

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI
MENADŽMENT



MASTER RAD
MOTIVISANJE I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH U
FUNKCIJI POVEĆANJA KVALITETA USLUGA U
BEOGRADSKIM HOTELIMA

MENTOR
prof. dr Slobodan Čerović

STUDENT
Vladana Krivokapić 405221/2009

Beograd , 2011.

SADRŽAJ

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet i polazište istraživanja	5
1.2. Ciljevi istraživanja	5
1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja	5
1.4. Hipoteze istraživanja	6
1.5. Metode istraživanja	7
 2. UPRAVLJANJE TURIZMOM BEOGRADA	8
2.1. Organizacija i struktura hotelskih preduzeća u Beogradu	12
 3. POSLOVANJE HOTELSKIH PREDUZEĆA.....	16
3.1. Strategijsko upravljanje uslugama hotelskog preduzeća	16
3.2. Osnovne strategije razvoja hotelskog preduzeća na turističkom tržištu	19
3.3. Osnovi strategijskog menadžmenta u turizmu	23
 4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH U BEOGRADSKIM HOTELIMA	28
4.1. Proces menadžmenta ljudskih resursa u hotelu „"	28
4.2. Planiranje ljudskih resursa	31
4.3. Proces regrutovanja kadrova u hotelima.....	32
4.4. Selekcija kadrova u hotelima	36
4.4.1. Učesnici u procesu selekcije.....	37
4.4.2. Osnove testiranja i selekcije kandidata za posao	38
4.4.3. Analiza posla	39
4.4.4. Kriterijum uspešnosti posla	39
4.4.5. Profil zahteva.....	40
 4.5. Obuka i razvoj ljudskih resursa u beogradskim hotelima	41
4.6. Ocenjivanje performansi zaposlenih	42
4.6.1. Evaluacija rada zaposlenih	42
4.6.1. Razlozi za evaluaciju zaposlenih	43
4.6.2. Metode procene uspešnosti.....	43
4.6.3. Metode rangiranja	44
4.6.4. Metode skale procene.....	44
4.6.5. Metoda slobodnog izbora	45
4.6.6. Greške u evaluaciji zaposlenih	45
4.6.7. Efekti ocenjivanja.....	46
4.6.8. Protokol evaluacije	46
4.7. Motivacija i podsticanje uspešnosti na poslu	47

4.7.1. Pojam motivacije	47
4.7.2. Klasične teorije motivacije	48
4.7.3. Savremene teorije motivacije.....	50
5. UPOTREBA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA.....	52
5.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija.....	53
5.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija.....	55
5.3. Aktivnosti i implikacije za menadžere	55
6. HRM AKTIVNOSTI.....	60
6.1. R&D HRM-a – Research and Development	62
6.2. Struktuiranje posla	62
7. RAZVOJ I KORIŠĆENJE ZAPOSLENIH	65
7.1. Planiranje karijere.....	65
7.2. Razvoj ljudskih resursa	65
7.3. Ljudski resursi i strategijski menadžment.....	67
7.4. Podsticanje uspešnosti na poslu.....	68
8. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U BEOGRADSKIM HOTELIMA „BALKAN“, „CRYSTAL“ I „ZLATNIK“.....	71
8.1. Najvažniji rezultati	71
8.2. Ključni nalazi istraživanja.....	71
ZAKLJUČAK.....	78
LITERATURA	80



1. UVOD

Hotelijerstvo u najširem smislu, je delatnost koja turistima i domicilnom stanovništvu pruža usluge smeštaja i druge usluge vezane uz smeštaj (ishrana, zabava, razonoda, trgovačke i ostale usluge) u kategorisanim smeštajnim objektima. Hotelski smeštajni objekti su: hoteli, pansioni, moteli i turistički apartmani. **Savremena hotelska industrija u svetu je vrlo složena i više dimenzijska grupa različitih vrsta i oblika hotelskih preduzeća, gde se u analizi hotelske industrije može reći da se ona u osnovi sastoji od:**

- Preduzeća koja planiraju, izgrađuju i razvijaju hotelske objekte, pri čemu su i vlasnici tih objekata;
- Preduzeća koja putem menadžment ugovora upravljaju hotelskim objektom;
- Preduzeća koja se baziraju na principu franšizinga, koja razvijaju hotelske lance, a pri tome nemaju ni vlasništvo niti upravljaju njima.

Kompleksnost hotelske industrije se može videti iz postojanja menadžment preduzeća koja nemaju vlastito ime istaknuto na objektima kojima upravljaju, i iz činjenice da su se pojavili i srodnički fondovi nekretnina, tzv. REIT-i. S obzirom na ove, relativno nove pojave, valja zaokružiti strukturu savremene svetske hotelske industrije, definišući hotelske kompanije na sledeći način :

- Preduzeća koja imaju vlasničko-upravljačku ulogu,
- Hotelska menadžment preduzeća, čija imena hotela predstavljaju marke proizvoda kojima upravljaju,
- Franšizing preduzeća,
- Preduzeća koja su vlasnici, ili nameravaju da kupe hotelske grupe sa međunarodnom ili regionalnom markom proizvoda i
- Hotelski marketing konzorcijumi (ili afilacije)



1.1. Predmet i polazište istraživanja

Predmet našeg rada je teorijski prikaz motivacije zaposlenih u hotelima menadžmenta ljudskih resursa. U istraživanju smo pošli od pretpostavke da bi razvoj ljudskih resursa i sistem nagrađivanja trebalo da obezbeđuju zadovoljavajući nivo motivisanosti zaposlenih jer je to jedan od ključnih preduslova za ostvarivanje organizacionih ciljeva u hotelima koje smo anketirali.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je da pokaže da iako su svi resursi preduzeća važni, ljudi ipak predstavljaju najvažniji resurs, koji može omogućiti ostvarivanje i zadržavanje konkurentske prednosti savremenoj organizaciji. Ovaj rad, takođe ima za cilj da pokaže da je jedna od najvažnijih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima uspešna i delotvorna motivacija zaposlenih i adekvatan sistem nagrađivanja. Jedan od najboljih načina za povećanje motivacije zaposlenih jeste uvođenje procesa koji obezbeđuju vrednovanje i nagrađivanje ljudi za posao koji obavljaju, ciljeve koje ostvaruju, a u skladu sa nivoom njihovih veština i kompetencija. Naučni cilj rada jeste naučna deskripcija i analiza oblasti koja se bavi proučavanjem aspekata ljudskih resursa kao što je motivacija zaposlenih u organizaciji. Društveni cilj jeste da ovaj rad pruži informacije i nova saznanja svima onima koji žele da se bave ovom složenom oblasti kao što je menadžment ljudskih resursa i motivacija zaposlenih, odnosno da svima bude od praktične koristi.

1.3. Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj i aktuelnost istraživanja oblasti savremenog menadžmenta ljudskih resursa, pre svega je definisan činjenicom da je ova oblast već duže vreme u centru složenih organizacionih procesa u preduzeću. Tome u prilog ide činjenica da postoji sve veći uticaj menadžmenta ljudskih resursa na donošenje fundamentalnih odluka u preduzeću, pa je u tom smislu svaki novi rad na ovu temu doprinos istraživanja ove kompleksne oblasti.



1.4. Hipoteze istraživanja

Početna hipoteza

Danas, u uslovima tržišne privrede i izraženog konkurentskog duha koji postavljaju nove i sve složenije zahteve, uspevaju samo najsposobniji, najbrži i najfleksibilniji privrednici. Zato su ljudi ključni faktor uspešnosti organizacije i zato se velika pažnja poklanja procesu regrutovanja i selekcije. Zato, motivisanost odgovarajućeg zaposlenog predstavlja jednu od najvažnijih odluka.

Pojam ljudski resursi se odnosi na ukupnost ljudskih potencijala u organizaciji. U ovom kontekstu pojam resurs ima prioritarno značenje izvora, snage, mogućnosti, odnosno potencijala. Opisivanje ljudi kao resursa naglašava činjenicu da su ljudi bar isto, ako ne i više, važni kao i drugi resursi.

Generalna hipoteza istraživanja:

Motivacija zaposlenih i sistem nagrađivanja u upravljanju ljudskim resursima preduzeće stvara preduslov za dalji razvoj, profitabilnost i konkurentnost.

Posebne hipoteze istraživanja su:

Upravljanje ljudskim resursima je nov i veoma aktuelan koncept upravljanja ljudskim resursima pomoću kojeg preduzeće ostvaruje svoje strateške ciljeve, uz istovremeno vrednovanje ljudi, kao svog najvrednijeg resursa.

U obavljanju svojih aktivnosti upravljanje ljudskim resursima bi trebalo da sa posebnom pažnjom motivaciji i sistemu nagrađivanja kod zaposlenih. Na taj način će zaposleni kvalitetnije raditi i biće spremni da svojim angažovanjem doprinesu ostvarivanju ciljeva preduzeća.



1.5. Metode istraživanja

Uzimajući u obzir složenost i specifičnost predmeta istraživanja, u radu su korišćene različite metode sa ciljem da se zadovolje osnovni metodološki zahtevi – opštost, pouzdanost, objektivnost i sistematičnost.

Takođe su istraživana i naučno teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem metoda: analize, sinteze, indukcije, dedukcije, generalizacije, apstrakcije i posmatranja i analize sadržaja. U prikupljanju podataka korišćene su osnovne analitičke i sintetičke metode. Od opštenaučnih metoda korišćena je uporedna metoda, metoda modelovanja, metoda tehničkog prikupljanja podataka, metoda analize sadržaja kao i metoda ispitivanja tj. anketa.



2. UPRAVLJANJE TURIZMOM BEOGRADA

Visok stepen konkurentnosti značajnih gradskih destinacija u svetu je u najvećoj meri rezultat primene osmišljene destinacijske politike i planiranja turističkog razvoja u kontekstu ukupnog urbanog razvoja. Ova politika podrazumeva dve vrste upravljanja. To je *upravljanje okruženjem* (zaštita i unapređenje kulturnog i prirodnog okruženja, menadžment posetilaca, upravljanje internom komunikacijom i dr.) i *poslovno upravljanje* (strateško planiranje, organizacione promene, marketing destinacije, finansijski menadžment, menadžmet ljudskih resursa, upravljanje informacijama). Sve ovo predstavlja okvir za razvijanje konkurentnosti destinacije, a samo upravljanje destinacijom podrazumeva i odgovornost za implementaciju strategije i ostvarenje ciljeva.

Posebno je značajno pitanje upravljanja turizmom Beograda sa stanovišta razvoja lanca vrednosti koji bi turistima omogućio nezaboravne turističke doživljaje. Neophodno je, dakle, da se neko bavi razvojem konkurentnosti ovog područja na profesionalan i efektivan način. To, drugim rečima, znači da postoji institucija koja će preuzeti operativnu odgovornost za sprovođenje ove strategije. U tom kontekstu, treba razmotriti moguće modele organizovanja upravljanja Beogradom kao turističkom destinacijom.

Upravljanje destinacijom, ili makar vođenje nekih aktivnosti iz domena upravljanja, gradovi poveravaju različitim entitetima. To mogu biti¹:

- Departman/sekretarijat u okviru javne uprave
- Gradska uprava kroz *outsourcing* privatnih kompanija
- Javno-privatno partnerstvo u formi neprofitnih organizacija ili preduzeća (destinacijsko menadžmet organizacija - DMO)
- Asocijacija finansirana isključivo od strane privatnog sektora.

¹ Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008., str. 316



Ipak, savremene forme upravljanja destinacijama podrazumevaju da nadležna organizacija ima sledeće kompetencije i odgovornosti²:

- Lider destinacije: razvoj strategijskih pravaca razvoja, ekspertiza
- Politike i strategije za ostvarivanje konkurentske prednosti
- Biznis planovi
- Vođenje i koordinacija ostvarivanja planova
- Razvoj adekvatnih organizacionih struktura i procedura
- Facilitacija partnerstva
- Obezbeđenje finansija
- Otvaranje šansi za preduzetnike
- Merenje performansi
- Krizni menadžment
- Upravljanje ljudskim resursima

Ovde ćemo izneti neke relevantne činjenice od značaja za opredeljivanje odnosno izbor odgovarajućeg upravljačkog modela³:

1. Postojeća institucija koja na gradskom nivou sprovodi aktivnosti marketinga - Turistička organizacija Beograda - uprkos postojanju godišnjih marketing planova i predanim aktivnostima u domenu gradskog turističkog marketinga, nije u stanju da učini značajnije pomake u domenu destinacijskog menadžmenta.
2. Ključni razlozi koji stoje iza ove ograničene moći nisu karakteristični samo za Turističku organizaciju Beograda (mada je ona tu u najboljoj situaciji). Oni su imanentni celokupnom sistemu lokalnog destinacijskog marketinga Srbije, i tiču se nedovoljne brojnosti kvalifikovanog profesionalnog kadra, neadekvatne strukture ljudskih resursa, često nedovoljnih znanja iz oblasti marketinga i menadžmenta, nedovoljnih finansijskih sredstava, nepoznavanja tehnika budžetiranja i dr, a povrh svega nepostojanja čvrstih, institucionalizovanih i široko

² Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008., str. 317

³ Ibid



razgranatih partnerskih veza sa privatnim sektorom. Imajući sve ovo u vidu, više je nego jasno da Turistička organizacija Beograda, uprkos činjenici da je daleko naprednija organizacija od svih ostalih ovog tipa na području Srbije, u ovom momentu, i sa postojećom strukturom i nadležnostima nije u stanju da preuzme odgovornost za kreiranje lanca vrednosti na području grada.

3. Aktivna uloga Gradskog sekretarijata za privredu u domenu turizma predstavlja značajno ohrabrabrenje za turizam grada. Činjenica je da Sekretarijat raspolaže nekim delotvornim upravljačkim polugama, ali mora preuzeti veću indirektnu ulogu u turističkom razvoju grada, pre svega na polju podrške razvoju kooperacije/partnerstva sa privatnim sektorom. Činjenica je da privatni sektor, osim u kontekstu nekih oblika saradnje sa TOB-om, ne percepira ovu kooperaciju adekvatnom.
4. Beograd je fokalna tačka šireg, Beogradskog klastera definisanog Strategijom razvoja turizma Republike Srbije. Kao takav, on bi trebao obezbediti vodjstvo u kreiranju jednog šireg sistema turističkih iskustava celog ovog područja.

Sada se postavlja pitanje kako na osnovu uvida u postojeću situaciju u Srbiji, kao i na bazi sagledavanja različitih iskustava u evropskoj i svetskoj praksi, organizovati menadžment ove turističke destinacije?

U principu, postoji nekoliko opcija u pogledu geografskog obuhvata⁴:

1. Prva opcija je *status quo*, odnosno ništa ne dirati. U tom slučaju, Beograd će se razvijati po inerciji turističkog razvoja, bez naročitog uticaja turističkog sektora na to u kom pravcu će se taj razvoj odvijati. Turistička organizacija Beograda u tom slučaju nastavlja da radi kao i do sada. Ova opcija ne bi doprinela unapređenju turizma u Beogradu.
2. Druga opcija je ona iz Strategije razvoja grada Beograda, a to je da se formira posebna razvojna organizacija (agencija) koja bi obavljala razvojne poslove, uz stvaranje «Organizacije za upravljanje turističkim odredištem» za potrebe

⁴ Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008., str. 318



destinacijskog menadžmenta. U pogledu Agencije za razvoj turizma, može se reći da je ideja predlagača dobra, i izraz je nastojanja da se prevaziđu problemi i generalno unaprede aktivnosti integralnog razvoja beogradskog turističkog proizvoda. Međutim, u ovoj fazi ovo rešenje u osnovi ne bi bilo dobro, ne zbog opasnosti od podvojenosti funkcija i moguće neusklađenosti akcija, već pre svega što praksa razvojnih organizacija (agencija) u svetu na nivou gradskih anglomeracija pokazuje da se one bave gradskim razvojem uopšte, a ne samo turističkog, te nema jačeg praktičnog utemeljenja za ovaj vid organizovanja na nivou Beograda.

3. Treća opcija je da TOB preraste u pravu destinacijsku menadžment organizaciju, sa jakim i tokom vremena rastućim uticajem privatnog sektora. U ovoj opciji TOB može da izgradi jaku upravljačku strukturu, ali bez mogućnosti sinergetskog efekta u kreiranju lanca vrednosti na širem prostoru Beogradskog klastera. Ovo podrazumeva razvoj korporativne strukture i uključivanje i privatnog sektora i značajnih javnih stejkholdera, kao i jače uvažavanje interesa prigradskih opština.
4. Četvrta opcija jeste institucionalizacija upravljanja za područje Beogradskog klastera u celini, koja bi bila sprovedena formiranjem destinacijske menadžment organizacije (DMO) čije bi ingerencije u geografskom smislu onda obuhvatile administrativna područja Beograda i drugih opština klastera. U ovu DMO bi bili uključeni svi ključni stejkholderi javnog i privatnog sektora po principu javno-privatnog partnerstva. Problem koji se ovog momenta nameće jeste spremnost tih drugih opština na uključivanje u ovakvu DMO, način njenog funkcionisanja itd. Verovatnije je da bi ovaj tip organizovanja došao na red u nekoj kasnijoj fazi razvoja.



Naše opredeljenje je, dakle, da TOB preraste u DMO, pri čemu ovo ne isključuje mogućnost osnivanja Razvojne agencije grada Beograda, ali konačna odluka je na gradskim vlastima. Međutim, suštinski je jasno da DMO mora imati⁵:

- Punu finansijsku, upravnu i političku podršku gradske vlade
- Uticaj na odluke i rešenja nadležnih sekretarijata
- Autoritet da inicira promene i dobije podršku
- Punu podršku privatnog sektora
- Razvijen mehanizam direktnog uticaja privatnog sektora grada na odluke DMO
- Kompetentno i stručno osoblje.

Ovo su ključne pretpostavke da bi sistem destinacijskog menadžmenta, kroz **obavezno partnerstvo sa privatnim sektorom**, uopšte funkcionisao. Pri tome, moramo da naglasimo da ovo partnerstvo ne podrazumeva formiranje nekakvih saveta, komisija i sl. u čijem bi radu učestvovali predstavnici privatnog sektora, već njihov direktan uticaj na upravljačke odluke DMO. S druge strane, ovo podrazumeva, tokom vremena, i uspostavljanje sistema članstva, gde bi svaka članica, shodno prethodno utvrđenim parametrima dovela i direktan finansijski doprinos i time dokazivala privrženost datom modelu Javno-privatnog partnerstva u upravljanju Beogradom kao turističkom destinacijom.

2.1. Organizacija i struktura hotelskih preduzeća u Beogradu

Turistička privreda i turistička preduzeća u savremenim, turbulentnim, uslovima poslovanja, koje karakterišu nagle i sveobuhvatne promene u okruženju, sve više zavise od adekvatne organizacije odnosno od efikasnog i efektivnog menadžmenta. To znači da savremeni uslovi poslovanja, u kojima se neprekidno menjaju konkurenti, pritisci i prilike, predstavljaju veliki izazov za uspešno poslovanje svakog preduzeća pa time i hotelskog preduzeća. Stoga, s aspekta organizacije poslovanja hotelskih preduzeća, uloga i značaj menadžmenta izbija u prvi plan. Pri tome treba imati u vidu da je

⁵ Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008., str. 319



menadžment proces rada uz pomoć i u saradnji sa drugim ljudima da bi se efektivno ostvarili organizacioni ciljevi uz efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja. Osnovni zadatak menadžmenta je u tome što predstavlja praksu stalnog i svesnog modelovanja organizacije.⁶

Menadžment postiže maksimalnu efikasnost i efektivnost u sveobuhvatnom procesu rada, uključujući sve četiri osnovne aktivnosti menadžmenta: planiranje, organizovanje, liderstvo i kontrolu;

Značaj menadžmenta ogleda se u njegovoj interaktivnoj prirodi, odnosno u međuzavisnosti između njegovih osnovnih aktivnosti. Odluke koje menadžeri donose u okviru organizacije imaju dalekosežne posledice unutra i izvan preduzeća. Neosporno, za ispunjenje organizacionih ciljeva potrebno je više od razumnog strateškog plana i razumne organizacione strukture.. Međutim, da bi se ideje pretočile u akcije menadžeri moraju biti spremni da podstiču i podrže ljude koji sprovode planove i rade unutar struktura.

Heterogenost hotelijerstva dovodi do određenih razlika u uspostavljanju i organizovanju poslovnih funkcija (pripremna, proizvodna i završna) u odnosu na druge delatnosti. Samo neke od karakteristika potvrđuje specifičnosti hotelijerstva⁷:

- ◆ prisustvo korisnika je uslov uspostavljanja radnog procesa u ugostiteljstvu;
- ◆ izraženi sezonski karakter rada;
- ◆ hotelijerstvo je u direktnoj zavisnosti od nivoa životnog standarda određene zemlje i slobodnog vremena;
- ◆ hotelijerstvo je delatnost budućnosti gde je umetnost ljudskog rada nezamenljiva;

⁶ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Čigoja, Beograd, 2010.,str. 54

⁷ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Čigoja, Beograd, 2010.,str. 55



- ♦ hotelijerstvo je vezano za odmor, rekreaciju, razonodu, zabavu, sportske i druge potrebe;
- ♦ savremeno hotelijerstvo je visokosložena i multiplikativna delatnost;
- ♦ proces proizvodnje i proces potrošnje – pružanja usluge je istovremen;
- ♦ snobizam ima veću specifičnu težinu u odnosu na druge delatnosti;
- ♦ u hotelijerstvu igre na sreću, kao deo hotelskog proizvoda, imaju specifičnu težinu;
- ♦ hotelijerstvo je vrlo osetljivo na promene (klimatske, ekonomske, političke);
- ♦ usluge su veoma heterogene, u najvećem delu neopipljive, nekad nevidljive, delimično kvarljive, upakovane u neodvojiv proizvod, za koji je najbitnije da tako ukompovan zadovolji gosta, odnosno korisnika usluga;
- ♦ hoteli sve više postaju robne kuće, odnosno prodajna mesta luksuzne opreme i artikala kojima je hotel namešten i opremljen;

S druge strane, kvalitet je sve prisutniji u hotelskoj industriji, jer predstavlja jedan od važnih činilaca za njen uspeh i razvoj, a jedan od najvažnijih elemenata za osiguranje kvaliteta u hotelu je prepoznavanje potreba i želja gostiju. Primena hotelskih standarda je osnova poslovne uspešnosti hotela.

U beogradskoj hotelskoj strukturi dominiraju hoteli sa tri zvezdice (20 hotela) i hoteli sa dve zvezdice (9 hotela).

Ključni elemenat u strategiji razvoja hotela je kvalitet hotelskog proizvoda a zasniva se na hotelskim standardima. Dakle, standardi i kvalitet su ključ uspeha svakog hotela, pa je istraživanje hotelskih standarda kontinuirana potreba i korist. Hoteli najviših zvezdice imaju najviše standarde i nude najkvalitetnije proizvode i usluge, najširi asortiman uz najviše cene.



Struktura hotela po zvezdicama, u Beogradu, je sledeća⁸:

- ❑ pet zvezdica ima 3 hotela: "Hyatt", "Aleksandar Palace", "",
- ❑ četiri zvezdice ima 11 hotela: "Hollidey Inn", "M-Best Western", "Majestic", "Moskva", "Palace", "Slavia Lux", i "Šumadija Best Western", "Continental", "IN"; "Admiral klub", "Balkan".
- ❑ tri zvezdice ima 20 hotela;
- ❑ dve zvezdice ima 9 hotela;
- ❑ jedna zvezdicu ima 4 hotel;

Sa razvojem turističke ponude svi poznati hotelski sistemi razvijali su svoje standarde u kojima su precizno definisani programsko-prostorni zahtevi kao i tehnološka oprema i materijali koji se ugrađuju u objekat. Dakle, svi veći međunarodni hotelski lanci utvrdili su svoje minimalne standarde koje koriste kod programiranja i projektovanja novih hotela, odnosno rekonstruisanje starih hotelskih objekata radi dovođenja na određeni utvrđeni standard.

⁸ Dostupno na, <http://webzrs.st.atserb.sr.gov.rs>, preuyeto sa sajta 21.04.2011.



3. POSLOVANJE HOTELSKIH PREDUZEĆA

3.1. Strategijsko upravljanje uslugama hotelskog preduzeća

Hotelska, kao i druga preduzeća u turizmu, izložena su značajnim i naglim promenama tražnje. Promene u potrebama i zahtevima postojećih i potencijalnih potrošača vode stoga ka novim kombinacijama uslužni program - tržište.

Portfolio preduzeća je stoga stalno varirajući. Na primer, osetno izražena sofisticiranost turista u poslednjih nekoliko godina stvorila je potrebu kreiranja novih programa i sadržaja putovanja i istovremeno znatno proširila broj učesnika (preduzeća) koja se pojavljuju na tom planu.

Preduzeće stalno mora da se adaptira na promenu odnosa svog uslužnog programa i tržišta. Pri tom postoji bitna razlika između onih hotelskih preduzeća koja se aktivno, ofanzivno adaptiraju i nastoje da ili preduprede ili odmah reaguju na tržišne promene, u odnosu na one firme koje se praktično prinudno adaptiraju na pomenute promene.

Prilagođavanje preduzeća ima strukturni karakter, odnosno da zahteva izmene u njegovoj poslovnoj orijentaciji, proširenju asortimana usluga, uslužnom programu, finansijskoj, kadrovskoj i organizacionoj strukturi. Zbog toga je neophodno stratejsko upravljanje, kako bi se sve te promene racionalno obavile.

Ključno je da preduzeće postigne povoljniju konkurentsku poziciju na tržištu i ostvari diferentnu prednost u navedenim strukturama. Zbog toga je za orijentaciju u tom pogledu značajna je ne samo efikasnost promena u preduzeću, odnosno obavljanje njegovih aktivnosti uz niže troškove, nego i povećana efektivnost, tj. načini na koje preduzeće izlazi u susret svojim klijentima. Dobar primer da se ispune oba zahteva može



se naći u uvođenju novog oblika u pružanju usluga ishrane u hotelskom preduzeću (bife integral).

Strategijsko upravljanje uslužnim programom hotelskog i svakog drugog preduzeća u turizmu pretpostavlja donošenje odluke o tri bitna činioca: elementima, nivou i formi (obliku) usluga. Pri tom je neophodno imati u vidu da uslužni program preduzeća čine svi opipljivi i neopipljivi elementi usluge. Interpersonalnost usluga čini ovu drugu grupu elernenata posebno naglašenim i često van terena ekonomije, ali sa izuzetno značajnim odrazom na poslovne rezultate preduzeća. Opipljivi i neopipljivi elementi usluge nude se u različitim formama na tržištu. Što je preduzeće više diversifikovalo svoju ponudu u domenu turizma (npr. veliki putnički koncerni tipa TUI-a, Thomsona-a. i drugih, koji raspolažu i značajnim hotelskim i drugim smeštajnim kapacitetima), to je teže ostvariti sinhronizaciju opipljivih i neopipljivih elemenata i njihovu kontrolu u poslovnim operacijama. Nivo usluge pre svega se odnosi na kvalitet, pri čemu je veoma značajno i to kako ga kupci vide i primaju. Kvalitet treba da obezbedi satisfakciju potrošača i da kreira novu tražnju. Otuda je on bitan za pozicioniranje uslužnog programa preduzeća u odnosu na brojna slična koja postoje u oblasti turizma.⁹

Prethodno navedene činioce Powers označava jednim terminom kao „stil usluge". Za pojedine od navedenih činilaca on navodi sledeće¹⁰:

- kod elemenata usluge npr. da li je ona pansionerska ili neka sa manje sadržaja u hotelijerstvu; obim i struktura usluga ishrane i pića u hotelijerstvu menjaju se izgradnjom apartmanskih hotela, a elektronske kase i automatizacija rada na recepciji hotela smanjuju ne samo broj zaposlenih, već i obim usluga koje se pružaju u ovoj jedinici;
- kod nivoa usluge bitno je rangiranje kvaliteta npr. u hotelskim restoranima raznih kategorija opremljenosti i dekora; još je uočljivija razlika u kvalitetu, odnosno nivou usluge u objektima koji nude brzu ishranu i u vrhunskim, ekskluzivnim restoranima itd.;

⁹ Bakić, O., Nikolić, M., Bakić, M., Osnove turizma sa osnovama ugostiteljstva, Ekonomski fakultet Subotica, Beograd, 1999., str. 32

¹⁰ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 313

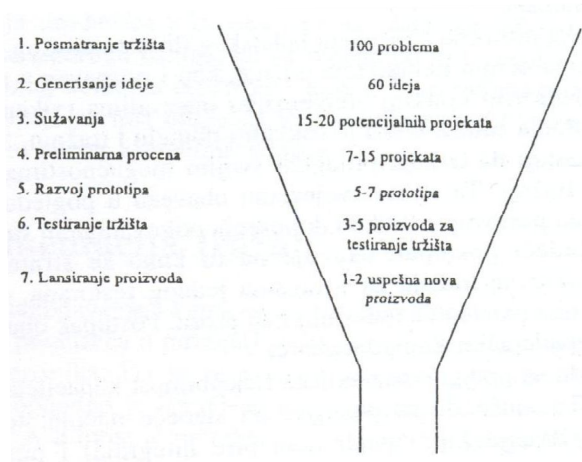


Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

- kod forme, tj. oblika usluge mogu se navesti primeri usluga McDrive, tj. mogućnosti prilaza automobilom i kupovina hrane bez napuštanja vozila kod restorana McDonald's-a; slični su i primeri vezani za dostavu hrane u kuću ili hotela koji ima samo apartmanski smeštaj, zatim uzimanja hrane u hotelskom restoranu i njenog pripremanja u hotelskoj sobi i brojni drugi.

Izmenama u elementima usluge preduzeće se stratejijski prilagođava tržištu i njegovim zahtevima. Otuda je proistekla npr. pojava budget hotela (nova forma usluge), resort - centara (nivo usluge) i drugih oblika. Inovacije su kreiranje novih formi usluga, neophodnih za potrebe prilagođavanja preduzeća. Adaptacijama se menjaju elementi (sastojci) usluga, a time i celog uslužnog programa preduzeća. Nivo usluge se npr. vezuje za marku preduzeća i koristi u diversifikaciji njegovog programa po toj osnovi. Široki pristup koji je dozvoljen u takvom određivanju novog uslužnog programa uključuje i postupak njegovog kreiranja i izvođenja. Prethodi mu istraživanje tržišta sa akcentom na utvrđivanju potreba potrošača. Proces razvoja novog uslužnog programa Powers posmatra uz pristup pomoću „levka“. Suština je u objašnjenju procesa koji vodi od ideje do lansiranja novog proizvoda na tržište.

Slika broj 1 : Razvoj novog proizvoda - pristup pomoću „levka“



Izvor: Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 314



Identičan pristup formiranju novog proizvoda hotelijerskog preduzeća sreće se i kod drugih autora. Uspeh na tržištu je uvek neizvestan — navodi se primer da je u SAD za dve godine propalo 1.000 hotela i motela, dok je 9 od 10 restorana zatekla ista sudbina. Razlozi su višestruki: menadžment nije uvažio rezultate istraživanja tržišta; precenjena je veličina tržišta ili potcenjena reakcija konkurenata; troškovi uvođenja novog proizvoda su viši od očekivanih; proizvod je loše predstavljen u promocionom pogledu, itd. Kombinacija ovih razloga je svakako najmanje povoljna za preduzeće.

U ovome su posebno važne početne faze, odnosno generiranja (nastajanja i razmatranja) ideje na bazi prethodnog istraživanja tržišta. Korisna informacija za svako stratejsko odlučivanje u pogledu ideja o novom proizvodu upućuje na sledeće rezultate jednog istraživanja: 55% svih ideja o novom proizvodu potiču iz internih izvora, odnosno iz same kompanije; 28% ideja potiče od posmatranja i istraživanja potreba potrošača; preostalih 17% ideja dolazi kao rezultat analize proizvoda konkurenata. Završne faze, testiranje tržišta i tržišno korišćenje (komercijalizacija) novog proizvoda u hotelijerstvu, predstavljaju svodni deo celog razvoja. Primer McDonald's-a sa otvaranjem dva hotela u Švajcarskoj (horizontalno povezivanje poslova internom metodom rasta), predstavlja svojevrsno testiranje tržišta. Eventualni uspeh hotela koji počinju kao marka Go/den Arch (već su pominjani zlatni lukovi kao logo McDonald's-a) omogućio bi i njeno i kompanijino širenje u Evropi.¹¹

3.2. Osnovne strategije razvoja hotelskog preduzeća na turističkom tržištu

Uvođenje i razvoj novih usluga u program preduzeća na opisani način pretpostavlja da ono ima definisana stratejska opredeljenja i ciljeve. Opredeljenje (izjava o misiji) određuje čime se ono bavi i čime namerava da se bavi i koje osnovne potrebe potrošača će podmirivati. Powers navodi da npr. u McDonald's-u neće reći „mi

¹¹ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 314



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

pravimo hamburgere", već će svoju ulogu na tržištu videti kroz to koliko je hamburger prihvatljiv, cene pristupačne, a ambijent prijatan.¹²

Međutim, kako ostvariti misiju, odnosno ulogu na tržištu - to je neizbežno pitanje strategijskog karaktera. Zato je potrebno razmotriti alternativne strategije razvoja koje će omogućiti ostvarivanje misije preduzeća i njegov rast. Middleton na primerima iz turizma objašnjava četiri poznate strategije razvoja preduzeća.¹³

Prvi slučaj je kada jedna hotelska grupa čiji je glavni proizvod pružanje usluga u domenu kongresnog turizma proceni da je dobro pozicionirana i da može da se širi na tom segmentu tržišta. Sa postojećim portfoliom ostvaruje se rast tog segmenta i povećava učešće na tržištu, što je poznato kao penetracija. Drugi slučaj je kada npr. jedan britanski turoperator, koji već radi na paket aranžmanima ka kontinentalnoj Evropi (ima portfolio na tim poslovima) odluči da proširi svoje poslovanje ka tržištu SAD, sa istovremenim ciljem da se proširi na postojećem emitivnom britanskom tržištu, odnosno da zahvati veći deo emitive. Ovakva strategija, na bazi dodatka postojećem portfoliju, poznata je kao razvoj proizvoda.

Treći slučaj je kada jedan međunarodni turoperator kao što je Club Mediterranee sa brojnom evropskom klijentelom odluči da na tržištu SAD razvija svoja evropska (turistička) sela kao poseban vid smeštajne ponude, a u cilju povećanja prodaje svog uslužnog programa. Ovakav slučaj predstavlja razvoj tržišta.

Konačno, ako avio kompanija odluči da kupi neki hotel ili hotelsko preduzeće putem akvizicije, to znači da bi ona potpuno izašla iz svog postojećeg portfolia, tj. odnosa proizvoda i tržišta i efektivno diversifikovala ponudu sa potpuno novom mrežom strategijskih poslovnih jedinica (hotel ili hoteli bi u tom slučaju predstavljali takve nove poslovne jedinice). Ovaj slučaj se naziva diversifikacijom.

¹² Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 315

¹³ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 316



Svaka od navedenih alternativnih strategija je već analizirana na brojnim primerima iz hotelskog i restoranskog poslovanja. Međutim, za preduzeće koje odlučuje o svom razvoju, uvek je značajno da ih ima u vidu u odnosu na ciljeve koje želi da ostvari. Mala, a brojem daleko preovlađujuća preduzeća u hotelijerstvu i turizmu očigledno ne mogu da primenjuju navedene alternativne strategije na opisani način. Njihova opredeljenja i način ostvarivanja u razvoju, moraju početi od sagledavanja sopstvene misije i pozicije na tržištu. U takvom sagledavanju, vlasnik npr. jednog manjeg porodičnog hotela, mora početi od pravilne procene opštih mogućnosti da se i on i brojni njemu slični vlasnici pojave na tržištu. Stoga mora da zna: da je za njih relativno jeftino početi sa radom, odnosno da takvi objekti ne zahtevaju izuzetna finansijska naprezanja; da su takve firme relativno lako prilagodljive tržišnim promenama; da je grana delatnosti privlačna iz psiholoških razloga i to zbog toga što je vlasnik istovremeno i menadžer; da će lakše opstati na tržištu zbog pomenute prilagodljivosti i mogućnosti diferenciranja tražnje koje opslužuju, a za koju velike firme nisu zainteresovane; da nema značajnijih prepreka za ulazak u granu u kojoj posluje (hotelijerstvo).

U strategiji male hotelske firme koju vodi jedna porodica, pristup je znatno manje formalizovan. Ako takvoj firmi opada poslovanje, onda ona treba da ima u vidu sledeća pitanja u vezi sa svojom ulogom na tržištu¹⁴:

1. Da li su slabiji rezultati posledica primene strategije koja više ne odgovara. U tom slučaju je bitno utvrditi: da li je došlo do slabljenja osnovnog segmenta na koji se firma oslanja; da li je proizvodni miks i dalje dovoljno privlačan; da li je nova konkurencija uticala na poziciju firme; da li je način komuniciranja sa klijentima postao neefikasan; da li je deo tržišta na koji se firma orijentisala dovoljno širok.

¹⁴ Čačić, K., Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, HORES, Zbornik radova, Hotelska kuća, 2008., str. 98



2. Da li je loše poslovanje posledica privremenih lokalnih ili širih ekonomskih trendova.

U prilagođavanju tržišnim tendencijama preduzeće koristi različite strategije za osnovne domene svog poslovanja. Počev od tehnoloških pa do onih vezanih za segmentaciju tražnje, diferenciranje uslužnog programa i drugih. U tim okvirima je, kako to proizlazi iz prethodne analize, za preduzeća u turizmu veoma naglašena strategija marke. Ona na određeni način objedinjuje sve napore preduzeća u tehnološkom, organizacionom i tržišnom pogledu da se pozicionira i obezbedi rast i razvoj. Stoga je bitna odluka o tome da li koristiti jednu ili više strategija marke, posebno sa aspekta uključivanja u globalno poslovanje na međunarodnom nivou.

Na primer, najveći hotelski lanci su razvili strukturirani portfolio i strategiju baziranu na hotelskoj marki. Hotelske marke se pojavljuju kao osnova njihove strategije u 90-im godinama, naročito u cilju obezbeđenja rasta na međunarodnom tržištu. Primeri su Accor, Marriot, Holiday Inns, Hilton International i druga velika preduzeća. Međutim, kod strategije marke se može razlikovati „međunarodna" i „nacionalna".

Strategija „međunarodne" marke zasniva se na razvoju hotela samo na određenim, po pravilu kvalitetnijim lokacijama u različitim zemljama, sa namenom uglavnom za međunarodna poslovna putovanja. Ovo vodi do relativno niskog nivoa penetracije na tržište konkretne zemlje. Odnosno, ide se na pokrivenost tržišta kroz uključivanje većeg broja zemalja, umesto na veći broj objekata u konkretnoj zemlji. Strategiju „međunarodne" marke koriste oni hotelski lanci koji se odlikuju visokim kvalitetom usluga i čije se marke često označavaju kao „de luxe" (Hilton, Hyatt, Inter-Continental).¹⁵

Strategija „nacionalne" marke više je orijentisana ka segmentima sa srednjim i nižim nivoom prihoda i upotrebljavaju je hotelske kompanije koje na inostranim (tržištima žele da privuku prvenstveno domaću tražnju, lociranu u tim zemljama. Znači,

¹⁵ Todorović, J. , Koncepcije strategije rasta preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1975., str. 45



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

manje se oslanjaju na segment poslovnih putovanja kao što je to u slučaju „međunarodne“ marke. Strategija „nacionalne“ marke zahteva znatno veću penetraciju na tržište konkretne zemlje i bolje poznavanje njene ukupne ekonomije, uslova poslovanja i drugih bitnih elemenata. Na primer, britanski lanac Queens Moat Houses deluje u svojoj zemlji sa jednom markom, a u Holandiji i Nemačkoj sa druge dve marke. Hotelske kompanije koje primenjuju ovu strategiju istovremeno imaju i veći uticaj u zemljama ka kojima se šire. One u njima razvijaju široku mrežu usluga svojih jedinica.¹⁶

Prema tome, suština primene navedenih strategija marke u procesima internacionalizacije poslovanja ogleda se ukratko u sledećem: strategija „nacionalne“ marke obezbeđuje prisustvo u manjem broju zemalja sa većim brojem jedinica, a strategija „međunarodne“ marke u većem broju zemalja sa manjim brojem jedinica. Prihvatanje jedne ili druge strategije očigledno ima izuzetno značajan uticaj na organizacionu strukturu i ukupno poslovanje konkretnog hotelskog preduzeća.

3.3. Osnovi strategijskog menadžmenta u turizmu

U cilju definisanja strategijskog menadžmenta, posebno u turizmu, potrebno je, najpre, odrediti se prema pojmu strategija, a potom utvrditi odnos strategije i politike. Pod strategijom, s aspekta turizma, podrazumevaju se različite stvari i događaji za različite ljude. Međutim, često se između strategije i politike, ne samo u turističkoj privredi, stavlja znak jednakosti (navedeni izrazi, upotrebljavaju se ne retko kao sinonimi).¹⁷

Između strategije i politike ipak postoje izvesne razlike koje proizilaze iz prirode uključivanja turističkog preduzeća u njegovo okruženje. U tom smislu postavlja se pitanje bližeg određivanja pojma strategije i politike.

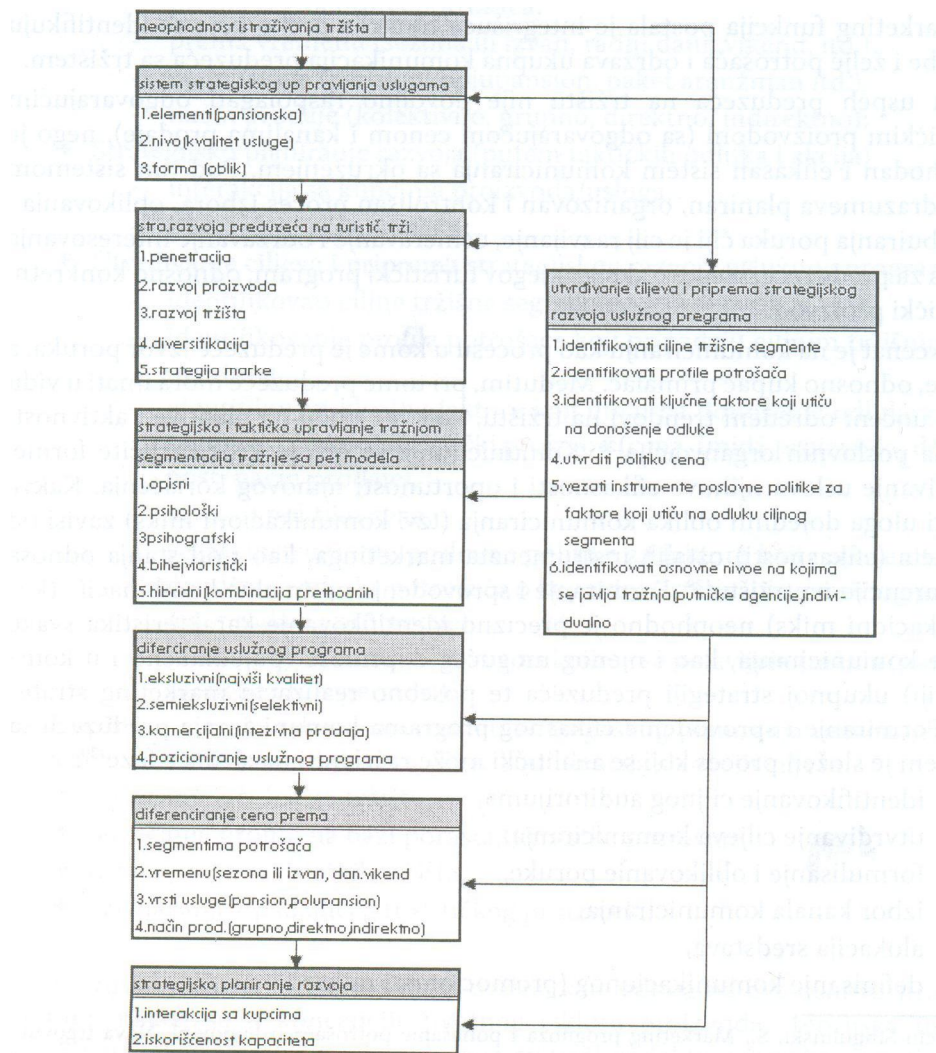
¹⁶ Powers, T., Marketing Hospitality, Wiley & Sons, New York, 1990.,

¹⁷ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 131



U odgovoru na pitanje šta je strategija, sugerise se korišćenje bližeg analitičkog pristupa. Od pomoći je pristup koji problem praktično svodi na utvrđivanje odgovora šta se, u ne smatra pod strategijom u turističkom preduzeću.

Slika broj 2: Strategijsko upravljanje turističkim preduzećem



Izvor: Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 132

Strategija predstavlja bazičnu poslovnu odluku kojom se definiše način realizacije ciljeva. Strategija predstavlja sveobuhvatan program za definisanje i ostvarivanje



organizacionih ciljeva i sprovođenje strateških akcija, kao i model organizacionih odgovora na izazove iz okruženja tokom vremena.¹⁸

Moglo bi se konstatovati, da se strategijom ne smatraju se sledeće mere i aktivnosti u turističkom preduzeću¹⁹:

- odgovori na kratkoročne fluktuacije u kooperativnom poslovanju i u okruženju, koje ima uticaja na turistička kretanja;
- finansijske projekcije;
- racionalizacija prošlogodišnjih aktivnosti ili plan za sledeću godinu;
- funkcionalni specifični plan;
- nedostižne namere i želje;
- grupa individualnih ideja o tome kakva bi budućnost trebala da bude.

Pod strategijom, nasuprot prethodnih karakteristika, može se podrazumevati²⁰:

- unapred određeni pravac pomoću koga kratkoročne fluktuacije mogu biti odvojene;
- kvalitativni planovi koji se odnose na kvalitet i sastav biznisa;
- dugoročni plan koji postavlja pravce i pruža osnovu za kratkoročne planove;
- sredstva za integrisanje funkcionalnih aktivnosti, postavljajući prioritete i vagajući rizike;
- izvodljivi računi u odnosu na upotrebu sredstava i načine za ostvarivanje superiornosti u odnosu na konkurente;
- planovi koji moraju obezbediti komunikaciju i motivaciju, ali i integraciju funkcionalnih aktivnosti.

¹⁸ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

¹⁹ Ibid

²⁰ Ibid



Funkcija strategije je da definiše način uspostavljanja odnosa između preduzeća i njegovog okruženja, kao i da specificira tipove biznisa koji treba da se obavljaju u okviru preduzeća²¹.

Sveobuhvatna strategija svakog preduzeća, smatraju brojni eksperti, obuhvata odluke menadžera koje se odnose na sledećih pet segmenata²²:

- 1) potrošački (turistički) miks;
- 2) proizvodni miks (turistički proizvod);
- 3) geografske granice tržišta koje treba da bude uslužno;
- 4) konkurentska tržišta; i
- 5) ciljevi (kriterijumi) za izvršavanje.

Izloženi aspekti strategije mogu pomoći da se definiše priroda odnosa preduzeća sa njegovim okruženjem, ali ne definišu kako će ti odnosi biti uspostavljeni. Vidljivo je takođe da su ciljevi neizbežna komponenta svake strategije.

Na osnovu prethodnih konstatacija, osnovne razlike između strategije i politike mogu se apostrofirati na ovaj način²³:

Strategija je usmerena na povezivanje eksternih prilika sa korporativnim sredstvima sa ciljem ostvarivanja odgovarajućeg nivoa profita.

Politika utvrđuje prirodu uključivanja preduzeća u okruženje. Ovo uključivanje se ne odnosi samo na korporativni nivo, već i na pojedine funkcionalne aktivnosti. Politika je zasnovana na prethodno utvrđenim šansama (prilikama) i pogledima u odnosu na konkurentske izazove i pretnje. Politika je "planska odluka kojom se preciziraju

²¹ Shirley, R.C., Peters, M.H. and El Ansary, A.I., Strategy Policy Formation: A Multifunctional Orientation, Wiley, New York, 1981.

²² Čerović, S., Menadžment u turizmu, PMF - department za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Čigoja štampa, 2004., str. 75

²³ Kneee, D. and Walters, D., Strategy in Retailing—Theory and Application, Philip Allan, Oxford, 1985, str. 2-3.



stavovi, načela, principi ili kriterijumi kojim se usmerava odlučivanje i akcije u poslovanju preduzeća"²⁴

Strategija u osnovi označava "kalkulisano ponašanje u novim situacijama", a veći stepen turbulentnosti okruženja stvara tzv. nove situacije. Iz toga proizilazi potreba za razvojem **strategijskog menadžmenta u turizmu**. Komponente **administrativnog menadžmenta** imaju relativno veći ponder u stabilnijim uslovima u okruženju.²⁵

Okruženje ukupne turističke privrede u savremenim uslovima je u visokom stepenu turbulentno, a to potencira i potrebu razvoja **strategijskog turističkog menadžmenta**.

Dakle, **poslovnom politikom** utvrđuje se priroda odnosa preduzeća sa okruženjem i očigledno je da kao takva politika prethodi strategiji.

Politikom se utvrđuju dosta široke linije na kojima bi trebalo angažovati sredstva i personal, dok se strategijom utvrđuju nosioci razvoja. Turističko preduzeće svoje poslovanje mora odrediti u odnosu na svoje okruženje, a nakon toga razmatrati najbolju upotrebu rada i sredstava.

²⁴ Milisavljević M., Todorović J., Planiranje i razvojna politika preduzeća, Savremena administracija, Beograd, 1995., str.99

²⁵ Čerović, S., Menadžment u turizmu, PMF - departmant za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Čigoja štampa, 2004., str. 76



4. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH U BEOGRADSKIM HOTELIMA

4.1. Proces menadžmenta ljudskih resursa u hotelu „"

Poznato je da su svi procesi u menadžmentu ljudskih resursa međusobno povezani i samo kao strategijski usklađena celina obezbeđuju odgovarajuće rezultate. Neki autori ukazuju da su četiri procesa (selekcija, razvoj, vrednovanje – ocenjivanje i nagrađivanje) generička i determinišu organizacione performanse. Respektovanje ovog mišljenja ne treba da nas odvraća od sagledavanja svih HR procesa sa aspekta uloge u upravljanju znanjem i razvoju društva znanja, jer svaki zahteva specifičan način razmišljanja, vrednosni sistem, kriterijume i postupke koji generišu znanje. Dakle, faze u procesu menadžmenta ljudskih resursa, a s obzirom na okruženje ekonomije znanja, su sledeće:

Planiranje ljudskih resursa je procena i previđanje budućeg globalnog i organizacionog razvoja i njegovih implikacija za pool budućeg znanja i sposobnosti zaposlenih. Suština je u identifikovanju praznina koje organizacija ima u znanju potrebnom za budućnost i pretakanja istih u sposobnosti, veštine i znanja koje bi trebali da imaju budući zaposleni. Pri tome je neophodno moguće izvore regrutovanja sagledavati u internom i eksternom okruženju i u skladu sa procenjenim stanjem i strategijom planirati aktivnosti organizacije na regrutovanju, razvoju, zadržavanju ili otpuštanju.

Regrutovanje u ekonomiji znanja podrazumeva privlačenje talenata stvaranjem brenda dobrog poslodavca (dobro mesto za rad) i marketinški dobro osmišljenim kreiranjem linkova sa ciljnim grupama. Pri tome se sposobnosti i znanja kandidata posmatraju šire od opisa radnog mesta i uzima u obzir sposobnost učenja i razvoja.

***Od procesa selekcije*** zavisi da li će i koliko znanja ući u organizaciju.

Takvim ciljevima treba da budu prilagođeni i kriterijui i postupci selekcije. Osnovni kriterijumi treba da budu postojeći potencijal i motivacija za učenje, možda i više nego eksplicitno znanje. Postupak selekcije treba da bude takav da obezbedi što više kvalitetnih informacija, kako bi se donela dobra odluka. On treba da uzme u obzir i vrednosni sistem pojedinca, posebno sa aspekta saradnje i deljenja znanja u procesu rada grupa i timova. Prema Brilejdu i Hermanu može se identifikovati lista posebnih kompetencija za organizaciju znanja²⁶:

- Specijalizovane veštine u određenoj oblasti,
- Posvećenost učenju i razvoju,
- Kooperativnost i volja za deljenjem informacija i ideja sa drugim ljudima,
- Kreativnost (mogućnost povezivanja različitih elemenata i stvaranja novih rešenja i ideja)
- Kulturna prilagodljivost.

Primljenim kandidatima treba dobro osmisлити proces integracije i socijalizacije u organizaciju, koji treba da prezentuje poželjne vrednosti, radno ponašanje i kulturu.

Obuka i razvoj su neizostavne funkcije u organizacijama znanja. Organizacija koja uči (učeća organizacija) postala je normalan način funkcionisanja tih organizacija. O učenju kao korisnoj investiciji u ekonomiji znanja rečeno je i napisano mnogo. Međutim, da bi to stvarno bila investicija, a ne trošak organizacije, neophodno je učenje kanalisati prema strateškim i razvojnim pravcima organizacije, obezbediti transfer naučenog, evaluirati procese i rezultate i slati odgovarajuće signale iz vrha menadžmenta. Znanje zaposlenih je temelj organizacionih kompetencija kao konkurentske prednosti. Za održivi razvoj zaposlenih potrebno da aktivnosti učenja budu u skladu sa poslovnim rezultatima i unapređenjem performansi.

²⁶ Dostupno na, www.ipt-experts.com/index.php/sr/hr-menadzment.html, preuyeto sa sajta 20.04.2011.



Vrednovanje performansi (ocenjivanje radne uspešnosti) predstavlja važan proces evaluacije i razvojnog usmeravanja zaposlenih. Ovim procesom se obezbeđuje povratna informacija o rezultatima i poželjnim zalaganjima, ponašanjima i znanjima. Kroz njega se stvara dragoceni sistem vrednosti u kojem se rezultati prate i vrednuju, a zaposleni dobija orijentaciju za svoj dalji razvoj.

Nagrađivanje u ekonomiji znanja podrazumeva mnogo više od utvrđivanja koeficijenata zarade i zahteva pravičan, transparentan i fleksibilan sistem koji uzima u obzir sve što je važno za organizaciju znanja (znanje, rezultati, učenje, saradnja). Sistemom nagrađivanja se šalju direktne poruke zaposlenim o tome šta se vrednuje i do čega organizacija drži. On ima motivaciono dejstvo, ali još važnije od toga, može da deluje izuzetno demotivaciono i blokira eksplicitna i tacitna znanja. Dok je u industrijskoj ekonomiji zaposleni nagrađivan za vreme provedeno na radu i pretpostavljene kvalifikacije (kompenzacija), u ekonomiji znanja akcenat je na rezultatu, na onom što je postignuto korišćenjem znanja (nagrada). Krajnje je vreme da se oni koji upravljaju organizacijama i stručnjaci za ljudske resurse više pozabave sistemima nagrađivanja ne samo zbog toga što je to veliki trošak za organizaciju, nego prvenstveno zato što ima veliki uticaj na ponašanje, rezultate i kulturu. Tradicionalni sistemi zarada bazirani na radnom mestu i vremenu provedenom na radu, kao i grubo normiranje rada, u savremenim organizacijama se dopunjavaju nagrađivanjem na bazi kompetencija, pri čemu se prepoznaju i nagrađuju vrednosti koje pojedinac donosi organizaciji. Priznanja za postignute rezultate i dostignuća moguće je kreirati na različite načine, vodeći računa o njihovom motivacionom efektu. Danas se sve češće uvodi takozvani „caffeteria“ sistem koji ima za cilj da nagrade budu prilagođene potrebama i preferencijama pojedinih zaposlenih.



4.2. Planiranje ljudskih resursa

Uspeh savremene kompanije ne može se postići bez odgovarajućih ljudskih resursa koji raspolažu znanjima, sposobnostima i ličnim osobinama primerenim delatnosti kompanije, poslovnim ciljevima i zahtevima tržišta.

Šta se podrazumeva pod planiranjem ljudskih resursa? Pod planiranjem ljudskih resursa podrazumevamo blagovremeno predvinanje potreba u ljudskim resursima po zanimanjima, strukama, broju, kvalifikacijama i rokovima za to ostvarenje, uključujući potrebna finansijska sredstva za realizaciju tog planiranja. Planiranje ljudskih resursa se ne može svesti na mehaničko izračunavanje potrebnog broja ljudi za dati period. U suštini, planiranje ljudskih resursa treba da bude predmet duboke analize i studije timskog rada, u prvom redu top menadžmenta kompanije i sektora za ljudske resurse.

Osnov za planiranje ljudskih resursa čine²⁷:

- izveštaj o ostvarenim rezultatima i poslovanju kompanije
- izveštaj o ostvarenom kvalitetu proizvoda i usluga, odnosno o primedbama i reklamacijama kupaca, odnosno korisnika usluga
- planski ciljevi – sadašnji i budući
- procena tehnoloških i organizacionih promena
- procena interne i eksterne pokretljivosti ljudskih resursa
- analiza sposobnosti, znanja i uspešnosti postojećih ljudskih resursa
- predvinanje mogućnosti nedostatka posla u planskom periodu

Planiranje je menadžerska funkcija. Pripremu plana ljudskih resursa vrši menadžer sektora za ljudske resurse na osnovu iskazanih potreba menadžmenta kompanije i sopstvenog stručnog uvida. U tom smislu, menadžer ljudskih resursa treba da

²⁷ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004., str. 63



poznaje planske ciljeve, plan rada i poslovanja kompanije, poslovnu politiku i politiku upravljanja ljudskim resursima, kao i iskorišćenost postojećih ljudskih resursa, njihove mogućnosti i nedostatke.

Da bi se napravio kvalitetan plan ljudskih resursa, menadžment kompanije i menadžer ljudskih resursa treba da znaju (i da se slože) oko odgovora na sledeća pitanja²⁸:

- Koji se poslovi moraju obaviti u planskom periodu da bi se realizovao biznis plan?
- Koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebne za realizaciju toga plana?
- Koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova?
- Kako obezbediti potrebne ljude?

Nema dobrog planiranja ljudskih resursa ukoliko se ono ne bazira na dobrom planu i viziji razvoja kompanije iza koje stoji menadžment.

4.3. Proces regrutovanja kadrova u hotelima

Hotel zadovoljava svoje potrebe za ljudskim potencijalima na dva načina²⁹:

- zapošljavanjem novih ljudi
- razvojem potencijala postojećih

Hotel se odlučuje za prijem novih radnika kada proširuje poslove i kada treba da popuni radno mesto zbog unutrašnjeg premeštanja ili odlaska radnika u drugo preduzeće, penziju i slično. Popunjavanje novih radnih mesta počinje procesom koji se naziva regrutovanje ljudskih resursa.

Sam pojam regrutovanja podrazumeva proces kojim se obezbeđuje veći broj kandidata od broja koji treba zaposliti, kako bi menadžeri koji vrše konačan izbor, mogli da se opredele za kandidate koji najviše odgovaraju potrebama organizacije. Svrha

²⁸ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004., str. 64

²⁹ Ibid



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

regrutovanja je da se za svako upražnjeno radno mesto obezbedi po nekoliko kvalifikovanih i kompetetnih kandidata, da bi operativni menadžeri mogli između više njih da se opredele za one koje smatraju da su najbolji i najsposobniji. Kandidati koji uđu u uži izbor moraju ispunjavati sve tražene uslove. Cilj regrutovanja nije samo da se pronađu najbolji kandidati za određeni posao, već i da se oni dugoročno zadrže u organizaciji.

Da bi osigurao najbolje kandidate za zapošljavanje, hotel mora da osigura kvalitetan proces regrutovanja. Efikasan proces regrutovanja, mora imati sledeća obeležja³⁰:

1. Regrutovanje treba da bude dugoročna strategija.
2. Treba planirati proces regrutovanja.
3. Regrutovanje treba prilagoditi ciljnim grupama.
4. Regrutovanje treba da odgovara na potrebe kandidata.
5. Treba pažljivo izabrati i obučavati one koji regrutuju.
6. Pružati realnu sliku posla i organizacije.

Tradicionalni pristup regrutovanja bazira se na pretpostavci da je cilj regrutovanja da se što je moguće veći broj ljudi prijavi za upražnjeno mesto. Ideja je da se ostvari što je moguće manji racio selekcije za fiksne troškove regrutovanja. "Racio selekcije je odnos broja mogućih radnih mesta i broja prijavljenih kandidata"³¹.

Realni opisi poslova predstavljaju savremeniji pristup koji se koristi u situaciji kada su kriterijumi kvaliteta izuzetno važni-vrši se uparivanje potreba organizacije sa potrebama potencijalnih kandidata. Pretpostavka je da se na ovaj način regrutuju kandidati koji će duže ostati u organizaciji i koji će nastojati da budu što produktivniji u dužem vremenskom periodu. Ova filozofija se ostvaruje tako što se u procesu regrutovanja potencijalnim kandidatima prezentuju realni opisi poslova, na osnovu kojih oni jasno

³⁰ Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i bankarstvo Braća Karić, Beograd, 2002., str. 113

³¹ Bogićević-Milikić, B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006., str. 46

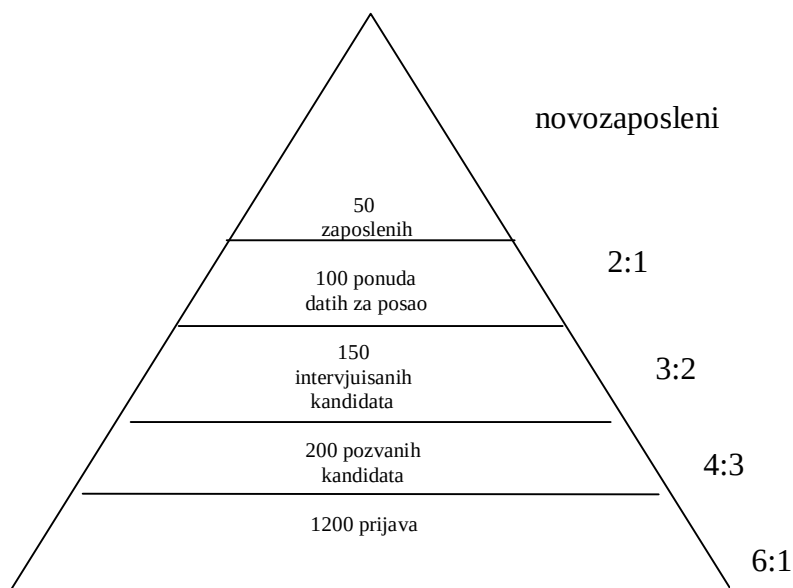


Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

mogu da sagledaju da li im ti poslovi odgovaraju i da li im omogućavaju da ostvare njihove poslovne aspiracije. Realni opisi poslova kod kandidata stvaraju realna očekivanja i dopuštaju im da sami procene da li će se uklopiti u novoj kompaniji.

Praksa pokazuje da od ukupnog broja prijavljenih kandidata samo 1/6 ulazi u uži izbor. Iz toga proističe da organizacija mora da obezbedi veliki broj kandidata. Vrlo često se za procenjivanje potrebnog broja kandidata koristi piramida prinosa pribavljanja koja se formira na bazi prošlih iskustava. Piramida prinosa pribavljanja zapravo je grafički prikaz prethodnog iskustva koji organizaciji pokazuje koliko kandidata određene kategorije treba osigurati u procesu pribavljanja da bi zadovoljila svoje potrebe.

Slika broj 3: Piramida prinosa regrutovanja



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.,(1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 290

Procesu pribavljanja i selekcije treba da prethodi definisanje i utvrđivanje opšte politike i strategije zapošljavanja. Ona se temelji na misiji i strategiji organizacije i



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

proističe iz opšte poslovne i menadžerske filozofije. Ona usmerava ceo proces pribavljanja i selekcije jer određuje³²:

- kakvi su ljudi potrebni organizaciji
- da li će ih tražiti unutar ili van nje
- koje izvore koristi, interne ili eksterne
- da li će organizaciju prilagođavati ljudima ili ljude organizaciji
- da li će preferirati individualiste ili “timske” igrače
- da li su joj potrebni “specijalisti” ili “generalisti”
- koliko je spremna da ulaže u osiguranje potrebnih ljudi
- kojim će se kriterijumima i instrumentima koristiti pri selekciji.

Strategija pokazuje da li organizacija želi ljude sa određenim tehničkim veštinama, stručnim znanjima i iskustvom koji će vrlo svesno i tačno izvršavati određene zadatke, ili traži opšte sposobnosti, talentovane ljude pune samopouzdanja, ambicije, inicijative, jakih interpersonalnih i komunikacionih veština koji su sposobni da uspešno “prodaju” i sebe i preduzeće u kom rade. U novije vreme se pokazuje da sve više preduzeća traži ljude koji imaju opšte razvojne potencijale, inovativne, komunikativne, fleksibilne, dok su konkretna znanja obavljanja određenog posla često u drugom planu. Preduzeća preferiraju talentovane i sposobne ljude u čija su stručna usavršavanja spremna da ulažu. Tako na primer, u materijalu kompanije Procter & Gamble piše : “Kada zapošljavamo nove ljude, njihova ličnost je važnija od njihovih stručnih znanja i veština... Profesionalno iskustvo nije uslov.” Osnova ovog pristupa je da se stručna znanja mogu steći, dok su individualni potencijali vezani uz sposobnosti i druge individualne osobine temeljna pretpostavka profesionalnog razvoja i uspešnosti u različitim područjima. Brojna istraživanja pokazuju da ključne osobine koje kompanije traže od kandidata su³³:

- komunikacione veštine
- kreativnost

³² Bahtijarević-Šiber, F.,(1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 85

³³ Bahtijarević-Šiber, F.,(1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb str. 86



- inicijativa
- analitičke veštine
- fleksibilnost
- sposobnost timskog rada

Proces regrutovanja utemeljuje se u stratezijskim planovima organizacije i planovima ljudskih resursa. On zahteva i određene pripremne aktivnosti. Ukoliko se radno mesto popunjava zbog odlaska radnika, onda su zahtevi posla uglavnom poznati, ali ukoliko se radi o novom poslu, potrebno je s nadležnim rukovodiocem razmotriti očekivanja, definisati zahteve i utvrditi kriterijume. U svakom slučaju, potrebno je prvenstveno sagledati postojeće kadrovske potencijale i eventualne rezerve.

4.4. Selekcija kadrova u hotelima

Selekcija je izuzetno složen proces koji se sastoji iz nekoliko koraka³⁴:

1. analiza prispele dokumentacije i trijaža prijava kandidata na osnovu zahteva posla - ovaj deo posla obavlja profesionalno lice ili personalna služba
2. prvi intervju - obavlja ga profesionalno lice osposobljeno za vođenje te vrste intervjua
3. psiho-testovi za kandidate koji zadovoljavaju kriterijume radnog mesta
4. intervju sa ekspertima, linijskim rukovodiocima i članovima tima, odnosno radne grupe radi identifikovanja stepena znanja i mogućnosti prilagođavanja načinu rada u timu ili grupi
5. završni razgovor i ugovaranje posla sa rukovodiocem nadležnim za donošenje odluke.

Na svakom koraku u ovom procesu treba doneti odluku i zahtevati neku afirmativnu povratnu informaciju da bi proces mogao da se dalje odvija. Svaki korak nalaže širenje znanja organizacije o prethodnom obrazovanju, sposobnostima i motivaciji

³⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004., str. 190



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

kandidata, čime se povećava količina informacija na osnovu kojih osobe nadležne za donošenje odluke, prave predviđanja i finalne izbore. Kandidatima treba objasniti svrhu specifičnih provera, kao što su npr. ispitivanje čekovnog računa, narko-test itd.

4.4.1. Učesnici u procesu selekcije

U procesu selekcije učestvuje ne samo sektor ljudskih resursa - stručnjaci za selekciju, već i menadžeri koji će biti neposredni rukovodioci novozaposlenima, a u nekim organizacijama čak i zaposleni koji će raditi sa kandidatima. Njihove uloge i zadaci prikazani su u sledećoj tabeli³⁵:

Tabela broj 1: Učesnici u procesu selekcije

SREDNJI MENADŽERI	ULJR STRUČNJACI	ZAPOSLENI
Pomažu stručnjacima za selekciju da razviju i izaberu testove selekcije Koordiniraju process intervjuisanja kandidata od strane stručnjaka za selekciju Donose konačnu odluku o izboru ili odbijanju kandidata	Kreiraju testove selekcije i koordiniraju njihovu primenu Ugovaraju intervjuisanje kandidata od strane linijskih menadžera Obrađuju podatke za potrebe linijskih menadžera Staraju se o ispunjenosti zakonskih zahteva	Intervjuišu kandidate koji bi trebalo da rade sa njima Zajedno sa stručnjacima iz sektora ljudskih resursa i linijskim menadžerima rade na orijentaciji novozaposlenih kandidata

Izvor: Bogićević Milikić, B., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2006, str.125

³⁵ Bogićević Milikić, B., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2006, str.125



4.4.2. Osnove testiranja i selekcije kandidata za posao

Pošto dobijete popunjene prijave, sledeći korak je da izaberete najbolju osobu za slobodno radno mesto. To obično podrazumeva sužavanje broja prijavljenih kandidata upotrebom sredstava za izbor, uključujući testove, provere biografskih podataka i preporuka i intervjue s kandidatima. Odabir pravih kandidata važan je iz nekoliko razloga. Prvo, rezultati nadređenih uvek delom zavise od podređenih. Zaposleni s pravim veštinama i osobinama daće veći doprinos kompaniji. Zaposleni koji ne poseduju odgovarajuće veštine ili koji su neprijatni ili ometaju rad neće biti delotvorni, pa će i rezultati firme biti slabiji.³⁶ Međutim, slabi rezultati nisu jedini problem. Po nekim procenama, 75% zaposlenih je makar jednom pokralo svog poslodavca; od 33% do 75% bili su uključeni u krađu, vandalizam, neopravdano odsustvovanje s posla i sl.; gotovo 25% izjavljuje da su znali da njihove kolege koriste drogu; a 7% ispitanih navodi da su bili žrtve fizičkih pretnji koje su im upućivale kolege. Takve nepoželjne kandidate treba odstraniti pre nego što im se da posao. Pravi izbor takođe je bitan jer je regrutovanje kandidata i njihovo zapošljavanje skupo. Zapošljavanje i obuka samo jednog službenika mogu da koštaju više od 5.000 dolara ako se uzmu u obzir nadoknade i vreme supervizora. Ukupni troškovi zapošljavanja jednog menadžera lako mogu da budu desetostruko viši ako se uračunaju troškovi potrage za kandidatima, vreme koje odlazi na intervjuisanje kandidata, provera preporuka, kao i troškovi putovanja i premeštaja. Zakonske posledice neodgovornog zapošljavanja. Pažljiva selekcija takođe je bitna zbog zakonskih posledica lošeg izbora. Pre svega, zakoni o jednakim mogućnostima i sudske odluke nalažu da se izbegne diskriminacija pripadnika zaštićenih grupa. Osim toga, sudovi će poslodavce smatrati odgovornim ako zaposleni koji su ranije osuđivani za krivična dela ili imaju slične probleme iskoriste pristup domovima kupaca ili slične prilike za izvršenje zločina. Zapošljavanje radnika s takvom biografijom bez adekvatnih preventivnih mera naziva se neodgovorno zapošljavanje.

³⁶ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 115



4.4.3. Analiza posla

Analiza posla ima neprocenjivu ulogu u procesu selekcije. Bez nje nije moguće uspostaviti dobar proces selekcije, utvrditi zahteve koje postavlja posao, izabrati instrumente, vrednovati ih, niti utvrditi kriterijume radne uspešnosti. Takođe, bez nje nije moguće odrediti kriterijume za procenu uspešnosti i vrednovanje procesa selekcije bez kog je odabir ljudi jednostavno “igra slučaja”.

Analiza posla ima tri cilja³⁷:

1. utvrđivanje potrebnih karakteristika ljudi koji će najbolje obavljati određeni posao
2. utvrđivanje kriterijuma na osnovu kojih će se ocenjivati radna uspešnost kandidata
3. postavljanje odgovarajućih standarda za vrednovanje procesa selekcije i instrumenata koji se tom prilikom koriste.

Analiza posla predstavlja stručni postupak prikupljanja i organizovanja svih relevantnih informacija o zadacima, odgovornostima, odnosima sa drugim poslovima i zahtevima u odnosu na izvršioca.

4.4.4. Kriterijum uspešnosti posla

Posle izvršene analize posla potrebno je odrediti kriterijume radne uspešnosti. Kriterijumi su standardi koji se mogu upotrebiti kao merilo za merenje uspeha ili neuspeha zaposlenih, odnosno kriterijumi su način opisivanja uspeha. Oni daju odgovor na pitanje za kakav posao bismo osobu, kao i koje kvalitete i osobine ta osoba mora da poseduje.

³⁷ Porter, K., Smith, P., Roger, F., Leadership and Management, British Library, 2006., str. 87



Globalno posmatrano kriterijume možemo podeliti u tri grupe³⁸:

- organizacioni kriterijumi - odnose se na oblike i svojstva ponašanja koje moraju biti u skladu sa ciljevima preduzeća, poslovnom strategijom, kulturom, a kojih se zaposleni moraju pridržavati
- kriterijumi organizacionih jedinica - odnose se na poželjno socijalno i radno ponašanje zaposlenih u određenim organizacionim jedinicama
- kriterijumi posla - najkonkretniji i najprecizniji jer su vezani za posao koji će pojedinac obavljati i određuju uspešnost na poslu i profil osobe koja može svoj posao kvalitetno da obavlja. Najčešće se koriste u procesu selekcije.

“Kriterijumi radne uspešnosti se najčešće dele u tri grupe prema svojim obeležijima:

- neposredni kriterijumi - obično se upotrebljavaju kao kontrola da se osigura da novoizabarani kandidati obavljaju posao na pravi način i ponašaju se primereno zahtevima koji se postavljaju
- posredni kriterijumi - odnose se na rezultate koji se očekuju od novih zaposlenih nakon uvođenja u posao
- konačni kriterijumi - odnose se na ocenu doprinosa osobe ciljevima organizacije.”³⁹

Sve ovo nam pokazuje da je utvrđivanje kriterijuma vrlo složen posao kojem treba posvetiti dosta pažnje. Kriterijumi uspešnosti moraju biti tačno utvrđeni i merljivi kako bi proces selekcije bio uspešan.

4.4.5. Profil zahteva

Profil zahteva definiše znanja, sposobnosti i veštine koje kandidat treba da poseduje da bi mogao uspešno da obavlja posao za koji se prijavio. Profil zahteva se sastoji iz stručnog profila koji se odnosi na potrebna stručna znanja i veštine i od

³⁸ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 121

³⁹ Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999., str.354



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

psihološkog profila koji obuhvata opšte i specifične intelektualne sposobnosti, osobine ličnosti i interesovanja. Profil zahteva predstavlja vezu između radnika i posla koji obavljaju, a može se odnositi na celo preduzeće ili samo na određeni deo. Profil zahteva se najčešće utvđuje na osnovu iskustva, a može i analizom osobina najuspešnijih izvršioca.

4.5. Obuka i razvoj ljudskih resursa u beogradskim hotelima

Kao i svako hotelsko preduzeće, koje u središtu pažnje ima svoje zaposlene, hotel upražnjava i formalne i neformalne metode obuke, kao i obuku na poslu i van njega.

Prilikom obuke u hotelu se koristi kombinacija različitih metoda i stilova učenja. Prilikom stupanja u radni odnos svaki radnik dobija u pisanoj formi pravila ponašanja, izgleda, komunikacije sa kolegama i gostima. Ukoliko je zaposlenom u opisu radnog mesta da ostvaruje komunikaciju sa gostima ili zaposlenima telefonom on mora i da poštuje formu javljanja na telefonske pozive koja je takode naznačena u tzv. *Manuel-u*, kao i niz drugih detalja, koji čine da zaposleni ispunjavaju sve neophodne kriterijume i pružaju usluge na vrhunskom nivou.

Osnovni cilj obuke jeste da zaposleni, osim što svoj posao rade na savršen način, budu u stanju da u svakom momentu izađu u susret gostu, da imaju odgovor i rešenje za sve što može da se javi kao problem kod gosta, da na pravi način reaguju na svaku žalbu. Da bi se to postiglo, organizuju se predavanja za zaposlene na slične teme, posebno za zaposlenje na recepciji i u restoranu, koji su najviše u kontaktu sa gostima.

Obzirom da glavni restoran hotela ima u svojoj ponudi najbolja jela iz internacionalnih kuhinja, sasvim je jasno da se od svakog zaposlenog u restoranu zahteva da bude u potpunosti upoznat sa nekoliko stotina različitih vrsta jela koja se nude ili koja će nuditi u budućem periodu u restoranu. Potpuna angažovanost i posvećenost poslu je neophodan elemenat postizanja poslovnih rezultata, što rezultira promeni radnog mesta,



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

tj. unapređenju. Menadžment hotela organizuje i kurseve stranih jezika za zaposlene u restoranu i u hotelskom domaćinstvu, jer je takva vrsta znanja neophodna svim zaposlenima koji dolaze u direktan kontakt sa gostima. Takođe, za radnike iz svih sektora su organizovana predavanja o mjerama zaštite i sužigurnosti, i to van radnog vremena.

Kada je reč o sektoru recepcije, svi zaposleni u toku obuke ovladavaju odgovarajućim kompjuterskim sistemom. U pitanju je tzv. **P.M.S.**, kompjuterski sistem kojim se koristi hotel da bi se moglo upravljati prihodom od gostinskih soba, cenama soba, rezervacijama, dodelom soba, podacima o gostima, računovodstvenim podacima i nizom drugih specifičnih usluga i funkcija potrebnih za upravljanje. Takođe, ovladaju i rezervnim (back up) sistemom, koji predstavlja dodatni hardverski i programski sistem koji se može koristiti paralelno sa sistemom u radu. Ovaj sistem koristi se za vreme nestanka struje ili u vanrednim situacijama, tako da rezervni telefonski sistem omogućava telefonske pozive iako je glavna digitalna telefonska centrala izvan funkcije.

4.6. Ocenjivanje performansi zaposlenih

4.6.1. Evaluacija rada zaposlenih

Važan zadatak pomoću kojeg se ostvaruju ciljevi organizacije jeste praćenje i vrednovanje radne snage. U praćenju radne uspešnosti povezujemo organizacione ciljeve i rezultate rada neposrednih izvršilaca.

Smatra se da je praćenje i ocenjivanje radne uspešnosti " kamen temeljac " menadžmenta ljudskih resursa. Sveobuhvatno ocenjivanje može da se odnosi na evaluaciju radnih timova, radnih grupa ili čak celih organizacionih jedinica ili procesa. U ovom slučaju govorimo o evaluaciji rada zaposlenih.

Pod očekivanim radnim ponašanjem zaposlenih podrazumevamo predispozicije i kvalitete koji su neophodni za uspešno obavljanje radnih zadataka. Pored njih potrebno je



definirati kriterijume koji se upotrebljavaju za merenje uspeha ili neuspeha zaposlenih jer jedna od najvažnijih aktivnosti menadžera ljudskih resursa jeste upravo procenjivanje uspeha radnika na poslu, tj. vršenje evaluacije rada zaposlenih.

4.6.1. Razlozi za evaluaciju zaposlenih

Evaluiranje rada zaposlenih je potrebno iz više razloga, odnosno dobijeni podaci o uspehu zaposlenog mogu da se koriste u različite svrhe⁴⁰:

za obavljanje kontrole utvrđenih procesa rada; kao osnova za utvrđivanje materijalnog nagrađivanja, napredovanja ili nekih olakšica ili pak otpuštanja;

merenje uspeha na poslu deluje motivaciono na zaposlene; praćenje uspeha zaposlenog je jedan od pokazatelja validnosti postupka selekcije kadrova koja je preduzeta što i jeste glavni aspekt sa koga pristupamo ovom pitanju, a s obzirom na tematiku našeg istraživanja;

rešavanje kadrovskih problema premeštanja radnika na radno mesto koje je adekvatnije njegovim sposobnostima;

procene uspešnosti omogućavaju planiranje razvoja karijere pojedinca i donošenje relevantnih odluka u tom domenu;

podaci o uspehu zaposlenih služe kao osnova za planiranje i procenu efikasnosti obučavanja, odnosno sugerišu koja znanja i veštine zaposleni treba da poseduju;

na osnovu povratnih informacija o svom radu, pomažu zaposlenom da planira napredovanje i za postizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarenja strategijskih ciljeva kompanije.

4.6.2. Metode procene uspešnosti

Tri vrste performansi mogu biti predmet ocene zaposlenih⁴¹:

- lične karakteristike (sposobnost, lojalnost firmi...),
- ponašanje zaposlenih i
- rezultati koje zaposleni postižu.

⁴⁰ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 215

⁴¹ Dostupno na http://www.profil-group.com/sr/trazenje_i_selekcija/, preuzeto sa sajta 14.08.2010.



Informacije o uspešnosti na poslu dobijaju se kroz opservaciju aktivnosti zaposlenog, beleženjem zapaženih rezultata i upoređivanjem sa kriterijumima, kao i razgovorom sa osobama koje mogu dati kompetentne odgovore vezane za aktivnosti. U proceni uspeha zaposlenih koriste se različite metode koje možemo podeliti na sledeći način⁴²:

- metode rangiranja,
- metode skale procene i
- metoda slobodnog izbora

4.6.3. Metode rangiranja

Rangiranje predstavlja najjednostavniji metod procene uspeha zaposlenog. Postoje dve metode rangiranja⁴³:

Obično rangiranje – postupak se sastoji u tome da se na osnovu neke osobine ili radnog ponašanja pojedinci poređaju u rang listu od najboljeg ka najlošijem. Ova metoda pogodna je za jednu malu grupu jer se procenjivanje vrši u okviru jedne grupe. Rang zapravo govori samo o položaju zaposlenog u grupi, ali ne i o tome koliko je neko bolji ili lošiji.

1. Grupno rangiranje – polazi se od pretpostavke da se pojedinci po ocenjivanom ponašanju ili osobini raspoređuju u normalnu distribuciju.

4.6.4. Metode skale procene

Metode skale procene sudova sastoje se u tome da se za svaki oblik radnog ponašanja ili značajniju osobinu načini skala na osnovu koje se ocenjuje u kojoj meri se ta osobina ili ponašanje pojavljuje kod određenog radnika. Skala procene može biti kontinuirana, tj. sadrži minimalni i maksimalni stepen date osobine, i diskontinuirana.

⁴² Dostupno na <http://oneway-consulting.com/OneWayCompanyProfile.pdf>, preuzeto sa sajta 17.08.2010.

⁴³ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 217



4.6.5. Metoda slobodnog izbora

Ova metoda sadrži niz tvrdnji koje opisuju radno ponašanje ili neku određenu osobinu. Svaka od tvrdnji ima unapred određenu numeričku vrednost tako da niz tvrdnji čini skalu. Konstrukcija liste tvrdnji za procenu uspeha ima sledeće faze⁴⁴:

I Faza – podrazumeva prikupljanje velikog broja tvrdnji koje opisuju moguće oblike radnog ponašanja, a koje su jasne, nedvosmislene i obuhvataju različite aspekte radnog ponašanja (poželjne i nepoželjne).

II Faza – podrazumeva davanje podataka grupi ocenjivača da procene važnost svake tvrdnje s obzirom na uspeh na poslu, dajući recimo ocene na numeričkoj skali od 1 do 10. Krajnja numerička vrednost svake tvrdnje se dobija kao prosek ocena svih ocenjivača. One tvrdnje koje ocenjivači različito ocenjuju i kod kojih postoji visoko, izrazito neslaganje se odbacuju.

III Faza – U trećoj fazi imamo konačnu listu koja obuhvata niz različitih opisa ponašanja, tvrdnji (pozitivnih i negativnih) gde svaka tvrdnja ima numeričku vrednost koja predstavlja stepen na skali za merenje radnog ponašanja.

4.6.6. Greške u evaluaciji zaposlenih

Najčešće greške u proceni su posledica subjektivnosti, pristrasnosti ocenjivača ili nedovoljne metodološke izgrađenosti primenjenog postupka. Glavne greške u evaluaciji zaposlenih su halo efekat i konstantne greške. Halo efekat – najčešća greška kod procenjivanja, koja se svodi na to da se na osnovu opšteg utiska i mišljenja o osobi ili na osnovu jedne od karakteristika , ocenjuju njegove druge osobine. Prisustvo halo efekta može se proveriti analizom ili korelacijom ocena niza različitih osobina. Ono što sugeriše na postojanje halo efekta jeste visoka korelacija između ocena niza različitih osobina.⁴⁵ Da bi se smanjila mogućnost pojave halo efekta potrebno je da se precizno opišu i definišu ocene na skali, da se jasno i potpuno definišu osobine koje će biti ocenjivane, neophodno je upoznati ocenjivače sa metodama ocenjivanja i vrstama grešaka koje se u

⁴⁴ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004., str. 582

⁴⁵ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007., str. 198



ocenjivanju pojavljuju i načinima kako se ove greške mogu izbeći, itd. Konstantne greške – ovaj tip greški se sastoji u strogom ili blagom ocenjivanju ili davanju osrednjih ocena, što je u najvećoj meri posledica osobina i stavova samih ocenjivača, ali i nedostataka primenjenog postupka ocene. U ocenjivanju se stalno pojavljuje i mera centralne tendencije koja se manifestuje kao sklonost ocenjivača da izbegava ekstremne (vrlo dobre ili slabe) i da daje uglavnom prosečne ocene.⁴⁶

Najbrži način za otkrivanje ove greške je inspekcija distribucije ocena. Takođe, upoređivanje ocena više ocenjivača može da sugeriše moguće prisustvo konstantnih grešaka.⁴⁷

4.6.7. Efekti ocenjivanja

Rezultat vrednovanja rada može se iskazati ocenama – iznad standarda, standard postignut ili ispod standarda. Posledice ocenjivanja mogu nekada biti i negativne, recimo da uzrokuju razne troškove koji nemaju efekat, prisutnost emocionalnog naboja i drugo. Međutim posledice su najčešće pozitivne jer donose niz koristi za podređenog kao što su: sticanje novih znanja, povećanje motivacije, sticanje novih iskustava i pronalaženje novih puteva za efikasniji rad, podela odgovornosti za lično napredovanje i razvoj, itd.

4.6.8. Protokol evaluacije

Procena uspešnosti obavlja se jednom do dva puta godišnje, a konačna ocena donosi se na osnovu kontinuiranog procesa prikupljanja informacija o ponašanju, radu i zalaganju zaposlenog. Jedna od obaveza menadžera jeste da za svakog zaposlenog kreira "personalni dosije". U tom dosijeu pored ličnih podataka moraju biti unešeni i podaci vezani za evaluaciju, a to su: zapažanja o radu zaposlenog, redovnost na poslu, odnos sa okruženjem, rezultati koje zaposleni postiže itd.

⁴⁶ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007., str. 199

⁴⁷ Ibid



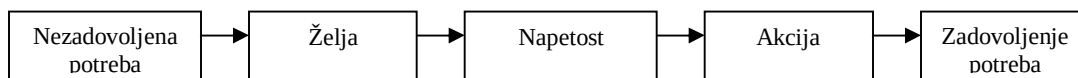
4.7. Motivacija i podsticanje uspešnosti na poslu

Zbog posebne važnosti koju ima motivacija na radni učinak zaposlenih, kao i zbog važnosti njenog razumevanja u cilju uspešnog menadžmenta ljudskim resursima posebno ćemo se osvrnuti na to pitanje.

4.7.1. Pojam motivacije

Motivacija je uopšten pojam koji se odnosi na skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnog. Motivisani ljudi ulažu mnogo više napora da obave neki posao od ljudi koji su manje ili nimalo motivisani. Suština motivacije je u zadovoljavanju određenih potreba.

Šema broj 1: Proces motivacije



Izvor: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004., str. 567

Menadžerski posao uključuje i određenu odgovornost prema osoblju, što znači da menadžer mora naći način da motiviše zaposlene. Treba imati u vidu da⁴⁸:

1. različiti ljudi imaju različite potrebe
2. isti ljudi u različitim životnim kontekstima imaju različite potrebe

Motivirajući faktori su⁴⁹:

- dobra plata
- interesantan posao
- uslovi rada

⁴⁸ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004., str. 568

⁴⁹ Ibid



- autonomija
- poverenje

Demotivirajući elementi su⁵⁰:

- smanjenje plate
- neodgovarajući uslovi rada
- dosadan posao
- nemogućnost napredovanja i usavršavanja....

4.7.2. Klasične teorije motivacije

U periodu pedesetih godina začete su tri teorije motivacije koje su još uvek najpoznatija objašnjenja teoriji motivacije.

To su sledeće teorije:

- teorija hijerarhije potreba
- teorija X i Y
- teorija "motivacija-higijena"⁵¹

4.7.2.1. Teorija hijerarhije potreba

Ovo je najpoznatija teorija motivacije. Njenu definiciju je dao Abraham Maslow u delu "Motivacija i ličnost". Teorija objašnjava da unutar svakog bića postoji hijerarhija od 5 vrsta potreba, i to:

- fiziološke potrebe
- potrebe za sigurnošću
- potrebe za povezivanjem
- potreba za poštovanjem
- potreba za samopotvrđivanjem⁵²

⁵⁰ Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2002, str. 381

⁵¹ Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2002, str. 382



4.7.2.2. Teorija X i Y

Postoje dva gledišta o ljudskom društvu koje je predložio Daglas McGregor. Jedno je u osnovi negativno i označio ga je kao teoriju X a drugo je pozitivno i označio ga je kao teoriju Y.

Prema teoriji X, četiri pretpostavke kojih se menadžeri drže su:

1. Zaposlenima je svojstveno da ne vole rad te će ga nastojati izbeći kad god je to moguće
2. Zbog ove ljudske karakteristike većinu ljudi treba prisiljavati, kontrolisati, usmeravati i plašiti kaznom kako bi ih naveli da ulože adekvatan napor u ostvarenju organizacionih ciljeva.
3. Prosečna osoba preferira usmeravanje, želi izbeći odgovornost, ima relativno malo ambicija i želi sigurnost iznad svega.

Nasuprot ovim negativnim gledištima o naravi ljudskog bića, McGregor je definisao četiri druge pretpostavke tj. Teoriju Y:

1. Trošenje fizičkih i mentalnih napora na poslu prirodno je isto kao igra ili odmor
2. Osoba će se samousmeravati i samokontrolisati ako je predana ciljevima
3. Prosečna osoba može naučiti prihvatiti odgovornost pa i tome težiti.
4. Kreativnost tj. sposobnost donošenja dobrih odluka široko je rasprostranjena među ljudima i ne mora obavezno biti isključivo područje delovanja onih koji su na rukovodećim poslovima.
5. U uslovima savremenog industrijskog života intelektualni potencijali prosečnog ljudskog bića samo su delimično iskorišteni.⁵³

⁵² Kvaščev, R., Psihologija stvaralaštva. Beograd: Izdavačko informativni centar studenata, Beograd, 1976., str. 104



4.7.2.3. Teorija “motivacija-higijena”

Ovu teoriju je predložio psiholog Friedrich Herzberg. Njegova istraživanja su ukazala na dvofaktornu teoriju motivacije (faktori koji izazivaju zadovoljstvo i nezadovoljstvo).

Prva grupa neće motivisati ljude ali moraju biti prisutni u organizaciji. Herzberg je ustanovio da su faktori druge grupe ili faktori sadržaja posla pravi motivatori zato što imaju potencijal izazivanja osećaja zadovoljstva. Ako je ova teorija ispravna, menadžeri moraju posvetiti veliku pažnju poboljšanju sadržaja posla. Faktori koji utiču na stavove o poslu su: postignuće, priznanje, sam posao, odgovornost, napredovanje, nadzor, radni uslovi, plata, lični život, sigurnost.

4.7.3. Savremene teorije motivacije

Postoje tri savremene teorije motivacije⁵⁴:

- Teorija triju potreba
- Teorija očekivanja i
- Teorija pojačanja⁵⁵

4.7.3.1. Teorija triju potreba

Prema McClellandu tri relevantna motiva su⁵⁶:

1. Potreba za dostignućem - poriv za isticanjem, postignućem u odnosu na skup standarda, težnja ka uspehu
2. Potreba za moći - da druge učinite da se ponašaju na način na koji se inače ne bi ponašali
3. Potreba za pripadnošću - za prijateljstvom i bliskim međuljudskim odnosima

⁵⁴ Kvaščev, R., Psihologija stvaralaštva. Beograd: Izdavačko informativni centar studenata, Beograd, 1976., str. 105

⁵⁵ Bahtijarević, Šiber, „Menadžment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 125

⁵⁶ Ibid



4.7.3.2. Teorija očekivanja

Teorija očekivanja daje najcelovitije objašnjenje motivacije i dokazuje kako jačina nastojanja da se nešto uradi na određen način zavisi o snazi očekivanja da će rad donieti rezultat i to rezultat zanimljiv sa stanovišta pojedinca.

Tri su varijante ove teorije⁵⁷:

1. privlačnost - značenje potencijalne nagrade za pojedinca
2. povezivanje učinka sa nagradom - stepen verovanja pojedinca da će ga određeni nivo učinka dovesti do željenog cilja
3. povezivanje zalaganja sa učinkom - verovatnost kojom je pojedinac predvideo da će data količina zalaganja dovesti do učinka

4.7.3.3. Teorija pojačanja

Ovo u suštini i nije teorija motivacije jer se fokusira na stanje pojedinca kad preduzima neku akciju a ne ono što inicira tu akciju i ima samo posredan uticaj na tehnike upravljanja ljudskim resursima.

⁵⁷ Kvaščev, R., Psihologija stvaralaštva. Beograd: Izdavačko informativni centar studenata , Beograd, 1976., str. 106



5. UPOTREBA MOTIVACIJSKIH TEHNIKA U MENADŽMENTU LJUDSKIH RESURSA

Sa obzirom na rezultate brojnih istraživanja i iskustva dolazi se do odgovora da zapravo nema univerzalnog rešenja izgradnje motivacijskog sistema bilo kog preduzeća, a tako ni hotela, već on uveliko zavisi o politici pojedinačne organizacije i specifičnih rešenja.

Jedan od glavnih zadataka je definisanje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uslov je bolje poznavanje i razumjevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motivisanja ne može zavistiti o pojedinačnom ponašanju i stavu rukovodilaca već je sastavni deo poslovne i razvojne politike, definisanih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacijski sistem hotela mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcionisanje organizacije i razvoj⁵⁸:

1. ljude je potrebno privući u sistem i oni u njemu moraju ostati,
2. zaposleni moraju izvršavati preuzete zadatke i obaveze na zadovoljavajući način,
3. mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvitka organizacije.

Kako bi motivacijski sistem osigurao prethodno navedena tri tipa ponašanja potrebna je kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije kako bi se zadovoljile vrlo raznolike ljudske potrebe. To su sledeće aktivnosti⁵⁹:

- Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija
- Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija
- Aktivnosti implikacije za menadžere

⁵⁸ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004., str. 570

⁵⁹ Ibid



5.1. Aktivnosti na području materijalnih kompenzacija

Aдекватно materijalno nagrađivanje čini temelj na kojem treba dograđivati široku strukturu motivacionih podsticaja da bi se povećao ukupna motivacija i privlačnost radne situacije. Materijalne kompenzacije su dakle neophodne, ali ne i dovoljne kao uslov za razvijanje široke motivacijske osnovice raznolikog ponašanja unutar preduzeća. U razvijenim ekonomskim sistemima sve važnije postaju nematerijalne kompenzacije, dok je, kao primer, kod nas, plata na vrhu ranga činjenica koji motivišu odnosno demotivisu zaposlene.. Razlog tome leži udrugačijim ekonomskim uslovima, kulturi, nasleđu i dr.

Postoje određena pravila kojih bi se trebali pridržavati menadžeri pri koncipiranju motivacijskog sistema⁶⁰:

1. naglasak mora biti na timskom izvršenju i nagrađivanju i ukupnoj organizacijskoj uspešnosti
2. raspodela bonusa mora biti jednostavna, i
3. plate rukovodilaca moraju biti izuzetno visoke, ali i prve na udaru redukcije i snižavanja kod loših poslovnih rezultata.

Naročito treba voditi brigu o činjenici da zaposleni moraju imati poverenje u celokupni sistem kompenzacija i njegovu pravednost. Dobre međuljudske odnose moraju pratiti privlačne nadnice i poticajne plate jer je motivacija usko povezana sa zaradom.

Da bi privukao nove radnike, poslodavac bi morao proveriti je li njegova platna lestvica bolja od onih koje nude konkurenti. Politika nadnica i plata mora unapređivati dobre međuljudske odnose. Zdrava je politika platiti zaposlenog prema zasluži, usko povezujući njihove isplate s izvršenjem.

⁶⁰ Pržulj Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 213



Za svaki deo koji se dodaje na platu u svrhu podsticanja uspešnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca, mora biti jasna osnova i kriterijum da bi se motivisalo željeno ponašanje. Kako bi sistem stimulacija postizao željene efekte mora biti⁶¹:

- jednostavan,
- specifičan,
- ostvarljiv,
- merljiv i
- pravičan.⁶²

Pored plate koju zaposleni dobijaju kao kompenzaciju za svoj rad, značajne su i ostale koristi (beneficije) jer povećavaju korisnost koju zaposleni dobivaju od dane količine ukupne naknade (automobil, osiguranje, pomoć u rešavanju stambenih problema i sl.). Preduzeća trebaju prepoznati šta žele postići pribavljanjem pojedine koristi i razumeti motivacijske karakteristike svake koristi za zaposlene.

Sistemi nagrađivanja mogu biti individualni (prema složenosti radnog mesta i uslova rada, prema uspešnosti, prema količini, bonus, provizija i unapređenje) i na razini preduzeća (udeo zaposlenih u dobiti preduzeća, deoničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi). Pretpostavka efikasnog ocenjivanja radnog učinka zahteva kvalitetnu analizu radnog mesta (opisa poslova), te komunikaciju između zaposlenih i menedžera.

Zaposleni često povezuju razvoj sa unapređenjem. Niske organizacijske hijerarhije koje su sve prisutnije u organizacijama zbog tendencije decentralizacije ne mogu osigurati unapređenje zaposlenih. Stoga se strategija nagrađivanja i platna struktura moraju bazirati na podsticanju individua da unapređenje vide u profesionalnom i ličnom razvoju, umesto u napredovanju u hijerarhiji prema sve višim platnim pozicijama.

⁶¹ Pržulj Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 214

⁶² Pržulj Ž., Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002., str. 215



5.2. Aktivnosti na području nematerijalnih kompenzacija

Sistem motivacije zaposlenih uz materijalne kompenzacije mora obuhvatati i one nematerijalnog karaktera jer mu je cilj zadovoljenje raznolikih ljudskih potreba. Što više potreba zadovoljava, to je instrumentalniji za ostvarenje organizacijskih ciljeva. Budući da potrebe nisu samo materijalne, već i socijalne i psihološke potrebe (potrebe rasta i razvitka pojedinca, priznavanje sposobnosti, statusa, saradnje i socijalnih kontakata, sigurnosti, itd.) potrebno je sistem materijalne stimulacije dopuniti mehanizmima koji ukazuju na značenje svakog pojedinca za organizaciju i njegov individualni doprinos.

Znanje i kreativnost umesto učinka i produktivnosti u klasičnom smislu postaju osnova efikasnosti i uspešnosti savremene organizacije te je logično da se pronalaze nove osnove motivisanja. Motivacijska osnova proširena je grupnim sistemima nagrađivanja koji osim materijalnih kompenzacija uključuju sve više i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanju poslova, saradnji, fleksibilno radno vreme, itd.

5.3. Aktivnosti i implikacije za menadžere

Kako bi se koncipirao kvalitetan sistem motivacije nužno je da menadžeri razumeju potrebe svojih zaposlenih. To je preduslov uspešnog uticaja na njihove stavove i ponašanje. Naime, uz poznavanje svega, što trebaju znati o vlastitim područjima delovanja, moraju shvatiti psihološku strukturu individue, individualne psihološke potrebe i probleme, ali ne u svrhu psihološke manipulacije, već osiguranja kvalitetnih performansi.



Kompleksnost sistema motivacije zahteva da mu se pokloni značajna pažnja, te da ga oblikuje menadžment najvišeg nivoa. Pretpostavke nužne za kvalitetno sprovođenje sistema motivacije jesu⁶³:

- egzaktno merenje performansi,
- nepristrano ocenjivanje,
- omogućavanje napredovanja u poslu i daljnjeg školovanja i
- da svi nivoi menadžmenta poseduju osobine kao što su psihološka znanja i organizacijske sposobnosti.

Menađment treba uvesti nagradne i motivacione pakete čija struktura zavisi od toga koliko se složen ili jednostavan sistem motivacije želi razviti i preferira li se osnovni system baziran na kolektivnim ili individualnim činjenicama. Postoje određene smernice kojih bi se trebali držati menadžeri pri izgradnji i održavanju kvalitetnog sistema motivacije⁶⁴:

1. prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, ličnostii, potrebama zaposlenih,
2. povezati ljude sa poslovima,
3. koristiti ciljeve kao određenje zadataka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvalitetu njihova rada na ostvarenju tih ciljeva,
4. nastojati da ciljevi budu ostvarljivi,
5. individualizovati nagrade,
6. povezati nagrade sa radnim učinkom,
7. osigurati pravednost sistemai
8. ne zanemariti važnost plata za motivaciju zaposlenih.

Mnoge organizacije bonus vezuju velikim delom za kvalitet, koji se smatra najznačajnijim faktorom dugoročnog poslovnog uspeha preduzeća. Mnoge organizacije daju i bonuse za povećanje znanja što vodi većoj fleksibilnosti organizacije,

⁶³ Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2002, str. 392

⁶⁴ Ibid



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

racionalnijem korištenju kadrovskih potencijala, povećava individualnu zainteresovanost i kompetentnost. Jedan od ključnih koncepata od 90-tih godina prošlog veka je empowerment koji predstavlja delegiranje moći ili ovlašćenja na podređene u organizaciji. Dolazi do pune participacije zaposlenih u odlučivanju, podeli moći i delegiranju ovlašćenja čime se omogućava zaposlenima da maksimalno afirmišu svoju kreativnost. Kako bi sam program davao rezultate potrebno je da zaposleni dobiju informacije, znanje, veštine, moć i nagrade. Isto tako, menadžeri moraju shvatiti da njihov strah od opunomoćenja zaposlenih nije opravdan, budući su istraživanja dokazala da empowermentom raste ukupna moć u preduzeću.



U novije vreme razvijaju se brojni programi motivacije kojima se nastoje unaprediti performanse i zadovoljstvo zaposlenih. Neki od njih predstavljeni su u tabeli 2.⁶⁵

Tabela broj 2: Programi motivacije

NAZIV PROGRAMA	SVRHA PROGRAMA
Plaćanje performansi	Nagrade individualnim zaposlenima u proporciji s njihovim doprinosima. Takođe se zove plaćanje po zasluži
Podela	Nagrade svim zaposlenima i menadžerima u poslovnim jedinicama
kjjoiiiio dobiti	kada se dostignu predeterminisane ciljne performanse. Ohrabruje timski rad.
ESOP	
Bonusi	Zaposleni dobijaju deo vlasništva preduzeća koje im omogućava da učestvuju u poboljšanim profitnim performansama.
Plaćanje znanja	Nagrade zaposlenima sa istim gotovinskim plaćanjem zasnovanim na performansama
Fleksibilan raspored	Vezivanje plate zaposlenih sa brojem ostvarenih ciljnih veština. Radinci se motivišu da uče veštine za više poslova, tako da preduzeću poraste fleksibilnost i efikasnost. Fleksibilno radno vreme omogućava radnicima da samostalno rasporede svoje radne sate. Podela posla dopušta rad dva ili više radnika sa delom radnog vremena na jednom poslu.

Izvor: www.efzg.globalnet.hr

⁶⁵ Dostupno na, www.efzg.globalnet.hr, preuzeto sa sajta 11.04.2011.



Dakle, menadžment hotela može pomoći zaposlenima da postignu bolji status, da steknu bolje mišljenje o sebi i svom radu i to ⁶⁶:

1. uključivanjem zaposlenih u proces odlučivanja,
2. davanjem veće odgovornosti zaposlenima,
3. ohrabrivanjem njihovih ideja i prijedloga, i
4. potpuno tačnim prosuđivanjem zasluga zaposlenih i njihovim nagrađivanjem u skladu sa time.⁶⁷

Primeri novih motivacijskih programa ukazuju na činjenicu da zaposleni i njihova motivacija, razvoj i zadovoljstvo postaju centar nastojanja menadžmenta jer upravo oni predstavljaju glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu. Menadžeri moraju upotrebiti sva svoja znanja, kako organizacijska tako i psihološka, kako bi izgradnjom kvalitetnog motivacijskog sistema i kombinovanjem upravo onih motivacijskih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji, stvorili povoljnu organizacijsku klimu i usloveu kojima zaposleni mogu ostvariti vlastite potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspešnosti preduzeća.

⁶⁶ Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2002, str. 396

⁶⁷ Dostupno na, www.oliver.efri.hr, preuzeto sa sajta 14.04.2011.



6. HRM AKTIVNOSTI

HRM aktivnosti mogu se grupisati na sledeći način⁶⁸:

1. Određivanje potreba posla
2. jednaka mogućnost zaposlenja

Glavni se podsistemi funkcije ljudskih resursa mogu svesti na⁶⁹:

- zapošljavanje,
- profesionalni razvoj,
- podsticanje uspešnosti na radu,
- otkrivanje menadžerskih potencijala i informisanje u području ljudskih resursa.

Svaki od tih podsistema sadrži niz procesa koji su nužni za ostvarivanje funkcije ljudskih resursa. Upravljanje ljudskim resursima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadatke vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih.

Ova je poslovna funkcija je prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje delatnosti obuhvatala izbor aplikanata, razmeštaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formulisanja politike koja maksimizuje integraciju svih zaposlenih u preduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitet rada čime se kombinuje interes preduzeća i njegovih zaposlenih. Poslednje decenije razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta koju označava povratak čoveku kao kompleksnom i jedinstvenom, emocionalnom i iracionalnom, a ne isključivo racionalnom biću.

⁶⁸ Jovanović-Božinov M., Živković M., Cvetkovski T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002., str. 109

⁶⁹ Ibid



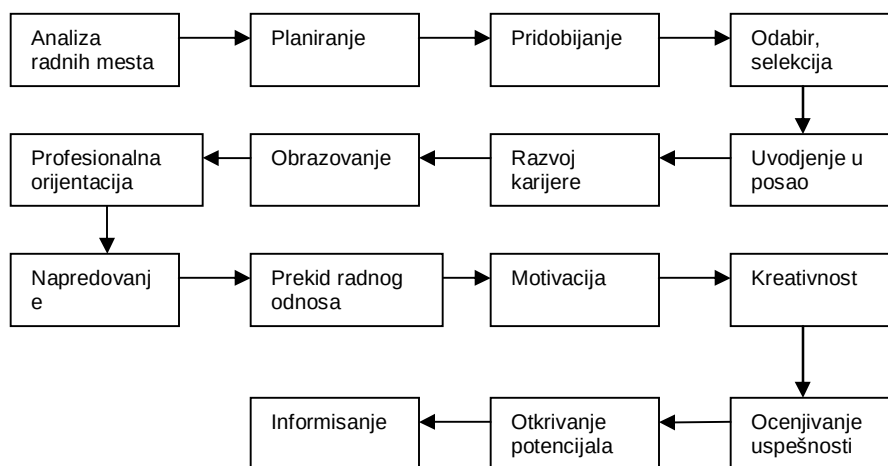
Filozofija ovlašćivanja i njena uspešna primena zahteva od menadžera poštovanje bitnih karakteristika⁷⁰:

- poverenja,
- decentralizaciju i distribuciju informacija i znanja,
- obrazovanje i obučavanje veština, jasne uloge i odgovornosti, slobodu djelovanja, povratne informacije, motivisanje i potkrepljenje i
- resurse potrebne za delovanje.

Okvir delovanja čine poslovni prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi zaposleni.

Menadžeri moraju predstavljati sponu između ljudi i upravljačkog vrha hotela i obavljati svoje funkcije u sklopu odela upravljanja ljudskim resursima kako bi se ostvarila celokupnost sistema i postiglo zadovoljstvo ljudi i ciljevi hotela. (Šema 1.)

Šema broj 2: Glavni procesi i funkcije ljudskih resursa



Izvor: Jovanović-Božinov M., Živković M., Cvetkovski T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002., str. 110

⁷⁰ Jovanović-Božinov M., Živković M., Cvetkovski T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002., str. 110



Delovanje menadžmenta ljudskih resursa treba shvatiti kao proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspešnog i zdravog preduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposleni.

6.1. R&D HRM-a – Research and Development

Ova funkcija istražuje HRM aktivnosti radi utvrđivanja činjenica i teorija u određenim HRM oblastima u cilju pronalaženja načina za efektivno poboljšanje istih.

Postoje tri koraka u okviru I&R⁷¹:

1. Odabir varijabli
2. Definisanje i testiranje hipoteza
3. Poboljšanje i primena metoda istraživanja

Načini HRM istraživanja su⁷²:

- Pregled literature
- Studije slučaja
- Korelacijske studije
- Uzročno istraživanje
- Eksperimenti

HRM kontrole se izvode da bi se izmenili ili verifikovali HRM rezultati.

6.2. Struktuiranje posla

Struktuiranje predstavlja aktivnost strateškog menadžmenta koja se nalazi u formalnoj definiciji zadataka i poslova organizacije kao i delegiranju ovlašćenja i koja osigurava realizaciju organizacijskih ciljeva.

⁷¹ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004., str. 582

⁷² Ibid



HRM je odgovoran za implementaciju koncepata strukture posla kroz pripremu opisa i specijalnih poslova, selekciju zaposlenih kao i za implementaciju novih metoda rasporeda. Prilikom struktuiranja radnog mesta koriste se mnogobrojne strategije i stimulativi. To su⁷³:

1. Ergonomske - poznavanje dizajna i uređenja oprema kao i adaptacije poslovne sredine da zadovolji potrebe ljudi
2. Job rotation - zamena dobijenog posla
3. Job enlargement - proširenje posla poslovima istog nivoa
4. Job enrichment - poboljšanje posla poslovima višeg nivoa
5. Quality of worklife - poboljšanje kvaliteta rada

Bitan faktor pri struktuiranju radnog mesta je i opis posla koji treba pružiti detaljne informacije o vrednostima posla, odgovornosti zaposlenih itd. Svaki opis posla treba da ima 4 osnovna dela⁷⁴:

- naziv posla
- opis posla
- detaljna definicija zadatka
- specifikacija posla

Opis posla identifikuje zadatke, dužnosti i odgovornosti posla. Identifikuje šta je urađeno i ukratko, kako je to urađeno, zašto, gde. Na osnovu opisa posla proističu standardi za dati posao. Najčešće komponente za opis posla su sledeće⁷⁵:

- identifikacija, prvi deo opisa posla u kojoj se daje naziv posla, odeljenje, lokacija.
- Opšti pregled kojim se daje pregled opštih odgovornosti i komponenti koji čine posao različitim od drugih.

⁷³ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004.str. 584

⁷⁴ Ibid

⁷⁵ Ibid



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

- Osnovne funkcije i dužnosti koja sadrži jasne i precizne izjave u vezi sa osnovnim izvršenim zadacima, dužnostima i odgovornostima.
- Specifikacija posla, ovde se daju kvalifikacije potrebne da bi se posao izvršio na zadovoljavajući način i
- Negiranja i odobrenja, gde se dozvoljava poslodavcu da menja dužnosti zaposlenog ili se zaposlenom, na njegov zahtev dozvoljava da izvršava dužnosti koje nisu na listi.



7. RAZVOJ I KORIŠĆENJE ZAPOSLENIH

7.1. Planiranje karijere

Planiranje karijere predstavlja aktivnost koja pomaže zaposlene u definisanju njihovih poslovnih interesa i imamo četiri glavna tipa ovih interesa⁷⁶:

1. interes stalnog položaja
2. linijski progres
3. spiralni interes, (mnogo zanimanja)
4. tranziciona karijera, (mnogo poslodavaca)

7.2. Razvoj ljudskih resursa

Svaka nacionalna ekonomija i njen dugoročni razvoj zavisi gotovo isključivo o kvalitetu njenih ljudskih resursa. U tom slučaju, korišćenje tih resursa i ulaganje u njihovu kvalitet primarni su faktori razvoja. Sistem obrazovanja osnovna je infrastrukturna pretpostavka rasta i razvoja kao što je i sistem saobraćajnica, energetske sistem, mreža institucija i zakonodavstvo. Okruženje u kojem se odvija ekonomski razvoj danas pruža određene prednosti ali i ograničenja.

Prednosti, ali istovremeno i izazovi javljaju se globalizacijom, otvorenom konkurencijom i informatičkim tehnologijama koje su sve to i omogućile. Ograničenja su u demografskoj strukturi stanovništva evropskih zemalja gde spadamo i mi i u nasleđu negativne selekcije kadrova, rigidnosti institucija i zakonodavstva koji danas pokušava uhvatiti korak sa promenama.

Sektor ekonomskih subjekata, danas je motor promene. Ponašanje preduzeća u privatnom sektoru, ali i državnih preduzeća koja opslužuju sektor preduzeća i građana

⁷⁶ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 258



dan danas mora biti prilagodljivo i otvoreno na promene. To nalaže konkurencija i globalizacija.

Preduzetničkom društvu briga za kadrove i njihovu motivaciju, specijalizaciju i promociju postaje deo programa uspostavljanja i razvoja integralnog kvaliteta preduzeća. Najproduktivnija poduzeća nastala su postizanjem premise da se zaposleni potpuno aktivno uključuju u njegov život jer im rad u tom preduzeću pričinjava radost.

Tako postoje dve vrste strategija koje moraju biti usko povezane i međusobno kongruentne i primenjuju se kako u proizvodnim kompanijama tako i u hotelima⁷⁷:

1. Eksterna - način takmičenja na tržištu (konkurisanje), i
2. Interna - način razvijanja, angažovanja, usmeravanja, motivisanja i kontrolisanja unutrašnjih resursa.

Strategija nagrađivanja treba biti integrisana sa poslovnom strategijom i formulisana na način na omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih resursa. Razvoj ljudskih resursa (Human Resources Development) je proces pripreme zaposlenih da maksimiziraju svoju korist kompaniji i njihovu satisfakciju poslom. HRD uključuje obrazovanje i obuku zaposlenih. Glavne oblasti HRD su: učenje, razvoj veštine i psihomotorne sposobnosti.

Postoji pet koraka u proceni HRD⁷⁸:

1. Određivanje potreba
2. Postavljanje ciljeva
3. Definisanje kriterijuma
4. Izbor odgovarajućih metoda
5. Evaluacija HRD efekata

⁷⁷ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 259

⁷⁸ Ibid



7.3. Ljudski resursi i strategijski menadžment

Hotel ima potrebu za ljudima i ljudi imaju potrebu za hotelom i tek zajedničkim delovanjem ostvaruju ciljeve. Ljudski resursi su osnovica na kojoj se gradi strategija svake hotela, a svi resursi kao mašine, sirovine i kapital, ciljevi kao proizvodnost i zadovoljavanje potrošača - dolaze od ljudi i na temelju njihova delovanja.

Izbor strategije ništa posebno ne znači ukoliko se ona ne transformiše u strategijski plan koji se potom implementira u praksi, te provodi kontrola ostvarivanja izabrane strategije. Menadžer mora voditi brigu o optimalnoj upotrebi resursa i o radu delegiranjem zadataka. Njegova važan zadatak je briga o outputu koji postiže njegovo odeljenje, o ulozi svakog pojedinca i o njegovom zadovoljstvu. Dokumentovanjem vrednosti rada, proizvodnosti i uspešnosti svakog zaposlenog, odeljenja, on zapravo kontroliše ostvarivanje ciljeva i u slučaju potrebe preduzima korektivne akcije kako u planovima, tako i u taktikama i strategiji preduzeća.

Uz rukovođenje se obično veže i moć, a koja predstavlja socijalni proces uticaja rukovodioca na ponašanje i akcije zaposlenih. Postoje pet osnovnih izvora moći⁷⁹:

- moć nagrađivanja,
- prinude,
- legitimiteta,
- referentna i
- znanja,

Koje će tipove moći menadžer izražavati zavisi od situacije, okoline i vremena. Moć prinude je svakako najnegativnija sa obzirom da se oslanja na strah. Stil rukovođenja je, takođe, veoma značajan za motivaciju zaposlenih jer direktno utiče na

⁷⁹ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 261



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja, a time zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i samozadovoljenja. Tako se kod autokratskog stila rukovođenja sve usresrežuje na moć menadžera i on upravlja uz pomoć nagrade i kazne, kod demokratskog se naglašava uloga zaposlenih u preduzeću i omogućena im je participacija u odlučivanju, dok je kod laissez-faire stila (slobodnog) zaposlenima dana maksimalna samostalnost.

Savremeni menadžeri sve su svesniji važnosti umeća rada sa ljudima te od presudne važnosti postaju njihove sledeće sposobnosti⁸⁰:

1. da izaberu, treniraju i osposobljavaju zaposlene,
2. da oblikuju i vode sastanke grupa svih vrsta,
3. da upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa,
4. da utiču i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi, i
5. da integrišu napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

Prema savremenim tendencijama ponašanje usmereno na ljudske potencijale (nagrađivanje, stalno komuniciranje...) postaje izuzetno važno, dok samo znanje i veštine upravljanja ljudskim resursima po mišljenju vrhunskih menadžera dolaze po važnosti na drugo mesto, odmah iza oblikovanja strategija.

7.4. Podsticanje uspešnosti na poslu

Podsticanje uspešnosti u radu uključuje aktivnosti⁸¹:

- motivacije,
- kreativnosti i
- ocenjivanja uspešnosti.

Motivacija za rad dominantni je problem u području upravljanja ljudskim resursima. Bitan razlog potrebe koncipisanja radne motivacije jeste potreba razumevanja

⁸⁰ Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 262

⁸¹ Ibid



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju sistema motivisanosti. Jedan od ključnih strategijskih zadataka menadžera danas postaje uspešno upravljanje ljudskim resursima i u kontekstu toga izgradnja celovitog sistema motivacije. Problem dugoročnog zadržavanja jezgra visokokvalitetnih kadrova i motivacije svih zaposlenih na maksimalni angažman i identifikaciju i stalan kreativni doprinos uključuju dva osnovna pitanja⁸²:

1. kako meriti radne rezultate i doprinos ljudi?
2. kako nagrađivati njihov rad i razviti takav sistem motivacije koji će ih ne samo zadržati u organizaciji nego i stalno podsticati na veće radne doprinose?

Uz prvo pitanje vezani su problemi utvrđivanja kriterijuma i metoda merenja i procenjivanja radnog doprinosa, odnosno uspešnosti na jednoj ili više dimenzija (kvalitet, kvantitet, inovacije, itd.), a uz drugo, razrada ispravne i systemske politike nagrađivanja i niza instrumenata njene realizacije. Ljudi imaju vrlo različite motivacijske strukture i različite podsticaje i zahtevaju veoma široku i raznoliku osnovicu motivacije. Za jedne su dominantni motivatcijski faktori materijalni dobici i privilegije, za druge plata ili pak uslovi rada, poslovna i razvojna politika preduzeća, klima u organizaciji. Potrebna je kombinacija motivacijskih faktora, materijalnih i nematerijalnih kako bi se obuhvatile u potpunosti potrebe pojedinca.

Hotel mora krenuti od ciljeva organizacije i tek nakon toga mora odgovoriti na pitanja kako operacionalizovati te ciljeve u grupne i individualne i kako meriti njihovo izvršenje. Menadžment hotela dizajnira radne zadatke, poslove u skladu sa organizacijskim ciljevima, zapošljava ljude sa potrebnim znanjima i umećima, zatim ih trenira, motiviše i nagrađuje. To su neki od temeljnih aspekata angažmana ljudskih resursa koji omogućuju uspešno delovanje, a vrednovanje rada služi prvenstveno praćenju realizacije organizacijskih ciljeva kako bi se pravovremeno razvijala korporativna strategija, te se prilagodilo okruženju. Jedna od najpopularnijih i najraširenijih metoda upravljanja uspešnošću menadžera i zaposlenih je upravljanje

⁸² Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007., str. 263



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

pomoću ciljeva, a prednost je što su menadžeri i zaposleni upoznati sa ciljevima koje treba izvršiti. Kreativnost koju nosi u sebi pojedinac dolazi do izražaja u određenoj klimi preduzeća i društvenom okruženju iz kojega dolaze podsticaji. Stoga je zadatak menadžmenta da prepozna kreativnog pojedinca u preduzeću i osigura uslove rada u kojima će doći njegove sposobnosti do izražaja i u kojima će on moći svoju kreativnost dalje razvijati. Uspešnost u radu je trajna briga subjekata organizacije i upravljanja ljudskim resursima pa je stoga nužno podsticanje svega što ima za posledicu uspešnost u radu. Kao što je već navedeno, u tome imaju važnu ulogu motivacija, kreativnost i ocenjivanje uspešnosti.



8. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH U BEOGRADSKIM HOTELIMA „BALKAN“, „CRYSTAL“ I „ZLATNIK“

U periodu od 01.03.2011. do 31.03.2011. sprovela sam istraživanje zadovoljstva zaposlenih u ova tri hotela, sa željom da saznamo kako oni vide hotele u kojima rade. Na ovom mestu prikazaću i prokomentarisati najvažnije rezultate istraživanja na nivou tri hotela, kako bismo na osnovu njih bili u mogućnosti da očuvamo ono što je u hotelima dobro, a korigujemo stvari kojima nismo zadovoljni.

8.1. Najvažniji rezultati

U istraživanju je učestvovalo 145 osoba. Istraživanje je bilo anonimno i za odgovaranje je bilo dovoljno izdvojiti desetak minuta vremena. Za on line istraživanje sam se i odlučila zbog toga što su odgovaranje i obrada podataka brzi i laki, kao i zbog toga što ne postoji mogućnost identifikovanja onih koji su odgovarali. Nadamo se da će u narednim istraživanjima, odziv biti daleko veći. **Centralni deo istraživanja podeljen je na dve oblasti:** Moja situacija na poslu i hotel. Generalno gledano, rezultati su pozitivni, jer se na sedmostepenoj skali odgovori mahom grupišu između četvrtog i šestog podeljka. Međutim, kako uglavnom nismo dobili ekstremno negativne, ali ni ekstremno pozitivne odgovore, može se reći da ovakvi rezultati otvaraju dosta prostora za unapređenje pojedinih aspekata rada u kompaniji.

8.2. Ključni nalazi istraživanja

O njima možemo govoriti kao o našim jakim i slabim stranama. Naša jaka strana, kako pokazuje ovo istraživanje, leži u tome što je kompanija u kojoj radimo u zaista velikom procentu kod zaposlenih doživljena pozitivno i to kao:



-
- profesionalna;
 - aktivna u odnosu na okruženje;
 - koja brine o zaposlenima;
 - i po mišljenju većine (ali ne tako dominantne kao po pitanju prethodnih stavki) – pruža jednake šanse svima

Na listi negativno ocenjenih karakteristika našlo se:

- zadovoljstvo primanjima, naročito u kontekstu uložene energije;
- jasnoća sistema nagrađivanja;
- saradnja između različitih timova unutar firme, koja je za razliku od saradnje unutar jednog tima, ocenjena prilično loše;
- istu poruku nosi i odgovor na pitanje da li u kompaniji postoji jak osećaj zajedništva;
- organizacija rada u pogledu brzine i efikasnosti u obavljanju zadataka;
- i usklađivanje privatnog i poslovnog života.

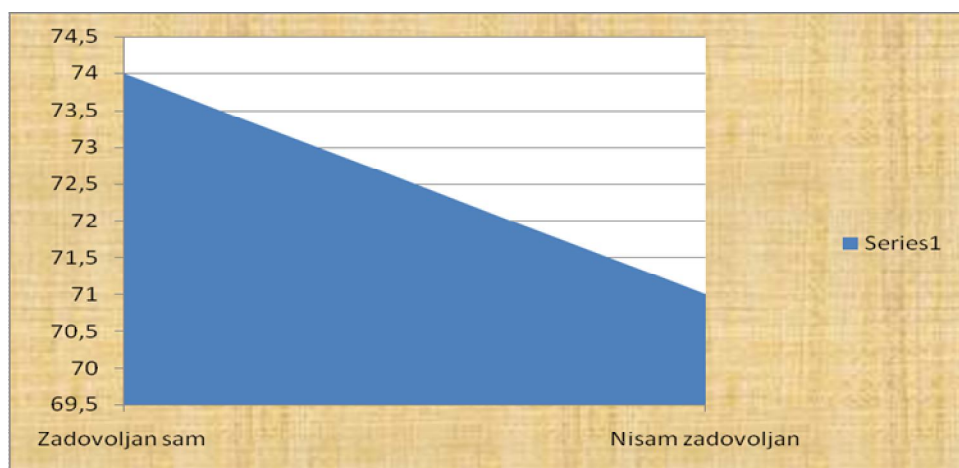
Sve negativno ocenjene karakteristike biće posebno razmatrane. Na neke od njih može uticati menadžment, neke su adresirane na HR, ali ima i onih na koje svako može da utiče ličnim stavom. Sada kada je jasno da velika većina želi da u ovim hotelima vidi bolju saradnju među timovima (ili sektorima) i jači osećaj zajedništva, ništa ih ne sprečava da tome daju svoj doprinos.



Navedene i sve ostale detalje istraživanja naći ćete u nastavku izveštaja.

1. oblast: Moja situacija na poslu

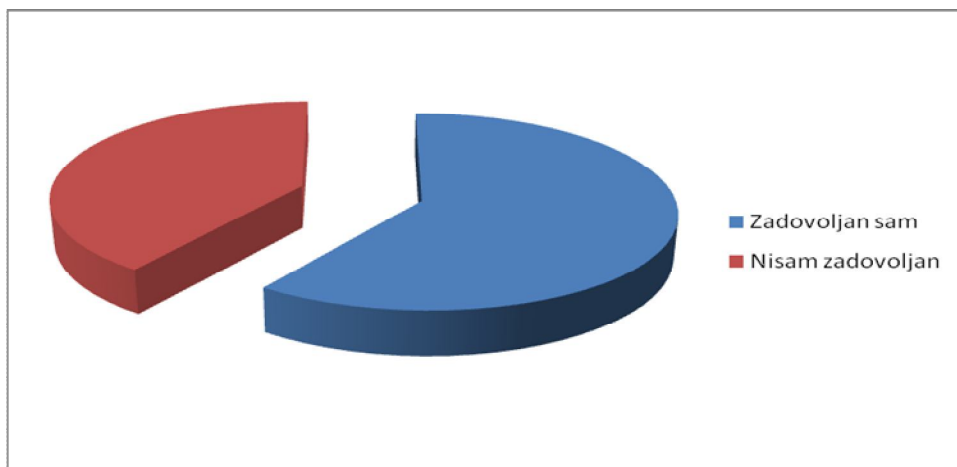
Da li ste zadovoljni visinom mesečnih primanja u hotelu?



Kao što se može videti na grafikonu, najveće nezadovoljstvo izraženo je visinom primanja u odnosu na vreme i energiju koja se ulaže u posao (a čak 49% zaposlenih doživljava ovo pitanje kao važno). Zaposleni su nešto manje, ali ipak nezadovoljni i visinom primanja u odnosu na zaposlene na istim ili sličnim mestima u drugim kompanijama (što 40% ljudi doživljava kao važno pitanje).

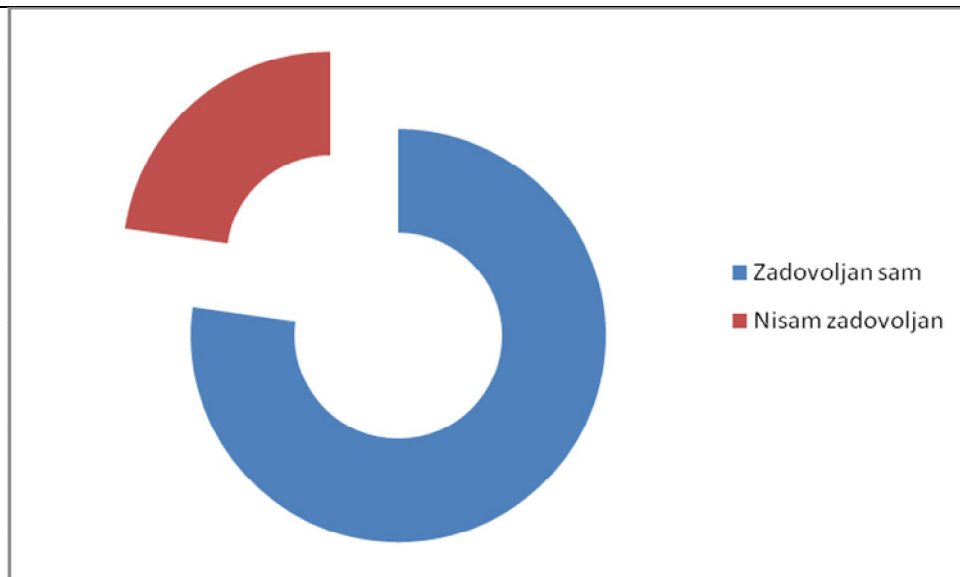


Da li ste zadovoljni visinom primanja u odnosu na vreme i energiju koju ulažete na poslu?



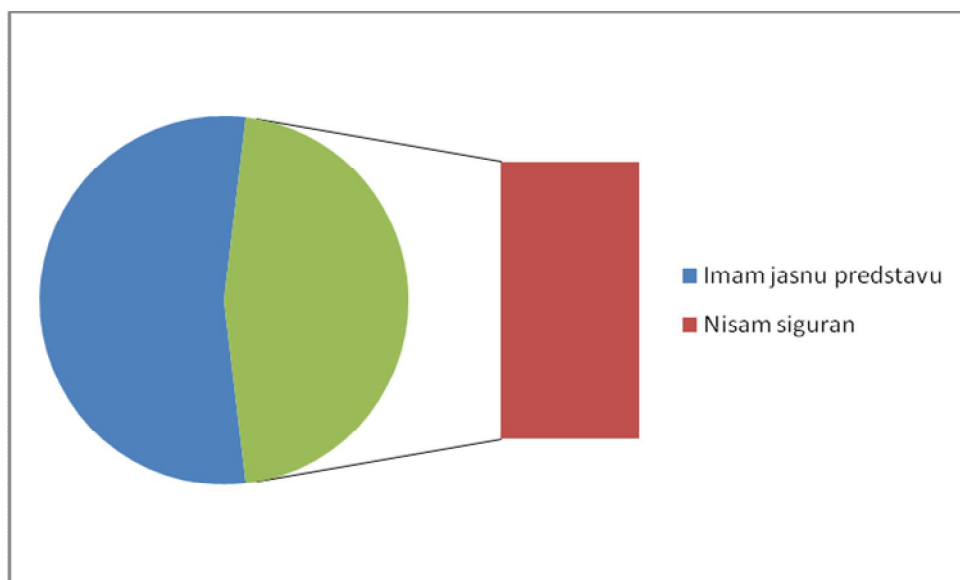
Takođe, slabije zadovoljstvo izražavaju transparentnošću sistema nagrađivanja (23% je zadovoljno sistemom nagrađivanja).

Da li ste zadovoljni sistemom nagrađivanja u hotelu?



Sa druge strane, većina zaposlenih izjavljuje da imaju jasnu predstavu o tome šta su njihovi zadaci na poslu i za šta su odgovorni (što čak 54% njih smatra važnim).

Da li imate jasnu predstavu o tome vači zadaci na poslu i za šta ste odgovorni?

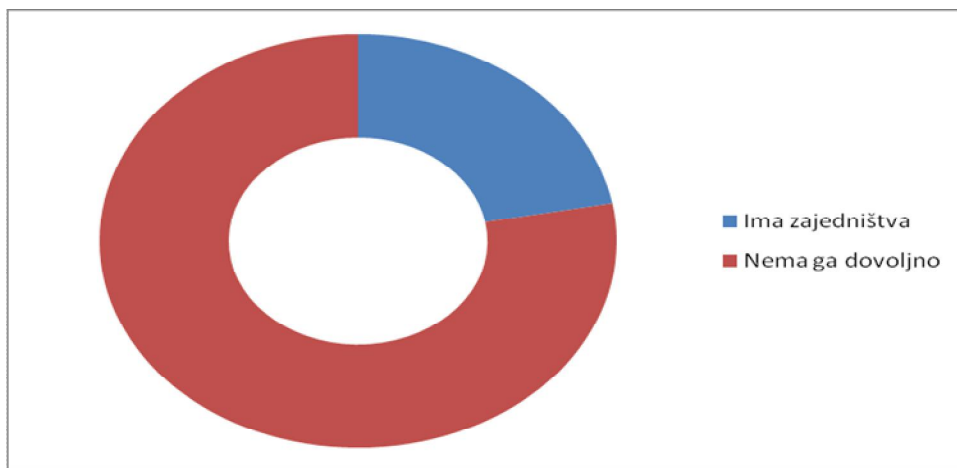


2. oblast: hotel



Najniže ocene zaposleni daju u pogledu osećaja zajedništva u hotelima (mada ovo pitanje samo 22% smatra značajnim).

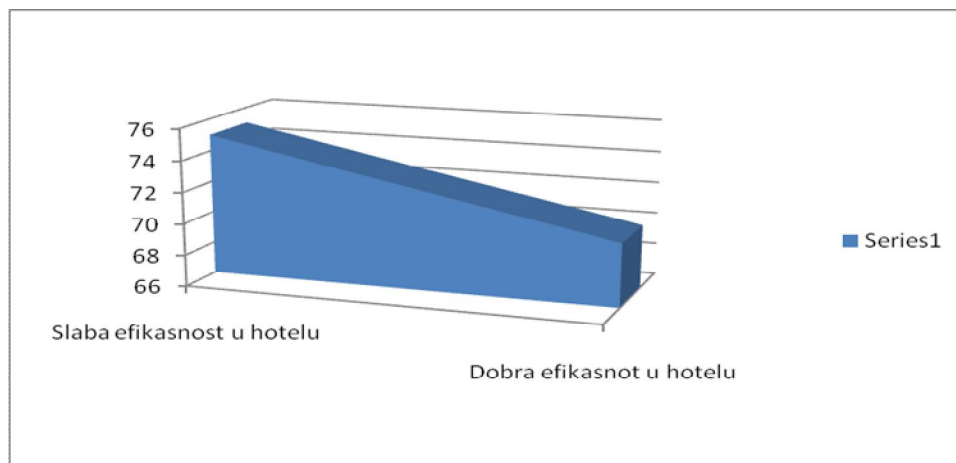
Da li ima zajedništva među zaposlenim u hotelima?



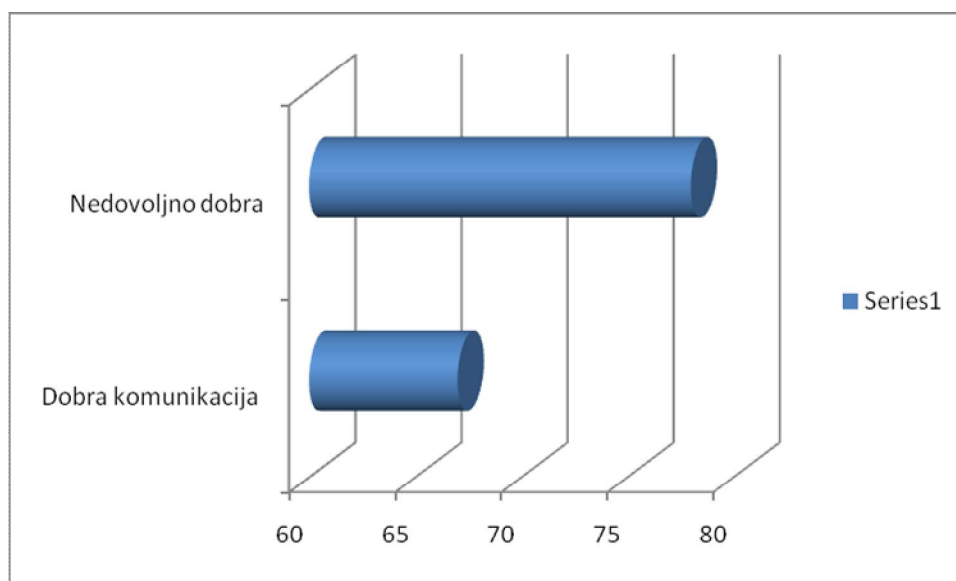
Takođe, loše ocenjuju organizaciju rada u hotelu u pogledu brzine i efikasnosti u obavljanju zadataka (što čak 52% zaposlenih smatra važnim pitanjem), a nešto slabije je ocenjena i komunikacija između zaposlenih i menadžmenta (što 46% ljudi smatra važnim).



Kako ocenjujete organizaciju rada hotela u pogledu efikasnosti?



Da li ste zadovoljni komunikacijom među zaposlenima u hotelu?



Višestruki odgovori



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

- Samo 37% zaposlenih veruje da će na osnovu ovog istraživanja biti zaista i preduzete konkretne akcije (ostali su ili nesigurni-54% ili veruju da neće-9%)
- Samo 25% ispitanih ljudi smatra da se u kompaniji sistematski prati rad zaposlenih i da se na osnovu toga donose odluke o nagradama ili unapređenju (ostali nisu sigurni-45% ili se ne slažu-30%).
- Samo 28% zaposlenih smatra da im radno vreme omogućava da zadovolje svoje potrebe i potrebe svoje porodice (39% to ne misli, a 32% nije sigurno).

Međutim, i pored toga: .

- 52% ljudi smatra da će u kompaniji raditi više od 5 godina (35% zaposlenih ne zna koliko će dugo raditi u kompaniji, 7% smatra da će raditi od 3 do 5 godina, 4% od 1 do 3 godine, a 2% veruje da će raditi manje od 1 godine).
- a 56% zaposlenih koji su odgovarali na ovaj upitnik, podstaklo bi svoje prijatelje da potraže posao u kompaniji (11%-ne bi podstaklo svoje prijatelje, a 33%-nisu sigurni)

ZAKLJUČAK

Ljudi, njihove potrebe, motivacija i zadovoljstvo postaju središte pažnje menadžmenta ljudskih resursa, budući da se shvatilo da ljudski kapital predstavlja glavno oruđe konkurentske sposobnosti i prednosti na globalnom tržištu. U hotelijerstvu je pored adekvatnog proizvoda kojeg takođe kreiraju ljudi, veoma je bitan i ambijent, usluga, odnos prema klijentima, klima u kojoj se pružaju usluge – a to direktno zavisi od kvaliteta i zadovoljstva zaposlenih, njihovog osećaja pripadnosti i sa tim u vezi pozitivne energije koje emituju i šire na klijente sa kojima su u svakodnevnom dodiru, nezamenjiv je i neizmeran činilac konkurentske prednosti.

Potrebe individua i činjenice za koje se smatra da ih motivišu, objekt su intenzivnih istraživanja i analiza iz kojih su proizašle mnoge motivacijske teorije. Složenost individue isključuje prihvatanje jedne od motivacijskih teorija kao univerzalne, putem koje bi se na jedinstven način motivisali ljudi u svim vrstama i oblicima organizacija bez obzira na sredinu u kojoj se ona nalazi. Čovek je složen psihološki



sistem koji zahteva mnoge instrumente podizanja motivacije. Nužno je poznavati, uz motivacijske teorije, i složenost zaposlenog kao individue te i okolnosti koje ih okružuju.

Menedžment mora dizajnirati nagradne i motivacijske pakete čija struktura zavisi od toga koliko se kompleksan ili jednostavan sistem motivacije želi razviti i preferira li se osnovni sistem utemeljen na kolektivnim ili individualnim činjenicama.

Brojne su motivacijske tehnike koje stoje na raspolaganju menadžerima, a u osnovi se dele na materijalne i nematerijalne. Materijalne kompenzacije predstavljaju temelj i neophodnu osnovu motivacije, ali ne i dovoljnu, budući da za većinu ljudi postaju sve važnije, tzv. potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje ličnih sposobnosti i mogućnosti autonomije, uvažavanja, status i dr.

Od neizrecive je važnosti politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti i potpuno tačno procenjivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno poverenje u taj sistem. Upravo sve te činjenice predstavljaju osnovu za izgradnju kvalitetnog i dugoročnog motivacijskog sistema u kojem će i zaposlenii i hotel ostvariti svoje ciljeve, a koji se u osnovi prožimaju i čije ostvarenje nije pojedinačno moguće, tek zajedno čine celinu.

Daleko je se odmaklo od nekadašnjih kadrovskih službi do ljudskih resursa i tačno tolika je razlika između njih, načina i delokruga rada kao i samog hotela. Menadžment ljudskih resursa, kao sažeti izraz nove filozofije i prakse menadžmenta rezultat je promena i poimanja kapitala i novih vrednosti. Način na koji se upravlja ljudskim potencijalima postao je odlučujući faktor konkurentske



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

sposobnosti, razvoja i opstanka ne samo svakog hotela već i svakog drugog preduzeća na tržištu.

LITERATURA

1. Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
2. Čačić, K., Očekivane tendencije u hotelijerstvu Srbije, HORES, Zbornik radova, Hotelska kuća, 2008.
3. Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
4. Unković, S., Zečević, B., Ekonomika turizma, 20. izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
5. Bakić, O., Nikolić, M., Bakić, M., Osnove turizma sa osnovama ugostiteljstva, Ekonomski fakultet Subotica, Beograd, 1999.



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

9. Bahtijarević-Šiber, F., Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999.
10. Bogićević-Milikić, B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
11. Kancir, R., Marketing usluga, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2007.
12. Jovanović-Božinov M., Živković M., Cvetkovski T., Organizaciono ponašanje, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002
13. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa, Fakultet za trgovinu i hotelrstvo Braća Karić, Beograd, 2002.
- 1976.
14. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2004.
15. Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007.
16. Unković, S., Očekivane tendencije u razvoju međunarodnog turizma u svetu, Ekonomski anali, br.114, Ekonomski fakultet, Beograd, 1992.
17. Marušić S., Upravljanje ljudskim potencijalima, Adeco, Zagreb, 2002, str. 381
18. Kvašček, R., Psihologija stvaralaštva, Izdavačko informativni centar studenata , Beograd,
19. Todorović, J. , Konceptije strategije rasta preduzeća, Naučna knjiga, Beograd, 1975.
20. Porter, K., Smith, P., Roger, F., Leadership and Management, British Library, 2006.
21. Gensing-Pophal, L., Human Resource Essentials, Library of Congress 20. Cataloging, 2002.
22. Strategija razvoja turizma grada Beograda, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008.

Elektronski izvori:

www.hotel.com

www.profil-group.com/sr/trazenje_i_selekcija/

www.poslovnaskola.com/cms/mestoZaUploadFajlove/HRbiltenPDF3_.pdf

www.ipt-experts.com/index.php/sr/hr-menadzment.html



Motivisanje i zadovoljstvo zaposlenih u funkciji povećanja kvaliteta usluga u beogradskim hotelima

www.jti.com/faq/faq_careers/?Culture=sr-Cyrl-CS

www.kpa.edu.rs/data/studije/.../apstrakti/Sasa%20Obradovic%20Post.doc

[www.scribd.com/doc/20539223/Union-FIM-Krusevac-Industrijski-menadzment-IsPit,](http://www.scribd.com/doc/20539223/Union-FIM-Krusevac-Industrijski-menadzment-IsPit)

www.nadlanu.com

<http://webrzs.st.atserb.sr.gov.rs>