

Univerzitet Singidunum
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
Poslovni sistemi u turizmu – poslediplomske studije

Master rad

Značaj obuke za upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu

Profesori:

Prof. dr Krunoslav Čačić, mentor: „Poslovni sistemi u turizmu“

Prof. dr Verka Jovanović, mentor: „Geografski informacioni sistemi“

Student: Marija Bjelić

broj indeksa: 9409/2008

Decembar 2009.

I	Uvod	4
I.1.	Uvodne napomene	4
I.2.	Predmet istraživanja	5
I.3.	Cilj rada	7
I.4.	Polazne hipoteze	7
I.5.	Metode	8
I.6.	Verifikacija hipoteze i zaključak	8
II	Hotelska industrija	9
II.1.	Filozofija usluge kao imperativ	12
II.2.	Vrste usluge	14
III	Upravljanje ljudskim resursima	15
III.1.	Definisanje pojma	16
III.2.	Formiranje uspešnog tima	17
III.2.1.	Planiranje	18
III.2.2.	Opis posla	19
III.2.3.	Regrutovanje	20
III.2.4.	Selekcija i zapošljavanje	22
III.2.4.1.	Faza zapošljavanja	22
III.2.5.	Orijentacija ili usmeravanje	24
III.2.6.	Nadoknada i nagrada	26
III.3.	Izazovi u upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu	27
IV	Motivacija	30
IV.1.	Teorije motivacije	31
IV.1.1.	F. V. Tejlor	31
IV.1.2.	Maslovljeva hijerarhija potreba i Alderferova EPR teorija	32
IV.1.3.	McGregorova teorija X i teorija Y	34
IV.1.4.	Hercbergova motivaciona teorija dva faktora	34
IV.1.5.	McClellandova motivacija postignuća	35
IV.2.	Procesne teorije motivacije	35
IV.2.1.	Teorija očekivanja	35
IV.2.2.	Teorija jednakosti	36
IV.3.	Motivacija u praksi	37
V	Razvoj zaposlenih kroz trening i edukaciju	38

V.1.	Trening kao proces	41
V.2.	Analiza potreba za treningom	42
V.3.	Razvijanje treninga	45
V.4.	Ciljevi treninga i kriterijumi za njegovo izvođenje	46
V.5.	Osmišljavanje radne atmosfere i podučavanje odraslih	47
V.6.	Kako odabrati zaposlene koji će prisustvovati treningu?	48
V.6.1.	Preliminarno testiranje	48
V.7.	Preduslovi za učenje	49
V.8.	Uslovi u radnom okruženju	49
V.9.	Saveti za održavanje treninga	51
V.10.	Metodi i tehnike za izvođenje treninga	51
V.10.1.	Obuka na radnom mestu	53
V.10.2.	Rotacija	54
V.10.3.	Šegrtovanje	55
V.10.4.	Elektronsko učenje	55
V.10.5.	Igranje uloga (role play)	57
V.10.6.	Obuka van radnog mesta	58
V.10.7.	Kompanije specijalizovane za podučavanje i treniranje zaposlenih u hotelijerstvu	58
V.11.	Primeri još nekih tehnika i korišćenih metoda u treninzima za razvijanje veština	60
V.11.1.	Demonstracija	60
V.12.	Evaluacija	60
V.12.1.	Kriterijumi za evaluaciju	61
	Ocena učinka: neformalna, zvanična, Mystery	
V.13.	Shopping	63
VI	Ulaganje u razvoj osoblja na primeru beogradskog hotela "Holiday Inn"	64
VII	Hotelijerstvo u Srbiji: povezanost obuke i usluge	68
VIII	Verifikacija obuke i usluge	70
IX	Literatura	72

I Uvod

I.1. Uvodne napomene

Ukoliko se prisetimo neke od sopstvenih poseta hotelima, šta je to što nas je ostavljalo bez daha? Pristojan, moderan hotel, tabla sa natpisom „4 zvezdice“, prilaz hotelu i neko od zaposlenih ko nam otvara vrata i uzima prtljag, skroman hotelski lobi i recepcija na kojoj nas zadovoljan recepcioner pozdravlja širokim osmehom i od srca želi dobrodošlicu? Ili pak velelepna građevina, tabla sa natpisom „5 zvezdica“, prilaz hotelu i bell boy koji stoji sa rukama u džepovima, ako je uopšte na radnom mestu, nepregledan mermerni hotelski lobi, približavanje recepciji na kojoj nas mrzovoljan recepcioner automatizovano „pozdravlja“, procedivši kroz zube frazu: „Dobro došli.“. Odgovor na postavljno pitanje bi, očigledno, mogao biti samo ili – ili: varijanta „a“ ili varijanta „b“. Međutim, on je mnogo kompleksniji i trebalo bi da da odgovore na sva naredna pod pitanja: šta je to što meni, kao pojedincu godi, da li više volimo ovo ili ono, da li nam je svejedno to što ćemo u hotelu sa 5 zvezdica sami nositi prtljag, da li smo uopšte obratili pažnju na način pozdravljanja i obraćanja zaposlenih, da li nam je jedini kriterijum za ocenu kvaliteta cena prenoćišta i tabla sa oznakom kategorije, da li...? Da li smo osetljiviji na vizuelnu ili emocionalnu komponentu?

Trend u globalnom hotelijerstvu u poslednjih petnaest do dvadeset godina pokazuje da usluga, zapravo način pružanja usluge gostu od strane zaposlenih predstavlja ključnu tačku razlikovanja u kvalitetu među hotelima. Poznato je nastojanje, kao i u svakodnevnom životu, „ponašaj se prema drugome onako kako želiš da se on ponaša prema tebi“. Međutim, u uslužnim delatnostima, naročito vrhunskom hotelijerstvu, ova krilatica je dobila novu dimenziju i preinačena je u „ponašaj se prema drugome onako kako on želi da se ponašaš prema njemu“.

Jednostavnom semantičkom analizom ovog načela uočava se glagol: ponašati se. Već ovo je dovoljan razlog da se u centar zbivanja stavi živo biće, agens, odnosno zaposleni, kao glavna karika u neraskidivom lancu uzimanja i davanja između gostiju i hotelskog osoblja, a

ne mermerni lobi. S tim u vezi, ponašanje je nešto što je podložno promeni, odnosno, može da se koriguje i nauči u skladu sa standardima. Svako živo biće ima osećanja, razmišljanja, sistem vrednosti i odgovornosti prema okruženju, naročito radnom. Tako ga treba i posmatrati. Savremeni menadžment ljudskih resursa u uslužnim delatnostima se prema zaposlenom odnosi sa istom pažnjom sa kakvom se zaposleni odnosi prema gostu. Nov talas promena i tendencija u ULJR više pažnje poklanja ličnosti zaposlenog koji će empatijom prema gostu prevazići tehničku opremljenost objekta i na taj način doprineti povećanju zarade i prisustva na tržištu.

Imajući u vidu to da svaki hotel danas poseduje najrazličitije mogućnosti reklamiranja u raznim medijima, mogućnosti za davanje kako osnovanih, tako i neosnovanih, obećanja gostima su srazmerno velike. Zaposleni su ti, naročito oni u direktnom kontaktu sa gostom, koji imaju zadatak da ta obećanja ispune, izađu u susret očekivanjima gostiju i prevaziđu ih. Bez ovog poslednjeg, hoteli danas u surovom svetu konkurencije imaju male šanse da se zadrže na tržištu, jer gosti imaju i pravo i priliku da biraju gde će da odsednu.

Materijalne stvari koje se pružaju i navode kao prednosti se prevazilaze, ono što je danas novo, sutra je već zastarelo. Cilj svakog uspešnog hotela je da pronade i zaposli prave ljude, obuci ih do perfekcije kako bi prevazišli očekivanja gostiju i zadrži ih. Jedino će se na taj način izdvojiti iz mora istih ili sličnih zgrada koje od „usluge“ mogu da ponude samo krevete. Objekti koji se i dalje rukovode takvom politikom ne mogu da ponude doživljaj i osećanje dobrodošlice, koje je savremenim putnicima neophodno i neprocenjivo.

I.2. Predmet istraživanja

Ovaj rad se bavi pitanjem vraćanja važnosti pojedinca za kolektiv, kao i njegovog uticaja na funkcionisanje čitavog hotela. Vrhunac sklada u takvom funkcionisanju je besprekorna usluga i zadovoljan gost koji se ponovo vraća. Stanje svetskog hotelijerstva bi se moglo sažeti u devizu lanca Ritz Carlton: „Budite naš gost“ ili lanca Marriott: „Usluga je naš zadatak.“ Kvalitet u usluzi se postiže potpunim odsustvom greške, a u čitavom procesu je

uvođenje standarda od velike važnosti. Dati su primeri za elemente koji su ključni za postizanje kvaliteta.

Sa hiperonima za hotelijerstvo, što je usluga, u radu se prelazi na definisanje pojma „ljudski resursi“, kao i pojma „upravljanje ljudskim resursima“, sa ciljem formiranja uspešnog tima. U tome mogu pomoći pojedinačne faze oprobano načina pronalaženja pravih ljudi za prave pozicije: od planiranja radnih mesta, preko regrutovanja i selekcije pravih pojedinaca do stvaranja profesionalaca koji znaju kako da obavljaju svoj posao, što se postiže kontinuiranim ulaganjem u njihovo obučavanje. U današnjem hotelijerstvu upravljanje ljudskim resursima se suočava sa različitim izazovima koje treba prevazići. Jedan od načina za prevazilaženje jeste motivisan tim, pri čemu motivacija ne mora uvek da bude samo materijalne prirode (povećanje plate, bonusi...).

Trening i obuka nastupaju nakon ulaska u kolektiv. Dodatno usavršavanje osoblja se ne vrši stihijski već planski, nakon što se ustanovi da je to potrebno, što opet pozitivno utiče na shvatanje treninga kao investicije, a ne troška. Iako izgleda jednostavno kao finalni „proizvod“, trening podleže prethodno detaljnoj analizi, izučavanju raznih aspekata od strane trenera kao što je između ostalog i „ciljna grupa“, verifikovanja metoda i materijala koji će se koristiti da bi se postigli predviđeni ciljevi treninga. Obuka se može vršiti kako na radnom mestu, tako i van njega, ali i uz podršku kompanija specijalizovanih za edukaciju zaposlenih u hotelijerstvu. Nakon završenog treninga, neophodne je izvršiti njegovu evaluaciju, odnosno pozabaviti se reakcijama polaznika, razlikama u njihovom ponašanju na radnom mestu i kako se te razlike odražavaju na nivou hotela. Ocena može biti formalna, neformalna ili se ocenjivanje vrši kroz koncept „misterioznog gosta“ (eng. Mystery guest).

Kao primer za ulaganje u razvoj zaposlenih na našem podneblju uzet je beogradski hotel „Holiday Inn“, koji pripada svetskom lancu InterContinental Hotels Group (IHG). Nakon toga sledi osvrt na trenutno stanje hotelijerstva u zemlji i raspoloženje domaćih investitora i direktora prema ulaganjima u trening i obuku. Postojanje težnje za promenama biće prikazano na primerima reklamiranja domaćih hotela na internetu, kao i iskustveno

prikupljenih informacija iz razgovora sa direktorima i vlasnicima objekata različitih kategorija.

Uspešan tim funkcioniše kao orkestar u kojem pojedinci perfektno sviraju na svojim instrumentima, što je rezultat konstantnog učenja i vežbanja. Ulaganje u obuku pozitivno utiče na motivaciju zaposlenog i tako smanjuje problem fluktuacije i prelazak u konkurentsku firmu.

I.3. Cilj rada

Osim težnje da se pokaže da je ulaganje u obuku zaposlenih i osavremenjivanje poslovanja jedini način da se ostane i opstane na tržištu, jer su, u svetu visoke tehnologije koja je svima dostupna, ljudi jedina konkurentska prednost, ovaj rad ima i društveni cilj, a to je da podstakne na promenu prevaziđenog načina razmišljanja koji je zastupljen u domaćem hotelijerstvu.

Okretanje zaposlenom koji jedini može da učini da se gost oseća „kao kod kuće“ je nešto što je potrebno neprekidno isticati. Razvijanje empatije i kompetentnosti pojedinca su investicije u budućnost sa tendencijom povraćaja novca uloženog u edukaciju i trening. Veštine u poslu su stvar podučavanja i uspešno se savlađuju. „Ako ne treniram ja, neko drugi to radi“.¹

I.4. Polazne hipoteze

Imajući u vidu aksiomatski karakter naslova pristupnog rada, i s obzirom na to da su učenje i trening uslovi bez kojih se ne može napredovati i privređivati, hipotetički je pomenuto šta bi se dešavalo ako se ovi uslovi ne ispunjavaju.

¹ Jennings, Lynn; http://www.quotemountain.com/famous_quote_author/lynn_jennings_famous_quotations/ (posećen: sept. 2009.)

Značaj obuke za upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu će se postupno obrađivati, a biće ukazano i na to od kolikog je značaja za postizanje kvaliteta celog proizvoda i njegove konkurentnosti na tržištu.

I.5. Metode

U obradi teme korišćene su opšte metode, poput:

1. kvalitativne analize problema nalaženja pravih ljudi, smanjenja fluktuacije zaposlenih, procesa zapošljavanja, faza obuke kadrova, stanja na svetskoj i domaćoj hotelskoj sceni, gde su uključeni metodski postupci deskripcije i komparacije.
2. Analizirani sadržaj je u zaključivanju sintetisan.
3. Deduktivno i induktivno izvođenje zaključaka se prožima kroz čitav rad.
4. Uzimajući u obzir društveni cilj rada, korišćen je i kritički metod.

I.6. Verifikacija hipoteze i zaključak

Poslednji deo ovog rada obeležen je kratkim osvrtom na njegov sadržaj, kao i zaključkom koji potvrđuje neophodnost za daljim usavršavanjem svakog pojedinca koji je deo bilo kog sistema, sa ciljem unapređenja ličnosti i poslovanja uopšte. Bazira se na nadi da će i u našoj zemlji odgovorni i čelni ljudi razviti sluh za unapređenje poslovanja poboljšanjem nivoa usluge, što se postiže neprekidnim treningom, zasnovanom na najsavremenijim globalnim trendovima vrhunskog hotelijerstva.

II Hotelska industrija

Budite naš gost... U hotelskoj industriji sve počinje i završava se upravo ovom izrekom. Davno je prevaziđeno merenje kvaliteta na osnovu osobina samog proizvoda, jer sve sobe, manje ili više, liče jedna na drugu. Rukovodioci su ustanovili da akcenat treba preneti na nešto što će obezbediti dugoročni napredak. Bili su primorani da pronađu nove načine koji će im doneti konkurentsku prednost u odnosu na druge hotele.

Hotelijerstvo i ugostiteljstvo spadaju u sektor uslužnih delatnosti. Tako bi na pitanje recepcioneru: „Šta prodajete?“ odgovor trebalo da glasi: „Iskustvo.“, a ne: „Sobe“ ili slično. Fokus se sa proizvoda (nežive stvari) prenosi na emocije, lični doživljaj, tj na kvalitet usluge.

Uočljiva promena percepcije desila se krajem 70-ih, početkom 80-ih godina prošlog veka. Filip Krozbi (Philip Crosby), američki teoretičar kvaliteta, predložio je za to vreme prilično kontroverzni program koji je nazvao „zero defect“² i definisao ga kao potpuno odsustvo greške. Ovom teorijom je uticao na mnoge menadžere da promene svoj dotadašnji način razmišljanja i da svoje poslovanje posvete uvođenju i standardizovanju kvaliteta. Zbog toga firme danas sebi ne smeju da dozvole da ignorišu kvalitet. „Zero defect“ je cilj svake kompanije. Standardi pomažu u održavanju konzistentnosti i izbegavanju grešaka. Funkcionalni sistem je dizajniran tako da čak i menadžer pomaže u operativi ukoliko je potrebno, jer gost mora da bude zadovoljan.

Hoteli prodaju iskustvo, nezaboravno iskustvo. Zaposleni su ti koji imaju sposobnost i mogućnost da utiču na doživljaj gosta, tako što će stvarati nezaboravne utiske. Prilika ima bezbroj: hotel radi 365 dana godišnje, 24 sata dnevno. Da li smo u stanju da pružamo vrhunsku uslugu i ljubazno budemo na raspolaganju našim gostima čitavo vreme? Idealan odgovor bi, svakako, trebalo da glasi „da“, međutim...?

² Jay A. Kandampully: Services Management, The new Paradigm in Hospitality, str 59.

Zadovoljstvo gosta je imperativ u hotelijerstvu, a postiže se vrhunskom uslugom. Ono je istovremeno i naš proizvod, zapravo, nevidljivi i nedodirljivi elemenat od kojeg zavisi uspeh. Hotelijeri i gosti sarađuju kada se radi o ovom „proizvodu“. Gosti daju povratnu informaciju u vezi sa boravkom u hotelu. Draži su nam oni koji upute primedbu, jer onda znamo na čemu treba da radimo kako bismo se popravili. Statistika kaže da samo jedan od 20 gostiju otvoreno kaže zaposlenima kako se proveo. Šta se dešava sa ostalih 19? Sa nama nisu podelili utiske, pa s toga ne znamo da li su pozitivni ili ne. Ono što znamo je da će sigurno podeliti utiske sa svojim prijateljima i saradnicima, a od tih komentara može da zavisi budućnost našeg poslovanja. Dakle, uvek treba pitati za utiske, jer hotel samo tako može da unapredi ovaj nevidljivi proizvod – zadovoljstvo.

U trenutku pružanja, kvalitet usluge zavisi od interakcije između gosta i zaposlenog. Ova interakcija nosi opasnost od problema, nesuglasica i nesporazuma koji mogu da nastanu. U tom slučaju se mogu javiti i poteškoće u pokušaju njenog kontrolisanja, pri čemu svu odgovornost nosi zaposleni jer, po starom pravilu, je „gost uvek u pravu“. Veoma je važno da zaposleni čitav proces pružanja kvalitetne usluge posmatraju kao vrhunski cilj poslovanja. Sredstva koja će upotrebiti da bi ga postigli podrazumevaju korišćenje svih veština, znanja i kompetencija, u čemu će im dodatno pomoći njihov stav. Opterećenje time šta će reći treba da pređe u drugi plan, jer postoji nepisano pravilo da nije bitno šta kažemo, već kako to učinimo. U ugostiteljstvu je uvek bilo problematično da li i kako reći „ne“. Odričan odgovor je svakako dozvoljeno dati gostu, jer postoje razlozi za to. U praksi se razvila tehnika kako pravilno reći „ne“, a da pri tom ne povredimo i ne razljutimo gosta. Njena primena se usavršava treningom.

U pristupu marketingu su vodeći hotelski lanci ujedinjeni. Više se ne daje toliko novca na reklamiranje, kao nekada, jer je ustanovljeno da je najbolja vrsta reklame ona koja se prenosi među ljudima na osnovu ličnog doživljaja. Uzećemo primer lanca „Vodećih hotela sveta“ (The Leading Hotels of the World Ltd.) u pristupu analizi zadovoljstva potrošača pod nazivom „NOVA vrednost hotelskih gostiju“:

NOVA vrednost zadovoljstva – više od posete:

Zadovoljan gost = lojalnost + pozitivan stav na osnovu preporuke

Princip lične preporuke se širi velikom brzinom:

- 56% gostiju pregledaju komentare drugih na internetu
- 30 miliona ljudi posećuje sajt Trip Advisor svakog meseca
- 88% onih koji tu pročitaju komentare, ostaju pod utiskom pročitanih

Lanac profitiranja zbog dobre usluge izgleda ovako:

zadovoljan radnik → zadovoljan gost → povećanje profita

Poruka koja se šalje jeste da je dobar odnos sa gostom najveća prednost koju hotel može da ima. Zbog toga se uvek treba pozabaviti njegovim iskustvom za vreme boravka pre nego što napusti hotel i drugima ispriča o tome. Na osnovu komentara gostiju treba razmišljati o budućim investicijama.

Videli smo da se usluga posmatra i kao proizvod i kao proces, jer među njima postoji neraskidiva veza. Najlakše ih je prikazati kao odgovore na dva pitanja: šta i kako? Šta se nudi i kako se to prenosi gostu?

USLUGA KAO PROIZVOD (ŠTA?)	USLUGA KAO PROCES (KAKO?)
Zadatak koji treba obaviti	Interakcija i empatija sa gostom
Zaposleni je pod prismotrom i treba mu odobrenje za svaku akciju	Inicijativa zaposlenog da pomogne gostu
Fokus je na tome šta radimo uz poštovanje standarda (procedure i detalji)	Fokus je na tome šta gost želi i kako mu to obezbediti uz poštovanje standarda

Hotelijerstvo ima još jednu jedinstvenu dimenziju koja ga izdvaja od drugih industrija, a to je činjenica da proizvod, u ovom slučaju se misli na sobu, koji se jednom ne proda, predstavlja zauvek izgubljen novac. Na primer, hotel ima 150 soba, dakle mogućnost da zaradi od svih 150 prodatih. Međutim, izda se samo 120. Ostalih 30 su za taj dan izgubljene.

II.1. Filozofija usluge kao imperativ

Svaki lanac ima svoju filozofiju ili moto, nekakav vodič po kojem svi zaposleni treba da se rukovode. Ovakve izreke pospešuju timski duh (više ne važi: to nije moj posao, nego: uradićemo sve što je potrebno), osećanje pripadnosti, snagu identifikacije sa kolektivom i pomažu zaposlenima da lakše sprovedu u delo obećanja data gostima. Korporativna filozofija je usko povezana sa procesom upravljanja kvalitetom (TQM – Total Quality Management), odnosno usmerena je ka potpunom odsustvu greške u svakodnevnom pružanju usluge. Ona inkorporira vrednosti pojedinačnog hotela ili celog lanca: etiku, moral, iskrenost, jednakost.

TQM (Total Quality Management)³ u sektoru usluge uključuje sve zaposlene, kao i menadžment, koji zajednički rade na tome da što bolje izađu u susret očekivanjima gosta i prevaziđu ih, osiguravajući tako stalne goste i konstantan priliv novca. Ovaj princip se odnosi na sprečavanje potencijalnih budućih grešaka. Uvođenje TQM-a je izuzetno zanimljivo i predstavlja izazov za sve uključene, pošto se otvaraju nebrojene mogućnosti za kreativnost u rešavanju reklamacija, na primer. Za održavanje TQM-a su odgovorni visoki menadžment i rukovodioci sektora, što se sprovodi kontrolom.

U TQM-u se navodi nekoliko elemenata koji su ključni za postizanje kvaliteta odnosno za unapređenje korporativne filozofije. Oni koji su bitni za temu ljudskih resursa su:

- Obuka i trening: esencija uspeha. Kvalitet počinje i završava se obukom.

³ ibid, str 72

- Timski rad: praktična primena saradnje. Uspešan tim mora da bude utreniran da brzo rešava probleme i da na najbolji način implementira ideje.
- Rukovodstvo: efikasne promene u okviru kompanije se mogu napraviti samo ako postoji dobar rukovodeći tim. Prazna obećanja samo pogoršavaju stvari.

Sastavni deo korporativne filozofije predstavljaju i njeni ciljevi. U modernom hotelskom poslovanju se zaposleni sve više uključuju u postavljanje ciljeva, jer svi, kao tim, doprinose njegovom ostvarenju. Ciljevi se postavljaju i za pojedinačna odeljenja hotela. Da bi se postigao cilj, neophodno je imati strategiju koja će dovesti do njega. Strategija podrazumeva aktivnosti koje se preduzimaju u svrhu postizanja predviđenih rezultata.

Kada su korporativna filozofija, ciljevi i strategije uobličeni, menadžment se stara o tome da svi zaposleni rade u skladu sa njima. Tako će se postići i unaprediti željeni kvalitet usluge i proizvoda. Iz perspektive rukovodioca, pojam „gosta“ treba proširiti i na one od kojih nemamo direktnu zaradu. Danas postoje dve vrste gostiju: interni i eksterni⁴. „Interni“ su zaposleni u hotelu, a „eksterni“ oni koji dolaze i plaćaju za svoj boravak. Savremena filozofija kaže da eksterni gosti mogu da budu zadovoljni samo onda kada su interni gosti zadovoljni. Zaposleni u hotelu su prioritetni gosti. „Ne možete imati srećnog gosta ako nemate srećne zaposlene“⁵

Menadžment je dužan da koncept firme prvenstveno prenese svojim ljudima, kako bi ga oni dalje propagirali. J. W. Marriott, predsednik Marriott korporacije kaže: „Sistem, metod i politika naše kuće moraju prvenstveno da služe ljudima koji služe goste.“⁶ i „Brinite o svojim zaposlenima i oni će brinuti o vašim gostima.“⁷ Ova vrsta „brige“ se ne odnosi samo na povišicu i druge vrste materijalne dobiti, nego na postupanje prema njima kao prema gostima.

Usluga je, kao što je navedeno, neizostavan deo uspešnog poslovanja hotela i treba da predstavlja fokus radnog dana zaposlenih, naročito onih koji rade u direktnom kontaktu sa

⁴ Ibid; str 96.

⁵ Ibid; str 98.

⁶ Ibid, str 102.

⁷ Ibid, str 102.

gostima. Međutim, ovom segmentu se u sistemu formalnog obrazovanja, ali i na samom poslu, posvećuje jako malo pažnje. Koliko god da se hotelijerstvo branilo od uvođenja tehnologije u poslovanje, desilo se da se danas možda i suviše oslanja upravo na nju. Kad gost dođe na check in, recepcioner ga pozdravi i onda pogleda u računar. Ili, kada se agent na rezervacijama javi na telefon i pita za željeni period boravka, ne kaže ništa sagovorniku, jer čeka da mu sistem pokaže raspoloživost. Karl Albreht (Karl Albrecht) je u svojoj knjizi „At America’s Service“⁸ naveo listu sa 7 smrtnih grehova u usluzi:

- 1) Apatija
- 2) Nezainteresovanost
- 3) Hladnoća
- 4) Odbojnost
- 5) Mehaničko odrađivanje
- 6) Pravilnici
- 7) Prebacivanje odgovornosti

II.2. Vrste usluge⁹

1. Elektronsko – mehanička: tendencija da se mehanizuju svi procesi operacije, pa čak i check in i check out, zatim mehanizovani mini-bar koji prepoznaje šta je gost uzeo od pića, telefonske sekretarice...
2. Indirektno personalna: telefonski razgovori ili e-mail. Iako ne postoji vizuelni kontakt, moguće je uneti i ličnu notu u komunikaciju.
3. Face – to – face ili „High Touch“¹⁰, kako ju je Džon Nezbit (John Naisbitt) okarakterisao: svakako najvažniji deo kontakta gosta sa hotelom. Ovako gost ima priliku da upozna brend preko pojedinca, koji je treniran da predstavlja pars pro toto. Lični kontakt i empatija treba da budu superiorni u odnosu na sve tehničke prednosti

⁸ Walker, John R.; Introduction to hospitality management; str. 12.

⁹ Tom Powers and Clayton W. Barrows: Introduction to Management in the hospitality Industry, str. 634.

¹⁰ Naisbitt, John; http://www.bookpage.com/9910bp/nonfiction/high_tech.html; (posećeno: okt. 2009.)

koje hotel pruža. Modernim gostima je potrebno da osete ljudskost u svetu „high tech“-a (visoke tehnologije).

Da bi hotel, kao deo industrije u kojoj se pruža usluga, uspeo, potrebno je usmeriti svu snagu na gosta, razumeti važnost razvijanja bliskod odnosa između gosta i zaposlenog, ulagati u edukaciju i trening, naglašavati „high touch“ umesto „high tech“ pristupa, biti otvoren ka promenama i novim trendovima. Vodeća uloga na tržištu podrazumeva prihvatanje novih tendencija. Promena je jedino u šta možemo biti sigurni da će da se desi, bila ona dobra ili ne. Na hotelima će biti da se prilagode, pošto se potrebe i očekivanja gostiju stalno menjaju.

III Upravljanje ljudskim resursima

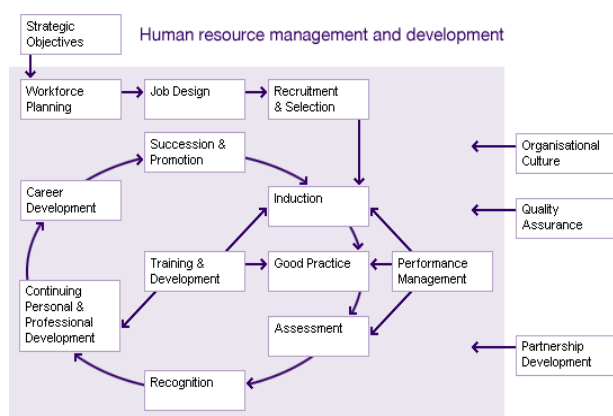
Odeljenje ljudskih resursa ili „kadrovska služba“ se smatra najznačajnijim sektorom u svakoj kompaniji, ne samo u hotelu. Ono igra ključnu ulogu u postizanju ciljeva kompanije, jer misiju i viziju prenosi zaposlenima. Rukovođenje ljudskim resursima je najveći izazov sa kojim se poslovni svet susreće, a istovremeno predstavlja i najveću konkurentsku prednost na tržištu u odnosu na druge. Kao što je već rečeno, ljudi su ti koji rade sa ljudima i doprinose pozicioniranju u moru konkurencije. Oduvek je bilo izuzetno teško pronaći, zadržati i razvijati dobre saradnike, ali je u poslednje vreme ovo jedan od krucijalnih problema za svaku kompaniju. Jer, kao što se eksterni gosti opredeljuju za određeni hotel, tako i interni imaju mogućnost da biraju i traže bolje uslove rada. Poslodavci se takmiče u tome da važe za najbolje u branši. Kao što se reklamiraju svojim gostima, tako postoji potreba za reklamiranjem i pred budućim kolegama i članovima tima. Strategija se tiče privlačenja, odabira, orijentacije, treninga, koučinga, savetovanja, disciplinovanja, razvijanja, ocene, pružanja podrške i zadržavanja kompanijskog najvećeg blaga: ljudi koji tu rade.

III.1. Definisanje pojma

Planiranje i razvijanje ljudskih resursa se definiše kao: „sistematični pristup kojim se osigurava pronalaženje pravih ljudi za pravi posao u pravo vreme“¹¹ ili po rečima dr Bogićević – Milekić kao: „oblast nauke o organizaciji koja se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji“¹². Nastanak menadžmenta ljudskih resursa se vezuje za početak XX veka.

U prošlosti se planiranju ljudskih resursa u turizmu i ugostiteljstvu poklanjalo malo ili nedovoljno pažnje. Postojalo je mišljenje da je bitnije prvo završiti projekat, a da će se radna snaga lako obezbediti time što će aplikantima pružiti intenzivan kratak trening kako bi se pripremili za posao. Trening se koncipirao ad hoc. Ovakav vid razmišljanja se vrlo brzo pokazao kao neefikasan. Analiza ponude i potražnje su krucijalan deo planiranja ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu. Ono uključuje:

- Procenu trenutne iskorišćenosti ljudskih resursa i identifikovanje problema i potreba
- Procenu budućih potreba za popunjenošću određenih pozicija
- Procenu ljudskih resursa koji će biti dostupni u budućnosti
- Formulisanje obuka i treninga koji će osposobiti ljude za radno mesto.¹³



Slika 1: Razvoj i upravljanje ljudskim resursima¹⁴

¹¹ International Tourism: a global perspective, World Tourism Organization, str 342

¹² Dr Biljana Bogićević: *Menadžment ljudskih resursa*, str. 3

¹³ International Tourism: a global perspective, World Tourism Organization, str. 342

III.2. Formiranje uspešnog tima

Cilj je naći pravu osobu za pravi posao. Polazimo od stavke koja je suštinski nepromenljiva. Izuzetno je teško ispuniti ovaj zadatak. Imamo određeno radno mesto koje ima svoje osobenosti. Čoveka treba prilagoditi tome, a ne obrnuto. Neki rukovodioci se iznenađuju zbog toga što posao ili nije urađen uopšte ili nije urađen na pravi način. Razlog tome je što nije napravljen odgovarajuć odabir kadra. Najlakše rešenje vrlo često nije pravo, pa zbog toga nije pametno zaposliti prvu osobu koja naiđe, iako prođe osnovni trening.

Odeljenje ljudskih resursa je odgovorno za stvaranje pozitivne radne atmosfere u kojoj će se zaposleni osećati ugodno i biti raspoloženi za izvršavanje zadataka. Na stvaranje atmosfere pre svega utiče regrutacija i selekcija odgovarajućih ljudi, zatim dobri međuljudski odnosi, pridržavanje standarda od strane zaposlenih i ulaganje u njih u vidu treninga i profesionalnog razvoja, kao i sistem doslednog nagrađivanja.

Postoje procedure koje su se izdvojile kao rezultat višedecenijskog sakupljanja iskustava u oblasti upravljanja ljudskim resursima. Kako svako pravilo ima izuzetak, to pokazuje i uspeh zaobilaženja standardizovanog principa. Iskusni rukovodioci ili vlasnici velikih hotela svoj odabir zasnivaju na ličnom iskustvu, na razgovoru sa konkurencijom, susretima na sajmovima, večerama itd. Ovi ljudi su naučili da veruju svom instinktu. Strategije poslodavaca pri zapošljavanju odgovarajućeg personala često su izvedene iz širih poslovnih strategija koje mogu obuhvatiti: konkurenciju, ekonomsku klimu, državnu politiku, tehnološki razvoj, društvenu demografiju i manjak stručnog kadra. Svaki od navedenih uticaja utiče na poslovnu organizaciju i menadžment. Torington je identifikovao tri vrste odgovora kao vid fleksibilnosti u odnosu na različite uticaje:

- numeričku fleksibilnost (sklapaju se različiti ugovori o radu – privremenom, sezonskom i povremenom – kao dopunski elementi bazičnoj osnovi zaposlenih pod stalnim radnim ugovorom);
- privremenu fleksibilnost (satnica radnog vremena varira u zavisnosti od udela pojedinca u radu i privremenog zaposlenja);

¹⁴ <http://www.slideshare.net/guest61a8d3/human-resource-planning-in-hotel-business>; (posećen: okt. 2009.)

- funkcionalnu ili radnu fleksibilnost (uključivanje zaposlenih u širi raspon zadataka)¹⁵.

Standardna procedura za pronalažanje prave osobe za pravi posao, međutim, izgleda ovako:

1. Planiranje
2. Opis posla
3. Rekrutovanje
4. Selekcija i zapošljavanje
5. Orijentacija ili usmeravanje
6. Trening i obuka
7. Nadoknada i nagrada

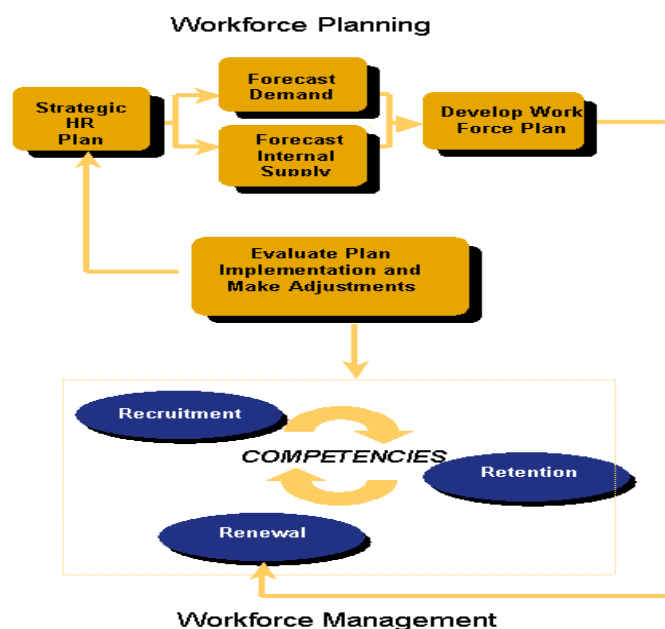
Osim ovih, odeljenje ljudskih resursa obavlja i druge aktivnosti sa ciljem unapređenja ljudskog kapitala: vodi računa o platnom spisku, budžetu za treninge i sistem nagrađivanja, o tome da sve bude u skladu sa zakonom i td.

III.2.1. Planiranje: Proces u kojem se na osnovu promena predviđaju potrebe za ljudskim resursima u određenom vremenskom periodu. Planiranje ljudskih resursa (PLJR) predviđa potražnju broja i tipa zaposlenog kadra u budućnosti, da li se pomenuti kadrovi mogu pronaći u sklopu sadašnje radne snage, ili pak postoji potreba za unajmljivanjem, obučavanjem ili otpuštanjem zaposlenih. PLJR će oblikovati razvoj organizacije tako što će integrisati strategiju ljudskih resursa uz holistički pristup u širu poslovnu strategiju radi postizanja organizacionih ciljeva. Efektivno PLJR trebalo bi da istražuje i analizira unutrašnje i spoljašnje okruženje, identifikuje disbalans u sektoru ljudskih resursa ili nedostatke u poslovnim veštinama uz pomoć predviđanja, upravlja razvojem zaposlenog

¹⁵ Str. 114; Human Resource Management, Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, http://books.google.de/books?id=x8_C9NJHtYMC&pg=PA114&lpg=PA114&dq=Torrington+flexibility&source=bl&ots=XJp6-vG35x&sig=aInRwZFSWIEJJdQHhrlc4bXxls&hl=de&ei=sAwdS6uzBMWNsAbVqIWwCw&sa=X&oi=book_result&ct=resul t&resnum=3&ved=0CBMQ6AEwAg#v=onepage&q=Torrington%20flexibility&f=false

osoblja efektivnom politikom ljudskih resursa, razvijajući strategije doobučavanja ili otpuštanja zaposlenih.

Planiranje omogućava kompaniji da optimizira troškove, upotrebu veština i znanja, unapredi čitav proces planiranja posla i budućih aktivnosti kako bi se postigli postavljeni ciljevi. U proces planiranja nije uključeno samo odeljenje ljudskih resursa nego i visoki menadžment. U hotelskom svetu su mišljenja podeljena kada se radi o tome da li je bolje primiti osobu sa iskustvom ili formirati je u profesionalnom smislu od samog početka. Ova dilema, svakako, važi samo za pozicije koje ne podrazumevaju visoku odgovornost. Za menadžerske pozicije su neophodni ljudi sa iskustvom.



Slika 2: Planiranje ljudskih resursa¹⁶

III.2.2. Opis posla: ukoliko hotel nema oformljenu proceduru za primanje novih zaposlenih, potrebno je definisati šta je to što treba da se uradi. Za svaku poziciju firma sastavlja opis posla. Opis posla je detaljni opis aktivnosti i očekivanih ishoda obavljanja

¹⁶ <http://www.slideshare.net/guest61a8d3/human-resource-planning-in-hotel-business>; (posećen: okt. 2009.)

određenog posla. U njemu su navedena znanja, kvalifikacije i veštine potrebne za određeno radno mesto. Opis posla bi trebalo da ima logički sled informacija, jer to onda pokazuje aplikantu da hotel za koji želi da radi, ima jasne ciljeve. Nakon što je posao izanaliziran, navode se fizičke, mentalne i emocionalne karakteristike koje pojedinac treba da poseduje. Ovaj pravni dokument ima prednosti i za zaposlenog i za hotel: pojedinac zna šta se od njega očekuje i koje standarde mora da ispoštuje, a supervizorima je lakše da sprovedu kontrolu zadataka. Ukoliko dođe do sudskog spora u kojem zaposleni koji je dobio otkaz tuži poslodavca da ne zna šta se od njega očekivalo da radi, hotel ima dokument koji dokazuje suprotno. Neki hoteli, međutim, uopšte ne koriste ovaj dokument, jer ne žele da zaposlene vezuju samo za određene zadatke. Ovaj dokument uglavnom ima stavku: „zaposleni treba da izvršava i sve ono što mu nadređeni naloži“, kojom se osim precizno navedenih, definišu i sve druge obaveze. Opis posla može da bude sastavni deo Ugovora o radu, ali i ne mora s tim da zaposleni mora i njega da potpiše, kako bi se izbegli nesporazumi.

Specifikacija posla je nešto detaljniji prikaz pozicije i uključuje predispozicije koje pojedinac mora da ispuni pre stupanja na rad (na primer: zaposleni mora da poseduje fizičku snagu da bi podigao džak brašna od 50 kg). Može da bude deo Opisa posla ili zaseban dokument.

III.2.3. Rekrutovanje: nakon tačnog definisanja zahteva radnog mesta, potrebno je privući pojedince koji odgovaraju navedenoj poziciji da se prijave za posao. Rekrutovanje osoblja i selekcija predstavljaju osnovu za efektivno funkcionisanje organizacije – neodgovarajuć izbor utiče negativno, redukuje efektivnost i izvršenje zadataka. Rekrutovanje privlači adekvatno kvalifikovane kandidate o kojima će se razmatrati, dok se u fazi selekcije smanjuje broj prijavljenih kandidata postupkom izbora između jednog ili traženog broja privučenih kandidata uz donošenje konačne procene. Potrebno je imati u vidu da zbog slabe zainteresovanosti za rad u hotelijerstvu, pristup aplikantima treba koncipirati kao pristup potencijalnim klijentima (iako će oni raditi za kompaniju) i imati ciljnu grupu za određeno radno mesto. Rekrutacija se može sprovesti na dva načina: interno (preko prijatelja,

poznanika...) ili eksterno (uz pomoć agencija za zapošljavanje, reklamiranjem, na sajmovima, fakultetima...).

Interno regrutovanje može biti brže i jeftinije – kandidati su pregrupisani iz već postojećih kadrova i dobro su upoznati sa organizacionom kulturom, a ponuđene mogućnosti za napredovanje u karijeri mogu pozitivno uticati na njihovu motivaciju. Međutim, ovo može demotivisati zaposlene koji nisu dobili unapređenje. Iako eksterno regrutovanje može biti skup proces i oduzimati dosta vremena, ono ipak privlači širi obim potencijalnih kandidata preko oglasa, centara za zapošljavanje, agencija za zapošljavanje, obrazovnih ustanova, individualnog prijavljivanja kandidata. Prijavljivanje kandidata elektronskim putem poslodavcima omogućava oglašavanje uz minimum troškova, iako ovakav vid regrutovanja može privući i velik broj neodgovarajućih kandidata, pa je stoga potrebno uvesti procedure za kvalitetan odabir.

Prijave za posao i biografije se prikupljaju i analiziraju od strane odeljenja ljudskih resursa. Neki hoteli žele da se dođe kod njih i tamo popuni prijava, a postoje i onlajn aplikacije. Popunjena aplikacija pre nego što kandidat dođe na intervju daje uvid u prethodno radno iskustvo, obrazovanje, milje iz kojeg kandidat dolazi, ambicije... Jer, prethodni učinak je dobar indikator budućeg u smislu očekivanja koje poslodavac ima. Nakon odabira, uži krug kandidata se poziva na preliminarni intervju, na kojem se vidi da li pojedinac ispunjava minimum zahteva. Nakon njega, u procesu selekcije, sledi bihevioralni intervju koji pomaže odabiru prave osobe. Bihevioralni intervju može biti:

- Stukturisan: pitanja su unapred pripremljena i samo ona se postavljaju. Svi kandidati bivaju pitani isto.
- Nestukturisan: neka uopštena pitanja su pripremljena unapred, dok se ostala postavljaju na osnovu datih odgovora kandidata na ova unapred određena.
- Polu-strukturisan: kombinacija prva dva – svi kandidati bivaju pitani isto, s tim što postoji mogućnost za postavljanje pod pitanja, odnosno specifičnih za svakog kandidata.

Poželjno je postavljati otvorena pitanja kandidatima, jer ona zahtevaju opširnije odgovore (kako, šta, ...). Odgovor na zatvorena „da li“ pitanja može biti samo ili „da“ ili „ne“, što ne daje dovoljno prostora za analizu ličnosti.

III.2.4. Selekcija i zapošljavanje: „Selekcija je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju, odnosno odbijanju.“¹⁷ Osnovni cilj jeste predviđanje budućeg ponašanja pojedinca i dužine staža u kompaniji. U ovaj proces su pored članova odeljenja ljudskih resursa uključeni i menadžeri koji će biti direktno nadređeni kandidatu. Da bi se selekcija uspešno obavila postoje instrumenti koji pomažu u izboru aplikanata, kako bi se što bolje procenili: prikupljaju se informacije o sposobnostima i ličnim karakteristikama (testovi sposobnosti, ličnosti, interesovanja, uzoraka posla, intervju). Bira se kandidat koji ima najbolje kvalifikacije, a ne najviše kvalifikacija.

III.2.4.1. Faza zapošljavanja

- Za vreme prvog intervjua treba pitati: „Zbog čega želite da radite ovde?“. Odgovori koji nalikuju na „tražim posao“ trebalo bi da alarmiraju budućeg poslodavca. Iz toga se vidi da kandidat nije unapred fokusiran na ciljeve hotela za koji se prijavio, što znači da će mu biti teže da se uklopi i prihvati filozofiju poslovanja.

- Imajući u vidu činjenicu da hotel prvenstveno prodaje vrhunsku uslugu, od kandidata treba tražiti da daju realne primere iz predašnjeg radnog iskustva. Odgovori koji počinju sa: „Ja bih u toj situaciji uradio...“ nemaju značaja, pošto nisu zasnovani na stvarnim situacijama. Hotelu su potrebni profesionalci koji po svojoj prirodi uživaju u kontaktu sa ljudima (gostima). Ukoliko kandidati pripadaju željenoj grupi, trebalo bi da budu u stanju da navedu prave primere. Osoba koja u sebi nema ljubaznost, srdačnost i osećanje spremnosti da stalno bude „na usluzi“ će jako teško naučiti da se na radnom mestu tako i ponaša.

¹⁷ Dr Biljana Bogićević Milekić, Menadžment ljudskih resursa, str. 141.

- Osim standardnih pitanja od strane saradnika iz Odeljenja ljudskih resursa, trebalo bi posvetiti malo vremena i pitanjima koja se tiču vrednosti i misije hotela. Na primer, ako hotel propagira samostalnost zaposlenih i ohrabruje ih u tome da se zauzmu za ono što rade, kandidata treba pitati da navede primere kada je on preuzeo odgovornost i kako se izborio sa nezadovoljnim gostom. Ukoliko se odgovor poklopi sa zamislima hotela, onda će kandidat imati dobre šanse da bude zapošljen.

- Još jedna od stvari koju je poželjno uraditi za vreme intervjua je okupljanje i budućih šefova, odnosno vođa timova, koji će kandidatima biti direktni pretpostavljeni. Oni će takođe učestvovati u odluci o tome da li kandidat može da bude sastavni deo tima.

Primeri pitanja koji slede su deo razgovora za posao u lancu hotela „Marriott“, čiji je osnivač već pominjan u ovom radu, kao uzor za postupanje i prema zaposlenima i prema gostima. Pitanja su podeljena po kategorijama, od kojih je svaka značajna za željeni način obavljanja posla, „Meriotov način“.

1. Kategorija: uočavanje detalja – traže se odgovori koji oličavaju perfekcionizam i temeljnost, kao i oni koji odražavaju sposobnost da se zadaci rade pažljivo i tačno;
2. Kategorija: međuljudski odnosi – sposobnost za pregovaranje, kompromis i taktičnost, pozitivan stav i uvažavanje drugih, timski igrač, ljubazan i veseo;
3. Kategorija: poznavanje posla – kompetencija i sugurnost u ono što se radi i zna, odgovori koji pokazuju želju za razvojem i proširivanjem kompetencija;
4. Kategorija: verbalna komunikacija – sposobnost analize, objektivnosti i razumevanja, kao i prenošenje poruke sagovorniku, bio to gost ili kolega;
5. Kategorija: slušanje naređenja – spremnost da se izvršavaju zadaci u okviru postavljenih smernica, prihvatanje hijerarhijskog ustrojstva, želja da se dati uslovi promene ili da im se prilagodi;
6. Kategorija: organizacija – sposobnost da se zadaci izvršavaju prema prioritetima, zadržavanje kontrole nad situacijom, razumevanje i rešavanje problema, kreativan pristup;

7. Kategorija: administrativni detalji – želja da se unaprede postojeći administrativni sistemi ukoliko ne odgovaraju dotadašnjem načinu rada, pažljivo kucanje i proveravanje gramatičkih grešaka;
8. Kategorija: kooperativnost – traži se uvid u razvijanje saradnje sa drugim kolegama;
9. Kategorija: smirenost i podnošenje stresa – da li kandidat ostaje smiren kada radi pod pritiskom;
10. Kategorija: fleksibilnost i prilagodljivost – koliko se kandidat prilagođava promenama u radnom okruženju;
11. Kategorija: brzina reagovanja i energičnost – ispitivaču je potrebno da vidi da je kandidat energičan, da ima želju da reaguje i da je preduzimljiv;
12. Kategorija: pouzdanost – koliko je kandidat posvećen i koliko ozbiljno shvata, prihvata i realizuje zadatke;
13. Kategorija: svesnost o situaciji i okruženju – neophodno je da kandidat obraća pažnju na detalje i ono što se dešava oko njega, kako bi pravovremeno odreagovao;
14. Kategorija: samomotivacija – kandidat mora da pokaže da ima želju da uspe;
15. Kategorija: strpljenje – sposobnost da se iskontroliše burna reakcija;
16. Kategorija: društvenost – sposobnost za rad u velikom kolektivu, održavanje harmoničnih međuljudskih odnosa sa kolegama, pozitivan stav prema timskom radu;

III.2.5. Orijentacija ili usmeravanje: veoma bitan korak u uvođenju novog zaposlenog u kolektiv. Manji hoteli često preskaču ovu fazu, jer im se čini da je ona, zbog obima posla, gubitak i vremena i novca. Orijentacija novom kolegi daje priliku da stekne prvi utisak o mestu na kojem će provoditi najveći deo dana u budućnosti i da prevaziđe strah od nepoznatog. Značaj prvog utiska je neprocenjiv.

Orijentacija ne podrazumeva popunjavanje gomile dokumentacije i gledanje video prezentacija o firmi. Treba izbegavati suvišne informacije, kao i zadatke koji ne bude interesovanje za radno mesto i firmu u celini. Postoji mnogo primera koji pokazuju pogrešan pristup i nerazumevanje ozbiljnosti orijentacione faze. Vrlo često se dešava da menadžer ljudskih resursa dovede novog kolegu u odeljenje gde će raditi, naloži iskusnim zaposlenima da mu „na brzinu pokažu gde je šta“. Ne samo što ni ovo nije dobar pristup, nego je i epilog prilično obeshrabrujuć: kolege odu zajedno na ručak, a novog člana tima ostave da se sam „snade“.

Dužina programa usmeravanja može da varira: od kratkog uvođenja u posao do kompletnih stručnih programa koji traju od pola dana i duže. Da bi se obezbedila produktivnost ove faze dobro je raditi sa tzv. unapred pripremljenim kontrolnim listama. Novog kolegu treba predstaviti ostatku firme, upoznati ga sa operacijom (standardi, kvalitet, korporativni identitet, filozofija firme – sve u cilju postizanja jedinstva, kao i bezbednosne mere i propisi) i sa novim poslom. Uz lični kontakt. To je upravo ono što hoteli žele da on prenese gostima. Svi vodeći hotelski lanci dele mišljenje da je prva nedelja na poslu od presudnog značaja za uspeh ili neuspeh novog zaposlenog.

Preporučuje se da svaki novi zaposleni bude pozdravljen od strane generalnog direktora. Na taj način se pojačava njegova motivacija kao i ubeđenje da je došao da radi za „pravu“ firmu. Uvažava se njegova ličnost. Neke firme, nasuprot ovom modelu, novozaposlenima daju diskove sa bitnim informacijama.

Dobro isplanirana i na osnovu toga sprovedena orijentacija donosi benefite za svakoga. Prvo za kompaniju: smanjuje se opasnost od naglog prelaska u drugu firmu, jer zaposleni sebe doživljava kao deo kompanije, ima osećaj da učestvuje u realizovanju zajedničkih ciljeva, oseća pripadnost kolektivu. Zatim za šefa odeljenja: ima dobro istreniranog radnika, koji dosledno obavlja svoj posao. Za zaposlenog: stvorena mu je osnova za motivisanost u daljem radu i povećan je nivo zadovoljstva poslom. Biće mu jasno šta se od njega tačno očekuje i na koji način treba da prilagodi svoje ponašanje, kako bi funkcionisao kao deo tima.

Program orijentacije treba da uključi sledeće:

- Predstavljanje novog kolege ostatku tima
- Detaljno obrađivanje opisa posla i politike kuće. Treba ostaviti vremena za pitanja i odgovore.
- Obilazak hotela, kako bi znao gde se šta nalazi
- Novom kolegi treba objasniti delatnosti, glavne klijente, ciljeve, viziju hotela i koja će njegova uloga biti u svemu tome.
- Kolega od prvog dana treba da se oseća dobrodošlim, pa bi ručak sa kolegama bio dobar uvod.
- Nakon 30 dana bi trebalo uraditi reviziju gde će se vršiti analiza atmosfere u radu u novom kolektivu. Potrebno je čuti utiske u vezi sa poslom.

Orijentaciju ne treba doživeti kao trening. Ona mu uvek prethodi i stvara dobru podlogu za obuku koja sledi. Direktno nadređeni bi trebalo da pokuša da se odupre iskušenju da sa treningom započne u ovoj fazi, kako bi se izbeglo nepotrebno zbunjivanje novog člana kolektiva, jer se od njega u budućnosti očekuje visoka produktivnost i kompetencija.

III.2.6. Nadoknada i nagrada: Nadoknada u vidu mesečnih primanja, odnosno plate, je nešto što se podrazumeva za svako radno mesto. Utvrđuje se na osnovu pozicije na kojoj će osoba raditi u skladu sa zakonskim regulativama i obavezama prema državi.

Sistem nagrađivanja je poželjno razviti u okviru hotela, s tim da ga ne čini samo novčana nadoknada u smislu povišice, bonusa ili plana napredovanja. Forma u kojoj će se odati priznanje vrednom pojedincu se razlikuje od hotela do hotela, od lanca do lanca. Nagrađivanje može biti u vidu uključivanja u donošenje odluka, ulaganja u trening i dalji razvoj, popusta u okviru lanca ili besplatna putovanja. U „Diznilendu“ su, na primer, ustanovili da je nenovčano priznanje možda čak i vrednije zaposlenom od povećanja iznosa na bankovnom računu. Tamo se organizuju večere za one koji su dugo u službi, specijalni

događaji koji uključuju i porodice članova tima, božićne večere na kojima menadžment posluhuje i tako dalje.

III.3. Izazovi u upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu

*„Načinićemo vas onim što smo mi -
naše srce, naša duša, naši ciljevi, naša vizija, naši snovi,
tako da možete da nam se pridružite, a ne samo da radite za nas.
Imate pravo da znate naše nade, naše snove i naše ciljeve.“*

Ritz – Carlton Hotel Company

U globalnom hotelijerstvu vlada jedan paradoks: turistička industrija se razvija, otvaraju se mnoge mogućnosti za zapošljenje, međutim broj ljudi koji to želi da iskoristi se smanjuje. Mnogi kao razlog ističu slabo plaćen posao, fizičke zahteve radnih mesta, nehumano radno vreme ili nepostojanje istog, loše uslove rada, nestalnost posla, nedostatak stručnog usavršavanja. Hotelijerstvo kao važan faktor u zapošljavanju naglašava i način na koji zaposleni ispoljavaju emocije. Pokazivanje određenih emocija ulazi u opis posla i ukoliko se one ne demonstriraju, smatra se da posao nije dobro urađen. Hotelijerstvo se suočava sa posebnim izazovima koji se tiču pronalaženja i zapošljavanja odgovarajućih ljudi.

Jedan od osnovnih je nedovoljan broj onih koji bi bili zainteresovani da rade u ovoj grani privrede. Trend je isti na globalnom nivou. Postavlja se pitanje šta je razlog tome: da li su poslovi, sami po sebi, neprivlačni, da li su nadoknade neodgovarajuće i slično. Ovo se svakako ne odnosi na angažovanje ljudi za rukovodeće pozicije. Ako se i nađu ljudi koji odgovaraju, zbog čega je stepen fluktuacije toliko visok? Svaki hotel ulaže u unajmljivanje i obučavanje osoblja. Ako pojedinac napusti radno mesto neposredno pre nego što postane produktivan, ulaganja su bila uzaludna i investicija se nije isplatila. Zbog čega je prešao u konkurentsku firmu?

Smanjenje fluktuacije zaposlenih je jedan od osnovnih ciljeva u hotelskoj industriji. Stručnjaci predlažu neka od sledećih rešenja: naći pravu osobu za pravo radno mesto, učiniti

da stekne dobar utisak o firmi u kojoj će raditi, naglasiti njen značaj za uspeh čitavog kolektiva i obezbediti joj dovoljno treninga, kako bi se osećala sposobnom i kvalifikovanom da obavlja posao.

Promena zaposlenja u turističkoj industriji generalno je prihvaćena kao neizbežan i prirodan proces. Pojedini autori shvataju promenu zaposlenja kao korisnu pojavu kojom se upravlja raspoloživim kadrovima na tržištu u skladu sa potražnjom, i kontrolišu se troškovi rada. Pored toga, nova regrutovanja radne snage mogu doneti nove ideje i iskustva koja će u određenu organizaciju uneti više dinamike i inovativnosti. Zagovornici promene zaposlenja ističu da mobilnost zaposlenih ubrzava proces sticanja novih veština.

Međutim, promena zaposlenja predstavlja trošak za poslovanje u turizmu i može izazvati nekoliko ozbiljnih operativnih poteškoća. Visoka promena zaposlenja utiče na kvalitet robe i usluga, zajedno sa pojavom velikog broja zamene radnih mesta, regrutovanja i troškova selekcije, ali i troškova stručne obuke, što posledično može dovesti do smanjenja profita, uticati na moral u organizaciji i na radnu atmosferu. Promena zaposlenja može biti simptomatična pojava slabog menadžmenta jedne organizacije koji stvara loš imidž i dovodi do poteškoća pri procesu regrutacije. Istraživanja su pokazala da visoka stopa promene zaposlenog osoblja direktno utiče na smanjenje nivoa investiranja u razvoj i obuku zaposlenih.

Mnogi poslodavci izbegavaju da ulažu novac u obuku svojih radnika, osim ukoliko nisu zakonom primorani, iz razloga što postoje male šanse da će izvući korist od napretka i obučavanja svog zaposlenog. Poslodavci koji se suočavaju sa visokom fluktuacijom u strukturi zaposlenih i nedostatkom kvalifikovanih radnika često „snižavaju kriterijume“, kako bi mogli da regrutuju i one koji su nedovoljno kvalifikovani. Kada poslodavac nedostatak kvalifikovanih radnika kompenzira nekvalifikovanim osobljem, u dugotrajnom roku snižavanje kriterijuma smanjuje potražnju za konkretnim veštinama, a time i podsticaj za njihovo sticanje, što konačno ostavlja značajan uticaj na doživljaj posetilaca i konkurentnost.

Drugi izazov se tiče izvođenja posla. Posebnu pažnju treba posvetiti odabiru ljudi koji su u direktnom kontaktu sa gostima: recepcioner, konobar, zaposleni u odeljenju prodaje i marketinga. Uspeh čitave firme može da zavisi samo od njih, tj. od načina na koji prezentuju filozofiju hotela.

Menadžeri moraju da tragaju za netradicionalnim izvorima kadrova. Tradicionalni pristup ljudskim resursima, uslovi rada i nedostatak strukture napredovanja u karijeri doprinose visokom stepenu promene zaposlenja i dovode do deficita stručnih radnika što, kao ishod, utiče na iskustvo posetilaca, kvalitet proizvoda, konkurentnost i zaradu. Efektivan rad sektora ljudskih resursa pozabaviće se rešavanjem pomenute problematike, maksimiziraće efikasnost izvršenja zadataka kod zaposlenih i postići će poslovne ciljeve.

Ovo pokazuje da upravljanje ljudskim resursima inkorporira komponente opšteg menadžmenta. Zapošljavanje uključuje planiranje troškova hotela, obuke i treninzi odražavaju vođenje i upravljanje. Odabir i zapošljavanje rukovodećeg kadra podrazumeva malo drugačije planiranje.

Lista koja sledi trebalo bi da predstavlja okvir u kojem će Odeljenje ljudskih resursa funkcionisati u skladu sa ciljevima hotela.

1. Naći pravu osobu za pravi posao: Ovo je svakako najelementarnija stvar, međutim izuzetno teška za ispuniti. Menadžer odeljenja ljudskih resursa treba da bude siguran u to da će odabrani kandidat raditi posao kako se od njega očekuje, da će doprinositi razvoju i da će ostati u hotelu. Intervjui koji se vode sa kandidatima svakako pomažu u odabiru.

2. Da li zaposleni uživa u svom poslu?: Veoma je važno znati da li zaposleni voli svoj posao i da li uživa u njemu. Zadovoljstvo poslom ne zavisi samo od pojedinca već i od angažmana i posvećenosti celog kolektiva. Ukoliko atmosfera u kolektivu nije dobra, to će svakako uticati na motivaciju i učinak.

3. Analiza učinka i plan motivacije: Davanje povratne informacije u vezi sa tim kako zaposleni obavlja svoj posao je nešto što se ne sme izostaviti. Ukoliko želimo da zadržimo

članove tima, oni moraju da znaju da je njihov rad cenjen, da doprinose poslovanju i da imaju mogućnost da se unapređuju i razvijaju.

4. Plan napredovanja: Hotel treba da poseduje ovakav plan, pošto će zaposleni znati da mogu da teže napredovanju u okviru organizacije. On takođe doprinosi smanjenju fluktuacije.

5. Posmatranje zaposlenih dok rade: Menadžer odeljenja ljudskih resursa reba da nađe vremena i posmatra zaposlene u pravom okruženju i da beleži dobre i loše strane izvođenja posla. Dobre radnike treba pohvaliti (i nagraditi), ali i pažljivo skrenuti pažnju na greške.

6. Odeljenje ljudskih resursa kao primer ostalima: Ovo odeljenje treba da reflektuje sve ono što želi od zaposlenih. Ukoliko rade loše, zaposleni će steći utisak da je to normalno. Potrebno je i da nose uniforme, kao i svi drugi. Ukoliko se na razgovorima za posao propagira jedno, a u samom hotelu se dešava nešto sasvim drugo, to ne ostavlja dobru sliku na nove kolege.

IV Motivacija

Motivacija je proces iniciranja i održavanja određenog ponašanja usmerenog ka određenom cilju.¹⁸ Motivisati ljude znači inspirisati ih da urade nešto jer to zaista žele, a ne samo jer im je neko naložio. Najveći izazov sa kojim se rukovodioci susreću jeste upravo kako pronaći pravi način motivisanja saradnika.

Hotelska personalna struktura je heterogena: čine je muškarci i žene, mlađi i stariji, pojedinci sa različitim poreklima... Svakome od njih treba prići sa prave strane, svakoga posmatrati kao osobu sa vrlinama, manama, problemima, željama i težnjama. Saradnik koji

¹⁸ Walker, John R.; Introduction to hospitality management; str. 601.

je pred penzijom će imati drugačije ciljeve od samohrane majke, mladića koji je tek završio fakultet i td.

U nastavku slede teorije motivacije, kao i one koje mogu biti od pomoći poslodavcima.

IV.1. Teorije motivacije

IV.1.1. F. V. Tejlor (Frederick Winslow Taylor), američki inženjer, tvorac je naučnog menadžmenta¹⁹ koji je izložio ideju da su radnici u osnovi lenji i da ih treba motivisati platom, što je kasnije McGregor opisao kao „Teoriju X“. Tejlor je detaljno razradio metodologiju realizacije naučnog upravljanja u praksi i to u nekoliko koraka:

1. Treba odabrati radnike koji imaju najviši stepen kvalifikacije za utvrđeni radni zadatak.
2. Treba detaljno proučiti osnovne pokrete koje svaki radnik treba da obavi u toku rada.
3. Proučiti, uz pomoć stoperice, vreme koje je potrebno za obavljanje svakog pokreta.
4. Treba eliminisati sve spore i nepotrebne pokrete.
5. Posle odstranjivanja svih suvišnih kretnji, treba odrediti serije najbržih i najefikasnijih pokreta.

Ukoliko bismo uspostavili menadžment prema Tejlorovom predlogu, onda bismo tretirali zaposlene kao da su mašine i uređaji za uplatu novca koji maksimiziraju produktivnost, npr. rad plaćen prema rezultatima. U pojedinim operacijama u turizmu, kao na primer, franšizing u ugostiteljstvu, usvaja se ovakav pristup.

¹⁹ Taylor, Frederick Winslow; http://www.accel-team.com/scientific/scientific_02.html; (posećeno: okt. 2009.)

IV.1.2. Maslovljeva hijerarhija potreba i Alderferova EPR teorija²⁰



Slika 3: Maslovljeva hijerarhija potreba

Jedna od najčešće spominjanih teorija motivacije je upravo teorija hijerarhije potreba Abrahama Maslova (Abraham Maslow). On je zaključio da kada se jedan skup potreba zadovolji, one prestaju da deluju kao motivatori. Takođe smatra da su potrebe nižeg stepena uslov za postojanje potreba višeg stepena.

Osnovne ljudske potrebe prema važnosti (videti sliku):

- **fiziološke potrebe** (hrana, voda, stan...)
- **potrebe za sigurnošću** (fizička sigurnost i sigurnost od gubitka posla i imovine...)
- **potrebe za povezivanjem** (čovjek kao ljudsko biće ima potrebu za povezivanjem i prihvatanjem od drugih ljudi)
- **potrebe za poštovanjem** (potrebe za moći, ugledom i statusom)
- **potrebe za samoostvarenjem** (najviša životna vrednost).

Maslovljeva teorija ima značajne implikacije na procese menadžmenta: zadovoljenje fizioloških potreba; pružanje sigurnog radnog okruženja i sigurnosti od gubitka posla; promovisanje i građenje timskog duha; prepoznavanje dostignuća kako bi se povećalo poštovanje; radni zadaci koji podstiču samoostvarenje kroz lični izazov za kreiranje inovacija

²⁰Maslow, Abraham; http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.htm; (posećeno: okt. 2009.)

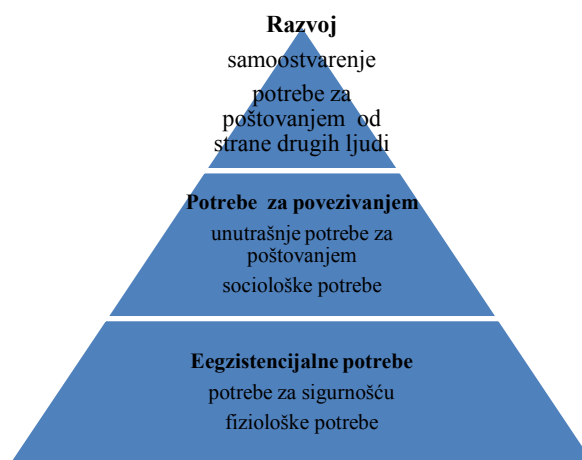
i kreativnost. Međutim, Maslov je autor kojeg često kritikuju jer ne postoji nijedan naučni dokaz koji bi mogao podržati njegovu striktnu hijerarhijsku podelu potreba.

Za razliku od Maslovljeve teorije, Alderferova EPR teorija (Clayton Alderfer,) podržana je empirijskim dokazom. Naime, Alderfer se slaže sa Maslovom da kod pojedinca postoji hijerarhija potreba, ali ističe da pojedinci imaju samo tri grupe potreba (egzistencijalne potrebe, potrebe za povezivanjem i potrebe za rastom) i da nije nužno da se prvo moraju zadovoljiti potrebe nižeg nivoa da bi se tražilo zadovoljenje potreba višeg nivoa.

Uređenje ovih kategorija je slično kao kod Maslova. Egzistencijalne potrebe odgovaraju Maslovljevim fiziološkim i potrebama za sigurnošću, potrebe za povezivanjem odgovaraju Maslovljevim potrebama za pripadnošću i za uvažavanjem, i potrebe razvoja odgovaraju Maslovljevom potrebom za samoostvarenjem.

Ljudske potrebe svrstava u:

- **Egzistencijalne potrebe:** potrebe za hranom, vazduhom, vodom, platom, određenim beneficijama i radnim uslovima;
- **Potrebe za povezivanjem:** ostvarene su održavanjem dobrih međuljudskih odnosa sa saradnicima, nadređenima, podređenima, prijateljima i porodicom.
- **Potrebe razvoja:** izražene namerom pojedinca da pronade mogućnosti za jedinstveni lični razvoj, stvarajući kreativan ili produktivan doprinos poslu.



Slika 4: Alderferova EPR teorija

Na primer, ako potrebe za rastom nisu omogućene, neki radnik će ispuniti svoje potrebe za povezivanjem kroz intenzivnije druženje sa svojim kolegama ili će možda tražiti povišicu. Poruka menadžmenta bi trebalo da glasi da zaposleni imaju potrebe za istovremenim zadovoljenjem potreba, a menadžeri moraju preduzeti korake koji će omogućiti zaposlenima da zadovolje svoje nezadovoljene potrebe.

IV.1.3. McGregorova teorija X i teorija Y²¹

Maslovljeva ideja se reflektuje u McGregorovoj (Douglas McGregor) teoriji X i teoriji Y – karakterizaciji načina na koji menadžeri sagledavaju radnike, umesto objektivne karakterizacije radnika. Teorija X pretpostavlja da potrebe nižeg reda dominiraju pojedincima, te da su radnici lenji i motivisani platama, dok teorija Y pretpostavlja da potrebe višeg reda dominiraju pojedincima koji su motivisani samopoštovanjem, odgovorni su i predani organizaciji ukoliko su zadovoljni svojim radnim mestima. McGregorova poruka menadžmentu je jednostavna – zaposleni će više doprineti organizaciji u kojoj rade ukoliko su tretirani od strane nadređenih kao odgovorni i dragoceni radnici.

IV.1.4. Herbergova motivaciona teorija dva faktora²²

Herberg (Frederick Herzberg) otkrio je da se faktori koji izazivaju zadovoljstvo – motivatori – razlikuju od onih koji izazivaju nezadovoljstvo – njih je nazvao „faktorima higijene“.

U prvu grupu spadaju: posao, priznanje, mogućnost napredovanja i usavršavanja i slično, dok druga grupa obuhvata: fizičke uslove radne sredine, društvene uslove radne sredine (sistem upravljanja i rukovođenja, međuljudski odnosi i slično), bezbednost na poslu, distribuciju plata, poslovnu politiku i sl.

²¹ McGregor, Douglas; <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcgregor/>; (posećeno: okt. 2009.)

²² Herzberg, Frederick; http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.htm; (posećeno: okt. 2009.)

Dizajniranje rada (rotacija – premeštanje zaposlenog sa jednog radnog mesta na drugo povećanje radnih zadataka – proširenje kruga zadataka i obogaćenje – veća autonomija zaposlenih u planiranju, izvršenju i kontroli sopstvenog rada) mogu se koristiti kako bi se povećao nivo individualne satisfakcije poslom i osigurala najefektivnija upotreba zaposlenih u organizaciji, a time i unapredile njihove performanse.

IV.1.5. McClellandova motivacija postignuća²³

McClelland (David McClelland) je identifikovao tri tipa osnovnih motivacionih potreba, a to su: potreba za povezivanjem (osećaj pripadanja organizaciji), moći i dostignućem. On naglašava značaj povratnog odgovora od strane menadžera u maksimiziranju performansi zaposlenih i zadržavanju zaposlenih. McLellandov fokus na pojedinca može se razlikovati od timskog pristupa koji je od vitalnog značaja za poslovni uspeh.

IV.2. Procesne teorije motivacije²⁴

IV.2.1. Teorija očekivanja

Vrum (Victor H. Vroom) smatra da će ljudi biti motivisani za ostvarenje cilja ako veruju u vrednost cilja i ako mogu videti da ono što čine pomaže u njegovom ostvarenju. Motivacija ljudi određena je vrednošću koju pridaju rezultatu svojih napora pomnoženoj s pouzdanošću za koju smatraju da će njihovi napori biti potpomognuti u ostvarenju ciljeva. On govori da je motivacija produkt anticipirane vrednosti cilja i verovatnoće s kojom se procenjuje ostvarenje cilja. Vrum je identifikovao tri ključne varijable: valencu (jačina preferencije pojedinca prema rezultatu), instrumentalnost (nivo harmonizacije ciljeva) i očekivanje (verovatnoća da će data akcija voditi do željenog rezultata).

²³ McClelland; <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>; (posećen: okt. 2009.)

²⁴ Böhner, Tanja; http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/gst_kap4/mottheo/mottheo.htm; (posećen: okt. 2009.)

Porter i Lavler²⁵ proširili su Vrumov model očekivanja na sveobuhvatniji model motivacije koja predlaže da iznos napora zavisi od vrednosti nagrade uvećane za iznos energije koji pojedinac smatra potrebnim i za verovatnoću primanja nagrade. Pretpostavljeni napor i verovatnoća stvarnog dobjanja nagrade su, sa svoje strane, pod uticajem stvarnog ostvarenja.

Razumljivo je da, ako ljudi znaju da mogu obaviti posao ili ako su ga već obavili, tada mogu da bolje procene potrebne napore i bolje spoznaju verovatnoću ostvarenja nagrade. Realno ostvarenje posla u prvom redu određeno je uloženim naporom. Međutim, ono se, takođe, u velikoj meri nalazi pod uticajem sposobnosti pojedinca da obavi posao i njegove percepcije zahtevanog zadatka. Ostvarenje vodi unutrašnjim i spoljašnjim nagradama. Spoljašnja nagrada obuhvata satisfakciju, dostignuće, odgovornost i priznanje, dok unutrašnju nagradu predstavljaju plata i radna sredina. Ove nagrade, kombinovane sa onim što pojedinci smatraju pravednim, vode do zadovoljstva. Ostvarenje takođe utiče na osećaj pravednosti nagrade. Razumljivo je da će ono što pojedinac vidi kao pravednu nagradu za uložene napore uticati na izvedeno zadovoljstvo. Slično, stvarna vrednost nagrade će biti pod uticajem zadovoljstva.

Za menedžera koji radi u praksi ovaj model znači da motivacija nije jednostavno pitanje uzročno-posledičnih odnosa. Menadžeri treba pažljivo da rasporede strukturu nagrada kako bi, kroz pažljivo planiranje, upravljanje prema ciljevima i jasno definisanje dužnosti i odgovornosti u organizacijskoj strukturi, odnos između napora – ostvarenja – nagrada - zadovoljstva mogao biti integrisan u celokupni proces upravljanja.

IV.2.2. Teorija jednakosti²⁶

Teorija jednakosti, koju je razvio Adams (John Stacey Adams) polazi od teze da ljudi imaju potrebu da se prema njima postupa pravedno i fer, da budu pravedno nagrađeni. Adams smatra da nelagodnost postoji kad osoba percipira da njen ulog i dobitak nije jednak kao ulog

²⁵ Ibid.

²⁶ Adams, J. Stacey; <http://www.businessballs.com/adamsequitytheory.htm>; (posesećen: okt. 2009.)

i dobitak drugih. Pojedinaac nešto ulaže u razmenu – znanja, kreativnost, veštine i iskustva, a dobija od organizacije neke nagrade: platu, status i priznanje, podršku... Pojedinaac želi da ono što ulaže i ono što dobija bude u ravnoteži. Tu jednakost određuje percepcija pojedinca, a ne realne vrednosti. Pomenuta percepcija je oblikovana pojedinčevom percepcijom dobijenog i uloženog kod “značajnih” drugih ljudi s kojima se uspoređuje.

IV.3. Motivacija u praksi

Lista različitih motivacijskih teorija nam se može učiniti dugačkom i dosadnom. Međutim, za menadžera je važno da shvati da nijedna teorija ne može da odrazi kompleksnost pojedinca. Poznavanje različitih teorija jeste jedno od veoma bitnih menadžerskih oružja. Pravedno postupanje prema ljudima, jasni ciljevi i razumevanje individualnih motivacija daleko su efektivniji od kažnjavanja ili uvođenja discipline, i pružaju menadžerima šansu da maksimiziraju doprinos zaposlenih celokupnom uspehu organizacije.

Osim navedenog, motivaciju možemo posmatrati kao emocionalnu i racionalnu, pri čemu je najbolja njihova kombinacija.

- Interesantan posao
- Priznavanje rada
- Sigurnost radnog mesta
- Dobra zarada
- Bonusi
- Novčana nadoknada za dodatno obavljen posao
- Mogućnost za napredovanje
- Dobri uslovi za rad
- Trening
- Poverenje pretpostavljenog
- Podrška pretpostavljenog
- Obaveštenost o ciljevima i aktivnostima hotela

- Opravdana pohvala
- Interesovanje pretpostavljenog za zaposlenog kao ličnost

V Razvoj zaposlenih kroz trening i edukaciju

„Motivišite ih, trenirajte ih, brinite o njima i naćinite ih pobednicima...“

J. Marriott Jr.

Pošto su sve faze upošljavanja novog radnika uspešno završene, ostalo je da se pažnja posveti treningu kako bi učinak na poslu odgovarao standardima kompanije. Trening je proces koji zaposlenima daje nova znanja i veštine neophodne za pravilno obavljanje posla u okviru sistema i standarda koje je postavio menadžment. Iako trening može da bude izuzetno zahtevan i da se bavi tematikom do najsitnijih detalja, on svakako pozitivno utiče na motivisanost radnika. Ako ovaj vid ulaganja u zaposlene izostane, posledice će se pokazati ili u vidu slabih performansi (koje će implicirati smanjenje zarade) ili tako što će ljudi napuštati kompaniju. Iskustvo je pokazalo da zaposleni, nezavisno od pola, godina ili hijerarhijske pripadnosti, trening vide kao pozitivnu stvar u smislu ulaganja kompanije u njihov profesionalni napredak. To što će prisustvovati određenom treningu smatraju za potvrdu svojih težnji da nastave da rade u određenom hotelu.

Glavni cilj menadžmenta u hotelijerstvu jeste da gostu (koji je izvor prihoda) obezbedi vrhunsku uslugu, koja će upotpuniti doživljaj ćitavog okruženja. Obuka i edukacija, znanje i veštine zaposlenih su alati koji su presudni za ostvarivanje ovog cilja. Trendovi u svetskim uslućnim delatnostima težište u obuci stavljaju na razvijanju profesionalnosti, komunikacije, efikasnosti i ljubaznosti. Ovo su karakteristike koje se stiću, uće, i koje su rezultat vežbe. Nove tendencije vide hotel kao davaoca usluge, a ne smeštaja.

Trening košta. Pitanje je samo da li ovu činjenicu posmatramo kao trošak ili kao investiciju. U stanjima finansijske krize, poput ove čiji smo svedoci, kada se budžeti revidiraju i po nekoliko puta, trening biva prva stvar na kojoj se „štedi“. Na računu firme će u datom momentu biti više novca, ali kada kriza prođe, gosti ponovo počnu da dolaze i ne dobiju očekivanu uslugu, izostanak odgovarajuće obuke će se i tada odraziti u brojkama, koje će biti manje od prognoziranih. Trošak koji nije izražen direktno na ovaj način se tiče nepotpune produktivnosti osobe koja biva trenirana.

Izgovori za ovakvu „uštedu“ su na globalnom nivou veoma slični: „Zbog čega da obučavamo ljude? Hoćete da kažete da mi ne znamo svoj posao?!“, „Nama je potrebno da svi ljudi privređuju od prvog dana.“, „Nemamo nikog ko bi umeo da dobro obuči ljude.“, „Ne obučavamo ljude koji su kratko kod nas, jer brzo promene posao.“ i slično.

Trening i profesionalni razvoj zaposlenih su sastavni elementi hotelskih preduzeća. Trening je ciklični proces koji nikad na prestaje, ali ga mnogi menadžeri vide kao trenutni projekat. U idealnim uslovima trening bi trebalo izvoditi nedeljno ili dnevno u kraćim vremenskim intervalima, kao podsetnik na važne detalje izvođenja posla. Svaki dan se javljaju prilike za poboljšanje učinka i usluge prema gostima.

Pod treningom se podrazumeva prenošenje veština, znanja i informacija vezanih za posao. Poslodavac ili zaposleni mogu da plate za trening koji će se održati na radnom mestu ili van njega, u toku radnog dana ili posle radnog vremena.

Trening može biti formalan ili neformalan. Formalni trening se dešava van radnog okruženja sa trenerom ili uz pomoć tehnologije. Prati određeni kurikulum i ima jasno definisanu formu: učionica, video prezentacija, predavanje, seminar ili se izvodi na računaru. Prednost prisustva trenera u učionici se tiče mogućnosti za diskusiju, interakciju i rešavanje nedoumica na licu mesta, komunikacije i deljenja iskustava sa drugim polaznicima. Treninzi u kojima se koristi tehnologija štede na putnim troškovima, prilagodljivi su radnom vremenu, fleksibilniji su i lako im se pristupa. Neformalni trening je poznatiji kao trening (obuka) na radnom mestu. Javlja se ili u vidu individualnog davanja instrukcija ili posmatranjem kako neko obavlja određeni zadatak. Kombinovanje formalnog i neformalnog treninga daje

najbolje rezultate. Za koji tip će se odlučiti zavisi od strukture polaznika, potreba i ciljeva. Međutim, na odluku takođe utiču i cena treninga, predviđeni budžet i raspoloživo vreme.

Hotelska industrija, brend, pojedinačni hotel, odeljenje, zaposleni i gosti daju informaciju koja je presudna za razvoj treninga. Proces koji počinje sticanjem uvida u ovu informaciju pomaže definisanju specifičnih potreba za treningom. Na primer, ukoliko se gosti konstantno žale na to da dugo čekaju da poruče u restoranu, potrebno je istrenirati osoblje da brže i efikasnije obavlja zadatak. Kada se ustanovi potreba za treningom, pristupa se njegovom osmišljavanju i pripremanju. Uloga trenera je od velikog, ali videćemo ne i od presudnog, značaja za uspeh treninga. On u napred mora da razmisli o tome čemu će podučavati polaznike i o najefikasnijem načinu da prenese sadržaj. Bez preciznog planiranja svakog koraka, trening može delovati zbunjujuće, prenatrpano ili suviše dosadno. Da bi se osigurao uspeh treninga, neophodno je dobro osmisliti materijal, odnosno sadržaj, i u to uključiti metodologiju podučavanja odraslih, zatim definisati cilj (šta je to što polaznici treba da znaju nakon treninga) i razviti plan treninga, koji se sastoji od manjih celina koje će se obrađivati tokom dana.

U praksi se vrlo često poistovećuju pojmovi trening i razvoj, međutim, oni se suštinski razlikuju. Razvoj je definisan kao prilike za učenje koje pomažu zaposlenima da se razvijaju kao osobe i profesionalci u poslovnom okruženju. Naučeni sadržaji nisu fokusirani na poboljšanje veština u izvođenju određenog zadatka, kao što je to slučaj sa treningom.

Cilj svakog treninga je da se unaprede znanja, veštine i sposobnosti zaposlenih koje radno mesto zahteva. Trening se preduzima u svrhu usavršavanja pojedinaca i timova, čime će se obezbediti uspeh hotela ili celog lanca. Međutim, on nije lek za sve probleme u organizaciji, naročito ne za nezadovoljstvo poslom i radnim okruženjem: ako menadžeri ne obavljaju dosledno i objektivno svoja zaduženja i neke od svojih podređenih favorizuju više od ostalih, ne odnose se prema zaposlenima sa poštovanjem, nemaju dobru komunikaciju... U ovim slučajevima fokus za poboljšanje sveopšteg učinka predstavlja rukovodeći kadar.

Za uspeh treninga neophodno je učestvovanje upravo menadžmenta. Ukoliko direktor nije ubeđen u to da treba da ulaže u razvoj zaposlenih, svaki pokušaj izvođenja treninga je

osuđen na propast. U hotelima čiji rukovodioci podržavaju investiranje u trening primećeni su manji stepen fluktuacije zaposlenih, povećana produktivnost, posvećenost firmi, veća motivisanost i osećanje timskog duha. Kako se, između ostalog, prepoznaje da menadžment vidi prednost treninga? Finansijska transparentnost, u smislu da u budžetu hotela postoji stavka u kojoj su pokazane cifre određene za investiranje u edukaciju. Dakle, postoji plan da se osoblje obučava. Ovaj „trošak“ će se, kada se godina finansijski zaključi, prikazati u jednom od redova za zaradu (veći broj noćenja, gosti koji se vraćaju...), što će jednostavnim matematičkim operacijama dokazati povraćaj investicije.

Trening, na žalost, nije uvek glavna investicija. Kada posao krene nizbrdo, prvo se trening eliminiše iz budžeta, jer se posmatra kao (nepotrebn) trošak. Ukidanje edukacionih mogućnosti ima dalekosežne negativne posledice koje se tiču nivoa usluge i samog proizvoda. Nezadovoljni gosti traže druge hotele u kojima će se izaći u susret njihovim očekivanjima. Kao neki od glavnih izgovora za suzdržavanje od ove investicije izdvajaju se: nedostatak vremena, visok stepen fluktuacije, mnogo posla, trošak i nepostojanje mogućnosti za trening.

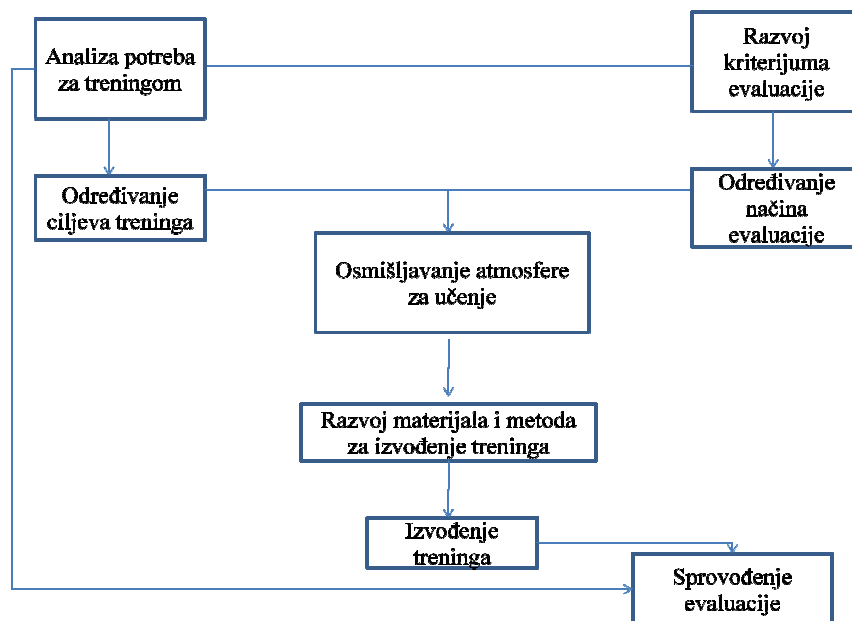
Hoteli bi trebalo da razumeju šta znači trening, koliko je bitno definisati potrebe i ciljeve, kao i način izvođenja treninga. Svaki hotel je specifičan, svako poslovanje je specifično, pa bi stoga i svaki trening trebalo prilagoditi upravo ovim pojedinačnim zahtevima. Ovde ne važi pravilo o postojanju univerzalnog, svemoćnog treninga, jer trening nije čarobni štapić...

V.1. Trening kao proces

Svaki proces se sastoji iz logički povezanih pojedinačnih koraka koji zajednički vode ka istom cilju. Pokazano je da proces treninga čini osam koraka:

1. Analiza potreba za treningom
2. Ciljevi treninga
3. Kriterijumi za izvođenje treninga

4. Preliminarno testiranje
5. Metodi za izvođenje treninga, koji su usaglašeni sa već postavljenim ciljevima
6. Evaluacija
7. Merenje učinka
8. Povraćaj investicije



Slika 5: Planiranje i izvođenje treninga

V.2. Analiza potreba za treningom

Prvi korak u procesu treninga je utvrđivanje potreba za njim: da li je potreban ili ne. Ukoliko se utvrdi da jeste, treba ga usmeriti ka potrebama preduzeća, onima koje su utvrđene analizom potreba, a tiču se znanja, veština i sposobnosti. Menadžeri posmatraju stanje u odeljenju za koje su odgovorni i utvrđuju šta nedostaje ili treba da se unapredi. Kompanije koje izvide treninge bez ove analize rizikuju da pogreše u samom procesu, kao i da nepotrebno potroše finansijska sredstva.

Analiza potreba je sistematski i objektivan način utvrđivanja potreba za treningom i uključuje izvođenje tri osnovna tipa: analizu organizacije, posla i ličnosti. Analiza organizacije daje odgovor na pitanje: na šta trening treba da se fokusira? Tiče se ciljeva pojedinačnog hotela ili lanca, radne atmosfere, poboljšanja učinka... Trening ne može da se izvodi u izolovanom okruženju, nezavisnom od zajedničkih ciljeva i stremljenja. Povezanost sa poslom pozitivno utiče na učinak. Analiza posla pokazuje šta treba da se nauči na treningu, kako bi zaposleni to posle mogao da primeni. Analiza ličnosti definiše kome je potreban trening. Mnogi treneri smatraju da postoji potreba za treningom ukoliko se utvrdi da postoji razlika između onoga što se traži i onoga što se zapravo radi. Ove razlike, međutim, ne znače obavezno potrebu za treningom. Naime, ako nedostaju veštine i znanje, to se može rešiti treningom, ali ako se i dalje ne primećuje napredak u operaciji, može biti da trening nije pravo rešenje. Onda se razmišlja o drugim načinima, kao što je, na primer, sistem motivacije, nagrađivanja i td.

Proces analize potreba izaziva nedoumice kod rukovodećeg kadra u smislu ko ga obavlja, kako se analiziraju potrebe, koliko često i td. Sakupljanje podataka se može obaviti na više načina, odnosno koristeći različite izvore: eksterne (upitnici koje popunjavaju gosti i njihovi komentari) i interne (dokumentacija o zaposlenima).

Upitnici daju dvostruki uvid u stanje:

1. Gde je diskrepanca između iskustva koje je gost doživeo i propisanih standarda kuće, koje zaposleni moraju da ispune? Ukoliko je standard da se u restoranu na hranu čeka manje od 20 minuta, a gost je čekao više od pola sata, to može ili da znači da osoblje nije u stanju iz raznih razloga da izvrši standardizovanu uslugu ili da postoji tehnički problem (struja, neadekvatan šporet i td.). U prvom slučaju, rešenje za problem može da bude trening, dok je u drugom rešenje drugačije prirode – ne podrazumeva trening servisnog osoblja.
2. Percepcija gosta je istinita. Čitava filozofija hotelijerstva i njen razvoj su zasnovani upravo na ličnim doživljajima gostiju. Na upravi hotela je da vidi na koje sve načine

može da pozitivno utiče na percepciju: da li treningom servisnog osoblja ili ulepšavanjem enterijera.

Interni izvori obuhvataju:

1. Upitnike popunjavane od strane zaposlenih: daju se odgovori na pitanja koja se tiču samog posla - da li zaposleni ima poteškoće u rešavanju zadataka i kojih, gde vidi neusaglašenost između izvođenja posla i propisanih standarda, u kojim oblastima bi želeo da se usavrši, šta bi učinilo posao zanimljivijim i/ili lakšim...
2. Posmatranja (observacije): propusti se utvrđuju posmatranjem zaposlenog dok izvršava dužnosti.
3. Pregled učinka: menadžeri i supervizori treba da imaju hronološki dokumentovane učinke (delotvornost, odsustvovanje sa posla, kašnjenja, žalbe i primedbe zaposlenog) zaposlenih, kako bi se ispratio razvoj ili pad. Na osnovu obrađenih rezultata se utvrđuje da li se učinak može poboljšati obukom ili promenom radnog mesta, novčanom stimulacijom... Poslodavcima ova analiza omogućava da utvrde da li zaposleni nešto ne želi da uradi ili ne može (zato što fizički nije sposoban ili nije dovoljno osposobljen da se pozabavi određenim zadatkom).
4. Analiza veština i znanja novih zaposlenih: bolje je unapred utvrditi za šta je novi zaposleni sposoban i kako vlada materijom, nego pretpostavljati. Na osnovu toga se preciznije dizajniraju programi orijentacije i treninga.
5. Intervjui sa zaposlenima koji napuštaju hotel: ispituju se kvalitet i primenljivost treninga koje su pohađali sa ciljem utvrđivanja efikasnosti i eventualnog poboljšanja materijala.

Kombinacija navedenih pristupa daje najefikasniji pregled ciljeva koji se trebaju postići treningom. Ako se razmišlja o tome koliko često se vremenski vrši analiza potreba, preporučuje se kontinuiranost. Pisana građa se dosledno proverava, kako bi se predupredili budući propusti.

Mnoge od ovih pristupa mogu da praktikuju menadžeri i zaposleni, dok je za neke, kao što je sastavljanje upitnika, potrebno angažovati spoljne saradnike.

Postavlja se pitanje: šta sa prikupljenim podacima? Koji su to koraci potrebni da bi se stanje popravilo, a tiče se treninga?

1. Da li se problem javlja zbog slabosti u veštinama? Ili, veštine postoje, ali se ne primenjuju?
2. Da li problemi nastaju zbog neadekvatnog treninga ili je problem u pojedincu koji izvršava dužnost?
3. Da li problem nastaje zbog nedostatka kompetencije?
4. Da li zaposleni ima problem sa stavom? U ovom slučaju ne treba očekivati drastične promene nakon treninga, jer se radi o ličnosti, ali poboljšanje će biti vidljivo.

Kada se ustanove potrebe za treningom, postavljaju se prioriteti, jer hoteli nemaju dovoljno osoblja i finansijskih sredstava da se istovremeno posvete svim detektovanim problemima.

V.3. Razvijanje treninga

Trening može da razvija i hotelsko osoblje, pod rukovodstvom odeljenja ljudskih resursa, ali i spoljni saradnici i konsultanti, zaposleni u specijalizovanim kompanijama za pružanje usluga treninga i obuke. Mnogi hoteli su razvili i sopstvene korporacijske institute: Hyatt, Marriott, Sheraton, Rezidor, Accor, Best Western... U trening treba uključiti različite pristupe i metode, kako bi se postigao što veći uspeh u razvijanju znanja i veština.

Određivanje metoda koji će se koristiti tako da bude postignut cilj spada u najvažnije elemente pripreme i dizajniranja treninga. Kako je trening podeljen na osnovu tematskih celina, moguće je izabrati različite metode za različite teme, a sve u cilju shvatanja materijala od strane polaznika.

Trening, kao celina, ima tri osnovna elementa: dizajniranje, izvođenje i evaluaciju.

V.4. Ciljevi treninga i kriterijumi za njegovo izvođenje

Pošto je ustanovljeno da potreba za obukom postoji, prelazi se na postavljanje ciljeva koji će nakon završene obuke biti postignuti. Cilj obuke oslikava imidž korporacije i određen je standardima koji garantuju kvalitet. Najjednostavnije i najefikasnije je da ciljevi treninga odgovaraju na pitanje: Šta želim da postignem? Ciljevi treninga moraju biti precizni, merljivi, dostižni, relevantni i moraju imati vremensku odrednicu (do kada?). Na primer: „Nakon završenog treninga zaposleni će biti u stanju da se smeši gostima, čak i ako ima loš dan i čak i ako je gost prilično iritantan.“.

Definisanje ciljeva treninga pomaže treneru da utvrdi način evaluacije, da se usredsredi na važna pitanja. Prednost za polaznika je to što zna šta može da očekuje na samom treningu i posle njega u smislu svojih performansi.

Kriterijumi se reflektuju kroz ciljeve i uključuju to kako se pojedinačni zadaci izvode i kako se mere (ocenjuju). Kriterijumi moraju biti u skladu sa standardima hotela. Rezultati svakog treninga su proverljivi na osnovu različitih kriterijuma.

Na primer: u savremenom globalnom hotelskom poslovanju se najčešće proveravaju učinci odeljenja rezervacija i banket prodaje, jer se rezultati obuke direktno odražavaju na zaradu. Ukoliko je trening dobro savladan, službenik na rezervacijama za vreme trajanja telefonskog poziva neće propustiti priliku da uradi tzv. up selling i hotelu zaradi još novca.

Istraživanja Svetske turističke organizacije (WTO) iz 1995. su pokazala šta je to što se najviše traži od zaposlenog: on mora da zna da komunicira, da se prilagodi, da uči, da rezonuje, da rešava probleme, da sarađuje, da odlučuje, da traži i istraži, da započne i završi posao.²⁷

U ciljeve obuke ne treba da bude uključen samo benefit hotela, nego i zaposlenog. Kako WIIFIM (What's in it for me?, tj. Šta ja imam od toga?) princip funkcioniše za eksterne goste, tako funkcioniše i za interne. Zaposleni treba da bude motivisan kako bi postigao određeni cilj. Menadžer je odgovoran za to da daje povratne informacije o napretku pojedinca.

²⁷ An introduction to TEDQUAL, A methodology for Quality in Tourism Education and Training, WTO, str 33.

Faze treninga: svaki trening koji se sprovodi u oblasti hotelijerstva možemo podeliti u tri faze:

1) Osnovni trening (znanje): vezan za kurikulum i informacije koje se dobijaju na radnom mestu

2) Tehnički trening (znanje kako nešto uraditi): usavršavanje veština i tehnika specifičnih za određenu profesiju (komunikacija na stranom jeziku, poznavanje rada na računaru...)

3) Lične sposobnosti (znati kako se ponašati): odnosi se na lične karakteristike, koje su od velikog značaja za međuljudske odnose u kolektivu (motivisanost, odlučivanje...).

V.5. Osmišljavanje radne atmosfere i podučavanje odraslih

Sa ciljem stvaranja što boljih uslova za učenje, razvijaju se osnovni principi. Oni se integrišu u dizajniranje materijala za trening. Ono na šta takođe treba staviti akcenat je to kako se preneto znanje primenjuje na radnom mestu.

Neophodno je da treneri imaju znanje o teorijama za podučavanje odraslih. Odrasli uče drugačije od dece. Njima je bitno da imaju korist od učenja, kako na poslu, tako i finansijsku. Što brže mogu da primene znanja, to će im motivacija za učenje biti veća. Odrasli imaju potrebu da aktivno učestvuju u procesu učenja. Naročito su zainteresovani za vežbe rešavanja problematičnih situacija koje se javljaju na poslu. Odrasli imaju iskustva u radu i životu i ako se primeri korišćeni u treningu mogu povezati sa realnim situacijama, učenje će biti bolje. Ukoliko očekujemo da nauče nešto da urade, prvenstveno je potrebno objasniti zbog čega treba to da znaju i kako će im to znanje pomoći u budućnosti.

Odrasli imaju holistički pristup, potrebno im je da vide celu sliku, jer žele da znaju šta je to što hotel želi od njih da nauče i zašto, a onda im treba predstaviti tematske celine koje će se obrađivati.

Učenje je efikasnije ukoliko se materijal prenosi na nekoliko različitih načina: vizuelno, auditivno i praktično - polaznici vide, čuju i imaju mogućnost da ponove sadržaj.

Trening ne treba da liči na školu, jer zaposleni dolaze iz različitih miljea. Ne treba da imaju osećaj da će ih neko ocenjivati i oštro suditi o njihovom (ne)znanju. Neformalna atmosfera u kojoj se osećaju poštovanim i cenjenim je poželjna. Polaznicima je svakako

potrebna povratna informacija koja oslikava stepen napredovanja, ali ne u vidu formalne ocene. Potrebno ih je ohrabrivati i koristiti pozitivne formulacije. Ne treba smišljeno tražiti rupe u znanju, već ih dosledno voditi ka pravilnom izvršavanju zadatka.

Razvijanje takmičarskog duha verovatno nije najidealnija strategija da bi se postigli najbolji rezultati. Cilj je unaprediti poverenje među članovima tima međusobno, kao i među članovima tima i menadžmenta.

Kako bi se obezbedila adekvatna atmosfera za rad, treba obratiti pažnju na sledeće:

- Raspored sedenja, položaj stolova i opreme u sali
- Osvetljenje, ventilaciju i temperaturu
- Kompletan materijal za rad treba biti pripremljen i pri ruci pre nego što trening počne
- Na početku treninga treba informisati polaznike o planiranom toku dana
- Polaznicima treba skrenuti pažnju na upotrebu mobilnih telefona, kao i na kulturu izražavanja i slušanja sagovornika

V.6. Kako odabrati zaposlene koji će prisustvovati treningu?

Neki treninzi se tiču svih zaposlenih, kao što je orijentacija ili osnove poznavanja proizvoda. Drugi su specifični i imaju posebne ciljeve. To su, na primer, oni koji će pomoći pri napredovanju u hijerarhiji. Trening je uvek benefit za zaposlenog i smatra se investicijom preduzeća.

Da bi se utvrdilo ko treba da pohađa trening, treba uraditi analize: koliko ima iskustva, šta je pre radio, koju školu je završio, da li je sadržaj treninga relevantan za radno mesto, koji motiv se krije iza aplikacije, šta očekuje od treninga... Ove analize se mogu raditi u vidu intervjua ili u pisanoj formi.

V.6.1. Preliminarno testiranje

Veoma je značajno za merenje rezultata nakon treninga, bilo da se radi o veštinama ili o znanju. Merenje i utvrđivanje učinka nakon treninga se upoređuje sa stanjem pre njegovog izvođenja. Preliminarno testiranje je bitno i za evaluaciju sadržaja samog treninga.

V.7. Preduslovi za učenje

Pre nego što se pristupi treniranju, treneri treba da budu upoznati sa mentalnim i fizičkim stanjem polaznika, kao i sa njihovom motivacijom za učenje. Potrebno je i da imaju podršku kako samih polaznika, tako i njihovih nadređenih pre nego što proces treninga započne.

Pre nego što pojedinac profitira od treninga, mora da bude spreman da uči. To znači da mora da bude i motivisan i da ima sposobnost usvajanja novih znanja. Jedan od načina da se to utvrdi jeste testiranje na radnom mestu: zaposleni se posmatra koliko brzo i precizno je u stanju da završi određeni zadatak. Zaposleni koji su više motivisani za pohađanje treninga će brže i efikasnije usvojiti i primeniti znanja. To dokazuje i činjenica da su se, recimo, samostalno prijavili za trening. Motivacija se ogleda i u tome da će im trening pomoći u karijeri. Ukoliko polaznici ne vide važnost i korist od treninga, to će uticati na njihovu sposobnost i volju za usvajanjem novih sadržaja. Zbog toga ih unapred treba informisati o temama koje će se obrađivati i o ciljevima za vreme i nakon treninga.

Što se tiče podrške od strane supervizora, ona je presudna prvenstveno zbog stavova samih polaznika u odnosu na trening. Ukoliko supervizori nemaju dobro mišljenje o treningu i njegovim ciljevima, to će se neizostavno preneti i na zaposlene.

V.8. Uslovi u radnom okruženju

Nakon što su ispunjeni svi preduslovi za učenje, trener treba da stvori takvu atmosferu, da bi se postigao maksimalan učinak. To se može postići na sledeće načine:

1. Celovito i parcijalno učenje: Ukoliko se radi o učenju kompleksnog zadatka, treba ga izdeliti na logičke celine i pojedinačne korake. Kreće se od najjednostavnije ka sve kompleksnijoj celini. Uči se svaki deo po naosob. Ponavljanje ide od prvog ka narednom, koji uključuje ponavljanje prethodno naučenih celina. Parcijalno učenje se kombinuje sa celovitim, jer je sutina da polaznici vide gde treba da stignu, odnosno koji je finalni cilj.

Metod koji uključuje ovu kombinaciju se naziva progresivno parcijalno učenje (eng. progressive part learning)²⁸.

2. Vežbanje sa pauzama i bez njih: Vežbanje u koje su uključene pauze daje bolje rezultate od onog koje se izvodi od jednom, naročito ako se radi o usvajanju veština. Ukoliko polaznik mora dugo da se koncentriše, bez odmora, učenje i zadržavanje znanja trpi, jer se brzo zaboravlja. Međutim, ako se radi o usvajanju komplikovanijih zadataka, bolje je prvo uraditi trening bez pauza, za kojim slede kraće sekcije ponavljanja izdvojene pauzama.

3. Postavljanje ciljeva polaznika: Ukoliko polaznici sami za sebe postave ciljeve za trening, motivacija i želja za učenjem će biti veće. Na osnovu toga se pojedinac fokusira na ono što mu je bitno, ulaže veći napor da bi savladao materiju i sam sebi postavlja strategije za dostizanje cilja.

4. Uvid u rezultate: Kako bi polaznici popravili učinak, potrebno je da na vreme dobiju povratnu informaciju od trenera u vezi sa rezultatom koji treba biti postignut. Povratna informacija ima informativnu i motivacionu svrhu. Ona govori polaznicima koliko su još daleko od cilja i šta još treba da poboljšaju. Istovremeno ih motiviše činjenica da se približavaju željenom cilju.

5. Pažnja: Trening mora da bude dizajniran tako da drži pažnju polaznika. Opasnost je u tome što polaznici sa sobom nose mobilne telefone, laptopove i slično, što ih odvraća od materije koja se obrađuje. Trener mora da se pobrine za to da svaki od polaznika nedvosmisleno bude upoznat sa ciljevima treninga (da li će im koristiti u poslu), jer od toga zavisi da li će biti posvećeni učenju.

6. Zadržavanje naučenog: Ukoliko je materijal značajan za posao, biće lakše zapamtiti ga. Jedan od načina da se sadržaj približi polaznicima je da ih trener prvo upozna sa celom slikom, zatim da koristi primere relevantne za posao, primere iz stvarnog života, različite koncepte i stručne hotelske termine i da materijal organizuje tako da delovi idu od najjednostavnijeg ka najkomplikovanijem.

²⁸ Bernardin, John H; Human resource management: an experiential approach; str. 201

V.9. Saveti za održavanje treninga

Navedene su neke pojedinosti vezeane za izvođenje treninga i za primenu naučenih sadržaja na radnom mestu, za koje je praksa pokazala da su veoma efikasne:

- Trening bi trebalo da što više nalikuje poslu
- Treba ohrabrivati polaznike da na poslu, između dva treninga, što češće vežbaju naučene veštine
- Primeri iz stvarnog života su uvek najzanimljiviji i najlakše se pamte
- Materijal za trening mora da bude jasno strukturisan i logički podeljen
- Neka glavna pruka treninga bude jasna
- Neka polaznici na svom radnom mestu imaju pri ruci radnu svesku sa treninga
- Kad se vrate na posao, polaznicima treba biti omogućeno da vežbaju
- Podrška supervizora i menadžera je ključna za uspeh treninga
- Trening bi trebalo da bude kontinuiran i repetitivan, kako bi se postigla veća sigurnost za doslednije izvođenje naučenog materijala na poslu

V.10. Metodi i tehnike za izvođenje treninga

Postoji mnogo metoda koji se mogu primeniti, mada je uvek najbolje kombinovati, pošto je grupa polaznika heterogena u smislu načina usvajanja prenetih sadržaja.

Metodi se najgrublje mogu podeliti u dve kategorije: informativni i iskustveni. Informativni su uobličeni u frontalni vid nastave, gde je komunikacija jednosmerna i odvija se od trenera prema polaznicima. Iskustveni podrazumevaju interakciju između polaznika i trenera i polaznika među sobom, kako bi se uvežbavale veštine.

Pre nego što odlučimo koji metod će biti najzastupljeniji, potrebno je analizirati ciljeve treninga, lične karakteristike polaznika, koliko su otvoreni za interaktivan pristup, koliko je budžet za trening, gde se trening održava... Osim toga treba imati u vidu motivaciju polaznika, jasno ilustrovati veštine koje se obrađuju, dati mogućnost polaznicima da vežbaju, uključiti povratne informacije za vreme treninga...

Nakon upoznavanja sa svim raspoloživim metodima, može se pristupiti vizuelnom kreiranju samog treninga. Tada treba imati u vidu ciljnu grupu, odnosno polaznike, kao i to koji bi od raspoloživih metoda bili najadekvatniji za prenošenje i usvajanje znanja. Naravno,

vrlo često postoje ograničenja u vezi sa izborom metoda, a tiču se budžeta, vremena za pripremu i vremena za izvođenje treninga.

Informativni metodi

sredstva		benefiti		ograničenja
predavanje sticanje novih znanja prezentovanje materijala		finansijski povoljno veliki auditorijum od jednom prihvatljivo za polaznike		polaznici su pasivni nedovoljno dobar transfer zavisi od sposobnosti predavača nije prilagođen potrebama grupe
audio-vizuelna sticanje novih znanja držanje pažnje		veliki auditorijum od jednom ponavljanje nema troškova angažovanja trenera		nije prilagođen potrebama grupe mora konstantno da se osvežava polaznici su pasivni
e-learning sticanje novih znanja priprema pre izvođenja treninga		polaznici raspolažu svojim vremenom polaznici su uključeni u proces polaznici odmah imaju povratnu informaciju		skupo nije primenljivo na sve oblasti ne vodi ka boljem učinku

Tabela 1: Informativni metodi²⁹

²⁹ Ibid; str. 204

Iskustveni metodi

sredstva		benefiti		ograničenja
obuka na radnom mestu učenje veština šegrtovanje rotacija		dobar transfer ušteta na treneru relevantnost treninga visoka motivisanost polaznika		zavisi od trenera stalni prekidi zbog tekućeg posla
e-learning sticanje novih znanja vežba prilagođen trening		povratna informacija zadržavanje znanja polaznici odmah imaju povratnu informaciju		teškoće sa korišćenjem računara nema interakcije sa drugima nema primenu za vežbanje komunikacije i međuljudskih odnosa
Igranje uloga promena stavova vežbanje veština rešavanje međuljudskih odnosa		razvijanje iskustva povratna informacija aktivno učenje i zadržavanje znanja		otpor polaznika polaznici je doživljavaju samo kao igru oduzima mnogo vremena

Tabela 2: Iskustveni metodi³⁰

Iskustveni metodi se koriste za prenošenje fizičkih i kognitivnih veština i sposobnosti. Obuhvataju obuku na radnom mestu, elektronsko učenje i različite radionice sa igranjem uloga.

V.10.1. Obuka na radnom mestu

Obuka na radnom mestu je princip koji se najčešće koristi. Ovakva vrsta treninga se obavlja direktno na poslu, odnosno na radnom mestu. Zasniva se na savlađivanju zadataka koji se direktno tiču samog obavljanja posla, a novozaposleni uči od kolege ili supervizora. Veoma je sličan uobičajenom podučavanju i naziva se još i koučing (eng. coaching). Obuka na

³⁰ Ibid; str. 205

radnom mestu je proces objašnjavanja, demonstracije i nadgledanja. „Trener“ prvo teorijski uvodi u celu operaciju, onda pokazuje kako se šta izvršava, a „učenik“ nakon toga više puta ponavlja proces. Pre osamostaljivanja u obavljanju zadataka, supervizor prati svaki korak. Ovaj metod je vrlo koristan ako se na pravi način isplanira i sprovede ga odgovarajući „trener“, koji je imao vremena da osmisli izvođenje i da se uživi u svoju novu ulogu. Istraživanja su pokazala da zaposleni koji su na obuci više vole da budu podučavani od strane pravog, kvalifikovanog trenera sa neutralnog terena, nego da tu ulogu vrši kolega ili šef. Hoteli koji bolje stoje finansijski se pridržavanju ovoga, kako bi izbegli stvaranje potencijalno loših međuljudskih odnosa u budućem timu.

Obuka na radnom mestu se praktikuje kada normalno obavljanje posla treba da prođe neometano, kada je samo jednom zaposlenom potrebno podučavanje, kada učionica nije prikladan prostor za usvajanje znanja. Prednosti ovakvog treninga su ušteda i mogućnost davanja podrške i povratne informacije od strane nadređenog koji je nadgledao razvoj.

Osim za razvoj novih zaposlenih, ovakav način obuke se koristi i za razvijanje sposobnosti onih koji već rade. Na primer, ako primetimo opadanje u produktivnosti ili neposlušnost kod pojedinca koji je uvek besprekorno obavljao svoj posao, to treba da nam bude signal da nešto preduzmemo. Ovakav način posvećivanja pažnje, u vidu treninga i podrške na poslu, uticaće pozitivno na motivaciju.

Preporučljivo je da se ovakav trening izvodi proaktivno, kako bi se izbegli potencijalni budući problemi u timu. Svaki zaposleni je individua za sebe i kao takvog ga treba i prihvatati, kao i imati spremnu strategiju za održavanje motivacije i spremnosti za rad. U hotelu se sve vrti oko međuljudskih odnosa i uspostavljanja veze sa gostima. Zadovoljan radnik jednako je zadovoljan gost.

V.10.2. Rotacija:

Rotacija radnih zadataka predstavlja plansku i sistematičnu promenu radnog mesta i posla. To je metoda koja zaposlenima omogućava da prošire svoje kompetencije i da se dodatno kvalifikuju, naročito ukoliko da žele napreduju u hijerarhiji. Prisustvom u drugim odeljenjima povećava se razumevanje za kolege i obim njihovog posla. Korisna je jer omogućava da zaposleni nauči da obavlja više poslova u okviru hotela, koji su manje ili više

srodni njegovom prvobitnom angažmanu. Njome se utiče i na fleksibilnost pojedinaca, kao i na njihovu spremnost da se upuste u nove izazove. Izbegavanje monotonije u svakodnevnom poslu je takođe dobra strana ove metode.

Rotacija se primenjuje kako za nove, tako i za zaposlene koji već rade. Strateško planiranje rotacije je ključno, pošto nepostojanje plana pretprećuje da čitav proces bude neuspešan.

Da bi proces rotacije bio uspešan, neophodna je saradnja svih hotelskih odeljenja. Pojedinci koji će „rotirati“ treba da budu motivisani, u čemu pomaže učešće i angažovanost rukovodilaca sektora, koji će im davati podršku u učenju novih zadataka. Menadžment ima koristi od rotacije zaposlenih, jer su u mogućnosti da poslovanje neprekidno funkcioniše neometano (lakše je zameniti nekoga ko je na odmoru i slično). Pre nego što se odredi ko će biti uključen u rotaciju, treba održati sastanak gde će zaposleni izneti svoje mišljenje i težnje. Proces rotacije je potrebno pratiti, za slučaj da se jave poteškoće u izvođenju novih zadataka.

Osim prednosti koje su navedene, rotacija ima i svoje loše strane. Problem koji može da se javi je da pojedinac ovakav način rada doživi kao nepotrebno preopterećenje dodatnim poslovima, jer nema ambiciju da ikada promeni svoj položaj. Može se javiti strah od nepoznatog i od promene, kao i nemogućnost integrisanja u novo okruženje. Neki čak ne žele ni da svoje znanje dele sa drugima.

V.10.3. „Šegrtovanje“:

Princip preuzet iz srednjeg veka, koji se još tada pokazao vrlo efikasnim, gde su mladi obučavani pod nadzorom glavnog majstora. Šegrtovanje traje „oko 3 godine i završava se ispitom posle koga šegrt dobija uverenje o završenoj obuci.“³¹

V.10.4. Elektronsko učenje (video konferencije, on line testovi, intranet, CD ili DVD) ili učenje na daljinu:

E-learning je savremeni metod učenja od kuće ili iz kancelarije. Pristupa se online prijavom, preko ličnog korisničkog imena i lozinke koji se dobiju kada se uplati kurs ili školovanje. Prednosti su prvenstveno finansijske prirode: ne troši se novac na putovanje, smeštaj i hranu

³¹ Dasler, Gari: Osnovi Menadžmenta ljudskih resursa; str 157

u mestu gde se održava određeni kurs, a zaposleni koji ga pohađa ne odsustvuje sa posla. Novac se štedi i na angažovanju trenera. Pristupa se preko portala u bilo koje željeno vreme, što je ponovo prednost. Pojedinaac može da upravlja svojim vremenom i da rasporedi učenje kako njemu odgovara. Jedan zadatak traje od 30 do 60 minuta. Svi raspoloživi izvori i literatura za pisanje radova su na raspolaganju, ponovo zahvaljujući informacionoj tehnologiji. U početku su e-learningu zamerili to što nedostaje ljudski kontakt, ali kako je koncept unapredovao, i to se promenilo. Postoje tzv. „virtualne sobe“, gde se polaznici seminara nalaze, razmenjuju iskustva i diskutuju o nastavnom programu. Svaki učesnik preko svog računara pristupi ovoj sobi na određenoj web adresi i učestvuje u živom razgovoru zahvaljujući web kameri i mikrofону. Na ovaj način su mnogi univerziteti unapredili svoje programe sertifikacije ili polaganja za Master ili Ph. D. diplome. Učenje na daljinu ne znači više slanje dokumenata i radova poštom, nego samo jednim klikom. U engleskom jeziku se za sve što može da se obavi preko kompjutera razvila fraza „just a click away“.

Neke verzije e-learninga su i dalje bazirane na jednosmernoj komunikaciji. Oblasti se prelaze vrlo brzo, a ima i video i audio zapisa, fotografija i testova. Kada polaznik pristupi određenoj strani, dobija test koji rešava ili kucanjem odgovora ili obeležavanjem odgovora jednim klikom miša. Na kraju testa obično stoji taster „submit“, što znači „pošalji“. Računar odmah pokaže da li su odgovori tačni ili ne i procentualni učinak. Polaznik ima mogućnost da vidi objašnjenja netačnih odgovora, kao i pravo da se ponovo posveti rešavanju testa. U nekim hotelima e-learning programi odmah šalju izveštaj o učinku pohađača direktorima sektora ili generalnom direktoru.

Istraživanja su pokazala da hotelijeri najviše nade u budućnosti polažu na tehnološki zasnovanim aplikacijama koje razvijaju virtuelni timski rad, rešavanje problema, nude primere autentičnih situacija, a učenje se sprovodi kroz igru i simulaciju.

Hotelski lanci ili pojedinačni hoteli mogu sami da razviju ovakav način obuke, tako što će programerskim firmama dostaviti svoje ideje, prateći korporativnu filozofiju i oblasti koje svaki zaposleni mora da savlada. E-learning programi mogu imati i različite nivoe

znanja: od bell boy-a do generalnog direktora. Pristup ovakvim e-learning portalima je omogućen samo pripadnicima lanca, jer se radi o čuvanju poslovne tajne.

S druge strane, lanac „Accor“, na primer, ima čitav svet napravljen na sve popularnijem kontroverznom sajtu www.secondlife.com. Javni portal je iskorišćen u „privatne“ svrhe razvoja kompanije. Pristup je, ipak, dozvoljen samo zaposlenima u „Accor“-u. Cilj ovog treninga je da se poboljša reagovanje na žalbe gostiju. Sve se odvija u virtuelnom kafeu „MoonPenny“, gde zaposleni moraju što originalnije i bolje da odreaguju.

E-learning koncept se iz dana u dan sve više razvija i prilagođava potrebama korisnika. Korišćenje aplikacije se pojednostavljuje, jer se sa nekima dešavalo da učenje korišćenja programa bude komplikovanije od samog gradiva. Svaka od „lekcija“ mora da ima tačno određen cilj: šta će polaznik biti u stanju da uradi nakon završetka procesa učenja? Kompanije se ipak ne odlučuju samo za ovaj vid učenja, već ga koriste kao dopunu treninzima i obukama izvedenih od strane pravih trenera.

V.10.5. Igranje uloga (Role play):

Ova tehnika služi za vežbanje veština u sigurnom okruženju i najefikasnija je ako se izvodi u manjim grupama, od četiri do osam ljudi. Naročito je korisna za vežbanje međuljudskih odnosa, komunikacije i u treninzima za srednji i viši menadžment.

Obuhvata sledeće metode:

1. Razlog za igru – trener objašnjava zbog čega je bitno odglumiti situaciju i koja je korist od toga;
2. Izvođenje – „glumci“ polaznici demonstriraju ono što se od njih zahteva, a ostali posmatraju;
3. Stavovi učesnika i opažanja – posmatrači daju svoje mišljenje o onome što su videli i izdvajaju bitne momente koji se dodatno analiziraju;
4. Zatvaranje sesije – trener zatvara igru sumiranjem mišljenja polaznika i iskazivanjem svog stava.

V.10.6. Obuka van radnog mesta:

Kao što sam naziv kaže, ovakva obuka se sprovodi u prostorijama koje ne predstavljaju radno mesto, dakle ne postoji direktan doživljaj operacije, nego se ona simulira. Najčešće su to učionice ili konferencijske sale gde su stolovi grupisani za po četiri učesnika ili u obliku ćiriličnog slova „П“. Ovakve obuke karakteriše rad u parovima i igranje uloga, odnosno apstrakcija i konkretizacija.

Osim učionca, sve popularnije su obuke u otvorenom prostoru: na jezeru, na planini, u šumi, veslanje, razvlačenje konopca... Ovakvim pristupom se razvija timski duh i njime se razvija najčešće rukovodeći kadar, pošto su ovakva metode veoma skupe.

V.10.7. Kompanije specijalizovane za podučavanje i treniranje zaposlenih u hotelijerstvu:

Sve više se javljaju kompanije konsultantskog tipa u svim branšama, pa hotelijerstvo nije izuzetak. Timovi se formiraju okupljanjem ljudi sa dugogodišnjim iskustvom na liderskim pozicijama najpoznatijih i najpriznatijih kompanija. Umesto direktnog učešća u operacijama hotela, oni svoja znanja i veštine stavljaju na raspolaganje svima koji žele da postignu kvalitet i poboljšaju učinak u poslovanju. Kompanije koje pružaju treninge i obučavaju ljude zapravo kreiraju trendove savremenog poslovanja.

Ovakve institucije prate isti ili sličan koncept kada je reč o izvođenju obuke. Sve imaju programe sertifikacije, priznate od strane privrednih komora određenih zemalja. Zainteresovani se odluče za koji profil žele dodatno da se školuju ili prekvalifikuju. Pohađaju odabrane seminare i na kraju perioda od godinu dana ili dve godine polažu ispit pred komisijom, koju čine direktori najuspešnijih hotela u određenom regionu, treneri i pripadnici privredne komore. Nakon položenog ispita dobijaju sertifikat na osnovu kojeg opravdano mogu da apliciraju u bilo kom hotelu za mesto za koje su se kvalifikovali pred predstavnicima privrede. Ni u jednoj od zemalja, međutim, ovi programi nisu podržani od strane ministarstva prosvete i ne ubrajaju se u formalno obrazovanje.

Ono čime se kompanije koje pružaju obuku vode na treninzima jeste isticanje važnosti komunikacije, razvijanje empatije u odnosima sa gostom, deljenje iskustava sa drugima ili učenje od drugih, ukoliko polaznik nema prethodno radno iskustvo. Interakcija je sastavni deo svakog treninga. Polaznik biva uključen u problematiku. Zajednički su im i sistemi „otvorenih“ i „zatvorenih“ (in house) treninga. Nije poželjno da na jednom otvorenom treningu bude više od petnaest polaznika, jer onda interakcija nema dovoljno efekta.

Kod „in house“ treninga maksimalan broj polaznika nije definisan, pošto se pretpostavlja da u jednom odeljenju na istoj poziciji ne može da radi više od dvadeset ljudi. Hoteli se mahom odlučuju za ovaj vid obuke, jer se opšti principi prilagođavaju isključivo njihovim potrebama i filozofiji, a i finansijski su isplativiji. Znanje stečeno na kursovima i obukama se dosledno proverava. Direktori hotela vide prednost u saradnji sa kompanijama ovakvog profila. Unajmljivanje tima profesionalaca koji će ljude naučiti poslovanju se u svetu gleda kao prednost. Vi platite nekome da uradi nešto za vas. Obavežete ga ugovorom. Pre potpisivanja se definišu obaveze obe strane. Firma koja obučava garantuje da će polaznici u određenom roku postići postavljene ciljeve i da će u predviđenom vremenskom periodu u određenim vremenskim intervalima vršiti proveru učinka i izveštaje podnositi generalnom direktoru. Veoma je važno da obe strane budu uključene u čitav proces edukacije, jer je na upravi hotela da motiviše svoje zaposlene i da ih ubedi u neophodnost modifikovanja predašnjeg načina obavljanja posla, a firma koja daje obuku mora to učiniti na efikasan način, kako bi ono što je naučeno bilo primenjivo u praksi i isplativo.

Osim višednevnih obuka, moguće je raditi i takozvane „koučinge“ (eng. coaching), gde profesionalni trener sedi sa jednim ili dva zaposlena i svu svoju pažnju i znanje posvećuje samo njima. Postoje i radionice koje se odlikuju većim brojem učesnika, zatim video konferencije, elektronsko učenje preko web sajta firme koja se bavi treningom...

Oblasti koje se obrađuju na ovakvim treninzima i seminarima se tiču odeljenja hrane i pića, recepcije, rezervacija, hotelskog domaćinstva, upravljanja, finansija, kriznog menadžmenta, odnosa sa gostima, prodaje i marketinga, ljudskih resursa i tehničke službe.

V.11. Primeri još nekih tehnika i korišćenih metoda u treninzima za razvijanje veština

V.11.1. Demonstracija

Ova tehnika se primenjuje prvenstveno u treninzima za razvijanje osoblja na pozicijama koje podrazumevaju veštine bazirane na standardima hotela. U njoj su zastupljeni sledeći metodi:

1. Objašnjenje – Trener govori koja je tema treninga: „Danas ćete naučiti kako da...“. Trebalo bi da ohrabi polaznike da postavljaju pitanja, kako bi se izbegle nedpumice i odagnao strah od učenja novog zadatka.
2. Pokazivanje – Trener pokazuje (demonstrira), korak po korak, kako se pravilno izvodi zadatak. Pojedinačni koraci su vidno raščlanjeni i detaljno objašnjeni.
3. Samostalni rad – Polaznik ima priliku dasamostalno demonstrira (ponovi) ono što je trener uradio. Trener posmatra svaki detalj.
4. Ocena – Trener daje svoje viđenje izvršenja zadatka. Bitno je da prvo govori o onome što je polaznik dobro uradio. Komentari moraju biti jasni i konstruktivni. Umesto da samo kaže šta nije bilo dobro, svoje izlaganje treba da potkrepi savetima za bolje izvođenje zadatka. Nakon toga, polaznik ima priliku za dodatnu demonstraciju.

V.12. Evaluacija

Evaluacija podrazumeva sakupljanje informacija o tome da li su polaznici bili zadovoljni treningom, materijalom za rad i da li su u mogućnosti da stečena znanja primene na poslu. Takođe je važno utvrditi da li su zaposleni promenili svoje ponašanje i da li je trening zapravo uticao na promenu ponašanja. Vrednost treninga se ogleda i u tome da li će i druga grupa isto reagovati nakon završenog treninga. Evaluacija obezbeđuje i uvid u to da li je trening bio dobra investicija i da li je ispunio očekivanja polaznika. Bez evaluacije gotovo da je nemoguće utvrditi uspeh treninga, što za sobom vuče ukidanje budžeta za ovaj način razvijanja osoblja. Iako većina hotela smatra da je evaluacija treninga neophodna, samo je mali broj zapravo sprovodi.

Jedan od načina za izvođenje evaluacije su upitnici, namenjeni i gostima i zaposlenima. Zaposleni odgovaraju na pitanja koja se tiču materijala korišćenog u treningu i emotivnog stanja i motivacije nakon treninga. Pitanja namenjena gostima traže odgovore vezane za nivo usluge, ljubaznosti i spremnosti osoblja da izađu u susret upućenim im zahtevima i očekivanjima.

V.12.1. Kriterijumi za evaluaciju

Pre uspostavljanja kriterijuma neophodno je imati postavljene ciljeve, što se dešava pre izvođenja treninga. Oni se tiču povezanosti učenja i performansi na radu. Drugi cilj je utvrđivanje povraćaja investicije (eng. ROI = return on investment). Mere se i reakcije zaposlenih, promene u ponašanju, rezultati na nivou hotela...

1. Reakcije na trening

Merenje reakcija se tiče samog treninga. Na kraju treninga se podeli upitnik koji učesnici popunjavaju. Pitanja su vezana za zadovoljstvo trenerom, sadržajem materijala, radnom sveskom i okruženjem (prostorijom, temperaturom, rasporedom pauza). Ostavljeno je mesto da se napiše koji deo treninga je bio najzanimljiviji i najkorisniji za primenu na poslu.

Ovaj metod, međutim, ne kaže ništa o tome šta je naučeno i da li su usvojeni novi modeli ponašanja. Merenje reakcija je važno zbog sledećeg: da se sazna koliko su polaznici bili zadovoljni treningom; da se, ako je potrebno, uradi revizija materijala; da se utiče na motivaciju i da se obezbedi zadovoljstvo budućih polaznika tog treninga.

2. Znanje

Odnosi se na stepen promene u nivou znanja (koncepti, veštine) polaznika nakon treninga. Znanje se meri kao i u školi: uz pomoć papira i olovke, u vidu testa. Zbog doslednosti u merenju, neophodno je sprovesti test pre i nakon treninga. Proveravanje znanja je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za preciznu evaluaciju.

3. Ponašanje i učinak

Kriterijumi za merenje ponašanja i učinka na poslu nakon treninga treba da pokažu i dokažu poboljšanje, jer se zaposleni posmatra i pre i posle treninga. Ono što, međutim, otežava ovaj pristup je to što situacije koje su obrađivane na treningu možda ne budu realizovane na radnom nestu, pošto je radna svakodnevnica dinamična i promenljiva i zateva reagovanje u trenutku.

4. Rezultati na nivou hotela

Ispitivanje vrednosti treninga se vrši i na nivou tima i na nivou celog hotela. Podaci se sakupljaju pre izvođenja treninga, a onda i nakon. Podaci obuhvataju produktivnost, obrt novca, fluktuaciju osoblja, prisustvo na poslu, žalbe gostiju, razlike u pruženom kvalitetu usluge, (ne)zadovoljstvo gostiju...

Veoma je bitno da se podaci prikupljaju precizno i strpljivo, jer od njih zavisi preciznost evaluacije treninga.

5. Povraćaj investicije

Povraćaj investicije je utvrđivanje vrednosti zaposlenih kroz finansijska merenja. Od presudnog je značaja da hotel meri investicije u zaposlene u vidu treninga, kao i povraćaj investicije u vidu povećanja zarade nakon treninga. Većina hotela, međutim, nema načina da ovo izmeri. Neke od prepreka su dodatno vreme koje je potrebno za pravilnu i preciznu evaluaciju, nedovoljno dobro urađena analiza potreba, strah od nepoznatog, nedovoljno poznavanje materije i pojma „povraćaj investicije“...

Iskustvo je potvrdilo da zadovoljstvo radnika pozicijom, uslovima, atmosferom i odnosom menadžmenta prema zaposlenima pozitivno utiče na njihovu motivaciju i zainteresovanost za unapređenje usluge, kao i na odnos prema gostima, što pozitivno utiče na profit i razvijanje posla, što samim tim predstavlja povraćaj investicije. Kada su zaposleni zadovoljni, duže se zadržavaju u firmi čime se štedi novac za novo regrutovanje i trening novih ljudi koji bi bili zapošljeni. Kada su ciljevi treninga usklađeni sa ciljevima i strategijom hotela povraćaj investicije je veoma visok.

Kada se radi o treningu, hoteli izdvajaju velike sume novca. Za rukovodstvo je bitno da imaju dokaz da je trening investicija, a ne trošak i da će čitav kolektiv imati koristi. Trošak je neophodno dobro isplanirati i napraviti budžet samo za razvoj i trening. Trošak nije samo plaćanje trenera, korišćenje prostorija, ishrana i slično, nego i to što zaposleni svoj radni dan provodi na treningu i tada nije operativan, odnosno ne doprinosi (direktno) povećanju profita. Očekivani povraćaj investicije se izražava u procentima.

V.13. Ocena učinka: neformalna, zvanična, Mystery Shopping

Neformalna ocena podrazumeva dostavljanje povratnih informacija radnicima o kvalitetu njihovog rada. Učestalost ovakve vrste ocenjivanja je fleksibilna, može da se sprovodi ili svakodnevno ili periodično. Smatra se da je njen značaj u motivisanju radnika veoma visok, jer pokazuje da je organizaciji stalo do toga kako on obavlja posao. Na osnovu povratne informacije se pojedinac trudi da ima što bolji učinak. Firma takođe ima koristi od ovakvog načina ocenjivanja, jer može na vreme da spreči da se posao obavi pogrešno ili da se odvija neusklađeno sa politikom poslovanja.

Formalna (zvanična) ocena: daje se ili na šest meseci ili na godinu dana i biva uključena u dosije zaposlenog.

„Ima četiri osnovne svrhe:

- 1) Da se radnicima zvanično saopšti kako se rangira njihov trenutni učinak
- 2) Da se izdvoje radnici koji zaslužuju povišicu zbog zalaganja na poslu
- 3) Da se izdvoje radnici kojima je potrebna dodatna obuka
- 4) Da se izdvoje kandidati za unapređenje.“³²

Mystery Shopping je američki koncept koji se decenijama koristi kao pouzdano sredstvo za merenje nivoa usluge u određenom objektu i njegove pozicioniranosti u odnosu na konkurenciju.

³² Dr Sanja Vlahovic: Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu, Hotelsko poslovanje, materijal za seminar, str 98

Rukovodioci žele da znaju šta njihovi klijenti ili kupci misle o firmi, kako se osećaju u samom objektu i da li su zadovoljni uslugom. Suočenost sa činjenicom da nije moguće da se lično uvere u to, tj da sami sebi budu kupci, dovela je do toga da se angažuju takozvani test kupci, poznatiji kao „mystery shopper“-i. Ovi pojedinci su dobro informisani i znaju mnogo o uslužnoj delatnosti, pa shodno tome mogu i da donesu pravu procenu o trenutnom nivou kvaliteta usluge u određenom objektu.

Analizom audio zapisa, fotografija i nepristrasnih izveštaja koje profesionalni kupac podnosi generalnom direktoru hotela se uočavaju slabe i jače strane zaposlenog i vidi se da li je usvojio ono čemu je podučavan na treningu. Na osnovu dokaza se odlučuje o daljim koracima u smislu usavršavanja učinka. Rukovodioci dobijaju i mesečni izveštaj koji pokazuje napredak odeljenja i poziciju hotela u odnosu na konkurenciju.

VI Ulaganje u razvoj osoblja na primeru beogradskog hotela „Holiday Inn“

Polovinom novembra 2007. godine u Beogradu je otvoren prvi „Holiday Inn“, pripadnik jednog od sedam brendova InterContinental Hotels grupe. Lanac sa četiri zvezdice „Holiday Inn“ u svetu sada broji više od 1.338 hotela. Originalni lanac osnovan je 1952. u gradu Memfisu, država Tenesi u SAD, a od 1998. pripada IHG-u.

Plan o izgradnji beogradskog „Holiday Inn“-a razvio se 2005. Tada je na današnjoj lokaciji na Novom Beogradu, uz železničku prugu, bilo samo zeleno prostranstvo. Nije bilo ni jedne od velelepni poslovnih zgrada koje sada čine okruženje ovog modernog poslovnog hotela sa visoke četiri zvezdice. Ovaj hotel spada u tzv. greenfield investicije i posluje kao franšiza. Bilo je mnogo skepticizma zbog otvaranja ovog hotela na ovoj lokaciji, jer mnogi tada nisu videli smisao pozicioniranja moderne staklene zgrade uz halu „Expo XXI“. Kao

jednu od mana navodili su blizinu železničke pruge i nehigijensko naselje, koje bi loše uticalo na imidž i razvoj posla.

Za izgradnju objekta bilo je potrebno oko dve godine. Gradilište sa majstorima i drugim izvođačima radova uklonjeno je na sam dan otvaranja, 17. novembra 2007. A gde su bili zaposleni? Ko je činio i čini tim „Holiday Inn“-a?

U poslovanju hotela, zapravo kada se poslovanje započinje od zemljane površine, postoje faze: pre opening i soft opening, a konsolidacija aktivnosti i učinka se vrši nakon dve godine, od dana primanja prvog gosta. Pre opening kancelarija je zapošljavala manji tim ljudi, u glavnom buduće rukovodioce sektora. Nakon toga, započet je proces regrutacije i selekcije za sve druge pozicije. Kompletan tim je bio оформljen šest meseci pre otvaranja vrata za prve goste.

Politika zapošljavanja za novi hotel se u mnogome nije uklapala u lokalni uvreženi način razmišljanja. Osim za rukovodeće pozicije, za sve druge su primani ljudi sa malo ili ni malo iskustva u branši. Razlog za ovo je veoma jednostavan: mnogo je lakše oformiti zaposlenog po pravilima brenda ukoliko prethodno nije „okaljan“ drugim, nedovoljno savremenim hotelskim načinom poslovanja i ophođenja prema gostu. Većina zaposlenih je tek bila završila fakultet i ovaj hotel im je bio prvo radno mesto. Hotel danas zapošljava oko sto ljudi, a stepen fluktuacije nakon dve godine poslovanja iznosi samo 6,5%.

Kada je vršeno testiranje za određene pozicije, akcenat je stavljan na uslugu, spremnost da se izađe u susret, timski rad, verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Imajući u vidu nedostatak iskustva iz branše, ispitivači su navodili primere situacija, a od kandidata se očekivao odgovor. Ličnost kandidata, osmeh i vedrina bili su preduslovi za mogućnost rada na recepciji, u baru ili restoranu. Poznavanje barem jednog stranog jezika spada. Između ostalog, i u standarde InterContinental Hotels Grupe. Proces orijentacije je u ovom slučaju izgledao nešto drugačije nego obično: zaposleni su imali prilike da se upoznaju sa objektom od temelja, tako da su vrlo dobro znali gde će šta biti, kao što sada znaju kako je nekada izgledalo. Informativni boravci na gradilištu imali su za cilj zbližavanje sa projektom u

smislu njegovog prihvatanja kao buduće kuće odnosno doma u kojem će svi zajedno raditi i provoditi najveći deo dana.

Činjenica da hotel pripada lancu podrazumeva poštovanje već propisanih standarda, kako u uređenju, tako i u načinu pružanja usluge. Trening u pre opening fazi podrazumeva učenje ovih pravila i načina na koji se ona primenjuju. Vođe budućih timova su prisustvovala kursovima u Londonu, u centrali „Holiday Inn“-a za Evropu, Bliski istok i Afriku. Osim teorijskog prenošenja znanja, deo treninga je bilo i upoznavanje sa radom „na frontu“, odnosno podrazumevao je posetu drugim objektima nove generacije širom Evrope. IHG je obezbedio i pisani materijal za nove članove tima. Vođe sektora su ova znanja onda prenosili novim kolegama, svako za svoju oblast. Treninzi su se održavali u posebnoj zgradi, jer na gradilištu to nije bilo moguće izvesti. Ovakva priprema je neophodna, ne samo u slučaju kada kadar nema prethodnog iskustva. Tzv. „suvi treninzi“ i rešavanje problemskih situacija spadaju u uobičajen način unapređenja kvaliteta usluge.

Hotelska organizaciona šema izdvaja pet sektora: sobe, hrana i piće, prodaja i marketing, finansije i tehničku službu. U okviru sektora soba nalaze se odeljenja rezervacija, recepcije i domaćinstva. Sektor hrane i pića uključuje restoran, bar i kuhinju. Prodaja i marketing uključuje i odeljenje banketa. Sektor finansija, osim računovodstva uključuje i pravnu službu, odeljenje ljudskih resursa i nabavke. Tehničku službu čine IT stručnjaci, služba zaštite od požara i sigurnosnih procedura, kao i služba održavanja. Svaki od ovih sektora ima bar po jednu osobu koja je zadužena za profesionalni razvoj pojedinaca u sektoru.

Kao i u svakom hotelu, i u ovome postoje prioriteti za ulaganje u razvoj zaposlenih: to je svakako poboljšanje nivoa usluge, što u poslovnom jeziku znači povećanje prihoda. Jedan od primera razvoja zaposlenih u odeljenju rezervacija jeste i njihovo upoznavanje i savlađivanje „Holiday Inn“-ovog CRS-a pod imenom „Holidex“. Što se tiče treninga za recepciju, prodaju i marketing, finansije i upravljanje uopšte, ovaj hotel se odlučio da unajmi inostranu firmu koja će na mesečnom nivou držati određen broj treninga zaposlenima, rukovodeći se najsavremenijim principima poslovanja u svetskom hotelijerstvu. „Holiday

Inn“ Beograd je samo u toku 2009. u razvoj svojih zaposlenih na svim hijerarhijskim nivoima investirao više desetina hiljada eura. Obavezu za praćanje razvoja i unapređenja posla vezanog za uslugu i uređenje ima firma koja je unajmljena da pruža trening i to čini redovnim Mystery Shopping-om, nezavisno od onoga koji za sebe sprovodi IHG. U hotelu su zastupljeni i treninzi na radnom mestu, stalna podrška nadređenih i rotacija.

Osim u neformalnu edukaciju, hotel ulaže u svoje zaposlene i formalnim putem: mnogima su plaćene osnovne studije iz branše, kao i postdiplomske, odnosno master studije. Investicija treba da se obezbedi, a to se čini potpisivanjem ugovora, kojim se zaposleni obavezuje da će još minimum određeni vremenski period raditi za hotel i svojim znanjima doprineti opštem razvoju.

Sistem motivacije i nagrađivanja je takođe razvijen. Hotel neguje okupljanja zaposlenih nekoliko puta godišnje sa ciljem zabave i druženja. Na rođendanu hotela se biraju najzaslužniji pojedinci, a onaj ko je izabran za radnika godine dobija putovanje za dve osobe, bilo gde na svetu, koje je plaćeno.

Funkcionisanje ovog tima posvedočeno je vrhunskim zadovoljstvom gostiju, koji svoje mišljenje iznose u upitnicima koje dobiju kad se prijave u hotel. Ovi upitnici se svakog meseca šalju u London, gde se analiziraju. Na kraju godine, upitnici prikupljeni iz celog sveta se upoređuju i izdaje se zvanična IHG lista u različitim kategorijama po brendovima. Beogradski „Holiday Inn“ se od početka poslovanja nalazi pri vrhu, naročito u kategorijama „customer service“-a, jer već je pomenuto da su zaposleni i način pružanja usluge jedina konkurentska prednost u današnjem hotelijerstvu.

VII Hotelijerstvo u Srbiji: povezanost obuke i usluge

Razgovori sa predstavnicima ljudi iz privrede i iskustva iskazana u njima pokazuju da rukovodioci hotela u Srbiji mahom ne posvećuju mnogo pažnje ulaganju u profesionalni razvitak ljudi koji direktno pružaju uslugu, već to najčešće čine samo za šefove odeljenja i upravu. Smatraju da finansiranje obuke onih koji su u direktnom kontaktu sa gostom i koji neposredno sprovode u delo obećanje odeljenja prodaje i marketinga iz promotivnog materijala vodi samo gubitku, pošto je stepen fluktuacije zaposlenih veoma visok. Trening se ne isplati, jer bi se ono što je naučeno prenelo u drugu firmu. Razmišljanja o dodatnom motivisanju i povećanju privrženosti preduzeću nisu pominjana. Razlog većeg ulaganja u rukovodioce odeljenja je stav da su ljudi raspoređeni na hijerarhijski nižim pozicijama lakše zamenljivi od onih koji imaju veću odgovornost. Menadžeri su motivisaniji, jer imaju veća primanja i ličnu satisfakciju pošto mogu da odlučuju i da upravljaju poslovanjem svog odeljenja. Nesvesno se izgubi iz vida da odeljenje ne čini pojedinac, nego čitav tim ljudi koji bi trebalo da dele zajednički cilj. Jedna od karakteristika važnosti hijerarhijskog ustrojstva je i fleksibilnost postojanja potrebe za određenim radnim mestom, u smislu da se određene pozicije u organigramu formiraju po pojedincu koji pokazuje izvesne sklonosti i veštine za obavljanje pojedinih poslova, a nakon odlaska te osobe iz službe se radno mesto „ugasi“. Ovime se demotivišu oni koji bi možda takođe imali uspeha na toj poziciji. Ovakav način vodi konfuziji čitavog kolektiva, jer je uobičajeno (i nadasve smisleno i logično) da je kategorija radnog mesta nepromenljiva.

Kompanije specijalizovane za profesionalnu obuku osoblja se tek pojavljuju na našem tržištu, međutim direktori i ljudi odgovorni za razvoj osoblja su vrlo skeptični u pogledu saradnje sa njima. Neki smatraju da je postojanje ovakvih institucija neopravdano, a potencijalnu saradnju bi smatrali uvredljivom, jer bi to, po njihovom shvatanju, značilo da oni ne umeju da obavljaju svoj posao „koji tako rade već 20, 30 ili 40 godina.“ Mladi rukovodioci su otvorenijeg uma i shvataju šta znači imati profesionalnu podršku u cilju veće zarade hotela koja je veoma transparentna, ali oni mahom imaju drugi problem, pošto

vlasnici objekta nisu iz hotelijerstva nego se bave drugim delatnostima i ne mogu da shvate značaj podizanja kvaliteta usluge.

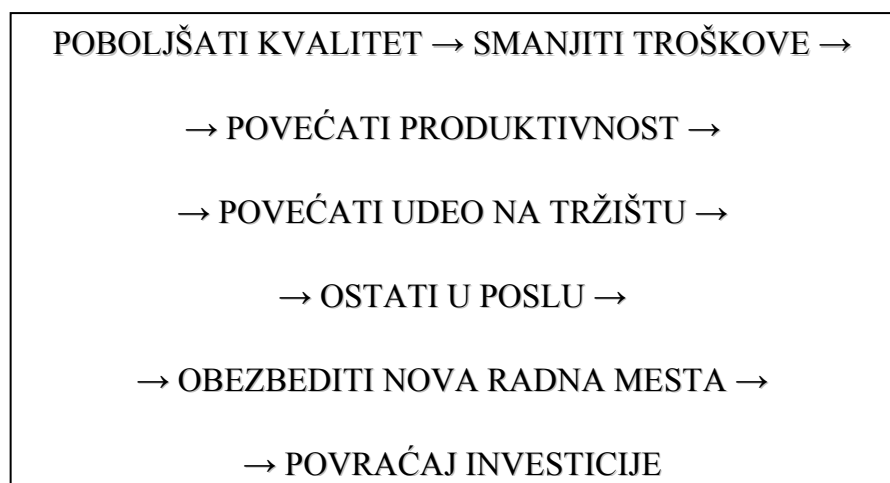
„Customer service“ je fraza na engleskom jeziku koju je kod nas moguće jedino opisno prevesti, jer zvaničan prevod ne postoji. Jezik odražava stanje svesti jednog naroda. Da li izostanak ove fraze iz našeg rečnika treba tumačiti nespremnošću da se shvati neophodnost preorijentisanja na potrošača, odnosno gosta?

Ukoliko posetimo web sajt većine domaćih hotela, videćemo da se ne pominje pojedinac koji je na usluzi „izvoru prihoda“, nego „prednosti“ poput televizora, fena za kosu, interneta... Ni na jednom od web sajtova vodećih hotelskih lanaca u svetu se ne ističe pohvala neživoj stvari. Tamo se mogu videti izjave koje naznačuju raspoloživost ljubaznog osoblja za čitavo vreme boravka u hotelu. A kod nas: odeljenje hotelskog domaćinstva radi od 8 do 22 časa i samo u tom periodu je moguće dobiti dodatno ćebe. Šta će se desiti ukoliko gost oko ponoći shvati da mu je hladno? Nazvaće recepciju i dobiti odgovor da domaćice hotela rade tek od 7 sati i da nazove tada, pošto recepcioner koji je na dužnosti u trećoj smeni ne sme da napušta radno mesto, a ćebad nisu kod njega. Da li je to sve što gost može da dobije od nas kao nekoga ko pruža „uslugu“?

Treningom, obukom i drugim vidovima motivisanja je neophodno uticati na formiranje timskog duha kao i na svest o tome da je hotel organizam u kojem sve ćelije funkcionišu sa ciljem opstanka i da ako jedna otkaže, druge takođe počinju da se gase.

VIII Verifikacija hipoteze i zaključak

Tema rada je značaj obuke za upravljanje ljudskim resursima. Njegov početak se bazirao na značaju vrhunske usluge, pružene od strane dobro obučениh zaposlenih, koja je odraz kvaliteta. Kvalitet ima svoju cenu. Postizanje kvaliteta traži ulaganja koja u prvom momentu izgledaju kao ne(is)plativa, ali na duže staze donose zaradu. Razmišljanje kojim se treba voditi ukoliko želimo da ostanemo u igri, kažu eksperti, jeste da je nepostizanje kvaliteta još skuplje.



Slika 6: Demingova lančana reakcija³³

Jedan od osnovnih koraka čiji je cilj postizanje kvaliteta se tiče upravo obuke, treninga, profesionalnog razvoja zaposlenog. Produktivnost se povećava unapređenjem radnih aktivnosti pojedinca. Povećana produktivnost vodi povećanju zarade, što se neosporivo može prikazati kroz toliko željeni povraćaj investicije u zaposlene. Na osnovu svega navedenog i obrađenog, aksiomatski karakter naslova je potvrđen, jer su učenje i trening definitivno uslovi bez kojih se ne može napredovati. Ljudi su ti koji prave razliku, jer... Ljudi rade sa

³³ Ibid, str. 63

ljudima i ljudi kupuju od ljudi. Dobro istrenirano osoblje je jedina prednost koju hotel može da ima u odnosu na konkurenciju.

Skepticizam prema neophodnosti treninga je uglavnom zasnovan na tome da se rezultat ne vidi odmah, već se na finansijskim izveštajima prikazuje nakon izvesnog vremena. Izgovori rukovodilaca se tiču i neproduktivnosti zaposlenog koji dan koji mu je plaćen provodi, suštinski samo fizički, van radnog mesta, i pritom ne privređuje direktno. U praksi je zastupljen i motiv „sveznajućeg“ rukovodioca, koji nikome, naročito ne konkurenciji, neće pokazati da nešto „ne ume da radi“. Priznanje da se nešto „ne zna“ otelotvoreno je u izvođenju bilo kakvog treninga osoblja. Kao dodatak objašnjenju spominje se i „činjenica“ da rukovodilac ne može investitorima da predloži uvođenje obuka iz razloga što je upravo on/ona na mestu generalnog direktora, na primer, i da investitori od njega/nje očekuju da obuči svakog zaposlenog u svakom sektoru hotela, od stjuarda, sobarice, preko konobara, kuvara i pravne službe, pa sve do finansijskog direktora. Trening je potreban. Svima.

Situacija u našoj zemlji se menja na bolje. Sve je više onih koji shvataju neophodnost obuke i unapređenja performansi pojedinca. Ovaj proces je, međutim, veoma spor, imajući u vidu ekonomsko-političko stanje u državi i nesamostalnost privatnog sektora na mnogim poljima. Ali... Ako se nešto sporo odvija, ne znači da je nedostižno. Novije generacije imaju snagu da se oslobode okova zastarelog načina rukovođenja i negovanja međuljudskih odnosa u timu zahvaljujući globalnim uticajima i dostupnosti informacija. Podrška iskusnijih ljudi iz branše je neophodna. Izazov sa kojim se tu susrećemo jeste nedovoljno dobra komunikacija i nedovoljno definisani pojmovi i ciljevi. Komunikacija je takođe jedna od stvari koja se može naučiti ili unaprediti treningom, stalnom vežbom i to dok ne postane besprekorna i ne omogućiti lakše priključivanje našeg podneblja onom delu branše koji se zove vrhunsko svetsko hotelijerstvo.

Zaposleni u vrhunskom svetskom hotelijerstvo bivaju negovani od strane poslodavaca na isti način na koji oni vode brigu o svojim gostima. Ljudski kapital je jedino preimućstvo hotela u sveprisutnoj nemilosrdnoj borbi za novac i prevlast na tržištu.

IX LITERATURA

- 1) Accel team; www.accel-team.com
- 2) An introduction to Tedqual: a methodology for quality in tourism education and training, 1st ed., Madrid: WTO, 1997.
- 3) Armstrong, Michael; A handbook of human resource management; 9th ed; Kogan Page Ltd; London; 2003.
- 4) Bernardin, John H.; Human resource management: an experiential approach; 4th ed.; McGraw – Hill; New York; 2007.
- 5) Boella, M. J.; Human resource management for the hospitality industry; 7th ed; Stanley Thornes Ltd; United Kingdom; 2003.
- 6) Bogićević Milekić, Biljana; Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, 2008.
- 7) Book page; www.bookpage.com
- 8) Business balls; www.businessballs.com
- 9) Business Knowledge Center; www.netmba.com
- 10) Čačić, Krunoslav; Poslovanje hotelskih preduzeća; Čigoja štampa, Beograd, 1995.
- 11) Dasler, Gari; Osnovi Menadžmenta ljudskih resursa, 4. izd, Data status, Beograd, 2007.
- 12) Delić, Jelisaveta; Obrazovanje i obuka kao instrument upravljanja ljudskim resursima u turističkim preduzećima: magistarski rad; Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

- 13) Hänssler, Karl Heinz; Management in der Hotellerie und Gastronomie; Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH; München; 2008.
- 14) Henschel, Karla; Hotelmanagement; Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH; München; 2008.
- 15) International tourism: a global perspective, Madrid : WTO, 1997.
- 16) Jaszay, Christine; Dunk, Paul; Training design for the hospitality industry; Delmar, Thomson Learning Inc; 2003.
- 17) Jones, Peter; Handbook of hospitality operations and IT; Elsevier Ltd.; Oxford; 2008
- 18) Kandampully, Jay A.; Services Management: the new paradigm in Hospitality, Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2007.
- 19) Nash, Lenny; The NEW Value of Hotel Customers, The Leading Hotels of the World, Market Metrix, July 2008.
- 20) Powers, Tom; Barrows, Clayton W.; Introduction to management in the Hospitality Industry, 8th ed., Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2006.
- 21) Quote Mountain; www.quotemountain.com
- 22) Slide share; www.slideshare.net
- 23) Sommerville, Kerry L.; Hospitality Employee Management and Supervision, Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2007.
- 24) Svorcan, Novak; Globalni lanci hotelske industrije; Visoka hotelijerska škola, Beograd; 2008.
- 25) Tanke, Mary L.; Human Resources Management for the Hospitality Industry; 2nd ed; Delmar, Thomson Learning Inc; 2001.

- 26) Tesone, Dana V.; Hospitality Information Systems and E-Commerce; John Wiley & Sons Inc.; 2006.
- 27) Tesone, Dana V.; Handbook of hospitality human resources management; Burlington, MA; Butterworth-Heinemann/Elsevier; 2008.
- 28) Uni Erlangen; www.economics.phil.uni-erlangen.de
- 29) Vlahović, Sanja; Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu, Hotelsko poslovanje: materijal za seminar, Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, 2007.
- 30) Walker, John R.; Introduction to hospitality management; 6th ed; Upper Saddle River, NJ : Pearson Education, 2007.
- 31) Wikipedia, the free encyclopedia; www.wikipedia.org