne smatra troškom već isplativom investicijom.

Organizacija koja ima **loš način upravljanja ljudskim resursima** ne može biti uspešna jer samim tim se javlja dissatisfakcija zaposlenih, smanjuje se produktivnost zaposlenih i satisfakcija potrošača; povećava se stopa fluktuacije radnika; povećavaju se troškovi a smanjuju prihodi. Zatim organizacija gubi sposobnost razvoja i konkurentsku prednost, što sve dovodi do pitanja opstanka preduzeća.

Pod pojmom **ljudski resursi** podrazumevaju se ukupni ljudski potencijali u konkretnoj savremenoj organizaciji:¹⁵

- Raspoloživa znanja i iskustva;
- Upotrebljive sposobnosti i veštine;
- Moguće ideje i kreativna ostvarenja;
- Step en motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

¹⁴Čerović S. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum (knjiga u štampi), Beograd, str. 13.

¹⁵Isto, str.31.

Menadžment ljudskih resursa je dinamičan proces koji čini niz međupovezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmerenih na ostvarivanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.¹⁶

Sektor za upravljanje ljudskim resursima (HRM - *Human Resource Management*) je odvojena organizaciona jedinica. Menadžer ove službe (HR menadžer ili menadžer ljudskih resursa) direktno nadgleda rad svojih zaposlenih i odgovoran je za njih. Zatim sarađuje sa drugim menadžerima organizacije kao što su marketing, finansijski menadžer i dr. Svi ovi menadžeri su na određeni način i HR menadžeri, s obzirom na činjenicu da su i oni uključeni u sve procese upravljanja ljudskim resursima kada su u pitanju zaposleni sa kojima raspolažu. Menadžer ljudskih resursa pomaže i savetuje ostale menadžere prilikom regrutovanja, selektovanja, zapošljavanja, utvrđivanja nadoknade i drugih aktivnosti. Zato je saradnja neophodna. Međutim, neophodna je i saradnja sa vrhom organizacije jer ljudski resursi postaju osnovni resursi koji će obezbediti konkurentsku prednost organizacije u budućnosti.

Kao što je već rečeno u radu, neki sektori u organizaciji (pogotovo u srednjim i većim) mogu da sadrže manje organizacione celine (odeljenja) u kojima se obavljaju srodni i slični poslovi. Najprimenjivaniji oblik integrisanja i povezivanja poslova i aktivnosti u veće grupe poslova je u **sektoru za ljudske resurse**. Tako, na primer, poslovi i aktivnosti vezani za regrutovanje i selekciju kandidata mogu se grupisati u jednu grupu poslova; poslovi i aktivnosti vezani za obuku, usavršavanje i razvoj zaposlenih - u drugu grupu poslova; poslovi i aktivnosti vezani za procenu učinka, nagrađivanje, motivisanje i napredovanje - u treću grupu poslova i dr.

Ako sektor sadrži odeljenja, onda menadžer ljudskih resursa nadgleda rad menadžera tih odeljenja i odgovoran je za njih. Dok menadžeri odeljenja direktno nadgledaju rad svojih zaposlenih i odgovorni su za njih. Zatim sarađuju sa drugim menadžerima organizacije kao što su marketing, finansijski menadžer i dr. Koji menadžer odeljenja će pomagati i savetovati ostale menadžere zavisice od poslovnih procesa o kojima je reč - regrutovanje i selektovanje kandidata; obuka i usavršavanje zaposlenih; ocenjivanje performansi zaposlenih; nagrađivanje i motivisanje zaposlenih i dr.

Proces upravljanja ljudskim resursima podrazumeva odgovarajuće mere i aktivnosti u kojima učestvuju dve strane: na jednoj strani su oni koji upravljaju, makar i u najmanjoj meri (menadžeri), a na drugoj oni kojima se upravlja (izvršioci poslova i radnih zadataka). Rezultat dobrog upravljanja ljudskim resursima ogleda se u vidu usklađenosti između stvarnih potreba za ljudskim kapitalom i raspoloživog ljudskog kapitala organizacije, odnosno u vidu povećanja nivoa produktivnosti po zaposlenom. Da bi se u tom procesu ostvarivali povoljniji rezultati neophodan je individualni pristup, jer čovek u organizaciju ne unosi samo svoje znanje i

¹⁶Bahtijarević - Šiber F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, preuzeto iz knjige Avlijaš R. (2008), *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 202.

sposobnosti nego i svoje želje i ambicije, svoje nade i očekivanja ali i svoje pozitivne i negativne navike i osobine.¹⁷

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

Postoje četiri osnovna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu:¹⁸

- 1. Ciljevi koji se odnose na zaposlene.** Osnovni cilj menadžera je da organizaciji obezbedi kvalitetne ljude koji će efikasno i efektivno obavljati poslove. Da bi se taj cilj uspešno ostvario, potrebno je utvrditi: organizacionu strukturu, vrste ugovora angažovanja zaposlenih, kvalitetan odabir kompetentnih ljudi i njihovo zadržavanje u organizaciji.
- 2. Ciljevi koji se odnose na rad.** Kada organizacija obezbedi kvalitetne ljude, glavni cilj menadžera je da svojim aktivnostima motiviše zaposlene kako bi bili predani poslu i maksimalno angažovani. Posebno je naglašena uloga: obuke i razvoja, motivisanja zaposlenih sistemom nagrađivanja, disciplinovanje zaposlenih kako bi se ostvarili visoki standardi u radu.
- 3. Ciljevi koji se odnose na menadžment promena.** Promene se dešavaju u eksternom i internom okruženju organizacije. Unutrašnje promene i inovacije organizacija izaziva da bi ostvarila i održala svoju konkurentnu prednost na tržištu. Te promene se vezuju za: reorganizovanje aktivnosti i procesa u poslovanju, za pronalaženje i angažovanje novih radnika, takođe je moguća i potreba za kulturološkim promenama. Za ostvarivanje ovog cilja odeljenje za menadžment ljudskih resursa mora da angažuje prave lidere, inovatore, kreativne ljude koji pokreću promene oko sebe.
- 4. Administrativni ciljevi.** Administrativni poslovi su vrlo važni i podrazumevaju, poslove preciznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima (njihovim sposobnostima, znanjima, veštinama, ciljevima u karijeri) i pravne poslove koji se odnose na usklađivanje sa zakonskom regulativom.

Menadžeri ljudskih resursa moraju da imaju odgovarajuća znanja i veštine, da bi mogli da odgovore zahtevima promenljivog poslovnog okruženja i ostvare navedene ciljeve. **Te veštine mogu se svrstati u četiri osnovne kategorije:**¹⁹

- 1. Veštine odnosa sa ljudima.** U poslu menadžera, veoma je važna ljudska dimenzija. Danas menadžer mora da zna kako i na koji način da upravlja ljudskim resursima, da bi zaposleni uspešno ostvarili svoje zadatke i odigrali

¹⁷Čerović S. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum (knjiga u štampi), Beograd, str.12, 27.

¹⁸Torrington D., Hall L., Taylor S. (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 6-7.

¹⁹Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. (2007), *Fundamentals of Human Resource management*, Mc Graw Hill, International edition, str. 14., preuzeto iz knjige Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 239.

svoju ulogu u postizanju konkurentske prednosti. Od njega se zahteva da poznaje politike, programe i prakse, koje će primenjivati u upravljanju. Takođe da zna veštine komuniciranja, pregovaranja i razvoja timskog rada.

2. **Veština donošenja odluka.** Ovu veštinu menadžeri ljudskih resursa primenjuju gotovo svakodnevno. Podrazumeva donošenje odluka o kvalifikacijama i veštinama zaposlenih, odluke o pravnim, etičkim kao i finansijskim aspektima njihovih funkcija.
3. **Veština liderstva.** Menadžeri imaju vrlo važnu leadersku ulogu u današnjem turbulentnom okruženju. Promene dovode do konflikata, otpora i zbunjenosti među zaposlenima. Leaderska uloga se odnosi na prevazilaženje tog negativnog uticaja na zaposlene i njihovog otpora prema promenama, podučavajući ih da posluju u promenjenim uslovima. Tako da se promene sagledavaju pozitivno.
4. **Tehničke veštine.** U oblasti menadžmenta ljudskih resursa, ove veštine podrazumevaju poznavanje teorije i prakse iz stafinga, razvoja, nagrađivanja, organizacionog dizajna i komuniciranja. Takođe i veštine poznavanja softvera i kompjuterskih sistema, kao i znanje iz oblasti pravne regulative ove oblasti.

Karakteristike menadžera u dobrim uslužnim kompanijama su:²⁰

- Da ume da postavi jasne ciljeve i prenese svoja očekivanja zaposlenima;
- Da ume da prepozna izuzetno zalaganje i da pomaže ljudima da prebrode i prevaziđu svoje slabosti;
- Da je predvodnik, odnosno daje lični primer kako treba raditi;
- Da je u stanju da se uživi u posao svojih podređenih, odnosno da ih razume;
- Da pokazuje sposobnost prilagođavanja u promenljivom okruženju.

II. DEO - SATISFAKCIJA POTROŠAČA I ZAPOSLENIH

Najvažniji resurs svakog preduzeća je ljudski potencijal, odnosno zaposleni kadrovi u njemu. Ljudski resursi predstavljaju osnovnu pokretačku snagu preduzeća. Težnja svakog menadžera u hotelu je da ima najbolje osoblje - recepcionare, kuvare, konobare, barmene, sobarice i dr. Takva tendencija je oduvek vladala u hotelijerstvu i ugostiteljstvu, s obzirom da su ove delatnosti oduvek bile izložene izuzetno oštroj konkurenciji koja je određivala njihov opstanak. Suština menadžmenta u hotelijerstvu su ljudski odnosi, odnosno efikasno upravljanje procesima i ljudima.²¹ **Karakteristike rada u ugostiteljstvu:**²²

- Najveći broj usluga pružaju se u neposrednom kontaktu sa potrošačima;
- Relativno su skromne mogućnosti da se ljudski rad u procesu usluživanja supstituiše tehničkim sredstvima (mašinama, aparatima);

²⁰Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 357.

²¹Barjaktarović D. (2008), *Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 138-139.

²²Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 230.

- Česte fluktuacije zaposlenih, a neophodno je da se obezbedi i održi stalni visok nivo profesionalnog i kvalitetnog obavljanja uslužnih operacija;
- Isto tako je neophodno tehnološko, organizaciono i tržišno prilagođavanje uslužnog programa preduzeća dinamičnim i raznovrsnim promenama u zahtevima njegovih gostiju tj. potrošača.

Hotelska preduzeća i uopšte preduzeća u turizmu suočavaju se sa veoma ozbiljnim problemima u zapošljavanju, razvijanju i održavanju lojalne, kompetentne, dobro rukovođene i motivisane radne snage, usredsređene na pružanje kvalitetne usluge sve zahtjevnijim i sve kritičnijim turistima-gostima. Kompanija je uspešna i dobra samo ukoliko su uspešni i dobri pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentske prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposlenici, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje.²³

U izrazito interpersonalnom sektoru kakvi su hotelijerstvo - restoraterstvo, i njihovog karaktera rada u uslužnom procesu, dolazimo do zaključka da su **ljudi** (zaposleni i potrošači), **ljudski kapital** (znanje, veštine, iskustvo, sposobnosti, kreativnost i inovativnost) i **menadžment ljudskih resursa**, ključne preokupacije savremenih menadžera i organizacija. Potrebno je indentifikovati i formirati optimalan tj. pravi broj, sastav ljudi sa odgovarajućim veštinama. Onda da motivišu zaposlene kako bi ostvarili visoke performanse. I da kreiraju interaktivnu vezu između poslovnih ciljeva i aktivnosti planiranja ljudi.

Formiranje optimalnog obima, strukture kolektiva i optimalnog odnosa između sastava zaposlenih i organizacije, njenih poslovnih procesa, to nije jednostavan posao, već veoma složen i kontinuelan. Organizacije stalno vrše izmene ljudskih resursa da bi formirali taj optimum. Osnovni cilj je da preduzeće svojim potrošačima obezbedi potreban kvalitet uslužnog programa, a kroz to i podlogu sopstvene ekonomije poslovanja.²⁴ To ujedno podrazumeva ostvarivanje ciljeva organizacije i postizanje konkurentske prednosti.

Dobri poslovni rezultati potiču od zadovoljnih i lojalnih potrošača, što je posledica kvaliteta usluge (za datu cenu), a u isto vreme dobra usluga je rezultat procesa usluživanja koji zavisi pre svega od zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih „na prvoj liniji”, ali i od motivacije, znanja i veština njihovih neposrednih menadžera (Slika 1). Kada preduzeće ima motivisane i zadovoljne radnike, od linije usluživanja do najviših menadžerskih pozicija, uz korporativnu kulturu orijentisanu na usluge i potrošače, uspeh je zagarantovan.²⁵

²³Čerović S. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum (knjiga u štampi), Beograd, str.17 - 18, 22 - 23.

²⁴Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 230.

²⁵Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 349, 194.



Slika 1: *Relationship u poslovnoj praksi.*

Ljudi se razlikuju u pogledu mnogih pokazatelja: motiva, interesa, potreba, sposobnosti, karakteristika itd. Svi ti pokazatelji utiču na socijalno i radno ponašanje.

Motivi - ponašanje potrošača i zaposlenih. Ljudsko ponašanje je promenljivog karaktera i često nepredvidivo. U klasičnom shvatanju onoga što postoji po rečnicima o motivaciji ona proizilazi iz reči «motiv» koja prouzrokuje da se osoba-pojedinac ponaša na određeni način, ili stimuliše njegov interes. Takođe «motiv» je taj koji pokreće (ili utiče) da osoba-pojedinac preduzme određenu aktivnost. U ovom kontekstu, gotovo redovno, u literaturi se nalazi i objašnjenje Maslovljeve (Maslow) teorije motivacije, koja na veoma jednostavan način, kroz objašnjavanje hijerarhije ljudskih potreba, od onih na najnižem nivou (potreba za hranom, odevanjem i sl.) do onih najvišeg ranga (samopotvrđivanjem), prikazuje strukturu potreba, pa onda i motive koji iz toga proizilaze (Slika 2).²⁶

1. Fiziološke potrebe (hrana, žeđ, odmor, aktivnost);
2. Sigurnost (bezbednost, sloboda od straha i anksioznosti);
3. Pripadanje i ljubav (davanje i primanje ljubavi);
4. Poštovanje (samopoštovanje i poštovanje drugih) i
5. Samopotvrđivanje (lično ispunjenje).

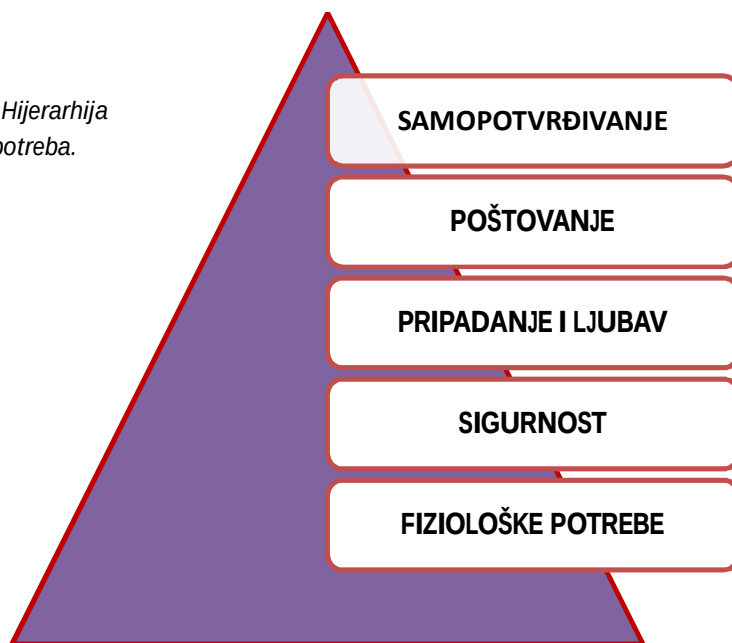
Niže



Više

²⁶Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 68.

Slika 2: Hijerarhija ljudskih potreba.



U literaturi se sreću brojne **klasifikacije potreba**, koje su uslovljene nivoom ekonomske i sociokulturne razvijenosti društva i predmetom istraživanja. Klasifikacije se javljaju u obliku međusobno isključivih parova: elementarne-razvijene, primarne - sekundarne, materijalne-nematerijalne, neophodne-dopunske, opšte-specifične, stalne-povremene, zamenljive-nezamenljive, odložne-neodložne itd.²⁷

4. SATISFAKCIJA POTROŠAČA

Satisfakcija je osećaj koji se događa u fazi posle kupovine i konzumiranja proizvoda, korišćenja i doživljaja usluga. Ona je glavni preduslov lojalnosti potrošača. Satisfakcija (zadovoljstvo) potrošača je ključ za zadržavanje postojećih i privlačenje novih korisnika turističkih usluga.²⁸ Samim tim, povećava se i profit organizacije što utiče na satisfakciju i lojalnost zaposlenih.

Satisfakcija potrošača je emocionalan odgovor potrošača (osećaj zadovoljstva), koji nastaje poređenjem očekivanja formiranih pre kupovine i viđene (doživljene) performanse proizvoda/usluga.²⁹

Potrošač je zadovoljan ili oduševljen kada usluga (proizvod) ispunjava ili nadmašuje njegova očekivanja. Međutim, neko može da imati prijatno iskustvo a da bude nezadovoljan. Zbog toga što to iskustvo nije prijatno onoliko koliko se pretpostavljalo ili očekivalo da će biti. Turistička preduzeća su, danas, sve više u situaciji da razmišljaju na koji način da svojom ponudom i uslugom nadmaše, a ne samo da ispune očekivanja potrošača. Da bi se kod potrošača javio osećaj potpune satisfakcije ili oduševljenja.

²⁷ Maksin - Mičić M. (2007), *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 37.

²⁸ Živković R. (2009), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Beograd, str. 144.

²⁹ Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 101.

Visok stepen satisfakcije potrošača obavljenom kupovinom neposredno utiče na ponovni izbor iste marke proizvoda/usluge i stvaranje lojalnosti kod potrošača. U većini slučajeva upravo je tako.³⁰ Zatim utiče na privlačenje novih potrošača (tzv. usmena pozitivna propaganda). Koji će opet, ako su zadovoljni, dovesti nove potrošače.

Međutim, u slučajevima gde **potrošači nisu zadovoljni** obavljenom kupovinom odnosno performansama proizvoda/usluge ili se osećaju prevarenim, skoro je izvesno da će u ponovnom zadovoljavanju iste potrebe kupiti neku drugu marku proizvoda ili koristiti drugu uslugu.³¹ Još je lošija situacija ako se potrošači odluče da svoje negativno iskustvo iznesu prijateljima i poznanicima (tzv. usmena negativna propaganda).

Ono što hotel promoviše - mora biti ispunjeno. Odnosno pružena usluga treba da odgovara onoj koja je planirana i promovisana potrošačima. Ukoliko se javi razlika između isporučene usluge i onoga što je obećano potrošaču putem raznih vidova komunikacija dolazi do dissatisfakcije. Kao rezultat nezadovoljstva posledice mogu biti: odlazak potrošača, neplaćanje, negativan publicitet i dr. Zato kada se javi neki problem u organizaciji: nezadovoljstvo, razočarenje ili žalba potrošača, itd., treba da se nađe brzo i adekvatno rešenje problema. Na primer da se ponudi izbor da se zameni loša usluga.

Potrošači čija su nezadovoljstva rešena, uglavnom postaju više odani tom preduzeću, nego oni koji nisu bili nezadovoljni.³²

Dakle, jako je bitno da postoji efektivan **sistem odgovora na nezadovoljstvo**.³³

- Proaktivnost - otkriti sam potencijalne uzroke nezadovoljstva, pre žalbi potrošača;
- Definisati procedure odgovora na nezadovoljstvo potrošača;
- Obučiti osoblje da pravilno reaguje u situacijama kada dolazi do nezadovoljstva - žalbi;
- Dati veštine, ali i ovlašćenja osoblju da reaguje i reši problem kad god je to u njihovoj moći;
- Učiti i inovirati proces, shodno povratnim informacijama od potrošača i zaposlenih uključenih u proces.

Nezadovoljni potrošači i žalbe nisu samo opasnost, već šansa za proaktivno preduzeće. Jako je bitno da se problem nezadovoljstva, nerviranja i žalbi potrošača shvati ozbiljno, i da se analiziraju sve dimenzije procesa: da li se potrošači žale, ima li skrivanja žalbi, zašto su nezadovoljni, da li postoje neki nečasni motivi žalbe... Nisu, međutim, sve žalbe dobronamerne. Određeni potrošači se žale i kada ne postoji realnih i ispravnih razloga za to.³⁴

³⁰Živković R. (2009), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Beograd, str. 150.

³¹Isto, str. 150.

³²Isto, str. 156.

³³Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 237.

³⁴Isto, str. 235, 230.

Satisfakcija potrošača zavisi od:

1. Uslužnog prostora;
2. Asortimana i kvaliteta proizvoda i usluga (za datu cenu);
3. Zaposlenih, korisnika usluge (njega samog) i ostalih potrošača.

4.1. Uslužni prostor

Obuhvata različite elemente fizičkog okruženja i atmosferu u kojoj se usluga obavlja. Prostor treba da bude kreiran tako da odgovara potrebama i potrošača i zaposlenih. Pod uslužnim prostorom podrazumeva se:

- **Spoljašnjost objekta:** veličina, tip, kategorija, dizajn (eksterijer), spoljašnje označavanje, čistoća, okruženje i lokacija objekta.
- **Unutrašnjost objekta:** veličina, funkcionalnost, raspored, opremljenost, unutrašnje označavanje (znakovi, simboli i predmeti za upotrebu), higijena, izgled tj. enterijer i dekor prostora (boje; tapete; nalepnice za zid; udobnost; komfor; tip i količina nameštaja; slike; zaveses; tepisi; cveće; zvuk - muzika; osveživač prostorije - mirisi; osvetljenje; temperatura; kvalitet vazduha i dr.).

Ambijent ima veliki uticaj na ponašanje ljudi (potrošača i zaposlenih). Tako da vizuelni elementi sve više zaokupljaju pažnju menadžera u uslužnom biznisu. Prilikom dizajniranja ili redizajniranja unutrašnjeg ambijenta polazi se od ideje da se uključe sva ljudska čula u doživljaj (čulo vida, sluha, mirisa, dodira, ukusa). Zadatak menadžmenta i osoblja je da kreira odgovarajuću (pozitivnu) radnu **atmosferu**, u kojoj će se gost prijatno osećati.

Uslužni ambijent:

- Izaziva razne emocionalne reakcije kod potrošača i utiče na njihovo raspoloženje - ukupno zadovoljstvo. Odnosno direktno utiče na njihovu percepciju celokupnog uslužnog ambijenta, procesa usluživanja i ukupnog kvaliteta usluge.
- Utiče na kreiranje (ukupnog) imidža hotela i njegovih usluga/proizvoda. Imidž se kreira od momenta kupovine ili izgradnje i opremanja hotela, a stvara tokom njegovog poslovanja.
- Utiče na procedure, tok aktivnosti i celokupni uslužni proces, čineći ga lakšim (ili težim) i potrošačima i zaposlenima. Omogućava da se izvrši usluga na odgovarajući način.
- Utiče na socijalizaciju, tako što motiviše ljude da uspostave kontakt sa drugim osobama (npr. u restoranu i kafiću). Međutim ujedno treba i da stvara utisak mira, privatnosti, romantike itd.
- Služi i da diferencira preduzeće od konkurencije. Uslužni ambijent treba da bude kreativan, originalan i jedinstven.

4.2. Proizvodi i usluga

Kvalitet je sposobnost proizvoda ili usluge da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja. Svaka organizacija treba da ima svoju ciljnu grupu potrošača i da poznaje njihove potrebe i želje. Da bi kreirala takvu ponudu proizvoda i/ili usluga (osnovnih i specifičnih) koja će odgovarati njihovom sistemu potreba. Vremenom je takođe neophodno da organizacija prilagođava ponudu, prema dinamičnim i raznovrsnim promenama u zahtevima njenih gostiju.

Hotelska preduzeća nude usluge smeštaja i ishrane. Zatim uključuju u ponudu razne usluge za: zabavu i razonodu, sport i rekreaciju gostiju; prevoz gostiju i prtljaga; garažiranje i održavanje kola; rent-a car; pranje, peglanje, čišćenje odeće i obuće za goste; pružanje potrebnih informacija i dr. Proširuju ponudu, stvaraju nove sadržaje hotela, unapređuju postojeće proizvode/usluge i menjaju stil (redizajniranje i renoviranje prostorija; menjaju uniforme zaposlenih itd.), kako bi što uspešnije zadovoljili raznovrsne potrebe gostiju.

Informacije i ideje za promene u poslovanju i ponudi mogu dobiti posmatranjem konkurentskih hotela, od zaposlenih – pogotovo od zaposlenih „na prvoj liniji“ usluživanja. Takođe mogu da usklade ponudu i usluge prema zahtevima potrošača. Naravno u onoj meri koliko finansijski kapital to dozvoljava. Cilj im je da uz minimalne troškove ostvare što veću satisfakciju potrošača.

4.3. Ljudi (zaposleni i potrošači)

Uslužne kompanije imaju usluge sa visokim kontaktom između potrošača i zaposlenih. Tako da velikim delom satisfakcija potrošača zavisi od uslužnog personala, i njihovih sposobnosti, znanja i veština.

Kvalitet usluge i uslužnog procesa najviše zavisi od ljudi tj. od zaposlenih, korisnika usluge i ostalih potrošača. Svaki potrošač je u isto vreme i individua i član zajednice, te svoje ponašanje prilagođava ili suprotstavlja ponašanju drugih. Interakcija između potrošača može uticati i pozitivno i negativno na uslužni proces i njihovo viđenje usluge. Jako je teško napraviti jasnu granicu između same usluge (kao proizvoda) i procesa njene isporuke. Zaposleni („na prvoj liniji“) utiču na rezultat usluge, jer su oni ti koji je isporučuju interakcijom sa potrošačima.

Posebno se ističe stil i ponašanje osoblja u komuniciranju sa gostima. Stil podrazumeva davanje usluzi i/ili proizvodu specijalne dimenzije izgleda ili osećaja. Takođe je veoma bitan izgled (urednost) zaposlenog osoblja.

Tako, na primer, hotelska korporacija Le Meridien/Forte Grande, koja se inače fokusira na poslovne ljude, i to na one koji gravitiraju ka hotelima sa četiri zvezdice, zahteva od svojih zaposlenih sledeći izgled i ponašanje:³⁵

³⁵Weaver D., Lawton L. (2002), *Tourism Management*, John Wiley and Sons, Australia, str. 330-331., preuzeto iz knjige Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 298-299.

✓ **Izgled:**

- perfektan izgled uniformi svakog trenutka (uglancane cipele se podrazumevaju)
- značke (obeležaj funkcije) moraju biti na uniformi konstantno
- mora se biti čist i uredan (odgovarajuća šminka, diskretan nakit i sl.)

✓ **Jezik:**

- topao, ali nikad familijaran
- direktan, ali ne arogantan i vulgaran
- poseban, precizne dikcije
- kontrolisati pokrete
- pozdravljanje gosta i na lokalnom jeziku, ali razgovati sa njim na jeziku koji mu odgovara

✓ **Briga za gosta:**▪ **osmeh**

- kao univerzalno sredstvo sporazumevanja
- osmeh kao polazna tačka za sve što sledi kao zahtev gostiju

▪ **razmišljanje**

- kako da se prepoznaju i pretpostave očekivanja i namere gosta
- sve vreme pokazivati ljubaznost i spremnost da se bude na usluzi

▪ **slušanje**

- znati kako da se čuju gosti i objediniti zahteve i reklamacije gostiju
- nikad se ne raspravljati sa gostom

▪ **biti na raspolaganju**

- odmah sprečiti i zaustaviti ono što ne konvenira gostima
- ne dozvoliti da gost ponavlja zahtev, učiniti za njega uslugu odmah

▪ **odgovornost**

- uvek imati »hladnu glavu« (bez obzira na okolnosti)
- znati kako razuveriti gosta
- ostati miran i uvek omogućiti bezbednost gostiju

▪ **efikasnost**

- odgovoriti promptno i obezbediti da izraženi zahtev gosta bude prosleđen i rešen

▪ **ponuditi izbor**

- uvek ponuditi mogućnost izbora (zameniti lošu uslugu)

▪ **pouzdanost**

- poštovati obećanja koja su data gostu

- **ponuditi informacije**
 - biti informisan
 - uvek upoznati gosta da se mogu pojaviti i nepredviđenosti
- **razvijati timski duh**
 - dodati pozitivan doprinos formiranoj prijateljskoj atmosferi u hotelu
 - podržavati se međusobno tako da i gosti to uoče.

Jedan od jako bitnih faktora koji utiču na poslovanje uslužnog preduzeća jeste poslovna, odnosno organizaciona kultura. **Organizaciona kultura** sadrži i kognitivne (pretpostavke, verovanja, vrednosti...) i simboličke elemente (jezik, materijalni simboli, obrasce ponašanja...). Uslužna kultura poslovanja se ne razvija „preko noći“. Na desetine i stotine faktora utiču na nju. Organizacija može da pretpostavi da će se neke situacije desiti i shodno tome obučava zaposlene da se ponašaju na određeni način. Međutim, postoje mnoge šanse i opasnosti koji se javljaju na dnevnoj osnovi, kod različitih potrošača, i koje je nemoguće precizno predvideti. **Top menadžment** mora biti proaktivan i informisan o tome šta se događa na prvoj liniji usluživanja. Jako je bitno da menadžeri osećaju šta se stvarno događa, da rukovode procesom koji „poznaju u dušu“, na osnovu ličnih impresija, viđenja celokupnog procesa i shvatanja uloge potrošača i uslužnog personala. U tom smislu je praksa većine modernih uslužnih kompanija da osoba do menadžerske pozicije mora proći sve faze procesa u organizaciji, a i kasnije se mora vraćati s' vremena na vreme, na „mesto istine“, tj. na mesto gde dolazi do interakcije između potrošača i zaposlenih.³⁶

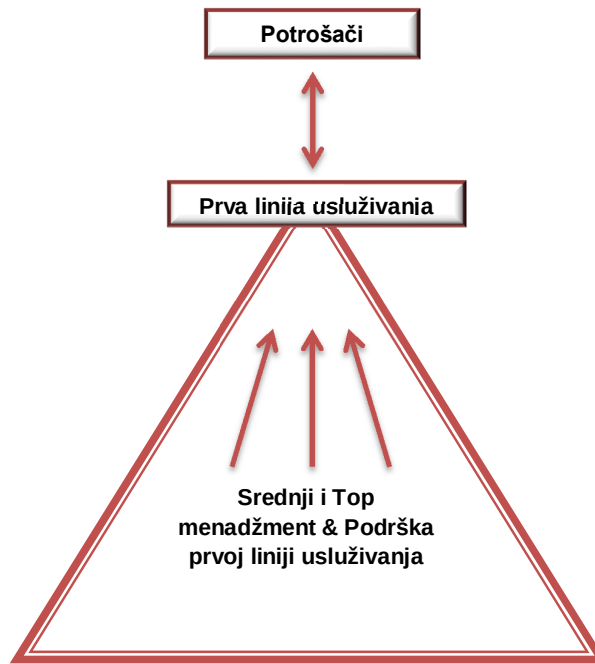
Ljudska bića, sa svojim manama i vrlinama, sa svim svojim karakteristikama, urođenim i stečenim, i sa širokom lepezom spoljnih faktora koji utiču na njihovo ponašanje, još uvek predstavljaju priličnu nepoznanicu, naročito ukoliko se teži generalizaciji i uopštavanju njihovog ponašanja.³⁷

Teško je održati jednoobrazne standarde performansi jer puno toga zavisi od pojedinca. Svaki čovek je zasebna ličnost i zato treba polaziti od individue i performanse pojedinca a ne od celog sistema kao takvog. Moraju se stvarati pravila prilagođenja konkretnim ljudima, konkretnoj organizaciji i konkretnom okruženju. Zdrava kultura privlači i zadržava produktivne zaposlene a produktivni zaposleni pomažu u izgradnji profitabilnih kompanija.

Organizaciona kultura i klima u organizaciji se smatraju veoma značajnim faktorima motivacije zaposlenih. Organizacija u prvi plan treba da stavi humanističke vrednosti a ne ekonomske. Takozvana ženska kultura ima nematerijalne (dominantne) vrednosti. Ona je orijentisana na međuljudske odnose, balans i harmoniju. Menadžment treba da bude fleksibilan i inovativan. Kako bi motivisao zaposlene da rado prihvataju promene, rizik, novine i neizvesnost. Takođe treba da teži smanjivanju razlika (moći) unutar organizacije. I da poveća pažnju zajedničkim interesima i ciljevima - kolektivizam. Ovakav vid organizacije stvara zabavno i prijateljsko radno okruženje i predstavlja dobro ukomponovanu celinu gde svi funkcionišu kao jedan tim.

³⁶Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 352 - 353.

³⁷Isto, str. 81.



Slika 3: Organizaciona piramida orijentisana na potrošače i usluživanje.³⁸

Promovisanje timskog rada je takođe jedna od bitnih karakteristika, jer raditi u društvu je lakše, smanjuje stres prilikom rada na prvoj liniji usluživanja, a daje i osećaj sigurnosti kod zaposlenog, jer zna da ima podršku i da nije sam u poslu.³⁹

Stres je jako izražen i inače u modernom poslovanju, ali pre svega kod uslužnog personala koji ima veliki broj kontakata sa klijentima. Osnovni izvor stresa je kontrast između onoga kako se zaposleni stvarno oseća i onoga što mora prikazati u javnosti, odnosno u interakciji sa klijentom. Izvori stresa naravno nisu samo u poslovnoj sferi, mada je susretanje sa velikim brojem potrošača, koji opet imaju neke svoje probleme, jako naporno, fizički i psihički. I drugi faktori u organizaciji mogu biti jak izvor stresa (odnos sa kolegama, sa nadređenima, dizajn posla i sposobnost da se odgovori zahtevima, organizaciona klima i kultura itd.). Stres nekada ima jake poluge i van organizacije i radnog mesta, i to mogu biti porodična situacija, ekonomski problemi, opšti uslovi života, životni problemi i krize... Naravno da su ipak stresne situacije na poslu daleko češće, a problem je svakako i u tome što se u svakodnevnom životu u raznim situacijama osoba ponaša u skladu sa svojim osećanjima, dok se na poslu, naročito kod uslužnog personala na prvoj liniji, stvarna osećanja ne mogu izraziti, jer su u suprotnosti sa načinom ponašanja na radnom mestu. **Protiv stresa** se osoba mora boriti i sama, ali u isto vreme postoji i čitav niz načina na koji organizacija, odnosno menadžment moraju uticati na to. U protivnom, performanse zaposlenih će biti dosta slabije, a u isto vreme i percepcija korisnika usluge daleko lošija.⁴⁰

³⁸Lovelock, Christopher, Wirtz, John, (2004), *Services Marketing*, 5th edition, Pearson Education International, str. 334., preuzeto iz knjige Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 355.

³⁹Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 365.

⁴⁰Isto, str. 361 - 362.

U organizacijama zaposleni mogu biti članovi različitih grupa iz različitih razloga. U okviru datih grupa zaposleni mogu da zadovolje različite potrebe poput potreba za druženjem, za privrženosti, za poštovanjem, za postignućem i sl. **Karakteristike grupa:** veličina grupe (male, srednje, velike), privlačnost (slabija, jača), ciljevi (implicitni, eksplicitni), interakcija (formalna, neformalna), uloge, norme (društvene, organizacijske). Jako je bitna privlačnost i interakcija unutar grupe. **Privlačnost** govori o snazi međusobne povezanosti članova grupe. Kada je privlačnost jaka grupa se čvršće drži na okupu, veći je osećaj sigurnosti, bliskosti i zajedništva. Za kohezivne grupe u organizacijama je karakteristično da imaju mali odliv članova kada je u pitanju odsustvovanje s posla ili prekid radnog odnosa. Kod njih je povećano zadovoljstvo poslom i međuljudskim odnosima i snažan je osećaj pripadanja, pa takve grupe uspešno obavljaju svoje zadatke. **Međuljudski odnosi** se razlikuju s obzirom na stepen formalizacije. Kod neformalnih odnosa važe opšta pravila ljudskog ponašanja, a čovek shodno iskazuje sebe, svoje stavove, mišljenja, interesovanja. Njegovi specifični oblici ponašanja više dolaze do izražaja. Kod formalnih odnosa čovek se oblači i ponaša na unapred propisan način i karakteristike njegove ličnosti slabo dolaze do izražaja. Više dolaze do izražaja karakteristike njegove uloge.⁴¹

Dosta autora proces usluživanja poredi sa **pozorištem**. U tom smislu paradigma uslužnog procesa kao pozorišta počiva na osnovnoj osobini da se i gluma (određena pozorišna predstava) kao i usluga stalno ponavlja, ali da nikada ne može biti ista, jer postoje izražene varijacije. Predstava se može igrati i sa promenjenim glumcima, a postoje i vidljive i nevidljive aktivnosti za publiku. Osim toga u oba slučaja je fokus na razvoj odnosa sa publikom (potrošačima). U tom smislu glumci u pozorištu su u uslužnom kontekstu osobe na prvoj liniji usluživanja. Kao što u pozorištu postoje frontstejdž (vidljive) i bekstejdž (nevidljive za potrošače) aktivnosti, slično je i u uslužnom preduzeću. Publika su u uslužnom kontekstu potrošači, a postoji i određen ambijent u kojem se predstava odigrava, što je slučaj i kod usluga. Glumci igraju predstavu na osnovu scenarija, pri čemu često vrše i improvizacije. Slično je i sa zaposlenima u uslužnom sektoru, koji u određenim slučajevima, moraju da reaguju iako nemaju uvek jasno propisana interna pravila. Da bi predstava bila dobra, odnosno da bi publika bila zadovoljna, moraju se uklopiti svi elementi: dobar scenario, dobri glumci, adekvatne uloge, dobro izvođenje, odgovarajući ambijent, podržavajuće aktivnosti... Slično je i u uslužnom kontekstu. Ono što je takođe zajedničko jeste da je cilj da se kreira dugoročni odnos, što se postiže i uključivanjem emocija publike (potrošača).⁴²

Keiser J. kaže: „*Misija uslužnog sektora (hoteli i restorani) nije samo da ponude hranu i smeštaj, već da ponude **gostoprimstvo**.*“⁴³

Adekvatno ponašanje prema gostima, ljubaznost i predusretljivost, mogu da se ispolje samo ako je radnik zaista zadovoljan uslovima rada, stepenom sopstvenog uklapanja u kolektiv i odnosima sa drugim radnicima. Zadovoljan radnik

⁴¹Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 369 - 374.

⁴²Fisk R., Grove S., John J. (2008), *Interactive Services Marketing*, 3rd edition, Houghton Mifflin Company, Boston, str. 25 - 27., preuzeto iz knjige Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 318.

⁴³Teare R., Boer A. (1991), *Strategic Hospitality Management*, CASSEL, London, str. 282., preuzeto iz knjige Bakić O. (2008), *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 300.

je motivisan radnik. Što je veći broj takvih članova radnog tima, to je realnija pretpostavka da će on funkcionisati na željeni način.⁴⁴

Za **gosta**, hotel predstavlja njegov dom u određenom vremenskom periodu. I za **zaposlenog**, hotel predstavlja njegov dom jer provodi svaki radni dan (manje - više) osam sati dnevno u organizaciji.

Ugostiteljska preduzeća sa svojim procesima i aktivnostima žele da stvore kod svakog korisnika usluge i zaposlenog, **pozitivne emocije**. Osećaj - udobnosti, lepote, oduševljenja, iskrenosti, srdačnosti, pripadnosti, prilagodljivosti, razumevanja, zahvalnosti, ispunjenosti, kreativnosti, radosti, ljubavi, topline, prijatnosti, mira, dubokog poštovanja i harmonije.

Gostoprimstvo, gostoljubivost najviše zavisi od zaposlenih koji imaju visok kontakt sa gostima (repcionari, konobari i dr.). **Gosti su senzitivni i osećaju sve**. Osećaju da li je gostoprimstvo lažno tj. da je samo uloga i „maska“ kolektiva ili je iskreno. Takođe, osećaju variranje zadovoljstva kod zaposlenih jer utiče na njihovu uspešnost u radu, ako ne na njihovo ponašanje onda na energiju kojom zrače. **Gostoprimstvo se jednostavno oseća!**

Nešto što je veoma bitno u hotelu (za gosta), organizaciji (za zaposlenog) i domu (za gosta i zaposlenog) je nevidljivo, a to je **energija**. Pozitivna energija prostora i ljudi.

5. SATISFAKCIJA ZAPOSLENIH

U uslužnim organizacijama je veoma bitno na pravi način shvatiti posao na prvoj liniji usluživanja, jer su ovi zaposleni izvor lojalnosti potrošača i konkurentske prednosti. Pomoću njih se uslužno preduzeće može diferencirati od konkurencije. Igraju veliku ulogu u predviđanju potreba potrošača, prilagođavaju usluge i uslužni proces specifičnim potrebama potrošača i izgradnji personalizovanih dugoročnih odnosa sa potrošačima i klijentima. Oni su na neki način „graničari preduzeća prema spoljnom svetu“. **Zaposleni na prvoj liniji**, predstavljaju u isto vreme:⁴⁵

- Ključni deo uslužnog proizvoda (pošto je proizvodnja usluge neodvojiva od isporuke i potrošnje u većini slučajeva);
- Uslužno preduzeće - utiče na korporativni imidž;
- Brend usluge (ali na neki način kreiraju i lični brend).

Upravljanje ljudskim resursima je stoga determinanta savremene hotelijerske i svake druge organizacije i proces koji stvara sve njene ključne performanse. **Zaposleni su na prvom, a gosti na drugom mestu** - tako glasi modifikovani stav koji se sreće u savremenoj literaturi i koji signalizira da u stvari od ljudskih resursa

⁴⁴Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 263-264.

⁴⁵Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 360-361.

zavise sve osobine usluga koje će biti pružane gostima i dovesti i do njihove satisfakcije i do željenih poslovnih rezultata preduzeća.⁴⁶

Savremeni pristup zaposlenima polazi od toga da je čovek ključni faktor u uspešnosti organizacije. Mnogo toga zavisi od njegove motivacije, kreativnosti, umešnosti u poslu, od njegovih veština, znanja, načina komunikacije sa ostalim osobljem, poznavanja organizacionog procesa i slično.⁴⁷

Međunarodna organizacija za standardizaciju ističe **motivisanost osoblja** kao najvažniji elemenat u obezbeđivanju kvaliteta radnih operacija. Motivisanost zaposlenih je složen psihološki-ekonomski faktor, pa stoga preduzeće preduzima razne aktivnosti da bi postiglo željene efekte u ovom pogledu.⁴⁸

Aktivnosti koje su potrebne za zapošljavanje, motivisanje i održavanje visokih performansi zaposlenih u organizaciji, dovode nas do osnovnih procesa koji se odvijaju unutar menadžmenta ljudskih resursa. **Procesi upravljanja ljudskim resursima su:**⁴⁹

1. Planiranje ljudskih resursa;
2. Regrutovanje;
3. Selekcija;
4. Socijalizacija;
5. Obuka i usavršavanje zaposlenih;
6. Ocena učinka zaposlenih;
7. Kompenzacija i koristi;
8. Napredovanje u karijeri.

Ukoliko zaposleni nisu motivisani i zadovoljni to se odražava i na njihovu produktivnost, ali i na lojalnost tj. zadržavanje u preduzeću. Stalne promene zaposlenih nisu dobre, jer rađaju velike troškove, a potrebno je i vreme da se novi ljudi obuče za rad, uzevši u obzir da su nekim slučajevima i zaposleni izvor lojalnosti potrošača, a da u svim slučajevima utiču na kvalitet isporučene usluge.⁵⁰

Hotelska preduzeća u kojima je prisutno, u visokom procentu, napuštanje radnog mesta, imaju manje šanse za dobro pozicioniranje na tržištu. Stoga menadžment u mnogim hotelskim preduzećima nastoji da, povećanjem zadovoljstva zaposlenih, ostvari lojalnost zaposlenih prema hotelskoj kompaniji, a što ima i pozitivne posledice na kvalitet hotelskih usluga i zadovoljstvo korisnika ovih usluga.⁵¹

⁴⁶Vlahović S. (2008), *Značaj kadrovske strukture za razvoj hotelijerske industrije Crne Gore*, prilog u zborniku *Hotelska kuća 2008.*, HORES, Zlatibor, str. 40- 41., preuzeto iz knjige Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 230.

⁴⁷Babić L. (2009), *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 39.

⁴⁸Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 261.

⁴⁹Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 240.

⁵⁰Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 62.

⁵¹Čerović S. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum (knjiga u štampi), Beograd, str.18.

5.1. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje predstavlja prvu i najvažniju funkciju menadžmenta, jer sve ostale funkcije zavise od ove aktivnosti. Ključnu ulogu u planiranju ljudskih resursa imaju strategijski i operativni menadžment kao i sektor za ljudske resurse.

Identifikovanje i formiranje optimalnog broja i sastava ljudi u organizaciji. Planiranje ljudskih resursa, to je proces u kome menadžeri obezbeđuju odgovarajući broj zaposlenih i prave ljude na pravim mestima, u pravo vreme, koji su sposobni da efektivno i efikasno izvršavaju poverene zadatke. Organizacije mogu planiranjem da izbegnu iznenadni nedostatak ili višak talenata.⁵²

Bez obzira da li se u organizaciji javlja problem nedostatka ili viška ljudi, dolazi do dissatisfakcije zaposlenih. Zato je veoma bitno da se identifikuje i formira optimalni broj ljudi sa odgovarajućim veštinama. I da se formira optimalni odnos između sastava zaposlenih i organizacionih (poslovnih) procesa. Planovi ljudskih resursa se nikada ne mogu smatrati trajnim već se konstantno moraju usklađivati sa potrebama organizacije. Zato je ovaj proces veoma složen. Organizacija koristi razne programe za rešavanje suficita odnosno deficita da bi formirala taj optimum. Ti programi su vezani za regrutovanje ljudskih resursa, zadržavanje zaposlenih ili smanjenje broja zaposlenih.

Analiza posla. Pod analizom poslapodrazumeva se definisanje svih poslova koji se obavljaju unutar jedne organizacije, kao i dužnosti, odgovornosti, zadataka i zahteva koje svaki posao, odnosno, radno mesto podrazumeva.⁵³ Takođe je veoma bitno da se uporedi trenutna situacija u organizaciji sa budućim organizacionim planovima i ciljevima. Neke od najvećih promena sa kojima se suočavaju i koje se dešavaju u organizacijama su: uvođenje novih proizvoda i usluga u ponudu, uvođenje novih metoda i procesa rada, promena organizacione strukture, tehnološke promene, itd. Dobra interna analiza poslova i ljudi u mnogome doprinosi organizaciji. Organizacija koristi razne metode za analizu određenog posla, grupe poslova ili svih poslova. Kako bi prikupila informacije (podatke) neophodne za razvoj ili revidiranje opisa i specifikacije posla. Informacije se mogu dobiti od samog zaposlenog, supervizora ili obučenog analitičara posla. Metode koje se najčešće koriste u organizaciji su: opservacija zaposlenih, intervjuisanje i upitnici. Intervju može biti: nestrukturiran, polustrukturiran, strukturiran, grupni ili individualan i dr. Upitnik se sastoji od dobro definisanih pitanja, zatvorenog ili otvorenog tipa, značajnih za posao koji se analizira.

Zbog same prirode metoda prikupljanja informacija odnosno zbog visokog stepena uključenosti zaposlenih u ovaj proces - dolazi do motivacije. Visok stepen uključenosti se odnosi na to da zaposleni vrše analizu posla i kada se uradi skica od strane članova odeljenja za ljudske resurse sprovodi se menadžerima i zaposlenima na pregled gde se vrše i potrebne korekcije. Ovaj proces podiže ulogu a samim tim i ličnost zaposlenog na viši nivo. Daje slobodu zaposlenom da iskaže svoje mišljenje i ideje, da ukaže na pozitivne i/ili negativne strane posla koji obavlja. Analiza posla

⁵²Sullivan J. (septembar 2002), *Workforce Planning: Why to Start Now*, Workforce, str. 46-50, preuzeto iz knjige Robbins S. P., Coulter M. (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 285.

⁵³Lončarević R., Mašić B., Đorđević - Boljanović J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 244.

definiše poslove i način rada tako da omogućava zaposlenom da tačno zna svoje zadatke, dužnosti i odgovornosti na poslu.

Opis i specifikacija posla. Opis posla sa specifikacijom izvršilaca podrazumeva: naziv posla, odeljenje, broj izvršilaca, specifikacije posla (obrazovanje, radno iskustvo, potrebne kvalifikacije - znanje stranih jezika, veštine, sposobnosti), osnovne funkcije i dužnosti, negiranja i odobrenja, odgovornost i dr. U zavisnosti od vrste, važnosti i stepena odgovornosti radnog mesta daje se detaljan ili načelan opis posla. Opis posla mora da odgovara stvarnom poslu.

Na osnovu analize poslova menadžeri mogu da:

- Identifikuju potrebe za dizajniranjem ili redizajniranjem poslova tj. da se eliminišu nepotrebni i kombinuju poslovi tamo gde je to potrebno (ekspanzija ili redukcija posla).
- Identifikuju potrebu za procesom regrutovanja novih ljudi ili premeštanjem već zaposlenih na nova radna mesta, održavanjem ili smanjenjem broja zaposlenih.
- Dobiju neophodne informacije vezane za opis i specifikaciju posla da bi proces selektovanja kandidata bio uspešan.
- Obezbede osnovne podatke koje će pomoći novozaposlenom da se brže i lakše uklopi u organizaciju.
- Identifikuju potrebu za obukom i obrazovanjem zaposlenih.
- Formiraju sistem merenja i ocenjivanja performansi zaposlenih.
- Definišu relativnu vrednost svakog posla i standarde za izvršenje posla. Samim tim za one zaposlene koji prevazilaze te standarde obezbeđuju se razne kompenzacije. Međutim, menadžeri vrše degradaciju ili otpuštanje zaposlenog kada neispunjavaju zadate standarde.

Ukratko da objasnimo. Cilj svake organizacije je da identifikuje i formira optimalni broj i sastav ljudi. Da definiše sve poslove u organizaciji kao i njihove osnovne funkcije i dužnosti. Da utvrdi broj izvršilaca za svako radno mesto. Zatim da analizom poslova urade i opise i specifikacije. Cilj svakog menadžera 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 problema u samoj organizaciji kao što su nejasnost usluge, konflikt interesa i do velike fluktuacije radnika. Ako je radno mesto „na prvoj liniji“ usluživanja, menadžer 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. Neposredni menadžeri 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 organizaciji se koriste razne 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 sistem nagrađivanja i motivisanja. Nisu bitne samo materijalne nagrade, već i pohvale, priznanja kao i da zaposleni budu informisani o tome kako rade svoj posao i dr.

5.2. Rekrutovanje ljudskih resursa

Proces regrutovanja se započinje kada menadžer saopštava nekome iz jedinice za ljudske resurse da je potrebno popuniti neko upražnjeno radno mesto. Tada predstavnik jedinice za ljudske resurse i neposredni menadžer detaljno pregledaju opis i specifikacije posla. Da bi imali uvid i jasne informacije o dužnostima posla i kvalifikacijama koje je poželjno da ima kandidat. Zatim planiraju sam proces regrutovanja i selekcije. Plan podrazumeva izvor, metode i rokove regrutovanja kao i načine, rokove selekcije i datum stupanja na posao.

Suština regrutovanja jeste pronaći što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način. Izvori regrutovanja mogu biti interni i eksterni.⁵⁴

Interno regrutovanje je kada se kandidati traže u okviru samog preduzeća i često je povezano sa unapređenjem zaposlenih u organizaciji. Neke od metoda koje organizacija primenjuje su: interno oglašavanje preko oglasne table; putem računara; usmenim putem; unapređenje i transferi zaposlenih; preporuke i predlozi menadžera ili službe (odeljenja) za ljudske resurse; prijatelji i rodbina zaposlenih; regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata.

Eksterno regrutovanje je kada se kandidati traže na spoljnom tržištu rada kako bi se popunila slobodna mesta. Neke od metoda koje organizacija primenjuje su: eksterno oglašavanje putem štampe i interneta; agencijsko posredovanje (agencije za privremenu pomoć, državne/privatne agencije i dr.); direktne prijave zainteresovanih kandidata; ostali izvori i načini regrutovanja (stručne prakse studenata i učenika).

Koji način će se primenjivati zavisi prvenstveno od ljudskih potencijala kojima organizacija raspolaže i procene menadžera. Zatim od vrste i odgovornosti posla kao i finansijskih mogućnosti organizacije. Cilj organizacije je da uz minimalne troškove regrutovanja obezbedi kvalifikovane kandidate koji će uspešno obavljati posao i ostati u organizaciji. Interno regrutovanje je jeftinije od eksternog regrutovanja. Zato su vrlo važni administrativni poslovi menadžera ljudskih resursa jer podrazumevaju uredno i detaljno vođenje baze podataka o zaposlenima, njihovim potencijalima i potrebama (odnosno njihovim sposobnostima, znanjima, veštinama, ciljevima u karijeri i dr.).

Organizacije prvo razmatraju interne, a kasnije eksterne izvore regrutovanja. Ako organizacije odmah sprovedu politiku eksternog zapošljavanja, bez sagledavanja internog izvora, dolazi do destimulisanja zaposlenih da se ne trude više nego što to njihov tekući posao traži. **Interno regrutovanje motiviše zaposlene** na veću angažovanost tj. da više i bolje rade, jača njihov moral i podstiče lojalnost radnika. Zato što na ovaj način organizacija uverava svoje zaposlene da imaju mogućnost napredovanja, da se organizacija brine za njih i da joj je cilj satisfakcija i lojalnost zaposlenih.

⁵⁴Lončarević R., Mašić B., Đorđević - Boljanović J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 248.

Organizacije se opredeljuju i za kombinovanu primenu internog - eksternog izvora regrutovanja. Ukoliko je nemoguće pronaći adekvatne i kvalifikovane kandidate unutar firme, menadžeri zaduženi za ljudske resurse se okreću eksternim izvorima regrutovanja.

Bez obzira iz kog izvora se kandidat regrutuje, organizacija mora kandidatu pružiti jasnu sliku o poslu koji mu se nudi. Odnosno da su informacije o poslu **tačne i neulepšavane**. Takve informacije su veoma bitne za kandidata. Kao što je i organizaciji veoma bitno da ima realnu sliku o kandidatu i njegovim potencijalima.

5.3. Selektovanje ljudskih resursa

Iz regrutovane grupe kandidata selektuje se pojedinac koji će da popuni upražnjeno radno mesto. Selekcija se vrši na osnovu analize posla tj. prikupljenih podataka o radnom mestu i kvalifikacijama (sposobnostima) koje treba da poseduje potencijalni kandidat za to radno mesto. Svi poslodavci sami odlučuju na koji način će proceniti kandidate i koje će metode koristiti. U praksi se sam postupak selekcije razlikuje u različitim organizacijama, pa čak i između nivoa u istoj organizaciji. U procesu selekcije pored stručnjaka iz službe za ljudske resurse često učestvuje i menadžer (koji rukovodi poslovima za koje se traži nova osoba) a ponekad učestvuju i zaposleni koji će raditi sa zaposlenim kandidatom.

Velika pažnja treba da se posveti ovom procesu, ne samo zato što greške donose gubitak novca, već zato što spuštanje standarda u zapošljavanju dovodi do toga da najbolji zaposleni odlaze, a osrednji i loši ostaju i počinju da privlače kandidate slične sebi.⁵⁵

„Ako svako od nas zaposli lošijeg od sebe, postaćemo preduzeće patuljaka. Ali ako svako od nas zaposli boljeg od sebe, postaćemo preduzeće divova”.⁵⁶

Pod selekcijom podrazumevamo izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu. To znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabiraju i identifikuju oni kandidati koji poseduju najbolje kvalifikacije za obavljanje određenog posla.⁵⁷

Najčešće se koriste standardne metode i instrumenti za selekciju kandidata. To su ustvari **konvencionalne metode** - prijava za posao (pregled prijava kandidata), dokumentacija (pregled biografija kandidata, diploma i preporuka), testovi i/ili intervju, naknadna istraživanja po potrebi (provera referenci), dodatni intervju (po potrebi), uslovno ponuđen posao, zdravstveni pregled, raspoređivanje na radno mesto (na određeno ili na neodređeno vreme).

Što se tiče **prijave za posao** najčešće se koristi standardizovani prijavni obrazac tj. anketni list. U njemu su sadržani osnovni lični podaci kandidata, zanimanje i školska sprema, dosadašnje kretanje u službi itd.

⁵⁵Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.37.

⁵⁶HBS Publications, (2002), *Hiring and Keeping the Best People*, Harvard Business School Press, Boston, preuzeto iz knjige Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 37.

⁵⁷Dorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 125.

Biografija bi trebalo da sadrži: lične podatke kandidata, podatke o obrazovanju, o radnom iskustvu, o ciljevima zapošljavanja i profesionalnim interesima, podatke o ličnim obeležjima i mogućnostima. U zavisnosti od vrste posla i odgovornosti posla takođe i ako se posumnja u istinitost biografije i preporuka, tražiće se verifikacija i dokazi.

Postoje različite vrste testova. Najčešći **testovi** koji se koriste u procesu selekcije su psihološki testovi ili testovi vezani za posao. Međutim oni nisu u potpunosti pouzdani po pitanju predviđanja buduće uspešnosti zato se najčešće kombinuju sa intervjuem.

Intervju može biti: nestrukturiran, polustrukturiran, strukturiran, preliminarni, dijagnostički, prijemni, grupni, individualan, naizmenični, panel - intervju i dr. Najčešće se koristi polustrukturiran - dijagnostički - individualan intervju. **Polustrukturirani intervju** podrazumeva delimično planiranje pitanja o kojima će se govoriti i delimično omogućavanje intervjuisti da po svom nahođenju postavlja određena pitanja. **Dijagnostički intervju** karakteriše detaljan razgovor s kandidatom, usmeren ka utvrđivanju njegove stručnosti i drugih kvaliteta i njegove kompatibilnosti sa zahtevima posla i organizacijom. **Individualni intervju** podrazumeva usmeni razgovor između samog potencijalnog kandidata i intervjuiste. Ovakav tip intervju je najpogodniji za kandidata jer se tako oseća najopuštenije i stvara se osećaj međusobnog poverenja. Po potrebi se koristi i dodatni intervju. **Ciljevi intervjuisanja su:** prikupljanje informacija o kandidatu na osnovu njegovih odgovora na postavljena pitanja; pružanje informacija kandidatu o poslu i organizaciji; utvrđivanje sposobnosti kandidata za uspešno obavljanje određenog posla. Selekcija se vrše i prema individualnim razlikama: sposobnostima (intelektualnim sposobnostima i kreativnošću), osobinama ličnosti i kompetencijama (oblicima ponašanja).

Selektovanje je dvosmeran proces u kome učestvuju dve strane, organizacija sa jedne i kandidat sa druge strane. Proces selekcije bi idealno podrazumevao donošenje zajedničke odluke. Organizacija se odlučuje da ponudi posao i uslove pod kojim ga nudi, a potencijalni kandidat odlučuje da li organizacija i posao zadovoljavaju njegove potrebe i ciljeve.⁵⁸

U savremenim uslovima izbor posla predstavlja međuzavisnost odnosno interakciju tri ključna faktora:⁵⁹ (Više o ovim faktorima možete pročitati na str. 46-47)

1. Karakteristika i osobina kandidata;
2. Karakteristika i zahteva posla;
3. Karakteristika organizacije odnosno kompanije.

Pravi ljudi, osnov su poslovanja preduzeća i najveća vrednost. Zato je veoma bitno uklapanje kandidata i njegovih stavova sa kulturama i vrednostima u kompaniji. Takođe, uklapanje ličnosti kandidata, stila i energije sa odgovarajućim zanimanjem.⁶⁰ Kao i usklađivanje potencijala i sposobnosti kandidata sa zahtevima posla.

⁵⁸ Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 210-211.

⁵⁹ Čerović S. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum (knjiga u štampi), Beograd, str.94 - 95.

⁶⁰ Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 363.

Za rezultate selekcije kandidata odgovorna je osoba koja vodi ceo proces selekcije. Samo dobri rezultati analize rada mogu biti potvrda uspešnog odabira kandidata. Samim tim da bi se proverila kompetentnost odabranog kandidata uglavnom se vrši **probni rad** u trajanju od nekoliko meseci. Taj period će zavisiti od prirode posla, težine, složenosti i odgovornosti posla koje novo lice obavlja. Ukoliko je plaćeni probni rad, plata tokom tog perioda će biti umanjena u odnosu na platu stalnog zaposlenog na istoj poziciji.

Ugovorom o radu utvrđuje se: način zasnivanja radnog odnosa na određeno ili neodređeno vreme; probni rad; radno vreme (puno, nepuno ili skraćeno); zatim osnovna zarada (plata); uvećana zarada; naknada zarade; naknada troškova; druga primanja i dr.

Napori oko selektovanja bi trebalo da reflektuju **organizacionu kulturu**. Zato prilikom selekcije veoma je bitno kako se organizacija ophodi prema kandidatima i kako ih tretira jer upravo od toga zavisi u kakvom se i svetlu predstavlja. Zbog toga je za organizaciju kako bi izgradila pozitivan **imidž**, bitno to da za sve kandidate obezbeđuje profesionalni tretman.

Ceo tok ovog procesa utiče na percepciju kandidata. Bitno je uspostaviti otvorenu komunikaciju i prijateljski odnos sa potencijalnim kandidatima. Pogotovo tokom intervjua jer samo srdačna, prijatna i lažerna **atmosfera** će pomoći kandidatu da iskreno iznese sve podatke o sebi koje su interesantne za ispitivača. Zatim stvoriće pozitivnu sliku u svesti kandidata o ljudima, poslu i organizaciji. Međutim veoma je bitno da sve što se promoviše u vezi sa poslom i organizacijom mora biti realno, istinito i ispunjivo. Jer ako organizaciona stvarnost nije onakva kakvom su je promovisali i kakvom su je zamišljali kandidati (koji su novoprimitljeni), mogu nastati ozbiljni problemi.

5.4. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

Postupak oko prijema radnika je često presudan psihološki faktor, sa velikim uticajem na kasniji rad i ponašanje pojedinca i u kolektivu i u odnosu na ciljeve preduzeća. Taj postupak je bitan i za preduzeće i predstavlja svojevrsno testiranje zaposlenih koje u dobroj meri predodređuje njihovo kasnije napredovanje u poslovnoj i organizacionoj strukturi. Zato sva dobro organizaciona i vođena preduzeća ovom domenu poklanjaju odgovarajuću pažnju, a neposredne aktivnosti vezuju za obuku i probni rad, početno upoznavanje sa preduzećem i njegovim poslovnom filozofijom, stvaranje osećaja pripadnosti firmi kao snažnoj i uspešnoj organizaciji (bez obzira na njenu veličinu) i dr.⁶¹

Organizaciona socijalizacija jeste proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Socijalizacija novozaposlenih ima veliki uticaj na zadovoljstvo zaposlenih poslom, stvaranje atmosfere poverenja i saradnje, negovanje inovativnog i kreativnog duha, kao i na poboljšanje rezultata organizacije u celini.⁶² Uspešno odvijanje ovog procesa

⁶¹Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 262.

⁶²Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 126.

je u interesu i zaposlenog i organizacije. Ali i pored toga proces se ne odvija uvek na zadovoljavajući način.

Mnoga proučavanja pokazala su da se radnici osećaju nelagodno po dolasku u organizaciju. Zabrinuti da li su u stanju da obave radne zadatke, osećaju se inferiorno u poređenju sa radnicima sa iskustvom, a brinu i oko toga kako će se slagati sa svojim saradnicima. Efikasni programi socijalizacije umanjuju nelagodnost i zabrinutost novih radnika tako što im pružaju podatke o radnoj sredini i o nadređenima, upoznaju ih sa najbližim radnicima i podstiču ih da postavljaju što više pitanja.⁶³

Za proces socijalizacije zaduženo je, kako odeljenje za ljudske resurse, tako i odeljenje u kome novozaposleni zasniva radni odnos. Najvažniju ulogu imaju menadžer (koji rukovodi radom novozaposlenog) i zaposleni. Uključivanje novog radnika u posao mora biti praćeno i analizirano, i to: kako napreduje i kakvi su mu rezultati (evaluacija i prateći intervju). Dok proces traje, menadžer održava pojačanu komunikaciju sa njim i ukazuje mu na uspehe i neuspehe. Uspehe podstiče i ohrabruje, a prema neuspesima je veoma oprezan i tolerantan da se radnik ne bi razočarao i izgubio samopouzdanje.

Plan orijentacije ili socijalizacije novim radnicima pruža podatke potrebne za obavljanje poslova i za adaptaciju na uslove koji vladaju u organizaciji. **Socijalizacija najčešće podrazumeva pružanje tri tipa informacija:**⁶⁴

1. Opšti podaci o svakodnevnom rutinskim poslovima;
2. Upoznavanje sa istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije;
3. Detaljna prezentacija politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima.

Prva iskustva stečena na poslu, kada dolaze do usaglašavanja ili razmimoilaženja između očekivanja radnika i organizacija, imaju kritičnu ulogu za dalju karijeru pojedinaca u organizaciji. Ukoliko se očekivanja ne usaglase, doći će do nezadovoljstva, stopa **fluktuacije radne snage** je redovno najveća kod novih radnika u organizaciji.⁶⁵

Razočarenja obično nastaju zbog nezadovoljavajućih uslova za rad, nepovoljne klime za rad, neispunjenje određenih očekivanja i sl. Da bi se takve situacije svele na minimum, neophodno je da se još tokom selekcije kandidati detaljno upoznaju sa organizacijom i uslovima rada. Tako da kad stupe na posao nema razočarenja. A samim tim smanjuje se i stopa fluktuacije radne snage, koja inače negativno utiče na kvalitet poslovnih procese, na ostale zaposlene koji ostaju u organizaciji i povećava troškove organizacije.

Savremene organizacije čine sve što je u njihovoj moći da faza prilagođavanja novozaposlenog prođe što bezbolnije za zaposlene. U zavisnosti od toga koliko je

⁶³ Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 212.

⁶⁴ Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 348.

⁶⁵ Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 212.

uspešan proces socijalizacije, novozaposleni će moći efektivnije i efikasnije da obavlja svoj posao. **Zato se firme opredeljuju za različite načine socijalizacije.**⁶⁶

- **Formalni oblici.** Velike firme će se odlučiti za formalne programe koji podrazumevaju jasne, unapred definisane i formalizovane programe i aktivnosti uvođenja novozaposlenog lica u posao. Formalni oblici su gotovo obavezni u slučaju socijalizacije i orijentacije menadžera i drugih stručnih kadrova.
- **Neformalni oblici.** Manjim firmama više odgovara neformalni vid socijalizacije koji podrazumeva rutinske, neprogramirane i neformalizovane forme orijentacije. Neformalni oblici orijentacije su aktuelni u slučaju popunjavanja jednostavnih i manje odgovornih poslova.
- Postoje i organizacije koje proces socijalizacije pojednostavljaju deljenjem pamfleta i brošura u kojima su navedene smernice o uslovima rada, politikama, beneficijama, pravilima i očekivanjima od zaposlenih.

Organizacije u slučaju prijema većeg broja novih radnika koriste **grupne oblike orijentacije. Individualni oblici orijentacije**, odnosno osposobljavanja za samostalan rad su usresređeni na orijentaciju i osposobljavanje pojedinca.

Veoma je bitno napomenuti da i sam **dizajn radnog mesta** ima veliki uticaj na emocije, raspoloženje, satisfakciju, socijalizaciju, lojalnost, motivisanost, funkcionalnost, produktivnost i ponašanje zaposlenih. Kao i pravila koja se odnose na izlaganje ličnih predmeta. Što znači da one imaju uticaji na njihovu percepciju o celokupnom poslu i organizaciji. **Kreativni i pozitivni ambijent utiče i na stvaranje pozitivne radne atmosfere.** Zato je potrebno adekvatno i blagovremeno redizajniranje ili inoviranje prostora. Ambijent treba da bude originalan, jedinstveni funkcionalan. (Više o ambijentalnom uticaju na ponašanje ljudi u organizaciji možete pročitati na str.18)

Komunikacija može biti formalna i neformalna. Komunikacija ima veoma naglašenu ulogu u funkcionisanju (svake) organizacije. **Neformalne mreže** čine grupe kolega ili prijatelja unutar nekog odeljenja, ili, u širem smislu, grupe ili mreže kolega, prijatelja ili poznanika unutar celokupne organizacije. Oni se mogu sastajati unutar organizacije za vreme pauze ili, daleko češće, izvan organizacije, za vreme raznih manifestacija, kao i u krugu svojih porodica na zajedničkim druženjima. Neformalna komunikacija je neophodna za uspešno funkcionisanje organizacije. Ukoliko se od zaposlenih traži bezpogovorno poštovanje pravila i naloga, često za posledicu imamo smanjenje kreativnosti pojedinca, a samim tim i produktivnosti celokupne organizacije. Međutim, javljaju se i razne prepreke u komunikaciji ljudske prirode: socio-kulturološke, psihološke i organizacijske.⁶⁷

Struktura organizacije predstavlja formalni organizacijski okvir stvoren u svrhu postizanja zacrtanih ciljeva organizacije. Formalna struktura organizacije naziva se organizacijska šema ili organogram, putem kojih se prikazuju **formalno uspostavljene veze** između odeljenja, uloga i pojedinca. Način na koji je jedna

⁶⁶Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 261.

⁶⁷Pavić - S. Ž. (2011), *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 10, 12, 36.

organizacija struktuirana direktno utiče na poslove komunikacije unutar i izvan organizacije.⁶⁸ Međutim često postoje i određene smetnje (barijere) u komuniciranju. Zato se dosta u organizaciji polaže na uspostavljanju odgovarajućih kanala komunikacije između zaposlenih na istim i različitim hijerarhijskim nivoima (odozgo - nadole i odozdo - nagore). Odnosno od prve linije usluživanja ka top - menadžmentu i obrnuto. Mogućnost ovakve komunikacije koja prožima čitav sistem u svim smerovima utiče pozitivno na satisfakciju zaposlenih. Komunikacija mora biti i konstantna, pogotovo između neposrednih menadžera i zaposlenih.

Organizaciona struktura / šema. Organizacije su pažljivo i promišljeno struktuirane u vidu određenih struktura da bi se procesi i poslovi efikasno obavljali. Svaka organizacija se sastoji od organizacionih jedinica (odeljenja / sektora i odeljenja). Organizaciona šema pokazuje koje sve organizacione jedinice postoje u organizaciji. Pokazuje poziciju svakog zaposlenog, ko je kome odgovoran i omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji. Svi učesnici poslovnih aktivnosti moraju jasno da znaju svoje mesto i ulogu u organizaciji jer upravo to saznanje i utiče na njihovu motivisanost.

5.5. Obuka i usavršavanje zaposlenih

Novi radnici moraju da nauče nove veštine. Pošto je njihova motivisanost uglavnom velika, relativno lako se upoznaju sa veštinama i ponašanjem koje se od njih očekuje na radnom mestu. Sa druge strane, radnici koji su prošli obuku mogu da stvaraju određene probleme. Potreba dalje obuke ovakvih radnika nije nimalo lak posao, a i kada se utvrdi program obuke dešava se da radnik ne želi da promeni ustaljeni način obavljanja posla.⁶⁹ Na motivaciju za učenjem i usavršavanjem najviše utiče pojedinac. Međutim veliku ulogu u obezbeđivanju te motivacije ima menadžment organizacije i stanje organizacione kulture. Ako je menadžment **formalniji i specijalizovaniji** sa manje fleksibilnosti i inovativnosti, uticaće negativno na zaposlene. Tako što će i kod njih stvoriti otpor prema promenama, novinama i averziju prema riziku, neizvesnosti. Zato menadžment u organizaciji mora biti **fleksibilan i inovativan**.

Praksa je pokazala da preduzeće u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost bazira na znanju svojih zaposlenih. Ako kažemo da jedna firma vredi onoliko koliko znaju zaposleni u njoj i da intelektualni kapital jedne firme predstavlja njen IQ (koeficijent inteligencije), onda nimalo ne čudi činjenica da firme sve više pažnje posvećuju obuci i učenju svojih zaposlenih. Sa druge strane, sami zaposleni imaju potrebu, a i zahtev za permanentnim učenjem, obukom i usavršavanjem, kako bi stekli veštine i znanje koje će ih pripremiti za nove poslovne zadatke i izazove.⁷⁰

„Postojeće znanje pred naletom novog permanentno zastareva i radnici znanja moraju redovno da se vraćaju u škole.”⁷¹

⁶⁸Pavić - S. Ž. (2011), *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 12.

⁶⁹Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 213.

⁷⁰Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 262.

⁷¹Garvey, B., Williamson, B. (2002), *Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativitv and the Corporate Curriculum*. Harlow, UK: Financial Time, Prentice-Hall, str. 188., preuzeto iz knjige Đorđević-Boljanović J. (2009), *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, str. 127.

Osoblje koje je bolje obučeno odlikuje šest karakteristika: kompetentnost - ono poseduje neophodne veštine i znanje; ljubaznost - uspostavlja prijateljski odnos, izražava poštovanje i obzirno je; kredibilitet - poverljivo je; pouzdanost - dosledno i tačno pruža usluge; responzivnost - brzo odgovara na zahteve i probleme kupaca; i komunikacija - trudi se da razume kupca i da jasno komunicira.⁷²

Programi obuke su usredsređeni na održavanje i poboljšanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok su **programi za usavršavanje** predviđeni da razvijaju veštine za budući posao. I menadžeri i radnici imaju koristi od programa obuke i usavršavanja, ali se obim zastupljenosti razlikuje i zavisi od određenog položaja radnika.⁷³ Obuka i trening osoblja, podloga su tzv. permanentnog (stalnog) obrazovanja za i uz rad. Njihov zadatak je da zaposleni proširuju i usavršavaju svoja znanja, kao i da stiču nova. Oblici obuke i obrazovanja su: **interni i eksterni**. Što znači da mogu biti realizovani unutar i/ili izvan organizacije.

U procesu obuke i usavršavanja zaposlenih primenjuju se raznovrsne metode. Koju će aktivnost organizacija primenjivati zavisi od: prirode posla; cilja (otклонiti 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); vrste problema i dr.

Na osnovu **analize poslova** služba za ljudske resurse može da identifikuje potrebu za obukom i obrazovanjem zaposlenih. Međutim operativni menadžeri su u najboljoj poziciji kada treba odlučiti da li zaposlenima treba obuka jer su oni u neposrednoj interakciji sa zaposlenima. Specifični izvori informacija za potrebne korektivne mere mogu biti žalbe, primedbe zaposlenih i potrošača. Jako je bitno da se nezadovoljstva i žalbe zaposlenih shvate ozbiljno jer ujedno predstavljaju i šanse za organizaciju da unapredi posao ili proces. Zaposleni čija su nezadovoljstva i žalbe rešene od strane organizacije, dodatno su motivisani i podstaknuti na efikasniji rad i uglavnom postaju više lojalni preduzeću.

Definisanjem svih postojećih poslova u organizaciji kao i dužnosti, odgovornosti, zadataka i zahteva koje svako to radno mesto podrazumeva, jedinica za ljudske resurse ima jasnu sliku o trenutnoj situaciji u organizaciji. Zatim upoređivanjem trenutne situacije sa budućim organizacionim planovima i ciljevima može da utvrditi koje veštine i znanja će biti potrebne zaposlenima. Ove potrebe za obukom i obrazovanjem su sasvim u redu jer se tako organizacija i zaposleni prilagođavaju promenama u eksternom i internom okruženju.

Poređenjem zahteva postojećih poslova sa stvarnim znanjem, veštinama i sposobnostima kod trenutno zaposlenih, moguće je identifikovati potrebu za obukom i obrazovanjem zaposlenih. Oni radnici koji ne ispunjavaju zahteve svog radnog mesta postaju kandidati za program obuke. Međutim najbolji pokazatelji da li je nekom pojedincu potrebna dodatna obuka jesu pokazatelji uspešnosti na radnom mestu. U organizacionoj jedinici gde je učinak mali ili gde je stopa fluktuacije velika sigurno postoji neki problem koji treba rešiti. Mali učinak radnika zahteva korektivne

⁷²Kotler P., Keller K. L. (2006), *Marketing menadžment*, 12. izd., Data Status, Beograd, str. 320.

⁷³Avlijaš R. (2008), *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 209.

mere a visok učinak nagrade. O proceni kompetentnosti kandidata u odnosu na zahteve radnog mesta ali i same organizacije trebalo se voditi računa još tokom regrutovanja i selekcije kandidata. Jer odluke koje su donete u procesu regrutovanja - selekcije, direktno se odražavaju na buduće poslovanje organizacije, a posebno na buduće troškove.

U teoriji ali i u praksi razlikujemo **obuku zaposlenih i usavršavanje menadžera**.⁷⁴

- **Obuka zaposlenih** spada u vrlo važan deo posla odeljenja za ljudske resurse. Ne samo da je obuka potrebna da bi se posao obavljao efektivno i efikasno, već ona predstavlja i mogućnost da se firma prilagodi promenama u okruženju tako što će svoje zaposlene obučavati u skladu sa zahtevima tržišta, korisnika usluga i same organizacije. Najčešće metode obuke su: obuka na samom radnom mestu, zamena (rotacija) radnog mesta, mentorisanje i obučavanje „šegrti”, predavanja i dr.
- **Usavršavanje menadžera.** Pored obuke zaposlenih u praksi se mnogo pažnje posvećuje usavršavanju menadžera. Cilj ovih programa jeste da se poboljšaju rezultati poslovanja menadžera tako što će oni steći nova znanja i veštine. Stvaranjem menadžera spremnog da odgovori poslovnim izazovima promenljivog okruženja, stvaraju se i uslovi za poboljšanje rezultata organizacije kao celine. Programi usavršavanja menadžera mogu se organizovati unutar same firme (obuke, kursevi, rotacija na poslu, profesionalni programi), a postoje i univerzitetski programi kao što su MBA za menadžere.⁷⁵ Najpoznatije metode menadžerske obuke na radnom mestu su učenje kroz rad i rotacija na radnom mestu. Zatim metod studije slučaja i menadžerske igre.

Trening i obuka u okviru uslužnih preduzeća. Obuka (trening) osoblja je izuzetno značajna sa stanovišta obezbeđenja kvaliteta usluga i imidža preduzeća kod potrošača, odnosno konzumenata tih usluga. Ona se u praksi primenjuje kod većine međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca i drugih preduzeća u ovim granama, a obuhvata sve zaposlene, uključujući i rukovodeće osoblje. Kroz stalni trening i obuku osoblja, preduzeće prati tehnološke, tržišne i druge promene i na taj način se prilagođava odgovarajućim tendencijama sa ciljem da unapredi kvalitet i sopstvenu poziciju u odnosu na potrošače i konkurente.⁷⁶

Svako zalaganje službe za ljudske resurse i neposrednih menadžera u motivisanju polaznika kao i radnika da poboljšaju svoju uspešnost, veštine, prilagodljivost promenljivom okruženju (a sve to u vidu obuke i obrazovanja), ostvaruje ciljeve ne samo zaposlenih već i same organizacije. Samim tim smanjiće se i stopa fluktuacije zaposlenih.

⁷⁴Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 262.

⁷⁵Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 162.

⁷⁶Čačić K. (2010), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 252.

5.6. Ocenjivanje performansi zaposlenih

U izgradnji sistema evaluacije veoma je bitno da HR odeljenje dobro izgradi strukturiran sistem nagrađivanja, kao i precizne kriterijume ocenjivanja. Bez jasnih kriterijuma, evaluacija gubi smisao. Performanse ili učinak čine neki ostvareni rezultati, ponašanje ili lične karakteristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti, koji se mogu izmeriti. Danas su u svetu najrasprostranjenije ocene performansi bazirane na kompetencijama, ne samo za menadžment, već i na svim nivoima u jednom preduzeću. Naravno za svaku poziciju ili nivo se određuju potrebne kompetencije koje će se ocenjivati. **Neke od karakteristika tj. kompetencija koje se ocenjuju, mogu da budu:**⁷⁷

- Timski rad;
- Izgradnja tima;
- Komunikacija;
- Posvećenost poslu;
- Posvećenost rezultatima;
- Rešavanje problema;
- Analitika;
- Donošenje odluke;
- Vođstvo;
- Kreativnost;
- Fleksibilnost;
- Inicijativa;
- Međuljudski odnosi;
- Prosuđivanje;
- Veština ubeđivanja;
- Planiranje i organizacija;
- Prezentacija;
- Upravljanje vremenom.

Menadžer da bi znao da li zaposleni obavljaju svoj posao na efikasan i efektivan način ili je radi unapređenja njihovih rezultata potrebno preduzimati određene akcije, najpre, mora proceniti njihov radni učinak. Pod procesom učinka podrazumevamo upoređivanje rezultata zaposlenih sa uspostavljenim standardima. **Značaj ocene učinka zaposlenih** sastoji se u tome što će na osnovu ove evaluacije (ocene) menadžeri biti u mogućnosti da donesu objektivnu odluku o kompenzacijama, promocijama, napredovanjima i transferima zaposlenih. Na osnovu procene učinka zaposlenih, a uz realno postavljene ciljeve organizacije, podataka o novim znanjima i veštinama koje radnik stiče u procesu obuke, potrebnoj motivaciji i adekvatnom nagrađivanju zaposlenih, organizacija je u mogućnosti da upravlja radnom efektivnošću organizacije kao celine.⁷⁸

Iako je jedan od najvažnijih zadataka menadžera da drugima pomognu da poboljšaju svoj učinak, većina će iskreno priznati da im je najteži deo posla ocena učinka i podučavanje. Korektna i objektivna procena učinka radnika nije jednostavna stvar. Još je teže da se nađe način da se loša ocena saopšti radniku na

⁷⁷Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 54-55.

⁷⁸Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 266.

konstruktivan način koji ni kod jedne strane neće izazvati nelagodnost, a omogućiti će da se iz podataka o prethodnom radu izvuče pouka za buduće usavršavanje. Utvrđivanje iznosa nadoknade nadovezuje se na ovo pitanje i od ogromnog je značaja. **Ocena učinka zaposlenih može biti: neformalna i zvanična sistematična.**⁷⁹

1. Termin **neformalna ocena** učinka podrazumeva stalan proces dostavljanja povratnih informacija radnicima o kvalitetu njihovog rada na poslovima koji su im povereni u okviru organizacije. Neformalna ocena može da se sprovodi svakodnevno ili periodično. Menadžer će spontano primetiti da li je neki posao obavljen kako treba ili kako ne treba, ili će radnik sam tražiti informaciju od nadređenog o tome da li je posao obavljen na korektan način. Neformalna ocena ne bi trebalo da izazove osećaj prinude i uzrok loših međuljudskih odnosa, već način da se podstakne željeni učinak i osujeti neželjeni, pre nego što uhvati korene.
2. **Zvanična sistematična ocena** se uglavnom daje periodično na godinu dana ili šest meseci, i ima četiri osnovne svrhe:
 - Da se radnicima zvanično saopšti kako se tretira njihov zvanični učinak;
 - Da se izdvoje radnici koji zaslužuju povišicu na poslu;
 - Da se izdvoje radnici kojima je potrebna dodatna obuka;
 - Da se izdvoje kandidati za unapređenje.

Izbor ocenjivača. Ocenjivači mogu biti: neposredni rukovodioci, kolege zaposlenih, sami zaposleni (samoprocena), a ocenjivanje mogu da obavljaju i viši rukovodioci, klijenti ili eksterni ocenjivači. Kod svih kategorija ocenjivača javlja se problem objektivnosti: neposredni rukovodilac može imati uvid samo u deo rada zaposlenog; kolege mogu imati dobar uvid i u trud i rezultate zaposlenog, ali mogu imati tendenciju dobrog ocenjivanja da se ne zamere; pojedinci često nisu u mogućnosti da sebi daju objektivnu ocenu (daju sebi previsoku ili prenisku ocenu).⁸⁰

Odluka o izboru metoda procene zavisi od brojnih faktora kao što je broj ljudi, ocenjivača, radnih mesta; vreme, i dr. U literaturi se kao najčešće korišćene **metode procene učinka zaposlenih** navode sledeće:⁸¹

- **Metod naizmeničnog rangiranja.** Sprovodi se na osnovu skale na kojoj se rangiraju svi zaposleni od najboljeg do najgoreg po određenoj osobini koja se procenjuje. Rangiranje se može vršiti i za više osobina koje se procenjuju. Ovaj metod se često koristi u praksi.
- **Grafička skala procene.** Vrlo često se koristi u praksi. Procenitelj posmatra niz faktora koji utiču na učinak i ocenjuju svaki od njih. Tako se npr. ocenjuje produktivnost, poznavanje radnog mesta, kvalitet rada i to ili ocenama od 1 do 5 ili opisnim ocenama kao što su „izuzetan“, „vrlo dobar“, „nezadovoljavajući“

⁷⁹Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 214-215.

⁸⁰Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 55-56.

⁸¹Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 189-197., Robbins S. P., Coulter M., (2005) *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 296-297., preuzeto iz knjige Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 267-270.

i sl. Prednost ovog metoda je u tome što neoduzima mnogo vremena i pruža kvantitativne podatke o zaposlenom. Nedovoljno udubljivanje u procenu učinka zaposlenog je negativna strana ove metode.

- **Poređenje više lica.** Ovaj metod poredi učinak pojedinca sa učinkom ostalih zaposlenih. U poslednje vreme se vrlo često koristi u praksi.
- **Metod upravljanja postavljanjem ciljeva.** Menadžment pomoću ciljeva (MBO) podrazumeva da menadžeri treba da postave jasne, merljive i konkretne ciljeve svakom zaposlenom, ali i da procenjuju sa kolikim uspehom zaposleni postižu i ostvaruju te ciljeve.
- **Povratne informacije (feedback) za 360 stepeni.** Ovaj proces podrazumeva prikupljanje povratnih informacija o učinku zaposlenih od nekoliko ljudi, uključujući saradnike, kolege, supervizore, menadžere i ponekad korisnike usluga. Najčešće se za ovaj metod koriste *on-line* formulari koje popunjavaju ocenjivači. Prednostovog metoda je u temeljitosti ali zahteva mnogo vremena.
- **Kompjuterizovani i Internet sistemi za procenu učinka.** Danas se veoma često koriste razni softveri koji po pristupačnim cenama omogućavaju poslodavcima procenu učinka svojih zaposlenih tako što tokom čitave godine prate i ocenjuju njihove osobine koje utiču na učinak. Na osnovu unetih podataka dobija se pisani izveštaj o proceni učinka zaposlenih.

Kao što smo već rekli, proces ocenjivanja radne uspešnosti podrazumeva određivanje jasnih i preciznih standarda radne uspešnosti, ocenjivanje uspešnosti i razgovor o uspešnosti. Praćenje i procenjivanje uspešnosti je u interesu i zaposlenih i organizacije. Povećava se motivacija za rad i utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih. Razgovor o uspešnosti je usmeren na postizanje zajedničkih ciljeva i interesa.

Na dobro organizovanom uslužnom preduzeću je dakle da shvati ciljeve zaposlenih, prepozna ih i ispuni kada je to moguće, odnosno da se prema zaposlenima ponaša kao prema internim potrošačima. To znači da shvati njihove želje i proba da ih ispuni na obostrano zadovoljstvo.⁸²

5.7. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih

Kao što je već rečeno, **ugovorom o radu utvrđuje se:** način zasnivanja radnog odnosa na određeno ili neodređeno vreme; probni rad; radno vreme (puno, nepuno ili skraćeno); zatim osnovna zarada (plata); uvećana zarada; naknada zarade; naknada troškova; druga primanja i dr.

Zaposleni ima prava na **uvećanu zaradu** za: rad na dan praznika koji je neradni dan; prekovremeni rad; noćni rad; rad u smenama i dr. Zaposleni ima pravo na **naknadu zarade** u visini zarade koju bi ostvario da radi, za vreme: odsustvovanja sa rada na dan praznika koji je neradan dan; korišćenja godišnjeg odmora; plaćenog odsustva i dr. Plaćeno odsustvo u slučaju: bolovanja; dobrovoljnog davanja krvi;

⁸²Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 366.

službenog puta u zemlji ili van zemlje; sklapanja braka; porođaja supruge; porodijskog odsustva i odsustva sa rada radi nege deteta (za žene i muškarce); dodatne obuke i usavršavanja (interno / eksterno); studijskog putovanja; teže bolesti člana uže porodice; smrti člana uže porodice i dr. Zaposleni ima pravo na **naknadu troškova**, i to za: dolazak i odlazak sa rada; ishranu u toku rada; vreme provedeno na službenom putu u zemlji ili inostranstvu; regres za korišćenje godišnjeg odmora i dr. **Druga primanja:** otpremnina pri odlasku u penziju; otpusna zarada; naknadu štete zbog povrede na radu; naknadu troškova pogrebnih usluga u slučaju smrti člana uže porodice; naknadu troškova članovima uže porodice u slučaju smrti zaposlenog i dr.

Najveća motivacija radnika znanja jeste mogućnost dobijanja smislenog posla, briga kompanije za njih, kombinovana sa fer udelom u profitu. Jedino tako motivisani radnici ispoljiće posvećenost organizaciji, uvećati svoje napore i nadmašiti svoje ciljeve. Jednom rečju, ako se od radnika znanja očekuje da budu kreativni u svom poslu, organizacije moraju biti kreativne u načinu pronalaženja posla koji će predstavljati izazov za njih i sistema nagrađivanja koji će učiniti da njihov doprinos kompaniji bude poštovan i nagrađen.⁸³

U savremenom menadžmentu izuzetnu pažnju treba usmeriti prema motivaciji kao jednom od najznačajnijih elemenata rukovođenja i kao elementu koji se tretira i izjednačava sa donošenjem strateških planova. To je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje zaposlenog osoblja i sredstvo kojim menadžment može da uredi odnose u organizaciji (hotelu). Motivisati one koji sprovode planove, komunicirati u okviru preduzeća i sa okruženjem i rukovoditi timovima koji su često veoma heterogeni, je izuzetna veština i umetnost rukovođenja. U motivisanju zaposlenih mnogi teoretičari, što potvrđuju i iskustva iz prakse, vide suštinu rukovođenja. Menadžeri su ti koji određuju koja će se pravila primenjivati na zaposleno osoblje, koristeći svoju moć koja im, zahvaljujući formacijskom položaju, priroda. Racionalno i uravnotežno ponašanje menadžera u korišćenju pojedinih vidova moći zadatak je i svakodnevna njihova obaveza, jer sinhronizacija u ponašanju daje rezultate. **Moć im daje mogućnost:**⁸⁴

- Da vrše nagrađivanje, odnosno da imaju moć nagrađivanja (novcem, privilegijama, mogućnošću napredovanja u službi i sl.);
- Da kažnjavaju, odnosno da imaju moć sankcionisanja - kažnjavanja (novčana, nedavanje privilegija, nagrada i sl.);
- Da imaju stručnu moć (kvalifikacione, specijalističke i druge sposobnosti);
- Da imaju referentnu moć (oponašanje radnika po uzoru na svog šefa. To je moć koja se stiče obrazovanjem i inteligencijom).

Da bi ljudi dali svoj maksimum, i bili zadovoljni poslom, a zadovoljni zaposleni utiču i na zadovoljstvo potrošača, bitno je imati odgovarajući sistem nagrađivanja. Pravilna i transparentna evaluacija je jako bitna, i ona mora biti komunicirana zaposlenima, razumljiva i pravedna. Na nju je naslonjen sistem nagrađivanja, koji mora biti transparentan i ne sme rađati sumnju. Da bi zaposleni mogao da reaguje na pravi način, potrebno je da mu bude na pravi način objašnjen sadržaj posla, a

⁸³Tisen R., Andriesen D., Depre F.L. (2006), *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, str. 208-224.

⁸⁴Barjaktarović D. (2008), *Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 140-141.

sistem nagrađivanja ne sme da se bazira na različitim zahtevima od zahteva koje pred sebe postavlja sama kompanija.⁸⁵

Neophodno je da **sistem kompenzacije** u jednoj organizaciji bude zasnovan na jasno preciziranim i pravičnim kriterijumima koji će, sa jedne strane ne samo privući, već i zadržati kvalitetne i stručne ljude u organizaciji, a sa druge strane, motivacijom zaposlenih, povećati učinak organizacije kao celini. Kada govorimo o kompenzaciji mislimo na nadoknade zaposlenima pod kojima podrazumevamo sve vidove plata ili nagrada koje se isplaćuju zaposlenima, a proističu iz njihovog rada.⁸⁶

Nadoknade mogu biti finansijske, direktne isplate (plate, bonusi, stimulacije i dr.) i indirektna (finansijske ili nefinansijske beneficije). Ovde je prilika da pomenemo i nematerijalne strategije motivacije kojima se posvećuje sve više pažnje, kako u teoriji, tako i u praksi.

U daljem tekstu ćemo detaljnije objasniti:

1. Isplatu nadoknada;
2. Stimulacije;
3. Beneficije i
4. Nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja.

1. Isplata nadoknada⁸⁷

Za razliku od tradicionalnog pristupa određivanja nadoknade koji je polazio od stalno određenih radnih mesta, definisanih funkcija i jasno preciziranih radnih zadataka, danas je za postizanje potpunog zadovoljstva sistemom nadoknade, kako zaposlenih, tako i njihovih poslodavaca, potrebno poći od dinamičnog okruženja, promenljivih uslova poslovanja, fleksibilnih radnih mesta, pa samim tim, i fleksibilno postavljenog sistema nadoknade. Svaki sistem kompenzacije polazi najčešće od sledećih faktora: zakonskih propisa; nivoa primanja za isto radno mesto u drugim kompanijama; troškova života; mogućnosti plaćanja organizacije i produktivnosti samih zaposlenih.

2. Stimulacije⁸⁸

Najčešći vidovi stimulacija koji se javljaju u praksi, a pominju u delima većine autora u oblasti menadžmenta ljudskih resursa su:

- **Dodatak na platu.** Na osnovu postignutih rezultata i doprinosa zaposlenom se povećava plata, tako da ovaj vid stimulacije postaje stalan deo plate zaposlenog.

⁸⁵Veljković S. (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 366.

⁸⁶Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 213., preuzeto iz knjige Mašić B. (2009), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 270.

⁸⁷Lončarević R., Mašić B., Đorđević - Boljanović J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 273.

⁸⁸Isto, str. 275 - 276.

- **Priznanje.** Sve više se u praksi koriste priznanja koja idu sa ili bez finansijskih nagrada, jer je praksa pokazala da ovaj vid stimulacije ima izuzetne rezultate u praksi.
- **Timski podsticajni planovi** se odnose na stimulaciju celog tima ili grupe, a ne pojedinačno svakog zaposlenog. Cilj ove vrste stimulacije jeste da se pospešuje timski rad.
- **Podela profita** podrazumeva stimulaciju u vidu dela godišnjeg profita organizacije. Najčešće se isplaćuje u gotovini u određenim vremenskim intervalima.
- **Onlajn programi nagrađivanja.** Mnoge firme koriste ovaj vid stimulacije koji se sastoji u sklapanju ugovora sa onlajn firmama kako bi se smanjili troškovi postupka nagrađivanja.

3. Beneficije

Pod beneficijama podrazumevamo deo nadoknade zaposlenima koje mogu biti indirektna novčane ili nenovčane beneficije. Podela beneficija na:

- **Beneficije u vezi sa odsustvom s posla.** Najveći deo ovih beneficija obavezan je i regulisan zakonima. U ovu vrstu beneficija spadaju godišnji odmori, slobodni dani i neradni dani. Zatim plaćeno odsustvo u slučaju: bolovanja; dobrovoljnog davanja krvi; službenog puta u zemlji ili van zemlje; sklapanja braka; porođaja supruge; porodijskog odsustva i odsustva sa rada radi nege deteta (za žene i muškarce); dodatne obuke i usavršavanja (interno / eksterno); studijskog putovanja; teže bolesti člana uže porodice; smrti člana uže porodice i dr.
- **Beneficije u vezi sa osiguranjem** obuhvata zdravstveno, bolničko i invalidsko osiguranje. U kojoj meri će ove beneficije biti zastupljene zavisi delimično od zakona, delimično od samog poslodavca.
- **Penzione beneficije** su u najvećem broju slučajeva regulisane zakonom. Penzijske nadoknade su u većini zemalja ostvaruju na tri načina. Prvi način je socijalnim osiguranjem. Drugi način je osiguranjem koje finansira poslodavac, poznato kao penzijsko osiguranje na osnovu zaposlenja. Treći je individualno penzijsko osiguranje kao dopunsko i dobrovoljno osiguranje kojim se ostvaruje pravo na penzijske nadoknade.⁸⁹
- **Beneficije koje se odnose na usluge zaposlenima.** Podrazumevaju: stipendije za studiranje; obuke i usavršavanje (interno i/ili eksterno); besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga van organizacije; korišćenje službenih vozila; pružanje saveta za vaspitanje dece; pružanje pravnih ili finansijskih saveta i dr.

⁸⁹Dessler G. (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 232-240.

4. Nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja

Vrlo je važno naglasiti da zaposleni u novoj ekonomiji teže zadovoljenju ne samo potreba koje su u vezi sa novcem i materijalnim kompenzacijama. Sve veći značaj u razvoju pojedinca ima zadovoljenje potreba višeg nivoa (fiziološke, sigurnost, pripadanje i ljubav, poštovanje, samopotvrđivanje). Mnogi autori smatraju da je u tom smislu, naročito važno obratiti pažnju na tzv. **nematerijalne strategije motivacije** kojima bi se moglo pomoći u zadovoljenju navedenih potreba. U literaturi je izraženo mišljenje da u nematerijalne strategije motivacije spadaju:⁹⁰

- **Dizajniranje posla.** Suviše visoka podela posla i specijalizacija u poslu ima svoje negativne strane koje se ogledaju u monotoniji, dosadi i apatiji zaposlenih. Dizajniranje, oblikovanje i organizacija posla na pravi način, može da smanji navedene posledice i da dodatno motiviše zaposlene. Najpoznatije strategije koje su predložene u ovom smislu jesu: rotacija, proširivanje i obogaćenje posla. **Rotacija posla** podrazumeva planirano i vremenski ograničeno menjanje posla zaposlenog i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu sa njegovom stručnošću i sposobnostima. **Proširivanje posla** podrazumeva dodeljivanje srodnih poslova zaposlenom, čime se povećava odgovornost zaposlenog i njegova zainteresovanost za posao. **Obogaćenje posla** podrazumeva davanje većih ovlašćenja zaposlenom u smislu odlučivanja o metodama i načinu rada, povećanju odgovornosti zaposlenih, saradnje sa kolegama, sagledavanju uloge koju zaposleni ima u stvaranju dodatne vrednosti organizacije kao celine.
- **Participacija zaposlenih** uključuje zaposlene u proces donošenja odluke. I tako podiže motivaciju i zainteresovanost za rad zaposlenih. Najčešće se primenjuje kao participacija u rešavanju problema, u odlučivanju, u oblikovanju i uvođenju promena, u postavljanju ciljeva i participacija u upravljanju pomoću ciljeva (MBO).
- **Opunomoćivanje.** Ono obuhvata podelu moći sa drugima, tako da opunomoćeni zaposleni ima osećaj odgovornosti, svestan je poverenja koje mu je dato, što ga dodatno motiviše da radi na što efikasniji način.
- **Fleksibilni oblici radnog vremena** (fleksibilno radno vreme, uslovno slobodno vreme, kondenzovana radna nedelja, rad od kuće i dr). Je jedna od strategija organizacije u motivisanju zaposlenih ali njena primena u proizvodnji i na prvoj liniji usluživanja nije moguća. Pogodna je samo za kancelarijske poslove u organizaciji.
- **Redizajniranje (prilagođavanje) organizacione kulture.** Ulogu, u motivisanju zaposlenih, će odigrati samo organizaciona kultura koja uvažava svoje zaposlene, neguje atmosferu poverenja i saradnje, poštuje i nagrađuje kreativnost, inovaciju, veštinu i znanje, afirmiše permanentno i konstantno učenje i usavršavanje, vrednuje rad zaposlenih i rezultate rada, neguje entuzijazam zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom. (Više o organizacionoj kulturi možete pročitati na str. 21).

⁹⁰ Lončarević R., Mašić B., Đorđević J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 279 - 280.

Veoma je bitna i za organizaciju i za zaposlene efikasna organizacija rada - rad u smenama, rotacija posla itd. Cilj dizajniranja posla je da se usklade potrebe pojedinca sa potrebama organizacije. Faktori koji utiču na dizajniranje posla su struktura zadatka i unutrašnja motivacija zaposlenih. Zato je neophodno da menadžeri dobro poznaju zaposlene sa kojima raspolažu tj. da tačno znaju za svakog pojedinca njegov potencijal - znanje, iskustvo, sposobnosti, veštine, ideje i stepen motivisanosti. Da bi se obezbedio visok stepen motivacije kod zaposlenih u procesu oblikovanja posla primenjuju se motivacioni ili specijalistički pristup. **Motivacioni pristup** se primenjuje kada zaposleni žele veću odgovornost kao i zanimljiv (izazovan) posao. **Specijalistički pristup** se primenjuje kada zaposleni ne žele veću odgovornost samim tim ni proširivanje, obogaćenje ili rotaciju posla. Oni su zadovoljni sa svojim (tačno određenim) zadatkom i dužnostima posla, kao i položajem u organizaciji.

Ostale nematerijalne kompenzacije su:

- Priznavanje uspeha (pohvale i zahvalnost);
- Povratne informacije;
- Socijalna druženja;
- Dan slobodnog oblačenja;
- Motivisanje i
- Samomotivisanje.

Priznavanje uspeha. Lično i profesionalno priznanje uspeha smatra se glavnim faktorom motivacije. Priznanje se najčešće pojavljuje u finansijskom obliku. Međutim, nisu samo materijalna priznanja to što čini osobu zadovoljnom. Veliki značaj za motivaciju zaposlenih imaju i nefinansijski oblici priznanja kao što su pohvale i zahvalnost. One podrazumevaju društvenu i emotivnu vrednost za zaposlenog. Priznanja mogu biti usmena ili pismena.

Povratne informacije o radu i radnoj uspešnosti. Povratna informacija se smatra jednom od najbitnijih vrsta informacija koju zaposleni može dobiti. U ovom procesu ključnu ulogu ima neposredni menadžer i njegove sposobnosti komuniciranja i savetovanja. Postoje pozitivne i negativne povratne informacije. Ali kada gledamo iz neke više perspektive ne postoje negativne informacije ako su na pravi način prenesene, tačne, objektivne, iskrene, podsticajne i usmeravajuće. Naravno efekat informacija zavisi i od zaposlenog kako ih on procenjuje, mada cilj bi trebao da bude da izvuče pouku kako bi poboljšao svoju radnu uspešnost.

Samo nedostatak povratnih informacija može da se loše odrazi na radni učinak zaposlenih. Jer one utiču na motivisanost zaposlenih, jačaju njihovo samopouzdanje, podstiču željeni oblik ponašanja, potvrđuju da se rad prati i ceni, omogućavaju profesionalni razvoj i sl. Zato zaposleni žele da dobijaju povratne informacije o svom radu i uspešnosti da bi znali šta treba da preduzmu kako bi udovoljili budućim očekivanjima.

Socijalna druženja posle radnog vremena ili u slobodno vreme mogu pozitivno uticati na efikasno radno okruženje tako što povećavaju radnu uspešnost zaposlenih. Organizovanje zabavnih aktivnosti za zaposlene nije ni malo lak posao. Najbolje bi bilo da se menadžeri konsultuju sa zaposlenima, kojim aktivnostima bi

voleli da se bave i tada naći kompromisno rešenje. Jer ipak im je i cilj da oni budu zadovoljni. Ovakve aktivnosti dosta koštaju ali na kraju se uvek isplate organizaciji. Tako što poboljšavaju radne sposobnosti zaposlenih, jačaju komunikaciju, pomažu u mentalnom opuštanju, stvaraju poverenje među zaposlenima tako da smanjuju i stres na radnom mestu, razvijanju sposobnosti rešavanja problema, podstiču interna druženja, jačaju međuljudske odnose između kolega, ali i njihovih odnosa sa neposrednim menadžerima. Ljudi na ovakvim druženjima radije raspravljaju o međusobnim sukobima tako da ih lakše i brže rešavaju.

Zato je u interesu organizacije da s vremena na vreme organizuje socijalna druženja. U nekim sektorima, uslužne organizacije, zbog posla i rada u smenama nije moguće organizovati za sve zaposlene da prisustvuju takvom događaju. Naravno ima i ljudi koji jednostavno ne žele takav vid okupljanja. Zato za njih treba obezbedi finansijsku nadoknadu ili slobodan dan. U današnje vreme veoma je popularan „beg“ od civilizacije, visokog stepena industrijalizacije, motorizacije, buke, zagađenja u svakom pogledu. Zato se organizuju *team building* (građenje tima) aktivnosti na otvorenom. Aktivnosti koje preduzeće može organizovati su mnogobrojne: zajednički roštilj u prirodi, *karting*, *paintball*, *rafting*, let balonom, krstarenje Savom i Dunavom, jahanje konja i dr. Odabir aktivnosti zavisi od želja, interesa, sposobnosti i avanturističkog duha zaposlenih.

Dan slobodnog oblačenja, jednom nedeljno ili mesečno. To je dan kada zaposleni mogu da se oblače kako god žele ili prema nekom željenom *dress code*-u. Najbitnije je da bude pristojno. Utiče na motivaciju i zadovoljstvo zaposlenih jer im daje veću slobodu u odabiru stvari prema njihovom ukusu. Osećaju se drugačije, samouverenije i atraktivnije. Jer svaki dan u sličnoj poslovnoj odeći stvara loš osećaj - monotonije, ne kreativnosti, gubljenja ličnog identiteta i dr. Uvođenje ovakvog dana je moguće samo za kancelarijske poslove u organizaciji.

Isti problem se javlja i kod zaposlenih čija radna mesta podrazumevaju uniformu (npr. na prvoj liniji usluživanja). Ali uvođenje ovakvog dana nije moguće zbog prirode posla. Zato organizacija da bi neutralisala negativne efekte koje prouzrokuje uniforma treba da ih češće menja.

5.7.1. Motivisanje zaposlenih

„Zadovoljan radnik je dobro plaćen radnik.“ Da li je ova floskula tačna? U današnjem svetu vrlo često i nije tačna, zato što satisfakcija radnika ustvari predstavlja jedan veoma složen proces u svakom radnom okruženju. Što se tiče zapošljavanja i zadržavanja kvalitetnih ljudi, novac jeste najmoćniji motivator ali u većini slučajeva nije dovoljan. **Na motivaciju i satisfakciju zaposlenih utiče:** poslovni prostor (ambijent), organizaciona struktura i mreža komunikacije, dizajn posla (zadaci, dužnosti, odgovornosti posla), organizaciona klima i kultura, radna atmosfera, menadžement organizacije, formalni i neformalni međuljudski odnosi, zatim ceo proces tj. sve aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima. Od procesa analize posla do procesa upravljanja karijerom, degradacije i otpuštanja zaposlenih, o kojem će biti kasnije reč. Akcenat stavljamo na proces - **nagrađivanje i motivisanje zaposlenih** materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama.

Zbog svega do sada spomenutog u ovom radu, možemo zaključiti da veliki izvori motivacije i satisfakcije leže u nematerijalnim nagradama. I da u današnjem poslovnom svetu, materijalne i nematerijalne kompenzacije su podjednako značajne za motivisanje zaposlenih. Zato je **kombinacija**, verovatno, idealno rešenje.

Zadatak rukovodstva je da izabere kombinaciju različitih nagrada koja je najpovoljnija, kako za preduzeće, tako i za motivaciju zaposlenih, zbog koje oni daju sve od sebe. **Osnove nagrađivanja možemo svrstati u sledeće osnovne grupe:**⁹¹

- Naknade koje zavise od ponašanja, učinka i rezultata pojedinca;
- Naknade koje zavise od rezultata posebnog odeljenja;
- Nadoknade koje zavise od rezultata celokupnog preduzeća;
- Nadoknade koje predstavljaju kombinaciju nekih ili svih prethodno navedenih kriterijuma.

Dakle, nagrade zavise od toga u kojoj meri su ispunjeni određeni kriterijumi. Nagrada se daje različitim pojedincima, određenim grupama ili svim članovima jedne organizacije. **Razlikujemo dakle nagrađivanje:**⁹²

- Pojedinaca;
- Grupe ili nekoliko grupa;
- Svih u preduzeću;
- Kombinacije nekoliko grupa ili pojedinaca iz određenih grupa.

Potreba da se motiviše pojedinac važi i danas, iako živimo u vremenu kad timovi postaju ključni. Koncentrisanost na pojedinca je presudna jer ne postoji timska motivacija. Ono što postoji jeste tim sastavljen od motivisanih pojedinaca koji stvaraju sinergiju i kombinujući je s motivacijom grupe i pokreću timski duh.⁹³

Na motivaciju utiču brojni činioci, a mogu se podeliti u tri grupe:⁹⁴

1. **Individualne karakteristike** predstavljaju potrebe, vrednosti, interese i stavove koje poseduju pojedinci. Ove karakteristike su različite kod različitih ljudi, a utiču na njihove motive za izvršenje radnih zadataka, tako da su neki motivisani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću posla i sl. Menadžment mora imati u vidu individualne karakteristike radnika kako bi podsticao one koji doprinose ostvarenju ciljeva preduzeća.
2. **Karakteristike posla** predstavljaju atribute posla kao što su autonomnost, složenost, odgovornost i sl. Prilikom raspodele poslova, menadžment mora uspostaviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
3. **Karakteristike preduzeća** se odnose na pravila i procedure u preduzeću, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i na sistem nagrađivanja kojima se

⁹¹Jeghult B. (2007), *Šargarepe: knjiga o motivaciji i nagradama*, Asee, Novi Sad, str. 308,197.

⁹²Isto, str. 198.

⁹³Stott K., Walker A. (1995), *Teams, Teamwork & Teambuilding*, Prentice Hall, preuzeto iz knjige Tisen R., Andriesen D., Depre F.L. (2006), *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, str. 210.

⁹⁴Čerović S. (2011), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum (knjiga u štampi), Beograd, str. 223.

doprinosi efikasnosti preduzeća. Navedeni instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

Sistem nagrađivanja treba da podstakne željeno ponašanje zaposlenih u skladu sa ciljevima preduzeća. Sistem nagrađivanja je jedan od onih sistema na kojima stalno treba raditi. **Nagrade su individualne i moraju da se prilagode svakom pojedincu.** Uputiti različite nagrade različitim ljudima, nije nemoguća misija. Ali za to je potrebno vreme i energija koju menadžeri moraju da utroše na „unutrašnje klijente“, na zaposlene. I na razgovor sa njima, jer i to predstavlja jedan vid nagrada.⁹⁵

Sposobnost menadžmenta da prikuplja i uopšte upravlja podacima i informacijama postao je kritičan faktor uspešnosti poslovanja. Informacija je resurs koji je kreiran od podataka, da bi koristio menadžmentu pri donošenju poslovnih odluka. Kvalitet odluka zavisi od kvaliteta informacija. Pošto, danas, postoji potreba da se nagrade prilagode svakom pojedincu, menadžment mora da nađe rešenje kako da poboljša i pojednostavi proces prikupljanja podataka o tome šta zaposlene individualno motiviše. Informacioni sistemi i tehnologije su neke od najvažnijih alatki koje su na raspolaganju menadžerima za ostvarivanje visokih nivoa efikasnosti i produktivnosti u poslovnim operacijama. Omogućavaju, menadžerima, pristup važnim informacijama u pravo vreme kako bi doneli pravu odluku tj. u trenucima kada donose odluke. Tako da je razvoj **informacionog sistema za motivaciju zaposlenih** verovatno najbolje rešenje.

Informacioni sistem za motivaciju zaposlenih (EMS - Employee Motivation System) je sistem koji poboljšava i pojednostavljuje proces prikupljanja podataka o tome šta svakog pojedinca u organizaciji motiviše, omogućava menadžmentu online (skoro trenutno) pristup informacijama, samim tim predstavlja i podršku menadžmentu u donošenju odluka o individualnom prilagođavanju procesa - nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.

Razvoj informacionog sistema je složen proces koji podrazumeva niz faza i aktivnosti. **Faze razvoja informacionog sistema su:**

- Planiranje IS;
- Analiza IS;
- Projektovanje IS;
- Izrada IS;
- Instalacija IS;
- Obuka korisnika IS;
- Održavanje i poboljšanja IS.

Pošto danas hoteli imaju potrebu za informacionim sistemima i pošto oni koriste više različitih vrsta sistema, neophodna im je organizaciona jedinica koja je odgovorna za rukovanje ovim sistemima i za ispravnost hardvera, softvera i druge tehnologije u okviru tih sistema. Odgovorna je za hotelsku IT infrastrukturu. Zato u srednjim i velikim hotelima postoji **sektor informacionih sistema (IS)** ili

⁹⁵Jeghult B. (2007), *Šargarepe: knjiga o motivaciji i nagradama*, Asee, Novi Sad, str. 8 - 9, 42.

informativnih tehnologija (IT). Sektor se sastoji od specijalista, kao što su sistem analitičari, projektanti sistema, graditelji sistema i menadžer sektora IT/IS.

Sistem analitičar treba da uradi dokument sa specifikacijom zahteva i da navede šta informativni sistem treba da omogući. Treba da odgovori na pitanja - ko, šta, gde i kada. Dokument treba da bude razumljiv, precizan, kompletan, konzistentan i ne preterano opširan. Zatim taj dokument treba da prosledi specijalistima za projektovanje IS. Koji treba da odgovore na pitanje - kako. Oni projektuju sistem kako bi izašli u susret zahtevima korisnika. Zatim prosleđuju projektnu dokumentaciju sa svim instrukcijama programerskom timu za izradu sistema. U nekim slučajevima, projektanti sistema mogu biti i tzv. graditelji sistema. Instalacija IS podrazumeva implementaciju, testiranje i puštanje u rad. Zatim slede faze - obuka korisnika, održavanje i poboljšanja IS.

Ako organizacija ima sektor IT samim tim i specijaliste, mogla bi da razvije informativni sistem za motivaciju zaposlenih u kući. Ako nema, može da angažuje neko preduzeće koje se bavi razvojem IS na zahtev same organizacije. U oba slučaja, veoma je bitno da se ovakav informativni sistem (EMS) prilagodi organizaciji.

Hoteli su pažljivo i promišljeno struktuirani u vidu određenih struktura da bi se procesi i poslovi efikasno obavljali. Organizaciona struktura se sastoji od organizacionih jedinica (odeljenja / sektora i odeljenja). U manjim hotelima organizacione jedinice se nazivaju - odeljenja. Međutim u srednjim i većim hotelima organizacione jedinice se nazivaju - sektori (npr. domaćinstvo, recepcija, tehničko održavanje, informativna tehnologija, rezervacija, finansije, ljudski resursi, hrana i piće - kuhinja i restoran, prodaja i marketing i dr.) (Slika 4). Zatim neki sektori sadrže manje organizacione celine (odeljenja) u kojima se obavljaju srodni i slični poslovi (Slika 5).

Slika 4: Ovo su samo neki primeri sektora koji postoje u hotelskoj organizaciji.



Najprimenljiviji oblik integrisanja i povezivanja poslova i aktivnosti u veće grupe poslova je u **sektoru za ljudske resurse**. Tako, na primer, poslovi i aktivnosti vezani za regrutovanje i selekciju kandidata mogu se grupisati u jednu grupu poslova; poslovi i aktivnosti vezani za obuku, usavršavanje i razvoj zaposlenih - u

drugu grupu poslova; poslovi i aktivnosti vezani za procenu učinka, nagrađivanje, motivisanje i napredovanje - u treću grupu poslova i dr. U daljem tekstu ćemo koristiti ovakav model organizacione strukture sektora za ljudske resurse.

Slika 5: Model organizacione strukture sektora za ljudske resurse:



Od svih sektora u organizaciji **najvažniju ulogu u razvoju** informacionog sistema za motivaciju zaposlenih (EMS) imaju:

- Sektor za ljudske resurse i
- Sektor informacionih tehnologija.

Učesnici u razvoju IS (EMS) su menadžer sektora za ljudske resurse; menadžer odeljenja za procenu učinka, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih; menadžer sektora IT; specijalisti za analizu, projektovanje i izradu IS. Komunikacija između ovih učesnika mora biti konstantna kako bi razvoj IS (EMS) bio efikasniji pa i sam sistem kvalitetniji.

Menadžer sektora IT i menadžer sektora za ljudske resurse organizuju ceo projekat razvoja IS (EMS). Menadžer sektora IT određuje ko će od specijalista biti uključen u razvoj ovog informacionog sistema (sistem analitičar, projektanti sistema, programeri sistema i dr. kao i sistem administrator). Menadžer sektora za ljudske resurse uključuje menadžera odeljenja (za procenu učinka, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih) u projekat. A on uključuje svoje zaposlene po potrebi.

Uloga sektora za ljudske resurse u razvoju informacionog sistema (EMS - Employee Motivation System). Učesnici iz sektora za ljudske resurse u razvoju IS (EMS) su:

1. Menadžer sektora za ljudske resurse;
2. Menadžer odeljenja za procenu učinka, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih.

1. Menadžer sektora za ljudske resurse ima razne zahteve (potrebe) što se tiče IS (EMS):

- *Da se uradi Web sajt;*
- *Da pristupni link Web sajta bude npr. - <http://www.ems.imehotela.rs>;*
- *Da se svim zaposlenima u hotelu (menadžerima / zaposlenima) na službeni e-mail šalje pristupni link Web sajta;*
- *Da na stranici sajta postoji opcija UNESITE KORISNIČKO IME / UNESITE LOZINKU;*
- *Da ima opcija ULOGUJ SE;*
- *Da se automatski odabere elektronska anketa u zavisnosti od sektora („vidljivi / nevidljivi“ za potrošače) i pozicije (menadžer / zaposleni);*
- *Da u anketama postoji opcija KRAJ RADA.*

Pristup anketama. Ispitanici su svi zaposleni u organizaciji bez obzira na poziciju (menadžer / zaposleni). Elektronski upitnik popunjavaju sami ispitanici, tako što se putem službenog e-mejla pozivaju na sajt upitnika (Web ili URL adresu sajta, npr. <http://www.ems.imehotela.rs>). Web sajt poboljšava i pojednostavljuje proces prikupljanja podataka o tome šta svakog pojedinca u organizaciji motiviše. Zatim kada bilo ko od menadžera (sektora ili odeljenja) ili zaposlenih ukuca svoje korisničko ime i lozinku na stranici sajta, automatski dobija odgovarajuću anketu za njegovu poziciju i za sektor kome pripada (sektor na liniji vidljivosti za potrošače ili ne).

Ako neki zaposleni u organizaciji nemaju kompjuter na radnom mestu, njihovi neposredni menadžeri trebaju da im obezbede pristup nekom kompjuteru u tom odeljenju ili sektoru u kome rade kako bi uradili anketu. Takođe ako neki zaposleni ne znaju da koriste kompjuter, mogu da popune anketu uz pomoć neposrednih menadžera.

Informacioni sistem treba da bude postavljen tako da bude razumljiv svim korisnicima, jednostavan za korišćenje, pouzdan i da omogućava iskazivanje određenih informacija shodno vremenu i potrebama donosiocima odluke.

Menadžer sektora za ljudske resurse pruža informacije o korisnicima sistema specijalistima za razvoj IS:

1. *Svi zaposleni u hotelu (menadžeri i zaposleni) popunjavaju e-anketu.*
2. *Menadžer sektora, vidi urađene ankete svog sektora.*
3. *Menadžer odeljenja, vidi urađene ankete svog odeljenja.*
4. *Menadžer sektora za ljudske resurse i menadžer odeljenja za procenu učinka, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih:*
 - *Imaju pristup svim urađenim anketama svih sektora;*
 - *Takođe oni prave šeme anketa zatim i kreiraju e-ankete;*
 - *Prilikom kreiranja e-anketa oni određuju i njihovu namenu (za „vidljive“ ili „nevidljive“ sektore i pozicije - menadžer ili zaposleni) i dr.;*
5. *Administrator sistema (osoba iz IT sektora), ima sva prava nad celim sistemom;*
6. *Administrator sistema (osoba iz IT sektora) treba da potpiše dokument u kojem piše da ne sme podatke iz IS da koristi u neovlašćene svrhe (dokument o poverljivosti podataka).*

Sistem omogućava menadžerima online (skoro trenutno) pristup urađenim anketama svojih zaposlenih, dobijanje kvalitetnih informacijama u trenucima kada donose odluku o nagrađivanju i motivisanju pojedinca.

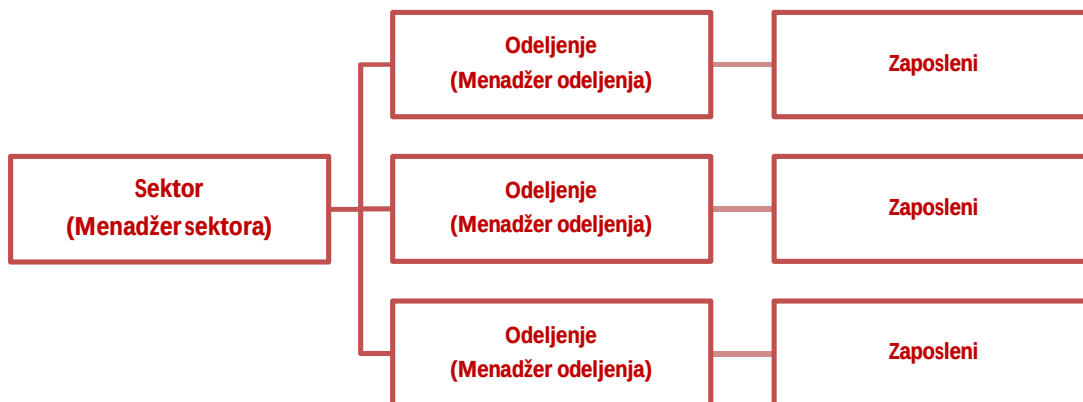
Pristup urađenim anketama:

- Ako sektor nema odeljenja (Slika 6). Menadžer sektora može da vidi samo one ankete koje su uradili njegovi zaposleni.
- Ako sektor ima odeljenja (Slika 7). Menadžer sektora može da vidi samo one ankete koje su uradili njegovi menadžeri odeljenja i njihovi zaposleni. Dok menadžer odeljenja može da vidi samo one ankete koje su uradili njegovi zaposleni.
- Od svih menadžera sektora i odeljenja, jedino menadžer sektora za ljudske resurse i menadžer odeljenje za procenu, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih, imaju pristup svim urađenim anketama u organizaciji.
- A administrator sistema (osoba iz IT sektora), kao što je već rečeno, ima sva prava nad celim sistemom.

Slika 6: Primer organizacione strukture sektora bez odeljenja:



Slika 7: Primer organizacione strukture sektora sa odeljenjima:



Menadžer sektora za ljudske resurse pruža i podatke o svakom zaposlenom programima sistema. IS za motivaciju zaposlenih je odvojeni sistem. Međutim, polazeći od toga da u današnje vreme sektor za ljudske resurse već ima postojeći sistem koji čuva detaljne podatke o zaposlenima, organizaciji, poslu i dr., postoji mogućnost da se odobri pravo za preuzimanje podataka o zaposlenima iz postojećeg sistema u novi odvojeni sistem (EMS). Potrebni podaci o svakom zaposlenom su:

- *Identifikacioni broj (ID);*
- *Ime;*
- *Prezime;*
- *Korisničko ime;*
- *Lozinka;*
- *E-mail;*
- *Sektor;*
- *Odeljenje;*
- *Pozicija (menadžer sektora / menadžer odeljenja / zaposleni).*

Sektor za ljudske resurse (odeljenje za regrutovanje i selekciju kandidata) prilikom **zaposlenja novog lica** kreira korisnički nalog. Novozaposleni dobija svoj identifikacioni broj (ID), korisničko ime i inicijalnu lozinku. Zatim i identifikacionu karticu. Što znači da svi zaposleni imaju svoj jedinstveni ID broj, korisničko ime i lozinku, službeni e-mail adresu i dr. Korisnički nalog novozaposlenog dodaje se sektoru odnosno organizacionoj jedinici kojoj pripada. To u mnogome pojednostavljuje ostale poslovne procese u sektoru, kao i projektovanje IS (EMS).

2. Menadžer odeljenja za procenu učinka, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih ima razne zahteve (potrebe) što se tiče mogućnosti prilikom kreiranja e-anketa:

- *Da može da kreira (nove) e-ankete;*
- *Za svaku anketu koju kreira da ima opciju da napiše naziv, uvod, zaključak ankete, takođe da sačuva kao i da promeni taj tekst.*
- *Da ima mogućnost da kreira određeni broj delova sa pitanjima prema potrebi;*
- *Za svaki deo da ima opciju da napiše naziv tog dela, tip pitanja koji će se primenjivati (zatvorena ili otvorena pitanja), uputstvo za popunjavanje i primer odgovora;*
- *Od tipa pitanja zavisiće uputstvo za popunjavanje i primer odgovora;*
- *Treba da ima opciju za dodavanje, tip, popunjavanje, menjanje, brisanje pitanja;*
- *Prilikom dodavanja pitanja da ujedno ima opciju da izabere tip pitanja kao i da napiše sam tekst pitanja;*
- *Pitanja otvorenog tipa - nabiranje odgovora ili objašnjenje odgovora;*
- *Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora ili odgovori sa DA/NE;*
- *Ako su pitanja zatvorenog tipa podrazumeva se da ima mogućnost da napiše odgovore, da ih dodaje, menja i briše;*
- *Takođe da postoji mogućnost da se kao ponudjen odgovor doda prazno polje koje kasnije popunjavaju ispitanici.*
- *Prilikom kreiranja e-ankete treba da se odredi i njena namena (za „vidljive“ ili „nevidljive“ sektore i pozicije - menadžeri ili zaposleni) (Slika 8);*
- *Zato na kraju ankete postoji opcija da se izabere namena ankete i sačuva;*
- *Zatim i da se pošalje na službeni e-mail menadžerima ili zaposlenima.*

Slika 8: Namena ankete prema grupi sektora i poziciji:

Vidljivi sektori:	Nevidljivi sektori:	Pozicije:
☐ Recepcija	☐ Marketing	☐ Menadžeri
☐ Domaćinstvo	☐ Ljudski resursi	☐ Zaposleni
☐ ...	☐ Finansije	
☐ ...	☐ ...	

Da bi specijalisti za razvoj IS uradili ove opcije odabira namene anketa prema grupi sektora, treba da znaju koji sektori spadaju pod „vidljive“ a koji pod „nevidljive“ za potrošače. Zato menadžer odeljenja treba da uradi i da im prosledi spisak „vidljivih i nevidljivih“ sektora. A što se tiče pozicije postoje samo dve opcije *menadžeri ili zaposleni*.

Pošto je **proces nagrađivanja i motivisanja zaposlenih** u domenu istoimenog odeljenja, menadžer tog odeljenja treba prvenstveno da napiše spisak materijalnih i nematerijalnih kompenzacija koje koristi i želi da uvede organizacija. Zatim treba da uradi šemu/e upitnika koje će se kasnije koristiti u elektronskoj formi za prikupljanje podataka o tome šta svakog pojedinca u organizaciji motiviše. Neke organizacije:

- Koriste iste kompenzacije za sve zaposlene i menadžere, tako da menadžer treba da uradi samo **jednu** anketu (šemu anketnog upitnika);
- Koriste menadžerske kompenzacije, tako da menadžer treba da uradi **dve** ankete (šeme anketnih upitnika) - jednu za zaposlene jednu za menadžere.

Međutim u ovom radu uradićemo četiri šeme anketnih upitnika

1. Anketu za zaposlene u sektorima i odeljenjima u kojima imaju lični kontakt sa potrošačima (Primer ankete možete pogledati na str. 57 - 63);
2. Anketu za menadžere sektora i odeljenja u kojima zaposleni imaju lični kontakt sa potrošačima (Primer ankete možete pogledati na str. 64 - 70);
3. Anketu za zaposlene u sektorima i odeljenjima u kojima nemaju lični kontakt sa potrošačima (Primer ankete možete pogledati na str. 71 - 78);
4. Anketu za menadžere sektora i odeljenja u kojima zaposleni nemaju lični kontakt sa potrošačima (Primer ankete možete pogledati na str. 79 - 85).

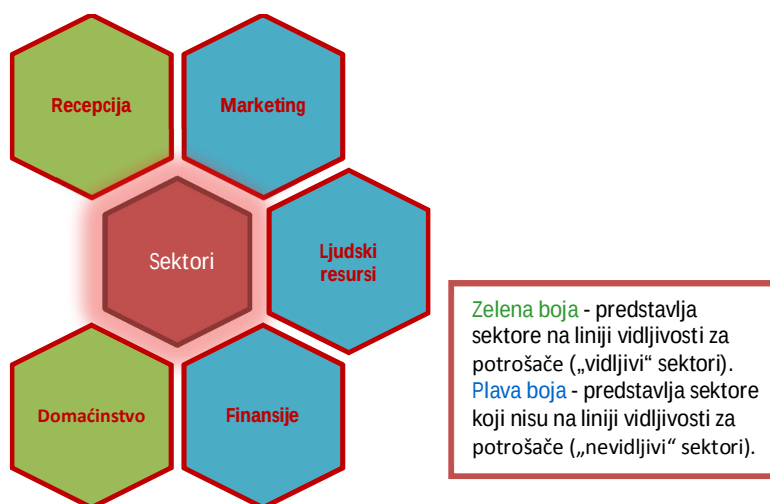
Razlika u anketama je mala ali ipak ih treba podeliti zato što postoji mogućnost da organizacija koristi neke kompenzacije samo:

- U određenim (spomenutim) sektorima i odeljenjima;
- Za menadžere.

Uobičajeni način prikazivanja jedne organizacije jeste putem organizacione šeme koju formira sektor za ljudske resurse. Ona prikazuje skelet organizacione strukture. Da bi uradio ove **četiri ankete**, menadžer spomenutog odeljenja gledajući organizacionu strukturu tj. šemu hotela treba da napiše spisak:

- Svih sektora u kojima zaposleni imaju lični kontakt sa potrošačima („vidljivi“ sektori - npr. recepcija, domaćinstvo, restoran i dr.) (Slika 9);
- Svih sektora u kojima zaposleni nemaju lični kontakt sa potrošačima („nevidljivi“ sektori - npr. marketing, finansije, ljudski resursi i dr.) (Slika 9).
- Zatim i da napiše spisak materijalnih i nematerijalnih kompenzacija koje se koriste i koje se planiraju uvesti za određene pozicije (menadžer / zaposleni) imajući u vidu kojoj grupi sektora pripadaju (odnosno da li su osobe na liniji vidljivosti za potrošače ili ne).

Slika 9: Ovo su neki primeri sektora koje smo podelili prema vidljivosti za potrošače.



Sve četiri ankete imaju strukturu koja se sastoji iz šest delova:

Uvod;

- I. Direktne i indirektne materijalne kompenzacije;
 - II. Nematerijalne kompenzacije;
 - III. Ambijent radnog mesta;
 - IV. Ideje za promene u okviru radnog mesta;
- Zaključak.

Uvod. U uvodnom delu upitnika prvo što treba da piše jeste sam naziv ankete, u ovom slučaju to je - „Anketa za motivaciju zaposlenih“. Zatim skreće se pažnja na način korišćenja informacija i način odgovaranja, kako bi se ispitanici oslobodili bilo kakve sumnje i straha.

„Informacije dobijene ovom anketom nadređeno lice koristi u trenucima kada donosi odluku o nagrađivanju i motivisanju pojedinca. U ovoj anketi nema tačnih i netačnih, loših i dobrih odgovora. Zato Vas molimo da slobodno izrazite Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

NAPOMENA: „*Da ne bi došlo do zabune, neke kompenzacije koje su navedene u anketnom upitniku organizacija već koristi a neke planira tek da uvede.*“

Zaključak. U zaključku upitnika treba da piše - „*Hvala Vam puno što ste odvojili vreme, prepoznali svoja osećanja i izrazili Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.*“

Ostali delovi. Svi ostali delovi sadrže različiti broj pitanja zatvorenog i/ili otvorenog tipa, uputstvo za popunjavanje a neki i primere. Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora ili odgovori sa DA/NE. Pitanja otvorenog tipa - nabranje odgovora ili objašnjenje odgovora. Prethodno napisan spisak kompenzacija koje se koriste i koje se planiraju uvesti za određene pozicije (menadžer / zaposleni) imajući u vidu kojoj grupi sektora pripadaju, bitno olakšava menadžeru odeljenja (za procenu učinka, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih) izradu šeme anketnih upitnika.

Rangiranjem liste stavki dobijaju se informacije šta pojedinca više - manje motiviše. Svako pitanje zatvorenog tipa sadrži listu stavki, koje će se rangirati. Međutim, kod pojedinih pitanja (zatvorenog tipa) ostavljena je mogućnost za dopisivanje varijante odgovora koja nije ponuđena.

Otvorena pitanja pružaju informacije o tome kako pojedinac razmišlja i šta oseća. Ispitanik analizira sopstvena osećanja u vezi sa određenim pitanjem. Zatim ima i slobodu izražavanja. Zatvorena pitanja isto tako pružaju informacije o tome kako pojedinac razmišlja i šta oseća. Ispitanik analizira sopstvena osećanja u vezi sa određenim pitanjem i ponuđenim stavkama. Moglo bi se reći da sam procenjuje uticaj određenih stavki koje bi imale na njegov stepen satisfakcije i motivacije. Zatim ima i slobodu izražavanja, odnosno rangiranja tih stavki po sopstvenoj proceni.

Ankete ne oduzimaju mnogo vremena, interesantne su, nisu anonimne a opet pružaju slobodu u izražavanju. Pitanja su tako formulisana da se informacije ne mogu zloupotrebiti. Jer svima je jasno da će direktne materijalne kompenzacije biti najbitnije kod svakog zaposlenog. Zatim indirektna materijalna pa nematerijalna kompenzacija. Novac jeste najmoćniji motivator ali u većini slučajeva nije dovoljan. Zato je kombinacija, materijalnih i nematerijalnih kompenzacija, verovatno idealno rešenje. Ispitanicima je u interesu da prepoznaju svoja osećanja i da što bolje odgovore na pitanja (npr. rangiraju liste stavki i dr.) kako bi pružili tačne i kvalitetne informacije svom nadređenom u trenucima kada donosi odluku o nagrađivanju i motivisanju pojedinca.

Materijalne i nematerijalne kompenzacije. Nadređeni, ako ima mogućnost da motiviše svog zaposlenog materijalnim kompenzacijama, putem ankete ispitanika ima uvid u to šta ga više - manje motiviše od direktnih i indirektnih kompenzacija. Ako želi da motiviše svog zaposlenog a nema mogućnost korišćenja materijalnih kompenzacija, putem ankete ispitanika ima uvid u to šta ga više - manje motiviše od nematerijalnih kompenzacija.

Ambijent radnog mesta. Takođe putem anketa svojih ispitanika, nadređeni ima uvid i u to šta zaposlenima smeta što se tiče ambijenta radnog mesta. Te informacije su veoma bitne jer ambijent radnog mesta ima veliki uticaj na emocije, raspoloženje, satisfakciju, socijalizaciju, lojalnost, motivisanost, funkcionalnost,

produktivnost i ponašanje zaposlenih. Ambijent treba da bude kreativan, originalan i jedinstven jer direktno utiče na njihovu percepciju o celokupnom poslu i organizaciji. Kreativni i pozitivni ambijent utiče i na stvaranje pozitivne radne atmosfere i dr. Pošto ima veliki uticaj na zaposlene nadređeni treba da ima uvid u to. I prilikom redizajniranja unutrašnjeg ambijenta treba da sagleda i uvaži odgovore svojih zaposlenih.

Ideje za promene u okviru radnog mesta. Čovek je ključni faktor u uspešnosti organizacije. Mnogo toga zavisi od njegove motivacije, kreativnosti, inovativnosti, umešnosti u poslu, od njegovih veština, znanja, iskustva, sposobnosti i dr.

Zaposleni sagledavajući poslovne procese i funkcije iz sopstvenih perspektiva mogu da imaju uvid u neke probleme, nedostatke, propuste i dr. Takođe mogu da imaju maštovite i inovativne ideje (sugestije, solucije idr.) kako da te probleme, nedostatke ili propuste neutrališu a poslovne procese i funkcije unaprede. Zato treba potencirati predlaganje novih ideja. Sposobnost razvijanja novih ideja obično se odnosi na kreativnost. Potrebno je da kreativnost kao osobina menadžmenta, bude rasprostranjena na svim nivoima organizacije.

Nadređeni putem anketa svojih ispitanika ima uvid u njihove ideje za promene u okviru radnog mesta (odeljenja, sektora pa i organizacije). Kritika ideja nije dozvoljena tj. nijedna ideja nije besmislena, sve su dobrodošle. Čak šta više poželjan je što veći broj ideja kako bi se lakše iskristalisala ona prava.

Dobijene informacije mogu da mu koriste u: rešavanju poslovnih problema; oblikovanju i uvođenju promena; donošenju novih poslovnih odluka i dr. Tako da time uključuje svoje zaposlene, podiže njihovu ulogu a samim tim i ličnost na viši nivo. Jer im je data sloboda da ukažu na pozitivne i/ili negativne strane posla koji obavljaju, poslovnih procesa i funkcija i da iskažu svoje mišljenje (stavove) i ideje. Ujedno i motiviše svoje zaposlene, jer pokazuje da ih uvažava i da mu je bitno njihovo mišljenje; neguje atmosferu poverenja i saradnje, entuzijizam zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom; poštuje i nagrađuje kreativnost, ideju, inovaciju i dr.

Prednosti IS za motivaciju zaposlenih (EMS) su:

- Pojednostavljuje proces prikupljanja podataka o tome šta svakog pojedinca u organizaciji više - manje motiviše;
- Omogućava menadžerima lak i brz pristup važnim informacijama u trenucima kada donose odluke o nagrađivanju i motivisanju pojedinca, redizajniranju ambijenta radnog mesta i promenama u okviru radnog mesta.

Sistem, kada se instalira može da se poboljšava i vremenom prilagođava novim potrebama menadžera sektora za ljudske resurse kao i menadžera odeljenja za procenu učinka, nagrađivanje i motivisanje zaposlenih. Omogućava im kreiranje novih sličnih anketa. Pošto imaju pristup svim urađenim anketama u organizaciji, ako se javi potreba, mogu da urade i razna istraživanja.

Primer ankete za zaposlene u sektorima i odeljenjima u kojima imaju lični kontakt sa potrošačima:

„ANKETA ZA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH“

„Informacije dobijene ovom anketom nadređeno lice koristi u trenucima kada donosi odluku o nagrađivanju i motivisanju pojedinca. U ovoj anketi nema tačnih i netačnih, loših i dobrih odgovora. Zato Vas molimo da slobodno izrazite Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

NAPOMENA: „Da ne bi došlo do zabune, neke kompenzacije koje su navedene u anketnom upitniku organizacija već koristi a neke planira tek da uvede.“

I - DIREKTNE I INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: rangirajte stavke.

- Ako Vas neka stavka najviše motiviše stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 2.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 3.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 3 itd.
- Ako Vas neka stavka ne motiviše ostavite prazno polje.

1. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Dodatak na platu (povišica);
- ☐ Usmeno priznanje uspeha i stimulativna nagrada;
- ☐ Pismeno priznanje uspeha i stimulativna nagrada;
- ☐ Nagradno putovanje za *dve osobe* u drugi hotel iz istog lanca;
- ☐ Stimulativna nagrada za inovaciju i kreativnost;
- ☐ Godišnja novčana nagrada, bonus (13-a plata).

2. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Besplatna profesionalna odeća;
- ☐ Besplatna (dodatna) obuka - interna;
- ☐ Besplatna (dodatna) obuka - eksterna;
- ☐ Stipendija za studiranje (školarine) u zemlji;
- ☐ Studijsko putovanje u drugi hotel iz istog lanca;
- ☐ Povoljnije plaćanje kursa (za samo - razvoj, učenje stranog jezika, korišćenje kompjutera i dr.) u određenoj školi.

3. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje kursa za samo - razvoj u određenoj školi „razvoja“;
- ☐ Povoljnije plaćanje kursa za učenje stranog jezika u određenoj školi jezika;
- ☐ Povoljnije plaćanje kursa za korišćenje kompjutera u određenoj školi kompjutera;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

4. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Poklon za rođendan (npr. parfem);
- ☐ Poklon za 8. Mart (dan žena);
- ☐ Poklon za rođenje deteta (npr. zlatni dukat);
- ☐ Novogodišnji poklon za dete/decu (npr. igračke i slatkiši).

5. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluga u određenom vrtiću (blizu organizacije) za dete/decu;
- ☐ Besplatno pružanje saveta za vaspitanje dece;
- ☐ Besplatno pružanje pravnih ili finansijskih saveta;
- ☐ Povoljnije plaćanje medicinskih (svakodnevni ili povremeni) usluga kućne nege starijih ili bolesnih članova porodice;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluga u određenoj privatnoj klinici za godišnji lekarski pregled;
- ☐ Olakšice za stambeni kredit u određenoj banci;
- ☐ Olakšice za auto kredit (kredit za nabavku vozila) u određenoj banci.

6. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluga za *dve osobe* u određenom sportskom - rekreativnom centru;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluga za *dve osobe* u određenim kafićima i restoranima;
- ☐ Povoljnije plaćanje odeće i obuće u određenim buticima;
- ☐ Povoljnije plaćanje proizvoda za opremu domaćinstva u određenom tržišnom centru;
- ☐ Povoljnije plaćanje proizvoda u određenom tržišnom centru pri kupovini mešovite robe.

7. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluge prevoza za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe* u određenim autobuskim, železničkim i avio kompanijama;
- ☐ Povoljnije plaćanje putnog osiguranja za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe*;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluge smeštaja i ishrane za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe* u hotelima iz istog hotelskog lanca.

8. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim muzejima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim pozorištima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim galerijama;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim bioskopima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* za određene festivale;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim koncertnim dvoranama;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim fudbalskim stadionima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim košarkaškim halama;
- ☐ _____

II - NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE

Pitanja zatvorenog tipa - odgovori sa DA/NE

Uputstvo za popunjavanje: odgovorite sa DA/NE.

Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: rangirajte stavke.

- Ako Vas neka stavka najviše motiviše stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 2.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 3.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 3 itd.
- Ako Vas neka stavka ne motiviše ostavite prazno polje.

1. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Adekvatno dizajniranje posla;
- ☐ Participacija zaposlenih;
- ☐ Opunomoćivanje zaposlenih.
- ☐ Usmeno priznanje uspeha;
- ☐ Pismeno priznanje uspeha;

☐ Socijalna druženja (*team building* - građenje tima).

2. Adekvatno dizajniranje posla. Da li želite specijalistički pristup ili motivacioni pristup (DA / NE)?:

_____ Specijalistički pristup (visoke podele rada i uske specijalizacije);

_____ Motivacioni pristup (rotacije, proširivanje i obogaćenje posla).

3. Ako želite motivacioni pristup, rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

☐ Rotacija posla. Podrazumeva planirano i vremenski ograničeno menjanje posla i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu sa Vašom stručnošću i sposobnostima;

☐ Proširivanje posla (horizontalno širenje posla). Podrazumeva dodeljivanje srodnih poslova, čime se povećava Vaša odgovornost i zainteresovanost za posao;

☐ Obogaćenje posla (vertikalno širenje posla). Podrazumeva davanje većih ovlašćenja u smislu odlučivanja o metodama, načinu rada i dr. Čime se povećava Vaša odgovornost, saradnja sa kolegama, uloga u stvaranju dodatne vrednosti organizacije kao celine.

4. Participacija. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

☐ Participacija u odlučivanju tj. u donošenju novih poslovnih odluka;

☐ Participacija u oblikovanju i uvođenju promena;

☐ Participacija u rešavanju poslovnih problema;

☐ Participacija u postavljanju ciljeva.

5. Socijalna druženja. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

☐ Roštilj u prirodi;

☐ Krstarenje Savom i Dunavom;

☐ Let balonom;

- ☐ Hipodrom - jahanje konja;
- ☐ *Karting*;
- ☐ *Paintball*;
- ☐ *Rafting*;
- ☐ Kuglanje;
- ☐ Tenis;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

III - AMBIJENT RADNOG MESTA

Pitanja otvorenog tipa - nabrojanje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: nabrojte stavke.

Na primer stavke ambijenta su: opremljenost, raspored, funkcionalnost, osvetljenje, temperatura, kvalitet vazduha, osveživač vazduha, tip nameštaja, udobnost, komfor, slike, zavese, tepisi, cveće, boje zidova, tapete i dr.

1. Nabrojte stavke ambijenta radnog mesta koje Vam se sviđaju:

- | | |
|---------|---------|
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |

2. Nabrojte stavke ambijenta radnog mesta koje Vam se ne sviđaju:

- | | |
|---------|---------|
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |

IV - IDEJE ZA PROMENE U OKVIRU RADNOG MESTA

Pitanja otvorenog tipa - objašnjenje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: napišete „naziv“ ideje i zatim je ukratko objasnite.

Na primer ideja za: uvođenje novih proizvoda i usluga; uvođenje novih metoda i procesa rada; unapređenje komunikacije između zaposlenih na istim i različitim hijerarhijskim nivoima (odozgo - nadole i odozdo - nagore); unapređenje procedure odgovora na žalbe i nezadovoljstvo potrošača / zaposlenih; promene i poboljšanje standarda (zahteva) što se tiče izgleda, govora, brige za gosta; tehnološke promene; promene u uslužnom prostoru - enterijeru zatim i eksterijeru; unapređenje poslovnih procesa sektora za ljudske resurse (analiza posla - opis i specifikacija, regrutovanje, selektovanje, socijalizacija i orijentacija, dodatna obuka, ocenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje, zdravlje i bezbednost) i dr.

1. Ideja za _____

Objašnjenje ideje:

...

2. Ideja za _____

Objašnjenje ideje:

...

„Hvala Vam puno što ste odvojili vreme, prepoznali svoja osećanja i izrazili Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

Primer ankete za menadžere sektora i odeljenja u kojima zaposleni imaju lični kontakt sa potrošačima:

„ANKETA ZA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH“

„Informacije dobijene ovom anketom nadređeno lice koristi u trenucima kada donosi odluku o nagrađivanju i motivisanju pojedinca. U ovoj anketi nema tačnih i netačnih, loših i dobrih odgovora. Zato Vas molimo da slobodno izrazite Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

NAPOMENA: „Da ne bi došlo do zabune, neke kompenzacije koje su navedene u anketnom upitniku organizacija već koristi a neke planira tek da uvede.“

I - DIREKTNE I INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: rangirajte stavke.

- Ako Vas neka stavka najviše motiviše stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 2.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 3.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 3 itd.
- Ako Vas neka stavka ne motiviše ostavite prazno polje.

1. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Dodatak na platu (povišica);
- ☐ Usmeno priznanje uspeha i stimulativna nagrada;
- ☐ Pismeno priznanje uspeha i stimulativna nagrada;
- ☐ Nagradno putovanje za *dve osobe* u drugi hotel iz istog lanca;
- ☐ Stimulativna nagrada za inovaciju i kreativnost;
- ☐ Godišnja novčana nagrada, bonus (13-a plata).

2. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Besplatna profesionalna odeća;
- ☐ Besplatno stručno usavršavanje - interno;
- ☐ Besplatno stručno usavršavanje - eksterno;
- ☐ Stipendija za studiranje (školarine) u zemlji;
- ☐ Studijsko putovanje u drugi hotel iz istog lanca;
- ☐ Besplatan kurs (za samo - razvoj, učenje stranog jezika, korišćenje kompjutera i dr.) u određenoj školi.

3. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Besplatan kurs za samo - razvoj u određenoj školi „razvoja“;
- ☐ Besplatan kurs za učenje stranog jezika u određenoj školi jezika;
- ☐ Besplatan kurs za korišćenje kompjutera u određenoj školi kompjutera;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

4. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Poklon za rođendan (npr. parfem);
- ☐ Poklon za 8. Mart (dan žena);
- ☐ Poklon za rođenje deteta (npr. zlatni dukat);
- ☐ Novogodišnji poklon za dete/decu (npr. igračke i slatkiši).

5. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluga u određenom vrtiću (blizu organizacije) za dete/decu;
- ☐ Besplatno pružanje saveta za vaspitanje dece;
- ☐ Besplatno pružanje pravnih ili finansijskih saveta;
- ☐ Povoljnije plaćanje medicinskih (svakodnevnih ili povremenih) usluga kućne nege starijih ili bolesnih članova porodice;
- ☐ Besplatni godišnji lekarski pregled u određenoj privatnoj klinici;
- ☐ Olakšice za stambeni kredit u određenoj banci;
- ☐ Olakšice za auto kredit (kredit za nabavku vozila) u određenoj banci.

6. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluga za *dve osobe* u određenom sportskom - rekreativnom centru;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluga za *dve osobe* u određenim kafićima i restoranima;
- ☐ Povoljnije plaćanje odeće i obuće u određenim buticima;
- ☐ Povoljnije plaćanje proizvoda za opremu domaćinstva u određenom tržišnom centru;
- ☐ Povoljnije plaćanje proizvoda u određenom tržišnom centru pri kupovini mešovite robe.

7. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluge prevoza za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe* u određenim autobuskim, železničkim i avio kompanijama;
- ☐ Povoljnije plaćanje putnog osiguranja za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe*;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluge smeštaja i ishrane za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe* u hotelima iz istog hotelskog lanca.

8. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim muzejima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim pozorištima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim galerijama;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim bioskopima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* za određene festivale;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim koncertnim dvoranama;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim fudbalskim stadionima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim košarkaškim halama;
- ☐ _____

II - NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE

Pitanja zatvorenog tipa - odgovori sa DA/NE

Uputstvo za popunjavanje: odgovorite sa DA/NE.

Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: rangirajte stavke.

- Ako Vas neka stavka najviše motiviše stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 2.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 3.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 3 itd.
- Ako Vas neka stavka ne motiviše ostavite prazno polje.

1. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Usmeno priznanje uspeha;
- ☐ Pismeno priznanje uspeha;
- ☐ Socijalna druženja (*team building* - građenje tima);
- ☐ Socijalna druženja menadžera.

2. Socijalna druženja - građenje tima. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Roštilj u prirodi;
- ☐ Krstarenje Savom i Dunavom;
- ☐ Let balonom;
- ☐ Hipodrom - jahanje konja;
- ☐ *Karting*;
- ☐ *Paintball*;
- ☐ *Rafting*;
- ☐ Kuglanje;
- ☐ Tenis;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

3. Socijalna druženja menadžera. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Roštilj u prirodi;
- ☐ Krstarenje Savom i Dunavom;
- ☐ Večera u restoranu;
- ☐ Kuglanje;
- ☐ Tenis;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

III - AMBIJENT RADNOG MESTA

Pitanja otvorenog tipa - nabranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: nabrojte stavke.

Na primer stavke ambijenta su: opremljenost, raspored, funkcionalnost, osvetljenje, temperatura, kvalitet vazduha, osveživač vazduha, tip nameštaja, udobnost, komfor, slike, zavese, tepisi, cveće, boje zidova, tapete i dr.

1. Nabrojte stavke ambijenta radnog mesta koje Vam se sviđaju:

■	_____	■	_____
■	_____	■	_____
■	_____	■	_____

2. Nabrojte stavke ambijenta radnog mesta koje Vam se ne sviđaju:

■	_____	■	_____
■	_____	■	_____
■	_____	■	_____

IV - IDEJE ZA PROMENE U OKVIRU RADNOG MESTA

Pitanja otvorenog tipa - objašnjenje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: napišete „naziv“ ideje i zatim je ukratko objasnite.

Na primer ideja za: uvođenje novih proizvoda i usluga; uvođenje novih metoda i procesa rada; unapređenje komunikacije između zaposlenih na istim i različitim hijerarhijskim nivoima (odozgo - nadole i odozdo - nagore); unapređenje procedure odgovora na žalbe i nezadovoljstvo potrošača / zaposlenih; promene i poboljšanje standarda (zahteva) što se tiče izgleda, govora, brige za gosta; promenu ili proširenje pravilnika što se tiče izlaganja ličnih predmeta na radnom mestu; tehnološke promene; promene u uslužnom prostoru - enterijeru zatim i eksterijeru; unapređenje poslovnih procesa sektora za ljudske resurse (analiza posla - opis i specifikacija, planiranje, regrutovanje, selektovanje, socijalizacija i orijentacija, obuka i usavršavanje, ocenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje, zdravlje i bezbednost, upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje) i dr.

1. Ideja za _____

Objašnjenje ideje:

...

2. Ideja za _____

Objašnjenje ideje:

...

„Hvala Vam puno što ste odvojili vreme, prepoznali svoja osećanja i izrazili Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

Primer ankete za zaposlene u sektorima i odeljenjima u kojima nemaju lični kontakt sa potrošačima:

„ANKETA ZA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH“

„Informacije dobijene ovom anketom nadređeno lice koristi u trenucima kada donosi odluku o nagrađivanju i motivisanju pojedinca. U ovoj anketi nema tačnih i netačnih, loših i dobrih odgovora. Zato Vas molimo da slobodno izrazite Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

NAPOMENA: „Da ne bi došlo do zabune, neke kompenzacije koje su navedene u anketnom upitniku organizacija već koristi a neke planira tek da uvede.“

I - DIREKTNE I INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: rangirajte stavke.

- Ako Vas neka stavka najviše motiviše stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 2.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 3.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 3 itd.
- Ako Vas neka stavka ne motiviše ostavite prazno polje.

1. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Dodatak na platu (povišica);
- ☐ Usmeno priznanje uspeha i stimulativna nagrada;
- ☐ Pismeno priznanje uspeha i stimulativna nagrada;
- ☐ Nagradno putovanje za *dve osobe* u drugi hotel iz istog lanca;
- ☐ Stimulativna nagrada za inovaciju i kreativnost;
- ☐ Godišnja novčana nagrada, bonus (13-a plata).

2. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Besplatna (dodatna) obuka - interna;
- ☐ Besplatna (dodatna) obuka - eksterna;
- ☐ Stipendija za studiranje (školarine) u zemlji;
- ☐ Studijsko putovanje u drugi hotel iz istog lanca;
- ☐ Povoljnije plaćanje kursa (za samo - razvoj, učenje stranog jezika, korišćenje kompjutera i dr.) u određenoj školi.

3. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje kursa za samo - razvoj u određenoj školi „razvoja“;
- ☐ Povoljnije plaćanje kursa za učenje stranog jezika u određenoj školi jezika;
- ☐ Povoljnije plaćanje kursa za korišćenje kompjutera u određenoj školi kompjutera;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

4. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Poklon za rođendan (npr. parfem);
- ☐ Poklon za 8. Mart (dan žena);
- ☐ Poklon za rođenje deteta (npr. zlatni dukat);
- ☐ Novogodišnji poklon za dete/decu (npr. igračke i slatkiši).

5. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluga u određenom vrtiću (blizu organizacije) za dete/decu;

- ☐ Besplatno pružanje saveta za vaspitanje dece;
- ☐ Besplatno pružanje pravnih ili finansijskih saveta;
- ☐ Povoljnije plaćanje medicinskih (svakodnevnih ili povremenih) usluga kućne nege starijih ili bolesnih članova porodice;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluga u određenoj privatnoj klinici za godišnji lekarski pregled;
- ☐ Olakšice za stambeni kredit u određenoj banci;
- ☐ Olakšice za auto kredit (kredit za nabavku vozila) u određenoj banci.

6. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluga za *dve osobe* u određenom sportskom - rekreativnom centru;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluga za *dve osobe* u određenim kafićima i restoranima;
- ☐ Povoljnije plaćanje odeće i obuće u određenim buticima;
- ☐ Povoljnije plaćanje proizvoda za opremu domaćinstva u određenom tržnom centru;
- ☐ Povoljnije plaćanje proizvoda u određenom tržnom centru pri kupovini mešovite robe.

7. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluge prevoza za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe* u određenim autobuskim, železničkim i avio kompanijama;
- ☐ Povoljnije plaćanje putnog osiguranja za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe*;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluge smeštaja i ishrane za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe* u hotelima iz istog hotelskog lanca.

8. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim muzejima;

- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim pozorištima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim galerijama;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim bioskopima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* za određene festivale;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim koncertnim dvoranama;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim fudbalskim stadionima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim košarkaškim halama;
- ☐ _____

II - NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE

Pitanja zatvorenog tipa - odgovori sa DA/NE

Uputstvo za popunjavanje: odgovorite sa DA/NE.

Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: rangirajte stavke.

- Ako Vas neka stavka najviše motiviše stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 2.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 3.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 3 itd.
- Ako Vas neka stavka ne motiviše ostavite prazno polje.

1. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Adekvatno dizajniranje posla;
- ☐ Participacija zaposlenih;
- ☐ Usmeno priznanje uspeha;
- ☐ Pismeno priznanje uspeha;
- ☐ Fleksibilni oblici radnog vremena;
- ☐ Dan slobodnog oblačenja, jednom nedeljno;
- ☐ Socijalna druženja (*team building* - građenje tima).

2. Adekvatno dizajniranje posla. Da li želite specijalistički pristup ili motivacioni pristup (DA / NE)?:

_____ Specijalistički pristup (visoke podele rada i uske specijalizacije);

_____ Motivacioni pristup (rotacije, proširivanje i obogaćenje posla).

3. Ako želite motivacioni pristup, rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Rotacija posla. Podrazumeva planirano i vremenski ograničeno menjanje posla i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu sa Vašom stručnošću i sposobnostima;
- ☐ Proširivanje posla (horizontalno širenje posla). Podrazumeva dodeljivanje srodnih poslova, čime se povećava Vaša odgovornost i zainteresovanost za posao;
- ☐ Obogaćenje posla (vertikalno širenje posla). Podrazumeva davanje većih ovlašćenja u smislu odlučivanja o metodama, načinu rada i dr. Čime se povećava Vaša odgovornost, saradnja sa kolegama, uloga u stvaranju dodatne vrednosti organizacije kao celine.

4. Participacija. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Participacija u odlučivanju tj. u donošenju novih poslovnih odluka;
- ☐ Participacija u oblikovanju i uvođenju promena;
- ☐ Participacija u rešavanju poslovnih problema;
- ☐ Participacija u postavljanju ciljeva.

5. Fleksibilni oblici radnog vremena. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Fleksibilno radno vreme. Određuje se period u kojem se može dolaziti na posao (npr. od sedam do deset sati) i period u kojem se može odlaziti s posla (npr. od 15 do 18 sati), uz pretpostavku da se dnevno radi predviđeno radno vreme (npr. osam sati);
- ☐ Uslovno slobodno vreme, samo ukoliko imate precizno utvrđene dnevne standarde ili dnevne norme rada. Ako ispunite svoju normu u kraćem vremenu (npr. za šest sati) od standardnog radnog vremena (npr. osam sati) stižete uslove da, bez ikakvih posledica, ranije odete s posla;

- ☐ Kondenzovana radna nedelja (skraćena radna nedelja). Podrazumeva da se predviđeni nedeljni fond radnih sati (npr. 40 sati) odradi u četiri dana po 10 sati;
- ☐ Fleksibilno radno mesto (rad od kuće).

6. Socijalna druženja. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Roštilj u prirodi;
- ☐ Krstarenje Savom i Dunavom;
- ☐ Let balonom;
- ☐ Hipodrom - jahanje konja;
- ☐ *Karting*;
- ☐ *Paintball*;
- ☐ *Rafting*;
- ☐ Kuglanje;
- ☐ Tenis;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

III - AMBIJENT RADNOG MESTA

Pitanja otvorenog tipa - nabranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: nabrojte stavke.

Na primer stavke ambijenta su: opremljenost, raspored, funkcionalnost, osvetljenje, temperatura, kvalitet vazduha, osveživač vazduha, tip nameštaja, udobnost, komfor, slike, zavese, tepisi, cveće, boje zidova, tapete i dr.

1. Nabrojte stavke ambijenta radnog mesta koje Vam se sviđaju:

- | | |
|---------|---------|
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |

■ _____ ■ _____

2. Nabrojte stavke ambijenta radnog mesta koje Vam se ne sviđaju:

■ _____ ■ _____
 ■ _____ ■ _____
 ■ _____ ■ _____

IV - IDEJE ZA PROMENE U OKVIRU RADNOG MESTA

Pitanja otvorenog tipa - objašnjenje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: napišete „naziv“ ideje i zatim je ukratko objasnite.

Na primer ideja za: uvođenje novih proizvoda i usluga; uvođenje novih metoda i procesa rada; unapređenje komunikacije između zaposlenih na istim i različitim hijerarhijskim nivoima (odozgo - nadole i odozdo - nagore); unapređenje procedure odgovora na žalbe i nezadovoljstvo potrošača / zaposlenih; promenu ili proširenje pravilnika što se tiče izlaganja ličnih predmeta na radnom mestu; promenu ili proširenje pravilnika oblačenja na poslu; tehnološke promene; promene u uslužnom prostoru - enterijeru zatim i eksterijeru; unapređenje poslovnih procesa sektora za ljudske resurse (analiza posla - opis i specifikacija, regrutovanje, selektovanje, socijalizacija i orijentacija, dodatna obuka, ocenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje, zdravlje i bezbednost) i dr.

1. Ideja za _____

Objašnjenje ideje:

 ...

2. Ideja za _____

Objašnjenje ideje:

...

„Hvala Vam puno što ste odvojili vreme, prepoznali svoja osećanja i izrazili Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

Primer ankete za menadžere sektora i odeljenja u kojima zaposleni nemaju lični kontakt sa potrošačima:

„ANKETA ZA MOTIVACIJU ZAPOSLENIH“

„Informacije dobijene ovom anketom nadređeno lice koristi u trenucima kada donosi odluku o nagrađivanju i motivisanju pojedinca. U ovoj anketi nema tačnih i netačnih, loših i dobrih odgovora. Zato Vas molimo da slobodno izrazite Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

NAPOMENA: „Da ne bi došlo do zabune, neke kompenzacije koje su navedene u anketnom upitniku organizacija već koristi a neke planira tek da uvede.“

I - DIREKTNE I INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE

Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: rangirajte stavke.

- Ako Vas neka stavka najviše motiviše stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 2.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 3.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 3 itd.
- Ako Vas neka stavka ne motiviše ostavite prazno polje.

1. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Dodatak na platu (povišica);
- ☐ Usmeno priznanje uspeha i stimulativna nagrada;
- ☐ Pismeno priznanje uspeha i stimulativna nagrada;
- ☐ Nagradno putovanje za *dve osobe* u drugi hotel iz istog lanca;
- ☐ Stimulativna nagrada za inovaciju i kreativnost;
- ☐ Godišnja novčana nagrada, bonus (13-a plata).

2. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Besplatno stručno usavršavanje - interno;
- ☐ Besplatno stručno usavršavanje - eksterno;
- ☐ Stipendija za studiranje (školarine) u zemlji;
- ☐ Studijsko putovanje u drugi hotel iz istog lanca;
- ☐ Besplatan kurs (za samo - razvoj, učenje stranog jezika, korišćenje kompjutera i dr.) u određenoj školi.

3. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Besplatan kurs za samo - razvoj u određenoj školi „razvoja“;
- ☐ Besplatan kurs za učenje stranog jezika u određenoj školi jezika;
- ☐ Besplatan kurs za korišćenje kompjutera u određenoj školi kompjutera;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

4. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Poklon za rođendan (npr. parfem);
- ☐ Poklon za 8. Mart (dan žena);
- ☐ Poklon za rođenje deteta (npr. zlatni dukat);
- ☐ Novogodišnji poklon za dete/decu (npr. igračke i slatkiši).

5. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluga u određenom vrtiću (blizu organizacije) za dete/decu;

- ☐ Besplatno pružanje saveta za vaspitanje dece;
- ☐ Besplatno pružanje pravnih ili finansijskih saveta;
- ☐ Povoljnije plaćanje medicinskih (svakodnevni ili povremeni) usluga kućne nege starijih ili bolesnih članova porodice;
- ☐ Besplatni godišnji lekarski pregled u određenoj privatnoj klinici;
- ☐ Olakšice za stambeni kredit u određenoj banci;
- ☐ Olakšice za auto kredit (kredit za nabavku vozila) u određenoj banci.

6. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluga za *dve osobe* u određenom sportskom - rekreativnom centru;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluga za *dve osobe* u određenim kafićima i restoranima;
- ☐ Povoljnije plaćanje odeće i obuće u određenim buticima;
- ☐ Povoljnije plaćanje proizvoda za opremu domaćinstva u određenom tržnom centru;
- ☐ Povoljnije plaćanje proizvoda u određenom tržnom centru pri kupovini mešovite robe.

7. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje usluge prevoza za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe* u određenim autobuskim, železničkim i avio kompanijama;
- ☐ Povoljnije plaćanje putnog osiguranja za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe*;
- ☐ Povoljnije plaćanje usluge smeštaja i ishrane za *članove porodice (majka, otac i dete / deca) ili dve osobe* u hotelima iz istog hotelskog lanca.

8. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim muzejima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim pozorištima;

- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim galerijama;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim bioskopima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* za određene festivale;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim koncertnim dvoranama;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim fudbalskim stadionima;
- ☐ Povoljnije plaćanje ulaznica za *dve osobe* u određenim košarkaškim halama;
- ☐ _____

II - NEMATERIJALNE KOMPENZACIJE

Pitanja zatvorenog tipa - odgovori sa DA/NE

Uputstvo za popunjavanje: odgovorite sa DA/NE.

Pitanja zatvorenog tipa - rangiranje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: rangirajte stavke.

- Ako Vas neka stavka najviše motiviše stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 1.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 2.
- Ako Vas neka stavka manje motiviše od prethodne stavite broj 3.
- Ako Vas neka stavka isto motiviše kao i prethodna isto stavite broj 3 itd.
- Ako Vas neka stavka ne motiviše ostavite prazno polje.

1. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Usmeno priznanje uspeha;
- ☐ Pismeno priznanje uspeha;
- ☐ Fleksibilni oblici radnog vremena;
- ☐ Dan slobodnog oblačenja, jednom nedeljno;
- ☐ Socijalna druženja (*team building* - građenje tima);
- ☐ Socijalna druženja menadžera.

2. Fleksibilni oblici radnog vremena. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Fleksibilno radno vreme. Određuje se period u kojem se može dolaziti na posao (npr. od sedam do deset sati) i period u kojem se može odlaziti s posla (npr. od 15 do 18 sati), uz pretpostavku da se dnevno radi predviđeno radno vreme (npr. osam sati);
- ☐ Uslovno slobodno vreme, samo ukoliko imate precizno utvrđene dnevne standarde ili dnevne norme rada. Ako ispunite svoju normu u kraćem vremenu (npr. za šest sati) od standardnog radnog vremena (npr. osam sati) stižete uslove da, bez ikakvih posledica, ranije odete s posla;
- ☐ Kondenzovana radna nedelja (skraćena radna nedelja). Podrazumeva da se predviđeni nedeljni fond radnih sati (npr. 40 sati) odradi u četiri dana po 10 sati;
- ☐ Fleksibilno radno mesto (rad od kuće).

3. Socijalna druženja - građenje tima. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Roštilj u prirodi;
- ☐ Krstarenje Savom i Dunavom;
- ☐ Let balonom;
- ☐ Hipodrom - jahanje konja;
- ☐ *Karting*;
- ☐ *Paintball*;
- ☐ *Rafting*;
- ☐ Kuglanje;
- ☐ Tenis;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

4. Socijalna druženja menadžera. Rangirajte sledeće stavke prema značaju koji imaju na Vašu motivaciju i satisfakciju:

- ☐ Roštilj u prirodi;
- ☐ Krstarenje Savom i Dunavom;
- ☐ Večera u restoranu;
- ☐ Kuglanje;
- ☐ Tenis;
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____
- ☐ _____

III - AMBIJENT RADNOG MESTA

Pitanja otvorenog tipa - nabrojanje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: nabrojte stavke.

Na primer stavke ambijenta su: opremljenost, raspored, funkcionalnost, osvetljenje, temperatura, kvalitet vazduha, osveživač vazduha, tip nameštaja, udobnost, komfor, slike, zavese, tepisi, cveće, boje zidova, tapete i dr.

1. Nabrojte stavke ambijenta radnog mesta koje Vam se sviđaju:

- | | |
|---------|---------|
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |

2. Nabrojte stavke ambijenta radnog mesta koje Vam se ne sviđaju:

- | | |
|---------|---------|
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |
| ■ _____ | ■ _____ |

IV - IDEJE ZA PROMENE U OKVIRU RADNOG MESTA

Pitanja otvorenog tipa - objašnjenje odgovora

Uputstvo za popunjavanje: napišete „naziv“ ideje i zatim je ukratko objasnite.

Na primer ideja za: uvođenje novih proizvoda i usluga; uvođenje novih metoda i procesa rada; unapređenje komunikacije između zaposlenih na istim i različitim hijerarhijskim nivoima (odozgo - nadole i odozdo - nagore); unapređenje procedure odgovora na žalbe i nezadovoljstvo potrošača / zaposlenih; promenu ili proširenje pravilnika što se tiče izlaganja ličnih predmeta na radnom mestu; promenu ili proširenje pravilnika oblačenja na poslu; tehnološke promene; promene u uslužnom prostoru - enterijeru zatim i eksterijeru; unapređenje poslovnih procesa sektora za ljudske resurse (analiza posla - opis i specifikacija, planiranje, regrutovanje, selektovanje, socijalizacija i orijentacija, obuka i usavršavanje, ocenjivanje performansi, nagrađivanje i motivisanje, zdravlje i bezbednost, upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje) i dr.

1. Ideja za _____

Objašnjenje ideje:

...

2. Ideja za _____

Objašnjenje ideje:

...

„Hvala Vam puno što ste odvojili vreme, prepoznali svoja osećanja i izrazili Vaše mišljenje o pojedinim pitanjima.“

5.7.2. Samomotivisanje zaposlenih

Ljudi se neprekidno menjaju, naročito u pogledu vrednosnih i životnih stavova, ciljeva, ambicija, mogućnostima i potrebama. Organizacija odnosno sektor za ljudske resurse se trudi sa svojim (mnogim) aktivnostima i metodama da motiviše zaposlene i ona uspeva u tome ali u nekoj meri. Zato što ako ne postoji konstantna neuslovljena unutrašnja motivacija (tj. samomotivacija) kod zaposlenih, bez obzira koliko se organizacija trudila, s vremena na vreme će se javljati dissatisfakcija.

U organizacijama se često javlja problem u motivisanju zaposlenih (radnika i menadžera). Zato što nijedna nema mogućnost konstantnog motivisanja materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Međutim i kada se jave mogućnosti, tu motivaciju koju postižu kod zaposlenih ima rok trajanja. Ako je njihova satisfakcija **uslovljena** samo spoljašnjim uticajima ona je lažna i privremena. Zato svako zadovoljstvo koje organizacija postiže kod zaposlenih je bez izuzetka kratkotrajno jer se oni vremenom naviknu na ta postignuća, pa se opet u njima javlja osećaj nezadovoljstva ili nedostataka. A zatim se njihovo stanje zadovoljstva ili ispunjenja obično još jednom projektuje na zamišljenu tačku u budućnosti. Samim tim opet su potrebne nove promene, iznova i iznova.

Samo unutrašnja **neuslovljena** satisfakcija može biti stvarna i trajna. A ona opet zavisi od nivoa svesnosti te osobe. Zato u današnje vreme organizacija treba da nađe neki metod koji će biti usmeren na podizanju svesnosti zaposlenih. To, ustvari, može biti i metod kao što je motivacioni seminar ali da bude vezan za nesvakidašnje teme. Kao što su: život, безусловna sreća i ljubav, stvaranje harmonije u međuljudskim odnosima, proaktivno ponašanje, samokontrola, emocionalna zrelost, pravilno planiranje životnih i poslovnih ciljeva, održavanje osećanja i misli na pozitivnom nivou i sl. Takođe, organizacija može da ponudi zaposlenima motivacioni seminar i u pisanoj formi (**Primer takvog motivacionog seminara možete pročitati na str. 88- 121**). Tako će organizacija uticati na neki način i na buđenje samomotivacije kod zaposlenih. Putem ovakvog motivacionog seminara, može da motiviše svoje zaposlene:

- Da probude u sebi neuslovljenu satisfakciju i samomotivaciju;
- Da budu svesniji;
- Da menjaju svoje stavove i ponašanje - da budu optimisti;
- Da prepoznaju svoje ambicije i želje;
- Da isplaniraju svoje ciljeve kojima teže (kratkoročne i dugoročne ciljeve);
- Da nađu balans između svog posla i privatnog života;
- Da budu kreativni u postavljanju novih izazova;
- Da svoj posao učine boljim;
- Da nauče kako da prevaziđu stres pa samim tim i da zaštite svoje zdravlje;
- Da poboljšaju svoje psiho - fizičko stanje (emotivno i zdravstveno);
- Da povrate svoju humanu energiju;
- Da imaju veću samokontrolu i da budu emotivno zreliji;
- Da nauče kako da neutrališu i zaustave domino efekat;
- Da se brže prilagođavaju povoljnim i nepovoljnim situacijama;
- Da budu više otvoreni kako za individualni tako i timski rad;
- Da nauče kako da prihvataju i sarađuju sa osobama različitih profila;
- Da smanje konflikte i poboljšaju kvalitet komunikacije;

- Da nagrađuju sebe za ostvarene uspehe;
- Da sagledavaju poslovne i životne situacije iz više perspektive;
- Da nađu balans između svog internog i eksternog sveta;
- Da promenu percepciju o svom životu i dr.

Percepcija predstavlja prevođenje eksternog (fizičkog - materijalnog) sveta u interni (mentalni - nematerijalni) svet čoveka.

To nije neki novi i uspešniji način manipulisanja ljudima i njihovim mogućnostima u svrhu ostvarenja što većeg profita, već je to radikalno novi stil upravljanja ljudima koji pre svega obezbeđuje blagostanje svakog zaposlenog pojedinca, njegov pozitivan ljudski razvoj, ali istovremeno i razvoj preduzeća, regije, društva u celini i, u krajnjoj liniji, čitavog čovečanstva.⁹⁶

Motivacija - danas. Kako variraju mogućnosti organizacije da svoje zaposlene motiviše materijalnim i/ili nematerijalnim kompenzacijama, tako varira i njihova (uslovljena) satisfakcija i samomotivacija.

Motivacija - sutra: smanjenje pojedinca. Učeći svoje zaposlene da probude u sebi neuslovljenu satisfakciju i samomotivaciju, organizacija vremenom postiže to da odvoji njihovo stvarno zadovoljstvo od njenih mogućnosti. Odnosno, da njihovo stvarno stanje zadovoljstva bude konstanta i da ne varira tj. da ne zavisi ni od čega i ni od koga. Pojačano (lažno) zadovoljstvo kod zaposlenih će se i dalje javljati u trenucima kada organizacija bude iskorišćavala svoje mogućnosti da motiviše zaposlene materijalnim i/ili nematerijalnim kompenzacijama. Vremenom će se i smanjivati ali neće uticati na stvaranje osećanja nezadovoljstva ili nedostataka kod zaposlenih. Pošto će oni biti svesniji toga da se njihovo stvarno zadovoljstvo ne može dostignuti i da nema uzroka - jer je ono već u njima.

Postepenim buđenjem individualne neuslovljene satisfakcije pa samim tim i kolektivne, organizacija neutrališe opadanje lažnog zadovoljstva do stvarnog nezadovoljstva koji se javlja, s vremena na vreme, kod zaposlenih. Tako da ovakav motivacioni seminar, koji pruža interesantne informacije i nova saznanja, može da utiče na razvoj zaposlenih i na podizanje njihove svesnosti. Zatim, ujedno im može pomoći u zadovoljenju potreba višeg nivoa. Pošto bi pozitivno uticao na buđenje samomotivacije kod zaposlenih, indirektno bi uticao i na satisfakciju i lojalnost potrošača. Samim tim i na uspešnost organizacije u celini. Zato je neophodan u svim poslovnim organizacijama, pogotovo u uslužnim.

Najbitnije za organizaciju je to što, s vremena na vreme, može da organizuje ovakav motivacioni seminar za sve svoje zaposlene (radnike i menadžere) i da ih informiše o nekim novih interesantnim saznanjima - motiviše, bez obzira da li ima ili nema mogućnost motivisanja materijalnim i/ili nematerijalnim kompenzacijama. A postepenim buđenjem neuslovljene satisfakcije i samomotivacije kod zaposlenih, putem motivacionog seminara, povećava se: produktivnost zaposlenih; satisfakcija i lojalnost potrošača; profit organizacije i lojalnost zaposlenih. Smanjuje se stopa fluktuacije radnika i trošak organizacije. Samim tim organizacija ostvaruje svoje ciljeve i stvara sebi mogućnost da uloži finansijska sredstva u organizaciju i/ili

⁹⁶Maslov A. H. (2004), *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, str. 6.

zaposlene, što opet predstavlja isplativu investiciju. Na primer može da: prilagodi ponudu i usluge prema dinamičnim i raznovrsnim promenama u zahtevima njenih gostiju; adekvatno i blagovremeno redizajnira, renovira ili inovira prostor - kako unutrašnjost tako i spoljašnjost objekta; organizuje zabavne aktivnosti za zaposlene; koristi stimulacije, direktne i indirektne bonuse i beneficije u motivisanju radnika (profesionalna odeća, stipendije za školovanje, obuke i usavršavanje (interno i/ili eksterno), besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga van organizacije itd.); primenjuje menadžerske kompenzacije (godišnje novčane nagrade, posebne beneficije) i dr. Što će, naravno, opet pozitivno uticati na zaposlene, potrošače i na ostvarivanje budućih ciljeva organizacije.

**Primer motivacionog seminara za zaposlene:
„EKSTERNI I INTERNI SVET“**

ČOVEČANSTVO, TRADICIONALNA NAUKA I TEHNOLOGIJA

Okovana materijalizmom, **tradicionalna nauka** podrazumeva da sve što se ne može u laboratoriji izmeriti, testirati ili iskusiti sa pet čula, ne postoji. Zbog napredovanja tehnologije i takve nauke, čovek je počeo da se oslanja samo na svoj um, sa ciljem da otkrije i potpuno iskoristi prirodne izvore za zadovoljavanje svojih materijalnih potreba. I na tome su se bazirale metode posmatranja (opservacije) i analize ljudskog postojanja, kao i veza između ljudi i prirode, životinja i univerzuma. Tako je čovek uz pomoć naučnih dokaza, zaključaka, rezultata i materijalnih doprinosa, stekao poverenje u nauku, tehnologiju i ljudsku veštinu.

Dosadašnja nauka i tehnologija su bitno olakšale život savremenom društvu. Ne može se zamisliti život bez električne energije, televizora, telefona, automobila, mobilnih telefona, kompjutera, interneta i dr. Međutim, mnoge posledice su negativne. Gotovo zastrašujuće. Naša **materijalistička civilizacija** je, na direktan ili indirektan način, postepeno odvojila ljude od prirode i životinja; od njihovog spiritualnog razvoja i nematerijalnog - unutrašnjeg sveta. Prouzrokovala je zagađenje životne sredine, dovela do toga da neke životinjske vrste budu na granici istrebljenja. Odgovorna je za neracionalno trošenje prirodnih resursa, kao i za prekomerno zagrevanje planete usled probijanja ozonskog omotača, što je izazvalo klimatske promene na čitavoj planeti. Takođe je odgovorna za stvaranje nuklearnih naoružanja i izazivanje havarija, za genetske promene, kloniranje živih bića i dr. Čovekom su ovladali gordost, arogancija, sebičnost, zavist, sujeta, ljubomora, ponos, ljutnja, ego ... uverenje da je čovek iznad svega. Moderna civilizacija nam je nametnula borbu za pogrešne vrednosti - moć, novac, slavu, itd. Ovo ponašanje sve više nameće pitanje opstanka samog čovečanstva. Realno gledano, bilo kada, na bilo kom mestu, u bilo kojem ljudskom društvu u svetu, može se videti isto: siromaštvo, nesreće, bolesti, tuga, brige, optužbe, rasprave, protesti, ljutnje, osvete, smrt, ratovi, itd. **Sve dok smo okrenuti samo ka spoljašnjosti i sve dok se međusobno borimo zbog pogrešnih vrednosti, suočaćemo se sa istim greškama ponovo i ponovo.**

I danas, kao i juče, ljudi stižu znanje o spoljašnjem svetu u nadi da će im to biti od pomoći u upoznavanju sebe samih. Uporno i uzalud pokušavaju nemoguće. Verovatno postoji razlog zbog čega se to dešava. Posledica svega toga je da se **sveukupna realnost svodi na fizičku stvarnost.**

Čovečanstvo je skoro dostiglo vrhunac svog razvoja i ne može nastaviti da postoji u skladu sa principima koji su prethodno uspostavljeni. Iako izgleda da nemamo ideju šta dalje, to ne znači da ne postoji opšti plan za naš razvoj, kao i još napredniji nivoi u razvoju čoveka.

Nekada davno, čovek je više bio posvećen svom spiritualnom razvoju, okrenut svom unutrašnjem biću, pozitivnim mislima, emocijama kao što su безусловna ljubav, mir, neuslovljena sreća, radost, razumevanje, optimizam, prihvatanje, zahvalnost i dr. Delovao je u skladu sa svojom intuicijom, verovao je u svoje moći i koristio ih. U današnjem modernom svetu živimo u iluziji, uvereni da jesmo ono što imamo. Zato su nam najbitnije materijalne stvari. Najviše smo zabrinuti za svoje fizičko telo, a manje obraćamo pažnju ili ne znamo za velike sposobnosti našeg unutrašnjeg sveta (misli, osećanja, itd.). Ljudi su postali robovi materijalnih potreba i raznih proizvoda tehnološkog porekla. Može se reći i da je čovek u vremenu tehnologije postepeno postao **robot**. Kojim su nadvladale pogrešne vrednosti.

Naravno, mi živimo u materijalnom svetu u kojem treba davati svoj maksimum u školovanju, na poslu... Ne možemo se odvojiti od svih drugih lepih stvari koje nam pruža taj eksterni svet. Ali ako smo orijentisani samo ka tom spoljnom svetu, ti ciljevi i sve što radimo zarad tih ciljeva, stvoriće vremenom u nama opsednutost samo materijalnim vrednostima koje će nas voditi i kontrolisati i, na kraju unesrećiti.

Što više saznajemo o sebi samima i svom unutrašnjem biću, mi otkrivamo veoma moćne nevidljive sile tj. misli, osećanja i dr. Samim tim laganije i uravnoteženije se odvija naš život. Oba sveta - spoljašnji i unutrašnji dovodimo u harmoničnu celinu. Došlo je vreme promena, kada će čovek vrednovati više one stvari koje je potisnuo i izgubio učeći da živi u modernom svetu. Vreme je da pronađemo moć u sebi, da naučimo da mislimo, da osećamo, da opet postanemo - **ljudi**, i da prevaziđemo dosadašnje granice čovekovog iskustva i svesti.

„Sami ste tvorac svoje stvarnosti.“

Džejn Roberts

Iako je čovečanstvo okrenuto ka spoljašnjem (materijalnom) svetu ono može funkcionisati, ali razvijati se i opstati, samo uz humanost i spiritualnost. **Kada naučimo da upravljamo unutrašnjim svetom naučićemo i spoljašnjim svetom, jer je on upravo proizvod unutrašnjeg sveta. Kako je unutra, tako je - i spolja.**

„Plašiš se onoga što ne razumeš.“

nepoznati autor

Često se plašimo da sagledamo i prihvatimo ovakvu „istinu o stvarnosti“, jer ne možemo da je shvatimo ili dokažemo, pa se zato radije okrećemo sumnji. Od rođenja vršimo, kao mali naučnici, važne eksperimente. Ta naša „istraživanja“ stvaraju znanja koje nam pomažu da se uklopimo u eksterni svet. Ne prihvatamo novu istinu, zato što nam je nepoznata ili se plašimo da se odrekemo starih (naučenih) verovanja i stečenih uverenja o stvarnosti. A njih su nam preneli drugi ljudi još od našeg rođenja ili smo ih sami menjali i sticali tokom života, ali po istom,

naučenom šablonu, etiketiranjem svega. Isuviše se čvrsto vezujemo i držimo ovog materijalnog sveta.

„Daleko je teže razbiti predrasudu nego atom.“

Albert Einstein

„Um je kao padobran - radi jedino kada je otvoren.“

Dik Satfen

Previše razmišljamo kako bismo našli logične odgovore i racionalna objašnjenja za sve pojave na ovom svetu, zasnovanim na ograničenim fizičkim zakonima i naučnom znanju. Naučno saznanje je relativno i nikada nije potpuno, jer svako otkriće je privremeno i zamenljivo nekim novim rešenjima. To znači da **u nauci nema konačnih rešenja i istine**. Nauka, kao posebna aktivnost čoveka, stalno sama sebe ispravlja i time se sve potpunije približava istini o stvarnosti.

„Teorija je kad se sve zna, a ništa ne funkcioniše.

Praksa je kad sve funkcioniše, a niko ne zna zašto.“

Albert Einstein

Naučnici su shvatili da se Univerzum sastoji od hiljada različitih vrsta materija (stena, kristala, vode, vazduha, ćelija i dr.) i otkrili da se sve one sastoje od različitih kombinacija mnogo desetina vrsta **atoma**. Smatrali su i da su atomi najsitnije čestice.

Kasnije su međutim, otkrili da su svi atomi sastavljeni od još manjih „subatomske čestice“: **elektrona, protona i neutrona**. Atomske jezgre čine proton i neutron, dok elektroni kruže oko jezgra. Dugo se verovalo da su ove „subatomske čestice“ nedeljive.

Ovakvo uverenje se pokazalo pogrešnim kada je otkriveno da se protoni i neutroni sastoje od još sitnijih čestica, nazvanih „**kvarkovi**“, a da se svaki proton i neutron sastoji od tri kvarka. Znači, sva materija u vasioni, uključujući atome, stene, biljke, zvezde, itd., sastoji se od kvarkova i elektrona. Predviđalo se i da su kvarkovi i elektroni čestice nalik tačkama i da su nedeljivi.

Na iznenađenje mnogih, fizičari Džon Švarc i Majkl Grin izložili su svoju novu „**Teoriju superstruna**“. Ova teorija je prevazilazila sve prethodne, stavom da najfundamentalniji entiteti u vasioni više nisu tačke, već izduženi jednodimenzionalni objekti, nalik strunama (vrlo sličnim žicama gitare), koje vibriraju i nose ogromnu količinu energije, koja se može nazvati „**Univerzalna energija**“. Ovi „objekti“ (slični liniji) su nazvani „**Superstrune**“ i one su mnogo sitnije od najsitnijih subatomske čestice. Zbog te neverovatno male dužine superstruna (10^{-33} centimetara), naučnici nisu u stanju da sadašnjom tehnologijom dokažu ovu teoriju. Međutim, teoretski fizičari su svesni postojanja „**Polja Univerzalne energije**“ i već se vrše eksperimenti koji bi dokazali ovu teoriju.

„Nepoznato nije i nesaznatljivo, ali je beskrajno veće od poznatog.“

Džon M. Templeton

Kao što je Ajnštajn primetio još 1912. godine: „Što kvantna teorija ima više uspeha, izgleda sve luđa.” Ajnštajn je bio toliko ispred svog vremena da je prošlo sedamdeset godina pre nego što su njegove pretpostavke mogle eksperimentalno da se ispituju.

„Najvažnije za naučnika nisu njegove diplome,
niti broj godina njegovog naučnog rada,
pa ni iskustvo, nego sasvim jednostavno -
njegova intuicija.”

Albert Einstein

Krajem XX veka mnoge teorije, koje su bile smatrane istinitim su promenjene. Kao što je otkriće četvrte dimenzije - vreme (koje je relativno), zatim energetske prirode atoma i dr. Mnoge teorije će se tek shvatiti, prihvatiti, dokazati, a mnogi zaključci i dokazi će se promeniti, kao i mnoga uverenja. Za neke ćemo biti toliko u čudu da ćemo smatrati da smo do tada živeli u neznanju i da su generacije i generacije pre nas živlele nesvesno, kao da su prespavale život.

Jedan čovek našao je orlovsko jaje i stavio ga pod kokoš. Orlić se izlegao kad i pilići i odrastao je sa njima.

Celoga života orao je radio isto što i kokoši u dvorištu, misleći da je jedan od njih. Ključao je naokolo u potrazi za bubama i glistama, kokodakao je, lepršao krilima, uzdižući se koji pedalj iznad tla.

Prošle su godine i orao je ostario.

Jednog dana ugledao je u visini, na vedrom nebu, čudesnu pticu moćnih raširenih krila.

Stari orao zapanjeno je gledao uvis. „Šta je to?” pitao je.

„To je orao, kralj ptica”, rekla mu je jedna kokoš. „On pripada nebu, dok mi, kokoši, pripadamo zemlji.”

I tako je orao umro među kokošima, ne znajući ko je.

Nesvestan život nije vredan da bude proživljen. Kada odbacite sve iluzije i postanete svesni sebe i sveta oko vas, otkrićete svu lepotu života na Zemlji.

Antoni de Melo

UNIVERZUM I ENERGIJA

Svi znamo za čuvenu **Ajnštajnovu jednačinu $E=mc^2$** , gde je **E** energija sistema (materije) koji ima masu **m**, a **c** je brzina svetlosti. Ispitivanje veze između mase, brzine i energije u teoriji relativiteta pokazuje da su masa i energija ekvivalentne. To znači da energija ima masu i da je materija oblik energije. To takođe ukazuje da, pod određenim uslovima, materija može da se uništi i da je zameni neka druga forma energije. I obrnuto, energija može da se koristi da pravi materiju.

Energije postoje u mnogim oblicima, bez obzira da li se misli na kinetičku, potencijalnu, unutrašnju energiju (energija materije) i dr. One su samo različiti oblici (ili delovi) „Univerzalne energije”.

Sve što postoji je „Polje Univerzalne energije“. Naziva se „**Poljem**“ jer na neprekidan način ispunjava ceo prostor. **Niske vibracije** ovoga polja (tj. superstruna) stvaraju niske energije i naša čula ih opažaju kao različite oblike materije. **Visoke vibracije** ovog polja (tj. superstruna) stvaraju visoke energije i ne materijalizuju se u materiju, tako da one nisu vidljive našim čulima. Prema Ajnštanovoj jednačini „ $E=hf$ “, što je viša frekvencija (ili vibracija), to se više energije prenosi. Čitav Univerzum, od zvezda do atoma od kojih se sastoje te zvezde, Zemlja i naša tela, sve je sačinjeno od jedne iste stvari - energije. Sva materija koju možemo da vidimo oko sebe, uključujući i nas same i sve što ne možemo da vidimo je energija. **Sve je Jedno.**

Mnogi određuju sebe kao telo koje je definisano spoljašnjošću i smatraju da je fizički svet sve što postoji, što nije istina. Sva materija je oblik energije. Mi na prvom mestu nismo fizičko telo, **već smo prvenstveno „energetsko telo“ koje ima svoju fizičku pojavu.** Ljudska bića, životinje i biljke, kao naizgled zasebni entiteti, ustvari su vibrirajuća energetska bića i preko „Polja Univerzalne energije“ duboko su povezana sa svime što se nalazi u Univerzumu. Ne postoji tamo i ovde, sve je povezano. Energija ne poznaje i nju ne sputavaju nikakve granice, ona je osnova sveg postojanja i života.

Ova visoka, finija energija koja prožima celi Univerzum, u Kini je nazvana „či“. U Indiji su je nazvali „prana“, a krajem XX veka, prof. Luong Minh Dang dao je naziv ovoj energiji „**Univerzalna energija**“. Kad gledamo sa aspekta religije, tu energiju nazivamo Bog, Buda, Alah ... Bez obzira na to kako je mi nazivamo i da li možemo da je vidimo ili ne, da li smo verujući ili ne, ta neograničena energija nas okružuje i mi smo njen deo. Univerzum u kome žive ljudi je energija, a ljudska fizička tela su i sama Univerzum u malom.

Ako pitate kvantnog fizičara šta je stvorilo Univerzum, rećiće vam „Energija“. Ako pitate teologa šta je stvorilo Univerzum, rećiće vam „Bog“. Reči „Energija“ i „Bog“ imaju isti opis: ne može ni da se stvori ni da se uništi, može samo da prelazi iz jednog oblika u drugi, ono je svuda i u svemu... Vidite, to je samo drugačija terminologija.

„Moguće je da postoji čovekovo energetsko emitovanje (zračenje), koje mi ne poznajemo, ignorišemo i ne uzimamo u obzir. Da li se sećate koliko su samo ljudi bili skeptični oko pojave električne struje i nevidljivih talasa? Nauka je još uvek u svom pvoju.“

Albert Einstein

U drugoj polovini XX veka bilo je mnogo istraživača koji su izučavali energiju u ljudskom telu, uključujući njenu formu i ulogu. U svakom istraživanju dolazilo se do različitih zapažanja koja su opisivana na više načina. Walter Kilner nazvao je „aura“ ili „humani omotač“, prof. Luong Minh Dang je nazvao „**Humana energija**“. Bez obzira na to kako je mi nazivamo i da li možemo da je vidimo ili ne, da li u nju verujemo ili ne, ta energija je u nama, ispunjava sva živa bića i predstavlja deo (tj.

element) Univerzuma. Ona (duša ili unutrašnja energija) ne vibrira samo u fizičkom telu, nego se emituje i izvan tela. Može da se snimi pomoću specijalnih sočiva upotrebljenih u Kirlijanovoj kameri. Walter Kilner je uspeo da fotografiše aure čoveka, biljaka i planinskih masiva.

LJUDSKO TELO

Ljudsko telo izgleda kao vrlo složen sistem. Međutim, ono je i „vibraciono polje” koje pulsira na različitim frekvencijama (uglavnom niskog opsega). Humana energija tj. ta unutrašnja moć koju poseduje jedan sistem, omogućava da se sistem održava. **Znači, složenost nastaje iz jednostavnosti kao pojavnog fenomena.**

U istorijskim spisama nastalim pre nekoliko hiljada godina, piše da čovek oboljeva ili zato što je energija u njegovom telu blokirana ili što postoji nedostatak energije.

Bez dovoljno unutrašnje energije, telo gubi svoju sposobnost da funkcioniše pravilno; njegov imunitet slabi, podložnije je virusima, bakterijama ili obolevanju uopšte. Kod potpunog gubitka energije, telo će se preobraziti u mrtvu materiju. Jer će se umanjivanjem i gubitkom vibracije, energija svesti na nivo ispod prihvatljivog i neophodnog za održavanje života.

Nekada davno, deca koja su se rađala na Zemlji raspolagala su savršenim znanjem o svom duhovnom nasleđu i u potpunosti su se sećala svojih prošlih života. Znala su zašto su rođena na planeti Zemlji i šta ovde treba da nauče. Međutim, danas se deca mahom rađaju savršeno nevina bez ikakvog sećanja na prošlost i bez znanja o budućnosti. Mada, dešava se da dete bude svesno i da, na neki način, svojim roditeljima pokazuje (daje informacije) i priča o svom prošlom životu. Roditelji, uglavnom, smatraju da se radi samo o mašti deteta. Mnogi veruju u reinkarnaciju duše i da postoji spiritualni „život” energije i pre ulaska u novo telo i rođenja, kao i nakon napuštanja fizičkog tela. Smatraju da duša bira telo i roditelje, kao i mesto, i vreme kada će se desiti začetak njenog budućeg zemaljskog postojanja. Taj odabir će zavisi od životnih lekcija koje treba da se nauče tokom života kao i od njenog uticaja koji će imati na roditelje u ostvarivanju njihovih zadataka. Svaki čovek ima svoj životni zadatak i, u svakoj pozitivnoj i negativnoj minuti svog života, uz pomoć svojih čula i stepena svesnosti, on uči lekcije.

Da li se zaista zna šta je univerzalno pozitivno, a šta negativno? Bilo je mnogo ljudi kod kojih se ispostavilo da su ograničenja, neuspeh, gubitak, bolest ili bol u bilo kom obliku, u stvari bili njihovi najbolji učitelji. To ih je naučilo kako da odbace lažne prestave o sebi, o drugima, pogrešne vrednosti koje nameće okolina, površne ciljeve i želje koje je ego diktirao. Kad god vam se nešto negativno dogodi, u tome je skrivena snažna lekcija. U tom trenutku ne shvatate uzvišenu pouku, možda je nikad i ne budete svesni, ali ona jeste pozitivna. Kada se posmatra iz više perspektive, uslovi jesu uvek pozitivni.

Formula životnih lekcija je: + iii - = +

Život na Zemlji je u stvari škola u koju smo svi upisani, svaka odluka koju donesemo je deo našeg obrazovanja. Naši izbori nas vode u okolnosti koje su drugačije od naše predstave o stvarnosti i pružaju nam priliku da dobijemo savršene lekcije. Svaki izbor otvara jasan put ka lekciji kojoj stremimo. Zato nemojte da se kajete za neke stvari koje ste uradili ili rekli, za nešto što niste uradili ili rekli, sve se zaista dešava sa razlogom. **SVE JE ONAKO KAKO TREBA!** Ne postoji „savršen izbor” jer je svaki na ovaj ili onaj način savršen, bez obzira da li je praćen nizom poteškoća ili povoljnih okolnosti. Slobodni smo da izaberemo neograničene vidike kao posmatrači ili ograničene kao akteri. Od nas zavisi da li ćemo biti iznad situacije, prihvatiti, razumeti i naučiti lekciju ili ćemo i dalje živeti u prošlosti, opirući se neprihvaćenom. Mi odlučujemo da li će naš stav biti: da je čaša polupuna ili poluprazna. Znajte da uvek imate izbor kako da razmišljate, kako da se osećate, kako da delujete, itd.

„Nijedan problem ne može se rešiti sa istog nivoa na kojem problem jeste.”

Emet Foks

„Napredak zahteva promenu.”

Džon M. Templton

„Napredak i razvitak su nemogući ako stvari uvek radite na isti način.”

Vejn Dajer

Neke situacije (lekcije) se u životu ponavljaju, i ponavljaju se sve dok ne prihvatimo i ne promenimo svoj pristup ili stav o tom istom. Ako nismo spremni da pogledamo stvari iz drugačije perspektive, imaćemo tendenciju da zadržavamo iste stare obrasce ponašanja i da funkcionišemo kao automati. U tom slučaju, rezultati koji slede, isto tako, neće biti ništa bolji. Naš razvoj stagnira. To je jedna od glavnih barijera u razvoju čoveka, da živi srećnije, svesnije, da ima slobodu i ispunjeniji život. Kad čovek savlada i nauči sve lekcije u svom životu, kad završi svoj zadatak na Zemlji, duša napušta telo i ide na spiritualni put. Energija čoveka se vraća u prvobitni „život” u Univerzumu, kao i pre zemaljskog rođenja. Ta energija nema obik našeg nekadašnjeg tela, niti težinu, ni pol. Zatim, opet odabirom roditelja i životnih lekcija, bira telo ... i stvara novi život na Zemlji. Mnogi smatraju da se rađanjem novih generacija, stare duše vraćaju na Zemlju. Zato će XXI vek, biti vek velikih promena jer te duše već nose u sebi životne mudrosti (naučene lekcije). Njihovim delanjem i ponovnim saznanjima brže će se razvijati svet u nematerijalnom smislu.

*„Kad bismo mogli videti sebe i druge stvari
takvima kakve uistinu jesu,
videli bismo se u svetu duhovnih sila,
u zajednici u kojoj rođenjem ništa nije počelo i
smrću se ništa neće završiti.”*

Immanuel Kant

ČAKRE

„Univerzalna energija” potiče iz neiscrpnog izvora energije u samom Univerzumu. Čakre su tačke na telu kroz koje se „Univerzalna energija” spontano prima, prenosi i transformiše iz okolnog „Polja Univerzalne energije” u „Vitalnu energiju” koja je neophodna za održavanje, opstanak i funkcionisanje našeg tela tj. sistema. Broj čakri je beskonačan jer svaka tačka na telu i u unutrašnjosti tela je čakra. Međutim, postoji sedam glavnih čakri koje su locirane na koži.

Lokacija čakri:

Čakra 7 (C7) - Nalazi se na temenu glave.

Čakra 6 (C6) - Nalazi se na sredini čela.

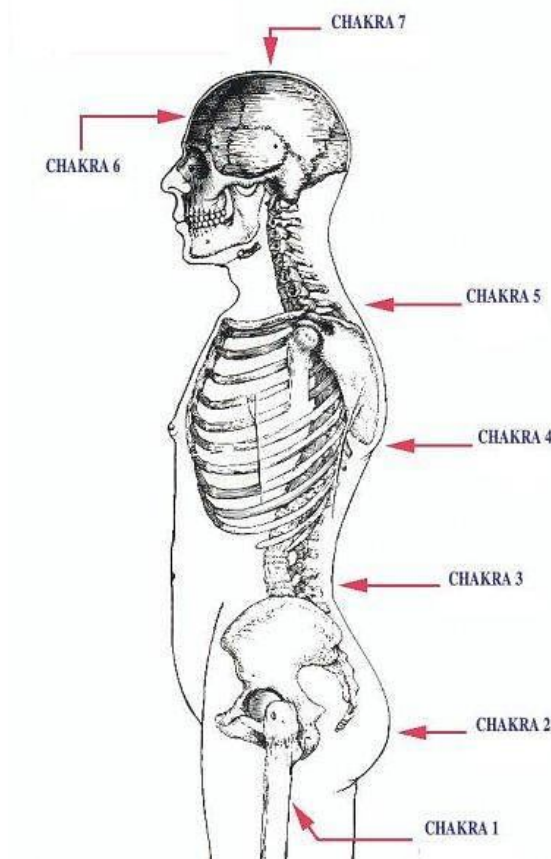
Čakra 5 (C5) - Nalazi se na kičmenom stubu, u visini vrha ramena.

Čakra 4 (C4) - Nalazi se na kičmenom stubu, u visini srca.

Čakra 3 (C3) - Nalazi se na kičmenom stubu, u visini pupka.

Čakra 2 (C2) - Nalazi se na kičmenom stubu, u visini trtične kosti.

Čakra 1 (C1) - Nalazi se između anusa i genitalija.



Slika 10: Lokacija čakri.

Ovih sedam čakri predstavljaju sedam energetskih centara, ujedno i značajnih sedam tačaka nervnog sistema, koje regulišu rad organa, žlezda, itd. Zapravo regulišu čitavu unutrašnjost i aktivnost tela. One funkcionišu baš kao i ostali sistemi u organizmu (organi, žlezde, nervi). Čakre mogu da budu slabe ili jake, neuravnotežene ili uravnotežene. Čakre (7,6,5,4) povezuju nas sa Univerzumom tj. nematerijalnim - putem misli, emocija, intuicije, energije, kreativnosti, spoznaje, itd. Čakre (3,2,1) povezuju nas sa Zemljom tj. "materijalnim" - putem varenja (hrane i pića), želje za opstankom, snage, muško-ženskih odnosa itd.

Nekada davno, čovek i životinje su bili na vrlo visokom nivou razvoja, ali se tokom vremena to promenilo. Čakre, koje su do tada bile potpuno otvorene, počele su da sve slabije vibriraju zbog uticaja pogrešnih vrednosti - novca, moći, slave i slično, sve dok se nisu potpuno zatvorile zbog čovekove „nečistoće“. Samim tim njegove moći i sposobnosti su mu bile oduzete. Od momenta blokiranja čakri i energetskog toka, čovečanstvo evoluira unazad, tonući svakoga dana sve dublje i dublje.

Naše telo je sastavljeno od pet elemenata prirode (metal - u tragu, drvo, voda, vatra i zemlja), koji su uvek kompatibilni sa Univerzumom. Čovekovo telo je zdravo samo onda kada ceo sistem radi u harmoniji. A tu harmoniju stvara bistar i zdrav um, zdravo i jako fizičko telo i slobodna spiritualna duša. Kakva je korist od lepих automobila, velikih kuća i mnogo para, ako je telo umorno, pod stresom i bolesno?

Za nesmetano izvršavanje svih psiho - fizičkih funkcija i aktivnosti čoveku je neophodna energija. Nju dobija preko:

1. odmora, spavanja;
2. vazduha - okruženja;
3. hrane;
4. vode, itd.

1. Kao što smo rekli, zbog uticaja naše civilizacije i načina življenja, čakre su nam blokirane ili možemo reći da su pasivno otvorene. **SAN** je jedan od načina putem koga naše energetsko telo obnavlja svoje energetske kapacitete u toku noći, a koristi ih narednog dana. Čovek prosečno provede osam sati dnevno ili, ukupno trećinu svoga života, u snu. To važi i za životinjski i biljni svet. Proces obnavljanja unutrašnje energije uvek se brže odvija tokom sna, budući da ga u tome ne ometa svesni deo uma, koji je povezan sa pojavnim materijalnim svetom.

Ljudskom biću je za savršeno zdravlje najčešće potrebno najmanje šest sati sna dnevno. Mnogima je potrebno i više. Usled nedostatka sna čovek postaje razdražljiv, neraspoložen i potišten. Međutim, mnogi ljudi koji i spavaju šest do osam sati dnevno kad ustanu se ne osećaju dobro ili su puni negativne energije, nervozni itd., kao što bi se reklo: „ustao je na levu nogu“. U mnogim knjigama se govori da je jako bitna pozicija tela u toku spavanja. Kada spavamo, energija iz kosmosa kruži kroz naše telo, od Severa prema Jugu. Zato bi bilo najbolje da nam glava bude okrenuta prema **Severu**, dok ležimo u krevetu. Tako se najbolje apsorbuje energija koja obnavlja i čisti naše telo kroz sedmu (pasivno otvorenu) čakru za koju znamo da se nalazi na temenu glave. Ukoliko zbog uređenosti ili veličine sobe, rasporeda prozora i vrata i dr., krevet ne možete da postavite da vam glava bude prema

Severu, pokušajte onda ka Istoku, ako ni to, onda ka Jugu. Samo ne prema Zapadu. To nikako. Ležanje sa glavom ka Zapadu izaziva uznemirenost misli i čini da neprekidno kretanje energetskog toka ka Zapadu vuče sve nečistoće tela ka glavi; telo postepeno postaje slabo i problemi se pojavljuju. Takođe je potrebno uraditi radiestezijsku analizu prostorija, pogotovo testiranje mesta za spavanje pomoću l-antene, viska ili nekog drugog instrumenta. Pomeranjem kreveta mogu se postići dobri rezultati i tako izbeći zone smetnji ili uticaj podzemnih voda. O ovome će biti govora u sledećem pasusu.

2. Ljudsko telo svakodnevno iz okruženja (vazduha, prirode...) spontano prima „Univerzalnu energiju“, koju transformiše u „Vitalnu enegiju“ i time obnavlja unutrašnju tj. „Humanu energiju“. Međutim, u današnje vreme, te naše moći su umanjene zbog razvoja čoveka samo u jednom smeru, ka spoljašnjem svetu. Nekontrolisani razvoj nauke i tehnologije, koji je odvojio ljude od prirode, prouzrokovao je zagađenje i uništenje životne sredine - pogotovo u urbanim sredinama. Naše moći su svedene na gotovo neprimetno dopunjavanje energetskog kapaciteta. Izloženi smo delovanju mnogih sila koje ne osećamo, ne vidimo, ne čujemo... Ali to ne mora da znači da te sile ne postoje i da ne utiču na nas. Evo, na primer, **veštačka zračenja** koja su posledica delovanja čoveka. Štetno zračenje se javlja primenom ili samim posedovanjem raznih uređaja (TV aparat, PC Monitor, radio aparat, mobilni telefon, fen za kosu, mikrotalasna pećnica, itd.). Ne možemo da vidimo i osetimo našim čulima ali ono postoji svuda oko nas i utiče na naše moći, naše telo, na zdravlje, emocije, mir - harmoniju. Taj „električni smog“ u životnom i radnom prostoru, kada bi bio crne boje, verovatno bi u nekim prostorijama ili njihovim delovima bio takav da ne bismo mogli da vidimo ni svoje prste. To isto važi i za životno okruženje, ako živimo u blizini dalekovoda ili u zgradi u kojoj je ugrađen transformator. Takođe postoje i **prirodna zračenja** koja su prisutna na Zemlji od njenog nastanka i na koja čovek nema gotovo nikakav uticaj. Ta zračenja su: kosmičko, ultravioletno i infracrveno zračenje; uticaj meteoroloških promena; magnetno polje, itd. Postoji velika grupa zračenja o kojoj nauka još nije rekla poslednju reč. Ta **ostala zračenja** su: geopatogena zračenja (uticaj rupa, uticaj podzemnih vodenih tokova, Hartmanova mreža, Kerijeva mreža), zračenja oblika (Feng šui) i zračenja kristala. Mnogi ljudi su svesni toga, mnogi ne veruju. Kao i uvek postoji dvojako mišljenje, mada je nepobitna činjenica da većina ovih zračenja utiče loše na naš organizam.

Interesantno je da **životinje** osećaju i reaguju na štetna zračenja. Mačka voli takva mesta, dok ih ostale domaće životinje ako mogu izbegavaju. Ako ne mogu (jer su vezane ili postavljene na to mesto), postaju sterilne, oboljevaju i na kraju uginu. Od **biljaka**, na primer koprivi prija takav prostor dok ostale biljke postaju neplodne ili se deformišu (savijaju se ili se na stablu javljaju čvorovi). Jedino hrast podnosi štetno zračenje bez posledica.

Drevna znanja o štetnim zračenjima su bila mnogo veća nego danas. Primenjivana su prilikom izgradnje sakralnih objekata i vladarevih prostorija (u Kini, Egiptu i dr.). Ta znanja su čuvana kao najveće tajne koja su ostala nedostupna širem sloju ljudi. Tek krajem XX veka ova oblast se počela naučno izučavati, kako bi bila dostupna široj populaciji. Slaba je uteha da ovo nisu bile jedine tajne koje su skrivene u ime „viših“ ciljeva. Posledica svega toga je to da su nekada ljudi živeli u neznanju a da i danas ljudi žive u neznanju.

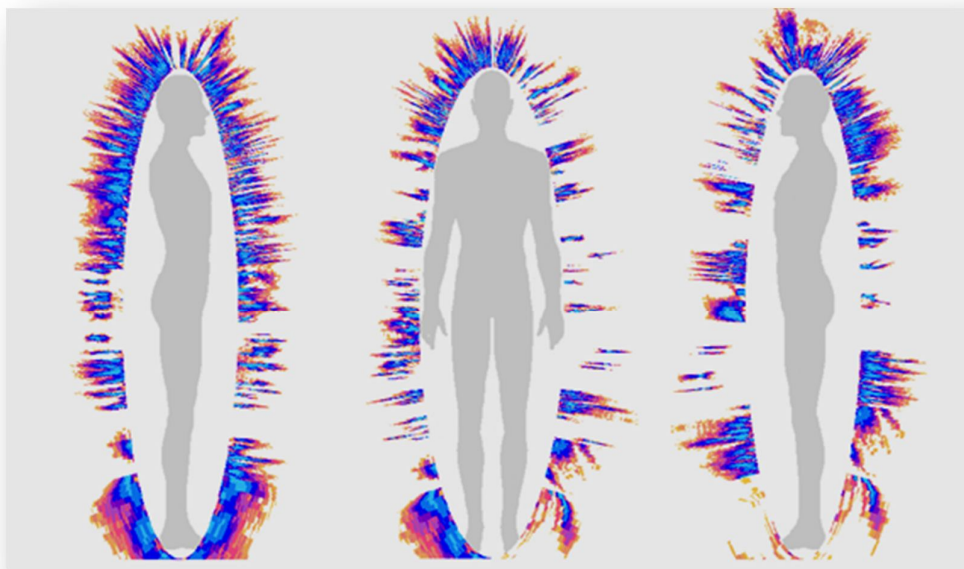
Velika pažnja država i njihovih institucija je usmerena ka izučavanju i merenju ovih nevidljivih pojava, kao i pronalaženju odgovarajuće mere zaštite. U našoj zemlji, nažalost, i u ovoj oblasti dosta se kasni za razvijenim zemljama. Na tržištu je prisutna ponuda različitih instrumenata za merenje kao i proizvoda za zaštitu prostorija od štetnog zračenja. Jako je važno da merenje štetnih zračenja vrše samo kvalifikovane i registrovane osobe, sa znanjem i iskustvom. Kako bi se sprečile višestruke štete zbog obmanjivanja građana od strane neodgovornih lica koja nisu upućena u ovu oblast, a bave se ovim poslom zarad prodaje nekog svog proizvoda.

3. U vremenu u kome živimo, ljudi su sve više suočeni sa stresnim situacijama i nedostatkom slobodnog vremena. Tempo života je postao brži, radni dan je dug a naše dnevne fizičke aktivnosti su sve manje (sedentarni način života), nepravilna je ishrana, a hrana je lošeg kvaliteta sa dosta aditiva... Ručak u mirnoj porodičnoj atmosferi, čak i nedeljom, postao je retkost. Zdrava prirodna hrana može se još naći u starim receptima naših baka, ali za njihovo spremanje najčešće nemamo dovoljno vremena. Hranimo se nezdravo i „u prolazu“. Povećano korišćenje tehnoloških uređaja npr. mikrotalasne pećnice koja zračenjem smanjuje ili uništava energetske vrednosti hrane. Za život i funkcionisanje svake ćelije u organizmu neophodna je energija. Stvaranje energije u organizmu je proces koji zavisi od unosa hranljivih materija (nutricijensi - ugljeni hidrati, masti, belančevine, voda; vitamini; minerali; oligoelementi) u organizam i njenog pretvaranja u energiju. Taj unos hranljivih materija možemo nazvati i energetske unos. Moderno doba nosi sa sobom opasnosti, jer nepravilnom ishranom i unošenjem nezdrave hrane, nedovoljno stvaramo energiju koja je potrebna organizmu, a utrošak te energije je uvećan zbog mnogih navedenih eksternih faktora. Naš energetske metabolizam više nije u ravnoteži. Naša svakodnevica predstavlja i faktor rizika za pojavu čitavog niza poremećaja i oboljenja tela, prouzrokovanih smanjenjem unutrašnje vitalne energije.

4. U kvantitativnom smislu, voda predstavlja najveći deo mase ljudskog organizma. Zapremina ukupne telesne tečnosti zavisi od životnog doba, pola i procenta masnog tkiva. Učešće vode u telesnoj masi je veće kod fetusa (94%) i novorođenčeta (75%), nego kod starijih ljudi jer procenat opada tokom života. Kod odraslog muškarca voda čini oko 60%, kod odrasle žene oko 55%, a u starosti iznosi oko 45%. Voda omogućava održavanje stalnosti uslova unutrašnje sredine u organizmu bez čega bi život bio nemoguć, takođe učestvuje u definisanju oblika organizma... Voda se za dnevne potrebe (2-3 litre) obezbeđuje unosom u obliku tečnosti ili hrane. Voda je presudna za metabolizam u organizmu, pošto omogućuje varenje i kasnije absorpciju hrane u ćelijama, ali i čišćenje ćelija od otpada. Voda može biti "živa" (energizovana) i "mrtva" (neenergizovana). Međutim, zbog savremenih uslova u kojima živimo prinuđeni smo da koristimo "mrtvu" i, uglavnom, "tvrdu" vodu. U gradskom vodovodu se nalazi "tvrda" (mrtva) voda. I u svim flaširanim vodama se nalazi "mrtva" voda. U svakodnevnom životu pijemo (neenergizovanu) vodu koja, kada dopre do naših ćelija, ne može 100% da ih iščisti. Iz ovoga kasnije proizilaze neželjene reakcije koje ugrožavaju naše zdravlje. Samim tim naš energetske metabolizam slabi.

Čovek je svakodnevno izložen mnogim nevidljivim a štetnim zračenjima u domaćinstvu, na poslu i u svom životnom okruženju. Hrana i voda koju koristimo stvaraju energiju ali nedovoljnu za potpuno zadovoljenje potreba organizma. Vrlo

često čakre tj. energetski (putevi) kanali ne funkcionišu kako bi trebalo. Kao što je rečeno ili su zatvoreni tj. pasivno otvoreni dok spavamo, ili zbog neznanja i položaja tela, ti kanali i protok energije ni tada ne funkcionišu kako bi trebalo. Zbog uticaja naše materijalne civilizacije i načina življenja, na svakom koraku javlja se stres jer pojedinac ne može da ispuni prekomerne zahteve okoline. Zbog svega već navedenog on nema dovoljno energije za nesmetano izvršavanje svih psiho - fizičkih funkcija i aktivnosti. Naše telo je podložno bolestima, naše svesne i nesvesne misli postaju negativne kao i emocije. To utiče na privlačenje još negativnih ljudi, događaja i okolnosti u naše okruženje. Dolazi do svađa i stvaranja loših međuljudskih odnosa, a emitovanje naše nepotpune energije (aure ili humanog omotača) oko tela tada izgleda ovako:

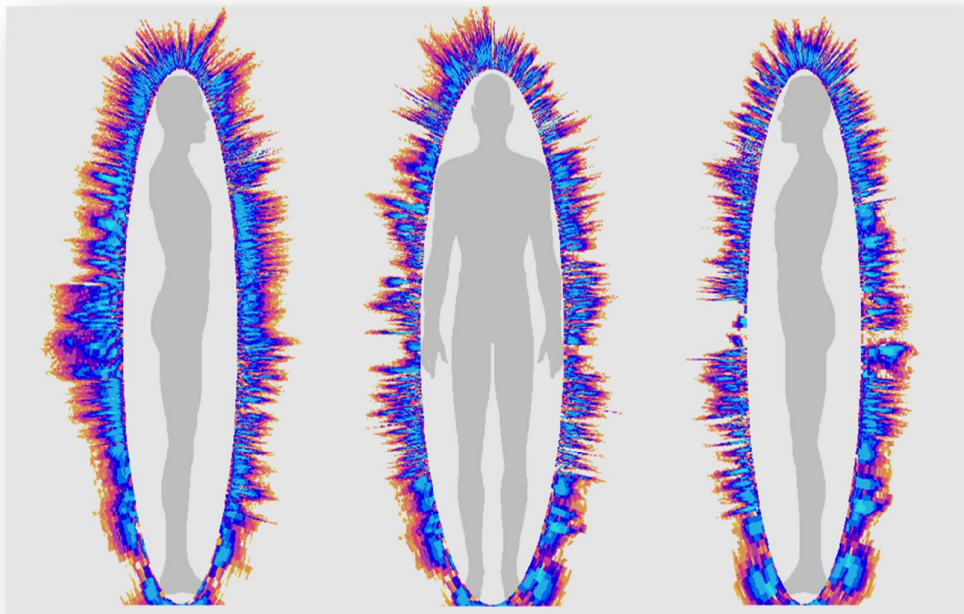


Slika 11: *Nepotpuna humana energija.*

Kada ujutru ustanete i više stvari pođe naopako nemojte odmah da se opredelite da mislite negativno i da potvrđujete to osećanjima, kao što je npr. „danas je moj crni dan, ništa mi ne polazi za rukom”. Iskontrolišite misli i svesno probajte da razmišljate o pozitivnim stvarima, jer promenom misli, menjate emocije i menjaćete okolnosti. Pazite šta mislite i govorite, podsvest ne zna šta je šala i svaku vašu misao ili reč shvata ozbiljno, svim silama se trudeći da je sprovede u delo. Ne zaboravite, posedujete moć izbora. Odaberite život, ljubav, zdravlje, sreću!

Znanje o čakrama i tehnike njihovog buđenja (otvaranja) bile su čuvane kao tajna vekovima. Danas postoje mnoge metode koje, kroz razne tehnike, omogućavaju da se ti energetski kanali „otvore” i da se povrati njihova normalna funkcija. One omogućavaju obnavljanje energetskog kapaciteta tela i u toku dana ili kad se javi potreba za tim. Podrazumevaju i nadopunjavanje svih energetskih nedostataka, često manifestovanih i kao oboljenja, a koja su prouzrokovana svakodnevnim stresnim načinom života. Čovek će biti u optimalnom zdravlju samo kada ti kanali funkcionišu i energija u njima cirkuliše normalno. Funkcionisanje čakri utiče i na sve aspekte naše ličnosti i našeg doživljaja života. Kad čovekov energetski sistem dobro radi, telo i um su zdravi, vitalni i uravnoteženi. Kad naše telo ima pun

kapacitet energije, ono je zdravo. Naše svesne i nesvesne misli su pozitivne kao i emocije, a to utiče na privlačenje pozitivnih ljudi, događaja i okolnosti u naše okruženje. Samim tim dolazi do harmonije u međuljudskim odnosima, a emitovanje takve potpune energije (humane energije ili duše) oko tela izgleda ovako:



Slika 12: Potpuna humana energija

Verujemo da će učenje o takvim metodama i tehnikama biti sasvim uobičajeno u XXI veku. One će nam omogućiti da svakodnevno imamo pun energetski kapacitet tela. Kao što je i bilo nekada davno. Te metode (tehnike i vežbe) će osposobiti ljude da sami sebi i drugima pomognu da povrate energiju, dobro zdravstveno stanje i povećaju odbrambeni kapacitet tela. Takođe, osposobiće ljude da budu „provodnici” te „Univerzalne energije” i prema životinjama, biljkama. Naučiće kako da oslobode um i emocije od negativosti a telo od uznemirenosti i stresa. To je upravo uslov za nesmetano izvršavanje aktivnosti u svim oblastima svakodnevnog života. Ljudi će postati svesni nevidljive, danas još uvek nepojmive prisutne Univerzalne i Humane energije. Biće svesni da su saigrači u igri stvaranja, da je svaki organizam savršen i da poseduje unutrašnju moć i kontrolu nad svojim životom. Vremenom ćemo vratiti verovanje u lične sposobnosti koje su se do danas smatrale mitom, sujeverjem i bile zaboravljene.

MENTALNE I EMOCIONALNE MOĆI UNUTRAŠNJEG SVETA

„Ima više savršenstva u običnoj kapi vode, nego u svim mašinama koje su izmislili ljudi.”

Albert Einstein

Ljudi, od pet elementa prirode, najviše prihvataju **vodu**. Profesor Masaru Emoto (iz Japana) je postao vrlo zainteresovan za molekularnu strukturu vode i

onoga što na nju utiče. Napravio je seriju studija, primenjujući razne vrste stimulacija i fotografisao vodu sa mikroskopom (i tamnim poljem). Na osnovu tih fotografija došao je do neverovatnih otkrića i zaključaka. Verovali ili ne, zabeležio je i dokazao da se struktura molekula vode menja u zavisnosti od frekvencije i vibracije energije iz okoline: naših misli, reči, emocija, kao i muzike, okruženja, zagađenja, itd. Neenergizovana voda iz vodovoda, zagađena voda iz reka i jezera, itd., formira strukturu haotičnog, a ne pravilnog kristalnog oblika. Uzorci vode uzeti iz planinskih pritoka, izvora itd., su pokazali pravilno formirane geometrijske strukture (kao snežne pahulje). Razlika se javila i u strukturi molekula voda koje su bile izložene različitim tonskim snimcima, kao što su heavy metal, pop i klasična muzika. Izgovorenim ili napisanim rečima i izjavama na flaši vode: „volim te“, i „mrzim te!“. Imenima: „Adolf Hitler,“ ili „Majka Tereza“ itd. (bez obzira na kom jeziku). Voda je ili oblikovala prekrasne, pravilne kristalne strukture ili formirala neobičnu, haotičnu, zbrkanu strukturu. Ovo istraživanje pokazuje neverovatan uticaj svake naše emocije i misli (pozitivne ili negativne frekvencije) na strukturu molekula vode i otvara potpuno novi pogled na sve što se nalazi oko nas, ali takođe i u nama. Zaista je fascinantno kada ste svesni činjenice da je naše telo sastavljeno od oko 70% vode. Zapitajte se onda, ako misli mogu ovo napraviti vodi, zamislite šta sve naše svakodnevne pozitivne ili negativne misli, reči, osećanja, itd. mogu napraviti nama jer utiču na svaki molekul vode u našem telu, pa onda i na telo uopšte.

Dokazano je da negativne misli, mržnja, neharmonična muzika i zagađenje životne sredine uzrokuju deformacije u molekularnom sastavu vode - i svega ostalog što živi na svetu a što u sebi sadrži vodu. **Zaključak je, dakle, da izlečenje sveta počinje u našim mislima, osećanjima, rečima, isto kao i u našim delima. Od nas zavisi život kojim živimo i svet u kojem živimo.**

*„Jedina stvar na svetu koju možemo da izmenimo jesmo mi sami
i samo se u tome sastoje sve promene koje se dešavaju oko nas.”*

Šer

Misli i emocije su čudotvorne moći svakog čoveka na ovoj planeti!

Mentalni nivo je jedan od nivoa izražavanja, podrazumeva kako neka osoba razmišlja; **fizički nivo** podrazumeva kako deluje; **emocionalni nivo** kako oseća i **intuitivni nivo** kako predoseća. Svaka osoba ima različito razvijene nivoe izražavanja. Samim tim, različite snage i slabosti kao i životne lekcije, zadatke.

Ljudi deluju na mnogim različitim nivoima. Mi istovremeno možemo da mislimo o jednoj stvari, da radimo drugu, a da pri tome doživimo dobro/loše osećanje ili da imamo bljesak intuicije. Mnogi imaju (naučeno) pogrešno uverenje da su ovi nivoi izražavanja odvojeni i da nemaju nikakvog uticaja jedni na druge, niti su svesni njihovih posledica na spoljašnja dešavanja.

Međutim, svi nivoi: fizički, mentalni, emocionalni i intuitivni tj. spiritualni povezani su, utiču jedni na druge i u potpunosti oblikuju, stvaraju, određuju sudbinu našeg internog i eksternog sveta. Pozitivna ili negativna **misao** utiče na stvaranje naše (pozitivne ili negativne) **emocije**. U zavisnosti od emocije i frekvencije te misli, **privlačimo** pozitivne/negativne događaje i ljude itd., što sve utiče na našu **unutrašnju energiju**, a samim tim i na **fizičko telo**.

„Jedan je um zajednički svim ljudima na svetu.”

Ralf Valdo Emerson

Ako je tako ... zašto je neko tužan, a neko srećan? Zašto neko postiže uspehe, a neko stalno nailazi na neuspehe? Zašto je neko plašljiv i ispunjen zebnjom, a neko pun vere i samopouzdanja? Zato što ... čovek postaje i privlači ono o čemu najviše razmišlja. To znači da je **svaka misao uzrok, a sve ostalo je samo posledica**. Promenite li svoje misli, promenice i svoju sudbinu.

„Svaka posledica ima svoj uzrok.”

Hermetički pristup

„Sve što jesmo je rezultat onoga o čemu smo mislili.”

Buda

Mnogi ne znaju da su naučnici dokazali da **svaka misao ima svoju frekvenciju**. Bez obzira da li se sećate prošlosti, posmatrate sadašnjost ili razmišljate o budućnosti, vi u tom procesu aktivirate misao, šaljete tu frekvenciju u Univerzum i, kao magnet, privlačite isto. Mislite dobro i uslediće dobro. Mislite loše i uslediće loše. Čovek je ono što misli. Upravo zbog toga je nužno da povedete računa o svojim mislima i postarate se da izazivaju samo poželjne posledice.

„Ti stvaraš svoj Univerzum u hodu.”

Vinston Chercil

Ako probate da sedite ili ležite mirno, da zatvorite vaše oči i da ne razmišljate ni o čemu, shvatićete vrlo brzo koliko je to teško. Zato što su vaše misli u stalnom pokretu, ima ih mnogo, naviru iz svih pravaca, o svakakvim različitim temama.

Ljudi se obično uplaše i zabrinu zbog svih negativnih misli koje naviru kada shvate da imaju tendenciju da privuku takve stvari. Ograničite nivo zabrinutosti zato što je naučno dokazano da je **pozitivna misao stotinak puta snažnija od negativne**. Postanite svesni svojih misli i budite pozitivno orijentisani.

„Ono na šta se usredsredimo uvećava se.”

Arnold Patent

Misli uzrokuju osećanja. Emocije su neverovatan dar koji imamo, da znamo kako razmišljamo i šta privlačimo. Postoje samo dve vrste emocija: od jednih se osećate dobro (pozitivna emocija, energija, frekvencija), od drugih loše (negativna emocija, energija, frekvencija). Počnite da kontrolišete misli na osnovu toga kako se osećate! Svakodnevno postavite sebi pitanje: „Šta osećam sad?”. Odgovor će vam biti putokaz šta privlačite.

Tabela pozitivnih emocija:

Pozitivne emocije:	Osećam ...	
	samopoštovanje	zahvalnost
	mir (harmoniju)	lično ispunjenje (potpunost)
	radost	kreativnost
	sreću i zadovoljstvo	želju(volju) - veru - nadu
	bezuslovnu ljubav	radoznalost
	slobodu	mudrost
	duboko poštovanje drugih	snagu
	razumevanje	odlučnost
	prihvatanje	oduševljenje
	opraštanje	sigurnost
	neutralnost	iskrenost
	optimizam	hrabrost
	prilagodljivost	srdačnost

Tabela negativnih emocija:

Negativne emocije:	Osećam ...	
	nezadovoljstvo	ljubomoru
	mržnju	nepoštovanje
	ljutnju	zavist
	želju (žudnju)	razočarenje
	zabrinutost	strah - nemir
	kajanje	neiskrenost
	pesimizam	sumnju
	krivicu	tugu
	paniku	dosadu
	poniženje	stid
	bes	bezvoljnost
	neprijateljstvo	nestrpljivost
	pohlepu	nesigurnost

Dva vuka

Stari Čiroki indijanac je okupio oko sebe svoje unuke, i podučavao ih o životu. Rekao im je: „U meni se vodi borba ... strašna borba, i to između dva vuka.“

„Jedan vuk predstavlja strah, ljutnju, bes, zavist, pohlepu, nepoštenje, neiskrenost, nadmenost, samosažaljenje, inferiornost, neistinu, hvalisavost i ego.“

„Drugi vuk predstavlja radost, mir, ljubav, nadu, iskrenost, humanost, ljubaznost, dobronamernost, čestitost, prijateljstvo, razumevanje, velikodušnost, istinu, saosećajnost i veru.“

„Ista ova bitka se vodi u svakome od vas, kao i u svakom drugom čoveku.“

Deca su za trenutak začutala, a onda je jedno dete upitalo: „Koji vuk će pobediti?“

Stari indijanac je odgovorio: „Onaj koga hranite...“

Legenda indijanaca

Postoje mirne, pozitivne želje u ravni sa voljom da se to nešto desi i burne, negativne želje, u ravni sa žudnjom za nečim.

ŽELJA, kao što se vidi u tabeli je i na nižem nivou, ima negativnu frekvenciju. To je tako jer čovek često koristi tu reč da opiše svoje burne emocije i jake, glasne - pobrkane misli koje mu se javljaju kada nešto veoma mnogo želi, tj. on neverovatno mnogo žudi, može se reći i da ludi za nečim. Pošto je to pogrešna reakcija, samim tim je takva i akcija ... i dolazi do razočarenja. **(Želja = Žudnja)**

ŽELJA ima i pozitivnu frekvenciju. Kada čovek koristi tu reč da opiše svoja osećanja nade, vere, smirenosti, optimizma i mirnih, tihih - jasnih misli koje su i prouzrokovale te visoke emocije. Ako na pravi način želite nešto, tj. ako je vaša unutrašnja boja glasa smirena, i ako su vaše emocije čiste i pozitivne, Želja bi se tada mogla nazvati i Voljom. U daljem tekstu korist ćemo reč Želja kao pozitivnu frekvenciju koja je u ravni sa - Voljom. **(Želja = Volja)**

Treba da naučite da održavate osećanja na nivou ovih pozitivnih ili visokih emocija. Treba da naučite da održavate misli na nivou pozitivnih ili visokih frekvencija. Ako već mislite o prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti, razmišljajte samo o onome što se lepo desilo, o onome što se lepo dešava i o onome što želite da se desi. Tada ćete znati da privlačite dobro. Održavajte taj nivo. Vremenom ćete se uveriti da menjate svoj unutrašnji svet kao i spoljašnji. Ako u svakodnevnim aktivnostima, u trenutku postanete svesni da upravo razmišljate o nečemu negativnom ili o nečemu što NE želite, itd., secite te misli. Zamislite makaze iznad svoje glave i presecite ih, a zatim počnite da mislite o stvarima na kojima ste zahvalni i o onome što želite, a verujem da su to pozitivne misli koje bude lepa osećanja.

Ja ne želim to i TO bude!

Ja želim to i TO bude!

Čovek je sklon da priča i razmišlja više o onim stvarima koje ne želi nego što želi. Uvek, ali uvek, razmišljajte i govorite rečenice koje daju suprotno značenje od odričnog oblika. Rečenice, reči i misli kao što su; „samo da mi ne dođe ovo pitanje na ispit“, „samo da ne ostanem duže na poslu“, „samo da se ne razbolim“, „ne želim to i to“, „ne mogu“, „neću“, „nemam“, „ne volim“, „ja sam protiv toga“, „nikada“ itd. Upravo sa tim „NE“ i opiranjem, dajemo snagu i energiju isto kao da smo rekli „DA“ tim stvarima što ne želimo i njih privlačimo. Zaboravite rečenice sa „NE“! Birajte reči i imajte drugačiji pristup u formulisanju tih istih rečenica; „želim da položim ispit“, „želim da sve obaveze na poslu završim do 17h“, „želim da budem zdrav/a“, „želim to i to“, „mogu“, „hoću“, „imam“, „volim“, „ja sam za to“, itd. Znači, bez obzira ako se koncentrišete na ono što želite ili na ono što ne želite, vi to privlačite. Tako da bi bilo najbolje da mislite, pišete, govorite samo o onim stvarima koje želite da privučete, a one druge misli jednostavno tada nestaju jer im niste dali snagu, vreme, reči, emociju, tj. energiju da opstanu i da se manifestuju.

To isto važi za novine koje čitate ili za televizijske programe koje gledate. U novinama se svakodnevno pojavljuje mnoštvo članaka koji seju strah, brige, rasprave,... Kao što smo rekli, dok čitate ili gledate nešto loše, vi razmišljate o tome i stvarate u sebi negativne emocije. Ako još sa nekim diskutujete o tim temama (protivite se, bunite i borite) - privlačite ili stvarate još više toga. Možda treba da budete informisani, ali ne morate biti pristrasni!

„Ono čemu se opireš opstaje.“

Carl Jung

„Nikada neću prisustvovati anti ratnom protestu.

Ako imate protest mira, pozovite me.“

Majka Tereza

„Bez obzira da li misliš da možeš ili da ne možeš, u svakom slučaju si u pravu.“

Henry Ford

ŽELJE I CILJEVI

1. **„Misaone želje”**- to su vaše trenutne i svakodnevne želje, koje bi ste voleli da ostvarite u datom trenutku.
2. **„Pisane želje” predstavljaju vaše ciljeve.** Možete ih podeliti na sledeće grupe: dnevne, nedeljne, mesečne, godišnje i životne.

1. Kako da svesno privučete željene stvari u svoj život. Da počemo od tih trenutnih i svakodnevni **„Misaonih želja”** kao što su: da položite kolokvijum ili ispit; da se vidite sa dragom osobom; da bude uspešan poslovni sastanak; da naiđe vaš autobus; da sednete u autobusu; da ima mesta na parking, itd.

Probajte npr. kada uđete u pun autobus a želite da sednete, zatvorite oči na sekund i pomislite (mirnim unutrašnjim glasom), „Želim da sednem“. Ujedno

zamislite kao da šaljete tu misao od temena glave prema Univerzumu. Zatim vizualizacijom premotajte film unapred kao da vidite kako se oslobađa neko mesto ispred vas i vi tu sedate. Zatim pošaljite Univezumu misao zahvalnosti: „Hvala”, onako kao malo pre. Ta iskrena misao zahvalnosti će u vašem telu svoriti osećaj topline. Zatim otvorite oči i ne razmišljajte više o tome kao da ništa niste ni pomislili, nemojte da negirate te misli „ma to je nemoguće” ... samo sačekajte. Dešavalo se da čovek čim otvori oči, ugleda slobodno mesto i sedne.

„Mašta je sve. To je pogled na život koji dolazi privlačenjem.”

Albert Einstein

Za takve uobičajne situacije i trenutne želje, koje su na pravi način zamišljene i poslate uz osećanje zahvalnosti, možemo da se uverimo da deluju pošto ne treba dugo vremena da se realizuju. U početku će vam možda biti teže da se skoncentrišete zbog buke, ili će vam biti neprijatno da zatvorite oči držeći se za šipku okruženi ljudima, itd. Ako i pored svega toga probate a ne ostvarite tu želju, nemojte odmah zaključiti da ne funkcioniše. Probajte iznova i iznova, vremenom ćete naučiti kako, i uspeti. Budite uporni i strpljivi.

„Ako ne uspeš iz prvog puta, pokušavaj ponovo i ponovo.”

Vilijem Edvard Hikson

2. To isto važi i za vaše dnevne, nedeljne, mesečne, godišnje i životne „**Pisane želje tj. ciljeve**”. One mogu biti vezane za svaku oblast vašeg života (mentalna, emocionalna, fizička i duhovna). Jedina razlika je vreme. Odnosno, za ostvarenje takvih ciljeva treba duže vreme. Zato bi bilo dobro da ih zapišete i/ili da kupite tablu na koju ćete da kačite, lepите slike ili isečke iz novina svega što želite da imate, postignete ili privučete u svoj život. Živite u stvarnosti gde postoji ta vremenska kočnica i to vam ide u prilog. Ne želite da budete u okruženju, gde se vaše misli odmah manifestuju.

Važno je da se ne zaustavite samo na razmišljanju o tim željama, već da ih zapišete. Jer upravo tada želje postaju ciljevi. U tom slučaju se ne oslanjate na memoriju već se stalno opominjete i podsećate. Zapisivanje ciljeva je tehnika koja privlači sve ono što želimo. Deluje kao magija i pretvara želje u realnost. Da biste lakše odredili svoje ciljeve, možete ih podeliti u više grupa:

- a) Dnevne - Nedeljne - Mesečne
- b) Godišnje
- c) Životne

a) Dnevne - Nedeljne - Mesečne želje tj. ciljevi

Početkom svakog meseca uradite tabelu „Želim da...”. Ispišite za svaki dan šta sve treba i želite da uradite, postignete ... npr. Podelite gradivo na onoliko dana koliko imate ili želite da posvetite učenju; da položite kolokvijum ili ispit i sa kojom ocenom; da bude uspešan poslovni sastanak; da odete do frizera; gde želite da izađete sa prijateljima; gde želite da odete na vikend; šta sve želite da kupite od garderobe; da platite račune; da odete u mesečnu kupovinu namirnica; ... Odvojite

jedan dan u nedelji da uradite nešto novo i kreativno. Takođe svakodnevno primenjujte tehnike vizualizacije kao što je gore u tekstu objašnjeno za osvajanje „Misaonih” i trenutnih želja.

Februar mesec, 2011.

Tabela „Želim da...”

31.	1.	2.	3.	4.	5.	6.
ponedeljak	utorak	sreda	četvrtak	petak	subota	nedelja

7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
ponedeljak	utorak	sreda	četvrtak	petak	subota	nedelja

...

Ako se neke vaše želje ne ostvare onda kada ste ih isplanirali, **jednostavno to prihvatite!** Želite i planirajte ih i dalje jer je istrajnost (postupnost i upornost) ključ uspeha. Univerzum samo ima drugačiji plan za ta vaša iskustva. Tada samo recite sebi: „znam da se sve dešava sa razlogom i zato ko zna zašto je to dobro”. I verujte da je sve kako treba da bude!

Ove trenutne, dnevne, nedeljne i mesečne želje, su **realne** i predstavljaju prosečne ciljeve. Ako ste orijentisani samo na te prosečne ciljeve znajte da oni ne donose nikakav veći napredak i nisu toliko inspirativni. Zato bi bilo dobro da se ne zaustavite u planiranju svojih želja i ciljeva na mesečnom nivou.

Veće i **“nerealne”** želje, kada su pravilno formulisane i postavljene kao godišnji i životni ciljevi, imaju snažnu moć da nas inspirišu, pokrenu, podstaknu na napredak i odvedu u željenom pravcu. Mogu doslovce da nam izmene život. Zašto smo stavili pod navodnike “nerealne” želje, zato što smo mi ti koji dele i procenjuju da li je nešto malo i bezvredno ili veliko i vredno. Da li je moguće (realno) ili nemoguće (nerealno) da se ostvari. Da li mi to možemo ili ne možemo. Tu je vaša greška u startu. Nemojte dozvoliti da vas ograničavaju spoljašnje činjenice, iskustva ili okolnosti. Nemojte sebe ograničavati sa takvim stavom, otvorite um, jer sve je moguće.

„Ne postoji osoba koja nije sposobna da uradi više od onoga što misli da može.”

Henri Ford

„Ne planirati ništa znači planirati vlastiti neuspeh.”

Bendžamin Frenklin

b) Godišnje želje tj. ciljevi

Većina ljudi ne uradi nešto, ne zato što to ne može, već zbog toga što misli da ne može. Samim tim neodlučni su po pitanju onog što žele i često menjaju ciljeve. Bez tačno određenog cilja ne postiže se ništa značajno. Ako ne planirate uspeh, vi indirektno planirate da ne uspete. **Morate jasno znati, zapisati i videti (vizualizacijom) šta želite.** Želje i ciljevi vas podstiču da direktno utičete i menjate svoju sudbinu. Zato razmislite dobro šta sve želite da postignete u ovoj godini, i to zapišite. Kada ste zapisali šta želite, pored možete da napišete i zašto to želite. Tako isplanirajte ciljeve za svaku sledeću godinu.

- Želim da uspešno i sa lakoćom završim sve svoje radne obaveze (koje?).
- Želim da svakodnevna poslovna atmosfera bude: (kakva?).
- Želim da u poslovnom okruženju imam (kakve?) saradnike i klijente.
- Želim da imam (koliko?) eura mesečnu platu.
- Želim da tu platu trošim na ...(šta?).
- Želim da odem sa (sa kim?) na letovanje u (gde?).
- Želim da odem sa (sa kim?) na zimovanje u (gde?).
- Želim da imam (koliko?) kilograma.
- Želim ...

c) Životne želje tj. ciljevi

Kada budete razmišljali o onome šta želite, budite svesni činjenice da uopšte ne morate da budete ni po čemu posebni da biste uspeli u onome šta (stvarno) želite. Ljudi koji su mnogo postigli, na početku su imali samo veru u sebe i hrabrost da sanjaju velike snove. Zato nemojte da se preterano procenjujete i da razmišljate šta je realno tj. da se okrećete prosečnim ciljevima koji vam se čine realnijim. Budite dovoljno hrabri, verujte u sebe i u svoje moći, neka vaši snovi budu veliki. Mnogi ljudi smatraju da je mašta više nego korisna tehnika za postizanje uspeha. Mašta je najkreativnija sila u kosmosu! Razmišljajte od sadašnjeg trenutka šta: treba, stvarno želite da uradite i postignete... Počnite polako da vizualizacijom premotavate film unapred, kakvim životom biste voleli da živite. Zapišite sve što vidite i želite.

*„Mašta je mnogo važnija od znanja.
Može se sve znati, ali ništa ne napraviti,
dok se sa malo mašte može napraviti sve.”*

Albert Einstein

- Želim da upišem fakultet (koji?), i da ga završim u roku sa prosekom (kojim?).
- Želim da upišem master studije (koje?), i da ih završim u roku sa ocenom (kojom?).
- Želim da upišem doktorske studije (koje?), i da ih završim u roku sa ocenom (kojom?).
- Želim da nađem dečka/devojku.
- Želim da izgleda: (kako?).
- Želim da ima karakterne osobine: (koje?).
- Želim da nađem (kakav?) posao u (gde?).
- Želim da taj posao bude na (kojoj?) poziciji u (kojoj? ili kakvoj?) organizaciji.
- Želim da svakodnevna poslovna atmosfera bude: (kakva?).
- Želim da u poslovnom okruženju imam (kakve?) saradnike i klijente.
- Želim da imam (koliko?) eura mesečnu platu.
- Želim da tu platu trošim na ...(šta?).
- Želim da učim (koji?) metod o spiritualnom razvoju.
- Želim da naučim (koji?) jezik kao maternji.
- Želim da imam stan u (gde?) od (koliko?) kvadrata.
- Želim da izgleda (kako?).
- Želim da životni prostor opremim (kako?).
- Želim da kupim (koji?) auto, (koje?) boje.
- Želim da imam vikendicu na (gde?).
- Želim da moj životni partner izgleda: (kako?), i da ima karakterne osobine: (kakve?).
- Želim da posvetim (koliko?) vremena porodici a (koliko?) poslu.
- Želim da imam (koliko?) dece, (kog?) pola.
- Želim da se zovu (kako?), da izgledaju (kako?) i da imaju karakterne osobine: (koje?).
- Želim da svake nedelje imamo razne porodične aktivnosti, (koje?).
- Želim da svake godine putujemo negde drugde, u (gde?).
- Želim da putujemo (koliko?) puta godišnje, na (koliko?) dana.
- Želim da imam (kog?) kućnog ljubimca. Zvaće se (kako?).
- Želim da imam (kakav?) odnos sa roditeljima, braćom i sestrama, rodbinom.
- Želim (kakve?) prijatelje u svom okruženju.
- Želim da svake nedelje odvojim vreme samo za sebe i svoj hobi, (koji?).
- Želim ...

Dobro bi bilo da te papire sa ciljevima držite što više ispred očiju, u kolima, spavaćoj, dnevnoj sobi, kancelariji ... jer gledajući ciljeve na papiru, vi vršite jak uticaj na vaš um.

Iščitavanjem tog spiska i **vizualizacijom** da to već posedujete kao i osećanjem zahvalnosti, ostajete pri mišljenju i osećanju kao i kad ste to pisali: da to želite, da to možete imati, da to zaslužujete, da je to moguće.

„Šta god ljudski um zamisli može i postići.“

W. Clement Stone

Moć razmišljanja. Postajete i privlačite ono o čemu najviše razmišljate. Ako iznova čitamo i razmišljamo o tim željama, ako ih zamišljamo u umu ... da imamo taj novac koji nam je potreban za ostvarenje konkretnih ciljeva; da imamo taj auto; da imamo tu kuću; da završimo fakultet; da živimo u toj zemlji; da nađemo srodnu dušu naših snova, itd., mi svaki put šaljemo te frekvencije u Univerzum. Te misli menjaju naš stav o sadašnjosti, podgrevaju naš optimizam, daju nam snagu i podstiču nas na akciju. Stvaraju u nama snažne pozitivne emocije (entuzijazam, prihvatanje, zahvalnost...) koje osećamo svakim delićem sebe, tako da potvrđujemo sebi da smo u skladu tj. u ravni sa onim što želimo. Misli formiraju i šalju magnetne signale koje će vremenom privući sve što je potrebno za ostvarivanje onoga što želimo. Svakodnevni entuzijazam znači da postoji duboko uživanje u svakom koraku, krećući se putanjom ka meti. **Uspeh nije odredište već je putovanje.**

„Očekujte najbolje, i vaš pozitivan stav otvoriće vrata mogućnosti.“

Džon M. Templton

Vremenom ćete samo štiklirati jednu po jednu i dopisivati nove želje tj. ciljeve. Ne postoji ništa što ne možete da budete, da uradite ili da imate. Imajte samo jasnu sliku svega onoga što želite, jer ako gledate stalno i samo vaše trenutno stanje osudićete sebe da u budućnosti nemate ništa više sem toga. Shvatite to da je vaše trenutno stanje samo ishod prošlih misli. Ono što je bitno je šta ćeš sada da izabereš da misliš, osećaš i uradiš?

Mnogi ljudi odugovlače sa pisanjem, jer im nije jasno na koji način priroda to reguliše i kako se pisana reč pretvara u realnost. To i jeste na neki način misterija ali bilo da verujete, razumete ili ne, zakon privlačnosti uvek „radi“. Na Univerzitetu Jejl sprovedeno je istraživanje. Urađen je intervju sa studentima završne godine. Između ostalog, pitali su ih da li imaju jasne, precizne postavljene i zapisane ciljeve. Tri odsto sudenata izjasnilo se da ima zapisane ciljeve. Istraživači su posle dvadeset godina ponovo stupili u kontakt sa istim ljudima, da bi videli kako su se snašli i kako izgledaju njihovi životi. Ispostavilo se da tih tri odsto, koji su pre dvadeset godina zapisali svoje ciljeve, bili srećniji, zadovoljniji i uspešniji od ostalih devedeset sedam odsto. Takođe, delovali su kao da sa više entuzijazma i radosti pristupaju životu, nego njihove kolege koji to nisu učinili. Činjenica je da su ljudi koji zapisuju ciljeve prosperitetniji i uspešniji od onih koji to ne čine.

Novac kao želja i cilj

Mnogi razmišljaju, „Ja mnogo volim svoj posao i ispunjava me. Radim posao veoma profesionalno i sa puno entuzijazma ali novac kako zaradim tako i nestane“. „Kako neki ljudi koji rade isti posao i sa manje truda, zarađuju novac kao da im pada sa neba?“ , „Gde ja tu grešim?“. Nećemo ulaziti u to kako drugi razmišljaju, šta rade da bi konstantno imali priliv novca, jer upravo greška je samo u vama i u vašoj percepciji o novcu, ciljevima kao i o sadašnjosti i budućnosti.

Postoje dva cilja što se tiče novca:

1. Jedan je vezan za količinu **novca** koju želite da zaradite i imate. To nije krajnji cilj tj. „proizvod” vašeg novca.
2. Drugi cilj je šta biste sve kupili i uradili sa tim novcem koji želite da zaradite i imate, upravo te stvari su krajnji cilj tj. „**proizvodi**” vašeg novca.

Pravilno definisan cilj treba da sadrži odgovor na pitanje „**šta želimo**” (novac), zatim treba da znamo **količinu koju želimo**, ali isto tako i „**zašto to želimo**”. Morate da imate jasne ciljeve koje želite da ostvarite sa tim novcem. Zapišite ih. „Želim da odem u Vrnjačku Banju” ili „Želim da odem na skijanje u Francusku” ili „Želim da odem u Australiju”,...

Kada znamo šta, koliko i zašto nešto želimo, mi tehnikom vizualizacije utičemo na sadašnjost da se menja i prilagodi za takvu budućnost. Recimo da želite da postanete milioneri, sama činjenica da želite da imate toliko novca nema snagu za motivaciju i inspiraciju. Ako kažete sebi da ostvarivanje tog cilja želite da biste mogli da budete slobodni i kako će vam to omogućiti da radite i doživite lepe, kreativne stvari, onda taj cilj postaje mnogo efikasnija sila koja vas pokreće na ostvarivanje, a isto tako privlači poželjne ljude i okolnosti za ostvarivanje tog vašeg cilja.

Zatim se pitate „Ja imam ciljeve koje želim da ostvarim sa tim novcem, evo (npr.) želim da odem u Vrnjačku Banju. Ali ovo je već treća godina kako nisam otišao/la.”

„Zabrinutošću se ništa ne postiže, a dragoceno vreme se trači.”

Džon M. Templton

Zapitajte se zašto niste otišli. Vi ste bili u situaciji i imali ste više mogućnosti to da ostvarite ali niste. U sadašnjem trenutku, kao što je već rečeno, kada imate neki cilj vi menjate svoje trenutno stanje i privlačite okolnosti koje će vam obezbediti ostvarenje tog cilja. Međutim, i kada dobijete tu mogućnost npr. novac koji vam je potreban za ostvarenje te želje (npr.) odlaska u Vrnjačku Banju, vi zastajete i okrećete se “prioritetnim stvarima”, računima i svakodnevnici, ... tako da ste izabrali da ne ostvarite svoju želju. **Tu je greška!**

Uspeh u ostvarivanju neke želje je mesto gde se susreću prilika i spremnost!

Kada biste samo jednom, otpustili tu kočnicu i ostvarili svoj cilj neokrećući se ka “prioritetnim stvarima” ispunili biste želju (npr.) odlaska u Vrnjačku Banju, i shvatili biste kako je kočnica za ostvarenje svega što ste ikada želeli upravo bila u vama. Samim tim pokrenuli biste točak ostvarenja i za svaku sledeću želju. Zatim kada ostvarite jedan cilj, opet poželite, zapišite i vizualizujte nešto drugo i kada vam se ukaže prilika - **iskoristite je!** Zatim opet i opet! **Nemojte da se okrećete na trenutnu sadašnju situaciju ako imate mogućnost izbora za ostvarenje te želje.** Upravo sa tim bi osudili sebe da u budućnosti nemate ništa više sem te vrlo poznate situacije, „Kako da preživim mesec i platim sve račune”. Ako ostvarujete svoje

ciljeve vi menjate i podižete nivo mogućnosti u sadašnjosti, tako da pored ostvarenog cilja nećete više imati "prioritetne stvari". Vi, planirajući svoju budućnost, utičete na privlačenje poželjnih okolnosti i izbora u sadašnjosti. Ono što je bitno je šta ćete da izaberete?

Proces ostvarivanja želja je jedan misteriozni krug!

Postoje dve mogućnosti:

1. Sadašnjost,
2. Želja i cilj,
3. Zakon privlačenja,
4. Mogućnost izbora,
5. Izbor - neprihvatanja,
6. Ista budućnost kao i sadašnjost...

1. Sadašnjost,
2. Želja i cilj,
3. Zakon privlačenja,
4. Mogućnost izbora,
5. Izbor - prihvatanja,
6. Ostvarenje cilja i želje,
7. Menjanje budućnosti...

Ako želite nešto - zapišite cilj - vizualizujte - budite svesni i srećni u sadašnjosti - privlačićete promene - dobićete mogućnost izbora da ostvarite želju ili da se okrenete "prioritetnim stvarima" - tada prihvatite izbor da ostvarite želju - **ostvarite želju** - zatim poželite nešto novo ("veću" želju) - zapišite cilj - vizualizujte - budite svesni i srećni u sadašnjosti - opet ćete menjati i privlačiti promene - dobićete mogućnost ostvarenja te želje - prihvatite tu mogućnost - poželite opet nešto novo ("još veću" želju) ... i tako u krug! **Želite li da promenite sadašnjost, planirajte budućnost!** Počnite od "manjih" želja i ciljeva, dok se ne uverite da točak radi! Kočnica za ostvarenje svega što želite je u vama i zove se - Izbor!

*„Ono što leži iza nas i ono što leži pred nama,
prave su sitnice u poređenju s onim što leži u nama.”*

Ralf Valdo Emerson

PROŠLOST / SADAŠNJOST / BUDUĆNOST

Mnogi ljudi su preokupirani razmišljajući o prošlim ili budućim dešavanjima, tako da ne žive u sadašnjosti i ne znaju za moć sadašnjeg trenutka. Gore u tekstu je objašnjeno kako čovek razmišljajući i osećajući utiče na svoj život i da je samo on zaslužen ili "krivac" za stvari koje mu se manifestuju.

„Istrajnost u tugovanju odluka je da se pati.”

Džerald Jampolski

„Šta je bilo, bilo je.”

Vilijam Šekspir

Ako živimo konstantno u prošlosti, mi zapravo slike iz prošlosti prizivamo u naš um sada. Pošto mozak ne poznaje razliku, da li je realnost ono što vidimo očima ili ono što vidimo kad zatvorimo oči (se sećamo), činimo to da odbacujemo da nam se dese promene. Sasvim je u redu da se osvrnete za sobom ali nemojte suviše dugo da gledate, već nastavite dalje.

„Uznemiravati se zbog nečeg što nemate znači tračiti ono što imate.”

Ken Kiz

Ako živimo konstantno u budućnosti, to znači da nam se ne sviđa trenutno stanje u kome se nalazimo. Bežimo iz sadašnjeg trenutka i stvaramo iluziju spasenja u budućnosti, „Kada dobijem ovo ili se oslobodim onoga, onda ću biti srećan”. Svi mi imamo čudnu (naučenu) naviku da našu sreću uslovljavamo i činimo zavisnom od drugih stvari i ljudi, bilo izvan ili unutar nas. Kao što vidite dozvolili smo sebi da se vežemo za ciljeve i da oni zavladaju nama. Postoji vreme koje nas razdvaja od željenog stanja (sreće) i zato te slike iz budućnosti nikada nećemo ostvariti. To je sindrom „čekanja da se započne život”. Život uvek možete početi iznova u svakom trenutku i sa mesta na kojem ste sada.

Sadašnji trenutak se doživljava vrlo često negativno. Kada mrzite svoj posao, žalite se na svoje okruženje, proklinjete stvari koje vam se dešavaju ili su se desile..., onda se nalazite u sukobu sa onim što je već onako kako jeste. Vaša veza sa sadašnjim trenutkom je disfunkcionalna.

Trebalo bi da se oslobodimo te konstantne vezanosti od sopstvene prošlosti i budućnosti, i da budemo bezuslovno srećni - sada! Rečenica koja inspiriše i tera nas da se zapitamo, glasi: „Nije isto živeti i biti živ”. **Mi možemo da živimo samo u sadašnjem trenutku.** Zato moramo da prihvatimo stvari onakvim kakve jesu i da pronađemo zadovoljstvo u sadašnjem trenutku. Bez obzira na našu situaciju moramo da se potrudimo da svaki trenutak ispunimo lepim osećanjima, mislima i delima. Da se okrenemo prema onim stvarima i ljudima, za koje smo u sadašnjosti zahvalni. Jer jedino je sadašnji trenutak i moguće obogatiti tim doživljajem. **Svaki budući trenutak je ujedno sadašnji i prošli, iskoristite ga na najlepší način.**

„Prebrojte dobre stvari u svom životu i osetićete zahvalnost.”

Džon M. Templton

„Zahvalnost nam donosi više stvari na kojima ćemo biti zahvalni.”

Džon M. Templton

Osmeh ☺

„Osmeh donosi osmeh.”

Ted Engstrom

Osmeh se ne plaća, a vredi mnogo.

On obogaćuje one koji ga primaju, a ne osiromašuje one koji ga daju.

Traje trenutak ali se večno pamti.

Niko nije toliko bogat da mu osmeh nije potreban.

niti toliko siromašan da ga ne može dati.

Osmeh je nežni znak prijateljstva,

on odmara umornu dušu i vraća hrabrost obeshrabrenima i ako

nekad sretnoš nekoga ko nije u stanju da ti se nasmeši, iako ti to zaslužuješ,

budi velikodušan, nasmeši mu se, jer njemu je osmeh najpotrebniji.

„Smeh je najbolji lek.”

Norman Kazens

„Naglasí pozitivno, odbaci negativno.”

Džoni Merse

Naučite da svakodnevno ako vam se nešto lepo dešava, budete **zahvalni**! Ako vam se nešto “loše” dešava, naučite da **prihvatate**! Vi se trudite da sve ostvarite po planu, ali ako krene nešto “naopako” npr. krenuli ste na vreme ali zbog gužve kasnite; planirali ste šetnju, a počela je kiša; isekli ste lubenicu i shvatili da je zelena; pukla vam je automobilska guma na auto-putu; „Otišao mi autobus ispred nosa”; posao koji ste toliko želeli ipak je dobio neko drugi; brak u koji ste puno ulagali ipak nije uspeo da se održi; ... prihvatite te novostvorene okolnosti. Prihvatite i prilagodite se novoj situaciji. Sklopite mir sa tim trenutkom. Bilo da se radi o svakodnevnom malim stvarima ili događajima od velikog značaja za vas, razočaranje se uvek događa onda kada vaša očekivanja nisu ispunjena. Nezadovoljstvo koje tada nastaje može da bude različitog intenziteta i da traje duže ili kraće. U zavisnosti od toga koliko vam je gubitak važan i kako odaberete da se prema njemu postavite. Vrlo slične životne situacije pogađaju ljude na vrlo različite načine. Neki će pokušati da pobegnu od svojih osećanja, dok će se drugi sa njima suočiti i pokušati da iz neprijatnog iskustva izvuku neku životnu pouku, odnosno lekciju.

Ako se opirete tim novostvorenim okolnostima i situacijama, one će stalno određivati vašu sreću i nesreću. Postajete nepresušni izvor nemira i uznemirenosti. Loše se pretvara u dobro kroz snagu neopiranja. Izvođenje neke akcije u stanju prihvatanja znači da imate unutrašnji mir dok to izvršavate. Istinski mir nosite u sebi, bez obzira na spoljne okolnosti. Vidite dobro svuda i u svemu. Uzrok svih događaja može da bude samo dobar. Znaite da su uzroci čak i najmanjih događaja virtuelno beskonačni i povezani sa celinom na neshvatljive načine. Kada biste imali uvid u celinu, videli biste da je sve - dobro! Međutim čovek može samo ponekad da ima kratki uvid u njega.

Male neugodnosti često umeju da vam na trenutak pokvare zadovoljstvo. Rečenica koja može da vas smiri u datom trenutku ili da vas nekako opomene da budete svesni izbora svojih mogućih reakcija i akcija, glasi: **Sve je onako kako treba!** Kada mi iskreiramo takvu sadašnjost a pritom isplaniramo i budućnost, ono što se dešava u nama će stvoriti i stvarati realnost oko nas.

Prihvatite svoju prošlost, isplanirajte i razmišljajte o budućnosti ali živite srećno u sadašnjosti!

BEZUSLOVNA SREĆA

Naša sreća ne zavisi ni od čega!

Mnogi naginju za uspehom, smatraju da je za sreću potrebno nešto sa strane i tvrde: „Biću srećan ako budem napredovao u službi ili ako mi budu povećali platu.” Nikakav društveni položaj vam neće doneti trajnu sreću. Zatim pokušavaju sebi da kupe sreću nabavljajući robu široke potrošnje. Sreća se nikako ne može kupiti. Mnogi ljudi koji poseduju i ogromna bogatstva se osećaju kao da su bez igde ičega. Dakle, ni bogatstvo samo po sebi ne donosi sreću ali isto tako nije ni prepreka sreći. **Uspeh je putovanje a ne odredište!**

Većina teži ka tim fizičkim (materijalnim) zadovoljstvima jer veruju da će ih te stvari učiniti srećnim. **To se zove uslovljena sreća.** Kada postignu taj uspeh i sve to što su želeli, vremenom se naviknu na ta postignuća, pa se opet u njima javlja osećaj nezadovoljstva ili nedostataka. Kao što vidite to stanje njihove sreće i taj pojačan osećaj živosti ima rok trajanja. Svako zadovoljstvo koje oni postižu je bez izuzetka kratkotrajno, pa se stanje zadovoljstva ili ispunjenja obično još jednom projektuje na zamišljenu tačku udaljenu od ovog mesta i sadašnjeg trenutka.

Čovek je vrlo srećan kada završi školovanje, kada osvoji značajno priznanje ili nagradu, kada sklapa brak, kada mu se rodi dete, itd. Mnogo uzbudljivih i važnih iskustava nas čine srećnima. Međutim, ma koliko čudesni ti događaji bili, sreća koju prouzrokuju nije trajna već - prolazna.

Naša sreća ne zavisi ni od koga!

Većina teži i za nematerijalnim zadovoljstvima, kao što su odnosi sa drugim ljudima (sa porodicom, sa prijateljima, sa kolegama, sa dečkom/devojkom...), jer veruju da ih te osobe čine srećnima. Međutim, ako smo mnogo vezani za te ljude i ako smatramo da bez njih ne bismo bili srećni, mi dovodimo sebe u takvu poziciju da naša sreća zavisi od njih tj. da emotivno zavisimo od drugih. **To se isto zove uslovljena sreća.** Nama može samo da prija (ili da nam ne prija) nečije prisustvo i društvo, ali znajte da ste vi odabrali da tako neko utiče na vas. Ako smo okruženi pozitivnim ljudima, u čijem se prisustvu osećamo lepo, prijatno, opušteno, ... treba da budemo zahvalni na tome i srećni. Međutim, danas - sutra, da nas isti ti ljudi napuste ili odu svojim putem, treba to da prihvatimo i da budemo (i dalje) srećni. **Sreća nije trenutno osećanje to je trajno stanje osobe.** Budite svesni toga da su ljudi prolazni: tu su, pa nisu tu, pa se opet pojave, pa ih nema, upoznajte nove osobe, upoznajte opet stare prijatelje. Bez obzira na to ko je sve u vašem okruženju, vaša sreća ne zavisi od tih ljudi. Vaša sreća je bitnija od bilo koje osobe, samim tim i ne zavisi ni od koga drugog!

„U sebi nosimo čuda za kojima tragamo izvan nas.”

Erik Batervort

„Niko i ništa ti ne može doneti sreću do ti sam.”

Ralf Valdo Emerson

Ljudi su sposobni da budu vezani i da održavaju loše odnose sa porodicom (majkom, ocem, bratom i sestrom), mužem/ženom, sinom/ćerkom ili rodbinom, jer im je nametnutno mišljenje da se tako mora, treba i da nemaju izbora (zbog raznih argumenata). Znajte da uvek imate izbor: da odmah presečete taj odnos ili ako ne možete baš odmah to da uradite, imate izbor kako će ta osoba uticati na vas. **Ljudi će se ophoditi prema vama onako kako im vi to dozvolite.** Odnosno vi imate izbor kako će to njihovo ponašanje (govor) ... uticati na vas.

Ljudi su, međutim, sposobni da budu vezani i da održavaju loše odnose sa dečkom/devojkom i prijateljima. Zato što im je nametnutno mišljenje da je sve bolje od samoće. Znajte da uvek imate izbor da presečete taj loš odnos. Takođe imate i izbor kako će ta osoba uticati na vas. Odnosno kako će to njeno ponašanje (govor) ... uticati na vas.

Usamljenost se ne leči druženjem sa drugim ljudima. Vi možete da spoznate istinsku sreću tek kada prestanete da se vezujete i da budete zavisni od drugih osoba. Ta sreća isključuje strah od samoće.

Čim vaša sreća zavisi od nečega ili nekoga ona je uslovljena i nije trajna! Trajna sreća nema uzroka i ne može se dostignuti jer je ona već u vama!

EKSTERNO OKRUŽENJE I INTERNA MOĆ IZBORA

Nivoi izražavanja su kod svake osobe različiti, zato treba da naučite da prihvatate druge, takve kakvi jesu. Ne sudite i oprostite im zato što drugačije: misle, osećaju, reaguju, rade ili govore. **Vi druge ljude ne možete da menjate, možete samo sebe.** U datoj situaciji od vašeg izbora će zavisi na način na koji ćete misliti, osećati, postupati i kakve ćete situacije ili ljude privlačiti. To znači da, ako su vaše misli i emocije na visokom i pozitivnom nivou, vi ćete da privlačite takve ljude i situacije. A ljude sa kojima se vaše raspoloženje ili stav ne poklapa, jednostavno nećete ni privući u svoje okruženje.

Mnogi će reći da su neki ljudi sa kojima studiraju, rade ili žive negativni, nesrećni, ljuti... Ako ste svakodnevno u njihovom okruženju ili ako vam se desi da takve ljude privučete, oslobodite se nemogućnosti da ih kontrolišete, promenite ili usrećite. Već iskontrolišite sebe i iskoristite svoj unutrašnji potencijal da se vi osećate dobro. Samim tim nećete biti emotivno razočarani, a ni od drugih nećete tražiti da se osećaju dobro, jer ste izabrali da oni ne utiču na vas i vašu sreću. Izbor je u vama i stoga ako ste ga svesni on je pod vašom kontrolom. U datoj situaciji svako ima izbor kako će da misli, oseća i postupa. Vi imate vaš izbor i oni imaju svoj izbor. Shvatite i prihvatite to!

„Najbolju pomoć ćeš naći na kraju vlastite ruke.“

Švedska poslovice

Bili ste u mnogim situacijama da vaš prijatelj traži pomoć, podršku ili savete od vas. Vi pošto možete da sagledate njegovu situaciju iz drugačije perspektive tj. iz svoje perspektive, kao prijatelj posavetujte ga gde greši i šta da promeni. Ako mu to pomogne - dobro je, ako mu to ne pomogne isto - dobro je. Jer on ima izbor i svaki izbor je njegova lekcija.

Ljudi su sposobni, međutim, da u tom razgovoru, previše ozbiljno shvate svoju ulogu savetodavca pa utroše mnogo vremena, misli, emocija, reči, energije... Uzaludno je to da pokušavate da im otvorite oči i da ih učinite srećnim, tako ćete samo vi nastradati. Ukratko im recite šta imate da kažete bez diskusije i rasprave, i sklonite se. Jer bez obzira da li je taj razgovor bio kratak ili dug, da li ste ili koliko utrošili sebe, oni će opet odlučiti da postupe po nekom svom mišljenju ili stavu. Neki ljudi moraju malo više ili duže da pate, da bi našli izlaz iz te situacije u kojoj se nalaze. Moraju sami da nauče neke lekcije da im se ne bi te situacije ponavljale.

Mnogi očekuju pomoć i podršku od drugih ljudi, traže savete a nisu svesni da im stvarno niko ne može pomoći i pružiti podršku kao što sami sebi mogu. Zato ne tražite savete i pomoć od drugih jer vi najbolje znate šta je najbolje za vas. Verujte svojoj intuiciji i neka vas ona vodi.

Onako kako želite da ljudi o vama misle, mislite i vi o njima. Onako kako želite da ljudi osećaju o vama, osećajte i vi o njima. Onako kako želite da ljudi postupaju prema vama, postupajte i vi prema njima. **Na kraju se uvek sve vraća.** Bez obzira da li su vaše misli dobre ili loše, istinite ili lažne, da li ste to vi ili se skrivate iza neke „maske“ da bi odigrali ulogu.

Možda ste, na primer, prema kolegi sa posla ili fakulteta vrlo ljubazni i učtivi ali, čim vam okrene leđa, počnete o njemu da mislite i govorite sve najgore. Te misli i reči imaju negativni uticaj samo na vas. Sve ono što mislite i govorite o drugima, vi i osećate. Tako da u stvari povređujete sami sebe. Birate da vaša osećanja budu na niskom nivou i samim tim prouzrokuje i privlači teškoće koje postaju deo vašeg ličnog iskustva jer se materijalizuje u vašoj stvarnosti. Misao koju imate o nekome ili nečemu jeste vaša misao jer je vi mislite.

Bez obzira da li kažete „Ja volim tu osobu“ ili da kažete „Ja mrzim tu osobu“, vi u oba slučaja gajite osećanja u sebi i vezujete se. Tako da dajete moć toj osobi da i samo svojom pojavom utiče na vas.

„Vaše misli su poput bumeranga.“

Ajlin Kedi

Vi utičete isključivo na svoj život, ako mislite ili želite dobro nekoj osobi, kao bumerang - dobro vam se vraća. Ako mislite loše ili želite zlo nekoj osobi to je kao da ste vi popili otrov a želite da on nekom drugom naškodi.

Ako neka osoba ogovara drugu osobu, to sve što priča je njeno ogledalo. Ako ste u prisustvu takve osobe koja ogovara, razmislite o onome šta priča i uporedite te izgovorene rečenice sa njenim postupcima (ona ogovara, ona to i jeste, ona to i privlači). Ne sudite joj za to što priča već samo prihvatite. Vi imate izbor da učestvujete ili ne. To isto važi i za vas ako ogovarate. Ako niste bili svesni toga do sada, postanite svesni i priznajte sebi, smatrajte to lekcijom i promenite sebe.

„Čovek koji ne vlada sobom nije slobodan.“

Epiktet

Dovoljna je jedna (tuđa) rečenica da izazove oluju u vama - stres. Isto tako dovoljna je jedna (tuđa) rečenica da vas smiri. Teško je prihvatiti to da je čovek postao marioneta. Budite svesni da ono što ljudi oko vas govore ili čine, uzbudiće vas ili uznemiriti samo ukoliko dozvolite da vas uzbudi ili uznemiri.

„Kad ljutnja zavlada, negativne posledice izniču.”

Čarls Leli

Uznemiravanje prodire u vašu ličnost kroz vaše sopstvene misli. Ukoliko se, na primer, na nekoga naljutite ... vi najpre razmišljate o lošim rečenicama koje su bile upućene vama, zatim odlučujete da se naljutite i stvarate te emocije za borbu ili odbranu. Onda birate da postupite u skladu sa sopstvenim emocijama i krećete u akciju rečima ili delima. Sve se dešava automatski. Kao što vidite taj proces uznemirenosti se rađa i odvija isključivo u vašem umu i telu. Prema tome, stres se ne izaziva spoljašnjim, već unutrašnjim zbivanjima, vašim tumačenjem i reagovanjem. Shvatite da se ta osoba (što vas vređa, kritikuje...) tog dana ili u datom trenutku loše oseća. A na vama je da li ćete imati unutrašnju reakciju na te rečenice.

„Ne zaboravite, niko ne može da vas ponizi bez vašeg pristanka.”

Eleanor Ruzvelt

Isto važi i za **uzbuđenje** koje se javlja u vama, kada vam neko uputi kompliment, pohvalu... Shvatite da se ta osoba (što vam daje kompliment, pohvalu...) tog dana ili u datom trenutku lepo oseća. A na vama je da li ćete imati unutrašnju reakciju na tu rečenicu.

„Ko traži aplauz samo spolja, tome je sreća u rukama drugih.”

Oliver Goldsmit

Kada dostignete **emocionalnu zrelost**, više ne reagujete negativno na kritičke primedbe i neljubaznost ljudi oko sebe. Isto tako kada dostignete tu emocionalnu zrelost, više ne reagujete pozitivno na pohvale i na ljubaznost ljudi oko sebe. Drugim rečima, sebe više ne spuštate i ne uzdižete, zbog negativne ili pozitivne atmosfere drugih ljudi. Ne dajete im tu moć da kontrolišu vaše misli, emocije, reakcije i akcije. Imajte **samokontrolu** - budite svesni da u svakoj situaciji imate izbor reakcije. Jer jedino tada ćete biti u stanju da svoje unutrašnje emocije i misli kontrolišete i održavate u harmoniji na visokom pozitivnom nivou. Samim tim ćete sebe zaštititi od svakodnevnih eksternih uticaja.

„Mudro koristi svoju moć izbora.”

Og Mandino

Svuda oko nas je mnogo ljudi nezgodnih naravi, svađalačkih tipova, ljudi kivnih na sve i svakoga. Oni žele da budu superiorni u odnosu na osobu ili situaciju. Čeznu za dramom i konfliktom jer njihov ego se hrani time. Pošto emocije pokazuju stanje osobe, možete da zamislite koliko su samo nesrećne te osobe koje imaju svakodnevno negativne reakcije i akcije. Zatim neki ljudi svesno ili nesvesno izazivaju svađu samo zato što im fali njihova unutrašnja energija. Bore se stalno sa nekim za tu energiju. Te osobe se nazivaju „energetskim vampirima”, jer se posle razgovora sa njima osećate slabim, nemoćnim, umornim... Nekada i samim prisustvom utiču na vas. U mnogim organizacijama se često javlja negativna pojava,

koja se zove „domino efekat“. Vi ne znajući da zaštitite svoj unutrašnji svet od tog eksternog uticaja, ne znajući da imate svesni izbor da li će to da utiče na vas ili ne ... nesvesno tu negativnost prenosite i u vaš dom.

Stvari mogu da se događaju oko vas ili/i u vama, ako to dozvolite. Nastojte da se i sa najtežim situacijama suočite staloženo i dolično. Budite **ravnodušni** kada ste izloženi tuđim brojnim negativnim uticajem. Nikada ne popuštajte u tim njihovim emotivnim scenama, u smislu da se upuštate u raspravu, svađu ili da se borite, branite. Upravo tako ćete dozvolite sebi da budete njihov otirač. Predomislite se i budite velikodušni uprkos toj drami - jer vi to možete. Situaciju promenite na bolje. Ako želite mir, prvo mesto gde ga treba potražiti jeste u vama samima. Napravite distancu, sagledajte situaciju i uspostavite unutrašnju harmoniju. Zapravo u tim scenama treba da budete iznad situacije. **Postavite sebe u ulogu posmatrača a ne aktera.** Setite se, imate izbor da ne učestvujete već samo da posmatrate šta se događa, prihvatite tu situaciju što vidite, pokažite razumevanje - što znači oprostite im.

„Od oprostaja dobrobit imaju i onaj koji oprašta i onaj koji oprostaj prima.“

Džon M. Templton

Naš izbor kako da reagujemo ili odgovorimo na određene izazovne situacije doneće svim učesnicima u njima, ili neprijatnost ili mir i razumevanje.

Ako se ipak odlučite da imate akciju, vi recite sve što želite toj osobi i na način na koji želite ali u unutrašnjem svetu održavajte svoj nivo harmonije. **Imajte akciju ali ne i reakciju.** Što znači, odabrali ste da imate akciju u spoljašnjem svetu ali ne i reakciju u unutrašnjem svetu.

„Kad upravljaš svojim umom, upravljaš svojim svetom.“

Bil Provost

Naš cilj je da naučimo da prihvatamo druge, takve kakvi jesu i da poštujemo njihov pogled na svet i način življenja. Sve osobe koje poznajemo, a deo su našeg svakodnevnog života: porodica, rodbina, prijatelji, poznanici, kao i osobe koje ne poznajemo (prolaznici), imaju uticaja na nas onoliko koliko im mi dozvolimo. U tim međuljudskim odnosima, rečima, pogledima, pa i samom njihovom pojavom na direktan ili indirektan način učimo naše životne lekcije. Kao što i mi našom pojavom, interakcijom, imamo uticaja na njih i njihovo učenje o životnim lekcijama (onoliko koliko nam oni dozvole). Sve osobe u vašem životu imaju razlog zašto su tu. Sve situacije padovi i usponi imaju razlog zašto se dešavaju. Shvatite da se sve dešava sa razlogom ... da li to izgledalo na prvi pogled kao nešto mnogo negativno, ne postoji negativno - sve je pozitivno! **Sve je onako kako treba (da bude)!**

Mnoge lekcije možete da naučite od životinja i biljaka, samo kad biste zastali, pogledali i pokušali.

„Sve i svako u vašoj blizini vaš je učitelj.“

Ken Kiz

Živimo sa suludim idejama o sreći, ljubavi, odnosima sa drugim ljudima, radosti i svemu ostalom. Zato iznova kreiramo iste stvarnosti. Smatramo da smo

ograničeni u načinu na koji možemo da stvaramo svoje živote. Jer nismo ni svesni da imamo toliko potencijala, mogućnosti i kontrole.

Naučeni smo da verujemo da je spoljašnji svet mnogo realniji od sveta koji se nalazi u nama. Čovek će biti **istinski srećan** tek kada promeni percepciju stvarnosti. Kada sve što je smatrao nerealnim, počne da mu se čini realnijim od onoga što je smatrao stvarnim. Percepcija predstavlja prevođenje eksternog (fizičkog - materijalnog) sveta u interni (mentalni - nematerijalni) svet čoveka.

Istinsku i trajnu životnu sreću naćićete u sebi, onoga dana kada se budete posvetili svom spiritualnom razvoju i kada se budete okrenuli više ka unutrašnjem svetu. Kada prevaziđete granice svog iskustva i svesti. Kada postanete svesni da je sve u Univerzumu energija. Kada se povežete opet sa prirodom i životinjama. Kada budete prihvatili novu istinu o stvarnosti, da je spoljašnji svet upravo proizvod unutrašnjeg sveta. Kada budete promenili svoje dosadašnje životne vrednosti. Kada budete verovali u svoje moći. Kada naučite da ih koristite. Kada naučite da održavate osećanja i misli na pozitivnom nivou. Kada dovedete oba sveta u harmoničnu celinu. Kada budete naučili da sve i svakog volite bezuslovno. Kada budete delovali u skladu sa intuicijom. Kada budete u prilici da naučite tehnike koje će vam obezbediti svakodnevno pun kapacitet unutrašnje energije. Kada budete naučili da živite u sadašnjem trenutku. Kada budete zahvalni na svemu što imate. Kada budete svesni da ne postoje nerealni ciljevi. Kada naučite da isplanirate budućnost a da ciljevi ne zavladaju vama. Kada budete naučili da ne uslovljavate sreću sa nečim ili nekim. Kada shvatite da imate mogućnost izbora u svakom trenutku kako da mislite, osećate i delujete. Kada prihvatite da je svaki izbor pravi. Kada životne lekcije budete gledali iz više perspektive. Kada prihvatite da se sve dešava sa razlogom. Kada postanete svesniji. **Kada?** ... Jedino vi znate odgovor na ovo pitanje.

„Putovanje od hiljadu milja počinje prvim korakom.”

Leo Ce

„Ako ste okrenuti u pravom pravcu - samo nastavite da hodate.”

Budistička poslovice

Sve stvari koje smo želeli i koje imamo u životu, kao i one koje sad želimo i imaćemo u životu, ne garantuju trajnu sreću. Naš unutrašnji svet ima drugačije vrednosti od spoljašnjeg sveta. Kao što vidite bezuslovna sreća se nalazi u nama, u našim mislima i osećanjima - u našoj svesnosti. **Istinska sreća je stanje slobode** od: straha, samoće, nepoznatog, ograničenja, materijalizma, etiketa, samodefinisanja, borbe, slabosti, negativnih osećanja i misli, nesigurnosti, uznemirenosti, neuspeha, patnje, nedostatka, želje tj. žudnje, potrebe i vezivanja ... od nasledja, kulturnih pravila, socijalnih uverenja.

Naša **bezuslovna ljubav** mora ići iznad granica pojedinca, porodice, društva, nacije, zemlje, jezika, boje kože, religije, političke opredeljenosti itd. Sada je vreme kada treba da naučimo i učinimo napor da volimo dublje i šire; treba da volimo sebe, sve ljude, ceo svet, prirodu, životinje...

Raj ili pakao je na zemlji a izbor je u vama, jer jedino vi stvarate vašu stvarnost!

Ako

*Ako možeš da sačuvaš glavu kada je svi gube
a optužuju tebe.*

*Ako možeš da veruješ sebi kada svi u tebe sumnjaju
ali da im dozvoliš da sumnjaju.*

*Ako možeš da čekaš, a da se ne umoriš od čekanja
ili da slušaš laži a da u njima ne učestvuješ
ili da te mrze a da ne daš razloga za mržnju,
a da ipak ne izgledaš suviše lepo niti govoriš suviše mudro.*

*Ako možeš da sanjaš, a da snovi tobom ne zagospodare.
Ako možeš da misliš, a da ti misli ne postanu cilj.
Ako si u stanju da se suočiš sa Trijumfom i Propašću
a da se prema njima odnosiš jednako.*

*Ako možeš da podneseš istinu koju si izrekao,
koju su hulje izopačile da bi zavarale ljude,
ili da gledaš stvari kojima si posvetio život - polomljene -
i sagneš se da ih popraviš pohabanim alatom.*

*Ako si u stanju da prikupiš sve svoje pobjede i rizikuješ ih
u jednom krugu "Ne ljuti se, čoveče",
i izgubiš i podeš ponovo od svojih početaka,
a o gubitku nikad da ne izustiš ni reč.*

*Ako si u stanju da prisiliš srce, nerve i mišiće
da ti služe dugo pošto ih više ne bude,
i da nastave tako kada u tebi ničeg nema osim Volje
koja im naređuje: "Nastavite!".*

*Ako možeš da govoriš sa masom, a da zadržiš čestitost
ili da hodaš sa kraljevima - a da ne izgubiš običnost.
Ako ni prijatelji ni neprijatelji ne mogu da te povrede.
Ako svi na tebe mogu da računaju, ali niko previše.*

*Ako možeš da ispuniš jedan nezaboravan minut
sadržajem koji traje šezdeset sekundi...
Tvoja je Zemlja i sve što je na njoj
i iznad svega - bićeš Čovek, sine moj!*

Radjard Kipling

5.8. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih

Kako karijera predstavlja niz pozicija na kojima osoba radi u toku svog života, ali i iskustva koja se na tim pozicijama steknu, potrebno je upravljati putem kojim se razvoj pojedinca odvija. Upravljanje karijerom preduzima svaki pojedinac u skladu sa svojim ličnim interesima, ciljevima, veštinama i sposobnostima (koje se mogu menjati i modifikovati) i nije vezano za jedno preduzeće. Ali i preduzeća treba da preduzmu aktivnosti kojima će pomoći da njihovi zaposleni planiraju svoju karijeru, jer time privlače najbolje. Karijera ima nekoliko faza:⁹⁷

- **Priprema i zapošljavanje** - do 25. godine života. Faza formalnog školovanja, osnovna profesionalna orijentacija, osnovni ciljevi, izbor prvog posla.
- **Rana karijera** - do 40. godine života. Faza učenja posla, izbora posla, jačanje znanja i veština vezanih za posao.
- **Zrela karijera** - do 55. godine života. Faza ocene karijere, adaptiranje ciljeva, ispunjenje ciljeva.
- **Kasna karijera** - do penzije. Period „smirenja“, održavanje i priprema za penzionisanje.

Pomeranje osoblja u okviru organizacije - njihovo unapređenje, premeštaj, degradiranje i razrešenje - su veoma važan aspekt upravljanja ljudskim resursima. Sama odluka o tome koga treba unaprediti, a koga otpustiti može biti jedan od najtežih i najvažnijih odluka koju menadžer donosi.⁹⁸

Unapređenje. Pitanje od važnosti za menadžera jeste da pravilno proceni da li trenutni učinak podrazumeva da radnik ima potencijal za obavljanje zadataka koji bi mu bili povereni unapređenjem. Menadžeri u velikom broju organizacija ne uspevaju da pravilno sagledaju moguću razliku u pogledu potencijala istog radnika na različitim nivoima odgovornosti. Većina jednostavno pretpostavi da ako neko ima znanja i sposobnosti da dobro radi na jednom radnom mestu, a to automatski znači da će ostvariti dobar učinak na drugom poslu ili odgovornijem položaju. Ovo je razlog čestoj pojavi da se ljudi unaprede na položaj na kome ne mogu postići očekivane rezultate.⁹⁹

Mogućnost da se dobije unapređenje u velikom broju slučajeva je važan motiv za postizanje izuzetnih rezultata u rukovođenju. Od velike je važnosti da se unapređenja dele objektivno, tj. da su rezultat zasluga, a ne čin favorizacije. Pa ipak, korektna i objektivna napredovanja mogu da budu izvor velikog broja problema. Jedan od problema jeste da se kod ljudi, koje je unapređenje mimošlo, rađa osećanje uvređenosti i otpora koji mogu direktno da utiču na njihovu efikasnost i produktivnost. Drugi problem jeste diskriminacija. Većina ljudi prihvata načelo ili barem pravnu obavezu da ne podleže rasnoj, starosnoj i polnoj diskriminaciji u procesu zapošljavanja. Međutim, mnogo manje pažnje se poklanja ženama, starijim

⁹⁷Tomašević V. (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 13-14.

⁹⁸Čerović S. (2009), *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 350.

⁹⁹Stoner J., Freeman E. (1989), *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, preuzeto iz knjige Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 215.

ljudima i manjinskim grupama prilikom donošenja odluke o unapređenju. To je jedan od razloga zašto se uvode pozitivne mere. Njihov cilj je da se obezbedi da osoba, koje mogu biti izložene diskriminaciji, dobiju isti nivo pripreme, a samim tim i šansu za unapređenje.¹⁰⁰

Premeštaj.¹⁰¹ Svrha premeštanja je raznovrsna i koristi se da radnici prošire svoja znanja, iskustva i veštine na radnom mestu i tako se usavrše za prelazak na upražnjena radna mesta, kada do toga dođe. Premeštaji se primenjuju da bi se određen broj radnih mesta, na raznim nivoima hijerarhije, upraznio kako bi se pojedinci potrudili da boljim radom do njih dođu. Na primer, mnogi dobri radnici napreduju do određenog nivoa i ne mogu dalje jer jednostavno ne postoje slobodna radna mesta za sve. Ovi radnici se premeštaju na druge položaje kako bi im se održala motivisanost za rad, povećalo interesovanje i kreativnost za nove poslove. Radnici čiji rad ne zadovoljava propisane standarde mogu da budu premešteni na druga radna mesta zato što se menadžer na višem nivou odlučuje da ih degradira ili otpusti.

Degradacija i razrešenje.¹⁰² Disciplinske mere, preduzimaju se kada radnik prekrši politiku organizacije ili ne ispuni očekivani radni učinak, a menadžeri moraju da reaguju kako bi situaciju doveli u red. Disciplina se uglavnom sprovodi u nekoliko faza: upozorenje; usmeni ukor; pojačan nadzor; suspendovanje; kazneni premeštaj; degradacija i otpuštanje, sve dok se problem ne reši. Neefikasni menadžeri se mogu uputiti na dodatnu obuku ili usavršavanje, drugi se „unapređuju“ na položaje sa zvučnijim zvanjem, ali daleko manjom odgovornošću. Ukoliko nisu mogući degradiranje ili premeštaji, mnogo je pametnije pristupiti otpuštanju nego da radnik sa lošim učinkom ostane na radnom mestu. Bez obzira na to koliko je donošenje ovakvih odluka teško, logika planiranja ljudskih resursa često zahteva takav potez. Mnoge organizacije pružaju „usluge zbrinjavanja“ razrešenim radnicima kako bi im pomogle da nađu nova radna mesta.

¹⁰⁰ Avlijaš R. (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 216.

¹⁰¹ Isto, str. 216-217.

¹⁰² Isto, str. 217.

ZAKLJUČAK

Prilikom teorijskog istraživanja, odnosno analiziranja relevantne literature kako domaćih tako i inostranih autora, došli smo do sledećeg zaključka.

Ljudski resursi su najbitniji resursi u svakom hotelskom preduzeću jer imaju ključnu ulogu u ostvarivanju ciljeva organizacije i postizanju konkurentske prednosti. Zato se prema njima mora iskazivati najveći stepen pažnje i interesovanja. Bez ljudi i njihovih potencijala nema ni organizacije i njenih uspeha.

Tradicionalni izvori uspeha su: proizvodi i tehnologije, pristup finansijskim izvorima itd. Oni omogućavaju konkurentsku prednost ali u manjoj meri nego što je to bilo pre 20 godina. 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, komunikacija, stil i 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 se stvara jedinstvena pozicija na tržištu.

Dobri poslovni rezultati potiču od zadovoljnih i lojalnih potrošača, što je posledica kvaliteta usluge (za datu cenu). U isto vreme dobra usluga je rezultat procesa usluživanja koji zavisi pre svega od zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih „na prvoj liniji“. Ali i od motivacije, znanja i veština njihovih neposrednih menadžera. Adekvatno ponašanje prema gostima, ljubaznost i predusretljivost, mogu da se ispolje samo ako je radnik zaista motivisan i zadovoljan. Zadovoljan i lojalan radnik je motivisan radnik. Tako da danas, moderne kompanije u prvi plan ističu svoje zaposlene. Zaposleni su na prvom, a gosti na drugom mestu. Zbog svih navedenih razloga akcenat stavljamo na satisfakciju zaposlenih kao i na proces nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.

Motivisanje zaposlenih. „Zadovoljan radnik je dobro plaćen radnik.“ Da li je ova floskula tačna? U današnjem svetu vrlo često i nije tačna, zato što satisfakcija radnika ustvari predstavlja jedan veoma složen proces u svakom radnom okruženju. Što se tiče zapošljavanja i zadržavanja kvalitetnih ljudi, novac jeste najmoćniji motivator ali u većini slučajeva nije dovoljan.

Na motivaciju i satisfakciju zaposlenih utiče: poslovni prostor (ambijent), organizaciona struktura i mreža komunikacije, dizajn posla (zadaci, dužnosti, odgovornosti posla), organizaciona klima i kultura, radna atmosfera, menadžement organizacije, formalni i neformalni međuljudski odnosi i dr. Zatim ceo proces odnosno sve aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima. Od procesa analize posla do procesa upravljanja karijerom, degradacije i otpuštanja zaposlenih.

Motivisanost zaposlenih je složen psihološki - ekonomski faktor, pa stoga organizacija preduzima razne aktivnosti, strategije i metode kako bi postigla željene efekte. Aktivnosti koje su potrebne za zapošljavanje, motivisanje i održavanje visokih performansi zaposlenih u organizaciji, dovode nas do osnovnih procesa koji se

odvijaju unutar menadžmenta ljudskih resursa. Način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentne sposobnosti, razvoja i opstanka preduzeća. Tako da je sve vidljiviji novi pristup planiranju, regrutovanju, selekciji, socijalizaciji, razvoju, nagrađivanju, motivisanju i napredovanju zaposlenih.

Organizacija koja ima loš način upravljanja ljudskim resursima ne može biti uspešnija samim tim se javlja dissatisfakcija zaposlenih, smanjuje se produktivnost zaposlenih i satisfakcija potrošača; povećava se stopa fluktuacije radnika; povećavaju se troškovi a smanjuju prihodi. Zatim organizacija gubi sposobnost razvoja i konkurentnu prednost, što sve dovodi do pitanja opstanka preduzeća.

Uspešno upravljanje ljudskim resursima se pozitivno odražava na celokupno hotelsko poslovanje. Kada preduzeće ima motivisane i zadovoljne radnike, od linije usluživanja do najviših menadžerskih pozicija, uz korporativnu kulturu orijentisanu na usluge i potrošače, uspeh je zagarantovan.

Zaposleni u novoj ekonomiji teže zadovoljenju ne samo potreba koje su u vezi sa novcem i materijalnim kompenzacijama. Sve veći značaj imaju i nematerijalne kompenzacije u razvoju zaposlenih i zadovoljavanju njihovih potreba višeg nivoa (fiziološke, sigurnost, pripadanje i ljubav, poštovanje, samopotvrđivanje). Možemo reći da su materijalne i nematerijalne kompenzacije podjednako značajne za motivaciju zaposlenih. Tako da je sve vidljiviji novi pristup rukovodstva u nagrađivanju i motivisanju zaposlenih. Njihov zadatak je da izaberu kombinaciju različitih nagrada (materijalnih i nematerijalnih kompenzacija) koja je najpovoljnija, kako za organizaciju, tako i za motivaciju zaposlenih.

Međutim, potreba da se motiviše pojedinac važi i danas, iako živimo u vremenu kada timovi postaju ključni. Nagrade su individualne i moraju da se prilagode svakom pojedincu. Zato trebaju da imaju uvid u individualne karakteristike (potrebe, vrednosti, interese, stavove i dr.) svojih radnika, koje utiču na njihove motive za izvršenje radnih zadataka, kako bi podsticali one kompenzacije zbog kojih oni daju sve od sebe.

Sposobnost menadžmenta da prikuplja i uopšte upravlja podacima i informacijama postao je kritičan faktor uspešnosti poslovanja. Informacija je resurs koji je kreiran od podataka, da bi koristio menadžmentu pri donošenju poslovnih odluka. Kvalitet odluka zavisi od kvaliteta informacija. Pošto, danas, postoji potreba da se nagrade prilagode svakom pojedincu, menadžment mora da nađe rešenje kako da poboljša i pojednostavi proces prikupljanja podataka o tome šta zaposlene individualno motiviše. Informacioni sistemi i tehnologije su neke od najvažnijih alatki koje su na raspolaganju menadžerima za ostvarivanje visokih nivoa efikasnosti i produktivnosti u poslovnim operacijama. Omogućavaju, menadžerima, pristup važnim informacijama u pravo vreme kako bi doneli pravu odluku tj. u trenucima kada donose odluke. Tako da je razvoj informacionog sistema za motivaciju zaposlenih verovatno najbolje rešenje.

Informacioni sistem za motivaciju zaposlenih (EMS - *Employee Motivation System*) je sistem koji poboljšava i pojednostavljuje proces prikupljanja podataka o tome šta svakog pojedinca u organizaciji motiviše, omogućava menadžmentu online (skoro trenutno) pristup informacijama, samim tim predstavlja i podršku

menadžmentu u donošenju odluka o individualnom prilagođavanju procesa - nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.

Samomotivisanje zaposlenih. Ljudi se neprekidno menjaju, naročito u pogledu vrednosnih i životnih stavova, ciljeva, ambicija, mogućnostima i potrebama. Organizacija odnosno sektor za ljudske resurse se trudi sa svojim (mnogim) aktivnostima i metodama da motiviše zaposlene i ona uspeva u tome ali u nekoj meri. Zato što ako ne postoji konstantna neuslovljena unutrašnja motivacija (tj. samomotivacija) kod zaposlenih, bez obzira koliko se organizacija trudila, s vremena na vreme će se javljati dissatisfakcija.

U organizacijama se često javlja problem u motivisanju zaposlenih (radnika i menadžera). Zato što nijedna nema mogućnost konstantnog motivisanja materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama. Međutim i kada se jave mogućnosti, tu motivaciju koju postižu kod zaposlenih ima rok trajanja. Ako je njihova satisfakcija uslovljena samo spoljašnjim uticajima ona je lažna i privremena. Zato svako zadovoljstvo koje organizacija postiže kod zaposlenih je bez izuzetka kratkotrajno jer se oni vremenom naviknu na ta postignuća, pa se opet u njima javlja osećaj nezadovoljstva ili nedostataka. A zatim se njihovo stanje zadovoljstva ili ispunjenja obično još jednom projektuje na zamišljenu tačku u budućnosti. Samim tim opet su potrebne nove promene, iznova i iznova.

Samo unutrašnja neuslovljena satisfakcija može biti stvarna i trajna. A ona opet zavisi od nivoa svesnosti te osobe. Zato u današnje vreme organizacija treba da nađe neki metod koji će biti usmeren na podizanju svesnosti zaposlenih. To, ustvari, može biti i metod kao što je motivacioni seminar ali da bude vezan za nesvakidašnje teme. Kao što su: život, безусловna sreća i ljubav, stvaranje harmonije u međuljudskim odnosima, proaktivno ponašanje, samokontrola, emocionalna zrelost, pravilno planiranje životnih i poslovnih ciljeva, održavanje osećanja i misli na pozitivnom nivou i sl. Takođe, organizacija može da ponudi zaposlenima motivacioni seminar i u pisanoj formi. Tako će organizacija uticati na neki način i na buđenje samomotivacije kod zaposlenih. Putem ovakvog motivacionog seminara može da motiviše svoje zaposlene:

- Da probude u sebi neuslovljenu satisfakciju i samomotivaciju;
- Da budu svesniji;
- Da menjaju svoje stavove i ponašanje - da budu optimisti;
- Da prepoznaju svoje ambicije i želje;
- Da isplaniraju svoje ciljeve kojima teže (kratkoročne i dugoročne ciljeve);
- Da nađu balans između svog posla i privatnog života;
- Da budu kreativni u postavljanju novih izazova;
- Da svoj posao učine boljim;
- Da nauče kako da prevaziđu stres pa samim tim i da zaštite svoje zdravlje;
- Da poboljšaju svoje psiho - fizičko stanje (emotivno i zdravstveno);
- Da povrate svoju humanu energiju;
- Da imaju veću samokontrolu i da budu emotivno zreliji;
- Da nauče kako da neutrališu i zaustave domino efekat;
- Da se brže prilagođavaju povoljnim i nepovoljnim situacijama;
- Da budu više otvoreni kako za individualni tako i timski rad;
- Da nauče kako da prihvataju i sarađuju sa osobama različitih profila;

- Da smanje konflikte i poboljšaju kvalitet komunikacije;
- Da nagrađuju sebe za ostvarene uspehe;
- Da sagledavaju poslovne i životne situacije iz više perspektive;
- Da nađu balans između svog internog i eksternog sveta;
- Da promenu percepciju o svom životu i dr.

Percepcija predstavlja prevođenje eksternog (fizičkog - materijalnog) sveta u interni (mentalni - nematerijalni) svet čoveka.

Motivacija - danas. Kako variraju mogućnosti organizacije da svoje zaposlene motiviše materijalnim i/ili nematerijalnim kompenzacijama, tako varira i njihova (uslovljena) satisfakcija i samomotivacija.

Motivacija - sutra: menjanje pojedinca. Učeći svoje zaposlene da probude u sebi neuslovljenu satisfakciju i samomotivaciju, organizacija vremenom postiže to da odvoji njihovo stvarno zadovoljstvo od njenih mogućnosti. Odnosno, da njihovo stvarno stanje zadovoljstva bude konstanta i da ne varira tj. da ne zavisi ni od čega i ni od koga. Pojačano (lažno) zadovoljstvo kod zaposlenih će se i dalje javljati u trenucima kada organizacija bude iskorišćavala svoje mogućnosti da motiviše zaposlene materijalnim i/ili nematerijalnim kompenzacijama. Vremenom će se i smanjivati ali neće uticati na stvaranje osećanja nezadovoljstva ili nedostataka kod zaposlenih. Pošto će oni biti svesniji toga da se njihovo stvarno zadovoljstva ne može dostignuti i da nema uzroka - jer je ono već u njima.

Postepenim buđenjem individualne neuslovljene satisfakcije pa samim tim i kolektivne, organizacija neutrališe opadanje lažnog zadovoljstva do stvarnog nezadovoljstva koji se javlja, s vremena na vreme, kod zaposlenih. Tako da ovakav motivacioni seminar, koji pruža interesantne informacije i nova saznanja, može da utiče na razvoj zaposlenih i na podizanje njihove svesnosti. Zatim, ujedno im može pomoći u zadovoljenju potreba višeg nivoa. Pošto bi pozitivno uticao na buđenje samomotivacije kod zaposlenih, indirektno bi uticao i na satisfakciju i lojalnost potrošača. Samim tim i na uspešnost organizacije u celini. Zato je neophodan u svim poslovnim organizacijama, pogotovo u uslužnim.

Najbitnije za organizaciju je to što, s vremena na vreme, može da organizuje ovakav motivacioni seminar za sve svoje zaposlene (radnike i menadžere) i da ih informiše o nekim novih interesantnim saznanjima - motiviše, bez obzira da li ima ili nema mogućnost motivisanja materijalnim i/ili nematerijalnim kompenzacijama. A postepenim buđenjem neuslovljene satisfakcije i samomotivacije kod zaposlenih, putem motivacionog seminara, povećava se: produktivnost zaposlenih; satisfakcija i lojalnost potrošača; profit organizacije i lojalnost zaposlenih. Smanjuje se stopa fluktuacije radnika i trošak organizacije. Samim tim organizacija ostvaruje svoje ciljeve i stvara sebi mogućnost da uloži finansijska sredstva u organizaciju i/ili zaposlene, što opet predstavlja isplativu investiciju. Na primer može da: prilagodi ponudu i usluge prema dinamičnim i raznovrsnim promenama u zahtevima njenih gostiju; adekvatno i blagovremeno redizajnira, renovira ili inovira prostor - kako unutrašnjost tako i spoljašnjost objekta; organizuje zabavne aktivnosti za zaposlene; koristi stimulacije, direktne i indirektne bonuse i beneficije u motivisanju radnika (profesionalna odeća, stipendije za školovanje, obuke i usavršavanje (interno i/ili eksterno), besplatno ili povoljnije korišćenje određenih usluga van organizacije itd.);

primenjuje menadžerske kompenzacije (godišnje novčane nagrade, posebne beneficije) i dr. Što će, naravno, opet pozitivno uticati na zaposlene, potrošače i na ostvarivanje budućih ciljeva organizacije.

U skladu sa polaznim hipotezama i podacima do kojih se došlo tokom teorijskog istaživanja i pisanja ovog rada, iznet je zaključak. Samim tim možemo zaključiti da li su hipoteze potvrđene ili opovrgnute:

- ✓ Ljudski resursi su najznačajniji resursi u organizacijama.
- ✓ Ljudski resursi su jedini deo organizacije koji konkurenti ne mogu kopirati.
- ✓ U današnje vreme uslužna organizacija ne može biti uspešna ako su joj potrošači na prvom mestu a zaposleni na drugom mestu.
- ✓ Satisfakcija (lojalnost) potrošača kao i poslovni rezultati, pogotovo u uslužnim organizacijama, zavise od zadovoljstva zaposlenih.
- ✓ Zadovoljan i lojalan radnik je motivisan radnik.
- ✓ Najmoćniji motivator zaposlenih je proces nagrađivanja i motivisanja zaposlenih materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama.
- X Zadovoljan radnik je dobro plaćen radnik.
- ✓ Ceo proces menadžmenta ljudskih resursa utiče na stepen motivacije i satisfakcije zaposlenih.
- ✓ Od načina na koji se upravlja ljudskim resursima zavisice uspešnost, konkurentska prednost, sposobnost razvoja i opstanak preduzeća.
- ✓ U današnje vreme organizacija da bi imala motivisane, zadovoljne i lojalne zaposlene treba da teži da zadovolji njihove potrebe i nižeg i višeg nivoa (fiziološke, sigurnost, pripadanje i ljubav, poštovanje, samopotvrđivanje).
- ✓ Materijalne i nematerijalne kompenzacije su podjednako značajne za motivaciju zaposlenih.
- ✓ Danas postoji potreba da se motiviše pojedinac iako živimo u vremenu kada timovi postaju ključni.
- ✓ Nagrade su individualne i moraju da se prilagode svakom pojedincu.
- ✓ Razvoj informacionog sistema za motivaciju zaposlenih je idealno rešenje za prikupljanje podataka o tome šta zaposlene individualno motiviše. Takođe i za podršku menadžmentu u donošenju odluka o individualnom prilagođavanju procesa - nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.
- ✓ U organizacijama se često javlja problem u motivisanju zaposlenih (radnika i menadžera) zato što nemaju mogućnost konstantnog motivisanja materijalnim i nematerijalnim kompenzacijama.
- ✓ Samomotivacija i satisfakcija zaposlenih imaju rok trajanja ako su uslovljene spoljašnjim uticajima.
- ✓ Samomotivacija i satisfakcija zaposlenih mogu biti trajne samo ako su neuslovljene spoljašnjim uticajima.

U današnjem, a naročito u sutrašnjem svetu brzih i radikalnih promena opstaće i ravnjaće se samo ona preduzeća koja su spremna da se menjaju. Čiji su zaposleni kadri da brzo i permanentno uče i da korenito menjaju svoje „mentalne modele“, odnosno svoj način razmišljanja. Opstaće, dakle, ona preduzeća koja su sposobna da motivišu svoje zaposlene da „redizajniraju“ svoj um.

LITERATURA

1. Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
2. Avlijaš R., *Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
3. Barjaktarović D., *Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
4. Bagarić I., *Menadžment informacionih tehnologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
5. Babić L., *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
6. Bakić O., *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
7. Veljković S., *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
8. Dessler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007.
9. Đorđević - Boljanović J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009.
10. Živković R., *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Beograd, 2009.
11. Jeghult B., *Šargarepe: knjiga o motivaciji i nagradama*, Asee, Novi Sad, 2007.
12. Kotler P., Keller K. L., *Marketing menadžment*, 12. izd., Data Status, Beograd, 2006.
13. Lončarević R., Mašić B., Đorđević - Boljanović J., *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
14. Maslov A. H., *Psihologija u menadžmentu*, Adizes, Novi Sad, 2004.
15. Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
16. Maksin - Mičić M., *Turizam i prostor*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
17. Pavić - S. Ž., *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
18. Robbins S. P., Coulter M., *Menadžment*, Data Status, Beograd, 2005.
19. Tisen R., Andriesen D., Depre F. L., *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006.
20. Torrington D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004.
21. Tomašević V., *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
22. Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
23. Čačić K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
24. Čerović S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
25. Čerović S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum (knjiga u štampi), Beograd, 2011.

