

Univerzitet Singidunum

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

MASTERSKI RAD

***MOTIVACIJA ZAPOSLENIH KAO FAKTOR ORGANIZACIONE
KULTURE HOTELSKIH PREDUZEĆA U BEOGRADU***

Mentor: prof. dr. Slobodan Čerović

Kandidat: Vesna Raos

Broj indeksa: 9202/08

Beograd, juni 2010. godine

SADRŽAJ:

UVOD.....	4
I Upravljanje ljudskim resursima.....	9
1. 1. Značaj upravljanja ljudskim resursima.....	10
1. 2. Proces upravljanja ljudskim resursima.....	11
II Faktori koji utiču na efektivnost zaposlenih.....	13
2. 1. Motivacija zaposlenih.....	14
2. 2. Organizaciona kultura.....	14
2. 3. Usmjerenost menadžmenta ka zaposlenima.....	15
2.4. Kvalitetna komunikacija na svim nivoima.....	15
2. 5. Kreativna radna sredina.....	15
III Motivacija zaposlenih.....	18
3. 1. Materijalni podsticaji.....	23
3. 2. Nematerijalni podsticaji.....	25
3. 3. Demotivacioni faktori.....	32
IV Organizaciona kultura.....	37

V Liderstvo kao motivaciona tehnika.....	41
5. 1. Važnost operativnog menadžmenta.....	45
5. 2. Timski rad.....	47
5. 3. Organizacija koja uči.....	50
VI Specifičnosti hotelske industrije.....	56
6. 1. Specifičnosti hotelske industrije u Srbiji.....	61
6. 2. Specifičnosti hotelske industrije u Beogradu.....	64
VII Motivacija zaposlenih u hotelskim preduzećima.....	73
7. 1. Novi modeli motivacije zaposlenih u hotelskim preduzećima.....	78
7. 2. Motivacija zaposlenih u hotelskim preduzećima u Beogradu.....	83
ZAKLJUČAK.....	105
Literatura.....	109

UVOD

Uvodne napomene

Proučavanjem domaćih i stranih izvora izdvojio se termin *ljudski resursi*.

Posebna pažnja poklanja se čovjeku kao ultimativnom krivcu zaslužnom za smanjenje troškova i povećanje profitabilnosti.

Iz toga je uslijedilo i novo opredjeljenje - *menadžment za upravljanje ljudskim resursima*.

Razmišljajući o faktorima koji utiču na efektivnost zaposlenih, ukoliko smo zainteresovani unaprijediti poslovanje i ići i korak dalje od predviđenih dužnosti, ne možemo ignorisati motivaciju zaposlenih kao faktor njihove efektivnosti.

S tim u vezi javlja se problem, ili mogućnosti rješenja istog, i to kroz materijalne i nematerijalne *podsticaje*.

Uprkos moćnom mediju kupoprodaje i, prihvaćenoj ili ne, konstataciji da se *svijet vrti oko novca*, sloboda, osjećaj sreće, zadovoljstva i ispunjenja na radnom mjestu novi su fetiš i potreba. Novac ne znači nužno i motivaciju, koja gotovo uvijek za rezultat ima uspjeh, lični i profesionalni, i povjerenje organizaciji i ljudima koji je čine.

Izbor i primjena motivacionih metoda i tehnika govore o (ne)adekvatnom pristupu rješavanja vitalnih problema same organizacije.

Najvažniji dio poslovne strategije je opredijeliti se za odgovarajući način rada u nizu postojećih ili iznaći načina za novi i originalan pristup rješavanju egzistencijalne problematike premda će rezultat najvećim dijelom zavisiti od senzibilitnosti primjene.

Nerijetko prelazimo sa jednog, ustaljenog i sigurnog načina rada, na drugi, sam po sebi i riskantniji i u tim kriznim trenucima ključno je ohrabriti zaposlene u prihvatanju nove koncepcije i motivisati ih za dalji i svaki drugi rad.

Ovdje se ne misli na zagaranovanu svemoćnost hijerarhije kao takve, već na intenzitet naših stalnih nastojanja da se približimo ljudima sa kojima radimo.

Motivisati ih da daju svoj maksimum, prošire vidike i istraže granice svojih mogućnosti ne znači da će i dosegnuti odgovarajući nivo samomotivacije jer, poznavajući ljudsku prirodu, nekima *jednostavno* nedostaje urođene želje za postavljanjem privlačnih i afirmacionih ciljeva.

U klimi osiromašenoj iskrenom komunikacijom i sa raspoloženjem koje ograničava značaj povratnih informacija ne ostavljamo mjesta razvijanju pozitivne orijentacije prema zanimanju, istinskom angažmanu i ostvarenju potencijala zaposlenih.

Umjesto da iskoristimo sve prednosti i moć koju komunikacija neosporno ima, mi omalovažavanjem iste unazađujemo sva naša zalaganja i pokušaje da budemo korak ispred drugih ostavljajući prostora demotivacionim faktorima da *učine svoje*.

Organizaciona kultura jednog hotelskog preduzeća jeste put kojim idu svi koji ga čine.

U vezi sa naprijed spomenutim faktorima koji utiču na efektivnost zaposlenih dolazimo do organizacione kulture i njene (de)motivacione uloge u cjelokupnom poslovnom procesu jer je percepcija organizacije ono što određuje stav zaposlenih prema njoj, koji kao takav pospješuje ili unazađuje njihovo zalaganje prilikom obavljanja svakodnevnih aktivnosti.

Liderstvo kao motivaciona tehnika jedan je od odgovora na izazove vremena i uslove savremenog poslovanja gdje zahvaljujući, ili i uprkos, specifičnostima hotelske industrije dolazimo do operativnog menadžmenta kao karike u uzročno posljedičnom lancu, timskog rada kao vitalnog dijela iste i organizacije koja uči - kao bitne preokupacije.

U vezi sa specifičnostima hotelske industrije, mislimo prije svega na sveprisutnu činjenicu da je u hotelskim preduzećima rad zaposlenih kritični faktor uspješnosti, te da prirodan i požrtvovan odnos prema gostu otvara vrata za njihov izvjesniji povratak.

Kulturu odnosa poslodavca prema zaposlenom definiše i primjena motivacione strategije te sam izbor metoda i tehnika koje (zlo)upotrebljavaju.

(Ne)ostvarenost očekivanih rezultata zavisi, ne uvijek od pogrešne, najčešće precijenjene poslovne strategije, stručne osposobljenosti poslodavca i zaposlenog, kao ni posebnosti njihovih ličnih afiniteta za postizanje izvanrednih rezultata.

Često je problem tek u premošćivanju izvjesnih barijera u njima samima i u relaciji jednih sa drugima.

Produktivnost zaposlenih dovodi se u vezu sa njihovom lojalnošću jednako kao što se i efektivnost zaposlenih u hotelskim preduzećima dovodi u vezu sa motivacijom zaposlenih u tim istim preduzećima.

Motivacija zaposlenih limitirajući je faktor.

Rad na njoj značajan je faktor organizacione kulture svakog hotelskog preduzeća te je kao takav esencijalan za posvećenost ljudi u prvoj liniji poslovanja.

Nemali broj ljudi prepustiće drugima da donose važne odluke gdje se posljedice onih loše procijenjenih reflektuju po logici stvari u prvom redu na njih same.

Na taj način izbjegavaju se eventaulni jači potresi u karijeri, ali i usko ograničavaju dometi po pitanju iste.

Lider je vođa koji manipuliše individualnom satisfakcijom, sa jedne, i timskog trofeja, sa druge strane – ne balansiranjem na suprostavljenim stranama, već podrškom i saradnjom svih agenasa jednog respektabilnog hotelskog preduzeća.

Opredijelivši se za istraživanje motivacije zaposlenih kao značajnog faktora organizacione kulture koja vlada u hotelskim preduzećima u Beogradu, nužno se osvrnuti na poziciju i konkurentnost beogradskih hotela.

Cilj masterskog rada

Cilj masterskog rada jeste:

- ispitati savremenost metoda i tehnika motivacije zaposlenih u hotelskim preduzećima,
- ispitati uticaj motivacije zaposlenih na organizacionu kulturu,
- odrediti uzročno-posljedičnu vezu između organizacione kulture i efektivnog rada zaposlenih,
- utvrditi specifičnosti i trend poslovanja hotelskih preduzeća u Beogradu i
- istražiti mogućnosti podizanja nivoa motivacije i jačanja organizacione kulture s ciljem pozicioniranja i konkurentnosti beogradskog hotelskog tržišta.

Predmet istraživanja

Ovim masterskim radom istražujemo motivaciju zaposlenih kao faktor organizacione kulture hotelskih preduzeća u Beogradu.

Praktični značaj rada proizlazi iz shvatanja kratkoročnog i dugoročnog značaja motivacije zaposlenih i istraživanja efikasnosti motivacionih oblika rada, metoda i tehnika.

Intenziviranje posvećenosti ljudskom kapitalu i resursima nužno uključuje problematizaciju i optimizaciju motivacije i organizacione kulture.

Predmet istraživanja masterskog rada jeste problematizacija:

- uloge menadžera za upravljanje ljudskim resursima,
- faktora koji utiču na efektivnost zaposlenih,
- motivacije zaposlenih,
- organizacione kulture,
- liderstva kao motivacione tehnike,
- specifičnosti i trendova u hotelskoj industriji,
- motivacije zaposlenih u hotelskim preduzećima i beogradskog hotelskog tržišta u vezi sa istima.

Struktura rada obuhvata sljedeće:

- u uvodu se bavimo pitanjima metodologije koju smo primijenili, polaznim hipotezama i ciljevima rada;
- u prvom poglavlju ukazujemo na karakteristike i specifičnosti upravljanja ljudskim resursima;
- u drugom poglavlju istražujemo faktore koji utiču na efektivnost zaposlenih;
- u trećem poglavlju pozivamo se na motivaciju zaposlenih u službi njihove efektivnosti;
- u četvrtom poglavlju problematizujemo organizacionu kulturu;
- u petom poglavlju bavimo se liderstvom u službi motivacione tehnike;
- u šestom poglavlju istražujemo specifičnosti hotelske industrije;

- u sedmom poglavlju istražujemo motivaciju zaposlenih u hotelskim preduzećima, nove motivacione modele i one koji se primjenjuju u hotelskim preduzećima u Beogradu i
- u zaključku dajemo zaključna razmatranja i verifikaciju hipoteze.

Hipoteze

Naš rad započinjemo sa sljedećim pretpostavkama:

1. motivacija zaposlenih u hotelskim preduzećima značajan je faktor organizacione kulture - ispitati specifičnosti koje se javljaju u prilazu i rješenju istog;
2. poslodavci podjednako afirmišu značaj (ne)materijalnog podsticanja i nagrađivanja - ispitati zastupljenost *jednih*, odnosno, *drugih* motivacionih metoda;
3. organizaciona kultura značajan je faktor uspješne primjene savremenih načina rada - ispitati prednosti i nedostatke istih.

Uzevši u obzir kompleksnost problema možemo pretpostaviti da je u okviru beogradskih hotelskih preduzeća:

- prepoznata uzročno-posljedična veza motivacije zaposlenih i organizacione kulture;
- primijenjena ravnomjerna (ne)materijalna stimulacija, te da se
- u kontinuitetu osavremenjuje cjelokupan poslovni proces prateći trendove u modernom hotelijerstvu.

S tim u vezi ostavljamo prostora za tezu da Beograd u izvjesnim segmentima prednjači, a u drugim zaostaje za konkurencijom, te je krucijalno ustanoviti prednosti i nedostatke i, prateći taj model, usmjeravati svaki daljnji rad na unapređenju humanizacije poslovanja te, iskorištavanju mogućnosti i prevazilaženju ograničenja.

Metodi

1. Deskriptivni metod ¹

Suština deskriptivnog metoda jeste opis različitih pojava s ciljem upoznavanja njihovih karakteristika što je preduslov za razmatranje mogućih uzroka i povezanosti između pojava i što, naposljetku, predstavlja predmet primjene kauzalne metode, rada na poboljšanju karakteristika te pojave i usavršavanju prakse. Poenta je na kvalitativnoj analizi sadržaja.

2. Analiza

„Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja

¹ Mužić, Vladimir, *Metodologija pedagoškog istraživanja*, III izdanje, II nadopunjeno izdanje, IGKRO, Svjetlost/OOUR, Zavod za izdavanje udžbenika, Sarajevo, 1977. godine

stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline. Pri tome se zanemaruju one pojave, svojstva i odnosi koji - na određenom stupnju istraživanja - otežavaju ispitivanje predmeta izučavanja. Ova metoda omogućuje uočavanje, otkrivanje i izučavanje znanstvene istine.“²

3. Sinteza

„Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izlučene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su nezini dijelovi uzajamno povezani.“³

4. Komparativni metod

„Komparativna metoda je postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima.

Ova metoda omogućuje istraživačima da dođu do raznih uopćavanja, novih zaključaka koji obogaćuju spoznaju.

Usporedba između dvije stvari, dvije pojave, dva događaja, kreće se tako da se prvo utvrde njihove zajedničke značajke, a zatim sve one po kojima se razlikuju.

Usporedbom se treba istaći ono što je zajedničko ili ono što je različito. Bitna spoznajna uloga komparativne metode sastoji se u tome što bez usporedbe nije moguće utvrditi niti sličnosti niti suprotnosti osobina, stvari ili pojava, a bez takvih konstatacija nije moguće istražiti i otkriti znanstvenu spoznaju.“⁴

² Zelenika, Ratko, *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Savremeno pakovanje, Beograd, 1988. godine, str. 173

³ Isto, str. 175

⁴ Isto, str. 184

I Upravljanje ljudskim resursima

Savremena koncepcija poslovanja afirmiše orijentaciju na potrošače i u okviru organizacija koje tradicionalno nisu uključivale sektor usluga.

Tekovina savremenog razvoja upravljačke misli jeste i sveprisutna svijest o osoblju kao najvažnijem organizacionom resursu.

Razlog tome može se potražiti u, sasvim logičnoj, prirodi stvari.

Osoblje je, naime, to koje daje svoj rad, talenat, kreativnost i entuzijazam za dobrobit organizacije te ne čudi sveprisutan trend usmjerenosti ka zaposlenima u prvoj liniji poslovanja, iz čega proizlazi *imperativ* svojevrstne decentralizacije organizacije.

Izuzimanjem izvjesne centralizovane kontrole, koordionacije i liderstva s vrha, svrha organizacije i efikasna integracija subjedinica radi realizacije ciljeva u okviru organizacije upotrebom strateških planova - ostala bi neostvarena.

U relativno decentralizovanoj organizaciji značajan dio autoriteta prenosi se duž cijele organizacione hijerarhije na niže te se odgovornosti delegiraju onima koji su činili *poslušni* donji dio piramide, prilikom čega u prvo plan izlazi značaj promjena kod *ljudi na frontu*.

Prioritet rukovodeće garniture jeste da preuzme ulogu inicijatora takvih promjena.

Tu nastupaju menadžeri za upravljanje ljudskim resursima, čiji je cilj afirmacija kvalitativnih paradigmi i humanizacija poslovanja.

Gary Dessler (2002) pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumijeva prakse i politike potrebne za izvršenje menadžerskih zadataka u vezi sa personalnim pitanjima.

Akcenat stavlja na zapošljavanje, obučavanje, procjenjivanje i nagrađivanje zaposlenih te obezbjeđivanje bezbjednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih u kompaniji.⁵

Upravljanje ljudskim resursima podrazumijeva mašineriju potrebnu da zaposleni razviju svoje talente i uključe ih u procese, procedure ili neformalni angažman u preduzeću s ciljem da konačni *output* postigne dodatnu vrijednost.

„ Stoga je jedan od najkritičnijih zadataka menadžera turističkih preduzeća, posebno kada se ima u vidu interpersonalni karakter odnosa u turizmu, da obavi selekciju, obuči i usavrši ljude koji su najsposobniji da organizaciji omoguće da ostvari svoje ciljeve.“⁶

Osnovne karakteristike pristupa upravljanja ljudskim resursima jesu ⁷:

- on zadovoljava potrebu za strateškim pristupom upravljanju ljudskim resursima;
- naglašena je važnost obavezivanja na misiju i vrednosti organizacije; ona je „ orijentisana ka obavezivanju “;

⁵ Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. godine, str. 2

⁶ Čerović, Slobodan, *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003. godine, str. 65

⁷ Jovanović-Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski, Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine, str. 12 - 13

- zaposleni se posmatraju kao sredstva ili kao ljudski kapital u koji treba investirati kroz obezbeđenje mogućnosti za učenjem i razvoj „učee organizacije“;
- ljudski resursi se posmatraju kao izvor konkurentske prednosti;
- pristup odnosima sa zaposlenima je unitaristički, ne pluralistički; veruje se da zaposleni dele iste interese kao i poslodavac, pre nego da se ti interesi obavezno ne poklapaju;
- performanse i obezbeđenje HRM-a je odgovornost linijskih menadžera.

Dozvoljena su odstupanja jer u okviru jedne organizacione cjeline moramo *u hodu* rješavati manjkavosti u cjelokupnom procesu.

„Teme kojima bi menadžment ljudskih resursa trebalo da se bavi u 21. vijeku u cilju odgovora na nove uslove života i rada i određivanja pravca svojim daljim perspektivama“ jesu ⁸:

- Usvajanje prakse „visokih performansi“
- Težnja ka fleksibilnoj organizaciji
- Organizacija poslovnih procesa kroz timski rad
- Brižljivo birane i osmišljene metode regrutovanja i selekcije
- Spremnost za stalne i neprekidne promene
- „Organizacija koja uči“
- Menadžment znanja i
- Liderstvo

1. 1. Značaj upravljanja ljudskim resursima

Postepeno je u svijetu preovladalo shvatanje da „glavni problem kvaliteta nije u tehnici, već u menadžmentu“. U trci za profitom kvalitet je žrtvovan jer se tradicionalno posmatrao isključivo kao luksuz i trošak. Konkurentska prednost više nije *hi tech* i insistiranjem na predstavljanju jednog proizvoda na drugačiji način u prvi plan izlazi ljudski potencijal i splet originalnih, kreativnih i inovativnih ideja. Značaj ULJR ilustruje se i kroz dodatnu vrijednost, sveprisutnu u poslovnim krugovima. Od zaposlenih u prvoj liniji poslovanja zahtijeva se izvanredno zalaganje i besprijekorna usluga koja nadmašuje *konkurentsku kuću*.

Specifičnosti i značaj ljudskih resursa ⁹:

- „ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;

⁸ Mašić, Branislav, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 279 - 280

⁹ Jovanović-Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski, Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine, str. 8 - 9

- pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog, i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo – ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;
- ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je njihovo ostvarivanje gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala;
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti.“

1. 2. Proces upravljanja ljudskim resursima

Proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata sedam osnovnih aktivnosti, i to: ¹⁰

1. „Planiranje ljudskih resursa

- predviđa da se potrebe za osobljem zadovoljavaju stalno i na adekvatan način,

a) analizom unutrašnjih faktora; b) analizom okruženja (tržište radne snage);

2. Cilj regrutovanja

- odgovarajući izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa

(oglasi, profesionalni časopisi, agencije, preporuke, posete koledžima i dr.);

3. Selekcija

- podnošenje referentne liste, provera znanja, intervju i dr.;

4. Uvođenje u radnu sredinu (socijalizacija)

- upoznavanje sa organizacijom, korporativnom kulturom, poslovima;

5. Procena učinka

- mali učinak zahteva korektivne mere, a visok učinak nagrade;

6. Obuka i usavršavanje

- usmereni na povećanje sposobnosti radnika i priprema za novo radno mesto;

7. Unapređenje, premeštaji, degradiranja i razrešenja

- odraz vrednosti nekog radnika za organizaciju.“

¹⁰ Čerović, Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 343.

Koraci koji pomažu da shvatimo kako teče sam proces upravljanja ljudskim resursima jesu: ¹¹

- Analiza posla (utvrđivanje prirode posla svakog zaposlenog)
- Planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata za posao
- Odabir kandidata za posao
- Usmeravanje i obuka novih radnika
- Procena učinka
- Upravljanje nadnicama i platama (kako se odužiti zaposlenima)
- Pružanje podsticaja i beneficija zaposlenim
- Komunikacija (intervjuisanje, savetovanje, kažnjavanje)
- Obuka i usavršavanje zaposlenih

Stvaranje posvećenosti kod zaposlenih. Stvaranje posvećenosti na posljednjem je mjestu. Nasuprot tome personifikacija posvećenosti na radnom mjestu dragocjen je saveznik sigurnijem koraćanju kroz navedene procese. Menadžeri za upravljanje ljudskim resursima moraju da računaju s tim da su osjećanja ljudi i njihova samomotivacija putokazi za angažman i kontinuirani razvoj svih njihovih potencijala.

Na njima je da u kontinuitetu proučavaju zakone i sile motivacione protivteže.

Sedam bitnih politika upravljanja ljudima jesu: ¹²

- Naglasak na sigurnom radnom mjestu
- Regrutovanje *pravih* ljudi
- Široka upotreba samostalnih timova i decentralizacija
- Visoke nadoknade koje su u tijesnoj vezi sa organizacionim rezultatima rada
- Velika izdvajanja za obučavanje
- Smanjivanje razlika u statusu i razmjena informacija

¹¹ Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. godine, str. 2

¹² Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 265

II Faktori koji utiču na efektivnost zaposlenih

Izvlačenje najboljeg iz radne snage oduvijek je bio najvažniji zadatak menadžmenta, uključujući i razdoblje koje je prethodilo razvoju naučnih metoda menadžmenta.

Psiholozi su se bavili motivacijom i liderstvom, biotehnolozi razdvojili i rekonstruisali svaki aspekt fizičkog radnog okruženja, stručnjaci za industrijske odnose proučavali odnose moći i nagrađivanja, dok su sociolozi razmatrali dizajn organizacije i njenu društvenu strukturu, a operativni eksperti tragali za načinima planiranja unapređenja procesa.

Kada govorimo o faktorima koji utiču na efektivnost zaposlenih, moramo odvojiti one koji su shvatili šta je to što visoko vrednuju u svom životu od onih koji nisu.

„ Suštinu upravljanja radnom efektivnošću predstavlja zamisao da naponi zaposlenog treba da budu usmereni ka ostvarivanju ciljeva.

S jedne strane, menadžer treba da proceni zaposlenog na osnovu toga kakvi su njegovi rezultati ako se uzmu u obzir konkretni standardi koji su mu postavljeni.

S druge strane, menadžer treba da se uveri da su ciljevi i standardi koji su mu određeni u skladu sa širim korporativnim ciljevima.“¹³

Menadžment radne efektivnosti ideja je koja se razvila u cilju koordinisanja ciljeva, obuke, evaluacije i nadoknade – sve u svrhu ostvarivanja efektivnosti.

Ciklus radne efektivnosti podrazumijeva tri ključna aspekta efektivnog rada koji se kao takvi mogu koristiti kao koraci ka postizanju rezultata rada zaposlenih¹⁴:

- Planiranje rada – planiranje radne efektivnosti uključuje jedinstven stav o očekivanim rezultatima rada menadžera i zaposlenih koji se iskazuje tradicionalnim opisom posla, ključnim odgovornostima, standardima rada, određenim ciljevima i osnovnim kompetencijama.
- Podrška u ostvarivanju rezultata – uloga menadžera jeste omogućiti ostvarivanje zadatih ciljeva svojim saradnicima. Moraju računati na nepredviđene prepreke u vezi s njima, na situacije koje će zahtijevati ponovno preispitivanje rezultata kao i na razmjenu unutrašnjih, ma kako osjetljivih, informacija.
- Stalni pregled postignutih rezultata podrazumijeva i zajednički uvid u to kako druga strana napreduje i šta je moguće uraditi da bi jedni drugima bili od pomoći.

Faktori koji utiču na efektivnost zaposlenih jesu:

- motivacija zaposlenih
- organizaciona kultura
- usmjerenost menadžmenta ka zaposlenima

¹³ Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. godine, str. 185.

¹⁴ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 297 - 299

- kvalitetna komunikacija na svim nivoima i
- kreativna radna sredina

2. 1. Motivacija zaposlenih

Menadžeri se često fokusiraju na pitanja u vezi sa različitim pristupom poslu od strane svojih saradnika. Unutar samo jedne organizacije, odjeljenja ili tima jedni se trude raditi više i bolje, dok drugi rade što je moguće manje. Na pitanja šta kao menadžeri mogu učiniti povodom zalaganja na radnom mjestu i rezultata koji proizlaze iz istoga ali i o razlozima zbog kojih se zaposleni promijene, počnu kasniti na posao, izostajati, manje raditi i slično, odgovori se nalaze u sferi motivacije i razumijevanja nje same.

Ovo postaje još važnije usred trenutnog ekonomskog pada i povećanih izazova na koja preduzeća moraju adekvatno i brzo da odgovore.

Kako mogu da motivišem članove svog tima? – pitanje je koje izostavlja esencijalne motivacione razloge, motive onoga ko radi, a ne njegovog menadžera.

Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja je u direktnoj, uzročno-posljedičnoj vezi sa stepenom individualne predanosti.

Čine je faktori koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom pravcu.

Motivacija se može posmatrati unutar okvira različitih ponašanja ljudi između dvije krajnosti: refleksne radnje i stečenih navika.

Kako se u menadžmentu značaj motivacije izjednačava sa značajem strategijskih planova,

jer predstavljaju *input* u procesu dizajniranja organizacionih odnosa i raspodjele moći unutar njih, tako se motivacija zaposlenih dovodi u najužu vezu sa posvećenošću ciljevima organizacije, lojalnošću poslodavcu i efektivnom i efikasnom radu.¹⁵

2. 2. Organizaciona kultura

Organizaciona kultura može biti snažan motivacioni faktor ukoliko se¹⁶:

- „njene osnovne vrednosti vezuju za ljude, kvalitetan rad i kvalitetne usluge;
- stalno prilagođava potrebama i zahtevima sposobnih i kreativnih ljudi;
- njome razvija povoljna klima za rad, inovacije, preuzimanje odgovornosti, osposobljavanje i razvoj;
- njome favorizuje i na adekvatan način vrednuje i nagrađuje dobar i uspešan rad;
- njome otvara prostor za uspostavljanje i negovanje intenzivnih i neposrednih komunikacija o svim značajnijim pitanjima vezanim za rad i njihovo rešavanje;
- u organizaciji stvara i širi osećaj uspeha, zadovoljstva i ponosa zbog dobrog rada i visoke individualne i organizacione uspešnosti;
- u organizaciji, odnosno među zaposlenima, širi duh zajedništva i brige o ljudima itd.“

¹⁵ Čerović, Slobodan, *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003. godine, str. 239

¹⁶ Jovanović-Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski, Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine, str. 267 - 268

2. 3. Usmjerenost menadžmenta ka zaposlenima

Prisjetimo li se eksperimenata koji su se javili dvadesetih godina dvadesetog vijeka, u cilju optimizacije rada na traci, došlo se do saznanja o uzročno posljedičnoj vezi količine svjetlosti na jednoj i produktivnosti na drugoj strani. Što je svjetlost bila jača to je produktivnost bila veća. U cilju dokazivanja teze dan kasnije su smanjili svjetlo ali se radni učinak nije smanjio. Zaposlenima je najvažnija bila sama spoznaja da se neko ozbiljnije bavi njima i njihovim poslom. Svjetlo je bilo sporedno. Uostalom, kao i mnoge *marginalne* stvari kojima se poslodavci bave i danas, ali dok god se bave zaposlenima, *broji se* i najmanji angažman.

2. 4. Kvalitetna komunikacija na svim nivoima

Komunikacija je raznovrsan proces unutar kojeg se informacije specifičnog tipa kombinuju s drugim tipovima podataka, razumijevanjem, osjećanjem i slikama u kreiranju procesa u kom organizacija funkcionira.¹⁷

Komunikacija je krvotok svake organizacije iz čega proizlazi da je njen kvalitet umnogome i faktor organizacione kulture. Komunikacija, kao takva, zahtijeva prihvatanje organizacione kulture, efektivnog seta sistema, procedura i učenja, kao i personalnu kompetenciju članova organizacije, posebno menadžera.

U cilju obezbjeđenja dugoročne orijentisanosti zaposlenih prema potrošačima i kvalitetu, potrebno je vršiti konstantan komunikacioni pritisak na zaposlene, kako bi se njihovi ciljevi vremenom identifikovali s ciljevima organizacije.

Komunikacije moraju da budu takve da se svaki pojedinac u organizaciji, po pravilu zapita šta se dešava „napolju“, van njegovog područja rada.

„Na taj način za zaposlenog raste lična odgovornost, odgovornost da misli i postupa u skladu sa željama potrošača, a istovremeno da motivacija zadovoljavajući potrebe eksternih potrošača, zadovolji i lične.“¹⁸

2. 5. Kreativna radna sredina

Kreativna radna sredina podrazumijeva inovativnost, slobodu misli i razmjenu ideja.

Usmjerenošću na interese zaposlenih i razvoj njihovih afiniteta i sklonosti u okviru svoje radne organizacije podržavaju se naponi onih koji priznaju organizacionu kulturu nasuprot osuđivanju napora onih koji je ignorišu. S tim u vezi kreativna radna sredina jedan je od ključnih faktora koji utiču na percepciju organizacije za koju rade, njihovu motivaciju i efektivan rad, te je radna sredina koja ostavlja prostora za kreativan i stvaralački rad značajan je faktor istoga. Kreativnost kao osobina menadžmenta ne bi smjela biti isključivo „pravo“ top-menadžmenta. U cilju unapređenja cjelokupnog poslovanja, samim tim i organizacione kulture kao pretpostavke i rezultata, *breinstorming* je uvijek aktuelna grupna tehnika za povećanje kreativnosti u procesu odlučivanja. Riječ je o kreativnom sastanku odabrane grupe stručnjaka tokom kojeg se vrši prikupljanje mišljenja i stavova. Sve ideje su dobrodošle, a od učesnika se traži slobodno „fantaziranje“ u okviru postavljenog problema, odnosno zadatka.

¹⁷ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 57

¹⁸ Kostadinović, Ivan, *Motivacija i marketing orijentisane uslužne organizacije*, IŠPJŽ, Birografika Subotica, Beograd, 1999. godine

Mogućnosti za promjenu načina na koji se zaposleni radno angažuju jesu ¹⁹:

1. „Uvođenje novih materijala ili opreme, pogotovo novih tehnologija

2. Uvođenje promena u radnoj organizaciji, kao što su:

- grupe za podizanje nivoa kvaliteta
- rotacija posla
- proširenje posla
- poboljšanje posla
- autonomne radne grupe
- timovi za postizanje visokih rezultata
- učešće

3. Razvoj organizacije

4. Uvođenje promena u strukturi organizacije, kao što su:

- centralizacija / decentralizacija
- novi okviri pojedinih odeljenja
- relociranje delova organizacije
- fleksibilne strukture projektovanja

5. Uvođenje shema učinka, bonus shema i drugih poticajnih shema

6. Podsticanje veće fleksibilnosti i uzajamne promenljivosti osoblja

7. Podešavanje vremena i perioda rada

8. Obučavanje i evaluacija zaposlenih

9. Razvoj menadžera i korišćenje menadžmenta radne efektivnosti“

Ljudski potencijali upotrebom se ne obezvređuju, već potvrđuju i ideja o pronalasku načina kako najbolje iskoristiti prave vrijednosti zaposlenih nije pogrešna dok god nije riječ o eksploataciji istih.

Da bi organizacija postigla pun potencijal svojih zaposlenih, potrebna je evidencija o zaposlenima koja podrazumijeva kako se ²⁰:

- planiraju i razvijaju kao resursi,
- podržavaju u razvijanju sposobnosti,
- kontinualno preispituju njihove performanse, u ispunjavanju ciljeva,
- kako su uključeni, ovlašćeni i priznati,
- kako organizacija ostvaruje efektivan dijalog sa njima,
- kako se vodi briga o zaposlenima.

¹⁹ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 265

²⁰ Heleta, Milenko, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str: 273

Sva hotelska preduzeća bi trebalo da imaju za cilj stvaranje mogućnosti za usavršavanje i napredovanje zaposlenih.

Takvom shvatanju prethode ²¹:

- tehnološke i tržišne promjene i tendencije koje uslovljavaju određena prilagođavanja preduzeća i njegov tržišni opstanak i (ili) uspjeh;
- konkurencija,
- rast i razvoj preduzeća, prvenstveno onih globalno orijentisanih, u čemu i jeste razlog konstantnog „nastojanja da se misli unaprijed“ i kada je riječ o kadrovima kao ključnom resursu.

S tim u vezi: „sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svetu ne mogu da nadoknade ono što se dešava ako zaposleni svojim odnosom „odvraćaju“ ljude. I obrnuto, osoblje koje

„privlači“ ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši koje uopšte možete da zamislite u vašem hotelu.“ ²² Među najvažnijim zadacima menadžmenta kvaliteta u turizmu jeste kreiranje takvog radnog okruženja u kojem zaposleni iskazuju *zainteresovaost, samostalnost u razmišljanju i ličnu odgovornost*. Ovo je od naročite važnosti u hotelskim preduzećima gdje je *percipirani kvalitet* u direktnoj vezi sa *performansama zaposlenih*.

„Efekat ili učinak svakog pojedinačnog zaposlenog zavisi od njegovih „hteti“ ili „moći“ kao i od njegovih ličnih karakteristika.“ ²³

Sve prethodno rečeno govori u prilog naglašavanju problematizacije efektivnog rada zaposlenih te, logičnim slijedom, dolazimo do motivacije zaposlenih.

²¹ Čačić, Krunoslav, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995. godine, str. 256

²² Isto, str. 243

²³ Čosić, Maja, *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Visoka turistička škola, Čigoja štampa, Beograd, 2007. godine, str. 170

III Motivacija zaposlenih

Zahvaljujući eksperimentima koji pokazuju da boja kancelarijskih zidova utiče na motivaciju za rad - tridesetih godina dvadesetog vijeka jača važnost interesa za motivaciju zaposlenih.

Ljudska motivacija dugo je pogrešno tumačena pa su se pokušaji motivisanja često zasnivali na pogrešnim pretpostavkama, što je kao posljedicu iznjedrilo nesigurnost i kratkotrajnost koje frustriraju i poslodavca i zaposlenog, a posao se ne obavlja kako treba.

Savremena psihologija daje pouzdanija *objašnjenja* ljudske motivacije, a praktičari lepezu metoda rukovođenja, onih o kojima je nužno dalje razmišljati, a ne tek i bezrezervno ih primjenjivati.

Rezultati izvjesnih istraživanja govore u prilog tezi da je zaposlenima najvažnija spoznaja da se bave njima i načinima postizanja kvalitetnijih uslova rada.

Svijest o tome da su dio programa koji vodi humanizaciji poslovanja prevazilazi očekivanja eksperimentalnih i kontrolnih grupa.

„ Motivacija je psihološka kategorija, dok samo motivisanje predstavlja upravljački proces pomoću koga se vrši uticanje na ponašanje ljudi, a na osnovu prethodnog saznanja o tome šta je to što izaziva određeno ljudsko ponašanje.“²⁴

Problematizacija motivacije pretpostavlja razlikovanje sljedećih pojmova²⁵:

- „ *Potreba* je stanje neispunjavanja nekih osnovnih ljudskih zadovoljstava. Ljudima je potrebna hrana, odeća, sklonište, sigurnost, imovina i samopoštovanje. Te potrebe nisu stvorene društvom ili marketingom. One su prisutne u samoj suštini ljudske biologije. Potreba je nedostatak nečeg što se smatra neophodnim i korisnim. Prema Maričiću, koreni potrebe su u fizičkoj i emocionalnoj tenziji i nezadovoljstvu. Ispoljavaju se kroz verbalne komentare, kretanje, gestove i druge aktivnosti.
- *Želja* je manifestacija da se zadovolji potreba. Definišu se kao osećanja težnje, žudnje, poriva, apetita i dr. Ljudske želje se stalno oblikuju i menjaju pod uticajem internih i eksternih faktora (znanjem, kulturom, ličnošću osobe i dr.) Želje nastaju spontano kao rezultat opažanja, razmišljanja, podsećanja i sl. Čovek želju doživljava kao nešto što mu pruža zadovoljstvo, prijetnost, užitak. Osoba nije svesna svojih potreba, ali postoji mogućnost da bude svesna svojih želja. Pojavom želje počinje svesni deo čovekovog života.
- *Tražnja* je želja za određenim proizvodom / uslugom, kada se steknu uslovi tj. mogućnost i spremnost za kupovinu. Želje tada postaju tražnja kada ih podržava kupovna moć. Prema Milisavljeviću, efektivna tražnja predstavlja kupovnu moć potrošača pri kupovini određenih količina nekog dobra, uz datu cenu posmatranog dobra.“

Kako se motivacija definiše kao stanje neravnoteže u čovjekovom organizmu koje vodi ka vršenju određene akcije u cilju ponovnog uspostavljanja ravnoteže, izvedene su i različite opšte definicije motiva, kao što su:²⁶

²⁴ Marić, Rajko, *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. godine, str. 207

²⁵ Živković, Radmila, *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 54

- Psihološko stanje čoveka koje uzrokuje ili pokreće određeno ljudsko ponašanje i akciju.
- Neposredni podsticaj, pokretač na neku konkretnu akciju, odnosno na kupovinu odgovarajućih proizvoda i usluga.
- Svojevrsna svesna reakcija pojedinaca ili grupa ljudi na određene životne situacije.

Ljudi teže zadovoljenju različitih potreba koje su postavljene hijerarhijski, od fizioloških do potreba za samoostvarivanjem.

Područje motivacije spada djelimično u sferu stabilnih osobina ličnosti (motivi) a djelimično u sferu promjenljivih i dinamičnih procesa (voljni procesi).

Potrebe su konstantne, dok se načini njihovog zadovoljavanja mogu mijenjati.

Zadovoljenje potreba stvara uživanje, oko kojeg se okreću svi ljudski naponi ili nastojanja.

Potreba koja se svjesno doživi naziva se *motiv*.

Funkcionalna autonomija motiva objašnjava da jedan cilj vremenom može postati sam sebi svrha, gdje od instrumenata za zadovoljenje potrebe sam postaje potreba.

Kada je riječ o motivaciji, suočavamo se sa osjećanjima ljudi, a, kao i uvijek kada je riječ o emociji, ničim ili namjerno izazvanoj, nemamo garanciju ni monopol nad njom.

Konstatntno poslodavci iznalaze načine da stvarno stanje prevedu u željeno stanje i motivacija je način manipulacije i prelaska iz tačke **a** u tačku **b**.

Da bi kombinovanjem rada svakog ponaosob dobili konkurentan kumulativni rezultat, menadžeri se moraju uspješno nositi sa svojim osjećanjima prije nego se upuste u tretiranje ili tolerisanje osjećanja onih kojima su nadređeni, i to tako što će spoznati sebe i granice svog strpljenja prije nego ih krenu iskušavati na drugima.

Problemi menadžera u današnje vrijeme u vezi sa motivacijom zaposlenih najuže su povezani sa motivacijom za promjene. Ljudi mogu da poslušaju nalog da nešto promijene u svom radu, ali ako nisu zaista motivisani da sprovedu tu promjenu, imaju pred sobom *repertoar od hiljadu načina da istu opstruiraju*. S tim u vezi, od više motivacionih teorija dvije su posebno korisne u razumijevanju procesa motivisanja zaposlenih da prihvate i sprovedu promjene:

Teorija očekivanja i teorija jednakosti.

Teorija očekivanja kaže da su ljudi motivisani trima vrstama očekivanja ²⁷:

- očekivanje da će naponi koji oni ulažu dovesti do ostvarenja željenog cilja (rezultata);
- očekivanje da će ostvareni rezultat dovesti do nagrade;
- očekivanje da će nagrada biti vrijedna napora i poželjna;

Kada se teorija očekivanja primeni na motivisanje zaposlenih na promene dobijamo sledeće zaključke i preporuke:

- Menadžeri moraju razviti očekivanje zaposlenih da će moći ostvariti ciljeve promjena.

²⁶ Marić, Rajko, *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. godine, str. 17

²⁷ Janićijević, Nebojša, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007. godine, str. 372

- Menadžeri moraju razviti očekivanje zaposlenih da će napor uložen u organizacione promjene dovesti do nagrade.
- Menadžeri moraju razviti očekivanje zaposlenih da će nagrade, predviđene nakon uspješno realizovanih promjena, biti vrijedne i poželjne za njih lično.

Ukupna motivacija zaposlenih da izvedu promjene biće zbir sva tri opisana očekivanja.

Teorija jednakosti kaže da će motivacija zaposlenih zavisi od dvije vrste odnosa ²⁸:

- *Odnos između uloženi napor i nagrada.* Postoji li očigledna nesrazmjera između uloženi napor i nagrade, motivacija će izostati nezavisno od toga kolika je sama nagrada.
- *Odnos između uloženi napor i nagrade zaposlenog i isto takvog napora i nagrade njegovih kolega sa kojima se upoređuje.* Neko neće biti motivisan čak i pored dobre nagrade za relativno malo uloženi rada ako je procijenio da su drugi radili još manje za istu nagradu ili pak da su sa istim radom dobili veće nagrade.

Primijenjena na motivisanje zaposlenih teorija jednakosti upućuje menadžerima sljedeće zaključke i preporuke:

- Zaposlene treba uvjeriti da su nagrade koje mogu očekivati od organizacionih promena, srazmjerne njihovom trudu uloženom u ostvarivanje tih istih promjena.
- Zaposlene treba uvjeriti da će efekti i dobici od promjena biti raspoređeni srazmjerno naporu koje su različiti učesnici u promjenama uložili u njihovo realizovanje.

Kada govorimo o motivaciji za rad potreban je poseban osvrt na posvećenost zaposlenih.

Posvećenost je misao o ostvarivanju boljih rezultata, nižeg obrta (zaposlenih), većeg kapaciteta kada su u pitanju inovacije i misao o zaposlenima koji su fleksibilniji.

Istorijski gledano, neki autori su definisali posvećenost kao nešto što dovodi do visokih rezultata rada.

Posvećenost je opisana kao ²⁹:

- „posvećenost u stavovima (attitudinal commitment) - lojalnost i podrška organizaciji, snaga poistovećivanja sa organizacijom (Porter, 1985), verovanje u njene vrednosti i ciljeve i spremnost da se u organizaciju uloži trud;
- posvećenost u odnosu (behavioural commitment) - ostajanje u kompaniji i nastavak ispunjavanja njenih ciljeva.“

Posvećenost može ugroziti fleksibilnost i divergentno, kreativno rješavanje problema.

Posvećenost koja za rezultat ima nižu stopu obrta zaposlenih, reflektuje se i u činjenici da mali broj *svježe krvi* i novih ideja ulazi u organizaciju.

Tako posvećenost čije je porijeklo *duboko zagrizlo* i ukorijenilo se u primamljivim paketima beneficija doprinosi inteziviranju broja onih zaposlenih koji ostaju u organizaciji, *vjerni tim*

²⁸ Isto, str. 373

²⁹ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 267

istim paketima, ne njoj i ciljevima, i pritom ne daju svoj maksimum i izvanrednost u zalaganju, te ne čudi kada izostanu očekivani rezultati.

Angažman zaposlenih posmatra se kroz prizmu pojačane emocionalne veze između zaposlenog i poslodavca iz koje zaposleni izlazi srećan i ostaje vjeran svojoj organizaciji, preporučuje je drugima i ide i dalje od onoga što je njegova redovna dužnost.

Govorili smo o centralnim pitanjima koje menadžeri postavljaju sebi u vezi sa faktorima koji utiču na efektivnost zaposlenih.

Odgovor se sam od sebe nametnuo. Motivacija zaposlenih je krizni faktor i razumijevanjem nje same otvaraju se druge mogućnosti za rješavanje problema efektivnosti.

Samo zajedničkom problematizacijom efektivnog rada i neposrednim kontaktom koji podrazumijeva fluentnost povratnih informacija možemo adekvatno odgovoriti na pitanja koja su ključna za poslovni, i svaki drugi, uspjeh.

Danas se, sticajem okolnosti, izdvojilo pitanje: Kako zadržati motivaciju za vrijeme recesije? Pogrešan i istovremeno ustaljen odgovor glasi – pozivanjem na istu.

Ukoliko se recesija zloupotrijebi te se njome manipuliše u korist poslodavca i vlasničkih interesa, a zaposlene drži u *proizvoljnoj neizvjesnosti* i pod konstantnim pritiskom (ne)sigurnog radnog mjesta, motivacija će (ne)očekivano opasti i kao takva neće biti u službi efektivnog i efikasnog rada.

Pravovremenim uvođenjem zaposlenih u situaciju, kakva jeste, i pravednim i jednakim tretmanom djelujemo u pravcu motivacije, ne od nje, i zajedničkog pronalaska i aktuelizacije nužnih dodatnih iskoraka u cilju odgovora na sveprisutne izazove koje je donedavno 21.vijek sam po sebi uključivao, a sada još i ekonomska kriza kao popratni element istog.

Područja motivacije su različita, pa tako govorimo o motivisanju: uspjehnosti u postizanju rezultata, širenja znanja i iskustva kolegama u preduzeću, ponašanja koje se shvata kao način djelovanja u skladu sa kompetencijama koje preduzeće zastupa i angažmana u razvojnim aktivnostima poput proizvoda, interne komunikacije i dr.³⁰

Adekvatna područja motivisanja proizlaze iz opisa radnih mjesta i profila kompetencija i na preduzeću je da odluči koje motivacione alate će koristiti.

„ Često se kaže da ono što se nagrađuje obično biva i ostvareno; ključno je da nagrađivanje reflektuje ono što organizacija smatra važnim. Na primer, ukoliko je za zaposlene u proizvodnji najvažniji kvantitet proizvoda, onda se bonusi određuju prema broju proizvedenog. Ukoliko je pak najvažniji kvalitet, onda bonusi mogu reflektovati stepen škarta ili stepen žalbi kupaca.

U slučaju da se menadžeri nagrađuju samo za ispunjavanje individualnih ciljeva, mogu se javiti problemi ukoliko se organizacija uglavnom oslanja na timski rad.“³¹

Menadžerima je vrlo problematično utvrditi nivo učinka koji treba nagrađivati uzme li se u obzir da on individualno varira.

Sa druge strane, problematično je i primjenjivati kažnjavanje jer ono daje nepredvidive efekte. Sistem nagrađivanja čine³²:

³⁰ <http://www.huh.hr/user/Files/huh.hr/huh09.pdf>

³¹ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 80.

- materijalne kompenzacije i stimulacije (materijalne nagrade), koje se sastoje od redovnih i neredovnih materijalnih kompenzacija i
- nematerijalne kompenzacije i stimulacije (nematerijalne nagrade).

Motivaciona kompenzacija: finansijska i nefinansijska ³³:

Finansijska se dijeli na direktnu: plata, honorari, putni troškovi, reprezentacija i na indirektnu: socijalna davanja (penzioni fond i socijalno osiguranje), obrazovanje, osiguranje (život, zdravlje), dopusti (godišnji odmori, kraći dopusti i bolovanje) i stambeni krediti.

Nefinansijska se dijeli na posao: zanimljive zadatke, izazov, odgovornost, samopotvrđivanje, obrazovanje, napredovanje, postignuće i kontakte i na

radnu okolinu: politika preduzeća, rukovođenje, saradnici, status, radni uslovi, klizno radno vrijeme, kraća radna sedmica, podjela posla, prehrana, rad kod kuće.

Osim podjele motivacionih kompenzacija na finansijske i nefinansijske direktne i indirektno, motive za rad dijelimo i na *ekstrinzične*, vanjske, kao npr. sistem plata, uslovi rada, rukovođenje te *intrinzične*, unutrašnje, poput obrazovanja i napredovanja.

Izbjegavajući nepokolebljiv stav *za* ili *protiv*, ali i uvijek siguran pomirljiv stav da je istina negdje između, ne možemo osporiti uticaj novca na ljude uopšte.

Novcem ne možemo kupiti ideju, ali ćemo je, svakako, brže realizovati nego u nedostatku istog. Zaposleni u hotelskim preduzećima u zemljama sa zavidnim nivoom ekonomskog i svakog drugog razvoja mogu sebi priuštiti da relativizuju vrijednost novca jer u njemu ne oskudijevaju. Njihovi poslodavci će se prije suočiti sa problemom šta im još ponuditi - što će ih opet aktivirati da *razmišljaju brže* i da se *snalaze bolje*, konkretno: u smislu pokretanja novih strategija i patentiranje efikasnijih metoda i tehnika motivacije.

Poslovanje u zemljama u razvoju i dalje je prilično *obojeno* novcem i on kao takav *još uvijek dobro radi posao*.

To ne znači da se i u siromašnijim zemljama ne vodi računa o drugim sferama ličnosti koje su zaokupljene i onom nematerijalnom stranom i dobrima.

Primjer za to je i naša zemlja, gdje se sve intenzivnije posvećuje pažnja zadovoljavanju čovjekove duše i različitim putevima dopiranja do nje.

Postajemo sve svjesniji ljudske prirode, pomirljiviji s njenim različitostima, što dovodi do harmoničnijeg sklada između onog što poslodavci nude i onog što zaposleni traže, i, što je važnije, trebaju.

Uprkos tome, ne možemo govoriti o jednakosti (ne)materijalnog kad se prilikom rada na motivaciji polazi upravo od materijalnog.

Od potencijalnog rasta i uspjeha jednog hotelskog preduzeća.

Poslovni uspjeh koji bilježi njihov matični hotel reflektuje se i na zaposlene, koji i sami imaju dobiti i povlastice koje uživaju kako raste ugled preduzeća na tržištu.

³² Jovanović-Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski, Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine, str. 231.

³³ http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp

Upravo menadžersko procjenjivanje novca kao motivatora, sa jedne, i preferiranje nematerijalnog od strane zaposlenih, sa druge strane, najčešće dovodi do problema.

Kada tražimo stvari, nije zapravo ta stvar ono što želimo, nego osjećaj koji nam ona daje. Samo menadžer koji odgovorno priđe svom poslu biće privilegovan da shvati ljudsku složenost, motivacione teorije i da u zavisnosti od specifičnih okolnosti u kojima preduzeće posluje, konkurencije na tržištu radne snage, prirode posla i strukture zaposlenih odabere i primjenjuje optimalnu kombinaciju materijalnih i nematerijalnih podsticaja.

3. 1. Materijalni podsticaji

Materijalna motivacija je pod direktnim uticajem organizacije, njene politike i prakse i vidljivi je mehanizam alokacije specifičnih nagrada i vrednovanja rada unutar svake pojedinačne organizacije.³⁴

Materijalni podsticaji posmatraju se na dva načina, u zavisnosti od³⁵:

- stepena redovnosti materijalnih primanja i
- uloge individualnog rada i ponašanja u njihovom ostvarivanju, odnosno nivoa i obima njihovog organizovanja i njihove distribucije u preduzeću

Kategorije finansijskih nagrada³⁶:

- direktne materijalne nagrade, odnosno finansijske nagrade, koje se dobijaju u novcu i na ruke i
- indirektne materijalne nagrade, odnosno dobitke, kojima se doprinosi povećanju individualnog materijalnog standarda, iako ih zaposleni ne primaju neposredno u obliku zarade (plate), niti u bilo kakvom drugom obliku.

Kratkoročni rezultati uglavnom su u raskoraku sa dugoročnim ciljevima kompanije, te sistemom nagrađivanja treba obuhvatiti dugoročne rezultate.

Sistem nagrađivanja ne treba zasnivati na parametrima koji se mogu mjeriti, ali ni na proizvoljnim ocjenama.

Efikan sistem stimulativnog nagrađivanja zasnovan na radnoj uspješnosti mora ispuniti sljedeće pretpostavke³⁷:

- postavljanje visokih radnih standarda,
- razvijanje kvalitetnog i tačnog sistema procjenjivanja uspješnosti,
- obuku menadžera za procjenjivanje uspješnosti,
- tijesno povezivanje nagrada sa uspješnošću i
- favorizaciju širokog raspona povećanja zarada i slično.

³⁴ <http://www.brlaub.com/2006/08/07/motivacija-zaposlenih/>

³⁵ Jovanović-Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski, Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine, str. 231.

³⁶ Isto, str. 231.

³⁷ Jovanović-Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski, Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine, str. 240.

Prisutan je stav koji govori o opasnosti da sheme plaćanja prema rezultatima demotiviraju zaposlene i na taj način ugrožavaju kvalitet radnog života.

U prilog tome govori i konstatacija da se u našoj svijesti upravo takva vrsta poslovne politike povezuje sa najgorim aspektima racionalizovanog rada: rutinom, čvrstom kontrolom, hiperspecijalizacijom i mehaničkim obavljanjem posla.

Preduzeća razumiju važnost motivacije, ali su i vrlo nefleksibilna.

Relativizuju motivaciono dejstvo plate jer je podložna adaptaciji, dakle navici.

Dva su oprečna mišljenja o novcu kao motivatoru zaposlenih.

Jedni smatraju da je novac kao takav nepravedno ostavljen po strani i da su ulaskom u 21. vijek zatvorena još nedavno širom otvorena vrata novčanom podsticaju i nagrađivanju.

S druge strane, govori se o precjenjivanju novca kao motivatora zaposlenih i o kontradikciji između onog što poslodavci nude i onog što zaposleni traže.

Razlog za menadžersko precjenjivanje novčanog podsticaja i nagrađivanja objašnjava se pogrešnim stavom i izbjegavanjem ulaska u srž stvari.

Najlakše je istrajati u opšteljudskoj težnji za linijom manjeg otpora i izabrati, jednostavno i na zadovoljstvo svih, povećanje plate.

Ljudi su, manje ili više, zadovoljni svojom platom kada je stave u kontekst primanja svojih kolega. To je donekle u suprotnosti sa tradicionalnom ekonomskom teorijom koja apsolutnu visinu nagrade vidi kao jedini važan faktor, i, prema njoj, poređenje sa nagradama drugih ljudi ne bi trebalo da igra nikakvu značajnu ulogu.

Ne poriče se značaj apsolutnog iznosa nagrade, s tim da se u savremenim kretanjima uočava i značaj relativnog iznosa.“³⁸

Svi mi poznajemo *zaljubljenike* u ono što rade, jer je to *ono što jesu*, i smatra se da njih dodatna novčana nagrada samo zbunjuje.

U zemljama sa stabilnom ekonomijom poslodavci se nakon što su se pobrinuli za racionalne potrebe svog osoblja okreću i njihovom emocionalnom angažovanju.

U tranzicijskim i zemljama sa vještačkom ekonomijom poslodavci bi se morali prvo pozabaviti ispunjenjem osnovnih uslova za rad prije nego se upuste u strategije emocionalnog angažovanja.

U prilog tome govori i izvjesna tendencija da upravo u zemljama u razvoju imidž marke ne doprinosi većem stepenu lojalnosti, što je u oštroj kontrasti sa činjenicama koje dolaze iz multinacionalnih preduzeća na razvijenim tržištima.

Isključivost u pitanju novca daje tek kratkoročni užitek i rezultat.

Novčano nagrađivanje dovodimo u najužu vezu sa prepoznavanjem izvanrednih zalaganja zaposlenih, priznanjem njihovog dosadašnjeg rada ali i, na svojevrstan način, osiguranjem svakog narednog.

Ovakav vid nagrađivanja, što se na prvi pogled ne čini, zahtijeva odgovarajuću dozu opreza, umijeća i vještine komunikacije i rada sa ljudima.

³⁸ <http://www.psihologija-blog.com/home/psihologija-plate-zadovoljstvo-vece-kada-su-drugi-placeni-manje/>

Ukoliko ona izostane, novac može biti izrazito kontraproduktivan i, kako to biva, nagrada će se protumačiti kao *ucjena* i *atak* na naše biće, što za krajnji rezultat ima uplitanje emocija, koje smo nerijetko i htjeli zaobići odabirom *sigurnog* i *ogoljenog* novčanog nagrađivanja.

Pogodimo li način, vrijeme, mjesto i sam iznos koji smo spremni izdvojiti, te ne izostane li iskrenost emocionalne *unesenosti* nas kao poslodavca, organizacije koju predstavljamo i vrijednosti za koje se zalažemo rezultat neće izostati. Novac se uvijek posmatra u odnosu na vrijeme i prostor. Ko može sa sigurnošću tvrditi da novac kao osnovni pokretač nije postojao u (pod)svijesti zaposlenih u hotelu, organizaciji ili, najzad, zemlji sa takvim uređenjem i ideologijom koja proslavlja nematerijalne vrijednosti?

Sjetimo se parole *ne možete me toliko malo platiti koliko ja mogu malo raditi*, iz bivše zajedničke države. Danas kada se slobodno raspravlja o vrijednosti novca i novcu kao vrijednosti, moramo naučiti i uzeti najbolje iz toga.

Bilo da je riječ o novcu kao sredstvu, bilo o novcu kao cilju, ne možemo ignorisati njegov značaj ni posmatrati ga odvojeno od ljudi jer smo mi ti koji određujemo njegovu fiktivnu, odnosno, stvarnu vrijednost. Novac jeste značajan faktor motivacije, dok su, istovremeno, zapravo nematerijalni podsticaji dragocijeniji načini prilaženja ljudima i prevazilaženja barijera u njima samima i u relaciji sa drugima. Tome u prilog govori i konstatacija da nije više tako izražajan isključiv stav menadžerskog precjenjivanja novčanog podsticaja i nagrađivanja te se ne možemo oduprijeti utisku i sveprisutnom trendu zagovaranja nematerijalnog podsticanja i nagrađivanja.

3. 2. Nematerijalni podsticaji

Na motivaciju zaposlenih, osim materijalnih kompenzacija, utiču i različiti nematerijalni podsticaji za rad.

U cilju potpunijeg motivisanja zaposlenih u organizacijama se primjenjuju različite nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja ³⁹:

- adekvatno dizajniranje posla,
- demonstriranje poželjnog stila menadžmenta,
- participacija zaposlenih,
- upravljanje pomoću ciljeva,
- fleksibilni oblici radnog vremena i
- ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja.

- **Adekvatno dizajniranje posla**

Njime utvrđujemo sadržaj i funkciju posla.

Bilo da je riječ o polazištu, bilo o ishodištu, u osnovi svake strategije motivisanja je poslovni uspjeh. Dizajniranjem utvrđujemo socijalne odnose u radnom okruženju, jer od njih umnogome zavisi ostvarenje organizacionih ciljeva i zadovoljenje individualnih potreba

³⁹ Jovanović-Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski, Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine, str. 255

zaposlenih. Pritom moramo imati na umu da se odnosi ne mogu precizno utvrditi, kao npr. rezultati, sadržaj i funkcija posla, te je nekada riječ samo o posmatranju istih, koje, ako i poznajemo, ne moramo nužno i razumjeti.

Kako govorimo o motivaciji, koju isto tako najčešće znamo, ali ne i razumijemo, bavljenje ljudskim odnosima je svojevrsan putokaz kako se baviti njome.

Prihvatajući da su odnosi među zaposlenima u jednom preduzeću odraz njegove kulture, motivacija se mora dovesti u uzročno-posljedičnu vezu sa organizacionom kulturom, koju hotel ima ili nema. *Najpristojnije* bi bilo reći da ista egzistira u svakom hotelu i brendu, s tim da nije svaka dobra, i nijedna nije identična drugoj. S tim u vezi, afirmišu se različite strategije motivisanja zaposlenih. Jedne su usmjerene na smanjenje negativnih motivacionih faktora, kroz rotaciju i proširivanje posla, a druge na podizanje motivacionog potencijala poslova putem njihovog adekvatnog oblikovanja i obogaćivanja.

Rotacija posla je periodično premještanje zaposlenih sa jednog posla na drugi, u cilju prevazilaženja monotonije, dosade i stagnacije u poslu.

Proširivanje posla je proces kombinovanja i slaganja više sličnih i specijalizovanih zadataka u jedan posao, koji se dodjeljuje jednom izvršiocu.

Obogaćivanje posla smatra se jednim od ponajboljih odgovora na savremene zahtjeve i podizanje stvarnog motivacionog potencijala posla.

Radi se o vertikalnom širenju posla s dodavanjem više različitih zadataka i vještina, odgovornosti i autonomije, usmjerenih na svestran razvoj i adekvatniju upotrebu individualnih mogućnosti i potencijala. Moramo biti svjesni da ne žele svi zaposleni autonomiju.

Ne – ako se *dozvoljavanjem* slobodnog odlučivanja *nameću* nove odgovornosti.

Prava sa sobom nose i izvjesne obaveze na koje ne moraju svi i odgovoriti.

Ako smo svjesni osjećaja ljudi sa kojima radimo, moramo biti i spremni na problematiku nagrađivanja i na situaciju kada se iz želje za nematerijalnim podsticajima i u cilju inteziviranja motivacije i posvećenosti pogrešno protumače dobre namjere.

Upravo u situacijama nerazumijevanja najčešće dolazi do stvaranja preduslova za sasvim suprotan proces - demotivaciju.

- ***Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta***

Od dominantnog mišljenja o tome kakvi su ljudi i šta očekuju od posla u velikoj mjeri zavise mjere i aktivnosti koje menadžeri preduzimaju u cilju motivisanja zaposlenih.

Demokratski i konsultativni stilovi imaju daleko povoljniji uticaj na radnu motivaciju nego autokratski i paternalistički stilovi menadžmenta.

„ Demokratski participativni stil podrazumeva korišćenje ne samo materijalnih oblika motivacije, nego i nematerijalnih strategija podsticanja i motivacije. Drugim rečima, demokratski stil menadžmenta, za razliku od autokratskog i paternalističkog stila, ima visok motivacioni potencijal jer favorizuje raznovrsne oblike nagrađivanja, zasnovane na razvoju individualnih potencijala, participaciji zaposlenih u upravljanju i odlučivanju, timskom radu, visokim i izazovnim ciljevima, međusobnom poverenju i uvažavanju i slično.“⁴⁰

⁴⁰ Jovanović – Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*,

Ovdje dolazi do svojevrsnog *menadžment vs liderstvo* i otvaraju se, ili zatvaraju, vrata prihvatanju i uvođenju u nove oblike rada - *timski rad* i *organizaciju koja uči*.

Takođe se, računajući na percepciju zaposlenih o svojim menadžerima, *rukovodiocima* ili *liderima*, mogu ispitati postojeći odnosi, komunikacija na svim nivoima i, uopšte, organizaciona kultura. Ona o kojoj zavise efekti (ne)materijalnih podsticaja i nagrađivanja i ona u kojoj će se javiti implikacije demonstracije (ne)poželjnog stila menadžmenta – sa pozitivnim ili negativnim predznakom.

- ***Participacija zaposlenih***

Nepoželjan stil menadžmenta ne može se kompenzovati kroz participaciju jer se ona prevashodno i oslanja na isti. Njome se usmjeravaju zaposleni da ostvaruju organizacione ciljeve i podstiču na uzimanje aktivnog učešća u njihovom postavljanju.

Participativnim pristupom poslodavac i svi zaposleni približavaju svoje lične stavove o osnovnim vrijednostima i ideje o tome kako da se unaprijedi ukupna korporativna aktivnost.

Slobodan Čerović (2003) ističe da bi izostankom premise o savremenoj radnoj snazi koju čine inteligentni ljudi i koji žele da obave posao na najbolji mogući način – eksperimenti s participativnim menadžmentom, dali, u najboljem slučaju, mješovite rezultate.

Ovdje je takođe jako važan senzibilitet kako se *struja* koja dolazi sa vrha organizacione piramide i imperativ postizanja suštinske identifikacije zaposlenih sa organizacijom i njenim ciljevima ne bi pogrešno protumačilo kao *još jedno* zagovaranje vlasničkih interesa i propagiranja vrijednosti kojih zapravo nema ili se ne mogu do kraja ostvariti jer organizaciona kultura to ne dozvoljava.

- ***Upravljanje pomoću ciljeva***

Riječ je o značajnoj strategiji savremenog menadžmenta, naročito u pogledu motivisanja zaposlenih, kvaliteta odluka, korišćenja i razvoja ljudskih potencijala, povećanja ukupne fleksibilnosti i brzine reagovanja na promjene u okruženju i participacije zaposlenih.

Radi se o zvaničnom kompletu procedura pomoću kojih menadžeri i zaposleni za koje odgovaraju utvrđuju i procjenjuju napredak ostvaren u realizaciji opštih ciljeva.

Dobro postavljani ciljevi snažan su motivacioni faktor budući da sa prvim, i svakim narednim, postignutim zadatim ciljem, i naše samopouzdanje raste.

Razgovaramo li o principima upravljanja vremenom kroz prizmu detaljnog definisanja i *lomljenja* svakog cilja u vremenskim okvirima, tablicama dnevnih zadataka i *to do*-listama možemo skrenuti pažnju na *prave* stvari, ili od njih, u zavisnosti koliko daleko smo odmakli u svom ličnom razvoju.

MBO (Management by Objectives, menadžment prema ciljevima) predstavlja vezanje misije i glavnih ciljeva preduzeća sa zadacima svakog pojedinog menadžera i zaposlenog.

Sveobuhvatan je sistem upravljanja koji na sistemski način integriše mnoge ključne aktivnosti u menadžmentu i koji je svjesno usmjeren na efikasno ostvarivanje organizacionih i individualnih ciljeva.

MBO ide korak dalje od utvrđivanja godišnjih ciljeva za jedinice organizacije, pri čemu se određuju ciljevi koje svaki zaposleni treba da ostvari ličnim učinkom.

S tim u vezi, obuhvata zvaničan komplet procedura koji počinje postavljanjem cilja i nastavlja se pregledom evidencije o učinku.⁴¹

Način upravljanja usredotočen je na ostvarivanje ciljeva koje su zajednički definisali i utvrdili menadžeri i saradnici. Temelji se na postavljanju ciljeva za svaki, i najmanji dio preduzeća, od radnog mjesta, odnosno pojedinca preko organizacionih jedinica nižeg i višeg reda do preduzeća kao cjeline. Uključuje postavljanje ciljeva i kontrolu njihovog ostvarivanja.

Široko se upotrebljava za osiguranje radne uspješnosti i motivisanje zaposlenih i u tom smislu predstavlja vrlo efikasan sistem upravljanja.

Kada je riječ o zajednički postavljenim ciljevima, pristalice The Goal Setting Theory ističu da će zaposleni prije ostvariti ciljeve koje su sami sebi postavili ili su aktivno učestvovali u njihovom postavljanju. S tim u vezi napominjemo da ne treba glorifikovati, samo po sebi, uzimanje aktivnog učešća jer ciljevi koji su postavljeni zajedničkom saradnjom daju bolji efekat tek ako su viši od ciljeva koje supervizor samostalno postavlja.

- ***Fleksibilni oblici radnog vremena***

U vezi sa tim primjenjuju se različite opcije⁴²:

- zaposleni mogu odrediti vrijeme dolaska na posao i odlaska s posla, uz određeno vrijeme obavezne prisutnosti na poslu;
- određuje se period u kojem se može dolaziti na posao, na primjer, od sedam do deset sati i period u kojem se može odlaziti sa posla, na primjer, od 15 do 18 sati, uz pretpostavku da se dnevno radi predviđeno radno vrijeme, na primjer, osam sati;
- uz okvirno određeno vrijeme dolaska na posao i odlaska sa posla pruža se mogućnost da se u nekim danima radi manje, na primjer, šest sati, a u nekim više, uz obavezu da se odradi puno sedmično radno vrijeme, na primjer, 42 ili 40 sati.

Ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja⁴³:

- priznavanje uspeha,
- povratne informacije o radu i radnoj uspješnosti – ili *feedback* o radu,
- odgovarajuća organizaciona kultura i klima i
- samomotivisanje.

Ostale nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanja ključ su uspjeha svih drugih.

Ukoliko izostane povratna informacija o radu i radnoj uspješnosti te se ne prepozna uspjeh zaposlenog, ili se o isti ogлуši, nema ni kvalitetne komunikacije na svim nivoima, niti istinske usmjerenosti poslodavca i top-menadžmenta prema ljudima kojima duguju organizacioni

⁴¹ Čerović, Slobodan, *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003. godine

⁴² Jovanović – Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine, str-258

⁴³ Isto.

uspjeh. Organizaciona kultura unutar koje se ne raspoznaje samomotivacija zaposlenih, niti posvećenost zajedničkim ciljevima najčešće je rezultat organizacione politike koja previđa značaj osavremenjavanja motivacionih modela i tehnika te kao takva ne ostavlja prostora afirmisanju individualnih ciljeva.

Bez visokoposvećenih pojedinaca i izvanrednih pojedinačnih zalaganja nema ni kumulativnog rezultata niti uspješne, konkurentne, organizacije koja, dugoročno može ostvariti svoju pozicioniranost na tržištu rada. Nije dovoljno *samo odustati* od menadžerskog precjenjivanja materijalnih podsticaja i deklarativno se zalagati za bogatstvo nematerijalnih kompenzacija i strategija motivisanja. Potrebno je vjerovati u njih, preispitivati ih i primjenjivati ih na odgovarajući, ispravan i iskren način.

U vezi sa nematerijalnim podsticajima prvenstveno se u praksi misli na aktivniju ulogu zaposlenih u preuzimanju odgovornosti za unapređenje poslovanja i ovlašćenja da bez suvišnih birokratskih procedura odlučuju o značajnim poslovnim odlukama.

Ukoliko tražimo *dokaz* za primat nematerijalnog u odnosu na, konkretno, novac, a ne na materijalno, koje traži ideju i kvalitet usluge koja prati proizvod, možemo ga pronaći u filozofiji Petera Druckera.

U vremenu pred nama glavni izazov menadžerima biće motivacija ljudi sa kojima rade, a u globalnoj ekonomiji, u kojoj je protok novca apsolutno slobodan, sve će se drugo lako kupiti. Kako to biva u životu - najvrjednije stvari se ne mogu kupiti novcem.

Zaposlenik koji je zadovoljan i srećan na svom radnom mjestu prije će se identifikovati sa ciljevima kompanije te će raditi *za nju*, ne *u njoj*. Zaposlenog koji želi samostalnost i / ili nekonvencionalnost ne možemo motivisati materijalnom potrebom.

Podrazumijevajući elementarne preduslove danas se ističu i posebne mjere za motivaciju zaposlenih i upravo su nematerijalna priznanja i ovlašćenja maštovitije varijante istih.

Dodatni napor i iskorak iz uobičajenih aktivnosti te uvođenje potpuno novih pravila i procedura ne treba shvatiti kao nedostatak već, naprotiv, prednost.

Kada govorimo o nematerijalnim podsticajima, govorimo o obilježjima dobre organizacione kulture koja egzistira u preduzeću koje:

- ne zanemaruje kvalitetnu komunikaciju duž cijele organizacione piramide,
- promoviše nadu kao snažnu motivacionu silu u teškim vremenima,
- slobodno vrijeme, u okviru ili mimo radnih sati, ne shvata olako, već kako i priliči.

Kvalitetna komunikacija na svim nivoima

U organizacijama najčešće egzistira nekoliko vrsta komunikacija.

„Vertikalna komunikacija je svaka komunikacija koja se kreće gore – dole po lancu komandovanja.

Lateralna komunikacija je komunikacija između odeljenja jedne organizacije koja, po pravilu prati redosled operacija, a ne lanac komandovanja, i na taj način obezbeđuje direktan kanal za koordinaciju i rešavanje problema.

Neformalna komunikacija predstavlja komunikaciju unutar organizacije koja nije zvanično sankcionisana (neformalan način prenošenja vesti).

Lanac vinove loze predstavlja različite putanje kroz koje prolazi neformalna komunikacija kroz jednu organizaciju; postoje četiri vrste: jednostruki lanac (jedna osoba prenosi informaciju drugoj, a ona trećoj i tako redom), lanac ogovaranja (jedna osoba prenosi informaciju svima), lanac verovatnoće (pojedinci su ravnodušni kome nude informacije) i lanac grozda (jedna osoba prenosi informaciju nekolicini odabranih osoba, i tako redom).“⁴⁴

Nada kao snažna motivaciona sila u teškim vremenima

Nada je najčešće pogrešno razumijevana kao nešto apstraktno i za poslovni uspjeh irelevantno. Razlog tome je u ustaljenom mišljenju da se ne može najjasnije definisati ni izmjeriti; tragom takvog razmišljanja - niti primijeniti na radnom mjestu.

U savremenim kretanjima upravo je nada prepoznata među obilježjima lidera.

Ključna je za cijelu organizaciju i njenu otpornost u odnosu na krizna stanja te je, kao takva, esencijalna za zarazu dodatnom motivacijom i dobrom pozitivnom energijom, neosporno važnom u promjenjivom i nestabilnom okruženju, onom radnom i životnom.

Ljudi koji uživaju visoku razinu nade, iskazuju sljedeće komponente nade⁴⁵:

- ciljevi (imaju jasno definisane dugoročne i kratkoročne SMART - ciljeve)
- planovi (razrađeni planovi za dostizanje ciljeva, uz rezervne varijante)
- pozitivan stav, pristup i govor (*ove ruke mogu, ova glava zna*)

Humor na radnom mjestu

Ukoliko je riječ o zdravom, primjerenom i umjerenom korištenju humora, njime se smanjuje stres, osnažuje kreativnost, potpomaže jedinstvo tima i, uopšteno, pridonosi boljoj atmosferi za rad.

Sastanak koji je, iz sedmice u sedmicu, iste dinamike, sličnih sadržaja i u istom sastavu može biti i nešto drugačiji⁴⁶:

- u dnevni red ubacite jednu neozbiljnu temu, ili neozbiljan naziv planiranog sadržaja;
- ako primijetite zamor i pad koncentracije nakon prvih pola sata sastanka, a prilika to dozvoljava, možete i odglumiti prezentaciju teme u stilu nekog poznatog glumca.

Neformalna komunikacija često je indikator organizacione kulture i *pravih* vrijednosti, ne *lažnih*, koji su dio promocije i imidža. Iako se na prvi pogled ne čini tako – upravo žargonski izrazi, tradicionalne šale i, uopšte, (ne) prisustvo humora te njegova stvarna priroda mogu da daju relativno dobru sliku o odnosima koji vladaju unutar organizacije i atmosferi za rad, pogotovo uzme li se u obzir da neformalni i usputni razgovori, uz odgovarajuću dozu neusiljenog humora, mogu smanjiti organizacioni jaz, barijere na relaciji top- menadžmenta i ljudi u prvoj liniji poslovanja.

⁴⁴ Čerović, Slobodan, *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003. godine, str. 249

⁴⁵ http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=PoslovniTrener122

⁴⁶ http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=PoslovniTrener53

Slobodno vrijeme

Nematerijalni podsticaji ne podrazumijevaju isključivo usmjerene aktivnosti u toku rada i u okviru radnog vremena. Ako smo zaista zainteresovani za *revolucionarne* promjene slobodno vrijeme, u okviru radnih sati, ali i mimo njih, ne smijemo olako shvatiti.

Organizujući radionice u kojima bi svi u preduzeću mogli provoditi svoje slobodno vrijeme – omogućili bi njegovo iskorištavanje nasuprot trošenju istog. Mnogi zaposleni imaju svoj hobi, bave se stvaralaštvom, umjetnošću ili *samo* imaju dara za to. S tim u vezi, jedan od čestih ometajućih faktora jeste spoznaja šta sve propuštamo dok smo na svom radnom mjestu.

Dok god razmišljamo u pravcu šta propuštamo - koncentracija za rad, gdje o motivaciji nema ni riječi, ne može za rezultat imati postizanje izvanrednih, pa ni svakodnevnih zadataka na radnom mjestu.

Ulaskom u srž interesnih grupa zaposlenih, ne zloupotrebom njihovih afiniteta, podržavamo nematerijalne oblike motivisanja i nagrađivanja. Poslodavci konstantno iznalaze strategije koje će preduzeću donijeti sveprisutnu konkurentnu prednost i jednom definisane strategije postaju operativni planovi koji se zatim pretaču u zadatke i specifične akcije.

Zaposleni su ti koji će ih svakodnevno i realizovati. Oni su ti koji (ne)će postaviti nove i izazovnije. Umjesto da se usko fokusiramo na unapređenje poslovnih procesa i eksploataciju materijalnih i ljudskih kapaciteta, unaprijedimo prvo naše međuljudske odnose.

Upravo u nematerijalnim podsticajima leži *cijela filozofija* motivacije zaposlenih.

Zbog tih, tzv. potreba višeg reda, razvijaju se nematerijalne strategije poput

(re)dizajniranja posla, stila menadžmenta, participacije zaposlenih u ULJR, veće neformalne i socijalne jednakosti, uklanjanja formalnih, statusnih i funkcionalnih barijera i sl.⁴⁷

Motivacija kao takva nikada neće biti u potpunosti istražena kao što i mogućnosti nematerijalnih podsticaja nikada neće biti do kraja iscrpljene.

Sada više nije riječ o različitim ljudima, već o mnoštvu iznijansiranih stanja unutar samo jednog čovjeka i jednog zaposlenog. Ne možemo ignorisati praksu da i top-menadžment sve češće barata sa psihološkim nasuprot ekonomskim pojmovima i pojmovnim određenjima.

Zaposleni kojima se izlazi u susret kod problema sa kojima se sreću, pružanju pomoći u njihovom rješavanju i odlazanju i *korak dalje od onog što je naša dužnost* ne mogu ignorisati povjerenje koje im je ukazano, trud koji se uložio u njih i energiju koja im je data i u onim neformalnim trenucima koji baš i obzirom na tu svoju neobaveznost i neposrednost obilježavaju radni dan, sedmicu, sezonu i vijek. Podržavanjem ne samo formalnih oblika učenja i usavršavanja već i neformalnih, i to onih koji *gađaju* konkretnu metu, ne rasipajući energiju i sredstva kada tome nije ni vrijeme ni mjesto, takođe umnogome unapređujemo motivaciju zaposlenih i organizacionu kulturu uopšte.

Ne slažemo se sa nerijetkom podjelom na moralne i materijalne motive, jer zašto bi materijalni bili i nemoralni, premda, ukoliko se *materijalni* smatraju ličnim, a *moralni*

⁴⁷ <http://www.brlaub.com/2006/08/07/motivacija-zaposlenih/>

kolektivnim motivima, a u društvu koje veliča tim i timski rad, pruža nam se još jedan *dokaz* za *prevlast* nematerijalnog u odnosu na materijalno.

Naš cilj ipak nije navijanje za jednu ili drugu stranu te i naša zadaća i dalje traje, a ista je *idealna* kombinacija jednih i drugih oblika motivisanja i nagrađivanja.

3. 3. Demotivacioni faktori

Lakše je identifikovati ono što demotiviše i prepoznati destruktivne situacije i okruženje nego prepoznati i probuditi u drugima ono što je za njih zeleno svjetlo.

S tim u vezi potrebno se pobrinuti za prevenciju i uklanjanje tih demotivacionih faktora.

- ***Iznevjerena očekivanja***

Organizaciona stvarnost koja ne odgovara slici unaprijed formiranoj od strane novozaposlenih može prouzročiti probleme u izlaženju na kraj sa značajnom životnom promjenom koju pronalazak posla sam po sebi donosi. Ukoliko je riječ o prvom poslu, nesigurnost u sopstvene kompetencije, socijalne vještine i izbor zanimanja dodatno komplikuju situaciju i povećavaju strah ili razočarenje kada se suoče sa neohrabrujućom i nestimulativnom radnom sredinom.

S druge strane, novozaposleni koji su *samo* promijenili radno mjesto takođe mogu da se nađu u lošoj situaciji kada shvate da premještaj i unapređenje ne nude ni približno dobre uslove koje su (ne)svojevoljno napustili. Percepcija je rijetko pogrešna. Češće stvarnost, okruženje ili radno mjesto *jednostavno jeste* ili *nije* za njih. Drugačija očekivanja mogu biti rezultat nerealnog prikaza posla od strane poslodavca i to još dodatno pojačava demotivaciju zaposlenih, koji se sada osjećaju još i prevareni i iznevjereni. Ne pomažu ni neformalna očekivanja, odnosno, *pravila* radne grupe koja nisu uvijek paralelna sa onima formirano iznijetim od strane menadžmenta. Zalažemo se da organizaciona kultura bude takva da odgovara svakom pojedinom članu preduzeća, ne kroz homogenu strukturu i toleranciju, već heterogenost i suživot. To problematizuje naš rad na njoj jer relativizujući je ne možemo je ni kategorisati kao dobru ili lošu. Možda prije kao uspješnu ili neuspješnu.

To neki zloupotrebljavaju *sabotirajući* promjene i njeno pospješjenje jer: *ako ima onih koji nisu tako nezgodoljni njome - i nije tako loša.*

- ***Problemi u komunikaciji***

Ono što čujemo, vidimo ili razumijemo uveliko zavisi od našeg iskustva i okruženja kao i interpretacije svijeta ranije konstruisanoj u našoj svijesti.

Najčešći oblici nerazumijevanja su referentni okvir, stereotipi, kognitivna disonanca, halo efekat, semantika i žargon, nepažnja i zaboravljanje.⁴⁸

Izostanak komunikacije kao *susreta značenja* nerijetko rezultuje jednom od najdestruktivnijih pojava u radnom okruženju a to su glasine, tračevi i neprovjerene priče.

Postavka *ako nema vijesti - to su dobre vijesti* ne funkcioniše u radu sa ljudima!

⁴⁸ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 102 - 104

Četiri osnovna aspekta procesa komunikacije jesu ⁴⁹:

- razlike u percepciji
- emocije
- nesaglasnost između verbalnih i neverbalnih komunikacija
- prethodno (ne)povjerenje između strana

S tim u vezi jedna od najčešćih smetnji u komunikaciji jesu različite percepcije gdje ljudi sa različitim znanjem i iskustvom nerijetko istu pojavu opažaju iz sasvim drugačijih perspektiva.

Dalje, emotivne reakcije, poput ljutnje, ljubavi, odbrambenog stava, mržnje, ljubomore, straha i zbunjenosti utiču na razumijevanje tuđih poruka i načina uticaja na druge, gdje primaoci poruka mogu da reaguju defanzivno ili agresivno.

U cilju eliminisanja nedosljednosti menadžeri moraju imati u vidu da su poruke koje se šalju i primaju pod jakim uticajem niza neverbalnih faktora, poput tjelesnih pokreta, odjeće, rastojanja između sagovornika, ličnog stava, gestova, izraza lica, pokreta očiju i tjelesnih dodira, te se u cilju prevencije i uklanjanja demotivacionih faktora koji su rezultat neodgovarajuće komunikacije skreće pažnja na izbjegavanje slanja *lažnih* poruka.

Takođe, ne smije se zanemariti značaj kredibiliteta koji pošiljalac poruke uživa kod primaoca a koji umnogome određuje kvalitet i uspjeh komunikacije.

Način na koji se zaposleni unutar jedne organizacije ophode jedni prema drugima i barijere koje proizlaze iz hijerarhije, kao takve, direktno se reflektuju na kvalitet komunikacije na svim nivoima unutar te iste organizacije.

Problemi u komunikaciji snažan su demotivacioni faktor, bilo da se radi o uzroku, bilo o posljedici neodgovarajuće organizacione kulture, i kao takvi jedni su od kriznih faktora (ne)efektivnog rada.

- ***Problemi u sprovođenju promjena***

Menadžeri moraju računati sa konstantnim postojanjem snaga otpora prema promjenama, koje svoj stav zasnivaju na ⁵⁰:

- organizacionoj kulturi
(esencijalnoj snazi koja uslovljava ponašanje svih zaposlenih u preduzeću),
- ličnom interesu svih zaposlenih
(koji dolazi do izražaja u periodu prilagođavanja promjenama),
- percepciji organizacionih i drugih ciljeva, kao i ukupne strategije koja je zasnovana na promjenama (zvanična politika i procedure)

Prelasci na nove načine rada, prihvatanje nove poslovne politike, brzi odgovori na izazove vremena, društva i, uopšte, poslovnih kretanja, naročito u turizmu i hotelijerstvu zavisi od

⁴⁹ Čerović, Slobodan, *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003. godine, str. 247 - 248

⁵⁰ Marić, Rajko, *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. godine, str. 228

naše sposobnosti da se mijenjamo, prilagođavamo, ali i da to činimo brže od drugih i bolje od konkurencije.

Uvođenje *timskog rada* i prihvatanje koncepcije *organizacije koja uči* pretpostavlja otvorenost prema novom i nepoznatom. Fleksibilnost i snalaženje u novim životnim i radnim uslovima nužno podrazumijevaju otvorenost ka promjenama.

Najčešći načini za slamanje otpora promjenama jesu ⁵¹:

- komunikacija i edukacija – pružanjem različitih informacija o promjenama poveća se nivo znanja i spremnosti, i prihvatanje novog,
- participacija – zaposleni koji predstavljaju potencijalni izvor otpora uključuju se u proces kreiranja promjena,
- pregovori – dogovorom i pregovorom postižu se željeni efekti,
- ponuda – koristi se u situacijama gdje kriza već postoji i gdje menadžeri koriste formalnu moć u cilju primoravanja zaposlenih da prihvate promjene,
- podrška top menadžerima – simboliše uključenost svih u tokove promjena.

- ***Insistiranje na radu bez grešaka***

Poslovanje u uslovima pojačanog rizika i pritiska vremenskih rokova za rezultat ima i greške koje se javljaju u toku rada. Zaposlenima je potrebno da znaju da greška *a priori* ne znači i sankcionisanje jer prijetnjom samo pojačavamo sveprisutniji strah od neuspjeha a koji usmjerava ljude od preuzimanja suvišnih rizika. Prisjetimo li se Elswortha Statlera, primjetićemo da, ne dovodeći u pitanje kvalitet usluge na kojoj je insistirao, nije ostavljao prostora radu sa greškama jer je svaki zaposleni koji bi pogriješio ispadao iz Statlerovog tima.

Za Milenka Heletu (2008) greška predstavlja „osigurač“ za detekciju slabog mjesta u poslovnom procesu i za unapređivanje kvaliteta poslovnog procesa.

Slabosti, propusti i greške morale bi biti šansa i prilika za poboljšanje – ne za sankcionisanje.

Rad u hotelskim preduzećima pretpostavlja besprijekornost usluge i izvanrednost u zalaganju i s tim u vezi se očekuje odsustvo grešaka, dok zapravo pritisak prevelikih očekivanja i specifičnosti uslova u kojima se posluje otvara dodatnog mjesta radu sa greškama.

Delikatne situacije koje se javljaju u hotelskim preduzećima trebale bi da izvlače ono najbolje iz zaposlenih, spremnih da svakodnevno pomjeraju svoje granice i izlaze jači i sigurniji u sebe i svoje mogućnosti.

- ***Stres***

Stres je naziv za stanje u kojem se nalazi osoba zbog djelovanja različitih, najčešće štetnih agenasa, koji djeluju na strukturu ili funkciju organizma. ⁵²

Nastanak psihološkog stresa uslovljen je procjenom pojedinca o kojoj zavisi hoće li neki podražaj ili situacija djelovati kao stresor ili ne.

U pitanju je sveprisutan fenomen koji proizlazi kod pojedinih profesija iz gotovo svakog aspekta posla. Stres se najčešće vezuje za problematiku konflikata. Zaposleni koji očekuju

⁵¹ Čerović, Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 323

⁵² hrcak.srce.hr/file/63808

relativno oštre kazne unutar preduzeća za neetičko ponašanje svojih kolega i kojima izostanak iste znači *udarac* njima, sa većim intenzitetom osjećaju ljutnju kada se oprostí tuđe i neprilično ponašanje nego kada izostane priznanje za njihov vlastiti trud.

Značaj proučavanja stresa se posebno aktuelizuje u situacijama socijalne i ekonomske krize karakteristične za savremeno doba i naše okruženje.

Izvore stresa na radnom mjestu treba tražiti kako u samoj organizaciji, odnosno u prirodi posla, ulozi u organizaciji, stepenu odgovornosti, međusobnim odnosima, kretanjima i psihološkoj klimi unutar preduzeća, tako i u porodici, životnim teškoćama i ličnim konfliktima. Prihvatajući da zaposlenom koji treba i dodatna novčana primanja prekovremeni, odnosno, honorarni rad dođe i kao vrlo podsticajan motivacioni elemenat - isti može biti i izuzetno suprotan.

Ni taj dodatni novac ne omogućava današnjem čovjeku zadovoljenje sve većih potreba i prohtjeva jer ih uslovi industrijske proizvodnje uvijek čine većima od sredstava raspoloživih za njihovo podmirivanje. Iscrpljujući prekovremeni rad ugrožava čovjekovo cjelokupno psiho-fizičko zdravlje, a pretpostavivši da su njime angažovana oba bračna partnera ugrožava i brak i porodicu, što još samo pojačava značaj sveobuhvatne i konstantne brige poslodavaca o svojim zaposlenima.⁵³

Stalni osjećaj blage hitnosti trebao bi zaposlene držati upućenim, koncentrisanim i spremnim za nove radne izazove. Prevelika očekivanja, nerealni zahtjevi, obaveza i rok značajne su determinante stresa koji se tada neminovan u redovima ljudi u prvoj liniji poslovanja premda ga prešućujemo zarad sveprisutnog menadžerskog stresa. Vrlo je važno dozvoliti zaposlenima da budu svoji, ni bolji ni gori u poređenju sa drugima. Može se raditi na prevenciji stresnih stanja kod zaposlenih budući da su oni ti koji *odlučuju* hoće li neka situacija biti stresor ili ne.

Nas sada interesuje *tačka slamanja* i sposobnost svih zaposlenih u hotelskim preduzećima da je prepoznaju kako kod sebe tako i kod svojih saradnika. To je početna stanica na putu izlaženja na kraj sa njom. Supervizori moraju dati do znanja ljudima za koje su zaduženi da je u redu ako je njihov prag tolerancije na frustracije niži od ostalih članova tima.

U vezi sa demotivacionim faktorima poseban osvrt dajemo na *push- faktore – faktore odbijanja*.

Za Krunoslava Čačića (1995) fluktuacije zaposlenih u hotelskim preduzećima izazvane su raznovrsnim faktorima među kojima su najznačajniji uslovi rada, nagrađivanje, psihofizičke predispozicije pojedinca da obavlja izrazito interpersonalne radne operacije.

Bilo koje preduzeće koje pokreće interni fokus na profit ili isključivo njegov tržišni položaj postaje savršena sredina za razvoj cinizma zaposlenih.

Čuje li se iz hotelskih kuća da pravih kuhara i konobara nema, jer je dobar dio iskusnih otišao za boljim poslom, potrebno je ispitati jesu li se te iste hotelske kuće koje konstatuju nedostatak kvalitetnih kadrova prve riješile starih kadrova raznim mehanizmima poput otkupa radnog staža, prijevremenim odlaskom u penziju uz otpremnine i na slične načine.

Push-faktori ili faktori odbijanja odnose se na nezadovoljstvo zaposlenih poslom ili organizacijom koje dovodi do neželjenog obrta.

⁵³ Furlan, Ivan, *Čovjekov psihički razvoj*, IV dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1988. godine

Razlozi zbog kojeg zaposleni daju otkaz jesu ⁵⁴:

- nedovoljne mogućnosti za razvoj
- dosada
- neefektivnost supervizije
- slab nivo učešća zaposlenih i
- direktan sukob karaktera
- veće mogućnosti u razvoju karijere
- želja za radom u drugim oblastima posla koje nude bolje mogućnosti na drugom mjestu
- mogućnost saradnje sa određenim ljudima ali i
- neka praktičnija pitanja, npr. vrijeme potrebno za put do posla

Poslodavac treba da bude svjestan onoga šta drugi poslodavci nude i da pokuša što više da im parira - ili barem da ponudi sličan paket nadoknada za rad, ili pak slične mogućnosti.

Disharmonija odnosa na relaciji ljudi na frontu i top-menadžmenta sa jedne je strane uzrok, sa druge posljedica neodgovarajuće organizacione kulture zbog koje, kao takve, trpe i ukupni poslovni rezultati.

Pred *ljude na frontu* stavljaju se vrlo često zahtjevi koji ne moraju po logici stvari biti pretjerani ni opterećujući. Zapravo se nerijetko događa da je *nespretnost* u njihovom delegiranju razlog zbog kojih ne donose očekivanu dobit.

Ljudima na frontu ne možemo iznuditi osmijeh kao iskrenu emociju koja se, uprkos bilo kojem od odbrambenih mehanizama da zauzmu, uvijek reflektuje na onog sa kojim su i najčešće u kontaktu.

Iz problematizacije demotivacionih faktora proizlazi da je potrebno ozbiljnije se pozabaviti motivacijom zaposlenih uopšte.

Ono što posebno može demotivisati zaposlene u hotelskim preduzećima jeste slučaj kada se prilikom određivanja plate uzme u obzir i procjena koliko u stvari zaposleni zaradi na napojnicama. Tad se nakratko zaboravi da dobra usluga može spasiti i loš obrok.

Zašto onda napojnice pretvarati u cifre i manipulirati njima?

Zato što poslodavci još pribjegavaju kazni kao *najboljem* motivacionom sredstvu i dok god glorifikuju 10 % koje odbiju od plate svakom ko je pogriješio *Customer comes second* ostaje tek i samo riječi na papiru.

Prevenција i uklanjanje demotivacionih faktora podrazumijeva i istovremeni rad na onim visoko stimulacionim jer istinska posvećenost ciljevima preduzeća ne može biti rezultat samo neutralizacije ometajućih faktora nego i optimizacije motivacije zaposlenih kao značajnog faktora organizacione kulture.

Proizlazi da se upravo u njoj kriju prednosti i nedostaci, mogućnosti i ograničenja i s tim u vezi prelazimo na organizacionu kulturu, kao još jedan od ključnih faktora efektivnog i efikasnog rada.

⁵⁴ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 215

IV Organizaciona kultura

„ Organizaciona kultura podrazumeva karakteristične vrednosti, tradiciju i ponašanje koji su zajednički za zaposlene u kompaniji.

Vrednost predstavlja osnovno uverenje o tome šta je ispravno, a šta pogrešno ili o tome šta treba, a šta ne treba uraditi.(Vrednost može da bude: „ Poštenje je najbolja politika“.)

Vrednosti su bitne zato što određuju ponašanje.

Dakle, upravljanje ljudima i oblikovanje njihovog etičkog (i drugog) ponašanja zavisi od toga koliko možemo da utičemo na vrednosti kojima se oni rukovode u svom ponašanju.“⁵⁵

Govori se o revitalizaciji kulture kroz vrijednosti gdje je rezultat opšta izjava o vrijednostima⁵⁶:

- „mi smo revnosni kada je u pitanju rad sa klijentima da bismo im obezbedili neprocenjivu vrednost;
- naši ljudi neguju i pružaju svoj potencijal u potpunosti;
- mi stalno širimo okvire svojih znanja.“

Ovakve usvojene vrijednosti ne moraju da reflektuju ono što se u organizaciji zaista dešava i kao takve mogu biti samo dio retorike i promocije imidža.

Ključni ljudi u savremenom hotelijerstvu znaju da ne mogu računati sa materijalizacijom vrijednosti.U organizaciji gdje se često u toku dana mogu sresti zaposleni koji razgovaraju u hodnicima možemo pogrešno procijeniti organizacionu kulturu ili strukturu poslovanja.

Jesu li ti isti česti sastanci rezultat dobrih odnosa, neposredne interakcije i *radikalnog* menadžmenta koji nasuprot formalnostima u okviru hijerarhije ne insistira na zakazivanju sastanaka ili je riječ o organizaciji koja je usmjerena u pravcu akcije i kao takva rješava probleme isti čas i pošto poto?⁵⁷

Pristup strukturi i kulturi razlikuje se u sljedećem⁵⁸:

- struktura je čvrsta, dok je kultura meka;
- struktura je jasna, dok je kultura neuhvatljiva;
- struktura se odnosi na sisteme koje ljudi moraju prihvatiti, a kultura na ljude koji imaju zajedničke norme i vrijednosti;
- struktura se odnosi na distribuciju autoriteta, a kultura na način na koji ljudi rade zajedno.

⁵⁵ Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, četvrto izdanje, Beograd, 2007. godine, str. 258

⁵⁶ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 95.

⁵⁷ Isto, str. 94.

⁵⁸ Isto.

Iako je struktura ta koja je *čvrsta* a kultura ta koja je *meka*, ljudi su *uslovljeniji* kulturom, u smislu osjećaja pripadnosti i privrženosti. Tome u prilog govori i distribucija autoriteta koja ne garantuje njihovo bezrezervno priznavanje u smislu lidera i vođa.

Nema alternative za kulturu jednako kao što nema monopola ni garancije za strukturu koja se shodno savremenim uslovima poslovanja nužno mijenja.

Uslove rada svakako je lakše promijeniti nego odnose na radu, kao što je i lakše uskladiti kompetencije ljudi nego njihove individualne karakteristike.

Uprkos pokušajima redukovanja rigidnosti strukture, prvenstveno u birokratijama – kultura predstavlja pokušaj da se ostvari isti cilj putem redefinisanja problema.

Kultura je varijabla organizacije i nešto što organizacija *ima* te se njome proizvoljno manipuliše dok je istovremeno i metafora za nešto što organizacija *jeste* pa se njome ne može proizvoljno manipulirati. Kontradiktornosti i zagovaranje jedne ili druge strane ne treba da skrenu pažnju sa suštinski *ispravnog* pitanja - ne o tome *imamo li* ili *jesmo li*, već o tome kako da ono što imamo – zadržimo i kako da istrajemo u onom što jesmo.

Organizaciona kultura, identitet i imidž međusobno su u visokoj korelaciji.

Kulturnu paradigmu, kao prešutno dogovoreni način ponašanja i rada u organizaciji, određuje stil menadžera i njegova sposobnost komunikacije željenog identiteta i imidža korporacije prema zaposlenima i široj javnosti.⁵⁹

Kultura kvalitete kao uži pojam značajan je faktor kulture organizacije i znači integraciju principa TQM-a u kulturu organizacije jednako kao što predstavlja instrument upravljanja poslovnim rezultatom.

Razvoj organizacione kulture jednog preduzeća podrazumijeva i dramatične promjene od funkcionalne ka procesnoj organizaciji.

Proces promjena organizacione kulture orijentisane prema procesima označava se savremenim pojmom *reinženjering*.

Reinženjering poslovnih procesa predstavlja: „Fundamentalnu promenu načina razmišljanja, radikalni redizajn poslovnih procesa, za postizanje dramatičnih unapređenja po kritički savremeno izmerenim performansama, kao što su kvalitet, troškovi, uslužnost i brzina.“⁶⁰

Prema Branislavu Mašiću (2009) svaki način iniciranja promjena unutar organizacije zahtijeva ostvarivanje osnovne pretpostavke: promjenu organizacione kulture ili „mentalnog sklopa“ organizacije.

Stalna nastojanja da se pronađu univerzalni alati kojim bi se unaprijedile performanse preduzeća, skrenula su pažnju na organizacionu kulturu kao socijalni ljepak organizacije.⁶¹

- „efikasni menadžment ne podrazumeva nužno i usklađivanje vrednosti,
- vrednosti se ne mogu lako promeniti,
- promene u vrednostima mogu doći i iz drugih izvora, pored menadžmenta i
- jake kulture nužno ne rezultuju u uspešne organizacije.“⁶²

⁵⁹ <http://www.fthm.hr/files/casopis/vol-09-1.pdf>

⁶⁰ Heleta, Milenko, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str: 97

⁶¹ <http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=0350-037303040510&redirect=ft>

⁶² Isto.

Tu se ne susrećemo samo sa pitanjem – jedne kulture, dobre ili loše, već postavljamo novo, i to: ima li organizacija samo jednu kulturu?

Izvjestan broj autora ističe da u okviru jedne organizacije mogu postojati i subkulture.

„Korporativna kultura je oblik osnovnih pretpostavki koje je određena grupa izmislila, otkrila ili razvila učenjem i rešavanjem problema spoljašne adaptacije i integracije, a što se pokazalo kao dovoljno dobro da bi se smatralo validnim i samim tim nečim što treba preneti novim članovima, kao što je ispravan način shvatanja, razmišljanja i osećanja kada su u pitanju takvi problemi. Stvaranje korporativne kulture menadžeri ne treba da prepuste slučaju.“⁶³

Na njima je da pošalju prave signale zaposlenima. Predlažu se sljedeći načini:⁶⁴

- *Objasnite očekivanja.*

Jasno stavite do znanja podređenima kojih vrijednosti treba da se pridržavaju. Jedan od najboljih načina da se to uradi jeste da se objavi etički kodeks.

- *Upotrebite znakove i simbole.*

Pokažite da poštujete principe. Ono što menadžer radi i signali koje šalje svojim ponašanjem najviše doprinosi stvaranju i održavanju korporativne kulture.

- *Pružite opipljivu podršku.*

Predstavljanje menadžerskih vrijednosti – na primjer, podsticajni plan, sistem ocjenjivanja i disciplinske mjere – snažno govori zaposlenima šta treba, a šta ne treba da rade.

- *Upotrebite priče.*

Menadžeri koriste priče da bi ilustrovali važne korporativne vrijednosti.

- *Organizujte svečanosti i ceremonije.*

Novi članovi menadžmenta formalno se uvode u organizaciju putem „ritualnih“ okupljanja.

Situacija, kakve jeste, podrazumijeva *urbane legende* o osnivaču, zaposlenima, klijentima i gostima u okviru svakog hotelskog preduzeća.

Vodeći ljudi u organizaciji kreiraju nove vrijednosti, simbole, rituale i priče.

Takođe, oni treba da odaberu, podrže i promovišu zaposlene koji su nosioci tih vrijednosti.

Posljednjih godina organizaciona kultura postaje jedan od najčešće analiziranih aspekata kvaliteta.

Dok se, uglavnom, *humani / ljudski elementi* kvaliteta fokusiraju na potrošače i zaposlene, kulturni elementi kvaliteta se odnose na ulogu menadžera kao lidera koji kreira sistem unutar kojeg rade zaposleni i potrošači.

Posmatravši organizacionu kulturu kroz metaforičan, ali čvrst zid entuzijasti će isticati mogućnost promjene smjera kulturološke evolucije.

S tim u vezi nameće se teza da se njome podržavaju naponi onih koji je priznaju nasuprot osuđivanju napora onih koji je ignorišu.

⁶³ Isto.

⁶⁴ Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, četvrto izdanje, Beograd, 2007. godine, str. 258 – 259.

Bez obzira da li je preduzeće usmjereno na rezultat ili zadatak, da li nagrađuje zaposlene u odnosu na rezultat ili druge faktore i da li je kontrola jaka ili slaba, biti organizaciono kulturan – znači imati lojalne i motivisane zaposlene.

Prilikom upoznavanja ljudi predstavljamo li se govoreći šta smo po zanimanju ili u kojoj smo organizaciji zaposleni?

Odgovor na to zavisi od toga radimo li za brend kojem nismo u potpunosti privrženi ili smo dio jedne korporativne kulture.

Biti organizaciono kulturan znači imati lojalne i motivisane zaposlene, one koji će sa ponosom i u svakoj prilici isticati svoj brend, hotel i tim.

V Liderstvo kao motivaciona tehnika

U Velikoj Britaniji realizuje se cijeli niz praksi koje se odnose na ljudske resurse i koje predstavljaju *menadžment visoke posvećenosti*. Radi se o procesima regrutovanja i obuke koji se odnose na selekciju fleksibilnih i visokoposvećenih pojedinaca.

Posvećenost se nagrađuje putem unapređenja i sigurnosti posla te neposrednom komunikacijom i timskim radom. Od uspješnog menadžera očekuje se da članove tima sinhronizuje u pobjedničku ekipu koja će iznjedrati sinergiju i *izboriti prvenstvo*.

Zbog toga proces upravljanja ljudskim resursima mora podrazumijevati i liderstvo kao motivacionu tehniku.

Liderstvo se definiše kao proces u kojem jedna osoba utiče na grupu drugih osoba radi ostvarenja ciljeva grupe ili organizacije.

Torrington, Hall i Taylor (2004) ističu da data definicija ne sugerise komandovanje ili pomoć dok istovremeno pretpostavlja da lider na svojevrsan način motiviše druge da djeluju u smjeru ostvarenja ciljeva grupe ili organizacije.

Definicija, kao takva, ne ističe ko je lider – iz čega proizlazi da menadžeri mogu, ali ne moraju, biti lideri jednako kao što lideri mogu, ali ne moraju, biti menadžeri.

Kada govorimo o liderstvu potrebno se osvrnuti na naše razumijevanje liderstva ne nužno na definiciju kao takvu.

Uprkos preusmjeravanju naše pažnje od razumijevanja karakteristika i stila jednog lidera na vrhu organizacije ka razumijevanju načina na koji lideri mogu pomoći članovima organizacije u preuzimanju liderskih uloga – premda „diskreditovan“ model liderstva zasnovan na karakteristikama i dalje je prisutan u našem razumijevanju liderstva.

Karakteristike zajedničke liderima jesu: pokretačka snaga za ostvarivanje, motivacija za vođstvo, pravednost i principijelnost, samopouzdanje, uključujući sposobnost suprostavljanja svemu što usporava, čvrstina i emocionalna stabilnost, kognitivne sposobnosti i poznavanje posla.⁶⁵

Svako ko se nalazi na rukovodećoj poziciji ili zauzima liderski položaj ima poziciju moći.

Razlikujemo sljedeće oblike moći:⁶⁶

moć nagrađivanja, moć kažnjavanja, legitimna moć (formalni ili zvanični autoritet) stručna moć i referentna moć.

Za razliku od rukovodioca lider je prije svega izrazito orijentisan ka ciljevima i rezultatima, a ne ka titulama i pozicijom moći kao jednim od načina za naše društveno dokazivanje.

To što preuzimamo odgovornost za druge ljude ne daje nam nužno status lidera i svaki rukovodilac koji želi da to i dalje ostane mora da evoluiru u savremenog menadžera. Moć i autoritet koji proizlaze iz titule ili funkcije u tradicionalnom smislu više nemaju tu težinu jer kada rukovodilac izgubi pomenuto, tada će izgubiti i svoj autoritet.

⁶⁵ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 334

⁶⁶ Čerović, Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 326 - 327

Jasno je da nadređeni može (in)direktno (de)motivisati članove svog tima, ali potencijal svakog lidera i čitave organizacije zavisi od ograničavajućih ili oslobađajućih kapaciteta onih koji su mu najbliži.

Tu razumijevamo kapacitete kao volju da istupimo te se argumentovano suprostavimo, ali i uhvatimo u koštac sa eksperimentalnim i alternativnim. Lider u svom timu ne želi poslušnike i bespogovorne izvršioce. Treba (re)akciju na zadatak - ne tek rješenje istog.

Nekoliko osnovnih karakteristika čini okosnicu liderstva: ⁶⁷

- Liderstvo je proces, te ne predstavlja osobinu ili karakteristiku u samoj osobi koju nazivamo liderom. Proces uključuje lidera koji utiče na sljedbenike i sljedbenike koji utiču na njega. Liderstvo je proces koji nije rezervisan samo za odabrane, već se može šire primijeniti, naučiti i prepoznati.
- Liderstvo uključuje izvjesnu dozu uticaja. Tiče se prevashodno uticaja lidera na sljedbenike i bez uticaja liderstvo ne postoji.
- Liderstvo se dešava u grupama. Grupe su kontekst u kojem se odigrava proces liderstva koji predstavlja aktivnost uticaja radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva ili težnji.
- Liderstvo uključuje ciljeve i prvenstveno znači usmjeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu. Liderstvo se odigrava u kontekstu u kojem se individue usmjeravaju u zajedničkom cilju.

Sanja Vlahović (2008) smatra da lideri iskazuju izvjesne modele ponašanja. ⁶⁸

S tim u vezi, govori o liderima koji determinišu pravac akcije kroz pronalazak internih pokretača lidera, inspirišu zajedničke vizije kroz kreiranje pozitivne slike o budućnosti, izazivaju proces kroz traženje šansi i inovativnih načina dostizanja zajedničke vizije,

motivišu podređene na akciju kroz unapređivanje međusobnih odnosa i motivisanje i

„*ohrabruju srce*“ tako što su zahvalni za svaki pozitivan korak i pojedinačan uspjeh svojih sljedbenika.

Inicijative koje direktno utiču na rad organizacije, a odnose se na problematiku upravljanja ljudskim resursima, jesu: upravljanje razvojem i organizacijom ljudskih resursa u okviru TQM te u vezi sa liderstvom kao motivacionom tehnikom poseban osvrt dajemo na TQM.

Za Milenka Heletu najviši nivo novog koncepta kvaliteta jest totalni

(potpuni) kvalitet, poznat kao TQM (total quality management) i istovremeno je vrhunski nivo koncepta unapređenja kvaliteta, sa jedne, i menadžmenta sa druge strane.

Na početku 21. vijeka TQM je i dalje najbolji menadžment metod za istovremeno ostvarivanje sljedećih ciljeva organizacije ⁶⁹:

- anticipaciju i kreiranje organizacione budućnosti,
- oduševljenost i lojalnost kupca,

⁶⁷ Vlahović, Sanja, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008. godine, str. 30 - 31

⁶⁸ Isto, str. 178.

⁶⁹ Heleta, Milenko, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str. 8 - 9

- organizacionu i tehnološku restrukturu organizacije,
- sniženje troškova, sa jedne, i povećanje produktivnosti i profita, sa druge strane,
- društvenu odgovornost u poslovanju i
- dugoročan rast i razvoj organizacije koji je usklađen sa životnom sredinom.

TQM se posmatra i kao radikalni pristup menadžmentu koji odlučno odbacuje hijerarhiju formalne vladavine i specijalizaciju i zamjenjuje ih mnogo prirodnijim odvijanjem aktivnosti i osposobljavanjem zaposlenih.

Ključni elementi TQM-a su: posvećenost i liderstvo glavnog izvršnog direktora, promjena kulture, planiranje i organizacija, obrazovanje i obučavanje, uključivanje, prepoznavanje i mjerenje.⁷⁰

TQM u turističkim uslugama bazira se na sljedećim osnovnim načelima⁷¹:

- orijentacija prema potrošačima / turistima
- odgovornost menadžmenta
- orijentacija na zaposlene
- orijentacija na životnu sredinu
- procesno razmišljanje
- proces poboljšanja
- sistematski prilaz

Kuća kvaliteta (House of Quality) je metafora za prikaz bazičnih principa i koncepta vezanih za TQM kao i njihovu logičnu povezanost.

Kuću kvaliteta čine⁷²:

- „krov“ ili „superstruktura“ (nadgradnja) koji se sadrži od socijalnih, tehničkih i menadžment sistema;
- četiri „ stuba “ na kojima počiva „ krov “: satisfakcija potrošača, kontinuelno unapređivanje, govor jezikom činjenica ili odlučivanje na osnovu činjenica i uvažavanje ljudi,
- četiri „ temelja “ odnosno četiri upravljačka nivoa: strateški, procesni, projektni i u vezi sa konkretnim zadatkom i
- četiri „ kamena temelja “: misija, vizija, vrednosti i ciljevi i zadaci.“

S tim u vezi, uvažavanje ljudi kao četvrti stub u najopštijem smislu podrazumijeva⁷³:

⁷⁰ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 278 - 279

⁷¹ Ćosić, Maja, *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Visoka turistička škola, Čigoja štampa, Beograd, 2007. godine, str. 161

⁷² Ćosić, Maja, *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Visoka turistička škola, Čigoja štampa, Beograd, 2007. godine, str. 152

- „davanje ovlaštenja zaposlenima da odgovaraju na zahteve potrošača, rešavanje problema, predlaganje načina korišćenja proizvoda i usluga i inicijativa uopšte,
- povećanje ovlaštenja zaposlenih da deluju kada su poremećeni ili narušeni standardi poslovanja,
- umanjenje nivoa zahteva za odobrenje odluka koje su potrebne da se obave pojedine operacije i sl.

Ovo može biti dostignuto ukoliko se organizacija angažuje na sledećem:

- kreiranju svesti o svrsi i cilju radnog mesta tako da se ljudi motivišu da rade na najbolji način;
- stalnom održavanju informisanosti i uključenosti ljudi i podsećanje da su deo celine;
- edukovanju i razvijanju individualnih karakteristika ljudi tako da svako bude najbolji u onome što radi;
- pomaganju ljudima da bolje komuniciraju kako bi posao obavili sa većom efikasnošću;
- delegiranju odgovornosti i ovlaštenja odozdo na gore, tako da ljudi ne rade samo ono što im je rečeno, tj. naređeno „ odozgo na dole “ već se podstiču da imaju inicijativu i da pokušaju da stvari obavljaju bolje.“

Teškoće u održavanju TQM-a jesu ⁷⁴:

- „TQM je možda prije usvojen kao dodatak nego kao fundamentalna promjena u pristupu menadžmenta i nije u potpunosti integrisan u organizaciju;
- ukoliko se raspodjela odgovornosti obavlja samo u centralizovanim okvirima, zaposleni se osjećaju kao da su im ruke vezane kada je u pitanju implementacija promjena kroz TQM;
- aspekti TQM-a u vezi sa odnosima zaposlenih rijetko se razmatraju.
Da li je moguće da osoblje osjeća i pokazuje posvećenost samo nakon kratkog kursa obuke? Glover (2000) ističe unitarističku perspektivu koju podržava TQM;
- u TQM-u postoje kontradiktornosti: dok se uključivanje i učešće podstiču, kontrola menadžmenta često ne prestaje, čak kroz proces često jača.“

Prisutan je stav da je neuspjeh TQM-a u kontradiktornosti same retorike, odnosno, priče o njemu.

Predrasude menadžmenta i zaposlenih u prvoj liniji poslovanja prema *nemoćnim* ili *svemoćnim* filozofijama i načinima rada znaju prouzročiti razočarenje izostankom, prevelikih, očekivanja koje relativizuje ili neutrališe i u potpunosti ignoriše one koje pritom previđaju.

Ne postoji univerzalni *recept* i formula za uspjeh jednako kao što se dobrim primjerima ne mogu kompenzirati loši. Ne dugoročno.

Kao što se kroz primjenu TQM-a zna dogoditi da, uprkos autonomiji, jača kontrola menadžmenta, tako se realizacijom učeće i saradničke organizacije ne rješavaju, kao po

⁷³ Isto, str. 158

⁷⁴ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 282

automatizmu, svi neriješeni odnosi, bilo neformalni, bilo oni proizišli iz okvira zaostavštine i ukorijenjenosti u svijesti svih članova jednog hotelskog preduzeća duž organizacione piramide. Samo deklarativno prihvatanje i preuzimanje, ne principa TQM-a, već *zgodnog marketinškog privjeska* okosnica su problema po pitanju uspješnosti *radikalnog* menadžmenta. Kako se decentralizacija, na žalost, još dovodi u usku vezu sa *nesređenošću* i neefikasnošću TQM, (p)ostaje samo pokušaj odlučnog odbacivanja hijerarhije formalne vladavine. Umjesto da strahuju od gubljenja identiteta i autoriteta ključni ljudi koji su odgovorni za nove inicijative, pozitivnim stavom i spremnošću da razumiju i prihvate principe TQM-a obezbijediće članovima svog tima, preduzeća i brenda imidž onih koji su otvoreni za nove zamisli i ideje, koje nužno ne moraju za rezultat imati i *krajnji profit*, ali su dobrodošle i biće kao takve ispitane na svom terenu i među svim zaposlenima.

5. 1. Važnost operativnog menadžmenta

Operativni menadžment u radu hotelskih preduzeća složen je proces koordinisanja i usmjeravanja operativnih, odnosno izvršnih aktivnosti i zadataka.

Primarni zadatak operativnih menadžera je obezbjeđivanje efikasne transformacije strateških planova u tzv. operativne planove, odnosno u planove konkretnih mjera i akcija.

Glavni nosioci operativnog menadžmenta u ugostiteljskim preduzećima su funkcionalni i linijski menadžeri. *Funkcionalni menadžment* obuhvata srednji nivo menadžmenta, koji je neposredno odgovoran vrhovnom menadžmentu, a nadređen svim nižim nivoima menadžmenta. Funkcionalni menadžeri delegiraju menadžerima prve linije obaveze i odgovornosti za neposredno izvršenje poslova i radnih zadataka.

Restruktuacijom i down-sizingom opravdava se praksa *iskorijenjivanja* srednjih menadžera.

Ignorišući njihovu vrijednost za organizaciju i njenu kulturu, hoteli koji pribjegavaju *brisanju* ovog vitalnog dijela preduzeća vraćaju se na tržište neprepoznatljivi po osobinama koje su činile esencijalni dio pozitivnog imidža i slike koje su do tada *odašiljali u svijet*.

To su ljudi koji izvršno poznaju aktuelnu organizaciju poslovanja, stručnjaci koji su uglavnom ušli u drugu polovicu svoje karijere i kojima nije lako pronaći drugo odgovarajuće zaposlenje. Osim toga, ideja o doživotnom zaposlenju kod istog poslodavca nije još iščezla iz života naših hotelijera i ljudi u preduzeću. Kada govorimo o prednostima unutrašnjeg angažovanja srednjih menadžera ističe se pospješivanje morala zaposlenih s tim da problematizacija unapređenja, (ne)pravednih i (ne)pravovremenih, može biti kontraproduktivna te se nekad ne vidi najjasnije tačka gdje prestajemo govoriti o prednostima i počinjemo o slabostima.

Predrasude koje poslodavac ima prema članovima svog tima, i one koje i oni sami imaju jedni prema drugima, za posljedicu imaju propitivanje ispravnosti odluka i vezi s njima unapređenja. Unos *svježe krvi* i potencijalna spoznaja o tome *kako to radi konkurencija* prednosti su angažovanja srednjih menadžera izvana koje su vrijedne rizika u smislu duže procedure angažovanja i ovladavanja poslovanjem. Najnoviji hotelski igrači, sa smionijim poslovnim strategijama i uvjerenjima o vlastitim mogućnostima u konkurentskoj utakmici postižu razmjerno povoljnije poslovne rezultate od onih koji to nisu.

Linijski menadžment bavi se pretvaranjem operativnih planova koje izrađuje srednji menadžment u neposredne zadatke i konkretne akcije personala.

Linijski menadžeri su u neposrednom kontaktu sa zaposlenima koordinirajući rad svih neposrednih izvršilaca usluga i vršeći usmjeravanje aktivnosti operativnih jedinica za koje su zaduženi. Funkcionalni i linijski menadžeri moraju da raspolažu sa tzv. linijskim autoritetom i

da uzmu aktivno učešće u organizaciji rada, razvoju i edukaciji zaposlenih, sistemu nagrađivanja. Marić (2008) podsjeća na njihovu neposrednu nadležnost u kontroli radnog angažovanja, radne discipline i odgovornosti svih zaposlenih, kontroli kvalitete radnog učinka, održavanja opreme, motivacije, zaštite i slično.

Za uspješno sprovođenje operativnog menadžmenta neophodno je da se na precizan i jasan način definišu⁷⁵:

- „operativni ciljevi i redosled značaja njihovog faznog ostvarivanja, (lista prioriteta);
- faktori ograničenja realizacije operativnih ciljeva;
- standardi za merenje operativnih ciljeva;
- standardi za merenje operativnih rezultata i kontrolu ostvarenja operativnih ciljeva;
- struktura i dinamika radnih zadataka;
- oblici akcija, uključujući podršku i pomoć drugih;
- sistem nagrada i pohvala, odnosno oblici stimulacija i beneficija za kvalitetno obavljene poslove;
- odnosi rukovodioca i podređenih;
- sistem kontrole operativnih rezultata.“

Ključne zadatke operativnog menadžmenta čine:⁷⁶

- definisanje operativne politike
- utvrđivanje operativnih ciljeva
- definisanje operativne strategije

Dolazimo do organizacione kulture kao mehanizma po kojem se sve dešava, gdje je sve vrijeme odgovor na pitanje: zašto potencirati na važnosti operativnog menadžmenta?

Upravo zato što se barijere na relaciji zaposlenih u prvoj liniji poslovanja i top-menadžmenta prevazilaze upravo uz njihovu podršku i pomoć.

Kako je motivacija značajan faktor organizacione kulture, tako su i operativni menadžeri vitalan dio hotelskog preduzeća.

Po logici stvari, dovoljno je ispratiti taj model i sama po sebi nameće se teza da su operativni menadžeri jedni od *nosivih zidova* organizacione kulture.

Praktičnije je uputiti zahtjev sa vrha zaposlenima u prvoj liniji poslovanja putem njihovih predstavnika, ljudi sa fronta, pa je tako važan senzibilitet i suptilnost kojima operativni menadžment afirmiše ideju o prihvatanju novih koncepata rada koji se evidentno javljaju u hotelskoj industriji.

Rad na motivaciji zaposlenih i jačanju organizacione kulture podrazumijeva unapređenje kako odnosa tako i oblika rada.

Organizacija koja uči i timski rad samo su neki od njih.

⁷⁵ Marić, Rajko, *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. str. 249

⁷⁶ Isto

5. 2. *Timski rad*

Dok se ranije rad posmatrao u svjetlu individualne motivacije i individualnog zalaganja, danas se sve više naglašava rad organizacije kao cjeline.

Varijacije u rezultatima rada rezultat su individualnih razlika, ali i sistema koje menadžeri primjenjuju i kontrolišu. Osnovni naglasak je na cijeloj organizaciji i njenom radu gdje nesumnjivu ulogu imaju i pitanja o individualnom i timskom radu.

Devedesete godine dvadesetog vijeka bile su godine timova i timskog rada nasuprot dvadeset prvom vijeku, koji je donio sa sobom nešto skeptičniji stav prema istima.

„ *Timski rad* ima za cilj fokusiranje radne aktivnosti među manjim grupama od desetak članova, koji se međusobno pomažu i rade s minimumom nadzora.

Menadžment postavlja ciljeve rada (često nakon konsultacija) i vrši podjelu zadataka, ali je na samom timu da donese odluku na koji način će te ciljeve ostvariti.

Tim organizuje svoje aktivnosti, imenuje svog lidera i samostalno prevazilazi probleme. Timski rad se stoga može okarakterisati kao oblik kontrole radnika, iako se odvija u strogo propisanim okvirima.“⁷⁷

Heterogenost zanimanja i kvalifikaciona struktura zasnovane na tehnologiji pružanja hotelskih usluga zahtijevaju da se u hotelskim preduzećima primjenjuje tzv. timski rad.

Da bi se takav rad uspješno sprovodio i da bi sve radne funkcije bile u funkciji osnovnog cilja, postizanja potrebnog kvaliteta usluga, neophodna je problematizacija prednosti i nedostataka, mogućnosti i ograničenja.

S tim u vezi, kvalitet usluge zasnovan je na premisi da samo zadovoljan zaposleni može ostvariti odgovarajući nivo usluge – zaposleni nije sredstvo, nego je i cilj.

Timski rad je neiscrpan izvor mogućnosti i ograničenja i splet nepredviđenih okolnosti i kontradiktornosti, sa jedne, i raskoši i slobode ljudske misli i ideja, sa druge strane.

Karakteristika timskog rada je (ne)stimulativno okruženje i pripadnost i angažovanost u njemu, kao takvom, budući da koncept timskog rada pretpostavlja uzimanje aktivnog učešća u organizovanim zajedničkim akcijama gdje kumulativni rezultat nije prosti zbir pojedinačnih zalaganja, već sinergije u okviru cijelog tima.

Kao što svaku organizaciju prati glas o njenoj kulturi, tako i timski rad, predstavlja jedan vid (ne)nametnute kulture odnosa i rada. Zamišljen kao eksperimentalna scena maestralnih kreacija, premijere maštovitih aktivnosti koje iskaču iz uobičajenih i unapređuju poslovni proces i set usluga krajnim korisnicima, gostima hotela, ne ostvaruje se nikada lako.

Veliki dio radnog vremena pored hvatanja u koštac sa problemima i zadacima, zaposleni se bore i sa individualnošću, raspoloženjem, kompetencijama i zalaganjima svojih kolega. Ovdje se još jednom potvrđuje činjenica da nisu uvijek ista očekivanja formalnih i neformalnih grupa. Jasno je da se unutar svake organizacije i kulture nalaze i određene subkulture i da različite vrste uticaja mogu kao posljedicu imati konfuziju, koja uveliko otežava svaki napor da se odgovori na ma koji zahtjev, onaj koji dolazi sa vrha ili onaj koji se nameće unutar grupe koja treba da ga ostvari.

Gary Dessler provlači imperativ za obučavanjem i osposobljavanjem za timski rad.

⁷⁷ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 490

On ističe programe koji uključuju kratke vježbe čiji je cilj ilustracija dobrog i lošeg timskog rada. S tim u vezi programi *Outward Bound* podrazumijevaju obuku na otvorenom, i to najčešće na planinskim terenima.⁷⁸

U 21. vijeku upravo je timski rad, rad u paru, saradnja i podrška svih agenasa u poslovanju njen kritični faktor. Prisutan je svojevrsan *nesklad* između čovjekovog otuđenja, kao takvog, i insistiranja na udruživanju znanja, sposobnosti i ideja u vođenju respektabilnog posla, konkretno hotela. Zbog toga ne treba iznenaditi preokupacija pronalaženjem odgovora na pitanje: *Da li su timovi uvijek pravi odgovor?*

Činjenica je da je timski rad sve češći i vjeruje se da će dovesti do povećanja posvećenosti i rezultata rada u organizaciji.

Kritike timskog okruženja ističu da ono može dovesti i do nazadovanja, da guši kreativnost i da ograničava. Mogu se javiti i poteškoće u postizanju otvorenosti, povjerenja i posvećenosti, a donošenje odluka može biti dugotrajan proces.

Timovi koji se uvode na neadekvatan način uzrokuju nižu produktivnost, lošije odluke i povećanje nezadovoljstva, što se kosi sa svim primjerima poboljšanja rezultata rada zahvaljujući uvođenju timova. Ovi kontradiktorni izvještaji mogu se objasniti uvođenjem mnoštva različitih tipova timova i različitim uticajima organizacionih okruženja na njih.

Prednosti, odnosno, nedostaci donošenja odluka u grupi jesu⁷⁹:

Prednosti:

- povećan broj informacija i znanja
- povećan broj stanovišta, pristupa i rješenja
- donošenje kvalitetnijih odluka
- njihovo bolje prihvaćanje

Nedostaci:

- povećan utrošak vremena
- konformizam, potreba da se složimo sa drugima u grupi
- dominacija jednog broja članova nad ostalima
- rasplinuta odgovornost, jer se dijeli na članove

Uvažavajući prednosti i nedostatke rada u grupi ističe se nekoliko jednostavnih pravila, čija primjena može umnogome poboljšati učinak tima⁸⁰:

Timovi bi se trebali baviti specifičnim, konkretnim pitanjima – ne širokim generalizacijama.

Radne zadatke treba podijeliti i prenijeti na podgrupe i pojedince.

Članstvo u timovima mora se zasnivati na tome šta svaki član može da uradi i na vještinama koje posjeduje – ne na formalnom autoritetu ili položaju pojedinca u organizaciji.

Svaki član tima treba da obavi istu količinu rada ili će neminovno doći do nesklada između angažovanja i rezultata. Timovi će funkcionisati samo ako se u komunikacijama i interakciji razbije tradicionalni model hijerarhije. Timovi najvišeg rukovodstva moraju sarađivati kao i

⁷⁸ Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. godine, str. 162.

⁷⁹ Mašić, Branislav, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str: 387

⁸⁰ Čerović, Slobodan, *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003. godine, str. 72

svi ostali timovi, koncentrisati se na svoje zadatke i njegovati atmosferu otvorenosti, privrženosti i povjerenja.

Uloga lidera tima značajno je različita od tradicionalne uloge liderstva.

Četiri ključne uloge timskog lidera jesu ⁸¹:

- „Prvo, timski lideri predstavljaju vezu sa okruženjem. Lider ima zadatak da predstavi tim okruženju, prikuplja informacije i one važne razmjenjuje sa članovima tima.
- Drugo, lideri timova imaju i ulogu posrednika između članova tima, koji imaju zadatak da donesu najbolja rješenja i zaključke o aktivnostima.
- Treće, lideri timova su i konflikt – menadžeri. Pomažu da se otkriju problemi i konflikti, ko su akteri konflikata i raspoložive opcije da se konflikt razriješi.
- Četvrto, lideri timova imaju ulogu učitelja. Oni podučavaju tim i razjašnjavaju očekivanja. Uče članove tima kako da koordinišu napore i stvore sinergiju među sobom.“

Da bi unaprijedili organizacionu kulturu u okviru svog preduzeća, ne ulazeći u polemiku je li ista nešto što hotel *ima* ili što hotel *jeste*, neophodno je konstantno raditi na razumijevanju ljudi i odnosa među njima, odnosno približavanju i prihvatanju svakog zaposlenog i kao individue i kao člana tima.

S tim u vezi *trend* timskog rada ne bi smio ugroziti identitet bilo kojeg člana jer u suprotnom neće za rezultat imati pozitivan imidž, onaj koji je prihvaćen i kao takav poželjan u okviru današnjeg tržišta rada.

Maja Ćosić (2007) ističe da se u hotelskom preduzeću mogu postaviti oglasne table

(tzv. „ qualityboard “) na kojima bi se isticali npr.: tema mjeseca, „ kritični događaji “, definisani standardi kvaliteta, zaposleni mjeseca, rezultati pojedinih odjeljenja u okviru preduzeća i sl. Najvažnije je da sistemi nagrađivanja u organizaciji koji se zasnivaju na ličnom doprinosu ne utiču negativno na podsticanje timskih rezultata rada.

„ Oslanjanje na timove se može posmatrati kao kulturni zaokret od tradicionalne organizacione strukture u smislu da su timovi kvaliteta često interdepartmanski i da je sistem kvaliteta teško izolovati u određeno odeljenje.“ ⁸²

Produktivan način za podizanje radnog morala zaposlenih u organizaciji koja drži do svog kredibiliteta i do ljudi koji je čine onim što to jeste jest *Team Building*.

Riječ je o skupu edukativno-rekreativnih aktivnosti koje podrazumijevaju snalaženje u novom okruženju daleko od radnog mjesta i sigurnosti i komfora civilizacije.

Vikend-aranžmanima predviđa se razvoj poželjnih karakteristika svakog pojedinca i tima, smanjenje stresa, koji se prirodno akumulira i u najboljim uslovima, poboljšanje interne komunikacije, upravljanje konfliktnim situacijama, ali i preventivno rješavanje problema, preuzimanje rizika i odgovornosti za donošenje potpuno novih iznenadnih odluka.

Akcenat je na zajedničkom rješavanju problema i jačanju timskog duha poštujući individualno zalaganje svakog člana jer na kraju od svih zavisi koliko će biti uigrana ekipa, a samo takva je spremna za svakodnevne *utakmice* unutar hotelskog preduzeća.

⁸¹ Vlahović, Sanja, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008. godine, str. 132.

⁸² Ćosić, Maja, *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Visoka turistička škola, Čigoja štampa, Beograd, 2007. godine, str. 177

Upravo je *team buliding* karika koja nedostaje kada je u pitanju uvođenje timskog rada.

Kako neadekvatno osmišljen timski rad može značajno ugroziti organizacionu kulturu i pritom se reflektovati na efektivnost zaposlenih, neophodno je dobro promisliti i sa posebnom pažnjom pripremiti ljude na nove koncepcije poslovanja.

Timski rad je zasigurno jedna od onih koja je rezultat različitih previranja, strukture i kulture posla i, s njim u vezi, ponašanja i odnosa. Kako se *team buliding* može nametnuti kao odgovor tehnika i taktika? Kroz *team buliding* na postepen se način mogu prerasti određeni stereotipi i predrasude koji već u startu kategorišu timski rad kao *takav i takav*.

Prije nego ih se *privoli na rad u grupi* pozabavimo se njima kao grupom.

5. 3. Organizacija koja uči

Čovjek uči dok je živ - u prošlosti je imalo drugu konotaciju.

Značilo je našu stalnu borbu sa samima sobom, sportski i borbeni duh, onaj koji nam ne dā da se predamo *u poodmakloj* dobi i onaj koji nas približava mladima, djeci, saradnicima, kolegama, na način da i dalje imamo izvjestan autoritet i poštovanje kod njih.

Danas ne govorimo o entuzijastima, junacima, pojedincima koji su željni znanja zarad sebe samih. Došlo je vrijeme globalnog permanentnog i doživotnog obrazovanja.

Ne radi se više o izboru i alternativni, već o fundamentalnom preživljavanju.

Organizacije svoju konkurentsku prednost zasnivaju na neopipljivoj imovini.

S tim u vezi, neopipljivu aktivu organizacije čini: iskustvo, informacije i sposobnost njihove obrade, *know – how*, sposobnost menadžmenta, marka, *image*, reputacija, organizaciona kultura, lojalnost potrošača, povjerenje, preferencije potrošača i sl.

U literaturi je relativno često opisivana učeća organizacija kroz problematizaciju liderstva, organizacione strukture, organizacione kulture, upravljanja ljudskim resursima, informacionog sistema kao njenih komponenti.

Smatra se da je koncept *organizacije koja uči* odgovor na loše organizacione rezultate rada, te se posmatra kao način prevazilaženja: sporosti, širenja birokratije i pretjerane kontrole u organizacijama, te stegā u samostalnom razvoju pojedinaca i prepreka u iskorišćavanju njihovog potencijala.

Ističe se značaj organizacija koje tradicionalno brzo reaguju i vješto prevode novo znanje u nove načine ponašanja.

Inicijative koje direktno utiču na rad organizacije, a odnose se na problematiku upravljanja ljudskim resursima jesu: upravljanje razvojem i organizacijom ljudskih resursa u okviru *organizacija koje uče*.

„Organizacija koja uči je organizacija vešta u stvaranju, sticanju i prenošenju znanja, kao i u prilagođavanju svog ponašanja na način koji odražava novo znanje i uvide.“⁸³

„ *Organizacija koja uči* je zasnovana na timovima i integraciji zaposlenih u timove, kao i kulturi koja podstiče na osamostaljivanje i razvoj.

⁸³ Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. godine, str. 169.

„Organizacija koja uči“ predstavlja inovativnu organizaciju sa spremnošću na preduzetničko iniciranje promjena i u tom kontekstu preduzimanje rizika.

Na timovima i timskom učenju zasnivaju se i organizacije koje podržavaju, tj. u svoju strukturu ugrađuju multi – funkcionalne timove, tako da mogu brzo da reaguju na pritiske promena.“⁸⁴

Prema Branislavu Mašiću u uslovima kada su stalne samo promjene i kada je jedina moguća stabilnost – stabilnost u kretanju, znanje danas postaje jedini značajan smislen resurs.

Ukupno znanje danas se udvostruči za pet godina i svijet se tako brzo mijenja da ne možemo odgovoriti na nove uslove života i rada pozivajući se na diplomu srednje škole ili fakulteta koju smo stekli nekada davno. Danas je na cijeni znanje komunikacije, vođenja, prezentacije, marketinga i motivisanja. Što se više penjemo u hijerarhiji, važnija nam je emocionalna inteligencija od stručnog znanja. Intenzivira se problematizacija neformalnog u odnosu na formalno obrazovanje i sve češće konkretno od njega zavisi naše umijeće življenja.

Iz svega navedenoga proizlazi i filozofija i koncept organizacije koja uči kao logičnog odgovora ne sveprisutne izazove, mogućnosti i ograničenja u okviru društva u kojem živimo.

S tim u vezi, započinjemo od motivacije za učenje koja je značajan faktor uspjeha obrazovanja zaposlenih.⁸⁵

Motivacija za učenje je želja, tj. zainteresovanost polaznika da usvoji predviđene obrazovne sadržaje. Njome se obezbjeđuje entuzijazam i riješenost da se ono što je naučeno ne zaboravi nego da se primjenjuje uprkos mogućim preprekama i pritiscima.

Organizaciono učenje - se uvijek posmatra u vezi sa organizacionim znanjem.

Učenje se tretira kao proces u kome se kreira znanje, gdje je znanje statička a učenje dinamička kategorija. Organizaciono učenje je proces putem koga organizacija stiče, manipuliše i koristi znanje. Za razliku od individualnog, organizaciono učenje uvijek uključuje neku vrstu socijalne interakcije članova organizacije koja, baš kao takva, kreira znanje koje se ne nalazi kod pojedinačnih članova te iste organizacije.

Menadžment znanja predstavlja interdisciplinarni poslovni koncept koji u svom fokusu ima organizaciono učenje.

Zajednički elementi mnogobrojnim definicijama znanja jesu⁸⁶:

- „Korišćenje dostupnog znanja iz eksternih izvora
- Ugradnja i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama
- Predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima
- Promocija porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih
- Prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju
- Procena koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije.“

⁸⁴ Mašić, Branislav, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 312

⁸⁵ Jovanović-Božinov, Mića, Kulić, Živko i Cvetkovski, Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004. godine

⁸⁶ Mašić, Branislav, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 326

U problematizaciji izgradnje organizacija visokih performansi koje uče stavlja se akcenat na imperativ doživotnog usavršavanja. Potrebno je cijelim tokom karijere zaposlenih omogućiti im naprednu obuku u okviru koje će se akcenat staviti na sve: od pomoćnih vještina do naprednih tehnika odlučivanja. „ Programi te vrste obično sadrže nekoliko elemenata, uključujući obuku (ako je to potrebno) kao što je učenje engleskog kao drugog jezika, osnovna pismenost, aritmetičke vještine i kompjuterska pismenost; univerzitetske kurseve koji se odvijaju u okviru kompanije i obuku u vještinama koje su vezane za posao.“⁸⁷

Kada je riječ o karakteristikama učećih organizacija, ali i kada se radi o organizacionoj kulturi, a u prvom redu i zahvaljujući njoj, nijedna nije identična drugoj.

Dolazimo do važnih stavki koje treba da su okosnica svake organizacije koja uči i, s tim u vezi, govorimo o sljedećim karakteristikama⁸⁸:

- Pristup strategiji putem učenja
- Osmišljavanje politike participiranja
- Informisanje
- Formativno računovodstvo i kontrola
- Unutrašnja razmjena
- Fleksibilnost nagrađivanja
- Strukture koje pružaju mogućnosti
- Radnici na granici kao snimatelji okruženja ili izviđači
- Učenje među kompanijama
- Klima učenja i
- Mogućnosti ličnog razvoja za sve

Nova era vođenja organizacija i kontinuiranog učenja ima nekoliko kamena temeljaca, i to⁸⁹:

- Stvaranje baze znanja primjenjive na tržištu
- Prisustvo lidera koji žele da razmjenjuju znanja na svim nivoima u organizaciji
- Energični i motivisani ljudi sa jakom željom da rade za kompaniju
- Liderski tim ima isti sistem vrijednosti i pogled na razvoj sljedbenika i njihovu motivisanost
- U organizaciji postoje i formalni i neformalni mehanizmi
- Postoje mehanizmi koji pokreću organizaciju kao sistem a ne samo neke njene dijelove
- Tehnologija i digitalna komunikacija predstavljaju važnu komponentu
- Arhitektura organizacije detaljno je planirana kako bi omogućila uspješnost kroz razvoj liderstva

⁸⁷ Dessler, Gary, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. godine, str. 169

⁸⁸ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 288-290.

⁸⁹ Vlahović, Sanja, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008. godine, str. 189

Ključni faktori uspješnosti liderstva u ovim organizacijama jesu ⁹⁰:

Ideje, to znači da uspješne organizacije moraju biti izgrađene oko centralne ideje.

Vrijednosti, koje artikuliše i kreira lider, kako bi ostvario neke važne ciljeve organizacije.

Emocionalna energija predstavlja jasan set uvjerenja i aktivnosti koje lider upotrebljava da bi motivisao svoje sljedbenike.

Hodanje po ivici još je jedan preduslov pobjedničkog liderstva.

Sistemska razmišljanje, samokontrola, modeli svijesti, zajedničke vizije i timsko učenje dimenzije su od vitalnog značaja za stvaranje organizacije koja može da uči. ⁹¹

Postavlja se pitanje dimenzionalnosti.

Samokontrola zaposlenih je pretpostavka za njihovu participaciju i posvećenost ciljevima organizacije koja uči, ali i rezultat uspješnog ostvarenja iste.

To bi trebalo da znači da kroz proces jačaju već postojeći mehanizmi ličnosti.

Šta je sa onima koji nemaju zadovoljavajući nivo samokontrole ili im je prag tolerancije na frustracije niži u poređenju sa drugim članovima tima?

Hoće li novi koncept rada i stanje potencijalne stresne situacije koje prirodno dolazi sa svakom promjenom, pozitivnom ili negativnom, samo naglasiti već prisutne nedostatke, poteškoće i ograničenja?

Organizacija koja uči za rezultat mora da ima pospješivanje mehanizama ličnosti, socijalnih vještina i, uopšte, umijeća življenja u redovima svih zaposlenih.

U suprotnom, insistiranje na ciljevima i *autonomija koja delegira obaveze, ne prava*, umjesto svog visokog motivacionog dejstva kao značajnog faktora za održavne dobre organizacione kulture, krenuće u sasvim drugom pravcu.

Zbog toga je jako važno razgovarati sa zaposlenima prije prelaska na novi način rada, najprije sa starijim članovima tima.

Česte su polemike o *učenju u zreloj dobi*, a njima ovdje još možemo da pridodamo one o *ukorijenjenim stavovima i navikama*, prisutnim u *svijesti starijih hotelijera*.

Organizacija koja uči izazov je 21. vijeka, ali i direktan odgovor na isti i, prema tome, nezaobilazna u savremenom poslovanju.

Uloga koju direktori organizacija imaju u podsticanju stvaranja organizacije koja uči i u prevazilaznju prepreka u učenju podrazumijeva ⁹²:

- „usredsređenost glavnog tima na strategiju i politiku, a ne samo na operativna pitanja;
- obezbeđivanje vremena glavnom timu za razmišljanje i povezivanje promena u spoljašnjem okruženju sa radom unutar organizacije;
- stvaranje glavnog tima koje podrazumeva razvoj i angažovanje potencijala svakog člana;

⁹⁰ Isto, str. 187-188.

⁹¹ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 290

⁹² Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 291

- rešavanje problema, kao zadatak onih radnika koji rade na samom mestu nastanka problema;
- neophodnost učenja na svim nivoima organizacije, pri čemu direktori moraju stvoriti klimu u kojoj se učenje može neometano odvijati.“

Ovo je tek jedna u nizu stepenica za prevazilaženje prepreka.

Prevelik broj inicijativa u jednoj organizaciji daje različite poruke zaposlenima, pogotovo kada se one primjenjuju u različitim dijelovima poslovne organizacije.

Kao najčešći primjer navode se kontradiktornosti između poruka koje daje upravljanje kvalitetom i onih na osnovu pristupa koji se zasniva na organizaciji koja uči.

Od organizacione kulture koja vlada u konkretnom hotelskom preduzeću zavisiće i krajnji rezultat koji će se, kakav god da je, opet reflektovati na istu.

Kako je rad u hotelskoj industriji niz, ne samo neprekidnih *trenutaka istine*,

nego i uzročno-posljedičnih događaja, krucijalan značaj ima briga o svakom od njih.

Organizaciona kultura u dvosmjernom je odnosu sa organizacionim učenjem.

Sa jedne strane je rezultat organizacionog učenja čemu u prilog govore i zajedničke pretpostavke, vjerovanja, vrijednosti i norme ponašanja koje se u organizaciji razvijaju upravo kroz proces učenja. Sa druge strane je važan kontekstualni faktor koji opredjeljuje sposobnost organizacije da uči. Sposobnost organizacije da apsorbuje nova znanja iz okruženja umnogome zavisi od dominantnog stava među zaposlenima, prvenstveno menadžerima o odnosu organizacije i okruženja. Sposobnost organizacije da kreira i služi se novim znanjima uslovljena je podsvjesnim vjerovanjima i stavovima o korisnosti znanja i načinima njegovog kretanja.

Janićijević ističe da među akademskim istraživačima i konsultantima preovladava uvjerenje o uzročno – posljedičnoj vezi između izgradnje organizacije koja uči i prethodne izgradnje organizacione kulture određenog profila i sadržaja.

Različita istraživanja ukazala su na sljedeće kulturne komponente organizacije koja uči ⁹³:

- „Otvorenost prema okruženju. Učeće organizacije imaju kulturu u kojoj se na promene u okruženju gleda pre svega kao na šanse, a ne kao na pretnje.
- Orijentacija na kreiranje vrednosti. Osnovni razlog učenja nalazi se u tome da omogućiti preduzeću kreiranje vrednosti za potrošača.
- Prihvatanje rizika i neizvesnosti. Kultura učeće organizacije sadrži toleranciju rizika, neizvesnosti i nejasnoća kao i nisku averziju prema riziku i promenama.
- Orijentacija na pitanja i probleme. Kultura organizacije koja uči treba da sadrži orijentaciju ljudi da njihovo rasuđivanje i zaključivanje baziraju na stvarnim faktima a ne na političkim interesima, personalnim karakteristikama, statusu i slično.
- Orijentacija na istraživanje (radoznalost). Važna komponenta kulture učeće organizacije jeste sklonost ljudi da stalno istražuju, da stalno postavljaju pitanja, prikupljaju podatke, da se stalno pitaju da li se poslovanje kompanije može unaprediti i kako.

⁹³ Janićijević, Nebojša, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd, 2007. godine, str. 243 - 244

- Tolerancija grešaka i učenje iz njih. Kulturu učeće organizacije karakteriše stav da su greške zapravo šansa da se nešto novo nauči, da su neizbežne i da priznavanje greške nije odraz slabosti već snage onoga ko grešku priznaje.
- Otvorenost u internoj komunikaciji. Ova kulturna vrednost podrazumeva stav da se sve informacije u organizaciji moraju deliti sa svima, da ne sme biti skrivenih interesa, potisnutih konflikata i da se sve mora rešavati u iskrenoj i otvorenoj diskusiji.
- Pozitivan stav prema promenama. Promene se uvek moraju gledati kao izvor šansi a ne opasnosti za preduzeće.
- Sistemska perspektiva. To je orijentacija da svako u organizaciji, bez obzira na svoju poziciju, analizira probleme u organizaciji sa aspekta organizacije kao celine a ne njenih delova.
- Razvoj ljudi. Osnovna premisa na kojoj bazira kultura učeće organizacije jeste da preduzeće može da ostvari konkurentnu prednost na tržištu samo ukoliko obezbedi najbolje uslove za razvoj sopstvenih ljudi.“

VI Specifičnosti hotelske industrije

„Karakteristike savremenih turističkih tokova na međunarodnom tržištu, a posebno odnosi u raspodeli prihoda od međunarodnog turizma, ukazuju na potrebu za prevazilaženjem shvatanja koja pridaju preveliki značaj konkurentskoj prednosti zemlje ili destinacije, zasnovanoj samo na prirodnim resursima.

Uspešno uključivanje u turističko tržište, uz punu ekonomsku valorizaciju turističkih potencijala jednog područja, pretpostavlja kvalitetnu ukupnu ponudu, sa nizom sadržaja namenjenih turistima.

Aktuelne tendencije danas u svetu idu u prilog tezi da izgrađenost turističke ponude, zasnovana na savremenim tehnološkim rešenjima i višem stručnom nivou zaposlenih, obezbeđuje daleko povoljniju poziciju u raspodeli prihoda od turizma, što je logična posledica i relativno viših cena turističkih usluga na destinacijama na kojima turizam ima takva obeležja.“⁹⁴

Pregled varijabli koje određuju atraktivnost turističke destinacije:⁹⁵

1. Atrakcije	2. Infrastruktura	3. Usluge
• Prirodni resursi Fauna i flora Okolina Klima Voda • Kulturni resursi Religija Nasleđe Običaji	• Kopneni pristup Autoputevi Putevi Parking • Vazdušni pristup Aerodromi Heliodromi	• Smeštajni sadržaji Hoteli i apartmani Kampovi Privatni smeštaj • Hrana i piće Restorani Barovi i kafići

⁹⁴ Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str.163.

⁹⁵ Živković, Radmila, *Ponašanja i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 63

• Manifestacije Festivali Turniri Događaji Itl.	• Ostalo Sistem reciklaže Deponije Električne centrale Tehnologija Vodosnabdevanje Itl.	• Prodaja na malo Trgovine Umetničke galerije Trgovine suvenira Pijace • Ostalo Noćni klubovi i Diskoteke Novčani sistem Itl.
---	---	--

U vezi sa specifičnostima hotelske industrije potreban je poseban osvrt na karakteristike rada u hotelskim preduzećima

Činjenica da se u strukturi zaposlenih nalaze oni koji nemaju nikakvih kvalifikacija i oni sa najvišim obrazovanjem ne čini hotelska preduzeća različitim u odnosu na cijelu lepezu preduzeća iz drugih privrednih djelatnosti.

Međutim, prema Krunoslavu Čačiću, za hotelska preduzeća karakterističan je odnos, bar do prije nekoliko godina unazad, između najnižih i najviših stepena školske sprema i stručnog obrazovanja, gdje je relativno skromno učešće zaposlenih sa najvišim stepenima školske sprema i stručnog obrazovanja nasuprot značajnom učešću onih sa nikakvim ili najnižim kvalifikacijama.

Karakteristike rada u hotelskim preduzećima jesu ⁹⁶:

- „neposredan kontakt sa potrošačima;
- relativno skromne mogućnosti da se ljudski rad u procesu usluživanja supstituiše tehničkim sredstvima (mašinama, aparatima);
- neophodno je obezbediti i održati konstantno visok nivo profesionalnog i kvalitetnog obavljanja uslužnih operacija, sa naglaskom na spomenute fluktuacije zaposlenih;
- neophodno je tehnološko, organizaciono i tržišno prilagođavanje uslužnog programa preduzeća dinamičnim i raznovrsnim promenama u zahtevima njegovih gostiju, odnosno potrošača

Proces usluživanja u hotelskim preduzećima karakterističan je po uslovima rada koji umnogome određuju formiranje i, naročito, funkcionisanje radne organizacije.

⁹⁶ Čačić, Krunoslav, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995. godine, str. 225

Uslovi o kojima govori Čačić jesu: rad u smjenama, uključujući i noćni rad; rad preko vikenda i praznikom; produženi rad u sezoni; rad u objektivno otežanim okolnostima pri izvršavanju izvjesnih operacija (npr. rad u kuhinji tokom ljeta) ili uz izražene fiziološke napore (npr. dugo stajanje ili hodanje).

Održivi razvoj, uspjeh i rast organizacije zavisi od niza makro i mikro faktora.⁹⁷

Na makro-nivou ostvaruje se prosperitet društva uz egzistenciju kulturnih sličnosti i razlika, tehnološke skokove i vizije šta društvo i biznis treba da budu za 2 ili 20 godina.

Na mikro-nivou unutar organizacije riječ je o liderstvu, promjeni menadžment stila, veze između zaposlenih i kupaca, samoocjenjivanju, benčmarkingu, menadžmentu znanjem i motivaciji u cilju ispoljavanja potencijala zaposlenih.

S tim u vezi govorimo o sljedećim faktorima uspjeha:

- **Zaposleni**

Sve prisutnija svijest o transformaciji serijske proizvodnje na traci i mašinskom preuzimanju repetitivnih i rutinskih poslova ne ugrožava značaj ljudskog kadra u hotelskom preduzeću. Naprotiv. Ustaljeno je shvatanje da se hotelijeri suočavaju sa profesijom *čudnih poriva*.

Iako na strani gosta, dio su hotelskog tima i usluga se mora naplatiti.

Kako gosta, usluga treba da košta i poslodavca, i više od novca jer se od hotelijera traži da *hoda po žici* i bude na obje suprostavljene strane i to zadovoljavajući prohtjeve policajaca i lopova, umjetnika i klošara, esteta i prostaka.⁹⁸

Iz svega navedenog proizlazi da su ljudi – ključni faktor za uspjeh.

U vezi s tim potrebno je ukazati na značaj zaposlenih u hotelskim preduzećima.

Zaposleni u hotelskim preduzećima moraju iskazivati ljubav prema svom pozivu, i to ponajprije kroz želju za izvanrednošću, ali i putem svih sitnih iskoraka iz seta uobičajenih aktivnosti na koje *putem nailaze*.

Stručan kadar neće biti i nužno kvalitetan u nepodsticajnoj i neugodnoj sredini, u kojoj su na snazi nesređeni međuljudski odnosi i u kojoj je upitna formalno-pravna regulativa odnosa između poslodavca i zaposlenog.

Recepcioneri, konobari, barmeni i sobarice i sami su kreativci, vizionari, stratezi, specijalni inženjeri i lideri, i samo takvi *žive brend* i kao takvi predstavljaju hotel.

Efektivan rad zaposlenih u hotelskim preduzećima zavisi od cijele lepeze (de)motivacionih faktora a reflektuje se na: besprijekornu ulogu od Chech In do Chech Out, prepoznavanje klijentovih potreba, empatiju pri dolasku, pronalaženje odgovarajućeg racionalnog i emocionalnog nivoa u razgovoru, izbjegavanje klišea, *govor tijela*, korisne fraze, uticaj na klijentovu percepciju, osnovne komunikacione vještine, uključujući *detalje* u komunikaciji kada su u pitanju teške situacije, korišćenje glasa, izbor jezičkog registra i ličnosti, i tehnike za smanjivanje inhibicija prilikom nastupa.⁹⁹

Postavlja se pitanje stvarnih izgleda za obezbjeđivanjem kvalitetnog i posvećenog radnog kadra.

⁹⁷ Heleta, Milenko, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str: 63

⁹⁸ Ratković, Rade, *Hotelski menadžment, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu*, Bar, 2006. godine

⁹⁹ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/242004>

„ Pitanje je kako obezbediti sposoban kadar u uslovima velike ekspanzije i izgradnje savremene turističke ponude.

To se odnosi ne samo na one radnike koji direktno učestvuju u pružanju turističkih usluga u turističkim mestima, već posebno i na takozvani kadar koji obezbeđuje uspešan menadžment. Značajan deo njih treba da ima ne samo visoko školsko obrazovanje sa znanjem više svetskih jezika i vrhunsko poznavanje rada na računarima već i praktično iskustvo.

To znači da je pored povećanja kvaliteta školskog sistema od srednjih, visokih i fakultetskih institucija specijalizovanih za ovu oblast potrebno obezbediti sistem stalnog obnavljanja znanja u zemlji i inostranstvu za ove kadrove (formalno i neformalno obrazovanje).“¹⁰⁰

• **Kvalitet usluge**

„ Preduzeće u turističkoj delatnosti predstavlja kompleksan sistem organizovanja sredstava i procesa koji funkcioniše u dinamičnom i mnogostrukom uslovljenom okruženju, sa ciljem stvaranja ekonomskih vrednosti za njegove vlasnike i za zadovoljavanje potreba turista.“¹⁰¹

Pružanje usluga je svrha poslovanja kako u turizmu uopšte tako i u sektoru ugostiteljstva.

Besprijekornost usluge ne možemo poistovjetiti sa gostoljubivošću pogotovo znamo li da će nemali broj gostiju oprostiti *grešku u poslovanju* prije nego neljubaznost, nesusretljivost i apatičnost.

„ Mada postoje izvesne razlike u definisanju ugostiteljskih usluga, kao najprihvatljivija smatra se definicija koja ih određuje kao lične i nematerijalne usluge ugostiteljskih radnika, koje su oni ostvarili u nekom od ugostiteljskih objekata, a uz neposredan kontakt s potrošačima i uz naplatu odgovarajuće cene.

Ove usluge često se tretiraju i kao ekonomski priznat rezultat rada ugostiteljskih poslovnih jedinica, kao i efikasan instrument pomoću koga one ostvaruju usklađivanje svojih mogućnosti i poslovnih filozofija s potrebama i zahtevima okruženja,

odnosno tržišta tražnje.“¹⁰²

Proces pružanja usluga uključuje interakciju¹⁰³:

- između potrošača i zaposlenih, posebno onih koji su u direktnom kontaktu sa potrošačima (uslužno osoblje);
- između samih potrošača;
- između potrošača i tehničke podrške u kojoj se usluga realizuje i
- između potrošača i ukupnog sistema uslužne organizacije.

Kao i svaka druga usluga, i turistička usluga karakteriše se određenim obilježjima koja su vrlo važna sa stanovišta menadžerskih aktivnosti, kao što su¹⁰⁴:

¹⁰⁰ Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str. 157 - 158

¹⁰¹ Čerović, Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 122.

¹⁰² Marić, Rajko, *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. godine, str.179 – 180.

¹⁰³ Kostadinović, Ivan, *Motivacija i marketing orijentisane uslužne organizacije*, IŠPJŽ, Birografika Subotica, Beograd, 1999. godine.

- „*neopipljivost* (nemogućnost bilo kakvog fizičkog dodira, opipavanja i probanja – može se samo osetiti veća ili manja korist od korišćenja konkretne usluge);
- *heterogenost* (raznorodnost elemenata u procesu pružanja usluge zbog velike zastupljenosti manuelnog – ljudskog rada);
- *nedeljivost* (nemogućnost razdvajanja procesa stvaranja i pružanja usluge, odnosno istovremenost proizvodnje i pružanja usluge);
- *nemogućnost skladištenja niti naknadnog pružanja* (usluga se ne može lagerovati i naknadno koristiti – istovremenost i nedeljivost);
- *nemogućnost raspolaganja* (u smislu vlasništva nad uslugom od strane neposrednog pružaoca).“

Kulturno orijentisani pristupi fokusiraju se na ponašanje, norme ponašanja i način razmišljanja zaposlenih u turističkim preduzećima.

S tim u vezi, osnovna područja koja su značajna za pitanje kvaliteta u turističkim uslugama su ¹⁰⁵:

- „Interakcija kupca i poslodavca „ licem u lice “ (face to face) i usmena komunikacija („ voice to voice “), gde je od posebnog značaja da zaposleni svojim osobinama (razumijevanjem, predusretljivošću, znanjem i sl.) utiču na kvalitet proizvoda / usluge.
- Značajan je sam sistem pružanja usluge koji mora biti tako dizajniran da obezbijedi efektivnost i efikasnost u poslovanju. Primarno pitanje je da li su u prvom planu ljudi ili tehnologija.
- Važan je i odnos kvaliteta i produktivnosti. Potrošači osjećaju da dobijaju dobru vrijednost kada dobijaju bolji kvalitet za novac koji su uložili. Radi se o tome da kvalitet potencira ideju vrijednosti, dok produktivnost potencira količinu novca koja je potrošena na usluge.

Interakcija između zaposlenih u prvoj liniji poslovanja i gostiju

Razlog snažne povezanosti zaposlenih u prvoj liniji poslovanja i gostiju može se definisati pomoću 5 faktora ¹⁰⁶:

- fizičke blizine pri pružanju i konzumiranju usluga,
- vremena koje provedu zajedno,
- povratne informacije koju gosti prenose direktno zaposlenima,
- količine informacija koje gosti osiguravaju i
- shvatanja zaposlenih da su zadovoljni gosti neophodni za zadržavanje posla.

¹⁰⁴ Marić, Rajko, *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. godine, str. 23.

¹⁰⁵ Ćosić, Maja, *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Visoka turistička škola, Čigoja štampa, Beograd, 2007. godine, str. 142 - 143

¹⁰⁶ <http://www.huh.hr/userFiles/huh.hr/huh09.pdf> (str. 32)

Riječ je o uzročno – posljedičnoj vezi koja *isključuje* menadžere koji su iza pozornice i nemaju kontinuirani ni neposredni kontakt sa gostima.

Nemali broj tradicionalno zauzima birokratski pristup poslu i nisu u poziciji da prikupljaju neposredne informacije o tim istim (ne)zadovoljnim gostima.

Fizička blizina pri pružanju i konzumaciji usluga, te vrijeme koje provedu zajedno može se posmatrati unutar Karlzonovih *trenutaka istine*.

U tih prvih 15 sekundi zajedničkog kontakta i upućenosti jednih na druge učvršćuje se emocionalna veza koja je razlog snažne psihološke povezanosti o kojoj govorimo i koju uostalom i priželjkujemo.

Riječ je, zapravo, o uslužnom susretu koji predstavlja performansu usluge, odnosno

„moment of truth“ predstavlja onaj trenutak, kada se potrošač susreće sa nekim od aspekata uslužne organizacije, a koji je takve prirode da može uticati na njegovo ponašanje.

6. 1. Specifičnosti hotelske industrije u Srbiji

Prema autorima Strategije razvoja turizma grada Beograda (2008) analiza ekonomskog okruženja i uslova za razvoj turizma u Srbiji ukazuje na djelovanje cijele lepeze ograničavajućih faktora koji su svoje mjesto pronašli u devedesetim godinama dvadesetog vijeka. Pritom se misli na: raspad bivše SFRJ i ratna zbivanja na ovim prostorima od 1991. godine, uvođenje sankcija Savjeta bezbjednosti i ekonomsku izolaciju, ratna razaranja na području same Srbije, tešku ekonomsku situaciju u zemlji uz pojavu hiperinflacije.¹⁰⁷

Početak dvadesetog vijeka karakteriše postepena stabilizacija ukupnih ekonomskih prilika u zemlji i oživljavanje privrednih aktivnosti uz rast primanja stanovništva.

S tim u vezi, izlaskom iz izolacije naše društvo ulazi u tranziciju društvenog sistema, iz čega proizlaze *dramatične* promjene, pri čemu se vrši temeljno usklađivanje naših vrijednosti sa postojećim i novim civilizacijskim društvenim vrijednostima.

Sudbinsko strateško pitanje na koje treba pronaći odgovore jeste kako uskladiti razvoj:¹⁰⁸

- „naših tradicionalnih vrednosti; nacije, jezika, kulture, vere i običaja,
- opštecivilizacijskih vrednosti kao što su; demokratija, ljudska prava, sloboda, jednakost i privatna svojina i
- prolaznih, trenutno vladajućih zapadnih vrednosti u šta spadaju; tehnologije, menadžment, liberalna tržišna privreda, profit i druge“

Okruženi smo intenzivnim promjenama i nesigurnošću čemu doprinosi i kompleksnost i neodređenost opšte situacije oko nas.

Povećanje frekvencije i ubrzanje promjena, uključujući i povećanje *stope difuzije promjene*

¹⁰⁷ Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str. 161

¹⁰⁸ Heleta, Milenko, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine, str: 24

(brzine kojom novi proizvodi i usluge osvajaju tržište), rezultuju turbulentnijem radnom okruženju.

Posljedice ubrzanja promjena jesu ¹⁰⁹:

- povećanje teškoća koje se odnose na predviđanje problema i blagovremenu reakciju na njih;
- potrebe za povećanjem brzine implementacije reagovanja na promjene;
- potrebe za fleksibilnim i blagovremenim reagovanjem na iznenađenja, koja se ne mogu unaprijed predvidjeti.

Da bi se uspješno sprovodio menadžment od strane onih koji pružaju turističke usluge - turističko mjesto kao destinacija mora biti organizovano.

Hotelska preduzeća će, dakle, ostvarivati dobre rezultate samo ukoliko je dobro organizovana sama turistička destinacija i ukoliko postoji kooperativni odnos između javnog i privatnog sektora. Novo neeksploatisano tržište izvanredna je šansa da se, uz odgovarajuću strategiju i kvalitetan ljudski kadar, te novi pristup zaposlenima i uvažavanje njihovih potreba za rastom i razvojem, hotelska preduzeća u Srbiji nametnu kao konkurentna.

Konkurentnost turističke destinacije uključuje stav da je iskustvo, ili doživljaj, koji turista stiče u turističkoj destinaciji – osnovni proizvod u turizmu.

„Konkurentnost neke turističke destinacije na globalnom tržištu je najuže povezana s različitim elementima turističke ponude kao što su npr. brojnost i kvalitet smeštajnih kapaciteta, raznovrsnost i kvalitet ugostiteljske ponude, prirodna i kulturna baština, stanje komunalne infrastrukture, ali i gostoljubivost, vrednost za novac, zakonska rešenja koja regulišu turističku delatnost, dostupnost, turistička signalizacija i sl.“ ¹¹⁰

Uprkos pozitivnim tendencijama, Srbija još uvijek nije dostigla rezultate koje postižu pojedine zemlje iz konkurentskog okruženja.

U Strategiji razvoja turizma grada Beograda ukupna konkurentnost Srbije ocijenjena je nešto malo ispod prosječne ocjene.

Prirodna i kulturna baština, gastronomija i ljudski resursi ocijenjeni su iznadprosječnom ocjenom te su trenutno ovo konkurentske prednosti.

Hotelska industrija, i ona duge i hvale vrijedne tradicije, podrazumijeva izvjesnu dozu stresa.

Naša, koja tek treba da se izbori za svoju pozicioniranost na tržištu, znači i onaj dodatni pritisak zaostavštine, velikih očekivanja i ograničenja i poteškoća na kojih putem nailaze.

Imperativ vraćanja *starog sjaja* nekadašnjih hotelskih giganata može još dodatno intenzivirati iste.

Hotelska preduzeća koja ne odgovore uspješno svim zahtjevima novih poslovnih kretanja vraćaju se na tržište neprepoznatljivi po svojim osobinama i nekonkurentni a, kako znamo, preduzeća koja ne rastu i razvijaju se – nužno stagniraju.

Uprkos svim ograničenjima - rejting jednog preduzeća sada je i kod nas uslovljen jasnom strukturom zaposlenih, opisom radnih mjesta koji ustupa prostora uzročno-posljedičnoj vezi

¹⁰⁹ Čerović, Slobodan, *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003. godine, str. 220

¹¹⁰ Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str. 165

doprinosa zaposlenog sa jedne i opštih strateških potreba preduzeća sa druge strane i politikom plata i nagrada koja je dostupna svim zaposlenima.

Kako HRM predstavlja područje koje je već izvjestan niz godina u ekspanziji, taj je trend prisutan i u Srbiji. Na tome možemo zahvaliti tržišnim uslovima privređivanja, privatizaciji društvenih preduzeća i sve većoj prisutnosti stranog kapitala i stranih organizacija koje su, sa prilagođenim filozofijama upravljanja ljudskim resursima, nosioci promjene.

Zahvaljujući *trendu* HR menadžmenta o trošku preduzeća organizuju se brojna dodatna obučavanja i usavršavanja i to ne isključivo i samo iz uže struke zaposlenih.

Predavanja, seminari, radionice, kursevi i drugi oblici direktnog uključivanja u rad podrazumijevaju afirmaciju zaposlenih i poslovanja koje insistira na bezbjednosti, kvalitetu, ekonomičnosti, produktivnosti i rentabilnosti.

Sistemom internog informisanja, od jednostavnih i svima dostupnih oglasnih tabli, preko internih listova pa do intraneta, svi u organizaciji umreženi su u jedan jedinstven sistem.

U savremenim kretanjima ljudski kadar postao je glavna kompetitivna prednost.

Imamo li mi dovoljno menadžera i profesionalnog osoblja za nove hotelske kapacitete?

300 ljudi na godinu, u prosjeku, dobije diplomu višeg ili visokog obrazovanja u oblasti turizma i hotelijerstva.

Sam taj čin ne daje im titulu stručnjaka, direktora, još manje prihvaćenog lidera i vođe.

Članovi Srpske asocijacije menadžera o ljudskim resursima u hotelijerstvu Srbije iznijeli su svoja stajališta o stvarnom broju menadžera i profesionalnog osoblja¹¹¹:

Hotel IN Beograd

Ružica Dedijer Petrović smatra da je, dobro poznata, dugogodišnja situacija u Srbiji uzrokovala nedostatak profesionalnog i stručnog kadra u svim oblastima.

Hotel Hyatt Regency Beograd

Jovan Mladenović smatra da je u ovom trenutku prisutan nedostatak menadžera i profesionalnog osoblja da vodi hotelske operacije. Takođe ističe da će se proporcionalno broju internacionalnih hotela situacija značajno promijeniti u narednih pet do sedam godina. U prilog tome govori i trend učvršćivanja praksa u okviru obaveznog dijela nastavnog plana od strane visokih obrazovnih institucija koje se bave obrazovanjem hotelske struke.

Hotel Holiday Inn Beograd

Thomas Pavlović smatra da, govoreći o hotelskim kapacitetima koji će biti postavljeni po internacionalnim standardima i koji zahtjevaju menadžment sa međunarodnim iskustvom Srbija oskudijeva sa profesionalnim i stručnim kadrom i u srednjem i u visokom menadžmentu.

¹¹¹ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/150567>

Hotel Balkan Beograd

Miloš Kostić ističe da se istovremeno dešava razvoj novog hotelijerstva i otvaranja tržišta sa promjenama u našem društvu. Smatra da kao relativno mlada zemlja u modernim hotelijerskim vodama još uvijek radimo na obučavanju i stvaranju menadžera i profesionalnog osoblja za nove potrebe. S tim u vezi podsjeća da menadžeri novog hotelijerstva tek treba da nastupe a oni koji su u poslu da se konstantno usavršavaju kroz seminare, konferencije, radne grupe, razmjene iskustava sa stranim menadžerima i slično.

Hotel President Kovilovo

Svetlana Stanković – Vujčić ističe da je, uprkos intenziviranju broja visokoškolskih ustanova koje sa bave turizmom i hotelijerstvom na savremeni način i koje svojim studentima pružaju mogućnost da tokom studiranja dobiju i praktično znanje, i dalje evidentan nedostatak kvalitetnog kadra koji bi mogao da se kao takav uključi u rad novootvorenih hotela i hotela koje očekujemo.

6. 2. Specifičnosti hotelske industrije u Beogradu

Beograd je kao turistička destinacija oduvijek zauzimao relativno značajno mjesto u razvoju inostranog i domaćeg turizma u Republici Srbiji.¹¹²

Sedamdesetih i osamdesetih godina dvadesetog vijeka zapaža se neprekinut kontinuitet visokog učešća Beograda u turističkom razvoju grada nasuprot devedesetim godinama, koje su karakteristične upravo po značajnom diskonuitetu u istome.

Razlog tome je u vanekonomskim i ekonomskim faktorima sa negativnim predznakom.

Izvjeshni podaci govore o više od hiljadu milijardi dolara koje je svjetska turistička industrija inkasirala u prošloj godini. *Srpska kasa ostala je zatvorena kao i nebo iznad nje.*

Razlog tome možemo potražiti u konstataciji da Beograd nema uobličen imidž kao turistička destinacija, niti Srbija ima imidž turističke zemlje.

Konkurentnost Beograda kao turističke destinacije, ponajprije na inostranom tržištu, potrebno je sagledati u kontekstu konkurentnosti Srbije kao turističke destinacije.

Za razliku od ukupne konkurentnosti Srbije koja je ocijenjena nešto malo ispod prosječne ocjene, konkurentnost Beograda ocijenjena je prosječnom ocjenom sa prirodnim i kulturnom baštinom, gastronomijom i ljudskim resursima kao konkurentskim prednostima.

Tome govori u prilog imperativ prevazilaženja shvatanja koja daju prevelik značaj konkurentnosti zemlje ili destinacije zasnovanoj samo na prirodnim resursima.

Aktuelne tendencije danas u svijetu govore u prilog tezi da izgrađenost turističke ponude koja se temelji na savremenim tehnološkim rješenjima i višem stručnom nivou zaposlenih obezbjeđuje daleko povoljniju poziciju u raspodjeli prihoda od turizma.

¹¹² Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str. 6.

Predlaže se da razvoj Beograda kao destinacije treba voditi na osnovu savremenih trendova turističke tražnje, uz uvažavanje komparativnih prednosti.

Oblikovanje ponude visokog kvaliteta koja će, kao takva biti prepoznatljiva u odnosu na konkurenciju, treba bazirati i na rezultatima istraživanja o motivima izbora destinacije različitih ciljnih grupa.

SWOT- ili TOWS-analiza

„ Ova analiza, tačnije njen metodološki okvir, u savremenim uslovima najčešće se upotrebljava kao tehnika u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu. Smisao joj se ogleda u tome što pomaže menadžerima da identifikuju sadašnje i buduće šanse i pretnje iz okruženja (eksterne faktore), s jedne, i snage i slabosti preduzeća (interne faktore) s druge strane. Na osnovu sučeljavanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i pretnjama, top menadžment organizacije (re)definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše strategijske opcije kako za nivo organizacije kao celine, tako i za njene pojedine organizacione delove, jedinice i područja.“¹¹³

S tim u vezi pružamo SWOT-analizu konkurentske pozicije Beograda, izrađenu od strane grupe autora Strategije razvoja turizma grada Beograda.

SWOT-analiza konkurentske pozicije Beograda.¹¹⁴

Prednosti:

- Povoljan geografski položaj
- Položaj na dve međunarodne plovne reke
- „Nova“ destinacija na međunarodnom turističkom tržištu
- Bogato kulturno-istorijsko nasleđe sa specifičnošću mešavine uticaja Evrope i Orijenta (zapada i istoka)
- Kvalitetan i raznovrstan zabavni i noćni život
- Pozitivan stav stanovništva prema turistima

Nedostaci:

- Neodgovarajuće i nedovoljno predstavljanje atrakcija turistima (obilasci, kulturno-istorijski spomenici, manifestacije, prateći objekti i sl.)
- Nepostojanje tzv. Gradske kartice (City Card)
- Nepostojanje destinacijske menadžment organizacije
- Nedovoljna iskorišćenost MICE kapaciteta (mali broj organizovanih skupova)
- Zanimljiva povezanost low-cost letovima
- Mali broj smeštajnih kapaciteta
- Mali broj hotela odgovarajućih kategorija
- Nedovoljno prisustvo beogradskih hotela u međunarodnim rezervacionim sistemima

¹¹³ Čerović, Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 226

¹¹⁴ Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str. 202 - 203

Šanse:

- Pozitivan razvoj političke i ekonomske situacije, približavanje i ulazak u članstvo Evropske unije
- Poboljšanje imidža Beograda i Srbije kao turističkih destinacija
- Privlačenje stranih investicija i veće investiranje u razvoj turističke Infrastrukture
- Pozitivna kretanja na strani turističke tražnje
- Povećanje broja hotela u sastavu međunarodnih hotelskih lanaca 203
- Povećanje obima smeštajnih kapaciteta i konkurencije među smeštajnim objektima što će dovesti do snižavanja cena smeštaja
- Uspostavljanje većeg broja low-cost letova kao i intenziviranje razvoja ostalih vidova transporta

Pretnje:

- Globalna ekonomska recesija u narednih nekoliko godina
- Nestabilna politička i ekonomska situacija u zemlji i regionu
- Prenaglašeno administriranje u politici razvoja pojedinih domena ponude
- Neuključivanje svih bitnih sadržaja (kulturnih, zabavnih, sportsko-rekreativnih i drugih) u ukupnu turističku ponudu Grada
- Neodgovarajuće regulisanje saobraćaja u gradu

„ Početkom devedesetih godina prošlog vijeka u zemljama bivšeg istočnog bloka turizam i hotelijerstvo bili su zapostavljeni te su se tokom tranzicije koja je uslijedila slobodne investicije usmjeravale u oporavak postojećih hotelskih kapaciteta.¹¹⁵

Kada se uzmu u razmatranja potrebne investicije ne možemo se pohvaliti usklađenim očekivanjima po pitanju njihove realizacije.

Iz turističke organizacije Beograda stižu mišljenja da prijestonici nedostaju hoteli visoke kategorije. Nasuprot tome ističe se realna šansa da se suočimo sa tzv. *varšavskim sindromom*.

S tim u vezi pružamo pregled hotelskih kapaciteta na području grada Beograda, izrađen od strane autora Strategije razvoja turizma grada Beograda (2008).

¹¹⁵ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/223983>

Hotelski kapaciteti na području grada Beograda, po kategorijama

Izvor: izrađeno od strane autora Strategije razvoja turizma grada Beograda.¹¹⁶

<i>Hotel</i>	Broj soba	Broj ležaja	Vlasnički status
5*	374	517	
<i>Aleksandar Palas</i>	9	18	P
<i>Hyatt Regency Belgrade</i>	301	360	Hotelski lanac
<i>Zlatnik</i>	37	50	P
<i>President - Kovilovo</i>	27	89	P
4*	1.647	2.461	
<i>Admiral Club</i>	17	20	P
<i>Balkan</i>	87	159	P
<i>Best Western M</i>	180	300	Hotelski lanac
<i>Best Western Šumadija</i>	103	136	Hotelski lanac
<i>Continental Beograd</i>	415	534	P
<i>IN Hotel Beograd</i>	187	284	P
<i>Holiday Inn</i>	140	209	Hotelski lanac
<i>Majestic</i>	87	120	P
<i>Moskva</i>	130	210	P
<i>Palace</i>	86	140	D
<i>Slavija Lux</i>	90	179	D
<i>Zira</i>	125	170	P
3*	1.255	2.182	
<i>Astoria</i>	69	129	D
<i>Kasina</i>	84	150	P
<i>Le Petit Piaf</i>	12	24	P
<i>Metropol Palace</i>	-	-	P
<i>Hotel N</i>	111	170	P
<i>Nacional</i>	58	110	P

¹¹⁶ Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str. 78 - 79

Orašac	13	35	P
Park	122	200	P
Pošta	32	58	P
Prag	116	190	P
Rex	92	30	P
Royal	105	84	P
Skala	16	36	P
Splendid	49	390	P
Slodes	26	101	P
Srbija	237	106	P
Union	60	28	P
Country Club - Babe	41	1.335	P
Sučević M - Avala	12	110	P
2*	762	100	
Beograd	57	46	D
Excelsior	55	180	P
Lav	31	560	P
Putnik	90	30	P
Slavija	348	38	D
Taš	17	30	P
Trim	25	38	P
Avala	16	32	P
Obrenovac	103	209	D
Radmilovac	20	30	P
1*	97	189	
Bristol	52	99	D
Central	30	50	P
Mihajlovac	17	40	P
Ostali hoteli	61	122	
Design Hotel Mr President	61	122	P
UKUPNO:	4.196	6.806	

SWOT-analiza smeštajnih objekata u Beogradu:

(izrađeno od strane autora Strategije razvoja turizma grada Beograda) ¹¹⁷

Prednosti:

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

Nedostaci:

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

¹¹⁷ Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str. 81 - 82

Šanse:

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

Pretnje:

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

„ Potreba za dubljim profilisanjem privrednog razvoja Beograda nije samo rezultat sigurne tržišne perspektive turizma u kontekstu postindustrijskog društva i nadolazeće „ ekonomije usluga“, nego je daleko više rezultat objektivne činjenice da se malim kvantitativnim, ali značajnim kvalitativnim pomakom u ovom sektoru mogu osigurati daleko značajniji privredni rezultati.“ ¹¹⁸

Dolaskom brendiranih multinacionalnih kompanija na beogradsko tržište stručan kadar postao je *hit-roba!*

S tim u vezi, potreban je poseban osvrt na rezultate privatizacije hotelskih preduzeća u Beogradu i na novim vlasnicima i menadžerima koji treba da obezbijede i podrže stručan kadar te promovišu *tu istu hit robu*.

Novi vlasnici hotelskih preduzeća, uglavnom, nisu iz djelatnosti hotelijerstva.

Rezultati, ili posljedice ovakve situacije, najuočljiviji su u sveukupnoj transformaciji

(organizacionoj, upravljačkoj, tehnološkoj, finansijskoj i kadrovskoj) i to konkretno po pitanju sporosti iste.

¹¹⁸ Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine, str. 92

Rijetki su primjeri privatizacije koja pretpostavlja obezbjeđenje profesionalnog menadžmenta odgovornog za uspješno vođenje preduzeća.

Najčešći slučajevi su lutanja i intenzivne promjene menadžera što se, potpuno prirodno, negativno odražava na imidž hotela, na zaposlene, na kvalitet usluge i proizvoda, a samim tim i na ukupno poslovanje hotela.¹¹⁹

Nedostatak menadžera sa internacionalnim iskustvom, (ne)pristojna preuzimanja i migracija radne snage bacaju novo svjetlo na realne šanse, te prednosti i nedostatke po pitanju ostvarenja zacrtanih ciljeva.

Bilo nametnutih, zajednički postavljenih duž cijele organizacione piramide hotelskih preduzeća u Beogradu ili i onih koje, zahvaljujući drugačijem iskustvu i propitivanju mogućnosti i ograničenja hotelske industrije u zemljama u kojima je ista zaštitni znak, donese poneki internacionalni menadžer.

Radmila Živković ističe da za marketinšku strategiju kvalitet uslužnog proizvoda ima dvije implikacije.

Prva strategijska odluka odnosi se na bazični nivo kvaliteta koji potrošači žele i očekuju i varijacijama u okviru toga.

Druga strategijska odluka tiče se eventualnih varijacija kvaliteta u vremenu.

„Odluka o zadržavanju, poboljšavanju ili pogoršanju kvaliteta uslužnog proizvoda koji čini ponudu bitno utiče na strategijsku poziciju i strategijsko ponašanje turističkog preduzeća.

U literaturi je dosta rasprostranjeno mišljenje da je cena važniji indikator kvaliteta kod usluga nego kod proizvoda, posebno u situaciji kada nisu pribavljene druge informacije.

To potvrđuju i mnoga istraživanja da na turističkom tržištu cena utiče kako na primarnu tako i na selektivnu pažnju.“¹²⁰

Prema tome, gosti, posebno strani, odlično su upoznati sa standardima i *razmaženi* kvalitetom usluge. Njih je lako razočarati. Očekuju besprijekornu uslugu, onu koja opravdava cijenu boravka u beogradskim hotelima, a koja, kako i znamo - nije ni malo niska.

S tim u vezi, i kada se hotelska industrija shvati kao niz uzročno-posljedičnih događaja koji nužno pretpostavlja sklad i harmonizaciju odnosa duž cijele organizacione piramide, pravednog i jednakog tretmana i pružanja potpore za razvoj karijere svakog zaposlenog, dolazimo do potrebe za obrazovanjem kao odgovorom na sveprisutne izazove.

Da bi određeni program imao efekat koji želimo, u našem kontekstu isti je zapravo motivacija i efektivan rad zaposlenih u službi jačanja organizacione kulture, inicijatori projekta, kao i realizatori, moraju posmatrati stvari iz drugog ugla.

Onog koji kao krajnji rezultat edukacije i njen smisao i indikator uspjeha ne vidi samo kroz kvalitet usluge i krajnji profit koji neće izostati imamo li zadovoljne goste.

Akcenat je na tome da se u polazištu i ishodištu ostavlja prostora i za one koje će to sve na kraju i omogućiti - zaposlenima.

Na čelu projekta „Edukacija zaposlenih u turizmu“ nalazi se Ljubica Milojević, šef kabineta Ministarstva trgovine, turizma i usluga.

¹¹⁹ Isto, str. 118

¹²⁰ Živković, Radmila, *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 155

Milojević ističe da je projektom predviđeno ¹²¹:

- usvajanje novih znanja i tehnika rada,
- upoznavanje studija slučaja u praksama drugih zemalja, znači konkretnih uspješnih slučajeva upravljanja hotelima, organizacijom marketinških službi u hotelima i agencijama, ovladavanje kritičnim tačkama u finansijskom poslovanju svih sektora i profila od upravljačkog do računovodstvenog do
- mogućnosti grupnih analiza sopstvenih slučajeva i rješavanja konkretnih upravljačkih zadataka i time aktivnog usvajanja tehnika i vještina na svakom radnom mjestu.

Riječ je o besplatnom programu obuke koji podrazumijeva i pokrivene troškove ishrane i smještaja za učesnike van mjesta održavanja kursa, te kompletnu literaturu, predavanja u pisanoj i elektronskoj formi završno sa organizovanim studijskim putovanjem u inostranstvo nakon kraja obuke.

Edukacija je sama po sebi nedovoljna te je zaposlenima neophodno omogućiti i transfer znanja i vještina.

Ključno je da se programi, seminari i radionice kreiraju *i u hodu*, prateći najnovije trendove života i rada uopšte, ne samo metoda i tehnika, uvažavajući pritom potrebe zaposlenih.

S tim u vezi, neizostavni su oni programi koji obuhvataju i tretiraju najnovija saznanja po pitanju rada i radne organizacije, a gdje danas spadaju svakako i ona o problemima komunikacije, nedostatku slobodnog vremena, konkurencije i stresa.

¹²¹ <http://www.revijauno.co.rs/clanak.php?uno=147&id=1>

VII Motivacija zaposlenih u hotelskim preduzećima

Motivacija zaposlenih u hotelskim preduzećima direktno se reflektuje na kvalitet ponude, besprijeekornost usluge i dodatnu vrijednost.

Usklađivanjem motivacije potrošača i motivacije zaposlenih stvaraju se preduslovi konkurentnom poslovnom rezultatu.

Usmjerenost na satisfakciju potrošača podrazumijeva usmjerenost menadžmenta na ljude u prvoj liniji poslovanja.

„Satisfakcija potrošača u turizmu može da se ispolji na više načina.

Prvo, kao potvrda da je kupljen dobar turistički proizvod i usluge.

Drugo, kao zadovoljstvo performansama kupljenog proizvoda i usluge. Satisfakcija može da se ispolji i kao oduševljenost, ako karakteristike proizvoda i usluga značajno premašuju očekivanja turiste. Satisfakcija ponekad označava i oslobođanje od negativnog konteksta pretpostavljenog (npr. „nismo morali dugo da čekamo na aerodromu“).¹²²

Izazov implementacije satisfakcije nalazi se u stvaranju institucionalnog imidža u čijem okviru svi zaposleni streme postizanju zadovoljstva potrošača.

Satisfakcija je vrijedan ali ne i jedini faktor lojalnosti kako krajnjih klijenata – gostiju tako i onih koji su sa njima i najčešće u kontaktu – ljudi na frontu.

Radmila Živković ističe da je kvalitet sposobnost proizvoda ili usluga da ispuni ili nadmaši potrošačeva očekivanja.

Kvalitet usluge u hotelijerstvu pretpostavlja ispunjenje ili nadmašivanje očekivanja onih od kojih ista u prvom redu i zavisi.

Rad zaposlenih koji proizlazi kao kritični faktor uspjeha uključuje motivaciju kao konstantu među najvažnijim na listi prioriteta ključnih ljudi u hotelskim preduzećima.

Svaki zaposleni ima svoje blistave trenutke kao što i svaki hotel pamti svoje najbolje dane.

U radu jednih i drugih dešavaju se greške i ukoliko u drugi plan ostavimo njihovo sankcionisanje a usredsredimo se na razumijevanje njihove prirode na korak smo bliže

još jednom blistavom trenutku i još jednoj zvjezdici.

Kada zaposleni niže uspjeh za uspjehom to treba posebno nagraditi i na taj način će i on i drugi znati šta je to što se cijeni i šta slijedi potom.

Uvijek postoji zamka da takvog kolegu neće smatrati junakom dana već nametnutim idealom, ali ako se stvari postave na svoje mjesto - malo nadmetanja neće škoditi.

Druga zamka je kada nagrada postaje cilj i tad se samo nadamo da se biraju sredstva za njegovo ostvarenje.

¹²² Živković, Radmila, *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine, str. 143.

Podsjećamo da je u tradicionalnoj piramidi najvažniji sektor bio top-menadžment, sada su to oni koji su i najčešće u kontaktu sa potrošačima jer od onog ko nas dočeka na ulazu i poželi nam dobrodošlicu, ponese prtljag, izda ključeve od sobe i donese doručak i kafu u mnogome zavisi kakav će taj hotel i boravak u njemu ostaviti utisak na nas.

Danas zaposleni žele da ih u svom preduzeću posmatraju kao individue, ne da ih tretiraju tek kao dio mašinerije. Žele da njihov nadređeni zna ko su, šta je njihov posao i koliko dobro ga obavljaju. Tu bi takođe istakli da je od izvanredne važnosti znati šta je to što zaposleni još znaju da rade i koliko rado to obavljaju u okviru svog slobodnog vremena. Žele da im se toleriše greška koja im se katkad potkrade. Žele da se prepozna njihov trud, i to je svojevrsno priznanje, kao i spoznaja da su član tima ili porodice.

Svi mi cijenimo kad nam gosti kažu *Hvala vam, odlično ste ovo organizovali* ili *Čestitam*. Takođe duboko cijenimo kada to čujemo od ljudi do kojih nam je stalo.

Sa zaposlenima je ista stvar - i oni žele čuti to isto.

Jedno hotelsko preduzeće mora držati do osjećanja svojih zaposlenih koja se bez obzira na profesionalnost, iskustvo ili bilo koji od odbrambenih mehanizama koji zauzmu emituju na gosta. Istina je da ne možemo uvijek predvidjeti nečiju reakciju, prije svega zato što će ista nekada izostati bez obzira na cijeli niz naših vješto isplaniranih i svrsihodnih koraka.

Razlog tome ne mora biti greška u koracima, suptilnost u izvođenju istih niti nepremostiva barijera u nama samima ili u odnosu sa drugima. Zaposleni koji nije zadovoljan svojim radnim mjestom i koji realno oskudijeva sa procentualnom šansom za premještaj ili unapređenje prije će zažmuriti na svaki ustupak nego što će se čovjek kojem se kao takvom i pride oglušiti na molbu ili zahtjev.

Osnovne pretpostavke o važnoj ulozi i velikom značaju prisustva ljudske motivacije u procesu upravljanja ljudskim resursima u ugostiteljskim preduzećima temelje se na nekoliko ključnih premisa¹²³:

- opšte je prihvaćeno pravilo da motivacija predstavlja dobru stvar;
- motivacija je samo jedan u nizu faktora koji imaju pozitivan uticaj na ponašanje pojedinaca ili grupa zaposlenih;
- menadžeri vjeruju da motivacije zaposlenih ima znatno manje nego što je potrebno i da je treba povećati i stalno obnavljati;
- motivacija predstavlja sredstvo kojim menadžeri mogu efikasno urediti odnose u svakom ugostiteljskom preduzeću.

Kontinuiran rast, internacionalna publika i prvoklasna usluga pretpostavljaju profesionalne, originalne, kreativne, samoinicijativne i brižne ljude, a na poslodavcima je da im ponude cijelu lepezu mogućnosti za njihov lični i profesionalni razvoj.

Rad zaposlenih u hotelijerstvu zahtijeva i veći stepen preduzimljivosti, maštovitosti, prodornosti, upornosti i strpljenja.

¹²³ Marić, Rajko, *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. godine, str. 208.

Menadžeri u ugostiteljskim preduzećima primjenjuju različite metode i modele motivisanja zaposlenih ¹²⁴:

- tradicionalni model
- model ljudskih odnosa
- model ljudskih resursa
- model pravednosti
- model potkrepljenja

S tim u vezi, modele možemo objasniti na sljedeći način ¹²⁵:

Tradicionalni model zasnovan je na ustaljenim pretpostavkama i uvjerenjima menadžera da se veći broj zaposlenih može motivisati isključivo novcem, uz uvažavanje autoriteta menadžera koji vrši procjenjivanje. Tradicionalni model podrazumijeva utvrđivanje načina na koji zaposleni obavljaju svoje radne zadatke, a zatim motivisanje onih koji su najuspješniji u istima sistemom novčanog nagrađivanja.

Model ljudskih odnosa polazi od pretpostavke da menadžeri mogu uspješno da motivišu zaposlene samo priznavanjem i uvažavanjem društvenih potreba te podržavanjem osjećaja tih istih zaposlenih da su korisni i važni.

Model ljudskih resursa temelji se na dvije različite grupe pretpostavki o zaposlenima.

Prva obuhvata zaposlene koji prihvataju uputstva izbjegavajući pritom bilo kakvu ličnu odgovornost.

Druga se odnosi na zaposlene koji žele da iz svog rada izvuku što veće zadovoljstvo, služeći se pritom raspoloživim resursima preduzeća i sopstvenim idejama i kreativnim sposobnostima, i to sve u cilju rješavanja raznih problema (tzv. inovatori).

Kako se radi, zapravo, o onima koji ne samo da su spremni da prihvate već i da traže ličnu odgovornost, savjetuje se primjena tzv. participativnog menadžmenta.

Ovakav vid pristupa pretpostavlja posebnu aktivnost menadžera gdje je riječ o nastojanju obezbjeđivanja pogodnog ambijenta u kome će zaposleni biti u prilici neometano ostvarivati svoj lični razvoj.

Model pravednosti bazira se na vjerovanju zaposlenih da su menadžeri pravedno postupili prilikom ocjenjivanja njihovog rada i nagrađivanja, jednako kao i kažnjavanja i degradacije.

Akcent je na prethodnim iskustvima o konkretnom ponašanju menadžera koja za rezultat imaju motivisane zaposlene koji unaprijed znaju da će nagrada koju će dobiti biti i ekvivalentna uloženom trudu i radu.

Model potkrepljenja uključuje sredstvo, odnosno način koji menadžeri koriste prilikom dovođenja u neposrednu vezu motivaciju i stil ponašanja zaposlenih.

Prihvatajući izvjesne prijedloge svojih saradnika menadžeri im daju podršku i potkrepljuju ih, podstičući istovremeno iznalaženje novih prijedloga i sugestija.

¹²⁴ Isto, str. 208 – 209.

¹²⁵ Isto.

Prakse koje umnogome određuju motivaciju zaposlenih jesu ¹²⁶:

- Plata

Platom možemo potpomoći satisfakciju, ne možemo je nadomjestiti.

Zaposlene koji su nezadovoljni na svom radnom mjestu, i u radnom okruženju, nećemo spriječiti da napuste preduzeće. Izazovan posao biće kompenzacija za platu, a plata nikada neće kompenzovati obavljanje dosadnog, nestimulativnog posla.

S tim u vezi, efikasniji su paketi beneficija jer ih konkurenti teže mogu kopirati, a gdje su individualizovani atraktivniji od onih koji nude jedan vid beneficija za sve.

- Usklađivanje očekivanja

Usklađivanje očekivanja podrazumijeva realan prikaz posla.

Kada na početku pogriješite, teško da ćete moći povratiti povjerenje.

Prije će se dogoditi da zbog prevelikih očekivanja, ne posebno loših uslova rada, i osjećaja iznevjerenosti izgubite ljude. U tom slučaju je za poslodavca bolje, čak i kada se uzmu u obzir *troškovi zamjene*, i da napuste preduzeće nego da ostanu i budu krajnje neproduktivni, nemotivisani i nelojalni.

- Period uvođenja u posao

Period uvođenja u posao podrazumijeva svesrdnu pomoć i podršku emotivnom prilagođivanju na novo radno mjesto i obezbjeđivanje foruma, u okviru kojeg se obavlja transmisija informacija o organizaciji koja podrazumijeva i materijal o cilju organizacije, izjavu o njoj misiji i ključnim stvarima sa kojima se suočava. Uvođenjem se novozaposleni upoznaju sa kulturološkim porukama o tome šta organizacija od njih očekuje i šta oni sami mogu očekivati zauzvrat.

- Family-friendly prakse ljudskih resursa

Statistike koje daje Labour Force Survey pokazuju da između 5% i 10% zaposlenih posao napušta zbog *porodice ili ličnih razloga* (IRS, 1999).

Stoga se ovim praksama nastoje uskladiti porodične i poslovne obaveze.

- Obučavanje i razvoj

Programima obučavanja pospješujemo posvećenost pojedinih zaposlenih poslodavcu i preduzeću, ali ih takođe istovremeno dodatno osposobljavamo za posao koji im samim time otvara vrata da svoju karijeru razviju na nekom drugom mjestu. U drugom hotelu i brendu.

Hoće li novac utrošen na obučavanje biti bačen novac jer će donijeti dobit drugom poslodavcu zavisi od niza faktora.

Svaka od navedenih praksi zasniva se na ljudskom faktoru i na našem (ne)prihvatanju materijalnih podsticaja, konkretno – podizanje nivoa plate, u službi motivacije.

Bar ne u mjeri da kao takva eliminacijom, ili kompenzacijom, demotivacionih faktora presudno utiče na naš ostanak i bezrezervnu vjernost preduzeću.

¹²⁶ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 217 - 221

Realan prikaz posla, (ne)zadovoljstvo uslovima rada, prevashodno organizacionom kulturom, i percepcija jednih o drugima zavisi ponajmanje o *hi-techu* i savremenim pomagalicima koje smo obećali i potom obezbijedili novozaposlenima.

Hoćemo li biti zadovoljni paketom beneficija koji će nam obezbijediti više vremena za porodicu ili ćemo sa prvom *boljom* ponudom napustiti svog poslodavca, makar i onog koji je *bacio novac utrošen na naše usavršavanje a koje sada ide u korist drugome*, zavisi ne samo od prostog zbira poena koje smo prikupili pribjegavajući ovim, ili sličnim, metodama već od sveukupne slike koju o nama, kao o poslodavcu, timu, hotelu i brendu ima svaki zaposleni.

Familiy-friendly prakse ljudskih resursa mogu odgovoriti retorici i biti uistinu prijateljske ne samo na način da obezbjeđuju slobodno vrijeme potrebno za obavljanje porodičnih obaveza, već i kvalitet istoga.

Zaposlene koji su dio preduzeća gdje organizacionu kulturu nalazimo *još samo u kantini*, paket beneficija neće, bar ne dugoročno, *kupiti* budući da se kvalitet vremena koje će nakon napornog radnog dana provesti sa svojom porodicom i u svom domu ne može zamijeniti kvantitetom istoga.

Ukoliko se ne osjećaju dobro na svom radnom mjestu i jednostavno cijelim bićem osjećaju da su dio jedne nekorporativne kulture, one kojoj nisu privrženi, to će se odraziti i van njihovog radnog okruženja. Čak i u komforu vlastitog doma.

Sanja Vlahović ističe značaj implementacije programa i sprovođenja aktivnosti usmjerenih ka povećanju zadovoljstva zaposlenih u hotelskim preduzećima, a u skladu sa savremenim standardima upravljanja ljudskim resursima.

Riječ je o realizaciji sljedećeg ¹²⁷:

- GSA (Guest Satisfaction Assurance),
- praćenje organizacijske klime,
- praćenje zadovoljstva sezonskih radnika,
- sastanci na svim nivoima i
- interna komunikacija: intranet, interni bilten.

U sprovođenju preventivnih mjera, motivacionih metoda i tehnika, zajedničkih akcija i kooperativnog rada važna je suptilnost, dosljednost, originalnost, maštovitost i odstupanje od prosjeka. Iskustva drugih su dragocjena, ne i imperativna.

Neprocjenjiv je značaj razmjenjivati ih, pronalaziti zajedničke karaktersitike poslovne politike i uopšte komunicirati na svima nivoima.

Jednako je važno pronaći i ono po čemu se razlikujemo od drugih jer je ta individualnost ono zbog čega ćemo nečemu pristupiti na jedan ili drugi način.

Prihvatimo li da je individua motivisana da traži i postiže satisfakciju kroz svoj posao,

HR menadžeri moraju naučiti sve što se naučiti može o ljudskoj prirodi i motivacionim zakonima. *Ostalo* je stvar doživljaja i pristupa sebi i drugima.

Prisjetimo se da je Ralf Hitz posebnu važnost davao toplini ljudske riječi i verbalne komunikacije projektujući je na svoje saradnike. U prvi plan stavljao je gosta i nasuprot

¹²⁷ Vlahović, Sanja, *Menadžment*, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006. godine

njemu zadovoljnog zaposlenog. Nije pogriješio jer su upravo hoteli koje je on vodio ostvarivali najveći promet. Danas, u 21. vijeku i u vremenu kada je materijalno dostupno svima, pokazalo se ono što se moglo predvidjeti i toliko godina unazad, a to je da su ljudi determinanta konkurentnosti. Došlo je vrijeme da se zaposlenima da malo više slobode i da imamo malo više povjerenja u ono što će sa istom i uraditi.

7. 1. Novi modeli motivacije zaposlenih u hotelskim preduzećima

Savremena kretanja prirodno su rezultovala *modernizacijom* naše pažnje i usmjerenosti ka pronalasku različitih motivacionih strategija.

Pokušava se sa više stajališta posmatrati cjelokupna problematika i popularizuje se bogatstvo i raznolikost metoda kojima se motivišu zaposleni.

Kombinacijom (ne)materijalnih oblika stimulacije i u svrhu racionalnog, ekonomičnog, efektivnog i efikasnog rada angažuju se svi zaposleni, manje ili više uspješno.

Kada je riječ o savremenim metodama i tehnikama motivacije zaposlenih u hotelskim preduzećima prisutan je i veći stepen delikatnosti.

Hotelska industrija pod konstantnim je pritiskom kako zadovoljiti sve veće potrošačeve

želje i zahtjeve. Upravo hoteli pate od problema kako zadržati kvalitetno i efikasno osoblje ili nemaju dovoljan kadar za pravovremenu i visoko kvalitetnu uslugu.

Kada lanac vrijednosti ili set usluga koji treba da zadovolji potrošača, pritom ne govorimo novcu, već ideji, posmatramo u kontekstu hotelijera dolazimo do zaključka da zaposleni u jednom hotelskom preduzeću trebaju osjećaj da su posebni i trebaju ponudu koja će

zabljesnuti njihova čula, dirnuti srce i stimulisati um.

Akcentat je na pružanju jedne takve emocije onima koji svakodnevno trguju sa njom.

Govoreći o novim modelima motivacije zaposlenih u hotelijerstvu podrazumijevamo novi odnos poslodavca prema ljudima koji *nose* preduzeće i novi pristup top-menadžmenta ljudima u prvoj liniji poslovanja.

To sve uključuje novu organizacionu piramidu, odnosno humanizaciju poslovanja duž nje.

Jednako kao što smo počeli dovoditi u uzročno-posljedičnu vezu nematerijalne i materijalne podsticaje važno je prihvatiti nove motivacione modele koji, prateći životni standard i

hi-tech, istovremeno cijene i veličaju sve one *male* stvari koje *trpe* taj isti novi stil života i rada.

Široko rasprostranjen razvoj utemeljen je na promjeni tzv. *psihološkog ugovora*.

Stari psihološki ugovori između poslodavca i novozaposlenog u osnovi su bili *defanzivni*.

Razmišljamo li u startu o *preventivnom podaničkom* odnosu prema radu i poslodavcu, ograničavamo svaku šansu za razvoj, kako nas samih, usavršavanja i dinamike radnih zadataka, kompetitivne prednosti preduzeća u najbližem okruženju, tako i naše karijere.

Nasuprot tome, novi psihološki ugovor poziva na kreativnost, stvaralaštvo i pravednost.

Zaposleni danas zahtijevaju da njihova plata odgovara kako doprinosu njih samih tako i tržišnoj vrijednosti.

Ne jenjava trend *razmaženih* zaposlenih koji ostaju u organizaciji dok im se *povlađuje* neprestanim oblicima stručnog usavršavanja a sve u cilju daljeg napredovanja u karijeri.

U hotelskim preduzećima želimo ljude koji će ostati sa nama i kada im se ukaže *bolja* prilika i *koji se neće polakomiti na 200 evra veću platu*.

U promjenjivom i nestabilnom okruženju, tržištu rada kakvom jeste i računajući na *(ne)pristojna preuzimanja* i specifičnosti hotelske industrije, moramo se i više potruditi želimo li takve saradnike.

Ne one *sa pedigreeom ptice selice* već one koji su tu da zajedničkim snagama izgradimo brend.

Moraćemo prihvatiti realnost i nove uslove poslovanja iz kojih proizlazi da neće preduzeća, nego tržište, odrediti kretanje zaposlenih.

Konkretnan odgovor na pitanje kako zadržati zaposlene glasi: pružanjem boljih uslova od onih koje smatraju da mogu dobiti od drugih poslodavaca.

Pružanjem poslova kojima su zaposleni zadovoljni i koji im otvaraju mogućnosti za napredovanje u karijeri, praktičnom autonomijom i kompetentnim linijskim menadžmentom realizuju se prakse efektivnog menadžmenta ljudskih resursa kojima se postižu niže stope obrta u odnosu na konkurente koji ih ne primjenjuju.¹²⁸

Prema tome, ukoliko smo spremni za revolucionarne promjene, a koje mogu sasvim sigurno da krenu i sa najmanjim ljudskim gestama, i ukoliko otvorenog srca ulazimo u njih – novi modeli motivacije zaposlenih u hotelskim preduzećima, uloga koju operativni menadžeri imaju na motivaciju zaposlenih u prvoj liniji poslovanja, koncept organizacije koja uči i timskog rada – biće već u startu dobro pozicionirani.

Oduvijek se dobrim uslovima za rad pokušavalo pridobiti zaposlene za sebe.

Nekada je stvar prestiža bila tehničko-tehnološka opremljenost, odnosno dostupnost sredstava za rad, čemu je uslijedila *bitka* za upravo ona sredstva koja taj isti i olakšavaju, a potom i unapređuju. Onda se situacija promijenila.

Dogodila se revolucija, sad već ne otkrića i izumâ , već misli i idejâ.

U društvu u kojem, u slučaju da već nismo *odabrali stranu*, svakodnevno *vagamo* *(ne)materijalne vrijednosti*, ljudski kapital *(p)ostaje kompetitivna prednost*.

Danas *hi-tech* posjeduju gotovo svi a njega je moguće ostvariti samo uz kvalitetan ljudski kadar. U sve oštrijoj konkurenciji za osvajanje novih i unosnih tržišta neophodno je posjedovati savremenu tehnologiju. Sve je to samo *ulaznica za arenu*.

Pobijediće preduzeća predvođena pametnim i kreativnim ljudima, slobodnim da *okrenu stvari naglavačke*.

Nije poenta u *relativizaciji* strategije motivacije zaposlenih i u klasifikaciji metoda i tehnika, a koje zavise od pozicije i uslova u kojima hotel posluje, već u razumijevanju zakona i zakonitosti koje važe prilikom opredjeljenja za jednu ili drugu.

Konkretno, *radnik mjeseca* je u sistemu nagrađivanja već izvjesno vrijeme.

Ono što je interesantno jeste da se promijenio kriterij na osnovu kojeg će neko i biti izabran za tog istog radnika mjeseca.

¹²⁸ Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine, str. 217 - 221

Svojevremeno je na cijeni bio zaposleni koji: nikada ne kasni na posao, ne produžuje pauzu za ručak, ne odlazi ranije sa posla, ne suprostavlja se svom šefu, ne dolazi u konflikte sa kolegama i gostima i onaj koji, sve u svemu, *pošteno zarađuje svoju platu*.

Danas se cijeni odgovoran odnos prema radu, pretpostavljenima, kolegama i gostima, ali se ta ista odgovornost danas i drugačije shvata.

Od zaposlenog traži i nešto više. Traži se da zaradi ne platu nego i više od nje!

Dok god budemo inspirisani motivacijom kao najmoćnijm sredstvom za postizanje efektivnosti rada s ciljem postizanja konkurentnih rezultata, a ne kao i višem cilju koji je sam po sebi vrijedan ostvariti nemamo *garanciju* koliko dugo će još ista biti u službi nas i organizacije.

Strategije radnog motivisanja su komunikacija, stav menadžera, osmišljavanje i obogaćivanje posla i modifikacija ponašanja

Esencijalna strategija motivisanja je komunikacija.

Naklonost menadžera prema svojim saradnicima, spremnost da saznaju njihove probleme i da ih rješavaju obezbijediće da se zaposleni osjećaju *sigurnije*, da imaju osjećaj *pripadnosti* organizaciji a samim tim i osjećaj *samopotvrđivanja* kroz rad za nju.

Druga strategija radne motivacije je *stav* menadžera prema zaposlenima.

Ova strategija se zasniva na *Mekgregorovim teorijama x i y*, koje menadžeri imaju prema subordiniranim članovima preduzeća.

Podijelivši ljudsku prirodu u dvije kategorije, motivacione strategije se razlikuju s obzirom na iste. Tu se javlja problem jer je većina ljudi *negdje između*.

Je li motivacija zaposlenih i *nešto više*? Mnogi je ne smatraju tako apstraktno posebnom već zapravo umijećem koje se jednostavno može i treba naučiti.

Komunikacija i stav menadžera kompleksnije su za razumijevanje nego osmišljavanje i obogaćivanje posla i modifikacija ponašanja.

Stoga i ne čudi da upravo od njih dvije zavisi uspjeh *preostalih* strategija i krajnjeg rezultata. Ovdje se još jednom pokazuje lanac uzročno-posljedičnih događaja koji, ako je manjkav u svojoj osnovi, ili u ma kojem dijelu, ne može za rezultat imati maksimalne rezultate.

U krajnjem redu – ne dugoročne.

Programima ispitivanja motivacije *ključni ljudi* trebali bi doći do odgovora, iz prve ruke, o uspjehu provedenih motivacionih strategija.

O stvarnoj komunikaciji, stavu menadžera, nastojanjima da se posao osmisli i obogati a ponašanje modifikuje. Ne o onima koji se daju naslutiti iz prezentacije i imidža već o onima koji, kao takvi, egzistiraju u jednom hotelskom preduzeću.

Ispitivanje motivacije zaposlenih znači okrenutost pronalaženju odgovora na pitanja u vezi sa uslovima rada, atmosferom na radnom mjestu, ciljevima u karijeri ali i, uopšte, u životu, kriterijima vrijednosti i parametrima na kojima počiva doživljaj uspjeha, kako u okviru organizacije u kojoj rade tako i u životu uopšte.

Imajući u vidu odgovore na postavljena pitanja neko ko voli da radi sam i bez uznemiravanja neće biti postavljen na poziciju koja zahtijeva stalnu komunikaciju sa gostima i/ili kolegama, čime se ne smije zanemariti značaj rotacije radnih mjesta u hotelskim preduzećima.

Poželjno je eksperimentisati sa kompetencijama zaposlenih i vježbati vještinu ophođenja sa drugima ispitujući i povišujući prag tolerancije u iznenadnim i nepoznatim situacijama.

Koliko je motivacija pokretač snage, toliko je mobilnost radnog mjesta izvor preusmjerenja energije u nama samima i u relaciji sa drugima.

Obrativši pažnju na odgovore, i predviđevši *poželjnost* u davanju istih, izbjegavaju se eventualni nesporazumi na relaciji zaposleni - poslodavac i kršenje *ličnog ugovora*.

Novi modeli motivacije zaposlenih u hotelskim preduzećima morali bi svoje uporište naći u:

- Usklađivanju sadržaja posla sa znanjima i vještinama zaposlenih.

Imperativ organizacionog rasta i razvoja, onog koji ne priznaje *status quo*,

podrazumijeva rad visoko posvećenih pojedinaca sposobnih da odgovore specifičnim zahtjevima rada u timu i „učee“ organizacije.

Usklađivanjem sadržaja posla sa znanjima i vještinama zaposlenih dovodi se u najužu vezu sa prevencijom demotivacionih faktora ako prihvatimo da su nesigurnost u sebe i nedostatak vjere u vlastite kompetencije među snažnim demotivacionim faktorima, pogotovo kada uzmemo u obzir da se takva osjećanja nerijetko javljaju i kao rezultat što nesklada između formalnog i neformalnog obrazovanja, to i neusklađenog sadržaja posla sa znanjima i vještinama.

Usklađivanjem ovoga značajno se povišuje prag tolerancije na frustracije, tim prije ukoliko se vještinama i znanjima pridruže i interesi zaposlenih.

Samo zaposleni koji su sigurni u svoje kompetencije i zadovoljni na svom radnom mjestu moći će iskazati sve svoje socijalne vještine i dorasti situaciji i zadatku koji pred njih stavljaju kako supervizori tako i kolege i gosti.

Jedan od načina radnog motivisanja je i kontinuiran rad na ujednačavanju zahtjeva i realne šanse za njihovo ispunjenje, kao i pronalaženja načina za optimizaciju istih.

Ovdje je još značajno napomenuti da ovakvo usklađivanje, samo po sebi, ima implikaciju koja je visoko motivaciono dejstvo, gdje mislimo na individualizaciju i stav da je svaki zaposleni sam po sebi vrijedan, i drugačiji, te da mu se kao takvom mora i prići.

- U omogućivanju jasnijih i boljih prilika za razvoj karijere zaposlenih.

Zaposleni danas žele da *rastu zajedno sa preduzećem*. Jednako kao što poslodavce interesuje koliko će zaposleni *vrijediti sutra, ne danas*, i kao što traže od njih *da zarade više od plate, ne platu* - tako i zaposleni ne žele više propitivanje šta oni mogu učiniti za organizaciju već, i šta organizacija može učiniti za njih.

Proporcionalno povećanju apetita turista, povećali su se i apetiti zaposlenih.

Zaposleni u hotelskim preduzećima znaju da krajnji rezultat zavisi upravo od njih.

Doživljaj gosta određuje konkurentsku prednost u smislu kvaliteta usluge, a spremnost i sposobnost zaposlenih da nadmaše očekivanja gostiju odraz su njihovog zadovoljstva i ispunjenja na radnom mjestu.

S tim u vezi potreban je kontinuiran rad na ispunjenju, ali i premašivanju, očekivanja zaposlenih i predviđanju u vezi sa njima.

Osjećaj sigurnog radnog mjesta više nije primaran razlog posvećenosti ciljevima bilo kojeg preduzeća, ponajmanje kada je riječ o hotelskim preduzećima – zadovoljstvo tim istim radnim mjestom jeste.

Centri za razvoj karijere u okviru hotela i, uopšte, briga poslodavca i top-menadžmenta o njenom daljem toku, mogućnostima i implikacijama na život i rad svakog zaposlenog ne podrazumijeva tek deklarativno zalaganje za poboljšanje sistema stručnog usavršavanja i napredovanja.

Ovdje podrazumijevamo i podržavanje neformalnih oblika usavršavanja.

Da bi se nosili sa faktorima koji utiču na efektivnost zaposlenih, preduzeća moraju podržati ne samo formalne oblike učenja i usavršavanja već i neformalne, i to one koji *gađaju* konkretnu metu, ne rasipajući energiju i sredstva onda kada tome nije ni vrijeme, ni mjesto.

- U osavremenjavanju načina rada.

Uvođenje novih načina rada koji pomažu rast i razvoj pojedinaca i organizacije pretpostavljaju odgovarajuću pripremu s ciljem motivisanja zaposlenih na promjene i njihovo lakše uvođenje u cjelokupan poslovni proces.

Podrazumijevamo li *good will*, da pritom nismo ispitali raspoloženje, emocionalnu angažovanost i posvećenost svakog zaposlenog umjesto da potpomognemo ostvarenje i realizaciju organizacije *koja uči* i timskog koncepta rada, zapravo samo produbljujemo problematiku istih vraćajući se na priču o eksploataciji i manipulaciji uz pomoć trendova poput sveprisutnije organizacije koja uči i timskog rada.

S tim u vezi posvećenost top-menadžmenta ciljevima TQM-a i suptilnost u prihvatanju

ovakve politike i opredjeljenja umnogome će odrediti i ishod rezultata koji se očekuju kao logičan slijed događaja, odnosno posljedica uvođenja novih načina rada.

Zastarjelost metoda i tehnika rada, ali i motivacije uopšte i monotonija na radnom mjestu vode bezvoljnom rutinskom obavljanju radnih zadataka lišenom unesenosti i ličnog pečata svakog pojedinca, što je, kako i znamo, posve nedopustivo u hotelskim preduzećima, gdje cjelokupan uspjeh zavisi od rada zaposlenih.

Uvođenjem novih načina rada neće se, preko noći, riješiti problemi motivacije zaposlenih, njihove posvećenosti organizacionim ciljevima niti će, samo po sebi, doći do usklađivanja i harmonizacije ličnih i kolektivnih ciljeva.

Osavremenjavanje načina rada i, uopšte, pristupa radu, ali i zaposlenima, tek je jedan u nizu koraka koje treba preduzeti u cilju pojačanja motivacije zaposlenih i dovođenja u

Uzročno-posljedičnu vezu sa organizacionom kulturom, onom sa pozitivnim predznakom.

- U primjeni pravednijih sistema nagrađivanja po zaslugama.

Primjena pravednijih sistema nagrađivanja za zasluge takođe umnogome određuje prag tolerancije na frustracije, ali i suživot zaposlenih sa ostalim članovima preduzeća koji nisu precijenjeni u odnosu na njih i onih koji su ništa više do zdrava konkurencija.

Tendencija da zaposleni sve češće barataju sa *relativnim* značajem nagrada nasuprot shvatanju koje podržava tradicionalna ekonomska teorija o *apsolutnom* iznosu govori u prilog isticanju značaja pravednog sistema i insistiranju na pridržavanju osnovnih postulata istog.

Zaposlene će biti lakše motivisati na rad, izvanredno zalaganje, prihvatanje promjena i vlastite inovacije samo ukoliko imaju nepokolebljiv stav u pitanju jednakog i pravednog tretmana od strane svoje organizacije, pogotovo imamo li u vidu *nepristojna preuzimanja* i, uopšte, migraciju radne snage.

Hotelskim preduzećima su potrebni lojalni ljudi u redovima svih zaposlenih i duž cijele hijerarhije, koja *uprkos decentralizaciji* kao takvoj, i dalje može implicirati izvjesne barijere.

Sistem nagrađivanja mora uključiti zaposlene na svim nivoima, ali bi, isto tako, trebao uključivati i sezonsku radnu snagu. Sa njima hotelsko preduzeće povećava svoju opštu produktivnost, i to brzom reakcijom na promjene u tražnji, a koje traže i to povećanje radne snage.

- U programima ispitivanja organizacione kulture.

Programima ispitivanja organizacione kulture radi se na (raz)otkrivanju pristupa, te definisanju jakih i slabih strana u razvoju ljudskih resursa a u cilju motivacije zaposlenih i pospješenju njihove predanosti preduzeću i rezultatima iste.

Cilj je identifikovati ključne dimenzije za uspjeh sa aspekta zaposlenih, njihove percepcije, vrijednosti, vjerovanja, ponašanja, navike.

Brend i renome svakog hotelskog preduzeća zavise umnogome od organizacione kulture.

Prema tome, samo preduzeća koja organizuju tradicionalna druženja, *team buliding* i interne oblike zbližavanja karakterističnih za određeni brend ili hotel, a koji su izazvani željom i naporima da se smanje i ublaže tenzije i barijere na relaciji top-menadžment : ljudi u prvoj liniji poslovanja, na pravom su putu da i u praksi, ne samo deklarativno, aktuelizuju osavremenjavanje motivacionih modela, metoda i tehnika; na pravom su putu da odu i korak dalje dajući im svoj pečat i doprinos cjelokupnoj borbi za humanizacijom poslovanja.

Efektivan i stvaralački rad, svestran razvoj pojedinaca i organizacije, razumijevanje i saradnja zaposlenih na svim nivoima u okviru hotelskog preduzeća pretpostavljaju nove modele motivacije zaposlenih, neophodnih za implementaciju ideje o organizacionoj kulturi, onoj koja pomaže rast i razvoj organizacije i njeno pozicioniranje na tržištu kao prepoznatljiv i *human* brend.

7. 2. Motivacija zaposlenih u hotelskim preduzećima u Beogradu

Da bi bliže upoznali ovdašnju situaciju pružićemo sljedeći pregled, preuzet od članova Srpske asocijacije menadžera o ljudskim resursima u hotelijerstvu Srbije, 2008. godine ¹²⁹:

¹²⁹ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/150567>

Iskustva menadžera naših hotela kažu da zaposlene dominantno vezuje da ostaju vjerni svom hotelu sljedeće (rangirano):

Hotel Balkan, Beograd (Miloš Kostić)

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

Hotel Hyatt Regency, Beograd (Jovan Mladenović)

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

Hotel President, Kovilovo (Svetlana-Stanković-Vujčić)

- plata
- lokacija
- brend
- mogućnost usavršavanja.

In hotel, Beograd (Ružica Dedijer Petrović)

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

Sve što je imidž - slika jednog hotela u javnosti, dobar je dio i internog PR-a. Ružica Dedijer Petrović ističe da današnje zaposlene nije lako vezati, potrebno je steći njihovo povjerenje. S tim u vezi kaže: „Mi neprestano ulažemo u kadar i, onda, stignu odnekle velika obećanja i realne ponude sa 200 EURA većim platama. Mladi ljudi se polakome na velika obećanja, prihvate minimalna povećanja plate kao nešto za prvi trenutak, a kada taj *prvi trenutak* postane konstanta, oni najčešće žele da se vrate, a to malo koja ozbiljna institucija može sebi da dozvoli, i tako se gube kadrovi, a oni, tragajući za nečim novim, stvaraju sebi sve veći i veći *pedigre ptice selice*.“¹³⁰

Holiday Inn, Beograd (Thomas Pavlović)

brend i mogućnost usavršavanja najčešće vezuju kao broj 1, a radna atmosfera se kategoriše kao primarniji elemenat od primanja;

¹³⁰ <http://www.ekapija.com/website/sr/page/221346> (str. 4)

- primjer hotela Moskva

Za pomoć smo se obratili menadžeru upravljanja ljudskim resursima u hotelu Moskva, gospođi Vesni Stanić Durman. S tim u vezi prilažemo Pravilnik o radnom učinku, Uputstvo za ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenih, Ocjenu rada zaposlenog i primjere pohvale zaposlenih.

PRAVILNIK O RADNOM UČINKU

Na osnovu člana 107. Zakona o radu („Službeni glasnik RS“ broj 24/05 i 61/05) i člana 43. Kolektivnog ugovora HUTP „MOSKVA“ AD BEOGRAD br. 292 od 28.06.2006. godine, Upravni odbor na svojoj sednici od 10.02.2009. godine donosi ¹³¹:

PRAVILNIK O RADNOM UČINKU

Član 1.

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

Član 2.

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

Član 3.

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

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

¹³¹ Izvor: Vesna Stanić Durman, menadžer upravljanja ljudskim resursima u hotelu Moskva, poslano elektronskom poštom

I

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

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

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

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

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

II

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

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

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

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

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

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

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

Član 4.

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

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

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

1. ODNOS PREMA RADU

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

2. ODNOS PREMA RADNOJ DISCIPLINI

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

3. INICIJATIVNOST

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

4. INOVATIVNOST

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

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

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

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

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

Član 5.

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

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

Napredovanje zaposlenog zavisi od ocene Generalnog direktora.

Član 6.

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

**ZA UPRAVNI ODBOR
HUTP „MOSKVA“ AD
B E O G R A D**

Veljko Kadijević, predsednik

Objavljeno na oglasnoj tabli dana 10.02.2009. godine

Potpis ovlašćenog lica za overu

Vesna Stanić Durman

HUTP „MOSKVA“ A.D.

B E O G R A D

10.03.2009. godine

Na osnovu Pravinika o radnom učinku br. 550 od 10.03.2009. godine, donosi se

UPUTSTVO ZA OCENJIVANJE

RADNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH¹³²

1. SVRHA

Uputstvo za ocenjivanje i utvrđivanje dela zarade po osnovu uspešnosti na radu i poslovne uspešnosti detaljnije određuju odredbe Pravilnika o obračunu zarada i radnom učinku.

Ovim uputstvom se reguliše način ocenjivanja radne uspešnosti zaposlenih kod poslodavca u cilju korigovanja osnovne zarade zaposlenog - nagrađivanjem zaposlenih, unapređenjem zaposlenih a u slučaju negativne ocene, otkazivanjem ugovora o radu zbog neostvarivanja rezultata rada, u skladu sa zakonom, Kolektivnim ugovorom kod poslodavca i Ugovorom o radu.

Profesionalno prikupljeni podaci o proceni radne uspešnosti, kao i obavljeni razgovori sa zaposlenima, predstavljaju osnovu za donošenje **odluka o zaposlenima, izradu programa obuke, definisanje sistema motivisanja i stimulisanja, poboljšanje sistema zarade prema uspešnosti a posredno i sistema interne komunikacije, odnosno rada na pozitivnoj korporativnoj klimi i kulturi.**

Procena rada je važna, kako za rukovodioca, tako i za zaposlenog, s obzirom da poznavanje rezultata predstavlja važan motivacioni faktor. Istovremeno, ona je nezaobilazna karika u procesu razvoja svakog zaposlenog jer, s jedne strane, ukazuje na nivo postignuća, a sa druge, na nedostatke koje, uz dodatni napor, može da se koriguje.

Ocenjivanje radne uspešnosti je predviđeno za izvršioce i rukovodioce u skladu sa rukovodnom hijerarhijom po principu od višeg ka nižem rukovodnom nivou.

- Kriterijumi za ocenjivanje radne uspešnosti zaposlenih utvrđjeni su Pravilnikom o radnom učinku i ovim Uputstvom i nalaze se u Upitniku za ocenu radne uspešnosti zaposlenih.
- Ocenjivanje se vrši na kraju svakog meseca, a na osnovu njega se dobija šestomesečna i godišnja ocena radne uspešnosti zaposlenog.
- Razgovor sa zaposlenim se obavlja na godišnjem nivou (u daljem tekstu Godišnji razgovor).
- Svrha ovog razgovora je upoznavanja zaposlenog sa procenom njegove radne uspešnosti u tekućoj godini, kao i međusobno upoznavanje strana u razgovoru sa nastalim promenama, problemima, potrebnim korekcijama i drugo.
- Razgovor sa zaposlenim na kraju kalendarske godine obavlja se najkasnije do 20.decembra u kalendarskoj godini.

Predlog godišnje ocene zaposlenog za prethodnu godinu se dostavlja Menadžeru ljudskih resursa

¹³² Isto.

- Razgovor sa zaposlenim se obavlja na osnovu Uputstva o sprovođenju godišnjeg razgovora putem intervjua.
- Upitnici o ocenjivanju radne uspešnosti izvršioca, rukovodioca i organizacionih jedinica dati su u prilogu ovog Uputstva i čine njegov sastavni deo.

2. DEFINISANJE KRITERIJUMA

Kriterijumi u Upitniku za ocenjivanje radne uspešnosti zaposlenog odnose se na sve zaposlene:

1. ODNOS PREMA RADU

- Izvršavanje radne obaveze u predviđenom roku
- Ekspeditivnost (brzina izvršavanja posla)
- Urednost
- Efikasnost (obavljanje posla sa rezultatom)
- Pridržavanje svih pravila kod poslodavca (organizaciono ponašanje, poštovanje poslodavca)

2. ODNOS PREMA RADNOJ DISCIPLINI

- Poštovanje radnog vremena
- Odnos prema kolegama u timu i kod poslodavca uopšte
- Timski rad (timski igrač)

3. INICIJATIVNOST

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

4. INOVATIVNOST

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

Zaposlene koji su na rukovodećim mestima, Generalni direktor ocenjuje dodatno kroz sledeća merila:

- Odlučivanje (sposobnost i brzina donošenja odluka)

- Organizacionu sposobnost (organizovanje posla i izvršioca)
- Odgovornost za donete odluke i izvršen posao
- Kreativnost (sposobnost stvaranja)

3. POPUNJAVANJE

- Svi kriterijumi dati u Upitniku za ocenu radne uspešnosti su podjednako značajni
- Za sve kriterijume data je skala ocena od 1 do 4
- Ocene se sabiraju i njihov zbir se deli sa ukupnim brojem kriterijuma.
- **Ocena 1 – nezadovoljavajuća** (postignuti rezultati rada zaposlenog su ispod nivoa koji se očekuje na ovom radnom mestu)
- **Ocena 2 (prosek preko 1.5) – zadovoljavajuća** (postignuti rezultati rada zaposlenog zadovoljavaju zahteve posla)
- **Ocena 3 (prosek preko 2.5) – dobar** (postignuti rezultati rada zaposlenog su u odredjenim oblastima rada iznad dogovorenog (standardnog) zahteve posla)
- **Ocena 4 (prosek preko 3.5) – Ističe se** (zaposleni postiže dobre rezultate rada, posao koji je obavio je od znacaja za rad Odeljenja/Hotela).
- **Prosečna ocena predstavlja ocenu radne uspešnosti zaposlenog.**

4. SANKCIONISANJE – NAGRADJIVANJE

- Ukoliko je ocena radne uspešnosti **između 3 i 4** po svakom kriterijumu pojedinačno, poslodavac ima mogućnost:
 - Proglašenje zaposlenog za radnika meseca, sa istaknutom slikom na vidnom mestu za zaposlene
 - Uvećanje zarade za 10%
 - Proglašenje zaposlenog za radnika koji dobija putovanje i odmor u nekoj od planina ili BanjaSrbije u trajanju od 5 dana
- Ukoliko je ocena radne uspešnosti **između 2 i 3** po svakom kriterijumu pojedinačno, smatra se da zaposleni izvršava svoje radne zadatke u standardu u okviru opisa posla i menadžer ima zadatak da ga usmerava i obučava kako bi zaposleni podigao nivo uspešnosti.
- Ukoliko je ocena radne uspešnosti **između 1 i 2** po svakom kriterijumu pojedinačno, zarada se može umanjiti u rasponu od 1% do 30% s tim da tako utvrđena umanjena zarada ne može biti niža od minimalne zarade u smislu Zakona i poslednjeg objavljenog podatka nadležnog organa za utvrđivanje minimalne zarade.

5. DISTRIBUCIJA

Predlog ocene rada menadžeri i šefovi odeljenja dostavljaju na saglasnost Generalnom direktoru svakog meseca a godišnja ocena rada zaposlenog dostavlja se Menadžeru ljudskih resursa, koji na osnovu dobijenih predloga i naloga Generalnog direktora izrađuje konkretnu Odluku.

Godišnja ocena zaposlenog je prosečna ocena nastala ocenjivanjem zaposlenog svakog meseca.

6. DOSTUPNOST

Podaci o ocenjivanju i godišnjem razgovoru predstavljaju tajnu.

Pored rukovodioca koji je izvršio ocenjivanje i dao konkretan predlog na osnovu dobijene ocene i zaposlenog koji je ocenjivan, uvid u podatke (Upitnike za ocenjivanje, Obrasce godišnjih razgovora) može imati:

- Generalni direktor
- Menadžer ljudskih resursa

Uvid u Odluke o godišnjoj oceni radne uspešnosti zaposlenog mogu imati još i :

- Menadžer finansija
- zaposleni u Obračunu zarada

7. ČUVANJE

Upitnik o oceni radne uspešnosti zaposlenih, obrasce godišnjih razgovora, predlog i odluka o godišnjoj oceni radne uspešnosti zaposlenog čuvaju se u dosijeu zaposlenog

Vreme čuvanja je trajno.



OCENA RADA ZAPOSLENOG / Godišnja ocena /

Ime i prezime zaposlenog:

Odeljenje:

Naziv radnog mesta:

Završena škola:

Na osnovu člana 49 Zakona o radu ("Službeni glasnik RS" br. 24/05 i 61/05) i člana 4 Pravilnika o radnom učinku br 550 od 10.03.2009. godine, rad zaposlenih se ocenjuje na sledeći način: ¹³³

Kriterijumi za ocenjivanje radne uspešnosti zaposlenog
(Zaokruživati datu ocenu)

1. ODNOS PREMA RADU

- Izvršavanje radne obaveze u predviđenom roku.....1.....2.....3.....4

- Ekspeditivnost (brzina izvršavanja posla)..... 1.....2.....3.....4

- Urednost.....
... 1.....2.....3.....4

- Efikasnost (usmeranost ka rezultatu)..... 1.....2.....3.....4

- Pridržavanje svih pravila kod poslodavca (organizaciono ponašanje, poštovanje poslodavca)..... 1.....2.....3.....4

UKUPNO/ zbir svih ocena/ _____

PROSEČNA OCENA / _____ : 5 = _____

2. ODNOS PREMA RADNOJ DISCIPLINI

- Poštovanje radnog vremena.....1.....2.....3.....4

¹³³ Isto.

- Odnos prema kolegama u timu i kod poslodavca uopšte.....1.....2.....3.....4

- Timski rad (timski igrač).....1.....2.....3.....4

UKUPNO/ zbir svih ocena/ _____

PROSEČNA OCENA/ _____ : 3 = _____

3. INICIJATIVNOST

- Pružanje realnih predloga za unapređenje kvantiteta i kvaliteta rada , uštede u vremenu, materijalu, opremi i uticaj na smanjenje troškova poslodavca uopšte.....1.....2.....3.....4

OCENA.....

4. INOVATIVNOST

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

.....
.....1.....2.....3.....4

OCENA.....

PROSEČNA OCENA PO SVIM KRITERIJUMIMA OD 1. DO 4.
.....

PRAKTIČAN RAD ZAPOSLENOG / **sastoji se iz sledećih radova/**

.....ocena 1 2 3 4

.....ocena 1 2 3 4

.....ocena 1 2 3 4

.....ocena 1 2 3 4

.....ocena 1 2 3 4

.....ocena 1 2 3 4

- Svi kriterijumi dati u Upitniku za ocenu radne uspešnosti su podjednako značajni
- Za sve kriterijume data je skala ocena od 1 do 4

Ocene se sabiraju i njihov zbir se deli sa ukupnim brojem radova

Ukupna ocena sabrana po svim radovima _____ podeljena na broj radova ____ = ____

Prosečna ocena predstavlja ocenu radne uspešnosti zaposlenog

OPIS OCENE:

- **Ocena 1 – nezadovoljavajuća** (postignuti rezultati rada zaposlenog su ispod nivoa koji se očekuje na ovom radnom mestu)
- **Ocena 2 (prosek preko 1.5) – zadovoljavajuća** (postignuti rezultati rada zaposlenog zadovoljavaju zahteve posla)
- **Ocena 3 (prosek preko 2.5) – dobar** (postignuti rezultati rada zaposlenog su u određenim oblastima rada iznad dogovorenog (standardnog) zahteve posla)
- **Ocena 4 (prosek preko 3.5) – Ističe se** (zaposleni postiže dobre rezultate rada, posao koji je obavio je od znacaja za rad Odeljenja/Hotela).

Potpis ocenjivača _____

Potpis ocenjivača _____

Potpis ocjenjivača _____

Potpis ocjenjivača _____

ZNANJE STRANOG JEZIKA

Engleski: /podvući tvrdnju/ ne zna pasivno.....osnovna
konverzacija.....napredno

Drugi strani jezik /_____/pasivno.....osnovna
konverzacija.....napredno

Potpis zaposlenog o stepenu znanja
jezika_____

Zaposleni je saglasan da se nivo znanja izvrši praktičnom proverom kod poslodavca.

Potpis zaposlenog_____

ZNANJE RADA NA KOMPJUTERU

- | | | | |
|----|---------------|---------------|---|
| • | <u>MS</u> | <u>OFFICE</u> | <u>/podvuči/–</u> |
| | word..... | excel..... | powerpoint.....outlook.....other office program |
| • | Stepen znanja | | |
| 1. | ne zna | | |
| 2. | pozna je | rad | u |
| 3. | posedu je | | sertifika t |
| 4. | napredno | | znanje |

Procena zaposlenog o znanju rada u PROSOFT programu:

1. Slabo
2. Snalazim se
3. Dobro
4. Odlično

Potpis zaposlenog o stepenu znanja _____

Zaposleni je saglasan da se nivo znanja izvrši praktičnom proverom kod poslodavca:

Potpis zaposlenog _____

Ukupna ocena zaposlenog na osnovu svih kriterijuma, praktičnog rada i stečenog utiska o ostalim znanjima, sposobnostima i veštinama
OPIS/

NAPOMENA:

Datum ocenjivanja:

Potpisi:

Menadžer/ Šef odeljenja

Nezavisni član komisije za ocenu praktičnog rada

Menadžer ljudskih resursa

Zaposleni

**Generalni
direktor**



P O H V A L J U J E S E

ILIĆ NENAD, Konobar I

za izuzetno zalaganje i ostvarene rezultate rada

O b r a z l o ž e n j e

Ilić Nenad konstantno ispoljava:

*** Izuzetnu veštinu komunikacije sa korisnicima usluga ***

*** Izuzetnu sposobnost prodaje restoranskih proizvoda i proizvoda poslastičarnice ***

*** Izuzetnu servilnost i ekspeditivnost u odnosu na korisnike usluga što je rezultiralo stalnim pohvalama korisnika***

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

Šef servisa – Upravnik Restorana

Goran Samardžić



POHVALJUJE SE

PETKOVIĆ ZORAN, Konobar I

za izuzetno zalaganje i ostvarene rezultate rada

O b r a z l o ž e n j e

Petković Zoran konstantno ispoljava:

*** Izuzetnu veštinu komunikacije sa korisnicima usluga ***

*** Izuzetnu sposobnost prodaje restoranskih proizvoda i proizvoda poslastičarnice ***

*** Izuzetnu servilnost i ekspeditivnost u odnosu na korisnike usluga što je rezultiralo stalnim pohvalama korisnika***

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

Šef servisa – Upravnik Restorana

Goran Samardžić

**Isto.*

- Hyatt Regency, Beograd

U cilju dubljeg ulaska u problem obratili smo se za pomoć HR timu hotela Hyatt Regency, Beograd.

Marija Mišić, HR služba hotela izjavljuje: „U zavisnosti od ličnih interesovanja i aspiracija, na motivaciju naših zaposlenih pozitivno utiču mogućnosti i prilike za lični i profesionalni razvoj i usavršavanje. Hotel organizuje brojne „in house“ treninge za sve zaposlene, uz redovno planiranje izvođenja treninga shodno poslovnim potrebama. Zaposlenima se pruža mogućnost da završe osnovne treninge kao što su General Orientation i Service Excellence I (upoznavanje sa kompanijom i vještine ophođenja sa gostima), Service Excellence II, III i IV za zaposlene u neposrednom kontaktu sa gostima; zaposleni odjeljenja prodaje završavaju seriju *Smart Selling* obaveznih treninga. Pored brojnih obuka, postojećih kao i onih kreiranih po potrebi, razvijeni su i treninzi *Leadership Series* namenjeni menadžment-timu kao i zaposlenima koji imaju potencijala za dalji rast i napredovanje u okviru kompanije.

Hotel nekoliko puta godišnje šalje svoje zaposlene na seminare i obuke u inostranstvo, u naše sestrinske hotele. Ove obuke vode korporacijski treneri, a treninzi, uglavnom, pripadaju *Leadership Series*- i *Smart Selling*-ciklusima.

Hotel, takođe, ima i razvijeni sistem nagrađivanja zaposlenih. Postoji više načina da zaposleni bude nominovan, kao što su komentari gostiju ili predlozi kolega ili menadžera.

Naši programi uključuju *Hystar Recognition*-programe, gde su zaposleni u mogućnosti da na osnovu gore spomenutih nominacija, skupljaju poene koje mogu, u željenom momentu, konvertovati u nagrade. Nagrade se menjaju iz godine u godinu, a vaučeri za, npr. večeru u restoranu ili upotrebu našeg spa- i fitness-centra već su tradicionalni.

Pored programa *Hystar* postoji i programi *Employee of The Month* kao i *Manager of The Quarter*, u okviru kojeg menadžeri predlažu zaposlene, a zaposleni menadžere, za ove nominacije i nagrade, a fotografije izabranih su izložene na *Wall of Fame*. Timovi odjeljenja u hotelu, kao i hotela u cjelini, podstaknuti su na iznalaženje inovativnih metoda poslovanja i od same kompanije Hyatt International nagradama koje se dodjeljuju za originalna poslovna rješenja - *Hyachievers Award*, koja se dodjeljuje hotelima koji postižu odlične rezultate.

Na motivaciju naših zaposlenih pozitivno djeluje i dobra atmosfera koja vlada u timovima, druženje van hotela i radnih sati, kao i brojne sportske i društvene aktivnosti. Demotivacioni faktori variraju u zavisnosti od pozicije i opisa posla. Oni mogu uključivati ograničenu mogućnost usavršavanja i progresa za određene pozicije, stres, potencijalno lošu komunikaciju sa menadžerom ili u samom odjeljenju i međuljudske odnose. Osobine koje se najviše cijene su: preduzimljivost, prilagodljivost, vještina komunikacije, orijentisanost na kvalitet i klijenta, profesionalnost, integritet, kolegijalnost i sposobnost rada u timu, poslovnost i organizaciona sposobnost.“*

Razmatrajući preference hotela Hyatt Regency, Beograd - vrlo atraktivna je relacija sa sestrinskim hotelima u inostranstvu. Potrebno je insistirati i na studijskim putovanjima i slanju zaposlenih na destinacije iz ponude s ciljem što boljeg upoznavanja specifičnosti lokaliteta. Kompetencije zaposlenih danas se posmatraju iz drugog ugla. Formalno obrazovanje je tek osnova za praktičnu primjenu znanja koja su irelevantna za uspjeh, *makar ih imali u malom prstu*, ukoliko izostane senzibilitet primjene istih. Zadaci koji su pred svima nama iziskuju našu moć odgovornosti – ne jurisdikcije, procjenjivanja i osluškivanja, tolerancije i suživota, vođenja i slijeđenja.

* Poslano elektronskom poštom.

SWOT-ANALIZA: Savremenost metoda i tehnika motivacije zaposlenih u hotelskim preduzećima u Beogradu

(izrađena od strane autora, na osnovu modela iz *Strategije razvoja turizma grada Beograda*)

Prednosti:

- problematizacija motivacije zaposlenih
- inteziviranje orijentacije na zaposlene
- pored postojećih, kreiraju se i programi usavršavanja prema potrebama i interesima zaposlenih i
- seminari u inostranstvu, u sestrinskim hotelima.

Nedostaci:

- finansijski momenat
- nedostatak menadžera sa internacionalnim iskustvom.

Šanse:

- izjednačavanje kriterija duž cijele organizacione piramide
- raznovrsnost programa usavršavanja i realna mogućnost napredovanja
- kvalitetna komunikacija na svim nivoima
- novi, psihološki, ugovor i
- centri za razvoj karijere.

Prijetnje:

- prioritet materijalnih podsticaja i nagrađivanja nad nematerijalnim
- izostanak posvećenosti brendu i lojalnosti preduzeću kod mlađeg osoblja i
- nepristojna preuzimanja.

SWOT-ANALIZA: Organizaciona kultura hotelskih preduzeća u Beogradu

(izrađena od strane autora, na osnovu modela iz Strategije razvoja turizma grada Beograda)

Prednosti:

- relativno dobra struktura zaposlenih u hotelskim preduzećima
- aktuelizacija HRM-a
- popularizacija posvećenosti brendu i
- zagovaranje osavremenjavanja motivacionih modela zaposlenih.

Nedostaci:

- zaostavština, odnosno pritisak vraćanja starog ugleda i uključivanje u savremene tokove u hotelijerstvu
- nedovoljan broj menadžera sa internacionalnim iskustvom
- primjeri loše privatizacije i
- pritisak brzih odgovora na zahtjeve savremenog tržišta.

Šanse:

- decentralizacija organizacije
- savremeni koncepti poslovanja
- trend liderstva
- usmjerenost menadžmenta na ljude u prvoj liniji poslovanja i
- shvatanje motivacije kao značajnog faktora organizacione kulture.

Prijetnje:

- migracija radne snage
- nesklad formalnog i neformalnog obrazovanja
- neadekvatno prelaženje na nove oblike rada i
- potenciranje efikasnosti naspram efektivnosti.

ZAKLJUČAK

Istraživanje motivacije zaposlenih i organizacione kulture u hotelskim preduzećima u Beogradu započeli smo sa pretpostavkom o njihovoj uzročno – posljedičnoj vezi.

Prva hipoteza: motivacija zaposlenih u hotelskim preduzećima značajan je faktor organizacione kulture.

Smatramo da smo potvrdili našu prvu hipotezu.

Motivacija zaposlenih i organizaciona kultura odnose se na ljude i njihova osjećanja, te pretpostavljaju suživot naspram tolerancije i, s tim u vezi, uvažavanje individualnih karakteristika, uvjerenja, interesa i motiva, te poštivanje individualnih ciljeva jednako kao i kolektivnih.

Značajne su determinante menadžmenta za upravljanje ljudskim resursima i, kao takve, nerijetko se dovode u uzročno – posljedičnu vezu.

Od organizacione kulture zavisi uspjeh motivacionih modela, dok istovremeno motivacioni modeli poboljšavaju organizacionu kulturu na način da zaposleni koji su zadovoljni na svom radnom mjestu imaju veći prag tolerancije na frustracije, otvoreni su za promjene, iniciranje vlastitih ideja i saradnju.

U toku istraživanja došli smo do sljedećih zaključaka:

- novac je značajna motivaciona determinanta;
- zaposleni preferiraju nematerijalne podsticaje;
- značajna je veza između demotivacionih faktora.

Novac kao značajna motivaciona determinanta:

- u tranzicijskim zemljama novac *i dalje dobro radi posao*;
- isključivost po pitanju novca daje tek kratkoročne rezultate koji su u raskoraku sa dugoročnim ciljevima organizacije;
- zaposleni su zadovoljni svojom platom kada je stave u kontekst primanja svojih kolega te se ozbiljno uzdrmala tradicionalna ekonomska teorija – ne poriče se značaj apsolutnog iznosa, s tim da se sada uočava i značaj relativnog iznosa.

Zaposleni preferiraju nematerijalne podsticaje:

- zaposleni žele posvećenost od strane poslodavca i top menadžmenta koja pretpostavlja problematizaciju motivacije - ne njenu materijalizaciju.

Značajna je veza između svih demotivacionih faktora:

- svi u svojoj osnovi imaju ljudske odnose
(ili se javljaju kao direktna posljedica djelovanja različitih demotivacionih faktora).

Druga hipoteza: poslodavci podjednako afirmišu značaj (ne)materijalnog podsticanja i nagrađivanja.

Najprikladnije je reći da smo je i djelimično potvrdili:

- spoznaja *ključnih ljudi* u organizaciji da su u savremenim poslovnim kretanjima najvrijedniji resurs *ljudi i znanje* – pomogla je intenziviranju različitih (ne)materijalnih podsticaja i nagrađivanja.

Treća hipoteza: organizaciona kultura značajan je faktor uspješne primjene savremenih načina rada.

Smatramo da smo potvrdili našu treću hipotezu.

Spremnost da se prihvate radnih zadataka koji u svojoj osnovi iniciraju potrebu za promjenom dotadašnjeg načina rada i, uopšte, pristupa radu i radnim odnosima, uslovljena je motivacijom zaposlenih da prihvate promjene.

Efekti novonastale situacije, prednosti i nedostaci, mogućnosti i ograničenja, u pitanju uvođenja timskog rada i organizacije *koja uči*, reflektuju se na kulturu organizacije i relaciju odnosa jednih sa drugima.

Upravo od kulture zavisi uspjeh i krajnji rezultat primjene savremenih načina rada.

Implikacije timskog rada u organizacije *koja uči* zavisiće od kulture organizacije,

odnosno od prihvaćenosti ne samo metoda i tehnika rada već ideja kao takvih.

Dolazak multinacionalnih kompanija na naše tržište za implikaciju je imao i trend menadžmenta za HR.

Privatizacija donosi nove vlasnike, svježu krv i omogućava bržu cirkulaciju ideja i u tome može biti prednost beogradskog hotelskog tržišta.

Međutim, primjeri loše privatizacije govore sasvim suprotno.

Da bi zaista motivisali zaposlene, nije dovoljno samo prepisati recept, već sve prijedloge dovesti u vezu sa svojom stvarnošću i uslovima rada te procijeniti realnu šansu za uspjeh.

Rad zaposlenih je rezultat motivacije zaposlenih i organizacione kulture.

Na nama je da unaprijedimo mehanizme za savladavanje i pomirenje sila koje teže zadržati *status quo*, bilo iz sebičnih razloga, bilo iz straha od nepoznatog.

Na nama je da involviramo nove koncepte poslovanja u našu opšteprihvaćenu filozofiju i da otvorimo ne samo prozor u svijet već i da promijenimo pogled na nj.

Šanse za optimizaciju motivacije zaposlenih i organizacione kulture u hotelskim preduzećima u Beogradu jesu:

- primjena HRM-a
- svojevrsna decentralizacija organizacije
- trend liderstva
- prihvatanje principa TQM-a
- značaj rada u timu i učeće organizacije
- *The Customer Comes Second*
(značaj ljudi u prvoj liniji poslovanja)
- benčmarking.

Prijedlozi za poboljšanje motivacije zaposlenih i organizacione kulture:

- *ispitivanje motivacije zaposlenih i organizacione kulture*
- *zajednička problematizacija motivacionih faktora* - načini njihove optimizacije
- *zajednička problematizacija demotivacionih faktora* - načini prevencije i kontinuiran rad na uklanjanju svih demotivacionih faktora

(akcenat na pronalaženju uzroka – ne posljedice, ovdje je akcenat na uzročno –

- posljedičnom lancu događaja, gdje je važna svaka karika);

- *ujednačavanje kriterija nagrađivanja*; pravednost i dosljednost

(treba napomenuti da *ključni ljudi* u preduzeću moraju prihvatiti da atraktivnost nagrade ne može kompenzovati manjkavosti u ukupnom poslovanju, ili u najmanjem dijelu;

sistem nagrađivanja pretpostavlja prepoznavanje izvanrednih zalaganja

(ne nužno rezultata) i podsticanje na dalju posvećenost organizacionim ciljevima;

- *zajednički i kontinuiran rad na usklađivanju ličnih i organizacionih ciljeva*
- *uvažavanje materijalnih i nematerijalnih podsticaja i nagrađivanja*

(sagledavanje svih prednosti i nedostataka, mogućnosti i ograničenja) i

odgovarajuća primjena, odnosno srazmjeran odnos jednih i drugih;

(ovdje je važno napomenuti da nakon što se pobrinu za racionalne potrebe svojih saradnika – sljedeći korak je njihovo emocionalno zadovoljavanje, pritom, sistem nagrađivanja nije obezbjeđivanje osnovnih prava zaposlenih);

- *centri za razvoj karijere koji se organizuju unutar hotela*

(poticati *obrazovanje odraslih*; bogatstvo programa stručnog usavršavanja i realne mogućnosti napredovanja);

- *pokretanje Akademija unutar hotelskih preduzeća*

(koje za cilj imaju *forsiranje* ideje internog napredovanja temeljenog na ličnim i profesionalnim kompetencijama);

centri razmjene iskustava

(gdje voditelji odjeljenja drugih hotela koji dođu u posjetu usvajaju specifične vještine i dobijaju ideje za rješavanje određenih problemskih situacija u svom matičnom hotelu);

- intenziviranje razmjene iskustava sa hotelskim preduzećima iz najbližeg okruženja

(i zbog slične tranzicijske sudbine);

- seminari u inostranstvu, u sestrinskim hotelima
- *osmišljavanje aktivnosti za zbližavanje zaposlenih*

(ovdje ne mislimo samo na *Team building* nego i na poticanje zaposlenih na volontiranje u različitim programima društvene odgovornosti, što i jeste moralna obaveza svih uspješnih preduzeća).

Literatura

1. Čačić, Krunoslav, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd, 1995. godine
2. Čerović, Slobodan, *Menadžmet u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003. godine
3. Čerović, Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine
4. Ćosić, Maja, *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Visoka turistička škola, Čigoja štampa, Beograd, 2007. godine
5. Dessler, Garry, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007. godine
6. Furlan, Ivan, *Čovjekov psihički razvoj*, 4. dopunjeno izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1988. godine
7. Grupa autora, *Strategija razvoja turizma grada Beograda*, Institut ekonomskih nauka (IEN), Beograd, 2008. godine
8. Heleta, Milenko, *Menadžment kvaliteta*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008. godine
9. Janićijević, Nebojša, *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2007. godine
10. Jovanović – Božinov, Mića, Kulić Živko i Cvetkovski Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, 2004.
11. Kostadinović, Ivan, *Motivacija i marketing orijentisane uslužne organizacije*, IŠPJŽ, Birigrafika Subotica, Beograd, 1999. godine
12. Marić, Rajko, *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. godine
13. Mašić, Branislav, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
Mašić, Branislav, *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
14. Mužić, Vladimir, *Metodologija pedagoškog istraživanja*, III izdanje, II prerađeno i nadopunjeno izdanje, IGKRO „Svjetlost“- OOUR Zavod za udžbenike, Sarajevo, 1977. godine

15. Ratković, Rade, *Hotelski menadžment*, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006. godine
16. Torrington, Derek, Hall, Laura, Taylor, Stephen, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, peto izdanje, Beograd, 2004. godine
17. Vlahović, Sanja Menadžment, *Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu*, Bar, 2006. godine
18. Vlahović, Sanja, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008. godine
19. Zelenika, Ratko, *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Savremeno pakovanje, Beograd, 1988. godine
20. Živković, Radmila, *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009. godine
21. <http://www.zpr.fer.hr/static/erg/2005/poljak/motivacija.html>
22. <http://www.psihologija-blog.com/home/psihologija-plate-zadovoljstvo-vece-kada-su-drugi-placeni-manje/>
23. <http://www.ekapija.com/website/sr/page/150567>
24. <http://www.huh.hr/user/Files/huh.hr/huh09.pdf>
25. http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp
26. http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=PoslovniTrener53
27. http://www.moj-posao.net/jseeker_wiki.php?wikiName=PoslovniTrener122
28. <http://www.ekapija.com/website/sr/page/223983>
29. <http://www.ekapija.com/website/sr/page/242004>
30. <http://www.ekapija.com/website/sr/page/221346>
31. <http://www.revijauno.co.rs/clanak.php?uno=147&id=1>
32. <http://www.brlob.com/2006/08/07/motivacija-zaposlenih/>
33. <http://menadzerdelfin.com/bilten2.html>
34. [http://www.pazin.info/clanci/budite timski igrac u 6 koraka 390](http://www.pazin.info/clanci/budite_timski_igrac_u_6_koraka_390)

35. <http://scindeks.nb.rs/article.aspx?artid=0350-037303040510&redirect=ft>
36. <http://www.scribd.com/doc/15997437/Analiza-Motivacione-Strukture-Zaposlenih>
37. <http://www.fthm.hr/files/casopis/vol-09-1.pdf>
38. http://www.videoseminari.com/BS-Seminari-Kako-motivisati-zaposlene-za-postizanje-maksimalnih-rezultata_32_9
39. <http://www.horecabar.com/intervju/zivorad-vasic-direktor-projekata-hoteli-u-kompaniji-delta-real-estate.html>
40. <http://www.psihologija-blog.com/home/psihologija-plate-zadovoljstvo-vece-kada-su-drugi-placeni-manje/>
41. <http://www.serbianfurniture.org/srpski/aktuelno/siepa>
42. <http://www.hrcak.srce.hr/file/63808>