EVALUACIJA MODELA TAIS ZA UTVRĐIVANJE PREDISPOZICIJA ZAPOSLENIH ZA RAD U UGOSTITELJSTVU

By Ivana Mitrašinović

WORD COUNT 54925 TIME SUBMITTED 20-JUL-2020 10:02AM
PAPER ID 61355852

UNIVERZITET SINGIDUNUM

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

EVALUACIJA MODELA TAIS ZA UTVRĐIVANJE PREDISPOZICIJA ZAPOSLENIH ZA RAD U UGOSTITELJSTVU

- Doktorska disertacija -

Mentor:
Prof. dr Slobodan Čerović

Kandidat:
Ivana Mitrašinović
455019/2012

Beograd, 2020. god.

S A D R Ž A J

Uvod 4

1. Karakteristike ugostiteljskog poslovanja 8

1.1 Specifičnosti poslovanja ugostiteljskih preduzeća 8

1.2 Značaj ljudskih resursa u ugostiteljstvu 13

2. Gostoprimstvo i njegov značaj u ugostiteljstvu 18

2.1 Razlika između odlične usluge i gostoprimstva 20

2.2 Obuke u oblasti gostoprimstva 24

2.3 Kontradiktornosti u uslužnom poslovanju 27

3. Koncept upravljanja ljudskim resursima 30

3.1 Savremeni ljudski kapital 31

3.1.1 Diverzitet ljudskih resursa u ugostiteljskom poslovanju 33

3.1.2 Prednosti i nedostaci diverziteta ljudskih resursa 46

3.2 Značaj selekcije ljudskih resursa 53

3.3 Modeli selekcije ljudskih resursa 59

3.3.1 Standardni izvori informacija 62

3.3.2 Testiranje kandidata 64

3.3.3 Intervju 68

3.3.4 Nekonvencionalni metodi selekcije 72

4. Testovi ličnosti i njihova primena 79

4.1 Uloga testova ličnosti u procesu selekcije zaposlenih 80

4.1.1 Validnost i pouzdanost testova ličnosti u procesu selekcije zaposlenih 84

4.1.2 Najčešće korišćeni testovi ličnosti u ugostiteljskim preduzećima 86

4.1.3 Savremeni trendovi u oblasti procene ličnosti 90

5. Istorijat i definisanje TAIS testa ličnosti 95

5.1 Primena TAIS testa ličnosti u praksi i u naučnim istraživanjima 95

5.2 Prednosti TAIS testa ličnosti u odnosu na ostale testove ličnosti koji se koriste u poslovnim organizacijama 97

5.3 Definicija TAIS normativne grupe 100

6. Istraživanje 1: Definisanje osobina ličnosti koje predstavljaju predispozicije za uspešnost menandžera restorana 103

6.1 Identifikacija učesnika u istraživanju 103

6.2 Rezultati istraživanja – profil uspešnih menadžera restorana u poređenju sa TAIS normativnom grupom 104

6.2.1 Pojedinačni TAIS parametri i njihove vrednosti za profil uspešnih menadžera restorana 107

6.2.2 Veštine koncentracije 111

6.2.3 TAIS parametri koji ukazuju na spremnost i efikasnost menadžera u prilagođavanju novim tehnologijama 122

7. Istraživanje 2: Definisanje osobina ličnosti koje ukazuju na prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva kod pojedinaca zaposlenih u restoranima 124

7.1 Identifikacija učesnika u istraživanju 124

7.2 Rezultati istraživanja – profil zaposlenih u restoranima koji imaju prirodan osećaj za pružanje gostoprimstva u poređenju sa TAIS normativnom grupom 127

7.2.1 Pojedinačni TAIS parametri i njihove vrednosti za profil zaposlenih u restoranima koji pružaju srdačnu uslugu 132

8. Unakrsno analiziranje rezultata Istraživanja 1 i Istraživanja 2 141

8.1 Sličnosti profila gostoprimljivih zaposlenih u restoranima i profila uspešnih menadžera restorana 146

8.2 Razlike profila gostoprimljivih zaposlenih u restoranima i profila uspešnih menadžera restorana .. 149

8.3 Odluka o selekciji kadrova – interni ili eksterni kandidati 152

9. Dokazivanje hipoteza analizom i obradom podataka 154

Zaključak 158

Literatura: 161

Elektronski izvori: 169

Popis slika: 171

Popis tabela: 171

Popis grafikona: 172

Uvod

Obrazloženje teze i predmet istraživanja

Značaj kvalitetnih kadrova i njihova spretnost u ophođenju sa gostima i kolegama, kao i rastuća internacionalizacija tržišta i multikulturalizam ljudskih resursa, zahtevaju od ugostiteljskih objekata da u svom poslovanju koriste razne modele i metode koje im pomažu u efikasnoj i kvalitetnoj selekciji ljudskih resursa. Zahtevi gostiju su sve kompleksniji, a prisustvo brojnih konkurenata sve više stvara potrebu za pažljivom selekcijom kandidata koji će doprineti, ne samo dobrim finansijskim rezultatima, već i stvaranju jasnog imidža poslovanja koji ugostiteljska preduzeća izdvaja od konkurenata. Osećaj dobrodošlice, ljubaznost, velikodušnost, prilagodljivost, briga za privatnost gosta, prijatna iznenađenja samo su neki od osećaja i gestova koji doprinose lojalnosti gostiju, a samim tim i uspešnosti dugoročnog poslovanja ugostiteljskih preduzeća. U savremenom dobu, poslovni procesi se standardizuju i automatizuju, jer je efikasnost veoma važan aspekt poslovanja. Većina obuka u poslovnom svetu zasnivaju se na jasnim instrukcijama i jednostavnim odgovorima. Gostoprimstvo nije zasnovano na jednostavnom odgovoru. Gostoprimstvo zahteva predanost datoj situaciji i potrebama gostiju, a od zaposlenih u ugostiteljskim objektima očekuje se da u isto vreme prate standarde poslovanja, ali i da zadrže duh srdačnosti i gostoprimstva. Kroz istraživanje obavljeno uz pomoć testa ličnosti poznatog kao TAIS (skraćeno od: The Attentional and Interpersonal Style Inventory) analizirane su karakteristike ličnosti koje se ovim testom mogu definisati, a ukazuju na prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva i uspešnost zaposlenih u ugostiteljstvu.

Hipoteze i cilj istraživanja

Dve osnovne **hipoteze** u ovom radu su:

H1: Korišćenjem TAIS testa ličnosti u selekciji kadrova može se ustanoviti prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva.

H2: Korišćenjem TAIS testa ličnosti u selekciji kadrova mogu se ustanoviti predispozicije za njihovu uspešnost na poziciji menadžera ugostiteljskih preduzeća.

Pored osnovnih hipoteza postavljene su i sporedne hipoteze:

- Dobre upravljačke sposobnosti u ugostiteljskim preduzećima ne znače automatski i dobre ugostiteljske sposobnosti i obrnuto.
- Karakteristike ličnosti - visoka moć zapažanja, sposobnost za primanje i razmenu velikog broja informacija, ekstravertnost, efektivno verbalno izražavanje i briga za druge stvaraju osećaj gostoprimstva potencijalnim gostima.

Cilj istraživanja je da ukaže na neophodnost kvalitetnog pristupa selekciji ljudskih resursa u ugostiteljskom poslovanju i da definišu modele selekcije ljudskih resursa koji pomažu pri određivanju predispozicija pojedinaca za pružanje gostoprimstva i postizanje uspešnih rezultata u ugostiteljskom poslovanju. Istraživanja u ovom radu imaju za cilj da definišu normativne vrednosti TAIS testa ličnosti koji će olakšati selekciju zaposlenih u ugostiteljskim preduzećima i koje se u budućnosti mogu koristiti u procesu efikasnijeg i transparentnijeg zapošljavanja u ugostiteljskom poslovanju.

Sadržaj disertacije

Disertacija sadrži devet poglavlja u okviru tri dela:

Prvi deo disertacije odnosi se na definisanje karakteristika i specifičnosti ugostiteljskog poslovanja, značaj ljudskih resursa u ugostiteljstvu, kao i na definisanje gostoprimstva koje je u srži ugostiteljskog poslovanja.

Drugi deo rada obuhvata upoznavanje sa konceptom upravljanja ljudskim resursima u ugostiteljstvu. Detaljnije se analiziraju modeli selekcije ljudskih resursa i trendovi u oblasti procene ličnosti. U ovom delu rada se objašnjava i istorijat, karakteristike i primena TAIS testa ličnosti koji se koristi u istraživanjima.

Treći deo rada obuhvata dva istraživanja, kao i poređenje rezultata iz ova dva istraživanja i dokazivanje hipoteza. Prvo istraživanje odnosi se na definisanje osobina ličnosti koje predstavljaju predispozicije za uspešnost menadžera ugostiteljskih preduzeća, a drugo istraživanje odnosi se na definisanje osobina ličnosti koje ukazuju na prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva kod pojedinaca.

Uz tri osnovna dela, rad sadrži i Uvod, Zaključak i Literaturu.

Primenjene metode istraživanja

Za **primarna istraživanja** korišćen je **metod anketnog upitnika** preko TAIS testa ličnosti. Primarno istraživanje obavljeno je u periodu od januara do septembra 2019-te godine na 252 ispitanika zaposlenih u ugostiteljskim objektima na teritoriji Kanade (provincije: Alberta, Britanska Kolumbija, Manitoba i Ontario) i SAD-a (države: Kalifornija i Vašington).

Osim primarnog istraživanja, za prikupljanje podataka korišćena je **kvalitativna analiza dokumenata**, kao što su naučni i stručni radovi i članci iz časopisa koji se bave odgovarajućom temom.

Deduktivna metoda je korišćena radi sistematizacije naučnih saznanja o uslužnoj delatnosti, specifičnosti karakteristika zaposlenih i modelima selkcije ljudskih resursa u ugostiteljstvu.

Statističkom metodom kvantitativno su prikazani rezultati dobijeni u istraživanju, a **komparativnom metodom** su upoređeni rezultati istraživanja u cilju definisanja sličnosti i različitosti TAIS karakteristika ličnosti i njihovog uticaja na poslovne rezultate ispitanika u ugostiteljskom poslovanju.

Logički postupci **analize, sinteze, apstrakcije i generalizacije** omogućili su definisanje i utvrđivanje relevantnih odnosa i povezanosti između posmatranih TAIS parametara i karakteristika ličnosti i ponašanja pojedinaca.

Za razradu hipoteza i zaključivanje korišćene su **analitičko-sintetičke i induktivno-deduktivne metode**, kao i **metode izvođenja stavova i dokazivanje**.

Očekivani naučni doprinos disertacije

U svetu postoji potreba za kvalitetnim i kompetentnim kadrovima u ugostiteljskim preduzećima, koji će uz posedovanje potrebnih znanja i poslovnih veština, gostima pružiti osećaj gostoprimstva na velikodušan i srdačan način. Visoka fluktuacija zaposlenih, kao i potreba za sezonskim radnicima još u većoj meri doprinose kompleksnosti procesa selekcije zaposlenih u ugostiteljskim preduzećima i znatno uvećavaju troškove celokupnog procesa.

Naučni doprinos ovog rada je definisanje vrednosti TAIS parametara koji određuju karakteristike ličnosti potrebne za pružanje gostoprimstva i za uspešnost kandidata u ugostiteljskom poslovanju. Definisine vrednosti TAIS parametara pružaju mogućnost ranog utvrđivanja predispozicija potrebnih za kvalitetno i uspešno obavljanje poslova u ovom sektoru.

Rezultati TAIS testa ličnosti se dobijaju analiziranjem grafikona od strane pojedinaca koji su obučeni i licencirani za to. Veliki naučni, ali i praktični doprinos ovog istraživanja su formirani šabloni i vrednosti za svaki od TAIS parametara u okviru kojih se očekuje da će dobri kandidati ostvariti rezultate. Postojanjem ovakvih šablona, čak i osobe koje nisu obučene za analiziranje TAIS testa ličnosti, moći će da uporede rezultate kandidata sa formiranim šablonima očekivanih vrednosti i da u pojedinim karakteristikama ličnosti utvrde njihove predispozicije za uspešno obavljanje pozicija u oblasti ugostiteljstva. Ovakvim pristupom selekciji zaposlenih moguće je znatno smanjiti troškove selekcije kandidata, ali i smanjiti fluktuaciju zaposlenih i poboljšati kvalitet usluge.

I DEO

1. Karakteristike ugostiteljskog poslovanja

1.1 Specifičnosti poslovanja ugostiteljskih preduzeća

Poslovanje ugostiteljskih kompanija zasnovano je na stvaranju pozitivne organizacione klime u kojoj je radna energija iz različitih sektora kompanije usmerena u istom pravcu i ka ostvarenju istog cilja. S obzirom na to da poznati korporativni lanci upravljaju sa više stotina ili hiljada objekata širom sveta, pred timovima stručnjaka koji se bave upravljanjem ljudskim potencijalima stoji odgovoran zadatak. Potrebno je ne dopustiti rasipanje radne energije, već stvoriti jedinstven sistem koji će osobe različitih demografskih obrazaca usmeriti na produktivan rad i zajednički doprinos. Važno je pronaći balans između različitih potreba, potencijala i karakteristika zaposlenih i kroz sistematičan i strategijski zasnovan sistem upravljanja voditi sve te različitosti zajedno koristeći iste smernice i motivatore. Uslovi rada moraju se stvoriti u skladu sa potrebama zaposlenih, a takođe se i zaposleni moraju prilagoditi uslovima rada koje preduzeće zahteva. Svaki menadžer odgovoran je za funkcionalan rad zaposlenih u svom sektoru, ali takođe se mora uskladiti istovremeno i sa menadžerima drugih sektora, kako bi svi zajedno stvorili jednu efikasnu integrisanu celinu.

Zvanična definicija ugostiteljstva na osnovu Člana 3 Zakona o ugostiteljstvu Republike Srbije glasi: "Ugostiteljska delatnost jeste pružanje usluga smeštaja, pripremanje i usluživanje hrane, pića i napitaka, kao i pripremanje i dostavljanje hrane korisnicima za potrošnju na drugom mestu, koju ugostitelj obavlja u ugostiteljskom objektu, van ugostiteljskog objekta i pokretnom ugostiteljskom objektu, u skladu sa ovim zakonom i propisima donetim na osnovu ovog zakona."[1] U praksi, ugostiteljska delatnost sadrži još jedan nezamenjiv deo - ljudski kapital, a i sam proces pružanja usluga je dosta kompleksniji, jer se veliki akcenat stavlja na način na koji je usluga pružena. Zaposleni u ugostiteljstvu su pružaoci pomenutih usluga i od njihovog pristupa poslovnim aktivnostima zavisi uspešnost poslovanja. Ugostiteljstvo sa svim svojim specifičnostima poslovanja spada u kompleksnije industrije, jer kako u svom radu navodi Hemmington, N. (2007), ugostiteljstvo je spoj zabave, umetnosti, predstave i prodaje. Posebno kada se radi o ugostiteljstvu u komercijalne svrhe, teško je odvojiti čisto uslužni aspekt od cilja za ostvarenje profita. Upravljanje u ugostiteljstvu sa aspekta pružanja srdačne usluge je relativno mlada akademska oblast. Ranije se ova oblast u akademskom

[1] Prema izvoru: www.parlament.gov.rs; posećeno: 22. maja 2020. godine (Zakon o ugostiteljstvu Republike Srbije 17/2019-34)

svetu posmatrala kroz prizmu upravljanja hotelima i ugostiteljskim objektima bazirano na pravilima i procedurama, dok se u savremeno doba sve više posvećuje pažnja izučavanju ugostiteljstva kroz uslužnost i kroz definisanje odnosa između zaposlenih i gostiju. Upravljanje ugostiteljskim objektima ne može se analizirati kroz jednostavnu primenu upravljačkih tehnika i procedura. Ova oblast poseduje svoju jedinstvenost koja zahteva pažljivo odabrane i primenjene metode i tehnike poslovanja (Brotherton, B., Wood, R. C. 2000), kao i širok spektar znanja iz raznih oblasti poslovanja. Ugostiteljstvo je kompleksna delatnost koja se karakteriše brojnim i složenim poslovnim operacijama i koja zahteva prisustvo i umešnost ljudskog rada (Barjaktarović D. 2015).

Upravljanje ugostiteljskom kompanijom zahteva ne samo stvaranje eksternog prepoznatljivog brenda koji će privući goste, već i stvaranje i upravljanje internim brendom (King, C. 2010) koji će poboljšati zadovoljstvo zaposlenih kroz pružanje potrebne podrške u radu, plasiranje kvalitetnog znanja, podsticaj sticanja potrebnih veština i jasnoću u podeli radnih dužnosti. U ugostiteljskom sektoru upravljanje internim brendom pokazalo se kao moćno sredstvo kojim se utiče na povećanje energičnosti zaposlenih i njihovu odanost poslu i samoj kompaniji. Razvoj i upravljanje internim brendom u nehomogenoj grupi zaposlenih, kao što je to slučaj u ugostiteljstvu, povoljno utiče na stopu fluktuacije zaposlenih koja je uvek prisutan izazov ove industrije.

U isto vreme dok se ugostiteljske kompanije bore da stvore lojalne zaposlene, takođe se bore i da stvore što veći krug lojalnih gostiju. Procenti u dosadašnjim istraživanjima variraju, ali svako od njih dokazalo je da su troškovi poslovanja u ugostiteljstvu manji sa povećanjem broja lojalnih klijenata. Prema jednom od istraživanja procenjeno je da je privlačenje novih gostiju u hotel sedam puta skuplje za kompaniju nego što je privlačenje gostiju koji su već boravili u hotelu (Carper, J. 1992).

Pružanje usluge u ugostiteljskim objektima je “krhko i nesigurno” (Lahley, C., Morrison, A. 2000.) što ukazuje na visoku i direktnu uzajamnu zavisnost između uspešnosti zaposlenih u pružanju usluga i uspešnosti poslovanja. Gosti svaki put iznova ispituju kvalitet poslovanja i samo jedno neprijatno iskustvo može dovesti do zauvek izgubljenog poverenja gosta. Za razliku od kupovine proizvoda koji se prave po šablonu ili koristeći isti odnos istih materijala i za koje se garantuje konstantnost u kvalitetu, u sektoru usluga kvalitet pružene usluge zavisi od velikog broja varijabli koje po svojoj prirodi ne mogu biti garantovano konstantne. Ove varijable zavise od psihološkog profila, kao i od trenutnog stanja osobe koja pruža uslugu, uzajamne interakcije zaposlenih i menadžera, uslova rada, od zadovoljstva i motivacije zaposlenih, od kvaliteta proizvoda koji se koriste i stručnosti zaposlenih, pa čak i od raspoloženja gostiju i mnogih drugih faktora. Dokazano je da čak i vremenska prognoza utiče na to kako su gosti zadovoljni uslugom i na njihovo opšte raspoloženje (Bujišić, M., Bogićević, V. 2019), što uvodi i varijable na koje zaposleni u ugostiteljskim objektima ne mogu da utiču, ali trebalo bi da ih uzmu u obzir prilikom komunikacije i interakcije sa gostima.

Brotherton, B. i Wood, R. C. (2000) su definisali komercijalno ugostiteljstvo kao spoj ugostiteljstva, menadžmenta i profesionalnih strategija, koji su sami po sebi odvojene oblasti. Ugostiteljstvo se zasniva na voljnoj i trenutnoj razmeni specifičnih proizvoda i usluga od koje sve uključene strane imaju korist. U njihovom radu, upravljanje ugostiteljstvom u komercijalne svrhe predstavlja balans između prirodnog osećaja za pružanje usluge i naučenih tehnika koje se primenjuju za pružanje usluga u javnosti, a menadžment disciplinom koji se najčešće primenjuje je uglavnom iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, marketinga, prava i finansija.

Verovanje koje postoji u vezi sa industrijom turizma i ugostiteljstva je da je to lak posao u kome su dani ispunjeni odmorom, putovanjima, druženjem uz hranu i piće, zabavom, pa čak i sunčanjem ukoliko se kompanija nalazi na nekoj egzotičnoj lokaciji. Ovo je naravno mit i zaposleni u ugostiteljstvu upoznati su sa često nepovoljnim uslovima rada u kojima se obavljaju radne aktivnosti. U ugostiteljskoj industriji, zaposleni trpe pritisak sa više strana, od gostiju, od menadžera, od vlasnika kompanija, od saradnika i mnogih drugih učesnika u ovom poslovanju, tako da su uvek na oprezu i pripremljeni za nove zahteve i potrebe širokog spektra ljudi sa kojima su u kontaktu (Constanti, P., Gibbs, P. 2005). Stres zaposlenih u ugostiteljskom poslovanju predstavlja značajan problem, čijim se smanjenjem i rešavanjem smanjuju troškovi poslovanja. Najučestaliji faktori koji doprinose stresu zaposlenih na menadžerskim ili nemenadžerskim pozicijama u hotelima su nesuglasice na radnom mestu, tenzija među zaposlenima, pritisak od strane kolega, pritisak od strane gostiju, kao i preopterećenje poslom. Nije utvrđena razlika u izazivačima stresa između osoba muškog i ženskog pola, niti između zaposlenih koji jesu ili nisu u bračnoj zajednici, ali je utvrđeno da viši nivo stresa osećaju menadžeri nego osobe zaposlene na neupravljačkim pozicijama, što negativno utiče na zdravlje pojedinaca (O'Neill, J. W., Davis, K. 2011). Rad u ugostiteljstvu uglavnom je veoma naporan i zahteva konstantnu i fizičku i psihičku prisutnost. Veliki broj časova rada, visoka fluktuacija zaposlenih, veliki protok informacija, neprestane aktivnosti, veliki broj učesnika i raznovrsni zahtevi gostiju svrstavaju ugostiteljstvo u jednu od industrija koje se odlikuju nepovoljnim uslovima rada.

Rasprostranjene **migracije** stanovništva, pa samim tim i migracije zaposlenih stvorile su novo tržište radne snage koje je svoje mesto našlo u mnogim sektorima ugostiteljske industrije. Prisustvo internacionalne radne snage posebno je prisutno u periferijalnim i udaljenim oblastima, koje nije atratktivno za lokalno stanovništvo (Baum, T. 2007). Migranti, koji već napuštaju svoje domove u potrazi za poslom, spremni su da prihvate radna mesta koja za lokalno stanovništvo nisu prihvatljiva. Na ovaj način, ne samo da se popunjavaju radna mesta, već se donosi i uticaj drugih kultura u lokalne biznise, pa samim tim i na teritoriju cele države.

Suprotno od rasprostranjenog verovanja da migranti uglavnom poseduju sposobnosti potrebne za niža radna mesta, istraživanjem je utvrđeno da većina migranata poseduju visoko obrazovanje. Njihova najveća prepreka je jezička barijera zbog čega su često zaposleni na pozicijama za koje su prekvalifikovani i njihove sposobnosti i veštine često nisu dovoljno iskorišćeni (Baum, T. 2007).

Integracija lokalnog stanovništva sa migrantima dovodi do stvaranja nove kulture i novog načina socijalizacije zaposlenih. U ugostiteljstvu su često prisutni kolektivi koje čini miks lokalnih i internacionalnih zaposlenih, gde i jedna i druga grupa doprinosi ličnom i profesionalnom razvoju onih drugih ukoliko su spremni da sarađuju, pomažu i uče jedni od drugih. U multinacionalnom radnom okruženju, socijalizacija i obuke igraju ključnu ulogu u prihvatanju diverziteta i usmeravanju radne produktivnosti u istom cilju. Tom Baum, u jednom od svojih istraživanja, (Baum, T. 2002) takođe ističe da ugostiteljstvo ne podleže jasnoj klasifikaciji potrebnih veština i akademskih kvalifikacija, već se prostire kroz više kategorija zahtevajući različit spoj veština i pristupa poslu.

Standardizacija rada je ključni faktor u upravljanju ljudskim resursima kako u pojedinačnim ugostiteljskim preduzećima, tako i u internacionalnim ugostiteljskim kompanijama. Standardizacija poslovanja u hotelskim kompanijama omogućava zaposlenima prelazak iz jednog u drugi objekat, pa čak i u drugoj državi ili kontinentu, zahvaljujući unifikovanosti radnih aktivnosti. Upravo zbog toga su interkompanijske "migracije" česta pojava u savremenom ugostiteljskom poslovanju. Zaposleni na svim nivoima mogu sticati internacionalno radno iskustvo pod krovom jedne iste kompanije, što predstavlja poseban izazov i šansu pojedincima da razvijaju svoju karijeru i napreduju. Takođe i individualne kompanije imaju sve sličnije pristupe poslovanju i koriste slične tehnološke principe i informacione sisteme, tako da migracija ljudskih potencijala između različitih kompanija sve je učestalija pojava. Ljudi su naučeni da u vreme brzih promena brzo prilagođavanje je jedan od ključeva, kako njihovog ličnog uspeha, tako i sticanja konkurentske prednosti kompanije za koju rade (Tariq, M.R., Anwar, M., Aslam, M.D., 2011).

Prema istraživanjima Internacionalne organizacije rada (International Labour Organization[2]) u oblasti internacionalne migracije radne snage u hotelskom poslovanju može se zaključiti da veliki procenat zaposlenih u ugostiteljstvu koristi mogućnost prelaska u ugostiteljske objekte širom sveta koji se nalaze pod okriljem iste kompanije. Po rezultatima sprovedene ankete zaključeno je da sa visinom pozicije raste i mogućnosti mobilnosti zaposlenih, što govori da zaposleni u visokom menadžmentu najčešće imaju priliku da svoja znanja primene na novoj lokaciji i ostave svoj "pečat"

[2] Internacionalna organizacija rada (International Labour Organization - ILO) je jedna od agencija Ujedinjenih Nacija koja se zalaže za socijalnu pravdu i ljudska i radnička prava na međunarodnom nivou. Osnovana je 1919. godine, a 1946. godine postala prva specijalizovana agencija organizacije Ujedinjenih nacija (internet stranica: https://www.ilo.org/).

na većem broju hotelskih objekata u okviru kompanije (Baum, T. 2012). Usklađivanje standarda poslovanja u ugostiteljskim kompanijama pruža mogućnost zaposlenima da se lako socijalizuju u novom radnom okruženju, a poslodavcima da znatno manje vremena i finansijskih sredstava potroše prilikom socijalizacije novozaposlenih. Standardizacija omogućava obavljanje istih radnih aktivnosti i na isti način u bilo kom mestu na svetu.

Rad u uslužnoj industriji je uglavnom naporan, jer podrazumeva konstantnu usmerenost na klijente, dugo stajanje, hodanje ili dizanje teškog tereta, ponavljanje monotonih radnih aktivnosti i visoku koncentraciju prilikom obavljanja radnih zadataka. Sve to, a naročito osećaj da su neprestano pod budnim okom gostiju, zaposlenima u ugostiteljskom sektoru može predstavljati veliko opterećenje i napetost, pa je zbog toga potreban dobro organizovan koncept poslovanja. Velike hotelske kompanije velikim delom ovaj problem rešavaju standardizacijom radnih aktivnosti, prema kojima zaposleni prate samo procedure za izvršavanje zadataka i ophođenje prema gostima, što ih održava na "pravom putu" uspešno izvršene aktivnosti. Naravno, pored praćenja standardizovanih procedura, od zaposlenih se očekuje da dodaju i svoj lični doprinos da bi usluga dobila sofisticirani i personalizovani karakter.

Krajem devedesetih godina, u oblasti turizma i ugostiteljstva su se još uvek primećivale velike razlike u poslovanju pojedinih preduzeća u zavisnosti od geografske regije ili u zavisnosti od niše u okviru tog sektora. Pojedina preduzeća ili pojedina radna mesta su bili veoma traženi i predstavljali su visok status, pružali visoku zaradu, odlične beneficije za zaposlene, pa samim tim i nisku fluktuaciju zaposlenih. U isto vreme, druga radna mesta i preduzeća u oblasti turizma i ugostiteljstva odlikovali su se lošim uslovima rada, niskom zaradom, visokom fluktuacijom zaposlenih, što je dovodilo do problema u pronalaženju radne snage različitih kvalifikacija (Baum, T. 1995). Globalizacijom i migracijom ljudi prema teritorijama sa višim standardom, ovaj problem postaje sve prisutniji. Činjenica da u savremenom dobu ugostiteljsku industriju karakterišu male plate onih zaposlenih koji nisu na hijerarhijski višim radnim mestima, visok stepen rutiniranosti posla i ograničene mogućnosti za napredovanje u karijeri, za posledicu ima veliki procenat onih koji napuštaju radna mesta, posebno u onim zemljama gde su mogućnosti za nalaženje novog radnog mesta relativno velike. Kvalitet pruženih usluga je od ključnog značaja za pozicioniranje ugostiteljskog preduzeća na tržištu, visoka fluktuacija zaposlenih utiče na kvalitet usluge, pa time kompanije koje zaposleni napuštaju u velikom broju imaju manje šanse za dobro pozicioniranje na tržištu (Čerović, S. 2019). S obzirom na to da se ugostiteljska preduzeća neprestano bore sa visokom fluktucaijom zaposlenih, stvaranje lojalnih zaposlenih kroz promovisanje internog brenda sve više je prisutno u ovoj oblasti poslovanja. Lojalnost zaposlenih nije prednost samo sa stanovišta smanjenja troškova poslovanja i učvršćivanja konstantnosti u pružanju usluge, već se time osigurava da zaposleni koji ostaju u kompaniji

produktivno i efikasno koriste svoje veštine sa ciljem da doprinesu ciljevima preduzeća (King, C. 2010).

Pružanje usluga je specifičan oblik prodaje i iziskuje veliku dozu strpljenja, smirenosti, lepog raspoloženja i želje da se udovolji drugima. Da bi zaposleni koji su u neposrednom kontaktu sa gostima, na takozvanoj „prvoj liniji", mogli to da pruže gostima, potrebno je da se i oni sami tako osećaju, da budu zadovoljni, poštovani, motivisani i raspoloženi. U nezdravom poslovnom okružnju, gde su međuljudski odnosi loši, zaposleni nedovoljno cenjeni, nemotivisani, nepravedno nagrađeni ili nedovoljno plaćeni za svoj posao, retko se može očekivati izvrsno pružena usluga (Mitrašinović, I. 2011). Ugostiteljstvo se odlikuje direknim oblikom prodaje, koji eliminiše upotrebu posrednika i uspostavlja neposredan kontakt između zaposlenih i gostiju čime se ostvaruje kontrola nad plasmanom i stvara se imidž preduzeća. Direktna prodaja podstiče i stvaranje reputacije kroz personalizovanje usluge, kontrolu nad tokom informacija između preduzeća i njihovih gostiju, a i eliminiše troškove koje bi u indirektnoj prodaji posrednici naplaćivali za svoje usluge (Popesku, J. 2018).

Prethodno pomenuti i razmatrani faktori prisutni u ugostiteljskom poslovanju predstavljaju napore sa prisutnim kontradiktornostima sa kojima se susreću zaposleni i menadžeri u ovoj industriji. Svi ovi faktori važni su za razumevanje teškoća koje sa sobom nosi pružanje usluga u ugostiteljskim objektima u kojima se poslovanje zasniva na uzajamnoj interakciji između zaposlenih i gostiju, zaposlenih i njihovih menadžera, kao i svih zaposlenih međusobno.

1.2 Značaj ljudskih resursa u ugostiteljstvu

Ljudski resursi su ključni element za pružanje kvalitetne usluge, učvršćivanje konkurentske prednosti, stvaranje lojalnih i zadovoljnih gostiju i sveobuhvatno poslovanje kompanija u oblasti turizma i ugostiteljstva. Ovo verovanje je široko rasprostranjeno kako u naučnim radovima, tako i u praksi. Intelektualni kapital je jedan od kritičnih resursa koji svoju visoku vrednost pokazuje kroz nemogućnost potpunog imitiranja i kopiranja ponašanja pojedinaca. Prema tome, ljudski kapital zajedno sa svojim znanjima, veštinama, iskustvima, mogućnostima, karakteristikama ličnosti, stavovima, ponašanjem i međusobnim odnosima, stvara prednosti poslovanja koje su jedinstvene i specifične za poslovanje određenog preduzeća kroz stvaranje organizacione kulture i klime (Kusluvan, S., Kusluvan, Z. 2010). Ova teorija se može primeniti na mnoge oblasti poslovanja, ali u ugostiteljskom poslovanju, ljudski kapital daje poseban karakter i njegova uloga je nezamenjiva u pružanju kvalitetne

i personalizovane usluge. Usluga je sama po sebi neopipljiva, tako da je ona diktirana ponašanjem i sposobnostima zaposlenih da je pruže na način koji ispunjava ili još bolje, prevazilazi očekivanja gostiju. Usluga se gostima predstavlja kroz verbalnu i neverbalnu interakciju, a kvalitet ove interakcije direktno utiče na kvalitet pružene usluge i na uspešnost u poslovanju.

Po konstitutivnim elementima (subjekti - tražnja i ponuda, predmeti - usluga i cene) ugostiteljsko tržište se ne razlikuje od ostalih tržišta roba i usluga, ali po načinu funkcionisanja ugostiteljsko poslovanje ima određene specifičnosti (Mitrašinović, I. 2011). Ugostiteljsko poslovanje je zasnovano na integraciji visoko heterogenog tima koji čine pojedinci različitih profila obavljajući radne aktivnosti iz širokog spektra zanimanja. Pored razlike u zanimanjima, zaposleni u ugostiteljstvu se karakterišu i razlikama u kvalifikacijama, obrazovanju, stručnoj spremi, demografskim faktorima, interesovanjima.

Prema anketi u kojoj je učestvovalo 184 profesionalaca iz oblasti hotelijerstva i restoraterstva iz Nemačke utvrđeno je da na uspešnost poslovanja ugostiteljskih objekata inovativne ideje u hotelskoj ponudi imaju daleko manji uticaj od efektivnosti ljudskog kapitala, koja se stiče kroz obuke, poboljšanje motivacije i zalaganja zaposlenih (Ottenbacher, M., Gnoth, J. 2005). Inovativnost je naravno bitan faktor poslovanja, ali bez kvalitetnog i predanog kadra koji sprovodi nove i kreativne ideje u obliku usluge, inovativnost sama po sebi nije sigurnost za uspeh. Za pružanje kvalitetne ugostiteljske usluge u vreme sofisticirane tražnje veoma je bitno ići u korak sa razvojem informacionih tehnologija. U savremeno doba, inovcije iz oblasti informacionih tehnologija se sve više primenjuju u ugostiteljskom poslovanju, ali s obzirom na to da je odlika ugostiteljskog poslovanja prijatan pogled, srdačan susret, topao osmeh, ljubazna interakcija, nemoguće je očekivati da svi poslovni procesi budu zamenjeni tehnologijom savremenog doba. Pre više od dvadeset godina Michael Dell, osnivač kompjuterske kompanije Dell Technologies., opisao je poslovanje kao skup više različitih načina komuniciranja: licem u lice, uho na uho i tastatura na tastaturu. Svaki od ovih načina ima svoje mesto. Internet ne zamenjuje ljudski kapital, već ga čini efikasnijim. Koristeći tehnologiju i internet za obavljanje rutinskih aktivnosti, zaposleni imaju više vremena da se posvete gostima i urade za njih značajne stvari (Hiebeler, R., Kelly, T. B., Ketteman, C. 2000).

Uspešne ugostiteljske kompanije svakodnevno usavršavaju svoju poslovnu filozofiju usmeravajući je prema zaposlenima, jer već odavno je postalo jasno da zadovoljstvo klijenata zavisi od zadovoljstva i motivisanosti zaposlenih da pruže odličnu uslugu. Profesor William Khan sa Univerziteta Boston je još 1990. godine u svom naučnom radu (Kahn, W. 1990) upotrebio izraz „predanost zaposlenih“, koji je objašnjavao važnost da zaposleni budu zainteresovani i predani svom poslu, kao i da osećaju viši smisao prilikom obavljanja radnih aktivnosti. Od pojave tog termina, počela je da se stvara i svest o tome da su zaposleni na prvom mestu po važnosti, pa tek posle gosti i investitori

(Branson, R. 1998), što se sve više upotrebljava u savremenoj poslovnoj filozofiji. U današnje vreme, ne može se zamisliti nijedna uspešna ugostiteljska kompanija bez kvalifikovanih i kvalitetnih kadrova. Menadžeri velikih ugostiteljskih kompanija svojim zaposlenima neprestano stvaraju svest o tome koliki je u stvari njihov značaj i njihov doprinos kompaniji. Najveći broj usluga se pruža neposrednim kontaktom zaposlenih i gostiju, tako da od kvaliteta ljudskog kapitala ugostiteljskog preduzeća i kvaliteta usluge koju oni pružaju, zavise i drugi segment poslovanja. Ljudski kapital je skup znanja, ideja, iskustva, kreativnosti, energije i naravno sposobnosti prilagođavanja, što mu daje prednost ispred ostalih resursa poslovanja. Zaposleni su jednostavno pametni kapital i najbolji prodavci hotelskih usluga i „stvaraoci" lojalnih gostiju (Mitrašinović, I. 2011).

Ljudski resursi čine najvažnije resurse u uslužnoj organizaciji gde je znanje i obučenost, ponašanje i motivisanost osoblja na svakodnevnoj proveri u kontaktu sa korisnicima usluga. Menadžment ljudskih resursa treba da se fokusira na stvaranje podsticajne poslovne klime u organizaciji pronalaženjem odgovarajućih metoda i instrumenata za integraciju ekonomske, socijalne i profesionalne dimenzije motivisanosti zaposlenih (Kosar, Lj., Đurišić, B. 2010). Korisnici hotelskih usluga usmereni su uglavnom na zaposlene na prvoj liniji, pa je veoma bitno da se shvati važnost uloge ove grupe zaposlenih, kao i njihove motivacije i zadovoljstva uslovima rada. Uzimajući u obzir važnost komunikacije zaposlenih sa gostima u uslužnom poslovanju, fizičko prisustvo klijenata zahteva maksimalnu koncentraciju i bitne prateće elemente u ophođenju zaposlenih, kao što su predusretljivost, ljubaznost i druge. Na taj način se postiže željeni kvalitet usluživanja i kroz to se maksimiziraju ukupni efekti poslovanja preduzeća (Čačić, K. 2010). Gosti iz ugostiteljskih objekata izlaze bez ikakve materijane potvrde gde su uložili svoj novac, oni ne plaćaju za proizvod, oni plaćaju za uslugu. Zbog toga i jeste bitno da ono za šta su platili, da to i dobiju; a kako bi se ponovo vratili, potrebno je da im se kroz personalizovanu uslugu pruži i više. Pružanje usluga je specifičan oblik prodaje i da bi zaposleni na prvoj liniji mogli to da pruže gostima, potrebno je da budu zadovoljni, motivisani, raspoloženi i da se osećaju cenjeno za njihova zalaganja i trud. Bitan faktor ugostiteljskog poslovanja su timski rad i kvalitetni međuljudski odnosi, a kroz to i dobra raspodela rada. Tenzija u međuljudskim odnosima u ugostiteljskom poslovanju doprinosi nižem nivou zadovoljstva poslom, a kao rezultat toga i većoj fluktuaciji zaposlenih (O'Neill, J. W., Davis, K. 2011). Zaposleni koji su uspešni u timskim radu poseduju visok stepen ekstravertnosti i savesnosti u svom karakternom profilu (Morgeson, F. P., Reider, M. H., Campion, M. A. 2005).

U doba čestog reinženjeringa u poslovanju, gde su akcenti stavljeni na unošenje velikih promena i poboljšanje postojećih poslovnih procesa, kao i na uvođenje inovativnih ideja, postoji potreba da i menadžeri i svi drugi zaposleni budu prilagodljivi i spremni za nove izazove sve vreme poslujući u skladu sa ciljevima, misijom i vrednostima kompanije (Roth, W. F. 2015). Zahtevi gostiju

se, takođe, mogu nazvati inovativnim, jer su sve kreativniji, unikatniji i sofisticiraniji. Oni isto tako zahtevaju odstupanje od standardnih procedura, što od zaposlenih u ugostiteljstvu zahteva snalažljivost u procesu pružanja usluge kako bi se udovoljilo željama gostiju, ali i održao standard i politika poslovanja.

Pojedinci često traže posao u oblasti ugostiteljstva iz finansijskih razloga i zbog sopstvene egzistencije. Oni mogu jednostavno i bez velikog truda da obavljaju svoj posao. U naučnim radovima postavlja se pitanje da li je ugostiteljstvo koje u sebi sadrži motiv zarade novca i dalje ugostiteljstvo. Ukoliko to nije jedini ili glavni motiv i ukoliko se usluga naplaćuje razumno, a gostu se pruži i bolja usluga od one za koju je platio, ponašanje pojedinaca koji pružaju takvu uslugu može se smatrati gostoprimljivim. Isto kao i što se za doktore ne može reći da nijedan doktor nije saosećajan sa svojim pacijentima, tako se ne može smatrati da i svi oni koji su plaćeni za pružanje usluga nisu saosećajni sa svojim gostima. Ukoliko pojedinac u bilo kojoj od ovih profesija, a i u mnogim drugim profesijama, pokazuje slične osobine i u privatnom životu, kao i na poslu, može se zaključiti da takva osoba poseduje karakteristike ličnosti koje je na neki način čine osobom koja svoj posao obavlja sa iskrenim namerama, a ne sa glavnim ciljem profitiranja (Telfer, E. 2000). Iako, sam po sebi, rad u ugostiteljstvu ne zahteva visoke akademske kvalifikacije, on zahteva poseban spoj veština i želju pojedinaca da učine druge srećnim kroz često zabavnu interakciju. Pojedinci koji su spremni da iskreno ugoste druge i da im učine prijatnim boravak u ugostiteljskom objektu su oni koje svako ugostiteljsko preduzeće teži da zaposli. Većina pozicija u oblasti turizma i hotelijerstva zahteva od pojedinaca da troše i fizičku i emotivnu energiju dok obavljaju svoje dužnosti na radnom mestu (Tesone, D. V., Ricci, P. 2006). Ova potreba je dovela do izraza „emocionalni rad“ (Hochschild A. R. 2003) kroz čije istraživanje se analizira kako emocije utiču na ponašanje zaposlenih u organizaciji.

Ugostiteljstvo je oblast poslovanja u kojoj se zahteva neki oblik glume od strane zaposlenih koji su uvek u interakciji sa gostima. Oni to rade kroz facijalnu ekspresiju i pokazivanje emocija koje gosti žele da vide. Ekstravertnost ima pozitivnu korelaciju sa veštinom njihove glume, ali to je konstanta samo kod osoba koje nisu sklone lošem raspoloženju. Kod ovih osoba sa povišenim nivoom stepena lošeg raspoloženja povećava se i nivo ekstravertnosti, ali ne i veština glume. Njihova moć da sakriju emocije opada što može uticati na uslugu koju pružaju i na zadovoljstvo gostiju. (Van Westrop, M.A. 2014). Na osnovu iznetih podataka predlaže se da se u procesu selekcije analiziraju potencijalne promene u raspoloženju kandidata i eliminišu kandidati koji su skloni lošem raspoloženju. Pojedinci koji su traženi i dobrodošli u ugostiteljsku delatnost su energični, unose entuzijazam u svakodnevne radne aktivnosti, vole ljude i čestu interakciju, vedri su i nasmejani, čime pozitivno doprinose raspoloženju gostiju (Barjaktarović D. 2015). Za uspešnost zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa gostima u ugostiteljskoj industriji potrebno je da poseduju odlično znanje o proizvodima i uslugama,

kvalitetene i razvijene sposobnosti za interakciju sa drugima, širok spektar potrebnih tehničkih veština i sklonost i spremnost za timski rad (Cousins, J. A., Lillicrap, D., Weekes, S. 2014).

Prema istraživanju sprovedenom u 30 restorana u 19 vojvođanskih gradova, 600 gostiju je ocenilo elemente kvaliteta usluge i ocenjeno je u kojoj meri oni utiču na zadovoljstvo uslugom. Analizirane karakteristike usluge su poštenje, pažnja prilikom prvog susreta, konstantnost kvaliteta usluge, ljubaznost i spremnost da pomognu, tačnost porudžbine, pouzdanost i doslednost, brzina i spretnost i kompetentnost ugostiteljskih radnika. Posmatrane karakteristike usluge navedene su redosledom od najbolje do najlošije ocenjenih od strane anketiranih gostiju. Spremnost ugostiteljskih radnika da ulože dodatne napore da udovolje gostima ocenjena je najnižom ocenom (Gagić, S., Jovičić, A. 2015). Upravo ova spremnost ugostiteljskih radnika da udovolje gostima kroz ulaganje dodatnih napora kroz svoje kreativne ideje i time prevaziđu očekivanja gostiju, odvaja kvalitetnu uslugu od gostoprimljive usluge. Iskreno i nezaboravno gostoprimstvo odlikuje se pružanjem usluge kakvu ni sami gosti ne očekuju. Zaposleni koji poseduju veštine, sposobnosti i karakteristike potrebne da prijatno iznenade i nadmaše očeikvanja gostiju su oni zaposleni koji su glavni adut svakog ugostiteljskog objekta.

2. Gostoprimstvo i njegov značaj u ugostiteljstvu

Razumevanje pojma gostoprimstva u savremenom dobu zasniva se na analizi porekla ovog pojma koji je od davnina deo ljudske prirode (O'Connor, D. 2005). Svaki pojedinac je bar jednom doživeo trenutak kada je sedeo za stolom na kome je bila hrana pripremljena sa puno ljubavi i puno pažnje. Obroci i razgovori za stolom sa ljudima čije društvo prija su veoma jaki simboli u sećanju svakog čoveka. Postoji kao neka magija koja se događa u momentima kada neko svoju pažnju usmeri ka određenom pojedincu kako bi mu osećaj bio ugodan i prijatnost situacije zagarantovana. Neko naravno mora da pripremi ove obroke i pripremi ceo događaj u cilju da bi ostali uživali u tome. Taj neko mora da smatra da je veoma važno da uloži svoje vreme i posveti svoju pažnju u pripremu i posluživanje. Postavljanje stola, pripremanje hrane i organizovanje takvih skupova zasniva se na velikodušnom i iskrenom činu i brizi o drugima. Upravo u tom osećaju leži suština gostoprimstva.

„Gostoprimstvo srpskog naroda vodi poreklo još iz davnih vremena kada se verovalo da je nepoznati gost nekakvo božansko biće sa natprirodnom snagom ili duh nekog od umrlih predaka. Iz tog razloga su nepoznate osobe - putnici namernici - dočekivani sa velikim počastima i gošćeni što je moguće bolje. Kasnije, kada su nastupila nesigurna vremena, ratovi, ropstva i hajdukovanja, gošćenje putnika namernika je bilo prvo iz straha, koji se postepeno pretvarao u milosrđe: ako je neko gladan - nahrani ga, ako ga gone - sakrij ga, ako je povređen - previj ga. Ukazivala se pomoć svakom slabom, bolesnom ili progonjenom, bez pitanja ko je, šta je i odakle. Sa dolaskom sigurnijih vremena, običaj gostoprimstva se nije izgubio, ali je poprimio različite oblike u zavisnosti od podneblja.“[3]

Ljudi su od davnina živeli u zajednicama i osećali su bliskost jedni prema drugima. U srpskoj kulturi, bile su veoma rasprostranjene mobe i ljudi su se udruživali da pomognu jedni drugima. Kao društvena bića, oduvek je bilo prirodno ljudima da zajedno doprinose dobrobiti i udobnosti u životu. Ljudi se veoma lako uklope u sredine u kojima se drugi prema njima ophode sa toplinom, otvorenog srca i dobrodušno. Prijateljski odnosi, podrška i bliskost ljude čine da se osećaju prijatno i da osećaju da pripadaju u okruženju u kome su se zatekli. Gostoprimstvo doprinosi kvalitetu i radosti življenja i vrednost je koja se uvek pamti. Što je fizičko i psihičko prisustvo osobe koja pruža uslugu veće, to je veća šansa da pružena usluga bude u gostoljubivom stilu. Da bismo razumeli potrebe gostiju, potrebno je da ih pažljivo slušamo i budemo potpuno prisutni u datoj situaciji. Pružanje gostoprimstva je „pružanje sebe“ u nepoznatom smeru.

U engleskom jeziku, reč koja se koristi za gotoprimstvo je „hospitality“ i ona vodi poreklo od grčke reči „philoxenia“. Reč „philos“ znači prijatelj, dok je takođe reč „philo“ prvobitno značila i

[3] Prema izvoru: https://www.vesti.rs, posećeno: 22. decembra 2019. godine

„ljubav“. Reč „xenos“ znači stranac. Kombinacija ove dve reči u prevodu predstavlja „ljubav i prijateljski odnos prema strancu“. Kada se ovo značenje primeni u hotelskom poslovanju, gostoprimstvo bi označavalo pružanje srdačne i velikodušne usluge gostu bez očekivanja dodatnih nagrada za taj čin. Pored drevne Grčke, reč „philoxenia“ bila je prisutna i u drugim drevnim civilizacijama, kao što su Egipat i Kina. Prihvaćena je čak i u religioznim spisima objašnjavajući mudrost življenja. Prema istim izvorima[4] elementi značenja reči „philoxenia“ su takođe i zaštita, zabava i predvođenje. U Oxford rečniku engleskog jezika[5] reč „gostoprimstvo“ („hospitality“) je objašnjena kao „prijatejsko i srdačno ophođenje prema gostu“, dok u Chambers rečniku engleskog jezika[6] ovaj pojam definisan je kao „prijateljsko pružanje dobrodošlice i zabave za goste ili strance, što uglavnom uključuje i služenje hranom i pićem“. U jednom od naučnih radova (Lynch, P., Molz, J. G. 2011) pojam gostoprimstvo je, takođe, definisan i kao obeležavanje granice između unutrašnjeg i spoljašnjeg, kao i između poznatog i stranog.

Kada sve ovo što je prethodno objašnjeno primenimo u uslužnom poslovanju, možemo zaključiti da gostoprimstvo predstavlja izdizanje svakodnevnih poslovnih aktivnosti iznad strateškog i profitabilnog razmišljanja, sa ciljem da se stvori organizaciona kultura u kojoj pružanje izvanredne usluge nije usiljena aktivnost, već aktivnost koja se obavlja prirodno, spontano i sa voljom. Ovakva usluga je visoko personalizovana i konkurenti na tržištu ovakvu uslugu ne mogu lako da imitiraju. Veštine i iskustvo mogu biti stečeni vremenom, ali značajan faktor koji treba da se uzme u obzir prilikom slekecije zaposlenih za poslove u ugostiteljstvu je njihov prirodan osećaj za gostoprimstvo (O'Connor, D. 2005). Mohsin A. (2006) navodi da sve što se radi trebalo bi da bude u korist i za dobrobit drugih. Gostoprimstvo, takođe, zahteva ne samo trenutnu promenu ponašanja i prilagođavanje klijentu, već i učenje i prihvatanje novog načina pružanja usluge i ponavljanje te iste aktivnosti u budućnosti kada je to potrebno i u skladu sa situacijom (Van Rheede, A., Dekker, D. M. 2016).

Pojam gostoprimstvo u svojoj srži ima veoma duboko značenje. Gostoprimstvom dozvoljavamo strancu da uđe u naš privatni prostor svesti i oseti život kroz našu prizmu. Uz čin gostoprimstva u poslovne svrhe, mi u stvari dajemo deo sebe čak i potpunim strancima dok koračamo između svojih ličnih uverenja i profesionalnih veština. Prethodni primer postavljanja stola opisuje jak utisak koji ostaje prisutan čak i godinama posle određenog događaja u kome se ljudi osete cenjeno, zbrinuto i posebno. Takvi trenuci ljudima, ne samo da pružaju osećaj dobrodošlice, sigurnosti i

[4] Prema izvoru: http://spiritofphiloxenia.blogspot.com , posećeno: 20. decembra 2019. godine
[5] Prema izvoru: https://chambers.co.uk, posećeno: 9. maja 2020
[6] Prema izvoru: https://www.oxfordlearnersdictionaries.com, posećeno: 9. maja 2020

pripadnosti, već im isto tako daju snagu i otvara im se bezbrižan prostor da budu ono što jesu i da se lepo osećaju.

Hotelska grupa Accor je za svoju strategiju poslovanja i kompetetivnost uvela novi izraz „heartists“ koji se odnosi na njihov inteligentni kapital. Ovaj kreativni naziv je sastavljen od dve engleske reči: „heart“ (srce) and „artist“ (umetnik). Njihov moto prikazan kroz ovu kreativnu igru rečima označava da njihovi zaposleni ne samo da su eksperti u onome što rade, već i sve što rade rade od srca.[7]

2.1 Razlika između odlične usluge i gostoprimstva

Velike su razlike u načinima na koji je usluga pružena. Usluga pružena u Hong Kongu biće verovatno formalnija od usluge pružene u Turskoj. Usluga pružena na Tajlandu biće verovatno toplija od usluge pružene u Velikoj Britaniji. Usluga pružena u hotelu kategorisanom sa pet zvezdica biće verovatno kompletnija nego uslugu pružena u hotelu kategorisanom sa tri zvezdice. Svaka usluga ima svoju cenu i svog klijenta koji je tu cenu spreman da plati. Način na koji je svaka usluga plasirana zavisi od lokacije, resursa, interesa, svrhe, vrednosti, potražnje, pa i samih gostiju. U isto vreme, način na koji je ta usluga pružena zavisi samo od jednog – autentičnosti osobe koja uslugu pruža.

Činjenica da se u nekim zemljama i nekim kulturama gostoprimstvo više ili manje oseća, potvrđuje činjenicu poznatu u narodu, a to je da je gostoprimstvo osobina duha čoveka. U nekim kulturama, gostoprimstvo se podstiče i neguje od davnina i deo je porodičnih vrednosti i kulturnih normi. Ljudi koji su odrasli u takvim sredinama i sa takvim vrednostima, pleniće ljubaznošću, druželjubivošću i toplom interakcijom sa drugima bilo gde da se nađu. Ovakvi ljudi otvoreno stupaju u interakciju sa strancima i pokazuju iskreno brigu za ljude oko sebe. Taj duh se u njima ne gubi, već samo menja oblik u zavisnosti od situacije i okruženja.

Kada se ovo zapažanje prenese u svet poslovanja, pristup je isti. Isti ovi ljudi koji u svojim privatnim životima imaju ili nemaju osećaj za gostoprimstvo, nalaze se i poslovnom svetu. Njihov pristup raznim situacijama u privatnom i poslovnom svetu može biti različit, ali način na koji se oni ophode i brinu o ljudima oko sebe, biće isti. Iskreno srdačni ljudi unose prijatnost u svaku

[7] Prema izvoru: https://group.accor.com, posećeno: 4. aprila 2020. godine (Accor 2018 Registration Document, Annual Financial Report and Integrated Report, str. 21)

komunikaciju i svaki odnos, pa čak i sa strancima. Gostoprimstvo se ne uči. Gostoprimstvo je način života.

U savremenom dobu standardizacije i automatizacije procesa, veoma je bitno shvatiti razliku između pojmova ugostiteljstvo i gostoprimstvo. U pružanju gostoprimstva uvek postoji i segment ugostiteljstva, dok u ugostiteljstvu nažalost nije uvek prisutno gostoprimstvo. Ugostiteljstvo se posmatra kroz prizmu upravljanja ugostiteljskim objektom koristeći i tvrde i meke menadžment veštine, dok se gostoprimstvo odnosi na ponašanje i doprinos intelektualnog kapitala na poslovanje kompanije uzimajući u obzir njihovu socijalnu i emocionalnu inteligenciju. Meke veštine su osnova uspešnosti zaposlenih u ugostiteljstvu, a tvrde mendžment veštine su potrebnije zaposlenima na hijerarhijski nižim pozicijama u organizacionoj strukturi (Sisson, L. G., Adams, A. R. 2013). Menadžeri ugstiteljskih preduzeća moraju da uvide razliku između kvalitetne usluge i toplog gostoprimstva. Stavljajući naglasak na svoje gostoprimstvo i jak pozitivan utisak ostavljen na goste, ugostiteljske kompanije imaju šansu da stvore ogromnu konkurentsku prednost u vremenu kada je svaki drugi aspekt usluge lako iskopirati.

Gostoprimstvo je mnogo više od pozdravljanja gostiju, iznošenja hrane i pića, raspremanja stolova ili čišćenja soba. Zaposleni u ugostiteljskim preduzećima su mnogo više od osoba koje obavljaju ove dužnosti, oni su predstavnici preduzeća. Oni su jedan od najvećih razloga zašto su gosti spremni da plate za datu uslugu i da time pomognu održanju preduzeća u poslovanju. Hrana i smeštaj su u osnovi ljudskog postojanja i upravo zbog toga, veoma je bitno da ugostiteljska preduzeća kroz svoju strategiju poslovanja iskoriste tu priliku da nahrane i dušu, a ne samo telo svojih gostiju.

Praćenje propisanih procedura bez ljubaznosti u pristupu gostu ne garantuje ugodan i prijatan boravak. Za uživanje i dobro raspoloženje gostiju nije potrebno samo vreme, ambijent i društvo, već i iskustvo kome doprinose pružaoci usluga (Barjaktarović D. 2015). Ukoliko se od zaposlenih u uslužnom sektoru očekuje da pruže odličnu uslugu, jedino što sigurno moraju da razumeju je šta se smatra odličnom uslugom i koji je krajnji cilj. Kreativnost i način na koji će to oni da urade diktiraće nivo gostprimstva pruženog gostima. Veoma je važno da je usluga pružena u autentičnom i iskrenom stilu, tako da gost uvek ima potrebu da prepričava taj događaj i koliko se osećao posebno. Može se reći da se gostoprimstvom gosti na neki način slave.

Usluga, iako neopipljiva, jedan je od aspekta poslovanja koji konkurencija može da imitira. U svetu danas mnoge stvari izgledaju isto, pa tako i hotelski objekti izgledaju isto, mirišu isto, uniforme zaposlenih su iste, glamur je isti, čak i gradovu i okruženje u kojima se nalaze izgledaju isto. Mnogo brendova, mnogo imena, a sami stilovi istih su po mnogo čemu slični. Isti standardi poslovanja, procesi i način usluživanja mogu lako da budu primenljivi na više kompanija u isto ili različito vreme. Suprotno tome, svaki osmeh je različit. Srdačno i velikodušno usluživanje gosta ne može da bude

prekopirano. Gosti neće u svakom hotelskom preduzeću biti isto dočekani i ugošćeni. Ako je usluga personalizovana, osećaj i utisak gosta je uvek jedinstven i nemoguće je dva puta stvoriti potpuno isti ugođaj. Gostoprimstvo je istinska želja služiti druge.

U nekim kulturama, gostoprimstvo se uči od malih nogu i deo je kućnog vaspitanja. Međutim, mnogo je kultura u kojima to nije prisutno i ljudi priorodno nemaju urođen niti izgrađen taj osećaj. Zbog ovih razlika, često se zapazi da usluga određene države ili regije ima poseban pečat. Na primer, Gruzija je poznata po izvanrednom gostoprimstvu. Oni se ponose svojom kulturom, svojom tradicijom, hranom, porodičnim vrednostima i čast im je da to podele sa svakim turistom ili gostom koga imaju priliku da usluže. Čak i ako uslugu koju pružaju nije visokog kvaliteta i standarda, njihov topao i brižan pristup gostu i više nego nadomesti nesavršenosti u usluzi. Na drugu stranu, u Sjedinjenim Američkim Državama, godinama se podsticao individualizam i porodične vrednosti i tradicija su ostajali u senci. Takođe velika raznolikost stanovništva, kao i prisutan takmičarski duh među ljudima, u ugostiteljstvu su stvorili uslugu baziranu na skripti. Usluga na tržištu SAD-a je često odlična, ali gostoprimstvo je velika retkost.

Hemmington, N. (2007) je u jednom od svojih istraživanja analizirao radove mnogih stručnjaka iz oblasti pružanja usluge, kao i pojave u praksi i napravio listu koja pokazuje razliku između usluge i gostoprimstva (Tabela 2.1). Ugostiteljstvo bi trebalo da sadrži veliki broj malih iznenađenja za goste, zasnovanih na kreativnim idejama zaposlenih, koji će njihove goste oduševljavati pravovremeno. Upravo ovakav koncept ugostiteljstva, baziran na iznenađenjima i pruženom iskustvu koje kreiraju zaposleni, a ne sam gost, uvodi u definiciju gostprimstva. Kada se osvrnemo na gostoprimstvo u društvenom aspektu, bilo bi krajnje neprikladno da gost sam zahteva od domaćina kako i čime da ga posluži. Kao što se od davnina dobro gostoprimstvo diktiralo od strane domaćina, tako se i u poslovnom svetu gostoprimstvom smatra usluga koju zaposleni kreiraju po svojim osećajima i svojim idejama, a sa ciljem da zadovolje i prevaziđu potrebe i želje gostiju.

Pitanje	Usluga	Gostoprimstvo
Za koga je?	Za klijente	Za goste
Ko upravlja?	Mendžer	Host / Domaćin
Koji je način upravljanja?	Proizvodna komoditizacija	Teatralni
Kakva je ekonomska funkcija?	Isporuka usluge	Izvođenje usluge
Kakva je povezanost sa ekonomijom?	Štedljivost	Velikodušnost
Ko pruža uslugu?	Osoblje	Izvođači
Šta je cilj pružanja usluge?	Uslužiti klijente	Izvođenje usluge
Kakav je vremenski okvir?	Isporuka na zahtev tražnje	Dosta sitnih iznenađenja
Koje su potrebe?	Funkcionalnost	Iskustvo
Ko vodi?	Klijenti	Host / Domaćin
Kakva je priroda ponude?	Nedodirljiva	Nezaboravna
Koji su faktori tražnje?	Olakšice / Korist	Osećaji
Šta su brige koje se tiču bezbednosti?	O robi i procesima	O strancima

Tabela 2.1 Ugostiteljstvo od usluge do iskustva; pripremljeno prema Hemmington, N. (2007)

U odvojenom istraživanju analizom mekih upravljačkih veština utvrđeno je koje od njih utiču na uspešnost menadžera u ugostiteljskom poslovanju. Veština stvaranja timova pomaže menadžerima da kroz međusobnu saradnju izgrade poverenje sa svojim timom. Menadžeri koji poseduju sposobnosti da kroz procenu ličnosti i obuku pomognu drugima u svom profesionalnom razvoju lakše motivišu i inspirišu svoje zaposlene i duže ih zadržavaju u timu. Motivisanjem i inspirisanjem zaposlenih pokazuje se stepen uticaja koji menadžeri imaju na svoje zaposlene. Emocionalna inteligencija menadžera ima značajan uticaj na to na koji način njihovi zaposleni pristupaju radnim zadacima i koliko su zadovoljni radnom atmosferom (Han, S. J., Kim, W. G., Kang, S. 2017). Rešavanje problema je potrebna veština menadžera kako bi se brzo odgovorilo na probleme koji se pojavljuju u poslovanju, naročito one koji direktno utiču na goste. Peta meka veština dokazana u ovom istraživanju kao osobina koja ima negativan uticaj na uspešnost menadžera u ugostiteljskom poslovanju je mikromenadžerisanje ili prisutna agresivnost u upravljanju. Posedovanjem ove veštine, menadžeri ruše poverenje i homogenost u timu zbog čega je ovo nepoželjna veština u ugostiteljskom poslovanju (Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J. 2013). Obrazovanje, psihomotorne veštine i prethodno radno iskustvo menadžera u ugostiteljstvu imaju veoma nizak uticaj na uspešnost ovih menadžera u obavljanju svoje poslovne funkcije za razliku od veština potrebnih za obavljanje poslovnih aktivnosti

i upravljanje timom, interakciju, kao i njihove sklonosti za pružanje usluge (Emenheiser, D. A., Clay, J. M., Palakurthi, R. 1998). Preporučuje se da vlasnici ugostiteljskih objekata rade konstantnu evaluaciju rada svojih menadžera i utvrđuju njihovu usklađenost sa ciljevima i vrednostima organizacije, jer ponašanje menadžera i njihova zalaganja utiču na ponašanje zaposlenih i na njihovu interakciju sa gostima (Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., Partlow, C. 2018).

2.2 Obuke u oblasti gostoprimstva

Sa ubrzanim rastom konkurencije u ugostiteljskom poslovanju, kao i konkurencije među kompanijama koje se bave obukama u oblasti poslovnih veština i u oblastima istraživanja i inovativnih tehnologija, nastala je sve opšta zbunjenost koje trendove pratiti i u kom pravcu razvijati svoje poslovanje. Uzimajući u obzir da su mnogi od sadašnjih trendova veštački napravljeni, može se očekivati da će i njihovo zadržavanje na tržištu biti kratkoročno. Veštački izazvani trendovi ostvare veliki uspeh, ali obično brzo budu zamenjeni nekim novim trendovima. Za dugoročnost poslovanja i planiranje dugoročnih strategijskih poteza, sigurnije je osloniti se na suštinske i elementarne potrebe čoveka. U prirodi svakog čoveka je da mu je potrebna pažnja, kao i neko ko će da ga sasluša i razume njegove potrebe. U toj potrebi leži „karta“ koju ugostiteljska preduzeća mogu da igraju na dugi rok u različitim oblastima njihovog poslovanja.

Jedna od kompanija u oblasti obuke zaposlenih u uslužnom poslovanju, „Service That Sells“[8] u svojoj ponudi ima raznovrsne obuke u oblasti gostoprimstva. Neke od tema koje oni pokrivaju u njihovim kursevima su kako da se zaposleni učtivo obrate gostu, kako da izbegnu korišćenje slenga, kako da serviraju stolove, sa koje strane da prilaze gostu, kako da pomognu svojim kolegama u poslu, kojim redosledom da plasiraju usluge gostima i slično, a sve to u cilju ostvarenja profita. Oni svoje kurseve nazivaju „Umetnost pružanja gostoprimstva“, dok im je ceo koncept baziran na diagramu koji su i oni sami nazvali „Ciklus usluge“. Ovo je jedan od mnogobrojnih primera kako kompanije koje se bave obukom zaposlenih promovišu obuke gostoprimstva kao glavni aspekt uslužnog poslovanja, a ono što u stvari pokazuju kroz svoje kurseve je tipičan lanac usluge i ispunjenje standarda koje gost očekuje. Takvi kursevi neće mnogo pomoći kompanijama da usavrše gostoprimstvo i time zagarantuju prednost na tržištu.

[8] Prema izvoru: http://www.servicethatsells.com, posećeno: 24. decembra 2019. godine

Sve u svemu, usluga, ma koliko odlična ona bila, predstavlja niz zavisnih događaja uokvirenih standardima poslovanja. Usluga može biti pružena u prijatnom ambijentu od strane ljubazanih i kvalifikovanih ljudi, ali čak i kao takva neće ostaviti trajan utisak na gosta. Tek onda kada gosti osete toplinu, velikodušnost, prijateljski pristup i istinsko poštovanje i kada osoba koja ih uslužuje stvori takvu atmosferu kao da su baš oni gosti koji su tog dana „centar vasione“, to je gostoprimstvo koje ostavlja neizbrisivi pečat u životima gostiju.

Pisac David Rankin (York, S. 2002) ispričao je priču kada je prisustvovao sceni u restoranu dok je konobarica usluživala jednu porodicu. Ona je prvo zapisala narudžbinu od majke i oca, a onda se okrenula ka malom dečaku upitavši ga šta bi on želo da naruči i razgovor se nastavio ovako:

- „Ja želim hamburger.“ – odgovorio je dečak.
- „Ne može hamburger. Dajte i njemu šta smo mi naručili“ – majka je dodala.
- Konobarica je ponovo pogledala u dečaka i upitala ga: „Da li želite nešto od dodataka?“
- „Kečap“ - odgovorio je dečak ushićeno.
- „Stiže“ - odgovorila je konobarica i otišla.
- Nastala je tišina za stolom. Zatim je dečak pogledao u majku i rekao: „Mama, ona misli da sam ja stvaran.“

Ponekad stranci, čak i više nego neko blizak, mogu da primete šta je potrebno pojedincima u datom trenutku i šta im to daje potvrdu da su „stvarni“. Po budističkim učenjima, najveći poklon koji nekome može da se podari je prisustvo. Prisustvo se može smatrati centralnim motivom u gostoprimstvu. Kroz pružanje gostoprimstva, otvara se prostor ispunjen dubokim poštovanjem i učtivošću za datog gosta i svojim potpunim prisustvom usmerava se tok događaja u pravcu u kome će se gost osećati posebno i dobrodošlo. To je osećaj zbog koga bi se svaki gost ponovo vratio na istu destinaciju i u isti ugostiteljski objekat.

U savremenom dobu, više nego ikada ranije, ljudima je potrebna iskrena pažnja i poštovanje. Sa ubrzanim rastom korišćenja internet socijalnih mreža, ljudima nedostaje stvarna interakcija sa drugim ljudima. Upravo zbog ovakvog trenda, uslužna industrija može da, plasirajući „staromodni“ oblik gostoprimstva, stvori sasvim nove i uspešne koncepte poslovanja. Strategija je jednostavna: pružiti potrošačima ono što je u deficitu, a potrebno je i u srži je ljudskog bića. Ljudi žele da budu srećni, a sreća je direkto povezana sa njihovim zadovoljstvom situacijom u kojoj se u datom trenutku nalaze. Potrebno je shvatiti da načinom na koji ljudi trenutno žive, ljudski rod je došao u situaciju gde ljudi ne obraćaju pažnju jedni na druge, ne primećuju potrebe ljudi oko sebe, čak ponekad i u potpunosti ne primećuju one najbliže ljude koje imaju oko sebe. Takvim pristupom propuštaju se

mnoge prilike da ljudi u stvari budu prisutni jedni sa drugima i provedu momente u uzajamnoj interakciji. Trenuci prisustva i pažnje postali su najdrogeceniji dar koji se može nekome pokloniti, a njegov deficit je u neprestanom porastu.

Kako bi se još bliže dočaralo koliko nedostatak pažnje u zapadnim zemljama već uveliko postaje problem, pomenućemo činjenicu da su otvorene prve kompanije koje se bave pružanjem usluga profesionalnog grljenja i provođenja vremena u prisustvu druge osobe. Prve ovakve kompanije su otvorene u Kanadi, a usluga se naplaćuje od $100-$400 po satu. Usluga je isključivo zasnovana na grljenju i bez ikakvih erotskih sadržaja.[9]

Dakle, ukoliko se potražnja za ovim novim oblicima poslovanja i pružanja usluga primeni na ugostiteljsko poslovanje, može se zaključiti da veliku pažnju treba posvetiti zadovoljstvu gostiju koja je istovremeno u okvirima i u skladu sa etikom poslovanja. Osećaj dobrodošlice obuhvata gostoljubivi prijem gosta i brigu za gosta na velikodušan i srdačan način. Gostoprimstvo se u ovom slučaju odnosi na uslužne delatnosti usmerene turistima, pa se kao takvo smatra kulturnom normom u sklopu poslovne etike. Spretnost u ophođenju s gostima, prijateljski odnos, učtivost, fleksibilnost, ljubaznost, i briga za privatnost gostiju samo su neki od oblika pružanja gostoprimstva. Važno je shvatiti da i najbolja ponuda može da bude loše plasirana ukoliko zaposleni nije dovoljno posvećen gostu. Nasuprot tome, manje nesavršenosti u materijalnom delu usluge, mogu se čak i u potpunosti „popraviti“ učtivim ponašanjem, osmehom i ljubaznošću. Naravno, nije dovoljan samo osmeh i dobro raspoloženje da zadovolji i prevaziđe očekivanja gostiju. Neprestano usavršavanje veština i sticanje novih znanja uz prijatnu interakciju sa gostima je kombinacija koja čini uslugu autentičnom, srdačnom i visoko kvalitetnom (Barger, P. B., Grandey, A. A. 2006).

Veliki problem leži u tome što se sve manje značaja daje važnosti dobre usluge. Mnogo se o tome priča, ali se mnogo manje na tome radi. Pozicije u ugostiteljskim preduzećima trenutno nisu na ceni i njihova važnost je često zanemarena. Samim tim, zaposleni na ovim pozicijama često i ne shvataju kakav utisak mogu da ostave i koliki uticaj oni zaista imaju na život svakog gosta. Hotelski lanac Ritz-Carlton ima moto koji ističe važnost i sofisticiranost hotelskog poslovanja i usluge pružene u njihovim hotelima. Njihov moto glasi: „Mi smo dame i gospoda koji poslužuju dame i gospodu“.[10] Ovakav moto objašnjava kako se oni ophode prema svojim gostima, ali takođe i koliko su uvažene uloge koje zaposleni obavljaju. Pozicije u uslužnom poslovanju ne smeju biti omalovažene i potrebno je neprestano ulagati u selekciju kvalitetnih kadrova i njihovu obuku, kao i podizanje njihovog morala u poslovnom svetu.

[9] Prema izvoru: http://www.cuddlery.ca, posećeno: 23. decembra 2018. godine
[10] Prema izvoru: http://www.ritzcarlton.com, posećeno: 23. decembra 2018. godine

2.3 Kontradiktornosti u uslužnom poslovanju

Na jednoj strani u hotelskom poslovanju promovišu se efikasnost i standardizacija procesa, dok se na drugoj strani ističe značaj kastomizacije usluge i gostoprimstva. Kiosci za prijavljivanje i odjavljivanje gostiju, mobilni hotelski ključevi, tableti za naručivanje dodatnih usluga ili hrane samo su neke od inovacije koje su u hotelskom poslovanju sve prisutnije. Smatra se da ove i slične tehnološke inovacije pomažu efikasnosti usluge, ali u isto vreme uklanjaju ljudski element i ljudsku interakciju u uslužnom poslovanju. Sa porastom tehnologije, interakcija među ljudima je smanjena, tako da u momentima kada tehnologija iz bilo kog razloga ne funkcioniše, zaposleni u kompanijama sa visoko-automatizovanim procesima, često sebe nađu u neprijatnim situacijama u kojima ne znaju kako da odreaguju i kako da usluže gosta koji u tom trenutku nema na usluzi efikasnog „robota".

Hotelske kompanije takođe postavljaju standarde poslovanja. Potreba za standardizacijom u poslovnim procesima je jasna i veoma je važno da se zna koji je to minimum koji je prihvatljiv za gosta da primi kroz uslugu, kao i što neki gosti već unapred vole da znaju šta mogu da očekuju u odabranim hotelskim objektima. U isto vreme, ukoliko su zaposleni u hotelskim preduzećima primorani da se striktno pridržavaju standarda i da ne odstupaju od njih, veoma je teško kastomizirati uslugu u pojedinim situacijama i pružiti velikodušnu dobrodošlicu na način na koji oni smatraju da će tom gostu najviše imponovati. U situacijama u kojima zaposleni ne mogu da odstupe od „skripte", teško je dodati potrebnu kreativnost u datoj situaciji i učiniti gosta da se oseća posebno. Pitanje je ovde: gde je pravi balans između standardizacije u poslovanju i slobode odlučivanja od strane zaposlenih? Zaposleni će predstavljati kompaniju kada je gostu to potrebno, a posao menadžera ovih hotelskih kompanija je da obuče svoje zaposlene kako to da urade na najbolji mogući način.

Praksa mnogih hotela je da imaju visoko standardizovane operativne procedure, ali bez integrativnog menadžerskog pristupa. Visoka kompetetivnost na svetskom turističkom tržištu nameće potrebu za stalnim podizanjem kvaliteta usluga, kao jednog od metoda za bolje pozicioniranje na tržištu. Razumevanje uloge organizacione kulture i klime koje karakteriše usmerenost na ljudske resurse u isporučivanju visoko kvalitetnog servisa u hotelskoj industriji od ključnog je značaja za performanse hotela, kao i za zadovoljstvo zaposlenih. (Čerović, S. 2019.)

Veliki lanci restorana u Severnoj Americi stotine hiljada dolara daju na obuke kojima pokušavaju da povećaju svest i nivo kulture gostoprimstva kod svojih zaposlenih. Oni kupuju programe obuke koje obećavaju da će njihovi zaposleni posle te obuke pružati „neprevaziđeno gostoprimstvo", ali prema nezvaničnom istraživanju sprovedenom u nekoliko ovih kompanija, ne postoje parametri koji mogu da izmere rezultate poslovanja pre i posle obuke zaposlenih. U prevelikoj

želji i potrebi kompanija da obuče svoje zaposlene kako da pruže velikodušnu uslugu, kompanije kao i da ne traže nikakvu garanciju o uspešnosti programa od orgnizacija koje sprovode ove obuke.

Postoji više razloga zašto je to tako. Upravnici restorana svoje restorane vide prvenstveno kao centre zarade, a ne kao centre pružanja usluge. Upravnici veoma teško donose odluke koje su u interesu gosta više nego u interesu kompanije. Koliko često upravnici zaista postave pitanje šta je to što gost želi, umesto šta je to što oni žele da daju gostu. Suština svih ovih nedoumica je neretko situacija u kojoj menadžeri pokušavaju da pruže odličnu uslugu, ali da to bude u okvirima profitabilnog poslovanja. Njihova glavna nedoumica je kako je uopšte moguće poslovati sa više gostoprimstva i više profitabilnosti u isto vreme. Sa poslovne tačke gledišta, menadžeri koji se nalaze u ovoj situaciji i prinuđeni su da biraju između ovih kontradiktornih ciljeva, u većini slučajeva će izabirati profitabilnost.

Pitanje je, međutim, kako ustanoviti takvu **poslovnu strategiju gde je fokus poslovanja - gostoprimstvo, a rezultat poslovanja - profitabilnost**. Odgovor na to nije jednostavan, ali ono što je sigurno je da za takvu strategiju poslovanja, potrebno je postaviti ozbiljnu i dugoročnu strategiju u oblasti planiranja i upravljanja ljudskim resursima.

Još jedna od kontradiktornih činjenica je i to da je na tržištu sve više hotelskih preduzeća, a sve manje radnika koji žele da rade u ovoj oblasti. Novi oblici poslovanja preko interneta, fleksibilnost u radnom odnosu koju zahtevaju novije generacije, popularna zanimanja kao što su blogeri, motivacioni govornici, specijalisti za digitalne medije i slično, odvlače pažnju radno-sposobnog stanovništva od poslova ponuđenih u ugostiteljskom sektoru. Ugostiteljsko poslovanje je poznato po dugim i nefleksibilnim časovima rada, prosečnim ili niskim platama, kao i sporom progresu do vrha na lestvici uspeha. Imajući u vidu takvu situaciju, pitanje je koliko zaista izbora imaju ugostiteljska preduzeća u odabiru kvalitetnih zaposlenih koji svoju budućnost i karijeru vide u okviru ove industrije. Sa jedne strane ugostiteljskim preduzećima su potrebni kadrovi koji „dišu i izdišu gostoprimstvo“, a sa druge strane na tržištu je najveći broj studenata koji poslove u hotelskim objektima vide kao trenutnu opciju na putu ka jednom od savremenih on-line[11] postavljenih poslova.

Svi ovi primeri, vode ka sledećim pitanjima: Ko su u stvari ljudi koje ugostiteljska preduzeća biraju da budu deo njihovog inteligentnog kapitala? Velike hotelske kompanije imaju odlične višednevne obuke kako bi pripremili svoje zaposlene da pruže izvanrednu uslugu, ali ko su u stvari njihovi zaposleni i da li su ove obuke dovoljne za svakoga od njih da na isti način i na istom nivou pruže potrebnu uslugu? Da li će nekoliko dana obuke da osposobi svakoga da priredi gostu

[11] Izraz „on-line“ u prevodu sa engleskog jezika označava proces koji se obavlja putem interneta.

nezapamćenu dobrodošlicu? Čak i uz neprestane obuke od strane menadžera, da li će ovi zaposleni isti nivo usluge pružiti gostima i kada menadžeri nisu u blizini?

Mnogi ljudi mogu da nauče da prate standarde i pruže uslugu u skladu sa normama i pravilima, ali ne može svako da pruži izvanrednu usugu i ugođaj gostoprimstva, koji će gosti dugo pamtiti. Sve prethodno pomenute kontradiktornosti uvek će biti prisutne na tržištu i njihov broj će se uvećavati. Menadžeri hotelskih preduzeća, kao i zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa gostima će u „tesnim" momentima kontradiktornosti u većini slučajeva izabrati opciju koja je bolja za poslovanje kompanije. Time će se gostoprimstvo uvek držati u drugom planu i „karta" gostoprimstva će biti odigrana uglavnom u situacijama kada su okolnosti veoma povoljne i bez negativnog uticaja na profitabilnost.

Međutim, šta ako menadžeri kompanija izaberu kadrove koji gostoprimstvo imaju u „duši", one koji ne mogu ni da započnu ni da završe nijedan svoj dan ukoliko ne ulepšaju taj isti dan i ljudima oko sebe? Šta ako izaberu kadrove kojima ne trebaju jasna pravila u cilju da bi nekome priredili srdačnu dobrodošlicu i prijatan doživljaj ili kadrove u koje imaju potpuno poverenje da će u datom trenutku doneti pravu odluku, čak i ako daju sebi slobodu da odstupe od standarda, da će to uvek biti u cilju uspešnijeg poslovanja i boljih rezultata?

Selekcija zaposlenih od kojih očekujemo visok nivo srdačnosti i gostoprimstva je baza uspeha u ovoj oblasti. Ljudi koji iskreno u svom duhu imaju brigu za druge i kojima je srdačno ophođenje prema drugima sastavni deo njihovog života, mogu direktno podsticati uspešnost poslovanja ugostiteljskih preduzeća bez prevelike potrebe za dodatnim obukama ili dodatnim troškovima.

Ljudi imaju ciljeve, ideje, vizije, duh i kreativnost koji podstiču na donešenje odluka i definisanje strategije poslovanja i njeno prenošenje u samo funkcionisanje poslovnog sistema. Ljudski potencijali su osnova nematerijalnih resursa kompanije i nezaobilazni integralni deo celine konačnog cilja, što je u ugostiteljstvu kvalitetna i srdačna usluga.

II DEO

3. Koncept upravljanja ljudskim resursima

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke u organizaciji, koju karakterišu: multidisciplinarnost, pragmatičnost i nepostojanje jedinstvenog konceptualnog okvira. Multidisciplinarni karakter ove naučne discipline je baziran na disciplinama, kao što su: industrijska psihologija, socijalna psihologija, naučno upravljanje, poslovna etika i slično. Socijalna i emocionalna inteligencija takođe igraju veliku ulogu u procesu upravljanja ljudskim resursima, i zaposleni u ovom odeljenju trebalo bi da budu iskusni stručnjaci u procenjivanju psiholoških i fizičkih sposobnosti i potencijala, kao i osobina ličnosti. Zaposleni u oblasti upravljanja ljudskim resursima raspolažu znanjima iz oblasti psihologije, sociologije, prava, finansija, informacionih tehnologija, upravljanja kvalitetom, rizicima i promenama. Menadžment ljudskih resursa, kao važna upravljačka funkcija u organizaciji, poslednjih godina se suočava sa velikim izazovima, nastalih usled brojnih i brzih tehnoloških promena, internet revolucije, globalizacije, promena u demografskoj strukturi zaposlenih, promena u oblasti radnog zakonodavstva, promena na tržištu rada, agresivne konkurencije, promena u zahtevima gostiju, promena karakteristika radne snage (Mitrašinović, I. 2011).

Da bi se razumela svrha postojanja menadžmenta ljudskih resursa, potrebno je razumeti njegove ciljeve i doprinose. Jedan od ciljeva je razvoj individualnih performansi zaposlenih, poboljšanje njihove produktivnosti, kvaliteta rada, motivišući ih i stvarajući od njih zaposlene lojalne kompaniji. Drugi cilj se odnosi na poslovanje preduzeća u celini, gde se upravljanjem ljudskim resursima, kroz poboljšanje i kontrolisanje kvaliteta radnih uslova, u stvari povećava produktivnost i profitabilnost kompanije, omogućava se konkurentska prednost i lakše se prilagođava promenama. U ugostiteljskom poslovanju jedan od ključnih internih faktora poslovanja su zaposleni. Njihova zalaganja, ideje, interesi, motivacija, sposobnosti i stavovi u velikoj meri utiču na rast, razvoj i rezultate poslovanja kompanije (Mitrašinović, I. 2011). Ako se uzme u obzir hotelsko poslovanje, kao jedan od koncepata ugostiteljskog poslovanja, sektor upravljanja ljudskim resursima je neprofitan za razliku od sektora hrane i pića ili sektora domaćinstva. Ovaj sektor kroz svoje radne aktivnosti stvara direktne troškove kroz troškove regrutovanja, selekcije, orijentacije, socijalizacije, obuke, nagrađivanja zaposlenih, organizovanja proslava i zabavnih aktivnosti, troškove štampanih materijala i slično. Kroz ove direktne troškove odeljenja za upravljanje ljudskim resursima, očekuje se indirektan profit i povećana efikasnost drugih sektora kompanije.

3.1 Savremeni ljudski kapital

Ugostiteljsko poslovanje, ali i celokupan uslužni sektor jedan je od sektora koji se najbrže širi na globalnom ekonomskom planu. Globalizacija tržišta i multikulturalizam ljudskih potencijala zastupljen u ovoj oblasti poslovanja doveli su do tačke gde centralno mesto u postavljanju strategije poslovanja zauzimaju ljudski resursi. Razmena i mešanje ljudskih resursa različitih demografskih karakteristika dovelo je do znatnih promena u načinu zapošljavanja, organizacije i obuke zaposlenih. U ugostiteljskom poslovanju internacionalna radna snaga prisutna je na svim nivoima poslovanja, od linije usluga do višeg menadžmenta.

Internacionalizacija i globalizacija stvaraju klimu jednakosti, a stvaranju takvog ambijenta u različitim internacionalnim kompanijama može se pristupiti na različite načine, ali obavezno sa ciljem da se svi učesnici tretiraju ravnopravno. Čovek je glavni pokretač svih poslovnih aktivnosti, pa je rasejavanje ljudi širom sveta transformisalo ne samo strukturu društva, već i pristup organizaciji rada. Svet se svakim danom sve jače povezuje i fizički i virtuelno, pa se zbog toga mora prihvatiti svuda prisutan diverzitet i shvatiti njegove vrednosti. Živi se u vremenu mobilnosti i sasvim je očekivano da je mnogim radno aktivnim ljudima u današnje vreme tržište za traženje posla usmereno na ceo svet.

Ljudi imaju presudan značaj u ostvarivanju uspešnosti kompanije, kao i dugoročnom poslovanju. Ovde se misli na ljude koji su spremni da primenjuju svoja znanja, svakodnevno stiču nova znanja i usavršavaju poslovne veštine, shvataju učenje kao kontinuiran proces i prihvataju ga kao element samoostvarenja kroz produktivnost i doprinos kompaniji u kojoj rade. Misli se na ljude koji su spremni istovremeno da koriste svoje umne i fizičke potencijale i da se posvete timskom radu kako bi se međusobno dopunjavali.

Ljudi imaju ciljeve, ideje, vizije, duh i kreativnost koji podstiču na donešenje odluka i definisanje strategije poslovanja i njeno prenošenje u samo funkcionisanje poslovnog sistema. Ljudi su jedini resurs u poslovanju koji se upotrebom ne obezvređuju već potvrđuju , pa je bitno podsticati ih u razvoju. Kompanija treba da pruži sigurnost zaposlenima u smislu bezbednosti, socijalne i zdravstvene zaštite, kao i ekonomski i finansijski balans. Investiranje u ljudske resurse je od velikog značaja za brže i fleksibilnije poslovne interakcije.

Važna činjenica među u ugostiteljskom poslovanju je to što se, pored profesionalno obučenih kadrova, ne smeju zanemariti volonteri, koji iako sa nedovoljno profesionalnog iskustva, mogu znatno doprineti kvalitetnoj usluzi. Volontiranje se može posmatrati i kao “duša uslužnih delatnosti”, jer osoba koja je spremna da radi bez materijalne nadoknade, spremna je i da pruži vrhunsku uslugu ulažući sve svoje kompetencije kako bi ne samo gostima, već i zaposlenima pružili potrebnu asistenciju.

Kako bi upravljanje kvalitetom bilo uspešnije i da bi zaposleni shvatili suštinu ovog procesa, potrebno je aktivno ih uključiti u kreiranje radnih aktivnosti i sprovođenje mera u samoj organizaciji. Realizacija upravljanja kvalitetom na polju ljudskih resursa zahteva uspešno motivisanje i iskrenu i neprestanu brigu o zaposlenima, što će jedino dovesti do njihovog zadovoljstva u radu i spremnosti da rade u cilju dobrobiti za kompaniju. Na taj način zaposleni oseća da njegovo radno mesto dobija na vrednosti i da je njegovo zalaganje na određenoj poziciji bitno za razvoj kompanijskih ciljeva, što mu daje podstrek za samovoljno i kompletno korišćenje svojih znanja i kompetencija pri obavljanju radnih zaduženja.

Zaposleni moraju da znaju šta se tačno od njih očekuje, bez skrivenih namera i nejasnih zadataka. Jedino na taj način zaposleni može imati volju da postiže superiorne rezultate i da kvalitet njegovog rada u najboljem slučaju čak prevaziđe i očekivanja poslodavca. Intelektualna dimenzija čovekovog rada je kompleksna, pa samo pravilno usmerena može obezbediti inovacije i olakšati proces prilagođavanja promenama na tržištu. Time se poboljšava i perspektivnost radnih mesta i podstiče se stvaralački odnos zaposlenih prema poslu.

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja složenu psiho-sociološku kategoriju koja obuhvata opšti stav pojedinaca o poslu koji obavljaju, radnoj sredini i poslovnoj klimi, zasnovan na njihovoj afektivnoj i kognitivnoj proceni. Zadovoljstvo zaposlenih ne treba poistovećivati sa zadovoljstvom poslom. Zadovoljstvo poslom je jedan segment zadovoljstva zaposlenih. Drugim rečima, osoba može biti zadovoljna poslom koji obavlja, ali da suštinski ne predstavlja zadovoljnu zaposlenu osobu određene kompanije. Obrnuto, osoba ne mora nužno biti zadovoljna poslom koji obavlja da bi osećala zadovoljstvo koje proizilazi iz radnog odnosa u određenoj kompaniji. Ovo je od posebne važnosti u hotelijerstvu, s obzirom da procesno-tehnološke odlike nekih poslova (pomoćni poslovi u kuhinji, poslovi u magacinu, poslovi na održavanju higijene) same po sebi ne stvaraju osećaj zadovoljstva prilikom obavljanja. To, međutim, ne podrazumeva da su osobe koje rade na ovim poslovima nezadovoljni zaposleni. Zadatak odeljenja za upravljanje ljudskim resursima u hotelskim kompanijama je da upravo u ovoj činjenici pronađu prostor za delovanje na planu uspostavljanja, održavanja i povećanja zadovoljstva zaposlenih (Kosar, Lj., Đurišić, B. 2010).

3.1.1 Diverzitet ljudskih resursa u ugostiteljskom poslovanju

Ugostiteljsko poslovanje i turizam predstavljaju mogućnost da se na poseban način dožive kulturne različitosti, kako sa strane gostiju, tako i sa strane zaposlenih u ovom sektoru. Veoma je bitno za ljude koji se u bilo kojoj od uloga nađu u oblasti ugostiteljstva, da budu otvoreni da prihvate multikulturalnu sredinu kroz različitosti u polu, rasnoj pripadnosti, religijskim shvatanjima, jeziku, starosnom dobu, obrazovanju, kvalifikovanosti, socijalnom statusu, stilu života, stavovima, idejama, znanjima i ostalim poljima.

Diverzitet ili drugačije rečeno različitost među ljudima, bilo da su one demografske, psihološke, intelektualne ili ekonomske prirode, prisutan je već svuda oko nas. Forbes[12], jedan od vodećih svetskih poslovnih časopisa, iznosi činjenicu da diverzitet učestvuje u stvaranju autentičnosti poslovanja, pa je ujedno i ključni faktor u rastu i razvoju preduzeća (Llopis, G. 2011). Kada je tim zaposlenih sačinjen od dosta različitih tipova ličnosti teže je dostići sporazumni dogovor nego u homogenim timovima, ali odluke koje donesu heterogeni timovi su bazirane na široj analizi sa više aspekata, što umanjuje mogućnost da se odluka ispostavi lošom zbog nekog nepromišljenog ili previđenog detalja (Myers, I., Myers, P. B. 1995). Glavni doprinos stvaranja heterogene radne snage je globalizacija, koja je omogućila da se informacije šire svetom i ljudi sarađuju bez ikakvih prepreka. Može se reći da su tradicionalne barijere među različitim grupama ljudi sasvim srušene i da diskriminacija, naročito u poslovanju, već je u velikoj meri iskorenjena.

Poslovanje hotelskog preduzeća koje posluje sa homogenom grupom ljudskih resursa jednostavno je nezamislivo na internacionalnom turističkom tržištu i možda baš zbog toga ova heterogenost ljudskih potencijala najviše maha je uzela upravo u uslužnom sektoru. Raznovrsnost radne snage važna je sa stanovišta strategijskog poslovanja, jer znatno utiče na povećanje broja novih tržišta na kojima će kompanija poslovati, kao i na poboljšanje poslovnih rezultata.

Moglo bi se pomisliti da heterogenost zaposlenih može da dovede samo do niza nesporazuma i nezadovoljstva, ali u internacionalnim ugostiteljskim kompanijama upravo je ta različitost ljudskih potencijala, ukoliko je ispravno vođena, glavni potencijal uspešnog poslovanja i razvoja kompanije. Heterogenost zapolslenih donosi sa sobom i jaču i stabilniju zajednicu, češće inovacije, kao i širenje na tržištu. Sa razlogom se u hotelskom poslovanju zapošljavaju ljudi različitih profila, kako bi lakše prihvatali i služili goste koji dolaze iz celog sveta.

---

[12] Forbes je svetski poznat američki polsovni časopis koji se dva puta mesečno izdaje od strane kompanije Forbs Inc. U Forbes časopisu objavljuju se tekstovi i istraživanja iz oblasti finansija, investicija, marketinga, upravljanja kompanijama, tehnologije, prava, nauke i ostalih oblasti interesovanja internacionalnog tržišta. Sedište ove kompanije je u Njujorku, a prvi broj časopisa izdat je 1917. godine. (internet stranica: http://www.forbes.com)

Upravljanje različitostima podrazumeva maksimalno iskorišćavanje svih mogućih prednosti koje su rezultat različitosti i svođenje na minimum mogućih barijera – kao što su predrasude i pristrasnost – koje mogu da ugroze rad raznovrsne radne snage (Dessler, G. 2007).

U hotelskim kompanijama koje posluju globalno, veoma je važno da postoje jednake mogućnosti zapošljavanja i da svako, bez obzira na pol, starosno doba, rasu, releigiju, kulturu, nacionalnost, socijalni status, životni stil, dobije jednaku šansu za zaposlenje u skladu sa svojim znanjima, veštinama i kvalifikacijama.

Kompanije u ugostiteljskom sektoru neprestano se suočavaju sa izazovima koje sa sobom nosi visok stepen diverziteta svih učesnika u poslovanju: zaposlenih, gostiju i dobavljača, prema kojima kompanije moraju pokazati senzitivan odnos u cilju postizanja svojih korporativnih ciljeva (Mohsin, A. 2006). Potrebno je uskladiti rad više sektora sa ljudima različitih profila, i sve to integrisati kao jednu organizovanu i funkcionalnu celinu pod istim krovom, kao i međusobno organizovati različite tipove ličnosti, različite poslovne aktivnosti i različite mogućnosti svakog zaposlenog i svake poslovne jedinice i od njih stvoriti kreativnu celinu u kojoj niko obavljanjem svojih radnih aktivnosti ne ometa druge u istom. Menadžment ljudskih resursa u tome preuzima glavnu ulogu, naglašavajući značaj ljudi i njihovih međusobnih odnosa, kao jedini pravi put ka uspehu i ostvarivanju konkurentske prednosti i poslovnog uspeha. Svaki pojedinac se mora prilagoditi funkcionisanju kompanije, ali i kompanija mora da stvori takvu kulturnu i organizacionu strukturu koja će biti lako prilagodljiva svim zaposlenima. Iako svi različiti, zaposleni bi trebalo svi zajedno u timovima da dele zajednički cilj i rade sve za dobrobit kompanije, a samim tim i njihov lični status.

Prema istraživanju koje je objavio Forbes Insight u januaru 2012. godine, a sproveo Oxford Economics[13], utvrđene su u procentima različitosti među zaposlenima po nacionalnosti, polu, starosnom dobu, rasnoj pripadnosti i broju radnih sati zaposlenih u 50 zemalja sveta, kao i zastupljenost osoba sa invaliditetom u pojedinim delatnostima. Ugostiteljsko poslovanje se po raznolikosti ljudskih resursa našlo na drugom mestu, odmah posle zdravstvenog sektora. U zavisnosti od parametra koji se posmatraju, ugostiteljski, zdravstveni i obrazovni sektori se smenjuju na prva tri mesta, što potrvđuje da su uslužni sektori najheterogeniji po pitanju radne snage. Potrebno je napomenuti da jedino Sjedinjene Američke Države i Velika Britanija poseduju informacije o rasnoj pripadnosti zaposlenih, tako da se dobijeni podaci po tom parametru odnose samo na njih. To objašnjava činjenicu da je koeficijent hotelske industrije po parametru rasne pripadnosti zaposlenih u ovom istraživanju 100%, s

[13] Oxford Economics je konsultantska kuća osnovana 1981. godine u okviru Univerziteta Oxford kako bi se objavljivali statistički podaci i prognoze poslovnih rezultata britanskih kompanija. Danas je ovo jedna od najpoznatijih nezavisnih konsultantskih kompanija, koja vrši analize tržišta u 190 država sveta. (internet stranica kompanije: http://www.oxfordeconomics.com)

obzirom na to da dve pomenute države čiji podaci su uzeti u obzir predstavljaju najveće multietničke zajednice[14].

U ugostiteljskom poslovanju više je nemoguće zamisliti homogenu radnu sredinu, jer ugostiteljsko poslovanje samo po sebi podrazumeva svakodnevni timski rad, interakciju, razmenu i komunikaciju sa ljudima različitih etničkih, socijalnih i psiholoških profila. Različitost među zaposlenima može da varira u intenzitetu, vremenu, vrsti, načinu, ali vrednosti svih različitosti moraju biti jednake. To znači da različitost u zdravom poslovnom okruženju mora sa sobom da nosi i toleranciju, razumevanje i prihvatanje. Raznolikost je nova realnost i njeno nerazumevanje može dovesti samo do negativnih rezultata i niza poslovnih neuspeha. Potrebno je pažljivo pristupiti upravljanju ljudskim potencijalima, jer to je jedini resurs kompanije koji je emotivno i duhovno protkan. Zbog toga je veoma važno da se na taj način prema njemu i odnosi.

Prvo i najbitnije u upravljanju heterogenim timovima je da menadžeri sami moraju da odbace sve predrasude i da razumeju suštinu jednakosti između svih ljudi na ovom svetu. Drugim rečima, menadžeri moraju posedovati emocionalnu inteligenciju. Menadžer koji ima predrasude u odnosu na etničku pripadnost pojedinca, pol, starosno doba ili religiju, ne može nikada uspešno voditi kompaniju koja internacionalno posluje. On, ne samo da će preneti takva svoja razmišljanja u kolektiv, već će se tako zaposleni ophoditi i prema gostima hotela. Menadžer prvi mora da shvati koliko je bitno podržati različitost, individualce uključiti u tim i balansirati mogućim konfliktima i oprečnim mišljenjima. Menadžeri moraju naučiti svoje zaposlene da ono što je različito nije pogrešno, već da tako različito ima samo drugačiju formu, ali istu vrednost kao ono sa čime se svaki pojedinac i sam poistovećuje. Heterogeno okruženje zahteva kreativne lidere koji upravljaju informacijama i znanjem i uspešno vode kompanije zasnovanu na timovima. Upravljanje različitostima u praksi podrazumeva i obavezne, zakonski propisane mere diskriminacije, ali i dobrovoljne akcije menadžera, a sve to sa ciljem da celokupna radna snaga postane međusobno mentalno povezana i integrisana u naprednu zajednicu.

Uspešne hotelske kompanije obezbeđuju obuku lokalnog jezika i kulture za sve zaposlene iz drugih govornih i kulturnih područja, ali i časove engleskog jezika kako za lokalne, tako i za internacionalne zaposlene, kako bi komunikacija među zaposlenima u kompaniji bila uspešnija. Interkulturalne obuke su veoma bitne u ovakvim radnim sredinama, da se zaposleni uče da prihvate različitost i da razvijaju osnove upravljanja međuljudskim odnosima u multikulturalnom okruženju.

[14] Prema izvoru: http://www.forbes.com/, posećeno: 9. aprila 2020. godine (Forbes Insights, Global diversity rankings by country, sector and occupation, str. 20)

„Diverzitet je postao obaveza u cilju održivog ekonomskog razvoja država, privrednih grana, pa čak i kompanija. Prateći globalne promene na tržištu rada, od kompanija se posebno zahteva da istraže svoje potrebe i uspostave ispravno njihovo strategijsko poslovanje.“[15] Od svake nove kompanije na tržištu bi se moglo zahtevati da, kao deo svog biznis plana, predstavi i na koji način će kroz heterogeni ljudski potencijal doprineti globalnoj socijalizaciji.

Ranih godina za migracije su obično vezivani zaposleni nižih kvalifikacija i obrazovanja, koji su odlazili u potragu za „boljim životom“ iz svojih siromašnih, nerazvijenih podneblja. Danas je sitacija drugačija, više kvalifikacija i viši stepen obrazovanja izvodi ljude na internacionalno tržište rada. U budućnosti možemo još više očekivati trend povećanja broja visokokvalifikovanih imigranata, jer kompanije teže ka nalaženju kvalifikovanih radnika iz celog sveta.

Za uspostavljanje konkurentnosti na globalnom nivou, kompanije proširuju svoju ponudu i usluge u više zemalja sveta. Oni teže ka razvijanju vrhunskih menadžera, koji uz svoje radno iskustvo razumeju i odnose sa ljudima u multikulturalnom okruženju. Upravljanje kulturnim razlikama postao je jedan od ključnih konkurentskih faktora, kao i faktora uspešnosti poslovanja (Đurić D., Simić J. 2011). Poštovanje i razumevanje kulturnih razlika u uslužnim delatnostima je nezaobilazan pristup poslovanju, a vremenom postaje još neophodniji.

Upravljanje znanjem se koristi u cilju prepoznavanja i pravilnog kanalisanja znanja i veština pojedinaca, kako bi se izvukao maksimum njihovih sposobnosti. Zaposleni u sektoru ljudskih resursa u saradnji sa menadžerima drugih sektora rade zajedno u cilju ostvarenja ovog kompleksnog zadatka, koji počinje od trenutka selekcije zaposlenih, a kasnije e nastavlja kroz obuke i potrebna usavršavanja. Upravljanje inteligentnim kapitalom je neprestana dinamična aktivnost, koja uz direktan ili indirektan pristup ostvarenju planova u sadašnjosti povećava šanse za uspeh u budućnosti.

Čovek je kompleksno biće čije ponašanje je stimulisano raznim biološkim, socijalnim, ekonomskim, intelektualnim i psihološkim faktorima. Svaku osobu čini sistem crta ličnosti zasnovan na dosadašnjim iskustvima i emocijama. Do sada postoji mnogo podela i klasifikacija ličnosti uzimajući u obzir različite faktore, ali nijedna od njih nije sveobuhvatna i kod svake postoji mogućanost izuzetaka.

U slučaju klasifikacije zaposlenih takođe se ne može napraviti detaljna i kompletna klasifikacija bioloških, socijalnih, intelektualnih, ekonomskih, psiholoških i svih ostalih varijabli koje utiču na diverzitet ljudskih potencijala u hotelskom poslovanju. Ove varijable se same po sebi mogu

[15]Prema izvoru: http://www.forbes.com/, posećeno: 9. aprila 2020. godine (Forbes Insights, Global diversity rankings by country, sector and occupation, str. 27)

javljati u različitim vidovima što otvara more raznovrsnih karakteristika i načina ponašanja koje su sastavni deo ličnosti pojedinca. Različitosti su mnogobrojne i mnogoslojne, pa ih nije moguće sve obuhvatiti jednom podelom. Naročito po pitanju psihografskih profila, pa čak i onih sa istim demografskim karakteristikama, ljudi se mogu nezamislivo međusobno razlikovati. Vizuelno najizraženije razlike među zaposlenima u ugostiteljstvu su u okviru bioloških, socijalnih i intelektualnih varijabli.

3.1.1.1 Biološki faktori različitosti ljudskih resursa u hotelskom poslovanju

Polna pripadnost

U vremenu u kome se mnogo govori o rodnoj ravnopravnosti broj zaposlenih osoba ženske i muške populacije često varira u svim privrednim granama, na različitim pozicijama. Po pitanju zaposlenih u hotelskoj industriji u prošlosti su znatno veći broj zaposlenih činili muškarci, ali u današnje vreme ovaj broj je skoro izjednačen. Još uvek osobe muškog pola čine većinu zaposlenih u hotelijerstvu, ali razlika nije toliko značajna.

Vodeća evropska hotelska grupa, Accor, koja trenutno posluje u 100 država sveta, u svom godišnjem izveštaju za 2018. godinu[16] prikazuje statistiku broja zaposlenih na osnovu više faktora. Prema istom izveštaju, ova hotelska grupa posluje sa 4.780 hotela u kojima na raspolaganju imaju 703.806 soba. Sa 285.000 zaposlenih u Accor hotelima širom sveta, klijentima se pruža vrhunska usluga već preko 50 godina.

Osobe ženskog pola u Accor grupi čine 44% od ukupnih zaposlenih, a 35% generalnih menadžera hotela su takođe osobe ženskog pola. Svake godine se primećuje rast u broju ne samo radno aktivnih osoba ženskog pola, već i žena menadžera. U svojoj prirodi, u poređenju sa muškarcima istih godina, žene su društvenije (Boštjančič, E. 2010) i imaju izraženiji osećaj za brigu o drugima i empatiju (Mestre, M. V., Samper, P. 2009), tako da njihovim povećanim učešćem u poslovanju ugostiteljskih preduzeća pružanje usluga dobija drugačiji karakter.

Najveća i najpoznatija hotelska grupa InterContinental Hotel Group (IHG) u svom godišnjem izveštaju[17] za 2018. godinu iznosi približno slične podatke kao i Accor. Iako broji preko 400.000 zaposlenih u svojim hotelima širom sveta, godišnji izveštaj je dobijen iz uzorka od 12.812 zaposlenih

[16] Prema izvoru: https://group.accor.com, posećeno: 4. aprila 2020. godine (Accor 2018 Registration Document, Annual Financial Report and Integrated Report, str. 21)
[17] Prema izvoru: http://www.ihgplc.com, posećeno 9. aprila 2020. godine (IHG Annual report 2018)

koji su direktno zaposleni u IHG. Ostali zaposleni se u ovom slučaju ne uzimaju u razmatranje, jer su zaposleni u hotelima koji posluju pod franšizom.

IHG posluje sa 5.603 hotela i kapacitetom od 836.541 sobe u više od 100 zemalja sveta. U svom vlasništvu ima 23 hotela, dok 965 hotela vode pod ugovorom o menadžmentu i 4.615 hotela su pod franšizom. Procentualno je izraženo da od ukupnog broja direktno zaposlenih na kraju 2018. godine u IHG, 43% čine muškarci, a 57% žene. Ovaj broj je u 2012. iznosio 59% muškaraca I 41% žena. Na visokim upravljačkim pozicijama na kraju 2018.godine u IHG je zaposleno 31% osoba ženskog pola i 69% osoba muškog pola.

Prema podacima iz Zavoda za statistiku rada Sjedinjenih Američkih Država za 2019. godinu, u ugostiteljskom sektoru u Sjedinjenim Američkim Državama zaposleno je 51,2% osoba ženskog pola, dok od ukupnog broja zaposlenih u svim oblastima u Sjedinjenim Američkim Državama 47% su osobe ženskog pola.[18] U Australiji je broj zaposlenih osoba ženskog pola dostigao 67% od ukupnog broja zaposlenih u ovom sektoru.[19]

Istraživanje je pokazalo da žene razumeju osećanja ljudi bolje nego što to mogu muškarci (Constanti P., Gibbs, P. 2005)., tako da je prisustvo žena u ugostiteljskom poslovanju poželjno sa aspekta pružanja srdačne usluge.

Starosno doba

Vreme motivacionih govornika, povećane svesti o zdravoj ishrani i važnosti fizičkih aktivnosti, joge i meditacije koje je sve više prisutno u životima ljudi, zahteva od ugostiteljskog sektora velika prilogođavanja i inovacije u poslovanju. Diverzitet radne snage može se iskoristiti kao prednost u kreiranju ponude i usluge koja će potencijalno osvojiti tržište. Stvaranju nove ponude i novih ideja doprinosi i činjenica da većinu zaposlenih u ugostiteljskom poslovanju čini milenijska generacija. Na primeru Accor grupe hotela 54% zaposlenih su starosti ispod 35 godina, 39% zaposlenih su starosti od 35 do 55 godina, a grupu od 7% čine zaposleni starosti od preko 55 godina.

Zaposleni u uslužnom sektoru se nalaze na širokoj lestvici različitosti po starosnom dobu, što upravo daje jak pečat prilagodljivosti tržištu i tražnji. Stariji zaposleni poseduju zrelost, smirenost i iskustvo, dok mlađe kolege sa sobom donose mladalačku energiju, informatičko i tehnološko znanje.

---

[18] Prema izvoru: http://www.bls.gov/, posećeno: 9. aprila 2020. godine (Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Labor Force Statistics from the Current Population Survey)

[19] Prema izvoru: http://joboutlook.gov.au, posećeno: 12. marta 2020. godine (Australian Government, Employment outlook for hospitality workers, Hospitality Workers)

Starije generacije imaju više radnog iskustva, dok su mlađe generacije više upoznate sa potrebnim savremenim poslovnim veštinama. Ipak, i jedni i drugi uglavnom poseduju i teorijska i praktična znanja, samo ih često primenjuju na različite načine. U heterogenim radnim sredinama zaposleni razmenjuju znanja, iskustva i veštine koje poseduju zavisno od starosnog doba, i na taj način kolektiv neprestano uči i razvija se.

Svi zajedno, obzirom na različito starosno doba i samim tim različito vreme u koje su se obrazovali i profesionalno usavršavali, stvaraju širok sektor poslovnih veština, koje su potrebne za uspešno održavanje pozicije hotelskog preduzeća na internacionalnom tržištu. Svaka generacija sa sobom donosi nešto novo, novi način razmišljanja, nove ideje, nove talente i umeća. Stil poslovne komunikacije takođe zavisi i od starosnog doba, jer su mlađi zaposleni uglavnom orijentisani na internet komunikaciju i savremeni način virtuelnog komuniciranja sa ljudima širom sveta, a starije kolege vrednuju tradicionalne načine komunikacije i poslovnu etiku koja u sebi nosi više ljudskog faktora. Kako je "sredina uvek zlatna", i u ovom slučaju situaciju možemo posmatrati kao idealnu ukoliko se napravi dobar balans između stare i nove škole.

Menadžment u hotelskom poslovanju većinom sačinjen je od mladih ljudskih potencijala, a razlog tome možemo pripisati veoma dinamičnoj prirodi rada u hotelskim preduzećima. Preduzeća koja posluju 24 sata dnevno 365 dana u godini obično zahtevaju dosta energije, aktivnosti, ali i mogu sa sobom nositi i dosta stresa. Prema podacima istraživanja visokom nivou stresa u "fabrici osmeha" doprinosi to što radne aktivnosti zahtevaju neprestanu komunikaciju licem u lice sa gostima, radno vreme u ovom sektoru ometa porodični i privatni život zaposlenih i nedovoljno je dozvoljenog plaćenog odsustva (Zhao, X., Ghiselli, R. 2016). Za razliku od većine drugih industrija, gde menadžment strukturu obično čine većinom najstariji zaposleni, u hotelskom poslovanju to nije slučaj. Fenomen relativno mladih menadžera možemo pripisati i podatku da na primeru Accor grupe čak 17% zaposlenih čine mlađi od 25 godina, što u industriji koja brzo napreduje, kao što je upravo hotelsko poslovanje, daje realne šanse zaposlenima za intenzivan razvoj karijere. Prosečna starost zaposlenih u ugostiteljskom sektoru u Australiji je 22 godine sa 57% zaposlenih koji su mlađi od 25 godina.[20]

Generacija Y sa sobom donosi nove potrebe zaposlenih, pretežno internog karaktera. Oni žele da se osećaju poštovano, pohvaljeno za svoj trud, da budu primećeni i aktivno uključeni u poslovanje, žele neprestani profesionalni razvoj, korektne i fer procedure, menadžere koji ih podržavaju i upućuju u poslovanje (Solnet, D., Hood, A. 2008). Uzimjući u obzir navedenu starosnu strukturu zaposlenih u

[20] Prema izvoru: http://joboutlook.gov.au , posećeno: 12. marta 2020. godine (Australian Government, Employment outlook for hospitality workers, Hospitality Workers)

ugostiteljstvu, sa povećanim brojem zaposlenih generacije Y, menjaju se i uslovi rada kako bi se prilagodili potrebama nove radno aktivne generacije.

Kolektiv zasnovan na različitom starosnom dobu zaposlenih ima velike prednosti. Iako to nije pravilo, veoma često se dešava da su stariji zaposleni smireniji, tolerantniji, otvoreniji prema gostima, emocionalno inteligentniji, dok su mlađi zaposleni često energičniji i lakše prilagodljivi. Ovaj spoj različitih karakteristika ličnosti u skladu sa godinama starosti daje širok spektar načina na koji se odvija interakcija sa gostima. Nezavisno od procentualnog sastava zaposlenih po nihovoj starosti, nijedno starosno doba nije potvrđeno bolje ili lošije za rad u ugostiteljstvu, već ovaj procenat zavisi od njihovih sposobnosti i volje da rade u ovoj visoko frekventnoj industriji.

Rasna pripadnost

U analizi heterogenosti zaposlenih u ugostiteljskom poslovanju prema Forbes-u po pitanju diverziteta rasne pripadnosti u Sjedinjenim Američkim Državama i Velikoj Britaniji koeficijent je 1,00.[21] Sjedinjene Američke Države i Velika Britanija su dve zemlje koje imaju podatke zaposlenih po delatnostima na osnovu rasne pripadnosti, tako da je nepoznata tačna situacija na globalnom nivou. Ipak, kako iz drugih zemalja tako i sa internacionalnog tržišta u celini ne bi iznosili koeficijent 1,00, Sjedinjenje Američke Države i Velika Britanija imaju specifičnu strukturu tržišta rada i veliki broj imigranata, što im daje veoma visok stepen multietničnosti.

Iz Zavoda za statistiku rada Sjedinjenih Američkih Država objavljeni su podaci za 2019. godinu koji prikazuju podelu prema polnoj i rasnoj pripadnosti zaposlenih u ugostiteljskom sektoru u SAD.[22]

[21] Prema izvoru: http://www.forbes.com/ , posećeno: 4. aprila 2020. godine (Forbes Insights, Global Diversity Rankings bu Country, Sector and Occupation, str. 20)
[22] Prema izvoru: http://www.bls.gov , posećeno: 9. aprila 2020. godine (Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Labor Force Statistics from the Current Population Survey)

Zaposleni	*Ukupan broj zaposlenih u SAD (u hiljadama)*	*Ukupan broj zaposlenih u SAD (%)*	*Ukupan broj zaposlenih ugostiteljstvu (u hiljadama)*	*Ukupan broj zaposlenih ugostiteljstvu (%)*
Ukupan broj (zaposleni preko 16 godina)	157.538	100	14.643	100
Belci	122.407	77,7	10.923	74,6
Crnci i Afrički Amerikanci	19.377	12,3	1.918	13,1
Azijati	10.240	6,5	1.010	6,9
Hispanci ili Latino	27.727	17,6	3.514	24,0
Žene		47,0		51,2

Tabela 3.1 Statistički podaci rasne i polne pripadnosti radne snage u Sjedinjenim Američkim Državama u 2019. godini prema podacima Zavoda za statistiku rada Sjedinjenih Američkih Država. Procenti u tabeli prema pojedinačnim grupama ne sabiraju se tačno na 100%, jer ljudi koji su se izjasnili kao Hispanci ili Latino narodi mogli su takođe označiti i pripadnost nekoj drugoj rasnoj grupi.[23]

Na rasnim različitostima zasnovane su i fizičke razlike među osobama drugih rasnih pripadnosti, zbog čega može doći i do negativnih i do pozitivnih osećanja pripadnika druge rasne grupe. U hotelskom poslovanju je veoma bitno da zaposleni nemaju eksplicitne rasne stavove i da druga boja kože od njihove ne nosi nikakav negativan karakter. Svaka nacija, osim što živi na određenoj geografskoj teritoriji, ima svoj jezik, posebne kulturne karakteristike, baštinu i svest o svojoj pripadnosti, određenoj rasi i etničkoj grupi (Živković, R. 2011). To što je nešto drugačije od već poznatog, ne znači da nije dobro, već da su sve te različitosti u suštini jednakosti. Rasna heterogenost je veoma izražena u ugostiteljskom poslovanju i može se reći da značajno doprinosi "šarenilu" hotelskih usluga. Nezavisno od boje kože, zaposleni u ugostiteljstvu zajedno deluju kao tim u koji su svi dobrodošli. Hotel je mesto gde očekujemo da sretnemo ljude različitih rasnih obeležja i često predstavljajući umanjenu planetu Zemlju kroz par desetina ili stotina zaposlenih, ugostiteljski objekti su obično mesta sa nesvakidašnje pozitivnom energijom koja nastaje zahvaljujući različitoj etničkoj pripadnosti zaposlenih.

[23] Prema izvoru: http://www.bls.gov , posećeno: 9. aprila 2020. godine (Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor, Labor Force Statistics from the Current Population Survey)

3.1.1.2 Socijalni faktori različitosti ljudskih resursa u hotelskom poslovanju

Nacionalnost

U Londonu, kao najmultinacionalnijem gradu Evrope, u uslužnim delatnostima većinom su zaposleni imigranti različitih nacionalnosti, a najmanji broj zaposlenih čine državljani Velike Britanije. Poslodavci ne traže isključivo imigrante, ali su primorani da ih zapošljavaju, pa neki čak i tvrde da su imigranti vredniji i odgovorniji prema poslu. Prema prethodnim istraživanjima (Pantelidis, I., Wrobel, S. 2008) od ukupnog broja zaposlenih u ugostiteljskim preduzećima u Londonu činili su 65% Poljaci, 11% Litvanci, a 10% Slovaci. Ovi procenti su slični i kada se posmatra celokupna teritorija Velike Britanije gde Poljaci čine 42%, Filipinci 9%, Slovaci 8% od ukupno zaposlenih u ugostiteljstvu. Ukupno 66% zaposlenih su iz zemalja članica Evropske Unije, 9,5% zaposlenih iz ostalih zemalja Evrope koje nisu članice Evropske Unije i preostalih 24,5% su zaposleni koji dolaze sa drugih kontinenata (Baum, T., Dutton, E. 2007).

Zanimljiva je činjenica da je hotelsko poslovanje internacionalno opredeljeno i sa strane potražnje i sa strane ponude. U meri u kojoj internacionalni klijenti diktiraju način rada hotelskih objekata, takođe i tim zaposlenih različitog nacionalnog porekla kreira radnu atmosferu ne baš karakterističnu za bilo koji drugi sektor osim uslužnog. Samim tim multietničnost hotelskog poslovanja dolazi iz dva pravca: od strane zaposlenih i od strane klijenata.

U sklopu hotelske grupe Jumeirah Hotels & Resorts među oko 13.500 zaposlenih nalaze se ljudi iz 140 različitih zemalja, a po rečima menadžera svi zaposleni dele iste vrednosti i dobijaju jednake mogućnosti. [24]

U Sjedinjenim Američkim Državama 86% zaposlenih u hotelskom sektoru održavanja rođeni su izvan teritorije SAD, gde Filipnci čine grupu od 32% zaposlenih u ovom sektoru. Situacija je potpuno drugačija kada je reč o barmenima, jer 86% ovih zaposlenih čine pojedinci koji su rođeni u SAD (Pearson, D., Angulo, A. 2007).

[24] Prema izvoru: https://www.jumeirah.com, posećeno: 11. aprila 2020. godine

Kultura

Kulturni identitet je jedan od važnih elemenata identiteta svakog pojedinca, jer reguliše stil života, ponašanje pojedinca i njegova uverenja. Čovek u procesu socijalizacije prihvata kulturu u kojoj se rađa i živi, što rezultira njegovim kasnijim normama ponašanja. Suština kulture i pravo svih ljudi je da imaju kulturnu slobodu, kao i održani duhovni kontinuitet zasnovan na tradiciji.

Pod kulturom se podrazumevaju: tradicija, običaji, navike, sistem vrednosti, stavovi, merila i norme ponašanja odgovarajuće društvene grupe. U savremenom dobu usled globalizacije, dok pojedine nacije pokušavaju da jačaju svoje kulturne karakteristike, multinacionalne kompanije i organizacije razvijaju svoje sdandardizovane organizacione kulture koje imaju integrativni karakter i svrhu da usmeravaju ponašanje zaposlenih prema svojim strateškim poslovnim ciljevima. (Vujić, D., Suvajdžić, K., Sitarević, A. 2013).

Multikulturalizam je kompleksan koncept koji se zasniva na različitim kulturnim obrascima i stilovima života, a zaposleni u hotelijerstvu trebalo bi da budu predstavnici međukulturalnog razumevanja. Kultura svakog pojedinca ima veliki, kompleksan i jedinstven uticaj na njegovo ponašanje, što nas čini međusobno različitim, a vrednosno jednakim.

U savremenom ugostiteljskom poslovanju skoro da je nemoguće privući klijente iz različitih kultura ako ne poznajemo njihove vrednosti, običaje i principe, što nam govori kakvu uslugu treba da im plasiramo. Sticanje lojalnih zaposlenih iz različitih kultura vrši se kroz podržavanje stavove koji su za njih od suštinske životne važnosti. Ne može se očekivati od njih da se u potpunosti prilagode standardizovanom načinu pružanja usluge ukoliko se to ne uklapa u njihove moralne šablone. Može se lako dogoditi da nepoznajući kulturu klijenta i zaposlenih direktno ih uvredimo i ostavimo loš utisak na njih, što će ih udaljiti od našeg brenda bilo kao korisnika usluga ili partnera u pružanju usluge.

Kultura i način komuniciranja imaju veoma jaku uzajamnu povezanost (Kiełbasiewicz-Drozdowska I., Radko S. 2006),

Veroispovest

Uticaj veroispovesti na poslovnu sredinu možemo posmatrati isto kao objašnjeni uticaj rasne i nacionalne pripadnosti – svi ljudi su različiti, a svi jednaki. Religija je značajan društveni fenomen, ali ne bi trebalo da ima značajan uticaj na rad. Shvatanja i moralni principi bilo koje od religija sveta trebalo bi da spajaju ljude i da podstiču međusobnu pomoć i uzajamno poštovanje.

U ugostiteljskom poslovanju, kao i u svim granama delatnosti u međusobnoj interakciji su i posluju zajedno ljudi različitih religijskih opredeljenja. Religija je važna za svakog pojedinca i utiče na njegove stavove, norme i vrednosti uglavnom u sferi privatnog života, dok u sferi poslovanja religija ne bi trebalo da ima nikakve značajne uticaje.

Zaposleni u bilo kojoj od internacionalnih hotelskih kompanija mogu očekivati da će na osnovu propisane politike poslovanja svaki pojedinac, nezavisno od veroispovesti, biti tretiran ravnopravno. Jedna od razlika među zaposlenima zasnovana na religijskoj osnovi koja je prihvatljiva su različiti praznici, a samim tim i neradni dani za određene grupe zaposlenih u zavisnosti od njihove veroispovesti. Po pitanju odnosa prema gostima hotela, svi zaposleni moraju uvažavati njihove eventualne religijske rituale, poseban način odevanja ili način komunikacije.

3.1.1.3 Intelektualni faktori različitosti ljudskih resursa u hotelskom poslovanju

Stepen obrazovanja i kvalifikacije

Kao i mnoga preduzeća iz drugih privrednih delatnosti, u strukturi zaposlenih u ugostiteljstvu prisutni su i radnici sa visokim obrazovanjem, kao i oni bez kvalifikacija. U hotelskim i ostalim ugostiteljskim preduzećima karakteristično je prisustvo zaposlenih u spektru od najnižeg i najvišeg stepana školske spreme i stručnog obrazovanja. S obzirom na to da potrebna tehnološka osnova i veštine za veliki broj radnih mesta ne zahtevaju posebno školovanje i stručnu osposobljenost, ugostitelstvo je postalo stecište onih koji su se na osnovu urođenih i nezvanično stečenih veština doprineli stvaranju i širenju mnogih preduzeća u ovom sektoru. Pokazalo se da je ova činjenica u stvari značajna pogodnost u početnim fazama razvoja mnogih turističkih područja, s obzirom na to da je brojno nezaposleno stanovništvo moglo da se zaposli u ugostiteljskim preduzećima bez većih ulaganja u svoje školovanje i stručno obrazovanje (Čačić, K. 2010).

Za kompaniju je značajno da ima zaposlene različitog stepena obrazovanja, kao i one koji poseduju različite veštine i sposobnosti kako bi ciljevi bili lakše dostupni u različitim sferama poslovanja. Ukoliko hotelska kompanija zaposli veliki broj visokoobrazovanih stručnjaka, velika je verovatnoća da oni neće imati ljudske resurse kojima će upravljati i koji će biti spremni da obavljaju širok spektar radnih aktivnosti na prvoj liniji pružanja usluga. Hotelske kompanije se razlikuju od ostalih multinacionalnih kompanija upravo činjenicom da na većini pozicija nisu potrebne visoke

kvalifikacije, pa broj visoko kvalifikovanih ljudskih resursa je znatno manji u odnosu na broj niže kvalifikovanih.

Prema analizi različitih nivoa obrazovanja koju je sprovela Australijska Vlada, samo 13,9% zaposlenih u ugostiteljskim objektima u Australiji imaju završen viši stepen obrazovanja[25]. Obzirom na masovne migracije stanovništva ranijih godina na teritoriju Australije i veoma karakteristične strukture stanovnika koja je posledica upravo velikog broj imigranata, ovim podatakom ne može se obuhvatiti i globalno tržište. Ipak, neosporno je da je kako u pojedinim zemljama sveta, tako i na internacionalnom tržištu najveće je učešće niže obrazovnog kadra u ugostiteljskom poslovanju.

Raznorodna zanimanja

14

Navedeni odnosi u kvalifikacionoj strukturi zaposlenih po osnovu školske spreme i stručnog obrazovanja, uslovljavaju i strukturu ljudskih resursa ugostiteljskih preduzeća prema vrstama poslova koje pojedine grupe zaposlenih obavljaju. Podela poslova je na rukovodeću, uslužnu, proizvodnu, tehničku i administrativnu grupu zaposlenih. Ova struktura je često drugačija od kvalifikacione strukture (Čačić, K. 2010).

Ugostiteljska preduzeća možemo posmatrati kao više kompanija u jednoj integrisanoj celini. Ponekad se zapitamo da li uopšte postoji zanimanje koje u hotelskoj kompaniji ne bi moglo da nađe sebi mesto. Ugostitelji, ekonomisti, tehničari, turizmolozi, pravnici, psiholozi, filolozi, doktori, sve su to samo neka od zanimanja koja su prisutna u jednom hotelskom ili drugom ugostiteljskom objektu, a svako od ovih opštih zvanja ima još i dalje podele na konkretnija radna mesta prema specifičnosti zaduženja. Tako u grupi ugostitelja postoje kuvari, konobari, šankeri, poslastičari ili koktel majstori, dok u grupi ekonomista postoje knjigovođe, blagajnici, finansijski službenici ili revizori. Svako od ovih, kao i mnoga druga raznorodna zanimanja, integrisana pod istim krovom čine po jednu kariku u lancu sofisticirane hotelske usluge, kakvu zahtevaju klijenti XXI veka. Različita radna mesta zahtevaju različita zanimanja, različita zanimanja različite kvalifikacije, pa različite kvalifikacije zahtevaju različita znanja, a različita znanja različita interesovanja, zatim različita interesovanja različite tipove ličnosti, što na kraju jasno pokazuje koliko je u stvari široka lepeza karakteristika zaposlenih u hotelijerstvu po bilo kojoj osnovi.

Menadžeri ljudskih resursa u hotelskim kompanijama imaju ozbiljne i zahtevne zadatke, kako bi našli način da ujedine sasvim različite tipove ličnosti i da njihovu raznoliku i rasutu produktivnu

[25] Prema izvoru: http://joboutlook.gov.au, posećeno: 12. marta 2020. godine (Australian Government, Employment outlook for hospitality workers, Hospitality Workers)

energiju usmere u jednom pravcu, ka zajedničkom cilju. Da bi se to postiglo zaposleni moraju shvatati suštinu funkcionisanja ugostiteljskog objekta i podjednaku važnost svake od pozicija u lancu pružanja besprekorne usluge.

U turizmu i ugostiteljstvu snažno je izražena potreba za fleksibilnošću i mobilnošću zaposlenih. Postoji veliki pritisak na zaposlene da poseduju kombinaciju više različitih veština u kombinaciji sa različitim kvalifikacijama. Veoma je česta pojava i potreba da jedan zaposleni obavlja više različitih dužnosti, pa čak i u više različitih sektora, tako da na taj način nastaju i razvijaju se novi oblici zanimanja (Stefanović V., Blagojević S. 2009).

3.1.2 Prednosti i nedostaci diverziteta ljudskih resursa

3.1.2.1 Prednosti

Postoje velike prednosti kada heterogena grupa ljudi radi zajedno u ostvarenju istih rezultata i zajedničkog cilja. Različiti ljudi imaju različite ideje, donose različite odluke i poseduju različite veštine, što značajno može dovesti kompaniju do jake **konkurentske prednosti**. Kompanije u današnje vreme moraju da posluju znatno dinamičnije nego ranije, pa se i raznolika radna snaga smatra kao doprinos toj dinamici. Različitost definitivno treba posmatrati kao prednost koja donosi dodatnu vrednost poslovanju. Ljudi sa širokim spektrom kompetencija, različitim ambicijama i interesima mogu mnogo i na različite načine doprineti ostvarivanju kompanijskih ciljeva.

Skup kreativnih individualaca, svaki jedinstven i različit na svoj način, ali svi usmereni ka istom cilju, povećava mogućnost da kompanija nikada ne oskudeva tržišno **perspektivnim idejama**. Različiti ljudi problemu i novonastalim situacijama pristupaju na različite načine, pa je upravo zbog toga verovatnoća da se uvek nađe novo kreativno rešenje znatno veća u heterogenom nego u homogenom kolektivu. Može se reći da višestrana kreativnost i ideje donose **bolju strategiju i taktiku** pri donošenju odluka. Ovo se takođe može odnositi i konkretno na bolju **marketing strategiju**, obzirom da je potrebno racionalno uspostavljanje pristupa marketingu kako bi se shvatile potrebe i izašlo u susret željama ciljnih segmenata. Različitost donosi racionalnost i iz više uglova sagledan marketinški pristup tržištu. Racionalnost pristupa primeni marketinga u ugostiteljstvu jedno je od

ključnih pitanja koja se odnose na kvalitet usluge, čijom diferencijacijom od konkurencije, preduzeće stiče konkurentsku prednost (Popesku, J. 2018).

Cedric Herring, professor sociologije na Univerzitetu Illinois u Čikagu, sproveo je istraživanje kako bi pronašao međuzavisnost različitosti zaposlenih na osnovu rasne pripadnosti i pola u odnosu na **profitabilnost kompanije**. Njegov zaključak u odnosu na rezultate istraživanja je da za svaki jedan procenat rasta heterogenosti zaposlenih po pitanju rasne pripadnosti povećava prihod od prodaje za 9%, a za svaki procenat povećanog diverziteta u odnosu na pol zaposlenih donosi za 3% veći prihod od prodaje.[26]

Kada ljudi rade u multikulturalnom okruženju osećaju se više cenjeno, a prihvatanje njihovih zalaganja u multietničkoj sredini daje i njihovim poslovnim aktivnostima veću vrednost. Što više različitih klijenata i kolega možemo da opslužimo, to je u nama veći osećaj samopouzdanja i samoostvarenja. Na taj način rad u heterogenoj sredini povećava stepen **zadovoljstva zaposlenih**, što utiče na njihovu **veću produktivnost**, a njihova produktivnost direktno na profitabilnost kompanije.

Raznoliki ljudski resursi mogu proširiti mogućnosti poslovanja privlačenjem većeg broja isto tako različitih klijenata. Možemo ovaj fenomen posmatrati kao odraz klijenata u ogledalu zaposlenih, a što više zaposleni ocrtava klijenta, to i kompanija bolje posluje. Uzajamno pronalaženje sličnosti među ljudima povezuje ih i stvara međusobno poverenje. To znači da ukoliko klijenti lako mogu da se identifikuju, po bilo kom osnovu, sa ljudima koji im pružaju uslugu veće su verovatnoće da svaki potencijalni klijenat postane **lojalan**. Prednost heterogenih ljudskih resursa u kompaniji je upravo **šira baza klijenata**, prihvatljiva među svim kulturama, nacijama, polovima ili rasama. Zaposleni u heterogenim timovima već su upoznati sa različitim kulturama, što doprinosi mnogo boljoj komunikaciji sa klijentima iz celog sveta.

Društveno odgovorne kompanije u XXI veku su na ceni, a jedan od oblika **društvene odgovornosti** je neosporivo i davanje jednakih mogućnosti za zaposlenje ljudima iz celog sveta, bez bilo kakvih diskriminatornih uslova. Ugostiteljske kompanije na internacionalnom tržištu upravo zbog društveno odgovornog poslovanja postaju brend koji se ceni, brend koji se prati i brend koji je široko prihvaćen, što kompanijama direktno **poboljšava poziciju** na tržištu. Pozitivna slika stvorena

[26] Prema izvoru: http://www.smallbusiness.chron.com , posećeno: 27. maja 2020. godine (Mayhew R., The advantages of workforce diversity for the bottom line)

prihvatanjem različitosti otvara vrata kompaniji na polju uspešnosti u celom svetu i garantuje joj **dobru reputaciju**.

Internacionalna organizacija rada (International Labour Organization) sprovela je istraživanje sa pitanjem iz kojih razloga hotelske kompanije teže ka zapošljavanju internacionalnih ljudskih resursa. Rezultati su analizirani na osnovu osam ponuđenih odgovora, koje su dobili na uzorku od 51 ispitanika, tačnije menadžera različitih hotelskih kompanija. Menadžeri su potvrdno odgovarali na sve one tvrdnje za koje su smatrali da su tačne.

Izložen razlog	*Broj menadžera koji smatraju tvrdnju tačnom*
Kompanija je privržena društveno odgovornom načinu zapošljavanja	87%
Nedostatak odgovarajućih veština na lokalnom tržištu rada	87%
Politika kompanije je da zaposli najbolje radnike, nezavisno od etničke pripadnosti	76%
Lokalno stanovništvo nije zainteresovano za rad u hotelu	76%
Ostali razlozi	64%
Imigranti su jeftinija radna snaga od lokalnih radnika	59%
Agencije zapošljavaju kadrove, tako da kompanija ima ograničenu kontrolu	31%
Imigranti su odgovorniji i predaniji svom poslu	17%

Tabela 3.2 Razlozi za zapošljavanje imigranata u hotelskoj industriji[27]

[27] Pripremljeno prema: Baum, T. (2012). Migrant workers in the international hotel industry. International Labour Office - International Migration Branch and Sectoral Activities Department, Geneva

Ugostiteljska industrija je privlačna za mnoge imigrante, jer pruža mogućnost privremenog zaposlenja, što je mnogima od njih prvi korak kada stupe na tlo druge države. Ipak mora se uzeti u obzir da postoje dve grupe imigranata. Prvoj grupi pripadaju oni koji posao u ugostiteljstvu i kompletnom uslužnom sektoru prihvataju kao trenutnu potrebu za obezbeđivanje finansijskih sredstava, dok drugoj grupi pripadaju osobe koje idu sa ciljem da razvijaju svoju karijeru upravo u hotelskom poslovanju na internacionalnom tržištu. U ovom radu fokus grupu predstavlja uglavnom pomenuta druga grupa migranata, jer ugostiteljskim preduzećima nije u interesu da fluktuacija radne snage bude visoka, što bi dovelo do čestog narušavanja organizacione ravnoteže zbog stalno novih zaposlenih. Neke hotelske kompanije, kao na primer Shangri-La, izričito zahtevaju da kandidati koji apliciraju za posao u nekom od njihovih hotela, obavezno imaju već rešeno pitanje imigracije u zemlju u kojoj se nalazi taj hotelski objekat. Tako na primer, u hotelu Shangri-La u Vankuveru, menadžment ljudskih resursa neće uzeti u obzir aplikacije kandidata koji imaju radnu dozvolu, ali ne kanadsko državljanstvo ili dozvolu za stalni boravak u zemlji. Ovo je jedan od načina na koje se ova hotelska kompanija štiti od visokog stepena fluktuacije ljudskih resursa.

3.1.2.2 Nedostaci

Velike različitosti u kulturi, religiji, principima, uverenjima i moralnim nečelima potencijalno mogu lako da dovedu do **nesporazuma i konflikta** na radnom mestu. Različiti stavovi, moralni principi, vrednosti, rasna pripadnost ili neosnovane predrasude mogu lako da izazovu **neprijatne situacije** na randomestu. Ipak, u hotelskom poslovanju, obzirom na njegovu okrenutost internacionalnom tržištu i radu sa gostima iz celog sveta, ovo ne bi trebalo da bude čest problem. Ljudi koji su po prirodi skloni diskriminatornom ponašanju retko će izabrati rad u hotelu, jer bi taj tip ličnosti svakodnevno imao problem i u komunikaciji sa gostima. Ipak, ako uzmemo u obzir da je ovo moguć nedostatak u radu sa različitim ljudskim potencijalima, onda se to može posmatrati kao propust u upravljanju kompanijom i odeljenje za menadžment ljudskih resursa, kao i ostali menadžeri bi trebalo obavezno da se posvete ovom rešivom problemu. Rešavanjem ovog problema netrpeljivosti i diskriminacije prema ljudima različitim od nas isključiće mogućnost da zaposleni podložni takvom ponašanju dovedu do neprijatne situacije u kontaktu sa gostima ili ostalim zaposlenima. U ljudskoj prirodi je da lakše shvatamo osobe koje su slične nama, jer je njihovo ponašanje nama jasno i poznato. Ljudi koji su različiti često predstavljaju “misteriju” za onoga ko ih posmatra ili ko sa njima komunicira, jer je teže shvatiti zašto oni rade ono što rade. Njihovi unutrašnji osećaji i njihovi stavovi

su drugačiji, pa tako je i njihovo ponašanje nepoznato i nejasno. Ovo je jedno od objašnjenja zašto ljudi ne prihvataju različitosti brzo i lako. Menadžeri bi trebalo da koriste ovakva i slična objašnjenja odmah na početku poslovanja i da uvek podsećaju svoje timove o suštini heterogenosti radne snage, kako bi se otklonile predrasude i diskriminacija među zaposlenima.

Mnoge kompanije se susreću sa velikim problemima prilikom organizacije rada u multinacionalnim kompanijama, jer diverzija ne podrazumeva dakle samo demografske različitosti, već i psihološke, pa je potrebno ljude sa **različitim uverenjima** i mentalnim sklopom organizovati tako da nesmetano međusobno komuniciraju bez ikakvih nesporazuma i barijera. Iako, diverzifikovana radna snaga ima jasan i široko rasprostranjen pozitivan uticaj, dešava se da kompanije naiđu na poteškoće u upravljaju ovakvom grupom zaposlenih, što predstavlja određene nedostatke. Ugostiteljske kompanije sa timovima sačinjenim od različitih ljudskih potencijala i sposobnosti moraju da promovišu jednakost i uzajamno poštovanje među zaposlenima.

Generacijski jaz često sa sobom nosi sukob između tradicionalnog i modernog, gde razlike u stavovima među različitim generacijama dobijaju na značaju ukoliko su prisutne u radnoj sredini. Način života mladih je pod jakim je uticajem globalizacije i urbane kulture, dok starije generacije još uvek neguju i pamte tradicionalne vrednosti i vode se drugačijim moralnim načelima. Ipak, ukoliko se ove dve krajnosti ujedine i nađe se odgovarajući balans, rezultati koje takva zajednica može da postigne čine značajan resurs koji kompaniji može da osigura uspešnu poslovnu budućnost. Ako hotelske kompanije ne budu podmlađivale svoj kadar, koji bi imao priliku da uči od dugogodišnje zaposlenih kolega, biće izložene riziku da znanje i veštine koje se primenjuju u poslovanju budu zauvek izgubljene penzionisanjem onih koji to poseduju.

Problem, takođe, može da nastane i s obzirom na to da u multinacionalnom timu maternji jezik nije svima isti, pa iz čistog **nerazumevanja** može nastati nesporazum među zaposlenima. Takođe, kada je u pitanju jezik, postoji nedostatak u raznolikoj radnoj sredini koji se ne sme izostaviti, a to je da zaposleni ponekad ne mogu da razumeju čak ni šta se od njih očekuje. Ukoliko zaposleni dolaze iz različitih zemalja sa različitim maternjim jezikom, onda **slaba komunikacija** može doprineti nizu poteškoća. Na primer, ukoliko menadžer sektora objasni njegove radne aktivnosti za određeni dan, a on ga ne razume zbog nedovoljnog poznavanja jezika, postoji velika mogućnost da posao neće biti urađen kako treba ili da neće biti urađen uopšte. Znajući kako u hotelijerstvu mora da postoji sinergija, samo ta jedna neodrađena aktivnost može dovesti do čitavog spleta **neprijatnih okolnosti** ili zadrške u poslu. Da bi se zaštitili od ovakvih pojava, velike hotelske kompanije pri regrutovanju kadrova vrše

njihovo testiranje, gde se očekuje od kandidata da ispuni odgovarajući nivo znanja jezika potrebnog za neometan rad u tom hotelskom objektu.

Visoka fluktuacija zaposlenih takođe se može svrstati u problem koji velikim delom nastaje zbog internacionalizacije zapošljavanja u hotelskim kompanijama. To naravno ne znači da kompanije ne bi trebalo da zapošljavaju kandidate iz drugih zemalja, jer za to se koriste druge mere organizacije rada, ali potrebno je samo otkriti potencijalne planove kandidata i da li su oni vezani za kratkoročno ili dugoročno zaposlenje u određenoj hotelskoj kompaniji. To se može zaključiti analiziranjem karakteristika ličnosti, kao i analiziranjem prethodne karijere kandidata i ciljeva kojima stremi. Česta promena članova radnog tima može napraviti kompletan **disbalans** u organizaciji poslovanja i doneti kompaniji **velike troškove** na različitim poljima. Takođe, zaposleni u timovima čiji se sastav često menja obično gube osećaj pripadnosti timu i ne mogu da stvore radnu atmosferu u kojoj vlada totalno poverenje i razumevanje. Svaki novi zaposleni donosi sa sobom novu energiju, tako da je potrebno vreme da se "usidri" među ostalima, pa česte promene dovode do stalnog "talasanja" tima, što uliva **osećaj nesigurnosti** kako u timu, tako i u pružanju usluge gostima.

IHG prikazuje u svom godišnjem izveštaju statističke podatke koji ukazuju na to da najveći broj njihovih zaposlenih imaju ispod 3 godine radnog staža u kompaniji, što je tačnije grupa koja predstavlja 46% od ukupno zaposlenih. Zatim 38% zaposlenih proveli su u kompaniji od 3 do 9 godina rada, ali preko 10 godina rada ima samo 16 % zaposlenih. Ovakvi podaci nam potvrđuju visoku stopu fluktuacije ljudskih resursa u hotelskom poslovanju, pa čak i u okviru najveće hotelske grupe na svetu.[28]

U slučaju Accor hotelske grupe, situacija je prilično slična, o čemu svedoči naredna Tabela 3.2. Upoređujući predstavljene statističke analize hotelskih grupa IHG i Accor, može se zaključiti da se zaposleni u hotelijerstvu u većini slučajeva zadržavaju na jednoj poziciji najviše tri godine. Preko 10 godina radnog staža u obe pomenute hotelske grupacije ima samo po 16% zaposlenih, čime se potvrđuje da je hotelijerstvo sa svojim izrazito visokim stepenom fluktuacije ljudskih resursa veoma promenljivo i dinamično tržište rada.

[28] Prema izvoru: http://www.ihgplc.com, posećeno 10. maja 2020. godine (IHG Annual Report 2012)

Accor Hotel Group 31. decembar 2012.	*Francuska*	*Ostale države Evrope*	*Azija i Pacifik*	*Južna Amerika i Karibi*	*Ostale države*	*Ukupno u 2012.*	*Ukupno u 2011.*
Manje od 6 meseci	*10%*	*9%*	*19%*	*17%*	*11%*	*15%*	*17%*
Od 6 meseci do 2 godine	*18%*	*26%*	*38%*	*35%*	*27%*	*31%*	*28%*
Od 2 do 5 godina	*19%*	*24%*	*22%*	*25%*	*22%*	*22%*	*24%*
Od 5 do 10 godina	*23%*	*19%*	*12%*	*16%*	*18%*	*16%*	*14%*
Više od 10 godina	*30%*	*22%*	*9%*	*7%*	*22%*	*16%*	*17%*

Tabela 3.3 Statistika zaposlenih po dužini rada u kompaniji Accor Hotel Group[29]

Visoka fluktuacija zaposlenih donosi sa sobom problem stalne potrage za novim kadrovima. Potrebno je uvek iznova ulagati finansijska sredstva, kao i vreme i zalaganja menadžera ljudskih resursa kako bi se zaposleni uklopili u novu sredinu rada. Kroz obuke, časove jezika i temeljnu socijalizaciju novozaposlenih, zaposleni u sektoru za upravljanje ljudskim resursima moraju se dosta zalagati i neprestano pratiti proces navikavanja novozaposlenih na rad u kompaniji i kompanijsku politiku poslovanja.

Iz navedenih nedostataka poslovanja u heterogenom kolektivu, može se zaključiti da bilo koji od navedenih nedostataka može biti pretvoren u jake strane poslovne strategije. Dobrom organizacijom menadžera koji upravljaju ljudskim resursima i uspostavljanjem balansa između različitosti ljudskih potencijala mogu se eliminisati prepreke koju heterogeno radno okruženje može da stvori.

[29] Prema izvoru: http://www.accor.com , posećeno 17. maja 2020. godine (2012 Accor anual report)

3.2 Značaj selekcije ljudskih resursa

Proces selekcije ljudskih resursa počinje od trenutka kada je doneta odluka da je potrebno zaposliti jednog ili više radnika na određeno radno mesto u organizaciji, a predstavlja odabir pojedinaca za koje se utvrdi da imaju potrebne kvalifikacije za obavljanje poslovnih aktivnosti na potrebnoj poziciji. Sposobnosti, osobine ličnosti i kompetencije predstavljaju individualne razlike koje se analiziraju kod svakog pojedinca koji se nalazi u grupi kandidata iz koje se odabir vrši (Čerović, S. 2019). Kroz proces selekcije vrši se odabir kandidata za koga se, na osnovu različitih metoda selekcije, utvrdi da ima najviše potencijala da dostigne i prevaziđe definisane mere uspeha u oragnizaciji kroz prodaju i pružanje usluga klijentima, sprečavanje prevara u radnom okruženju, sklapanje i održavanje poslovnih veza sa drugim organizacijama, kroz brigu za druge i kroz obučavanje i inspirisanje drugih da daju svoj maksimum (Hughes, D. J., Batey, M. 2017). Proces selekcije kandidata je odabir kojim se donosi odluka o zaposlenju jednog ili više raspoloživih kandidata i obavlja se kroz postepeno sužavanje broja kandidata korišćenjem različitih metoda i instrumenata za selekciju zaposlenih. Evidentiraju se sve primljene prijave kandidata za posao i prati se ceo postupak do prijema određenog kandidata, za koga se smatra da najviše odgovara potrebama kompanije. Stručnjaci u oblasti regrutovanja i upravljanja ljudskim resursima koriste opis posla i specifikacije radnih mesta kroz ceo process selekcije. Osim stručnjaka za regrutovanje, u procesu selekcije učestvuju i menadžeri koji rukovode poslovima za koje postoji potreba za novozaposlenima, a veoma često i sami zaposleni iz konkretnog sektora, naročito kada je u pitanju testiranje uzorkom posla. Značajno je i angažovanje psihologa za procenu ljudskih potencijala i psihološkog aspekta ličnosti, ukoliko već u sektoru za upravljanje ljudskih resursa kompanije nema zaposlenih psihologa. Posledice nekvalitetnog i neadekvatnog izbora kandidata su: troškovi ponovljenog celokupnog procesa zapošljavanja, troškovi perioda uvođenja u posao – socijalizacije i orijentacije, troškovi dodatne obuke, posledice nezadovoljstva, nemotivisanosti i nekompetentnosti novozaposlenog, što utiče na druge zaposlene i dovodi do greška u radu i slično (Mitrašinović, I. 2011).

Velike i ozbiljne ugostiteljske kompanije sve više vremena, novca i znanja ulažu u organizovanje profesionalnog procesa selekcije, jer u savremenom poslovanju postoji svest o važnosti odabira kvalitetnih kadrova, kao i svest o gubicima koji se javljaju usled neadekvatnog odabira zaposlenih. U ugostiteljskom poslovanju, fleksibilnost i efikasnost poslovanja je nezaobilazna karakteristika poslovanja uzimajući u obzir internacionalizaciju tržišta i brze tehnološke promene, što čini proces selekcije zahtevnim, kompleksnim i zahteva kandidate koji se odlikuju posedovanjem širokog spektra sposobnosti, ali i prilagodljivošću.

Kompanije u oblasti turizma i ugostiteljstva još u procesu selekcije kandidata trebalo bi da uzmu u obzir karakteristike ličnosti, način interakcije, emocionalnu i socijalnu inteligenciju pojedinaca koje će potencijalno zaposliti. Neki ljudi su po prirodi, komunikativniji, opušteniji i srećniji prilikom obavljanja poslova koji zahtevaju neprestanu interakciju sa drugima. Savesnost, predusretljivost, otvorenost za nova iskustva, radoznalost, emocionalna stabilnost, ekstravertnost, autentičnost, energičnost, samokontrola, prilagodljivost, potreba za aktivnošću, samo su neke od karakteristika ličnosti koje se pominju u praksi i u dosadašnjim istraživanjima kada se govori o zaposlenima u ugostiteljstvu. Takođe, na ponašanje kandidata uticaće i njihovi ciljevi u karijeri, iskustvo, obrazovanje i brojne demografske varijable (Kusluvan, S., Kusluvan, Z. 2010).

Postoji brojna literatura iz oblasti selekcije kadrova koja na različite načine analizira instrumente za procenu karakteristika ličnosti, ali se u ugostiteljskom poslovanju prilikom selekcije kadrova i dalje najčeše koristi intervju, naročito kada je reč o pozicijama hijerarhijski niže rangiranim na organizacionoj lestvici. Testovi ličnosti su često skupi instrumenti da bi se koristili prilikom zapošljavanja kadrova na nižim pozicijama u industriji koja se odlikuje visokom fluktuacijom zaposlenih, kao što je ugostiteljstvo. Iako su ovoj industriji potrebni energični ljudi koji sami sebe motivišu i postavljaju sebi visoke ciljeve, pojedinci koji su prekvalifikovani mogu biti razočarani uslovima rada i mogu se brzo umoriti od rada u ugostiteljstvu, gde je napredak u kraijeri često spor i nepredvidiv.

Prilikom selekcije novih kadrova, menadžeri moraju posebno da vode računa o tome da li se pojedinci uklapaju u vrednosti, ciljeve i strategiju poslovanja. Efektivna selekcija zaposlenih sa osvrtom na njihovu sposobnost da pruže srdačnu uslugu korišćenjem emocionalne inteligencije može se sprovesti kroz veliki broj metoda koje će se detaljnije analizirati u narednom poglavlju ovog rada. Pravilna selekcija je samo početni korak u stvaranju kvalitetnog tima zaposlenih, posle čega na red dolaze orijentacija i socijalizacija zaposlenih, obuke, nova znanja i privikavanje na uslove rada procese određenog preduzeća. Istraživanje je pokazalo da novozaposleni u turizmu i ugostiteljstvu visoko cene da budu priznati i cenjeni na radnom mestu i da imaju osećaj pripadnosti svom timu (Young, C. A. 2003).

Biti uspešan u upravljanju različitostima počinje od trenutka zapošljavanja odgovarajućih kandidata na odgovarajuću poziciju u kompaniji. Kako bi se u startu eliminisale moguće kasnije neprijatne situacije, u samom procesu intervjuisanja kandidata pri konkurisanju za posao bitno je upoznati se sa karakteristikama kulture iz koje kandidat dolazi, načinu komunikacije u njegovoj zemlji porekla i poslovnoj etici koja je karakteristična za to područje. Na taj način osoba zadužena za razgovor sa kandidatom znaće kakav pristup poslu može od kandidata da očekuje i koje parameter može koristiti za ocenjivanje karakteristika ličnosti kandidata tokom razgovora.

Zatim, čak i kada se pozitivnom slikom kompanije na tržištu rada privuče kandidat visokih kvalifikacija, potrebno je zadržati ga prolazeći sa njim kroz različite faze socijalizacije. To podrazumeva visoku svest o tome kako ljudi iz različitih kultura komuniciraju, reaguju na autoritet i kakvim poslovno etičkim principima su vođeni. Veoma je važno uveriti se da se novozaposleni uspešno uklopio u tim i da je prihvaćen od strane kolega, kao i to da se on sam oseća samouvereno kao deo multietničke sredine. Sve ovo dovodi do zaključka da je politika kompanije i oni koji su zaduženi da je sprovode i prenose na ostale zaposlene, najodgovornija i ujedno najzaslužnija karika za uspešno vođenje visoko kvalifikovane i široko diverzifikovane radne snage.

Po mišljenju Gary Dessler-a, suštinu bilo kog programa za upravljanje različitostima čini pet skupova dobrovoljnih organizacionih mera (Dessler, G. 2007):

- Obezbediti jako vođstvo: Kompanije koje imaju uzornu reputaciju kada je u pitanju upravljanje različitostima obično imaju generalne direktore koji su pobornici pristupa zasnovanog na različitostima. Vođstvo, između ostalog, podrazumeva da rukovodilac postane uzor koji će zaposlenima pokazati kako se treba ponašati da bi došlo do promene.
- Analizirati situaciju: Prema razultatima istraživanja koje je predstavila Patricia Digh, jedna od osnivača organizacije "The Global Diversity Roundtable", najčešće korišćena sredstva za određivanje nivoa različitosti u okviru kompanije su: merila jednakosti zapošljavanja, ispitivanje stavova zaposlenih, revizija kulture kompanije, formiranje fokusnih grupa, zadovoljstvo klijenata, evaluacije menadžera i zaposlenih, podsticajne procene i evaluacija obuka zaposlenih.[30]
- Pružiti obuku i obrazovanje u domenu različitosti: Najčešća polazna tačka za program upravljanja različitostima obično je neki vid obuke zaposlenih.
- Promeniti kulturu i sisteme menadžmenta: Obrazovne programe treba kombinovati sa drugim konkretnim koracima, čiji je cilj promena organizacione kulture i sistema menadžmenta. Na primer, promenite procedure za procenu učinka da biste supervizore ocenili delom na osnovu toga koliko su uspešni u rešavanju konflikata između različitih grupa.
- Oceniti program upravljanja različitostima: Na primer, da li ispitivanja stavova zaposlenih ukazuju na to da zaposleni imaju bolji stav prema različitostima.

92

[30] Prema izvoru: http://www.asaecenter.org, posećeno: 16. avgusta 2019. godine (Digh P., Creating a New Balance Sheet: The Need for Better Diversity Metrics, American Society of Association Executives)

Polazeći od raspoloživih resursa, menadžment treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvalitet prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmeravaju. Sve u nameri da se organizacioni ciljevi ostvare, a individualni ne zapostave. Rezultati poslovanja ne mogu se povećavati, ako se radno zadovoljstvo smanjuje. Navedene specifičnosti moraju se respektovati, jer se na taj način povećavaju izgledi za uspešno poslovanje (Kulić Ž., Milošević, G. 2008).

Kako bi se smanjila mogućnost konflikta i barijera u komunikaciji, menadžeri ljudskih resursa moraju na svakih par meseci do godinu dana raditi evaluaciju mišljenja zaposlenih i održavati sastanke sa zaposlenima kako bi ih podstakli da izkažu svoje mišljenje i eventulno nastale probleme. Potrebno je često meriti sistem vrednosti zaposlenih i razumeti njihovu percepciju.

U tvrdom upravljanju ljudskim resursima zaposleni se tretiraju kao resurs koji služi zadovoljavanju potreba kompanije i obezbeđivanju njene uspešnosti. Meki pristup upravljanju ljudskim resursima karakteriše "osvajanje srca i misli" zaposlenih, kroz negovanje dobrih i korektnih odnosa između menadžmenta i zaposlenih, stvaranje povoljne klime za rad, učešće zaposlenih u upravljanju i slično. Sve se zasniva na poverenju, uzajamnom poštovanju i odgovornom odnosu prema radu i radnim obavezama. Fokus je na "uzajamnosti" i verovanju da interesi menadžera i zaposlenih ne moraju biti suprotstavljeni, naročito ako svako profesionalno radi svoj posao (Kulić Ž., Milošević, G. 2008).

Intelektualnim kapitalom se mora upravljati na adekvatan način kako bi se postigla produktivnost i profitabilnost potrebna da hotelsko preduzeće "zablista" na tržištu. Ulaganje u intelektualni kapital sa sigurnošću dovodi do konkurentskih prednosti. U današnje vreme, zaposleni su u velikoj meri uključeni i u samo sprovođenje aktivnosti odeljenja za ljudske resurse. Oni u tom slučaju predstavljaju krake, koji potrebne informacije i duh poslovanja šire dalje na svoje kolege, ali takođe i učestvuju u ocenjivanju performansi svog rada i rada drugih, i što je veoma važno za njih, imaju mogućnost da, na neki način, samostalno upravljaju svojom karijerom. Psihologija performansi ili bliže objašnjeno, psihologija učinka i obavljanja radnih aktvnosti je oblast koju je prvi odredio i imenovao je Cripps, B. (2017) pre više od tri decenije. Ova oblast se bavi analizom radnog učinka na osnovu koje se određuju mere potrebne za postizanje veće produktivnosti i uspešnost u obavljanjanju radnih aktivnosti.

Ugostiteljska preduzeća moraju puno da ulagažu u izgradnju timova, jer timski rad je neophodan za uspešno obavljanje mnogih poslovnih zadataka. Harmonija međuljudskih odnosa u hotelskim preduzećima je najefikasniji način za kreiranje prijatne i gostoprimljive atmosfere. U timu

mora da postoji veoma dobro međusobno razumevanje i potrebno je da se svi članovi tima prilagode različitim načinima komunikacije u zavisnosti od karakteristika ličnosti pojedinih članova. Da bi uopšte bilo potencijala da timski rad bude rado prihvaćen u hotelu i da se zaposleni identifikuju kao tim, a ne kao pojedinci, potrebno je da timski duh proističe u prvom redu od menadžmenta ljudskih resursa. Zaposleni u ovom odeljenju u svakom uspešnom i dobro organizovanom hotelskom objektu, moraju predstavljati šablon za timski rad i ostvarenje zajedničkih ciljeva, a zatim taj timski duh širiti u druge sektore. Drugačije rečeno, moraju imati izrazito razvijene upravljačke i liderske sposobnosti. Prihvatanje timskog rada i nedoživljavanje kolege kao konkurenciju je bazirano na dobroj raspodeli rada, standardizovanom poslovanju, uspešnim obukama, dobrim motivacionim sistemima i korektnom sistemu nagrađivanja, što u velikoj meri spada u posao odeljenja za upravljanje ljudskim resursima.

Savremeno poslovanje zahteva sve veća ulaganja u kapital, jer se sve teže nalaze kvalitetni kadrovi. Vremenom, to pitanje je sve aktuelnije i rezultati poslovanja sve više zavise o toga. Ugostiteljstvo je jedna od oblasti rada u kojoj je deficit određenih zanimanja postao realnost sa kojom se upravnici kompanija svakodnevno susreću. Kako se taj problem vremenom povećava, time se povećava i značaj procesa upravljanja ljudskim resursima. Samim tim, povećaćava se i značaj kvalitetnog ljudskog kapitala (Kulić Ž., Milošević, G. 2008).

Zaposleni u ljudskim resursima trebalo bi da proaktivno deluju pri zapošljavanju kadrova iz različitih zemalja, praveći plan i zapošljavajući kadrove ciljano iz određenih zemalja sveta. Potrebno je napraviti dugoročne planove za potrebnu internacionalnu radnu radnu snagu, kao i kompetencije i znanja koja oni poseduju, prepoznati demografske promene koje će oni sa sobom doneti u kompaniju, kao i ekonomske promene koje će nastupiti prilikom integrisanja zaposlenih iz drugih zemalja u organizaciju hotela. Time se stvara balans u potrebama kompanije i resursima koje je kompanije spremna da pruži u procesu socijalizacije novozaposlenih, a da standard i nivo poslovanja ne budu narušeni. Bitno je, takođe, i prepoznati da li su planovi kandidata da se zadrži u kompaniji kratkoročni ili dugoročni. Stalna optimizacija ljudskih resursa ima za cilj obezbeđivanje kvalifikovanog osoblja koje će biti u stanju da efikasno obavlja zadatke i poslove definisane politikom hotelskog preduzeća. Ovo zahteva uspostavljanje funkcionalne organizacione strukture, efikasani racionalan model angažovanja radnika i koordinaciju svih linija poslovanja, pri čemu se mora voditi računa o različitim psihološkim kategorijama ljudi, njihovoj rasnoj i kulturnoj pripadnosti i različitim sredinama odakle dolaze. Te različitosti menadžment ljudskih resursa treba da uvaži i ukomponuje u jedinstvenu celinu (Barjaktarović, D. 2013).

Poznavanje karakteristika i osobina zaposlenih je značajno kako bi se lakše uočile karakteristike i osobine kandidata. Svaki pojedinac poseduje više različitih veština u kombinaciji sa različitim kvalifikacijama, ili u kombinaciji sa specifičnim znanjima. Menadžerima je potrebno da

znaju koje su to veštine, znanja i sposobnosti i kvalifikacije koje njihovi zaposleni poseduju. Znanje znači znati kako obavljati posao, ali ne i izvoditi ga. Veštine podrazumevaju zapravo biti u stanju obaviti posao, dok sposobnosti obuhvataju posedovanje emotivne, fizičke, intelektualne i psihološke sposobnosti da se obavlja posao, ali ne i da se uradi, niti da je osoba za to obučena (Tesone D. V. 2008).

Na osnovu jasne analize kadrova koje imamo u ugostiteljskom preduzeću, može se izvršiti razmena zaposlenih iz jednog sektora u drugi i na taj način pronaći odgovarajuće pozicije za svoje zaposlene u kojima oni više „neće morati da radi ni dana u svom životu“. Na taj način takođe nastaju i razvijaju se novi hibridni oblici zanimanja, gde se na osnovu specifičnih veština, znanja i kvalifikacija koje zaposleni poseduju, stvaraju pozicije koje na najbolji način mogu da plasiraju kvalitete tog pojedinca i direktno doprinesu uspešnosti kompanije.

Veoma rasprostranjena situacija u hotelskom poslovanju je ta što ljudi, kada im je potreban posao, prihvate „bilo koji“ posao usled toga što su radna mesta za posao koji oni žele da rade u deficitu. Kompanije u tom istom momentu često imaju problem sa deficitom kadrova u toj oblasti u kojoj pojedinac pristane da radi i u datom trenutku, idealna situacija i za kompaniju i za pojedinca je da taj pojedinac dobije posao na radnom mestu koje je kompaniji u tom trenutku potrebno da se popuni. U velikom broju slučajeva, ovi zaposleni ostaju na istoj poziciji ili u istom sektoru čak i do penzije, nedobivši šansu da ikada rade ono za šta imaju više veština i kvalifikacija. Oni nauče posao koji se od njih zahteva da obavljaju, a u slobodno vreme posvećuju se hobijima u kojima mogu da iskažu svoju kreativnost i interesovanja.

U hotelskim kompanijama, ova situacija može da postane čak i kompleksnija. Mnogi pojedinci kada se prvi put zaposle u hotelsko preduzeće, imaju skrivenu želju da rade u nekom od drugih sektora od onog u kome su zaposleni. Oni stupaju na radno mesto u nadi da je to samo privremena pozicija i da će se ubrzo otvoriti pozicija u sektoru za koji oni poseduju više kvalifikacija i veština i da će se tada oni premestiti na željenu poziciju. Međutim, iako se često sve ove mogućnosti diskutuju na razgovoru za posao, veoma često se one nigde zvanično ne zapišu, nekada dođu novi menadžeri koji ne upoznaju svoje zaposlene i tim koji preuzimju, tako da ne znaju koje su njihove dodatne kvalifikacije, takođe se uđe u kolotečinu poslovanja i menadžerima nije u interesu da obučenog zaposlenog sa jedne pozicije prebace na drugu, jer bi onda bila potrebna ponovna obuka i za njega i za novu osoba koja bi zamenila tog zaposlenog u njegovoj trenutnoj poziciji, ili čak i u strahu za sigurnost svoje pozicije zaposleni ne iznose zahteve o prelasku u drugi sektor ili na drugu poziciju svojim menadžerima. Razlozi za mogu biti razni, ali ishod je jedan, a to je da veoma često hotelske kompanije već u svom timu imaju osobe koje su kvalifikovane ili poseduju potrebne sposobnosti, znanja i veštine za neku od pozicija za koju je u to isto vreme hotelska kompanija u potrazi za novim kadrom ili da menadžeri sa teškoćama

pokušavaju da obuče pojedince da obavljaju date dušnosti za koje ovi ojedinci ili nemaju „osećaj“ ili potrebne veštine, dok u stvari u tom istom hotelskom preduzeću postoji potreba za pozicijom koju bi taj isti pojedinc sa lakoćom obavljao i ostvariovao odlične rezultate. Suština upravljanja ljudskim resursima, naročito u situacijama kada nemamo mogućnost odabira novih kadrova, je poznavati ljude sa kojima radimo. Imati informacije i znanje o interesima, veštinama, kvalifikacijama, sposobnostima, ciljevima, znanjima, hobijima svakog od svojih zaposlenih u cilju da se te informacije analiziraju i u pogodno vreme iskoriste na pogodan način u cilju stvaranje „idealnih radnih pozicija za idealne kandidate“, daje hotelskom preduzeću, kao i svakom drugom preduzeću ogromnu konkrentsku prednost na tržištu. Interni kandidati donose još jednu prednost sa sobom, a to je njihovo poznavanje kulture i filozofije kompanije, kao i načina poslovanja, što samim tim pruža skraćeno vreme obuke.

Čovek je kompleksno biće čije ponašanje je stimulisano raznim biološkim, socijalnim, ekonomskim, intelektualnim i psihološkim faktorima. Upravljanje različitostima podrazumeva maksimalno iskorišćavanje svih mogućih prednosti koje su rezultat različitosti i svođenje na minimum mogućih barijera – kao što su predrasude i pristrasnost –koje mogu da ugroze rad raznovrsne radne snage (Dessler, G. 2007).

Diverzitet ili drugačije rečeno različitost među ljudima, bilo da su one demografske, psihološke, intelektualne ili ekonomske prirode, prisutan je već svuda oko nas. Međutim, doprinos stvaranja heterogene radne snage i globalizacija, stavile su senku na one razlike među ljudima iskazane kroz kreativnost, interakciju sa ljudima i pristup raznim životnim situacijama. Može se reći da su tradicionalne barijere među različitim grupama ljudi sasvim srušene, što je jedna od dobrih strana globalizacije i standardizacije poslovanja, ali ne sme da se zanemari da svaki pojedinac ima svoju jedinstvenu kombinaciju karakteristika, interesovanja i veština, koje kada su „uniformisane“, ne sijaju u punom sjaju i time kompanije propuštaju mogućnost da podstičući pojedinačni sjaj svojih zaposlenih pojačaju i celokupni sjaj svog poslovanja.

3.3 Modeli selekcije ljudskih resursa

U odabir ljudskog kapitala treba uložiti dosta vremena, dosta pažnje i vrlo često dosta novca, jer se do kvalitetnih kadrova sve teže dolazi. Ovo pitanje postaje sve učestalije i mnoge hotelske, ali i druge kompanije u uslužnom sektoru, smatraju deficit kvalitetnog kadra glavnim problemom poslovanja, ali isto tako i proces odabira zaposlenih veoma dug i skup. Ozbiljni deficiti određenih

kadrova u uslužnom poslovanju odavno su postali stvarnost i primetno se odražavaju na rezultate rada. Prilikom izbora kadrova u ugostiteljstvu porebno je obratiti posebnu pažnju na sklonost kandidata ka pružanju usluge i služenju drugih. U savremenom menadžmentu upotrebljavaju se mnoge metode od oni najjednostavnijih kao što je pregled radne biografije sa detaljima prethodnog radnog iskustva do kreativno osmišljenih intervjua i primene mnogobrojnih testova ličnosti.

Iz mekog pristupa upravljanju ljudskim resursima, razvija se pristup kandidatima u smislu upoznavanja njihovih ličnih ubeđenja, moralnih principa, interesovanja, navika, kao i ostalih karakternih osobina ličnosti. Ukoliko zaista želimo u hotelskom preduzeću da stvorimo poslovnu kulturu i poslovnu filozofiju u kojoj zaposleni rado obavljaju svoje dužnosti uvek pokušavajući da nadmaše sebe sa svakim novim ciljem i gde zaposleni ne odstupajući daleko od standarda poslovanja umeju da dodaju lični pečat na uslugu u cilju većeg zadovoljstva gostiju, moramo jasno da razumemo ko su ljudi koje zapošljavamo i da te ljude zaista upoznamo. Posle zadovoljenih nižih ljudskih potreba, svaki pojedinac ima potrebu i za samoaktuelizacijom, koja se u mnogim slučajevima ispunjava krroz obavljanje posla koji im pruža osećaj zadovoljstva i u kome uživaju (Maslov, A. 2004). Poznata izreka kineskog filozofa Konfučija: „Izaberi posao koji voliš, i neceš morati raditi ni dana u životu“, u ovom aspektu poslovanja ima dubok smisao i u interesu je ne samo zaposlenih, ali i kompanija. Sa tačke gledišta kompanije, ova izreka bi mogla da zvuči: Izaberi zaposlene koji vole svoj posao, i nećeš morati da brineš o zadovoljstvu klijenata.

Selekcija kandidata je dvosmeran proces, u kome je jedna strana kompanija, tj. menadžeri koji donose odluku o zaposlenju, a druga strana kandidat. Obe strane imaju pravo izbora. Uočavajući da podudarnost želja kandidata i potreba preduzeća mora biti što veća, kako bi doprinela obostranom poslovnom zadovoljstvu, potvrđuje se složenost procesa regrutovanja i izbora kandidata, naročito ako se uzme u obzir i to da se, u većini slučajeva, očekuje da ova odluka bude dugoročnog karaktera.

Nažalost, države koje imaju izraženo visoku stopu nezaposlenosti postoji problem gde kandidati prihvataju radna mesta kojima nisu zadovoljni, koji nisu u njihovoj struci ili čak i poslove, za čije obavljanje je dovoljan i mnogo niži stepen stručnih i obrazovnih kvalifikacija, nego što oni sami poseduju. Visoko obrazovani pojedinci, sposobni i kreativni, spremni da gradeći svoju karijeru doprinose ostvarenju odličnih poslovnih rezultata određenog preduzeća često i ne dobiju priliku za to. Na taj način dolazi do pojave kada kvalitetni kandidati gube volju za radom i uspehom, prestaju da rade na svom ličnom usavršavanju, shvatajući da za posao koji mogu da dobiju potrebno im je samo delić od snage, energije i sposobnosti koju oni poseduju. U ovom slučaju proces zapošljavanja ne predstavlja dvosmerni proces, osim ukoliko se ne uzima u obzir to da kandidati sami biraju kojoj

kompaniji će poslati svoju ličnu i radnu biografiju (Curriculum Vitae – CV[31]) u procesu traženja posla (Mitrašinović, I. 2011).

Za odabir kadrova koji će da pruže uslugu punu gostoprimstva, dobrodošlice i srdačnosti potrebno je još u samom procesu vršiti selekciju ljudi u odnosu na njihov stav, ophođenje prema ljudima, pristup raznim situacijama, način razmišljanja, takođe u odnosu na nivo njihove emocionalne i socijalne inteligencije. Kada hotelsko preduzeće zapošljava za pozicije koje su direktno okrenute ka gostima, veoma je bitno uzeti u obzir karakteristike ličnosti kandidata. Nažalost, često se ovaj korak u procesu odabira kadrova propoušta zbog dodatnih troškova koji su uključeni u sprovođenje testova ocenjivanja ličnosti. Menadžeri često ne shvataju koliki značaj rezultati testova ličnosti mogu da imaju u odabiru zaposlenih upoznajući na taj način osobine kandidata koje u razgovoru za posao nije lako ili možda i nije moguće uočiti.

Menadžeri moraju dobro da razumeju dužnosti i dinamiku određenog radnog mesta kako bi tačno znali kakav kandidat je potreban za tu poziciju. Prednost zapošljavanja novih zaposlenih na pozicije koje se zasnivaju na gostoprimstvu je velika. Kako smo na prethodnim primerima i istraživanju pokazali, osećaj za gostoprimstvo je zasnovan i veoma zavisi od ličnih karakternih osobina. To znači da u procesu zapošljavanja biramo kandidate koji poseduju posebne karakterne osobine, a zatim analiziramo njihova znanja i kvalifikacije. Menadžeri svoje zaposlene u uslužnim sektorima mogu da obuče da pružaju ljubaznu i odličnu uslugu, ali sposobnost da pruže gostima gostoprimljiv ugođaj i učine ih da se osećaju posebno, mora da postoji u duhu osobe koja uslugu pruža i koja je u direktnoj komunikaciji sa gostima.

Utvrđeno je da uspešnost poslovanja kompanija u uslužnom sektoru, koje se prvenstveno zasnivaju na međuljudskoj interakciji, zavisi od karakteristika ličnosti, socijalne i emotivne inteligencije zaposlenih (Hochschild, 2003). U savremenim okolnostima velikih demografskih promena, planiranje ljudskih resursa predstavlja izazovan posao, jer tržište postaje sve konkurentnije, a manjak kvalifikovane radne snage sve veći (Čerović, 2009). Troškovi zaposlenja pogrešnog kandidata su visoki i kompanije koriste različite savremene metode selekcije kandidata, kako bi smanjili mogućnost greške kod zapošljavanja kadrova.

Prilikom selekcije zaposlenih često se unakrsno koriste dve ili više metoda, a njihov izbor zavisi od radnog mesta, situacije, finansijskih sredstava planiranih za selekciju kandidata, vremenskih

[31] Curriculum Vitae (skraćeno: CV) – latinski izraz u kome reč „curriculum“ znači tok, a „vitae“ znači život. U prevodu na srpsli jezik Curriculum Vitae označava „tok života“ ili „životopis“ i koristi se u poslovanju kao naziv za dokument koji sadrži kratak pregled obrazovanja, radnog iskustva, profesionalnih obuka i drugih informacija o pjedincu koje su značajne za obavljanje radnih aktivnosti.

ograničenja i drugih sličnih faktora. Menadžeri koji vrše selekciju kandidata moraju da budu dobro upoznati sa metodama selekcije i da prate trendove na tržištu, kako bi bili upućeni u nove instrumente koji se koriste u svrhu dobrog odabira kadrova. Kroz procenu ličnosti u procesu selekcije, menadžeri imaju za cilj da dobiju odgovore kategorisane u tri grupe pitanja:

- Šta osoba može da uradi?
- Šta će osoba uraditi?
- Šta osoba želi da uradi?

Odgovorima na prvo pitanje procenjuju se kandidatove mogućnosti i sposobnosti, odgovorima na drugo pitanje dobija se više informacija o kandidatovom izvoru energičnosti i fokusu kada se od njih zahteva da nešto urade, dok se pomoću odgovora na treće pitanje saznaje koje su iskrene vrednosti i motivisanost kandidata, koje su njihove težnje i šta zaista vole da rade. Odsustvom odgovora na bilo koje od ova tri pitanja umanjuje se preciznost procene kandidata. Naročito je teško dobiti odgovor na pitanja o njihovoj ličnoj motivaciji i ciljevima, jer ljudi često ne žele da priznaju šta ih zaista motiviše i ka čemu istinski teže (Furnham, A. 2017).

Uspešnost potencijalnih zaposlenih na radnom mestu predviđa se kroz upotrebu konvencionalnih i nekonvencionalnih metoda i instrumenata selekcije. Četiri najznačajnije grupe metoda za selekciju zaposlenih su (Čerović, S. 2019.):

- Standardni izvori i instrumenti prikupljanja informacija o kandidatima,
- Testiranje kandidata,
- Intervju,
- Nekonvencionalni metodi selekcije.

3.3.1 Standardni izvori informacija

Formulari prijave za posao i **radne biografije** (Curriculum Vitae – CV) služe kao početna tačka u upoznavanju sa ličnim podacima kandidata, prikupljanju informacija o njihovoj stručnoj spremi, obrazovnim kvalifikacijama, radnom iskustvu, profesionalnom usavršavanju, posebnim poslovnim veštinama, poznavanju stranih jezika, članstvu u profesionalnim organizacijama, kao i o drugim sposobnostima. Na osnovu pomenutih izvora kandidati prolaze kroz prvi krug selekcije za koji nije potrebno njihovo fizičko prisustvo i lično upoznavanje sa menadžerima koji vrše selekciju.

Informacije koje kandidati o sebi napišu na prijavama za posao ili u njihovoj radnoj biografiji su njihova ulaznica u proces selekcije. Zbog toga je od velikog značaja da kandidati biraju informacije koje su prvenstveno relevantne za poziciju na koju apliciraju, ali i da poseduju razloge zbog kojih bi baš oni dobili prednost u odnosu na ostale kandidate.

Kada je reč o standardnim izvorima informacija u procesu selekcije, mora se napomenuti i važnost tačnosti informacija koje se prezentuju. Iskrenost je veoma bitan i isto tako veoma cenjen faktor prilikom selekcije za posao. Netačne informacije produžavaju proces selekcije kandidata i uzaludno troše vreme kako menadžerima koji vrše selekciju, tako i samim kandidatima. Ipak, veliki je broj kandidata koji će pokušati da plasiraju lažne informacije o sebi i svom radnom iskustvu u cilju da dobiju željeni posao. Upravo iz ovog razloga postoji još jedna metoda prikupljanja informacija o kandidatima, a to su **preporuke**. Preporuke od prethodnih poslodavaca, profesora, kolega, saradnika i drugih pojedinaca koji su imali priliku da posluju sa kandidatom služe u cilju da se proveri validnost informacija koje je kandidat predstavio. U zavisnosti od države poslovanja, preporuke se mogu poslati odmah uz prijavu za radno mesto ili se dostaviti u nekom od kasnijih krugova selekcije po zahtevu potencijalnog novog poslodavca. Preporuke mogu biti u pisanom obliku, ali sve češće, zbog provere tačnosti informacija, kompanije prihvataju jedino preporuke u verbalnom obliku. Preporuke u verbalnom obliku zahtevaju od kandidata jedino da dostavi ime i kontakt osobe koja je voljna da da preporuku, a menadžeri koji vrše selekciju lično kontaktiraju tu osobu postavljajući pitanja koja im pomažu u izboru kandidata. Piuzdanost preporuka, bilo u pisanom ili verbalnom obliku, česta su diskusija u poslovnim krugovima iz više razloga: subjektivnost, validnost, zloupotreba i slično.

Na osnovu navedenih činjenica o standardnim izvorima informacija, može se zaključiti da je njihova validnost uvek pod znakom pitanja. Ne može se sa sigurnošću utvrditi tačnost svih informacija napisanih u prijavi za posao, radnoj biografiji ili preporukama, tako da je potrebno veliko iskustvo i oštroumnost menadžera da u prvom krugu selkcije odaberu kandidate koji potencijalno imaju najviše šansi za uspeh na datoj poziciji na osnovu informacija koje su oni sami „skrojili“. Upravo zbog toga kandidati koje prođu prvi krug selekcije pozivaju se da pristupe drugom stepenu slekcije za koji se koriste neke od kompleksnijih metoda ili instrumenata selekcije.

3.3.2 Testiranje kandidata

Testiranje kandidata smatra se jednim od objektivnijih i preciznijih metoda selekcije kandidata. Ovo naravno podrazumeva da su testovi koji se koriste validni i relevantni. Pregled literature i istraživanja iz oblasti procene kandidata u procesu selekcije potvrđuju da ovaj proces zauzima značajno mesto i ima jak uticaj na poslovno okruženje (Goodstein, L.D., Lanyon, R.I. 1999). Na tržištu se primenjuje sve veći broj testova i razlike između ovih testova mogu biti veoma male, ali i veoma velike. Testovi za selekciju kandidata mogu biti u pisanom obliku, u elektronskom obliku, mogu zahtevati korišćenje pojedinih instrumenata, aparata ili mašina koje se koriste na potencijalnom radnom mestu, mogu biti timski ili individualni, sa pitanjima direknog ili indirektnog značenja. Testiranje kandidata može se vršiti pre ili posle obavljenog intervjua u zavisnosti od vrste testa, vrste pozicije, cene testiranja i samog procesa selekcije kandidata. Neki testovi, takođe, zahtevaju i diskutovanje rezultata sa kandidatima kako bi se dobili ili dodatni odgovori ili preciznije analizirale njihove reakcije na dobijene rezultate. U tom slučaju intervju se obavlja posle testiranja i rezultati testa u ovom slučaju uglavnom služe kao vodič kroz intervju.

Rezultati psiholoških testova predstavljaju značajan izvor informacija korisnih menadžerima za jasnije razumevanje složenosti organizacionog ponašanja i interakcije ljudi na radnom mestu (Goodstein, L.D., Lanyon, R.I. 1999). Značajne informacije o kandidatima mogu se prikupiti kroz proces testiranja. Menadžeri koji se opredele za korišćenje testova u procesu selekcije umanjuju mogućnost grešaka subjektivne procene kandidata. Davanje povratne informacije o rezultatima koje su kandidati postigli na testovima, nezavisno od krajnje odluke o zaposlenju, značajan je psihološki faktor za lični i profesionalni razvoj pojedinaca, koje im mogu pomoći u njihovom daljem razvoju karijere i u budućim poslovnih poduhvatima.

Dve osnovne grupe testova koji se koriste u procesu selekcije kandidata su (Čerović, S. 2019):

- psihološki testovi i
- testovi vezani za konkretan posao.

Grupa psiholoških testova sadrži testove inteligencije, testove ličnosti, testove poštenja, testove profesionalne orijentacije, testove senzornih i psihomotornih sposobnosti, testove posebnih sposobnosti, testovi kreativnosti, dok testovi vezani za konkretan posao odnose se na testove mehaničkih sposobnosti, testove znanja, testovi dostignuća, testove uzoraka posla i simulacije. Svaki

od ovih testova pokriva određenu oblast ili više oblasti koje se bave psihologijom i sposobnostima pojedinaca.

Tako **testovi inteligencije** mere kognitivne/saznajne sposobnosti kandidata kroz pitanja logike i analogije, a rezultati ovih testova predviđaju na koji način i koliko brzo će pojedinci usvajati nova znanja i koliko lako će primenjivati prethodna iskustva za rešavanje problema u novonastalim i nesvakidašnjim situacijama.

Testovi socijalne i testovi emocionalne inteligencije su svoju primenu našli u mnogim kompanijama, u kojima je prihvaćena činjenica da nivo inteligencije sam po sebi ne dovodi do uspešnih rezultata ukoliko osoba ne pokazuje dovoljno socijalne i emocionalne zrelosti prilikom komuniciranja sa svojim timom i svim drugim učesnicima u poslovanju. Njihova primena je još uvek veoma skupa i za tumačenje rezultata testa potrebne su kvalifikovane osobe, koje svoju uslugu takođe naplaćuju visokim tarifama. Iz tog razloga, ovi testovi se u većini slučajeva koriste samo za visoke upravljačke pozicije.

Testovi ličnosti služe da se nima mere složenije i skrivenije osobine ljudi, one osobine koje se čak ni prilikom razgovora sa kandidatom ne mogu lako prepoznati. Svaka ličnost je unikatan i integrisan spoj individualnih karakteristika koje, iako često duboko skrivene u svakom pojedincu, svakodnevno utiču na odluke, motivisanost, spremnost, interakciju, stavove i opšte ponašanje pojedinca, pa samim tim i na način na koji će obavljati poslovne aktivnosti.

Testovi poštenja ili **testovi iskrenosti** su posebno značajni za određene pozicije čijom zloupotrebom kompanija može pretrpeti velike gubitke. Cilj im je da se prepoznaju i eliminišu kandidati koji imaju predispozicije da svojom neiskrenošću kroz prevaru, krađe ili spletke naruše ugled firme i naprave veliku štetu, bilo finansijsku ili moralnu. Test poštenja je ujedno i jedna od nekonvencionalnih metoda koje se koriste u selekciji zaposlenih.

Testovi profesionalne orijentacije ili **testovi interesovanja** otkrivaju interesovanja kandidata što bi direktno uticalo na njihovu predanost poslu i motivisanost da konkretan posao obavljaju na najbolji mogući način. Interesovanja kandidata se upoređuju sa interesovanjima pojedinaca koji su pokazali uspeh na konkretnoj poziciji i time se procenjuje verovatnoća njihove uspešnosti.

Testovi motivacije su veoma slični testovima interesovanja, ali oni više mere šta je to što u stvari pokreće pojedinca na akciju i na koji su im glavni ciljevi koji ih motivišu da uspešno obavljaju svoj posao.

Testovi posebnih sposobnosti mere numeričke, perceptivne, motoričke, verbalne i druge sposobnosti koje su potrebne za rad u određenoj organizaciji i na određenom radnom mestu. Posebne sposobnosti često zavise i od stepena razvijenosti opštih sposobnosti, kao što su **senzorne i psihomotorne** za čije merenje takođe postoje testovi.

Zbog munjevitog razvoja poslovanja i neprekidnih inovacija koje globalizacija tržišta donosi sa sobom, **testovi kreativnosti** zauzimaju sve veće mesto na tržištu. Menadžeri kompanija su shvatili potrebu za kreativnošću i primenom novih ideja, kako bi se pratili trendovi na tržištu i očuvala konkurentska prednost. Ovi testovi mere u kojoj meri kandidati mogu da kreiraju nove ideje koje se mogu primeniti u konkretnom poslovanju.

Testovi mehaničkih sposobnosti odnose se na rukovanje određenim mašinama potrebnih za obavljanje posla za koji se aplicira. Ove sposobnosti se stiču praksom, pa je obično potrebno već postojeće iskustvo na sličnoj ili istoj poziciji pre nego što se kandidat podvrgne jednom ovakvom testiranju.

Testovi znanja mere stepen specifične vrste znanja, bilo da to znanje potiče iz obrazovne institucije, prethodnog radnog iskustva ili profesionalnih obuka. Smatra se da je to konkretno znanje potrebno za obavljanje specifičnih radnih aktivnosti. Kompanije koje koriste ovaj način testiranja uglavno ne planiraju da ulažu dodatna novčana sredstva za obuku kandidata u toj oblasti, već zahtevaju od njih da već poseduju određeni nivo znanja.

Testovi dostignuća predstavljaju kombinaciju testova znanja i testova veština, ali su u ovom slučaju kandidati uglavnom već upoznati sa nivoom koji su dostigli u određenoj veštini. Kandidati često već i poseduju sertifikat u konkretnoj oblasti i potrebno je da samo još jednom dokažu svoje sposobnosti.

Od kandidata se može zahtevati da svoje veštine i sposobnosti pokažu u simuliranim uslovima rada**.** U ambijentu koji imitira stvarni ambijent poslovanja, kandidati pokazuje kako bi se ponašali u stvarnim uslovima i u konkretnim situacijama. Kroz **testove uzoraka posla**, kandidati dobijaju zadatke

koji su potpuno realni i pristni na specifičnim radnim pozicijama. Proveravanje emocionalne i socijalna inteligencije u procesu selekcije pokazali su se kao značajan faktor kojim se predviđa buduća uspešnost kandidata. Osim testova koji služe da kroz odgovore na direktna pitanja mere socijalnu i emocionalnu inteligenciju, postoje i testovi procene situacije (Situational Judgmenet Test - SJT) kroz koje se kandidatima plasiraju moguće situacije i problemi na poslu i od njih se očekuje da pokažu na koji način bi oni pristupili datom problemu i kakvim rešenjima bi težili. Korišćenjem SJT procenjuje se znanje kandidata o aktivnostima usko povezanim sa konkretnim radnim mestom, kao i opšte znanje u oblasti. Procena znanja usko povezanog sa potencijalnim radnim mestom realističnije stvara utisak o uspešnosti kandidata u obavljanju radnih aktivnosti (Corstjens, J., Lievens, F., Krumm, S. 2017).

Psihologija rada je oblast psihologije koja se u savremenom poslovanju sve više primenjuje, a u naučnim radovima sve češće analizira. Psihološki profili ličnosti diktiraju ponašanje, reakcije, spremnost, motivisanost, aktivnost pojedinaca, kao i njihovu interakciju sa drugima. Različite pozicije zahtevaju različite tipove ličnosti, tako da nema dobrog i lošeg tipa, već postoje tipovi ličnosti koji su pogodni ili nisu pogodni za obavljanje određenih radnih aktivnosti. Iz tog razloga, testovi se biraju u odnosu na potrebe radnog mesta i u odnosu na utvrđenu direktnu korelaciju između uspešnosti na testu i uspešnosti u poslu. Osim potrebe da testovi budu relevantni, validni i precizni, za većinu njih potrebne su kvalifikovane i obučene osobe koje će pravilno protumačiti rezultate testova i njihov uticaj na uspešnost obavljanja radnih aktivnosti. Testovi koriste indikatore koji u isto vreme mogu da mere više karakteristika ličnosti, više sposobnosti, motoričkih, verbalnih ili numeričkih veština. Ovi indikatori moraju biti relevantni za tražene rezultate i zasnovani na teorijskim i emprijskim saznanjima. Ovakvim pristupom kreiranja testova teži se ka njihovoj standardizaciji, jer jedino standardizovani testovi mogu osigurati kvalitetan proces selekcije. Prema poznatom zapažanju Imanuela Kanta:[32] „Teorija bez podataka je neutemeljena, ali podatak bez teorije je jednostavno nerazumljiv“ (Eifert, G. H., Feldner, M. T. 2004). Hughes, D. J. i Batey, M. (2017) potvrđuju veliki značaj testova ličnosti u procesu selekcije kandidata, ali i preporučuju da se uz testove ličnosti koristi još neki od modela selekcije koji će pomoći u proceni kognitivnih sposobnosti. Psihološki testovi ne predstavljaju model selekcije koji obuhvata sve aspekte procene ličnosti i čije bi korišćenje značilo eliminaciju svih ostalih modela selekcije (Cripps, B. 2017). Kombinacijom više različitih modela selekcije kandidata obuhvata se analiza karakteristika ličnosti i ponašanja kandidata iz različitih aspekata i u različitim situacijama, čime se stvara kompletnija i jasnija o pojedincu.

[32] Immanuel Kant (1724-1804) – uticijana nemački filozof i rodonačelnik klasičnog nemačkog idealizma u doba prosvetiteljstva ili doba razuma.

Prema podacima Društva za industrijsku i organizacionu psihologiju[33], na tržištu trenutno postoji više stotina standardizovanih testova koji se koriste u procesu selekcije kandidate. Sa aspekta testiranja, testovi predstavljaju standardizovanu grupu problematike i pitanja na osnovu kojih se procenjuje nivo znanja, veštine, sposobnosti i druge karakteristike ličnosti, dok sa pravne tačke gledišta testiranje se definiše kao metoda koja se koristi kao pomoć pri donošenju odluke o zaposlenju. U Sjedinjenim Američkim Državama testovi se ne mogu koristiti kao jedino sredstvo za selekciju kandidata i rezultati testa ne smeju da budu presudni u donošenju odluke. Prema njihovom zakonu, testovi mogu samo da pomognu u donošenju odluke, ali moraju da postoje i druge relevantne informacije o kandidatima na osnovu kojih se oni rangiraju i čijim poređenjem se donosi krajnja odluka o izboru kandidata. Trenutno, najzastupljeniji na tržištu su testovi motivacije i opšti testovi ličnosti, dok se testovi za procenu emocionalne i socijalne inteligencije, kao i testovu za procenu upravljačkih sposobnosti i veština koriste uglovnom samo za visoke funkcije zbog visoke cene njihovog sprovođenja. Jedan od ovih testova je i TAIS koji se koristi u istraživanju analiziranom u ovom naučnom radu.

3.3.3 Intervju

Intervju se smatra jednim od najznačajnijih i definitivno najzastupljenijom metodom selekcije kandidata. Intervju je osmišljeni razgovor između kandidata i osobe koja predstavlja poslodavca i sve to sa ciljem da se prikupe dodatne informacije o kandidatu i utvrdi podobnost kandidata za poziciju za koju se prijavljuje. U ovakvom razgovoru u kome je većina pitanja prethodno osmišljena, za kratko vreme razmeni se veliki broj informacija koje potvrđuju ili odbacuju postojanje predispozicija za uspešnost kandidata na radnom mestu. U istom ovom razgovoru kandidat, takođe, dobija detaljnije informacije o kompaniji, radnom mestu, organizacionoj kulturi i načinu poslovanja. U procesu intervjuisanja obe strane imaju priliku da se upoznaju sa očekivanjima i da postavljaju pitanja koja bi poslodavcu pomogla u odluci da li upravo taj kandidat ispunjava uslove za zaposlenje, a kandidatu da potvrdi da li je upravo to kompanija čije se organizacione vrednosti i ciljevi uklapaju u njihove stavove

[33] Društvo za industrijsku i organizacionu psihologiju (Society for Industrial and Organizational Psychology – SIOP) je profesionalno udruženje, sa više od 10.000 članova širom sveta, posvećeno unapređenju oblasti industrijske i organizacione psihologije (internet stranica: https://www.siop.org)

i profesionalne ciljeve. Jedino ukoliko su obe strane zadovoljne ishodom intervjua, može se reći da je kompatibilnost uzajamna što daje šansu za postizanje boljih poslovnih rezultata.

Prema Čerović, S. (2019) podela intervjua vrši se na osnovu više faktora (Tabela 3.4).

Vrste intervjua po obliku	Nestruktuirani intervju (slobodni intervju)
	Struktuirani intervju
	Polusruktuirani intervju
Vrste intervjua prema broju učesnika	Individualni intervju
	Sekvencijalni intervju
	Panel-intervju
	Grupni intervju
Vrste intervjua prema ulozi u procesu selekcije	Preliminarni (inicijalni) intervju
	Dijagnostički intervju
	Prijemni intervju
Ostale vrste intervjua	Situacioni intervju
	Intervju opisa ponašanja
	Nedirektivni intervju
	Stresni intervju

Tabela 3.4 Vrste intervjua i njihova podela, pripremljeno prema Čerović, S. (2019)

Kao što ime samo kaže, **nestruktuirani intervju** se od **struktuiranog intervjua** razlikuje u tome što nema jasno predefinisana pitanja već intervjuista ima slobodu da vodi konverzaciju na način koji se ukaže adekvatnim u datoj situaciji. **Polustruktuirani intervju** predstavlja kombinaciju prethodno pripremljenih pitanja i slobodnog razgovora koji vodi ka novim neplaniranim pitanjima. Nezavisno od postavljenih pitanja i stepena fleksibilnosti svaki od ova tri tipa intervjua ima isti cilj, a to je razmena informacija kako bi se potvrdila podobnost kandidata za obavljanje pozicije za koju se prijavljuje.

Broj učesnika u intervjuu, takođe, vrši podelu intervjua na više tipova. Pod pojmom **individualni intervju** podrazumeva se razgovor između samo dva učesnika, intervjuisanog i intervjuiste, što omogućava uspostavljanje direktnog i neometanog odnosa sa sagovornikom, ali isto

može pastu u senku subjektivizma. Više individualnih intervjua u kontinuitetu, gde se intervjuisti smenjuju, naziva se **sekvencijalni intervju**. Na ovaj način može se uporediti više subjektivnih mišljenja i ustanoviti njihova validnost. **Panel-intervju** odlikuje se većim brojem intervjuista koji postavljaju intervjuisanom pitanja naizmenično i unakrsno čime se povećava objektivnost procene, ali veoma često ovakav način može uplašiti kandidate. U intervjuu u kome učestvuje grupa kandidata u isto vreme, koji su intervjuisani od strane jednog ili više intervjuista naziva se **grupni intervju**. Kroz grupni intervju pored ocene kvalifikacija za posao mogu se pratiti i socijalne i emocionalne reakcije kandidata, kao i njihova međusobna interakcija.

U zavisnosti od faze u procesu selekcje, intervjui mogu biti **preliminarni** kada se odvijaju u početnoj fazi kako bi se suzio krug potencijalnih kandidata, **dijagnostički intervjui** koji se obavljaju za detaljnije utvrđivanje kompatibilnosti kandidata i **prijemni intervjui** u završnoj fazi procesa selekcije posle kojih se donosi konačna odluka.

Situacioni intervju je oblik intervjua koji se primenjuje u cilju procene kako bi kandidat reagovao u određenoj situaciji i zasnovan je na pitanjima koji su direktno ili indirektno povezani sa poslom. Kandidatima se predstavlja specifična situacija i zahteva se od njih da objasne kako bi oni postupili u toj situaciji i kakve bi mere preduzeli. Kroz **intervjue opisa ponašanja** od kandidata se zahteva da opišu specifičnu situaciju u kojoj su bili i način na koji su reagovali ili probleme na koje su nailazili u dosadašnjem radnom iskustvu i objasne način na koji su ih rešili. Intervjuisti koriste i indirektna pitanja kako bi naveli kandidate da kroz neformalni razgovor otkriju njihove stavove, razmišljanja i pristup idređenim situacijama. Iz neformalnog razgovora intervjuista kroz **nedirektivni intervju** mogu se saznati informacije o kandidatu koje će direktno uticati na posao za koji se prijavljuje. Iako se smatra najneprijatnijom vrstom interjua, **stresni intervjui** ipak se koriste u praksi. Njihov cilj je da izvrše pritisak na kandidate i zatim analiziraju kako oni reaguju u stresnim situacijama. Tanka je granica između efektivnosti ovog tipa intervjua i mogućnosti da se stvori loš imidž kompanije koji bi kandidata naterao čak i da odustane od pozicije. Upravo zbog toga stresni intervju mora se izvoditi sa posebnom pažnjom i potrebne su posebno obučene osobe koje su obučene da iz napete konverzacije izvuku potrebne odgovore ne dovodeći kandidata do stanja visokog rizika po njihovo zdravlje.

U ugostiteljskom poslovanju, situacioni intervjui, intervjui opisa ponašanja i nedirektivni intervjui su korisni u proceni predispozicije kandidata da pruži srdačnu uslugu. Kroz postavljanje

otvorenih pitanja, menadžeri analiziraju osobine zaposlenih u bilo kojoj od pomenutih faza intervjua. Pitanja kojima može da se proceni nivo srdačnosti i prijatan pristup gostima mogu da budu sledeća:

- Ako gost naruči parče torte za njegovog prijatelja koji slave rođendan, kako biste Vi odgovorili na njihov zahtev bilo rečima ili delom?
- Koliko često pozivate goste u svoj dom i koju su razlozi za to?
- Setite se situacije kada su vam gosti došli nenajavljeni, a Vi ste imali druge planove i stan Vam je bio u neredu. Kako ste reagovali u toj situaciji?

Ovo je samo nekoliko primera indirektnih pitanja na osnovu kojih intervjuisti mogu da uđu u dalje razgovore i diskusije sa kandidatima koji apliciraju za posao. Kandidati koji imaju tendenciju da pruže gostoprimljivu uslugu bi na ova i na slična pitanja odgovorili sa dosta detalja, verovatno i sa više različitih odgovora, postavili bi dodatna pitanja kako bi utvrdi tačnu situaciju i očekivalo bi se da će sa entuzijazmom da pristupe datoj situaciji. Kratki odgovori bez previše detalja i kreativnih ideja, iako mogu da zvuče „tačno“, bili bi znak upozorenja da kandidatu gostoprimstvo nije prisutno u svakodnevnici.

Intervjui se smatraju jednim od ekonomičnijih modela selekcije kandidata (Blackman, M. 2017), ali samostalno korišćenje intervjua u procesu selekcije zaposlenih u ugostiteljstvu je izazovan i nimalo jednostavan proces (O'Connor, D. 2005). Iz tog razloga se intervju koristi kao jedan od modela selekcije u kombinaciji sa ostalim metodama. Intervjui se često kombinuju sa korišćenjem testova ličnosti, ali i korišćenjem dodatnih taktika tokom intervjua kroz koje se posmatra i analizira ponašanje pojedinaca tokom intervjua. Dodavanje doze humora u intervju pomaže intervjuisti da proceni spremnost kandidata da učini goste da se osećaju lepo i dobrodošlo. Takođe, ukoliko intervjista kandidate sa prirodnim osećajem za pružanje srdačne usluge ponudi čajem ili kafom tokom intervjua, veoma je verovatno da će oni ponuditi da intervjuisti donesu neki napitak ili učine nešto za njih ili će odbiti napitak kako intervjuisti ne bi stvarali dodatan posao. Kandidati sa manje prirodnog osećaja za gostoprimstvo će uglavnom na ovo pitanje odgovoriti sa „Da, molim Vas, kafu sa mlekom i kašičicom šećera“ ili tome slično, (O'Connor, D. 2005) čime pokazuju da oni svoje potrebe stavljaju u prvi plan.

3.3.4 Nekonvencionalni metodi selekcije

Nekonvencionalne metode selekcije zaposlenih ne koriste se samostalno, već uz kombinaciju sa konvencionalnim metodama. Ove metode nisu prisutne u svim organizacijama i značajne su za specifične pozicije. Iako dozvoljene za upotrebu u većini država, nekonvencionalne metode se ne smatraju pouzdanim i potpuno validnim metodama selekcije kandidata.

Pored **testova poštenja** koji su prehodno objašnjeni u delu testova koji se koriste za selekciju kandidata, još jedna vrsta nekonvencionalnih metoda koja se koristi za utvrđivanje iskrenosti kandidata je **poligrafsko ispitivanje** uz upotrebu detektora laži (poligrafa). Ovaj instrument na osnovu brzine i jačine otkucaja srca, brzine disanja, visine krvnog pritiska i drugih fizioloških funkcija proverava istinitost iskaza kandidata. Naučna istraživanja još iz 1971. godine ukazuju na to da se poligraf koristio za utvrđivanje iskrenosti kandidata u procesu selekcije (Ash, P. 1971). Rezultati poligrafskog testiranja takođe su upoređivana sa **Reid Report** testom procene poštenja, koji je osmišljen od strane John Reid-a, policijskog poligrafskog inspektora, u kasnim 1940-im godinama (Rogers, R. 2008). Ash, P. (1971) utvrdio je da kandidati koji su imali povoljne i prolazne rezultate na Reid Report testu, a nisu ostvarili dobre rezultate na poligrafu, imali su ustanovljene medicinske razloge za to, kao što su srčane mane, bolesti respiratornih organa, ozbiljnije hronične bolesti ili su patili od alkoholozma. Reid Report se upotrebljava i u savremenom dobu kao on-line test koji u zavisnosti od verzije ima od 66 do 120 pitanja[34]. Posle pojavljivanja Reid Report testa nastali su i drugi testovi iskrenosti i poštenja kao što su PRB – Personnel Reaction Blank (Gough, H.G. 1971), Overt Integrity Test[35], Hire Success Integrity Test[36] i drugi. Prema podacima ARA Organizacije za prevare i forenzičke usluge 82% zaposlenih nikada nisu bili uhvaćeni, kažnjeni ili otpušteni zbog krađe ili prevare, tako da je uz pomoć testova poštenja i iskrenosti ili upotrebom poligrafa potrebno prepoznati preostalih 18% i na vreme ih eliminisati ih iz procesa selekcije.

---

[34] Prema izvoru: https://www.arastl.com/reid-risk-assesment/, posećeno: 11. maja 2020. godine ARA Fraud and Forensic Services – Organizacija za prevare i forenzičke usluge osnovana 2009. godine koja se bavi prevencijom i istragom prevare i zloupotrebe svoje pozicije od strane zaposlenih u interesu da zaštiti poslovanje kompanija)

[35] Overt Integrity Test je jedan od modula Personnel Selection Inventory – PSI testova, kreiran 1980. godine od strane London House Press)

[36] Hire Success Integrity Test je jedan od testova koje je osmislila kompanija Hire Success početkom 2000-tih godina. Ova kompanija posluje na tržištu od 1999. godine i za sada u ponudi ima Hire Integrity Test na engleskom i na španskom jeziku (internet stranica: https://www.hiresuccess.com).

Medicinska testiranja kao što su **testiranje na upotrebu alkohola, narkotika ili drugih opijata** ubrajaju se u nekonvencionalne metode selekcije zaposlenih. Upotreba bilo koje vrste opijata ne utiče samo na pojedince koji se odaju tom poroku, već i na ljude oko njih. Iz tog razloga unosi se nemir kako u njihov privatni život, tako i u njihove poslovne aktivnosti. Iako su brojne diskusije na ovu temu, testiranje na upotrebu psihoaktivnih kontrolisanih supstanci u savremenom poslovanju postaje sve učestalije, jer ovakav oblik kontrole smanjuje troškove zdravstvenog osiguranja i unapređuje bezbednost na poslu. Ukoliko se kompanije odluče na ovu vrstu testiranja, potrebno je da postoji i da se prati procedura kojom se obezbeđuje sigurnost prikupljanja i transporta uzoraka, a zatim i pravilna interpretacija rezultata od strane medicinskih radnika (Bulat, Z., Tatović, S. 2016).

Grafologija i **astrologija** su slabo prihvaćene i retko primenjive metode u procesu selekcije zaposlenih. Zbog dokazanog niskog stepena validnosti ovih nekonvencionalnih metoda selekcije (Kravitz, D. A., Stinson, V. 1996; Pilbeam, S., Corbridge, M. 2006), menadžeri koji ih koriste u većini slučajeva rade to iz radoznalosti, ali rezultate ne upotrebljavaju kao jedini izvor informacija koji im pomažu u donošenju odluke o zaposlenju. **Grafologija** predstavlja postupak analize rukopisa na osnovu koje se otkrivaju karakteristike ličnosti i vrši procena očekivanog ponašanja pojedinca. **Astrologija** je pseudonauka koja dovodi u vezu položaje planeta i drugih nebeskih tela u odnosu na sazvežđa sa osobinama ličnosti i njihovom interakcijom sa drugima[37].

Svaki od prethodno analiziranih metoda selekcije kandidata ima svoje prednosti i nedoststake, a odluka u tome koje metode će se koristiti donose menadžeri koji su odgovorni za zapošljavanje kandidata. U kompanijama u kojima postoji sektor za upravljanje ljudskim resursima, menadžeri ljudskih resursa rade u saradnji sa menadžerima drugih sektora u kojima se selekcija kandidata vrši kako bi im pomogli u ovom procesu. Menadžeri koji donose odluku o tome koje će se metode koristiti trebalo bi da budu dobro upoznati sa beneficijama i limitirajućim faktorima svake od metoda. Izbor metoda takođe zavisi i od načina poslovanja kompanija i njihove organizacione kulture, pa se tako u nekim kompanijama koriste više strktuirane meode, dok u se u drugim kompanijama više oslanjaju na više subjektivne metode selekcije kandidata. Iako je preporučljivo da se nivo subjektivnosti što više umanji u procesu selekcije, zbog čega se i uvode sve ove pomoćne metode i instrumenti, u ljudskoj prirodi je to da je subjektivnost uvek prisutan faktor u procesu donošenja odluka. Korišćenjem jedne ili više metoda utiče se na povećanje objektivnost pri donošenju odluke, a samim tim i validnosti celokupnog procesa zapošljavanja. Pored subjektivnosti, diskriminacija je još jedna od pojava koju je

[37] Prema izvoru: https://velikirecnik.com/, posećeno: 11. maja 2020. godine

potrebno eliminisati u procesu selekcije, kako bi profesionalizam i dobra poslovna etika došli do izražaja.

Stepen validnosti	Metode selekcije
0,7	Centri za procenu razvoja
0,6	Profesionalni i struktuirani intervjui Testovi sposobnosti Testovi numeričkih i verbalnih sposobnosti
0,5	Uzorci posla (simulacije)
0,4	Centri za procenu uspešnosti na poslu Biografski podaci Testovi ličnosti
0,3	Nestruktuirani interjui
0,1	Preporuke Interesovanja Godine radnog iskustva
0,0	Grafologija Astrologija Godine starosti

Tabela 3.5 Prediktivna validnost metoda selekcije zaposlenih (pripremljeno prema: Pilbeam, S., Corbridge, M. 2006)

Na osnovu rezimiranih rezultata iz prethodnih istraživanja u ovoj oblasti, Pilbeam, S. i Corbridge, M. (2006) došli su do rezultata koji ukuzaju na validnost pojedinih metoda selekcije (Tabela 3.5). Vrednost stepena sigurne validnosti bio bi označen sa 1,0 na skali korišćenoj za vrednovanje pojedinačnih metoda selekcije. Vrednost od 0,7 predstavlja da u proseku 70% odluka o zapošljenju koje se donesu na osnovu procesa selekcije koji se odvija u centrima za procenu razvoja smatraju se uspešnim. Stepen prediktivne validnosti u ovom slučaju je relativno visok, ali potrebno je napomenuti da Centri za procenu razvoja koriste više različitih metoda u procesu selekcije zaposlenih, kao i da imaju zaposlene stručnjake iz više oblasti koji procenu kandidata mogu vršiti individualno ili kao tim. Kombincija različitih metoda iz različitih naučnih oblasti omogućava Centrima za procenu

razvoja da se rangiraju visoko na skali stepena validnosti evaluacije kandidata. To je upravo jedan od razloga visoke cene njihovih usluga zbog čega mnoge kompanije još uvek nisu u mogućnosti da ih koriste. Na istoj ovoj skali, sa nešto nižim rezultatom od 0,4 pronašli su se i Centri za procenu uspešnosti na poslu. Ovi centri takođe koriste više različitih metoda kako bi došli do traženih odgovora, tako da se ni njihov rezultat, kao ni rezultat Centara za procenu razvoja ne mogu porediti sa vrednostima ostalih metoda selekcije koje su pojedinačno ocenjivane u ovom istraživanju.

Široko je poznata činjenica da je nemoguće sa sigurnošću utvrditi stepen validnosti metoda selekcije, jer kandidati koji su odbijeni u procesu selekcije ne dobijaju šansu da pokažu svoje sposobnosti i eventualnu uspešnost na random mestu. Stepen validnosti metoda selekcije u kompanijama se izračunavaju jedino prema rezultatima kandidata koji su dobili posao i na taj način imali šansu da kroz ostvarene rezultate potvrde ili odbace validnost metoda korišćenih u procesu selekcije. Sa strane kompanijskog poslovanja ovo je razumljivo, ali kada je reč o naučnim istraživanjima potrebno je posmatrati rezultate kako uspešnih, tako i neuspešnih kandidata kako bi rezultati istraživanja bili validni.

Sve je počelo od tradicionalnog procesa selekcije, koji se svodio samo na prijavu kandidata na objavljeni konkurs i na intervju koji je tome sledio. U današnje vreme proces selekcije je postao znatno složeniji, jer su potrebe kompanija sofisticiranije, poslovi kompleksniji, tržište kandidata globalizovano, a i njihove profile je teško proceniti. Zbog velikog broja kriterijuma koji se moraju uzeti u obzir u savremenom zapošljavanju nastala su i brojna softverska rešenja, koja prate celokupan proces selekcije kandidata ili samo neki od segmenata, a koji pomažu menadžerima u procesu donošenja odluka (Mitrašinović, I. 2011). Jedan od takvih, veoma kompleksnih sistema je **Harrison Assessment**, sistem istoimene američke kompanije, koji se trenutno koristi u 61 državi i preveden je na 38 jezika.[38]

Harrison Assessment sistem obezbeđuje sveobuhvatnu procenu bihejvioralnih kompetencija koje se zahtevaju za određenu poziciju i tačno predviđa radnu uspešnost i potencijalne teškoće. Integrisan alat za selekciju uključuje pitanja za bihejvioralni intervju, odnosno intervju zasnovan na kompetencijama, kao i način privlačenja kandidata uz sposobnost izračunavanja ukupnog rezultata koji je kandidat postigao kako u pogledu kvalifikovanosti tako i u pogledu podobnosti (Tabela 3.6), ali i u pogledu rezultata sa intervjua. Proces procene je web-zasnovan, skorovanje se vrši on-line pri

[38] Prema izvoru: www.harrisonassessments.com, Harrison Assessments je američka kompanija koja posluje od 1990. godine u cilju da pomogne kompanijama da optimiziraju njihov ljudski kapital kroz razumevanje psihologije ljudskih resursa; posećeno 12. maja 2020. godine

čemu je kompletan rezultat dostupan za 15 sekundi.[39] Pored navedenih funkcija, Harrison Assessment sistem sadrži i bazu već pripremljenih šema za veliki broj radnih mesta, više od stotinu mogućih ličnih osobina kandidata je već definisano u sistemu, ali i izuzetan detektor laži takođe je jedna od komponenti koje nam pruža korišćenje ovog sistema. Pored selekcija kandidata, Harrison Assessment sistem se bavi i planiranjem karijere, individualnim rezvojem zaposlenih i razvojem timova, koristeći različite savremene informacione, telekomunikacione i kompjuterske alate (Mitrašinović, I. 2011).

Kvalifikovanost	**Podobnost**	
Biografija	***Ličnost***	***Profesionalne preferencije***
Obrazovanje		
Obuke	Motivacija	Interesovanja
Iskustvo	Interakcije	Preferencije u odnosu na radne zadatke
Veštine	Stavovi	Preferencije u odnosu na radnu sredinu

Tabela 3.6 Prikaz kvalifikovanosti i podobnosti koje se prate kroz proces selekcije kandidata, pripremljeno prema: Harrisson Assessments brošuri[40]

Pored Harrison Assessments sistema, uspešni su se pokazali na tržištu i Hogan Assessments sistem[41], Sigma Assessment sistem[42], AssessTeam[43] i mnogi drugi. Takođe, na tržištu postoje i integrisani sistemi za planiranje resursa preduzeća (Enterprise Resource Planning – ERP). ERP sistemi koji predstavljaju skup funkcija celokupnog informacionog sistema jednog ugostiteljskog preduzeća ili preduzeća iz bilo koje druge sfere poslovanja. Takav jedan sistem pomaže menadžerima kompanija da donose poslovne odluke i upravljaju poslovima nabavke, da upravljaju zalihama, finansijskim i računovodstvenim poslovima, informacijama o klijentima, ljudskim resursima kao i svim ostalim

[39] Prema izvoru: www.beaconhouse.rs, Beaconhouse je Centar za procenu i razvoj specijalizovan za pružanje podrške u oblasti usaglašavanja ljudskih resursa sa poslovnim ciljevima i strategijom poslovanja; posećeno 12. maja 2020. godine
[40] Prema izvoru: http://beaconhouse.rs/wp-content/uploads/2017/06/ha-brosura.pdf, Harrison Assessments brošura; posećeno 12. maja 2020. godine
[41] Prema izvoru: www.hoganassessments.com, Hogan je američka kompanija koja posluje od 1987. godine kao jedan u lidera iz oblasti procene zaposlenih i praćenja razvoja i uspešnosti na poslu. Njihovi testovi se trenutno koriste u 56 država sveta i prevedeni su na 47 jezika; posećeno 12. maja 2020. godine
[42] Prema izvoru: www.sigmaassessmentsystems.com, Sigma Assessment Szstems Inc. je američka kompanija koju čii tim više doktora nauka i koja je počela sa radom 1967. godine. Ova kompanija uspešno se bavi kreiranjem testova procene ličnosti i radnog učinka bazirajući svoje proizvode na naučnim dostignućima; posećeno 12. maja 2020. godine
[43] Prema izvoru: www.assessteam.com, AssessTeam je softver američke kompanije AssessTeam, LLP. osnovane 2007. godine koji ima za cilj da proceni i prati radni učinak zaposlenih. Preko 40.000 indikatora je integrisano u njihove testove procene; posećeno 12. maja 2020. godine

resursima preduzeća, marketinškim potezima i sličnim poslovnim funkcijama. Ovi sistemi pružaju mogućnost ugostiteljskim kompanijama da između sektora razmenjuju informacije koje se u sistem unose samo jedanput, a pristup im je omogućen iz više sektora u cilju donošenja različitih odluk pružanjem blagovremenih informacija. Menadžment ljudskih resursa je integrisan u svako ERP sistemsko rešenje hotela kao sektor koji pruža podršku aktivnostima planiranja kadrova, prijema kadrova, njihove obuke, motivisanja, razvoja karijere i slično. ERP sistemi predstavljaju ujedno i bazu podataka zaposlenih, ili tačnije, sve potrebne informacije o zaposlenima i o njihovim radnim pozicijama. Na domaćem tržištu ERP sistemi koji se trenutno najviše koriste su: SAP R/3, Oracle Applications, Microsoft Dynamics NAV, Hansa World, Datalab Pantheon i drugi (Njeguš, A. 2009, 2018; Mitrašinović, I. 2011).

Podsistem	Opis
Informacije o zaposlenima	Lične informacije kao što su prethodni poslovi, plata i sl.
Veštine	Informacije o specifičnim veštinama, radnom iskustvu i sl.
Pozicija	Definiše svaku poziciju u organizaciji, obezbeđuje opštu kategoriju poslova, opise i specifikacije.
Izbor aplikacija	Iformacije o regrutovanju, proceni i izboru kandidata.
Naknade	Povećanje plate, istorija plata, procena rezultata posla i sl.
Menadžment performansi	Podaci o performansama i produktivnosti zaposlenih
Sistem za trening i razvoj	Informacije o kursevima, instruktorima, polaznicima, registracijama i sl.
Vladini izveštaji	Članovi o diskriminaciji, jednakim pravima, bezbednosti na poslu i zdravlju i sl.
Plate	Generisanje plata i raznih iskaza

Tabela 3.7 HR procesi podržani ERP sistemima, pripremljeno prema Njeguš, A. (2018)

Kao pomoć u poslovnom odlučivanju, menadžerima koji vrše selekciju zaposlenih značajni su i informacioni sistemi za podršku odlučivanja (Decision Support Systems - DSS). Informacioni sistemi za podršku odlučivanja nisu osmišljeni kako bi odmenili korisnika u procesu odlučivanja, već da mu služe kao pomoć i podrška uz niz metoda i različitih analitičkih tehnika. Korisnik sam bira metode i stilove analize koje su primenljive na dati problem, ali krajnju odluku ipak donosi sam

korisnik ili tim korisnika (Mitrašinović, I. 2011). Najpoznatija softverska rešanja u ovoj oblasti su: Crystal Ball Pro (Decisioneering)[44], Definitive Scenario 2.0 Select Edition (DefinitiveSoftware), Ithink Analyst 5.0 (High Performance Systems), a softveri sa nešto prihvatljivijim cenama su: Aspen MIMI, Criterium Decision Plus[45], DATA 3.5, DATA Interactive, ELECTRE 3-4, ELECTRE IS, ELECTRE TRI, EQUITY 2 i drugi.

[44] Prema izvoru: www.oracle.com, Crystal Ball Pro je softver američke kompanije Oracle, koja je prvenstveno nastala kao Silicon Valley startup 1972. godine, da bi kasnije 1982. godine promenila ime u Oracle Corporation. Crystal Ball Pro je aplikacija zasnovana na proračunskim tablicama koje se koriste za procenu i predviđanja, kako bi olakšale menadžerima u procesu donošenja odluka.

[45] Prema izvoru: www.infoharvest.com, Criterium Decision Plus 3.0 (CDP 3.0) je softver američke kompanije Info Harvest, Inc. Ovaj softver se koristi u cilju pomoći menadžerima u donošenju odluka, rangiranjem alternativnih rešenja.

4. Testovi ličnosti i njihova primena

Krajem XIX veka psihologija je svoje mesto počela da traži u oblasti selekcije kandidata i da uz teorije iz oblasti filozofije i sociologije (Vinchur, A. J., College L. 2007), svoje prve korene pušta na tlu koje je danas poznato kao upravljanje ljudskim resursima. Primena testova ličnosti počela je početkom XX veka u procesu selekcije kandidata za potrebe vojske kao način da se eliminišu pojedinci sa problematičnim ponašanjem ili ugroženim mentalnim zdravljem. Tokom Prvog svetskog rata napravljen je test ličnosti Woodworth's Personal Data Sheet koji je korišćen u svrhe prepoznavanja emocionalno nestabilnih vojnika kao uzrok post-traumatskog stres poremećaja. U naredne tri decenije usledila je pojava testova ličnosti kao što su The Colgate Mental Hygiene Test[46], The Thurstone Personality Schedule[47], Bernreuter Personality Inventory (BPI)[48] and the Humm-Wadsworth Temperament Scale (HWTS)[49], Minnesota Multiphasic Personality Inventory (MMPI i MMPI-2)[50]. Iako su ovi testovi bili predviđeni za korišćenje u medicine, korišćeni su i u poslovanju dok se na snovu Američkog zakona o invaliditetu (American Disabilities Act - ADA)[51] iz 1990-te godine nije zabranilo korišćenje testova ličnosti koji procenjuju mentalno zdravstveno stanje pojedinaca u svrhe selekcije zaposlenih. Test 16 tipova ličnosti (Cattell's Sixteen Personality Factor Questionnaire - 16PF)[52] i test Myers-Briggs Indicator (MBTI)[53] su sa svojom pojavom doneli i novu primenu testova ličnosti sa fokusom na industrijsku i organizacionu psihologiju. Zatim je test ličnosti Velikih pet dimenzija ličnosti (The Five Factor Model - FFM)[54] nastao kao podloga za mnoge buduće testove od kojih su

[46] The Colgate Mental Hygiene Tests (srpski prevod: Test mentalne higijene), objavljen 1925. godine, kreator testa: Donald A. Laird
[47] The Thurstone Personality Schedule – objavljen 1930. godine, kreatori testa: Louis Leon Thurstone i Thelma Gwinn Thurstone
[48] Bernreuter Personality Inventory (BPI) - objavljen 1931. godine, kreator testa: Robert G. Bernreuter
[49] Humm-Wadsworth Temperament Scale (HWTS) - objavljen 1935. godine, kreatori testa: Doncaster G. Humm i Guy. W. Wadsworth Jr. (Humm, D. G., Wadsworth, G. W. 1935).
[50] Minnesota Multiphasic Personality Inventory – originalna i prva verzija testa objavljena 1940. godine, kreatori testa: Starke R. Hathaway i John C. McKinley
[51] Američkog zakona o invaliditetu – (eng. American Disabilities Act – ADA) – zakon kojim se zabranjuje diskriminacija osoba sa invaliditetom u svim sferama života (internet stranica: www.ada.gov)
[52] Test 16 tipova ličnosti (eng. Cattell's Sixteen Personality Factor Questionnaire - 16PF), objavljen 1949. godine, kreator testa: Raymond Cattell
[53] Myers-Briggs Indicator (MBTI) – kreiran 1962. od strane Katharine Cook Briggs i Isabel Briggs Myer (internet stranica: www.themyersbriggs.com)
[54] Test Velikih pet dimenzija ličnosti (eng. The Five Factor Model of Personality) – Inicijalan model kreiran je 1961. godine od strane Ernest Tupes i Raymond Christal. Godine 1987-me Robert R. McCrae i Paul T. Costa Jr. dovršili su kreiranje ovog test ai dokazali njegovu validnost.

prvi usledili NEO-PI-3[55], Caliper Profile[56] i Occupational Personality Inventory (OPQ)[57] (Gibby, R. E., Zickar, M. J. 2008; Kumar, R. 2019). Detaljnije informacije o nekim od pomenutim testovima koji se i u savremenom poslovanju koriste u procesu selekcije priložene su u Poglavlju 4.1.2 ovog rada.

Iako su već više od sto godina psiholozi iz oblasti industrijske i organizacione psihologije okretali točak unapređenja u ovoj oblasti, proces napretka je uglavnom išao sporo, ali i neprestano (Vinchur, A. J., College L. 2007). Napredak u metodologiji i razvoju modela zasnovanih na teorijskim istraživanjima je neosporan i psihologija je ključni deo strategijskog upravljanja ljudskim resursima većine uspešnih kompanija današnjice.

Izučavanje i procena karaktera pojedinaca široko je primenljiva u svim oblastima života. Procenjivanje karaktera ličnosti obavlja se i formalno i neformalno, objektivno i subjektivno, javno i skriveno, direktno i indirektno. Način na koji se pristupa procenjivanju karaktera ličnosti zavisi od situacije, namene, interesovanja i ciljeva. Prema jednom od shvatanja, karakter predstavlja integraciju temperamenta osobe i strategija koje ta osoba koristi u interakciji sa drugima, dok prema drugom shvatanju karakter ličnosti predstavlja reputaciju osobe, tj. način na koji ih drugi vide u raznim situacijama kroz interakciju sa njima (MacKinnon, D. W. 1944; Hogan, R., Hogan, J., Roberts, B. W. 1996).

4.1 Uloga testova ličnosti u procesu selekcije zaposlenih

Ne postoji standardan profil idealnog zaposlenog, jer različite osobe do jednog istog cilja mogu doći na sebi svojstvene i jedinstvene načine koristeći širok spektar principa, postupaka i aktivnosti. Svako ko na bilo koji način dođe do potrebnog cilja, pokazuje nivo uspešnosti u obavljanju zadatih aktivnosti. Testovi ličnosti se koriste kao metoda u selekciji kandidata koja može pomoći menadžeru da se bliže upozna sa načinom na koji će pojedinci reagovati u konkretnim situacijama, na koji način će dolaziti do cilja, kako će u tom procesu komunicirati sa ostalim učesnicima ili koliko lako će odustati od postizanja cilja kada naiđu na poteškoće. Testovi ličnosti o kandidatu otkrivaju one karakteristike na koje je uglavnom nemoguće dobiti direktne odgovore od samog kandidata, jer veoma često ljudi ni

[55] NEO Personality Inventory-3 test ličnosti– objavljen 1983. godine, kreatori: Robert R. McCrae i Paul T. Costa Jr.
[56] Caliper Profile test ličnosti kreiran je 1960. godine od strane kompanije Caliper na osnovu prethodnih istraživanja sprovedenih od strane psihologa Raymond Cattell i Frank Warburton (internet stranica: www.calipercorp.com)
[57] Occupational Personality Inventory (OPQ) test ličnosti– objavljen 1984. godine, kreiran na osnovu radova: Hans J. Eysenck i Raymond Cattell

sami nisu svesni svojih karakternih osobina. Ova vrsta testova korisni su za donošenje odluka u procesu zapošljavanja novih kandidata ili unapređenja već postojećih zaposlenih, ali potrebno je odabrati testove ličnosti koji su relevantni za konkretne pozicije i procenu potrebnih karakteristika ličnosti i koji opravdavaju troškove koji ih prate. U moru testova ličnosti kojih je na tržištu sve više potrebno je naći one koji ispunjavaju sve potrebe preduzeća. Za donošenje takve odluke, menadžeri često traže savete psihologa iz oblasti organizacione psihologije ili drugih stručnjaka iz oblasti poslovanja.

Prema podacima Društva za upravljanje ljudskim resursima (Society for Human Resource Management – SHRM)[58], razlozi za korišćenje testova ličnosti u procesu selekcije su:

Kraći proces odlučivanja: Upotreba testova čini proces donošenja odluka efikasnijim, jer se brzom eliminacijom kandidata manje vremena troši na procenu pojedinaca koji ne poseduju karakteristike ličnosti koje su u skladu sa organizacionim vrednostima ili koje su potrebne za obavljanje konkretnog posla.

Smanjuje troškove koji nastaju usled donošenja pogrešne odluke: Troškovi selekcije, orijentacije, socijalizacije i obuke pogrešnog kandidata veoma su visoki, zbog čega se testiranje kandidata posmatra kao značajno nastojanje da se broj pogrešnih odluka smanji.

Radno mesto zahteva karakteristike ličnosti koje je teško ili nemoguće steći ili promeniti: Korišćenjem testa ličnosti utvrđuje se da li kandidati poseduju specifične karakteristike koje su poželjne ili nepoželjne na određenom radnom mestu, a za koje se smatra da su dugoročne i ne mogu se steći kroz obuku.

Dobijanje informacija o kandidatima koje je teško saznati: Analiziranjem rezultata testova ličnosti moguće je saznati informacije o kanidatima kojih ni oni sami nisu svesni. Nijedna druga metoda selekcije ne dopušta upoznavanje sa psihološkim profilom kandidata toliko dobro kao što je to moguće upotrebom testova ličnosti.

Jedankost u ocenjivanju kandidata: Korišćenjem standardizovanih testova ličnosti koji imaju prethodno dokazanu validnost i pouzdanost, svaki kandidat odgovara na ista pitanja i prolazi

68

[58] Prema izvoru: https://www.shrm.org/, Society for Human Resource Management – SHRM – Društvo za upravljanje ljudskim resursima je američka asocijacija eksperata iz oblasti upravljanja ljudskim resursima sa više od 300.000 članova iz preko 165 država; posećeno 12. maja 2020. godine

kroz isti proces. Poređenjem rezultata testova smanjuje se subjektivnost donosioca odluke o zaposlenju.

Smanjenje broja kandidata: Za pozicije na koje se u startu prijavi veliki broj kandidata, poslodavcima je teško da naprave uži izbor zbog vremenskih ograničenja. Iz ovog razloga pojedini poslodavci se odlučuju na korišćenje testova ličnosti još u prvom krugu selekcije kandidata kako bi ubrzali proces selekcije i na efikasan način smanjili broj kandidata čije će informacije detaljnije analizirati.

Društvo za upravljanje ljudskim resursima (SHRM) navode i razloge zbog kojih neki menadžeri izbegavaju korišćenje testova ličnosti. Iako postoji više prednosti za korišćenje testova ličnosti nego razloga zbog kojih se testovi ličnosti ne koriste u pojedinim organizacijama ili za pojedina radna mesta, od velikog značaja je da menadžeri budu informisani i o jednoj i o drugoj „strani medalje". Najčešći razlozi zbog kojih se testovi ličnosti ne koriste u procesu selekcije su[59]:

Visoki troškovi: Pokazalo se da su pojedine organizacije pri izboru testa ličnosti više zainteresovane za cenu testiranja i za iskustvo koje korisnici imaju prilikom procesa testiranja, nego za validnost rezultata (Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., Hogan, R. 2016). Ovakav pristup izboru testova ličnosti ne osigurava kvalitetan i validan proces selekcije, ali potvrđuje činjenicu da je cena važan faktor pri izboru testa ličnosti koji će kompanije koristiti u procesu selekcije. Testovi ličnosti su često veoma skupi i ponekad se naplaćuju za svakog kandidata pojedinačno. Iz ovog razloga, pojedini testovi ličnosti koriste se jedino u procesu zapošljavanja kandidata na visokim upravljačkim pozicijama. Za hijerarhijski niže pozicije menadžeri se odlučuju za korišćenje jeftinijih testova ličnosti zbog velikog broja kandidata koji učestvuju u proces selekcije. Ekonomičnost je obezbeđena ukoliko postoji racionalan odnos između utrošenog vremena i resursa u odnosu na uspešnost.

Strah od pravnog postupka: U pojedinim državama postoje sumnje u vezi sa etičnošću korišćenja testova ličnosti, naročito ukoliko se dokaže da određeni test podržava neku vrstu diskriminacije. Iako testovi ličnosti pomažu u smanjenju stepena fluktuacije zaposlenih i povećavaju

[59] Prema izvoru: https://www.shrm.org/, Employment Testing Overview; posećeno 12. maja 2020. godine

stepen objektivnosti u procesu selekcije, oni mogu i izložiti kompaniju pravnim postupcima uglavnom iz diskriminatornih razloga. Iz tog razloga u Sjedinjenim Američkim Državama postoje tačna pravila koja se odnose na proces selekcije kandidata – UGESP (Uniform Guidelines on Employee Selction Procedures) (Youngman, J. F. 2017). Pre korišćenja testova ličnosti u procesu selekcije kandidata, potrebno je proučiti kakav uticaj rezultati testa i odluke donesene korišćenjem testa mogu imati na kompaniju sa pravnog aspekta poslovanja. Od poslodavaca se zahteva da čuvaju dokumentaciju i informacije na osnovu kojih je doneta odluka o zapošljavanju konkretnih kandidata.

Praktična ograničenja: Testiranje kandidata korišćenjem testova ličnosti ne predstavlja dobar metod ukoliko nisu dostupni testovi koji su relevantni i rezultati testa nemaju nikakvu vrednost za konkretno radno mestu, ukoliko ne postoje resusrsi potrebni za pravilno sprovođenje testa ili kvalifikovani pojedinci za pravilnu interpretaciju rezultata. Takođe, korišćenje testova ličnosti u prvom krugu selekcije može biti nepotrebno ukoliko je za zaposlenje na konkretnom radnom mestu potrebno razmotriti dosta kandidata za radno mesto na kojem karakteristike ličnosti nisu od presudnog značaja za postizanje uspešnih rezultata.

Korišćenje testa ne ubrzava ili nema uticaj na proces donošenja odluke: Ukoliko menadžeri koji učestvuju u donošenju odluke veruju da već koriste metode u procesu selekcije koje su kvalitetnije i tačnije od korišćenja testova ličnosti, učešće ove vrste testova nije potrebno. Kada menadžeri ne veruju u verodostojnost informacija koje pružaju rezultati testova ličnosti i ne smatraju da su troškovi za testove ličnosti dobra investicija, preporučuje im se korišćenje drugih modela selekcije kandidata koje će koristiti sa više poverenja i sigurnosti.

Dokazano je da karakteristike ličnosti imaju veći uticaj na obavljanje poslovnih aktivnosti na pozicijama koje se odlikuju visokim stepenom autonomije i na kojima je pojedincima pružena mogućnost samostalnog odlučivanja (Barrick, M.R., Mount, M.K. 1993). Na osnovu pregleda radova i prethodnih istraživanja dokazano je da validni i relevantni testovi ličnosti pružaju značajnu pomoć u procenjivanju uspešnosti kandidata. Kompanije sve češće koriste testove ličnosti kao jedan od oblika selekcije kandidata, a sam izbor testova ličnosti treba da bude zasnovan na pažljivom odabiru karakteristika koje su u polju interesovanja i oslanjaju se na validne teorijske i praktične analize (Rothstein, M. G., Goffin, R. D. 2006). Neki testovi pružaju mogućnost da kandidati ocenjuju sami sebe, ali i da na ista ta pitanja odgovaraju i pojedinci i ocenjuju kandidate na osnovu direktnog iskustva i znanja o njima. Mogućnost da se uporede rezultati samostalnog ocenjivanja, kao i ocenjivanja od

strane drugih lica, daju testovima ličnosti visok stepen validnosti (Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., Judge, T. A. 2007).

4.1.1 Validnost i pouzdanost testova ličnosti u procesu selekcije zaposlenih

Pojava neiskrenosti prilikom testiranja se ne može nikada sa sigurnošću ukloniti, ali osobe koje analiziraju rezultate moraju biti dobro obučene da primete i ispravno protumače većinu pokušaja neiskrenosti u odgovorima. Na pitanja iz testova ličnosti odgovaraju kandidati direktno. Oni odgovaraju na način na koji oni sami sebe vide i doživljavaju, pa je veoma bitno da kreatori testova imaju to u vidu. Rezultati testova nisu bazirani samo na konkretnim odgovorima pojedinaca, već i na indirektnim značenjima tih istih odgovora duboko sakrivenih u psihologiji čoveka.

Testovi ličnosti moraju biti validni, pouzdani i zasnovani na relevantnim podacima kako bi se kategorisali kao standardizovani testovi i bili prihvaćeni od strane udruženja psihologa i drugih naučnih institucija.

Najznačajniji faktor kod selekcije kandidata korišćenjem testova ličnosti je utvrđivanje **validnosti testova**. Rezultati testova su od značaja jedino ako je test validan, a test je validan jedino ako postoji uzajamna povezanost između rezultat testa i rezultata u obavljanju radnih aktivnosti (Scroggins, W. A., Thomas, S. L., Morris, J. A. 2008). Dokazivanje validnosti testova vrši se utvrđivanjem da rezultati testa mere zaista ono čemu su namenjeni. Članovi Komisije za jednake mogućnosti zapošljavanja (Equal Employment Opportunity Commission - EEOC)[60] propisali su tri uslova validnosti koje testovi ličnosti moraju da ispune da bi bilo dozvoljeno njihovo korišćenje u procesu selekcije kandidata[61]:

- **Validnost sadržaja** dokazuje da ponašanje i karakteristike ličnosti koje se u testu mere predstavljaju reprezentativan uzorak pojava koje utiču na izvršenje radnih aktivnosti na konkretnom random mestu.
- **Kriterijumska validnost** dokazuje da posmatrani kriterijumi zaista imaju uticaj na poslovnu uspešnost. Istovremenom validnošću se testira veza između rezultata

[60] U.S. Equal Employment Opportunity Commission je američka organizacija koja se zalaže za jednakost i eliminisanje diskriminacije kandidata u procesu zapošljavanja sa sedištem (internet stranica: https://www.eeoc.gov), posećeno 11. maja 2020. godine

[61] Prema izvoru: https://www.shrm.org/, Society for Human Resource Management – SHRM – Društvo za upravljanje ljudskim resursima je američka asocijacija eksperata iz oblasti upravljanja ljudskim resursima sa više od 300.000 članova iz preko 165 država; posećeno 11. maja 2020. godine

zaposlenih i njihovog trenutnog učinka. Prediktivnom validnošću se potvrđuje veza između rezultata ostvarenih na testu i očekivane uspešnosti u obavljanju posla.

- **Konstrukciona validnost** (validnost konstrukta) na osnovu provera naučnih teorija proverava pojedinačne elemente i pojave koje test meri. Tipični konstrukti su iskrenost, inteligencija, pouzdanost i mehaničko razumevanje.

Pouzdanost testova se zasniva na empirijskim dokazima i ukazuje na preciznost, tačnost i konzistentnost merenja. Ubrzanim napretkom u načinu poslovanja proizvode se automatizovani i sve složeniji sistemi, koji moraju moraju da zadovolje određene kriterijume sa aspekta ispravnosti, korišćenja i održavanja. Rezultati koje ovi sistemi proizvode morajubiti kvantitativno ocenjeni, kako bi sistemi dokazali svrsishodnost svojih procesa. Mereni rezultati moraju biti reproduktivni, što znači da se kroz više ponovljenih testiranja istog pojedinca dobiju isti ili slični rezultati. Za merenje pouzdanosti koriste se četiri različite metode (Pešić, A. 2012):

- **Test-retest metoda (metoda ponovnog testiranja)** je provera pouzdanosti koja podrazumeva da se isti merni instrument koristi više puta na istom uzorku i da se dobijeni rezultati uporede. Očekivano je da upoređeni rezultati nemaju ili imaju veoma nizak koeficijent različitosti.
- **Metoda paralelnih formi** podrazumeva stvaranje dva paralelna testa koja mere iste osobine, ali su pitanja različita. Ova metoda je kompleksna, jer zahteva dva oblika merenja koji na različite načine daju iste rezultate, a takođe zahteva i više vremena uloženog od strane kandidata, jer oni moraju da rade dva testa zbog čega je često njihova koncentracija tokom drugog testiranja niža.
- **Metoda analize stavki testa** meri pouzdanost testa na osnovu relativnosti i konstantnosti između rezultata pojedinačnih karakteristika koje test sadrži.
- **Metoda merenja pouzdanosti među posmatračima** je metoda merenja pouzdanosti na osnovu procedure u kojoj dva pojedinca zasebno posmatraju iste rezultate, a zatim se porede njihove interpretacije rezultata testa.

4.1.2 Najčešće korišćeni testovi ličnosti u ugostiteljskim preduzećima

Veliki broj testova ličnosti bazirani su na **Velikih pet dimenzija ličnosti –The Five Factor Model (FFM)** ili **The Big Five**[62] (McCrae, R. R., Costa, P. T. 1987), koji izdvaja pet karakternih osobina kao bazu za mnoga druge karakteristike, a ujedno i kao najčešće analizirane karakteristike ličnosti u naučnim istraživanjima[63]. Ovih pet osobina su: neuroticizam ili emocionalna inteligencija, estraverzija, otvorenost, prijatnost i savesnost. Savesnost i emocionalna stabilnost imaju direktan uticaj na uspešnost na poslu i analiziranjem ovih karakternih osobina moguće je proceniti buduće rezultate pojedinaca na određenim pozicijama kako u ugostiteljstvu, tako i u drugim industrijama (Barrick, M.R., Mount, M.K., Judge, T.A. 2001). Velikih pet dimenzija ličnosti je već godinama veoma popularan test ličnosti i u sferi teorije i u sferi praktične primene (Rothstein, M. G., Goffin, R. D. 2006). Kroz meta-analize iz 1990-te godine u kojima je korišćeno Velikih pet dimenzija ličnosti dokazan je uticaj karakteristika ličnosti na psihologiju rada (Barrick, M.R., Mount, M.K. 1991). Ne samo da karakteristike ličnosti utiču na način rada već utiču i na ponašanje i poslovne rezultate ostalih zaposlenih. Potvrđeno je da su zaposleni zadovoljniji radnom klimom u organizaciji ukoliko menadžeri koji na ovom testu pokažu visok nivo emocionalne stabilnosti, ekstraverzije i prijatnosti, a niži nivo savesnosti. Niži nivo savesnosti smanjuje produktivnost menadžera, ali povećava njihovu popularnost među zaposlenima. Takođe, što je u ugostiteljskom poslovanju veoma bitno, menadžeri koji pokažu viši nivo ekstraverzije imaju više šanse da zadrže svoje zaposlene i na taj način smanje stepen fluktuacije zaposlenih (Smith, M. A., Canger, J. M. 2003). Isto tako, koristeći test Velikih pet dimenzija ličnosti, zaključeno je da osobe koje su otvorenije ka novim iskustvima zarađuju više novca (Ganzach, Y., Pazy, A. 2015), što u ugostiteljskom poslovanju može biti primenjeno na veću sumu bakšiša zbog usled veće otvorenosti da se na različite načine udovolji potrebama gostiju. Marriot International je jedna od vodećih hotelskih kompanija koja koristi The Big Five test ličnosti u svom poslovanju.

---

[62] The Big Five – inicijalan model napravljen je 1961. godine od strane Ernest Tupes i Raymond Christal, ali u to vreme nisu uspeli da dokažu validnost i pouzdanost informacija. Posle toga je bilo više pokušaja od strane brojnih naučnika da se dokaže ovaj koncept i međusobna povezanost pojedinih karakternih osobina sa uspehom u radu. Godine 1983-te Robert R. McCrae i Paul T. Costa Jr. uspeli su da dokažu validnost tri karakteristike - neuroticizam, estraverzija, otvorenost (NEO model), da bi kasnije 1987. godine uveli i dve nove karakteristike - prijatnost i savesnost, kada je ovaj model dobio ime The Five Factor Model of Personality); prema izvorima: McCrae, R. R., Costa, P. T. (1985), McCrae, R. R., Costa, P. T. (1987).

[63] Prema izvoru: https://www.shrm.org/, Meinert, D., (2015), What do Personality Tests Really Reveal; posećeno 12. maja 2020. godine

Iako je **Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)** [64] jedan od najčešće korišćenih testova ličnosti u svetu, kreatori ovog testa napominju da MBTI ne treba koristiti u procesu selekcije zaposlenih. Ovaj test je predviđen da se koristi kao instrument koji pomaže pri izboru karijere, profesionalnom razvoju zaposlenih ili poboljšanju komunikacije u konfliktu i drugim oblicima međuljudskih interakcija. Samo u Severnoj Americi oko dva miliona ljudi godišnje uradi MBTI test ličnosti, koji se sastoji od više od 100 pitanja u vezi sa ponašanjem i reakcijama pojedinaca u određenim situacijama. MBTI test je značajan u otkrivanju načina komunikacije i rezultati ovog testa mogu se menjati tokom vremena, zbog čega se oni ne smatraju potpuno nepromenljivim (Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. 2016).

The Predictive Index (PI)[65] je kompleksno softversko rešenje koje u sebi sadrži integrisan test za procenu ličnosti. Ovaj test se može direktno usmeriti da odgovara na potrebe odgovarajuće pozicije za koju se vrši selekcija zaposlenih. Koristi se od strane više od 8.000 poslodavaca širom sveta. The Predictive Index test ličnosti sastoji se iz dva dela. U oba dela kandidati dobijaju identične liste prideva. Od kandidata se zahteva da na prvoj listi označe prideve koji opisuju ponašanje kakvo drugi očekuju od njih, dok na drugoj listi potrebno je da označe prideve koji po njihovom mišljenju opisuju njihovu stvarnu ličnost. Svaki od prideva povezan je sa jednim od četiri ključna elementa ponašanja koji se posmatraju: dominacija, ektraverzija, strpljenje i formalnost. Na osnovu rezultata, pojedinci se svrstavaju u više vrsta profila i podprofila koji opisuju njihov pristup radnim aktivnostima. Neke od velikih ugostiteljskih kompanija koje koriste PI u svom procesu zapošljavanja i praćenja razvoja zaposlenih su Omni Hotels, Subway, TurnKey Rentals, The Four Seasons, Sandals.

Američka kompanija Criteria[66] u svojoj ponudi ima test ličnosti koji se primenjuju za selekciju i razvoj zaposlenih u ugostiteljskom poslovanju. Jedan od testova je **Customer Service Aptitude Profile (CSAP)**, pomoću koga se vrši procena osobina ličnosti potrebnih za pozicije koje su u direktnom kontaktu sa klijentima. Test sadrži 140 pitanja, a rezultati testa ocenjuju karakteristike značajne za poslovanje u uslužnom sektoru, kao što su strpljenje, prijatnost, diplomatija, asertivnost. Validnost testa je značajno povećana postojanjem indikatora koji ukazuju na neiskrenost ili preuveličavanje u odgovorima čime se rezultati tih kandidata automatski prilagođavaju.[67]

---

[64] Prema izvoru: www.themyersbriggs.com ; posećeno 13. maja 2020. godine
[65] Prema izvoru: www.predictiveindex.com; posećeno 13. maja 2020. godine

[66] Criteria je američka kompanija sa sedištem u Kaliforniji, osnovana 2006. godine, koja se bavi upravljanjem i razvojem talenata. Specijalizovani su u oblasti testiranja ličnosti u procesu zapošljavanja i profesionalnog razvoja. Pored poslovanja u 50 država SAD-a, Criteria posluje i u drugih 60 država sveta (internet stranica: www.criteriacorp.com)
[67] Prema izvoru: www.criteriacorp.com, posećeno: 13. maja 2020. godine

Success Performance Solution[68] kompanijama u ugostiteljskom poslovanju preporučuje korišćenje on-line testva ličnosti kao što su - **Elite, Big 5, ASSESS i eSkill**. Ovi testovi pomažu menadžerima da procene da li kandidati poseduju karakteristike neophodne za uspeh na konkretnom radnom mestu. Na osnovu rezultata testa vrši se procena na koji način će ponašanje pojedinaca uticati na obavljanje radnih aktivnosti, kao i na njihova angažovanja i interakciju sa timom. Elite i eSkill testovi se mogu personalizovati u zavisnosti od potreba kompanije, karakteristika radnog mesta i organizacione kulture. Neke od pozicija u ugostiteljskom poslovanju za koje Success Performance Solution kompanija već ima standardizovane testove ličnosti su: menadžer hotela, menadžer restorana, menadžer banketa, menadžer soba, menažer događaja, menadžer prodaje, menadžer recepcije, kuvar, recepcioner, sobarica, konobar, bartender, ali i mnoge druge.[69]

TalentClick Inc.[70] kompanija u svojoj ponudi ima više razlčitih testova za procenu kandidata u sa aspekta sposobnosti, veština, znanja i karakternih osobina. Individualne testove ličnosti koji integrisali su u jedan test pod nazivom **AVP (Attitude-Values-Personality)**. Ovaj test ličnosti kroz upitnik koji zahteva samo 10-15 minuta vremena kandidata, otkriva o njima informacije iz oblasti motivacije, spremnosti, ambicioznosti, odgovornosti, iskrenosti, agresivnosti, prilagodljivosti, komunikacije, koncentracije i drugih. Rezultati se na poseban način prikazuju kandidatu i poslodavcu. Podaci su isti, ali predstavljeni na različite načine kako bi njihov značaj za svaku od strana bio veći. Kroz devet dobijenih izveštaja i kandidat i poslodavac imaju mogućnost da se upoznaju ne samo sa karakteristikama ličnosti kandidata, već i sa njihovim stilom rada, upravljačkim potencijalima, radnom etikom i vrednostima. Jedna od vodećih kanadskih kompanija iz oblasti ugostiteljstva[71] trenutno testira TalentClik platformu sa ciljem da AVP test prilagode svom poslovanju. Mendažeri ove kompanije u saradnji sa specijalistima iz TalentClick Inc. kompanije, analiziraju profile trenutnih zaposlenih i njihovu uspešnost na radnim mestima i korišćenjem dobijenih informacija kreiraju poželjne profile novozaposlenih. AVP test dozvoljava personalizaciju parametara i normativnih vrednosti u zavisnosti od potreba i prethodnih iskustava kompanije. Druge velike ugostiteljske kompanije koje koriste TalentClick testove u svom procesu selekcije kandidata su Red Lobster Seafood Restaurants, Joey Restaurants, Coast Hotels.[72]

---

[68] Success Performance Solution je kompanija koja posluje od 1996. godine u cilju da pomogne kompanijama u upravljanju ljudskim resursima (internet stranica: www.successperformancesolutions.com)
[69] Prema izvoru: www.successperformancesolutions.com ; posećeno 13. maja 2020. godine
[70] Talentclick Inc.je kanadaska kompanija koja posluje sa ciljem da pomogne organizacijama da kroz razumevanje svojih zaposlenih unaprede svoje poslovanje kroz unapređenje efektivnosti i produktivnosti zaposlenih (internet stranica: www.talentclick.com)
[71] Menadžeri ove kanadske kompanije podelili su san ama njihovo iskustvo u saradnji sa Talentclick Inc. kompanijom, ali su zahtevali da ostanu anonimni.
[72] Prema izvoru: www.talentclick.com; posećeno 15. maja 2020. godine

Working Style Assessment (WSA)[73] vrši procenu ličnih osobina koje su relevantne i u direktnom ili indirektnom odnosu sa efektivnošću obavljanja pojedinih poslovnih aktivnosti. WSA je jedini test za procenu ličnosti koji je zasnovan na informacijama koje poseduje baza podataka O*NET[74]. O*NET je internet portal koji prati sadrži rečnik zanimanja, specifikaciju radnih mesta, potrebne veštine, znanja i sposobnosti, kao i preporučene lične osobine pojedinaca koji uspešno obavljaju taj posao. Informacije na O*NET platformi sadrže i brojna istraživanja, ankete i savremene trendove u poslovanju. Merenjem 18 strukturalnih elemenata grupisanih u pet kategorija: motivacija, međuljudski odnosi, odgovornost, prilagodljivost i veštine rešavanja prolem, WSA svrstava kandidate u jednu od 16 grupa koji pokazuju njihov stil rada.

Velika ugostiteljska preduzeća, kao što su internacionalni hotelski lanci, kreiraju svoje jedinstvene testove ličnosti u saradnji sa timovima stručnjaka i u skladu sa svojim potrebama. Oni pronađu test ličnosti koji je plasiran na tržištu i koji najviše odgovara potrebama njihovog poslovanja, a zatim ga dodatno personalizuju u skladu sa svojom organizacionom kulturom. Ovo je skup i dugotrajan proces, ali u slučaju velikih internacionalnih kompanija ovakvi jedinstveni testovi imaju svoju dugoročnu vrednost. Menadžeri velikih ugostiteljskih kompanija navode značaj poistovećivanja ličnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima kompanije i uticaj zadovoljstva zaposlenih na uspešnost celokupnog poslovanja. Karakteristike ličnosti imaju kako direktan, tako i indirektan uticaj na zadovoljstvo zaposlenih određenim radnim mestom i uslovima rada.

Važnost lakog pristupa informacija o zaposlenima, kao i o potencijalnim zaposlenima pokazuje se i u tome što sve veći broj sistema zadrži module namenjene upravljanju ljudskim resursima. Sistemi za upravljanje imovinom (PMS – Property Management System) sadrže upravljanje ljudskim resursima, kao jednu od svojih funkcionalnosti neophodnih za planiranje poslovanja i obavljanja poslovnih aktivnosti. Moduli za upravljanje ljudskim resursima omogućavaju integraciju podataka potrebnih za planiranje, regrutovanje, upravljanje i obučavanje kadrova (Njeguš, 2010). ERP (Enterprise Resource Planning) sistemi su poslovni softveri koji omogućavaju kompanijama da automatizuju i integrišu svoje poslovne procese, koji, takođe, kao jednu od svojih komponenti imaju aplikaciju za upravljanje ljudskim resursima (Njeguš, 2018). Kao jedan od podataka koji se koristi pri selekciji i usavršavanju zaposlenih su rezultati testova ličnosti koji se rade ili u procesu selekcije novih zaposlenih ili kao pomoćno sredstvo u određivanju potrebnog usavršavanja zaposlenih. Sve više

[73] Prema izvoru: www.parinc.com , posećeno 14. maja 2020. godine
[74] Prema izvoru: www.onetonline.org, posećeno 14. maja 2020. godine

testova ličnosti ima mogučnost da se integrišu sa PMS ili ERP, tako da rezultati dospevaju u bazu podataka direktno i to odmah po završetku testa. Na tržištu postoji veliki broj različitih testova koji određuju karakteristike ličnosti, socijalnu i emotivnu inteligenciju. U mnogim kompanijama je već postalo obavezno da proces selekcije zaposlenih mora da sadrži i analizu rezultata testa ličnosti. Potrebno je samo da svaka kompanija dobro odabere test koji odgovara njihovim potrebama i kvalitetno definiše karakteristike ličnosti koje su potrebne i utiču na njihovo poslovanje.

Potrebno je napomenuti činjenicu da karakteristike ličnosti zaposlenih u ugostiteljstvu nisu jedini razlog zbog koga su pojedinci zadovoljni ili nezadovoljni uslovima rada. Postoje i mnogi drugi faktori, koji se u ovom radu neće detaljno analizirati, kao što su plata, beneficuje, mogućnost unapređenja, fizička udaljenost od radnog mesta, mogućnosti i opcije ponuđene u drugim kompanijama i drugi.

4.1.3 Savremeni trendovi u oblasti procene ličnosti

Kao i u svim oblastima poslovanja, upotreba kompjuterske, informacione, telekomunikacione tehnologije i interneta je napravila velike pomake i promene u procesu selekcije kandidata o omogućila ugostiteljskom preduzećima da komuniciraju sa potencijalnim kandidatima na internacionalnom tržištu. Internet omogućava brz, otvoren i neograničen pristup informacijama (Njeguš, A. 2010) i od 1950. godine kompjuter je počeo da se upotrebljava u svrhu procene karaktera ličnosti (Ben-Porath, Y. S., Butcher, J. N. 1986). Internet administracija testova ličnosti puža prednosti u pogledu praktičnosti i smanjenja troškova (Rothstein, M. G., Goffin, R. D. 2006). „Rat za talentima“ podstakao je stvaranje digitalnih alata za prepoznavanje talenata (Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., Hogan, R. 2016). Ihsan, Z. i Furnham, A. (2018) kategorišu tehnološka dostignuća u oblasti procene ličnosti u pet grupa: velike baze podataka, prenosiva tehnologija, video igre, video-biografija i automatizovano testiranje ličnosti. Jasna podela nije moguća, jer se mnoga od ovih dostignuća oslanjaju jedna na druge i usko su integrisana kako bi njihova funkcionalnost i efikasnost bila što izraženija.

Korišćenje interneta i on-line baziranih sistema povećava izbor kandidata i pristup njihovim podacima, ali isto tako znači da i druge kompanije mogu da pristupe informacijama i stupe u kontakt sa istim kandidatima nudeći im bolje uslove rada. Interakcija sa kandidatima je znatno olakšana razvojem tehnologije, što ujedno predstavlja i uštedu kako finansijskih sredstava, tako i uštedu

vremena onih koji su uključeni u proces selekcije. Uz mogućnost korišćenja brojnih aplikacija koje podržavaju **konferencione video pozive** poslodavci i kandidati se mogu nalaziti na različitim mestima, pa čak i na različitim kontinentima. Trenutno najčešće korišćene internet platforme u poslovanju su GoToMeeting, BlueJeans, Skype, Zoom, RingCentral, Webex, UberConference, Google Hangouts. Beneficije koje sa sobom donosi razvoj tehnologije u oblasti selekcije zaposlenih skraćuje proces i umanjuje troškove procesa za odabir kvalitetnog i odgovarajućeg kandidata. Mnoge organizacije su već prihvatile i prilagodile se promenama nastalim pod uticajem tehnoloških dostignuća, ali s obzirom na to da je ovakvih dostignuća sve više, menadžeri moraju neprestano da prate nove trendove na tržištu kako bi poboljšali konkurentsku prednost.

Video biografije kandidata predstavljaju video zapise kandidata u kojima oni verbalno izlažu svoje biografske podatke uz detalje o njihovom radnom iskustvu, veštinama, znanjima, sposobnostima i drugim karakteristikama koje se u tradicionalnom zapošljavanju predstavljaju u formi pisanog CV-ja. Na ovaj način, predstavljanje kandidata je verodostojnije od pisane radne biografije, jer je kroz video prikaz moguće analizirati ponašanje, verbalno izražavanje, energičnost, entuzijazam i mimiku kandidata, ali i steći prvi utisak o kandidatu.

U oblasti zapošljavanja, sa pojavom novih tehnoloških dostignuća u kombinaciji sa naučnim naprecima u oblasti veštačke inteligencije, pojavio se i novi pojam – **pimetrija**[75]. Pimetrija predstavlja novi oblik procene ličnosti baziran na video igrama. Ovaj oblik nauke predstavlja se u oblasti upravljanja ljudskim resusrsima kao pravedniji oblik selekcije zaposlenih u kome nema prisutne diskriminatorne pristrasnosti. Ove video igre napravljene su tako da prate više od 50 emocionalnih i kognitivnih osobina ličnosti (koncentracija, pamćenje, preuzimanje rizika, refleksi, energičnost, strpljenje i otkrivanje drugih emocija) na osnovu kojih se vrši procena posebnih sposobnosti i veština i njihov uticaj na izvođenje radnih aktivnosti. Kroz način na koji kandidati pristupaju ovim video igrama može su ustanoviti način na koji oni razmišljaju i pristupaju radnim dužnostima.[76] Proces selekcije korišćenjem video igara ne stvara anksioznost i tremu kod kandidata (Kocadere, S. A., Çağlar, Ş. 2015). Podešavanje parametara za svaku kompaniju posebno vrši se tako što se prvo zahteva od zaposlenih da pristupe procesu "igranja". Njihovi rezultati postignuti u video igrama upoređuju se sa njihovim uspehom i veštinama koje poseduju. Na taj način se stvaraju profili poželjnih i nepoželjnih osobina koje se zatim analiziraju kod novih kandidata u procesu selekcije od kojih se zahteva da igraju

[75] Eng. Pymetrics, prema izvoru: www.pymetrics.ai; posećeno 14. maja 2020. godine
[76] Prema izvoru: www.shrm.com; posećeno 13. maja 2020. godine

te iste igre i njihovi rezultati se upoređuju sa rezultatima već zaposlenih pojedinaca. Eksperti iz ove oblasti tvrde da je ozbiljan i kompleksan rad uložen u izradu visoko kvalitetnih video igara koje služe u svrhu selekcije i obuke i da je postavljena baza za velike digitalne inovacije u budućnosti (Kato, P. M., de Klerk, S. 2017).

Pristup sličan selekciji korišćenjem pimetrije je selekcija kandidata korišćenjem uređaja virtuelne stvarnosti[77]. **Virtuelna stvarnost ili virtuelna realnost** predsavlja kompjutersku tehnologiju koja omogućava pristup višedimenzionalnom okruženju uz pomoć rekvizita kao što su naočare ili kaciga. Svet virtuelne realnosti je izuzetno detaljan čime se postiže efekat stvarnosti. U procesu regrutacije, virtuelna stvarnost može se koristiti u cilju da se kandidati upoznaju sa uslovima radnog mesta i sa radnim okruženjem, dok u procesu selekcije ova metoda služi za kreiranje određenih situacija primerenih poziciji za koju se kandidati prijavljuju. Dok kandidati prolaze kroz iskustvo virtuelne stvarnosti, menadžeri posmatraju njihove reakcije i pristup situacijama, čime se daje bliži uvod u spremnost, sposobnosti i karakteristike ličnosti kandidata.

Crystal[78] aplikacija je još jedna u nizu inovativnih tehnoloških instrumenata selekcije koji su svoju primenu našli u selekciji kandidata. Ovo softversko rešenje analizira milione informacija o svakom kandidatu koji su dostupni u elektronskom obliku. Veliki broj informacija, Crystal pronalazi na LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest profilima kandidata. Pored korišćenja podataka sa društvenih mreža koje kandidati postavljaju, ova aplikacija ima mogućnost da analizira same tekstove i način na koji su oni napisani procenjujući na taj način emocionalnu i sociajalnu inteligenciju kandidata, kao i njihove posebne sposobnosti i veštine. Profilne fotografije postavljene na privatnim stranicama pojedinaca otkrivaju značajne informacije o kandidatu i direktno su povezane sa prvim utiskom koji osoba želi da ostavi i/ili ostavlja na druge koji posete njihov profil (Celli, F., Bruni, E., Lepri, B. 2014). Hall, J. A., Pennington, N., Lueders, A. (2013) su potvrdili da se utisak stečen posećivanjem nečije Facebook stranice kroz analiziranje njihove profilne fotografije, statusa i postavki na „zidu“ profila, ličnih informacija i prijatelja u većini slučajeva u 53% slučajeva poklapa sa njihovim Velikih pet dimenzija profilom ličnosti. Sa svojim ugrađenim algoritmima, Crystal prepoznaje i analizira podatke pojedinaca preciznije nego što se to može subjektivno odrediti. Analiziranjem ličnih informacija i načinom na koji kandidati komuniciraju, Crystal daje odgovore vezane za interesovanja,

[77] Eng. Virtual Reality (VR) predstavlja digitalizovan i kompjuterski stvoren skup slika i zvukova koji predstavljaju višedimenzionalno okruženje koje za pojedince koji im pristupe izgleda (skoro) realno; prema izvoru: www.oxfordlearnersdictionaries.com ; posećeno 14. maja 2020. godine
[78] Prema izvoru: www.crystalknows.com; posećeno 13. maja 2020. godine

motivaciju, znanja, spremnost, energičnost, odlučnost, ciljeve kandidata, ali i na mnoga druga pitanja koja su od značaja u procesu selekcije. Prilikom on-line baziranih intervjua, Crystal koristi integrisanu veštaču inteligenciju u cilju prepoznavanja tonova glasa i njihovih značenja, za kreiranje odgovarajućih pitanja koja bi trebalo postaviti kandidatu, za odgovaranje na pitanja kandidata, za isanje email-ova. Stvaranje Crystal aplikacije pomaže menadžerima koji vrše selekciju kandidata da skrate vreme utrošeno na google pretragu i analiziranje pojedinačnih informacija o kandidatu. Crystal ima mogućnost da analizira veliki broj podataka, kojima menadžeri često nemaju ni pristup i da na osnovu njih pruže menadžerima informacije o tipovima i osobinama ličnosti pojedinih kandidata.

Informacioni sistemi su definisani kao veliki skupovi međusobno povezanih raznovrsnih funkcionalnih jedinica koji izvršavaju zajednički zadatak. Oni u osnovi predstavljaju efikasnu kombinaciju ljudi i mašina za brzo i tačno rešavanje problema postavljenih u vidu algoritma za precizne i kreativne analize i odlučivanje (Jovanović, V. 2005). U procesu procene kandidata potrebno je odgovoriti na dva pitanja:

- Šta se procenjuje?
- Na koji način se procenjuje?

Inovativni instrument ii softverska rešenja nastali kroz digitalnu i tehnološku revolucija u sferi lova na talente bave se ovim drugim pitanjem (Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., Hogan, R. 2016). Potreba za efikasnom komunikacijom, brzina, kapacitet i memorija operativnih sistema i specijalizovanih softverskih rešenja doprineli su stvaranju visoko funkcionalnih i kvalitetnih menadžment informacionih sitema. Bill Gates, predsednik Microsoft korporacije, u svojoj knjizi "Poslovanje brzinom misli" napisao je da će uspešne kompanije naredne dekade biti one koje koriste informacione tehnologije u cilju inoviranja načina poslovanja. Menadžeri ovih kompanija će brže i lakše donositi odluke, delovati efikasno i biti u direktnoj komunikaciji sa klijentima i dobavljačima. Postoje odlični digitalni nervni sistemi kod kojih je protok informacija kroz organizacije brz i prirodan kao misli kod ljudskih bića. Ovi sistemi koriste tehnologiju za upravljanje i koordinaciju timovima ljudi, tako brzo kao što se osoba može samo na jednog pojedinca. To je poslovanje brzinom misli i u selekciji kandidata primena ovakvog poslovanja znatno smanjuje vreme koje menadžeri provode analizirajući profil svakog pojedinačnog kandidata. Digitalni nervni sistemi su kao i ljudski nervni sistemi – moraju da funkcionišu glatko i efikasno, da brzo reaguju na vanredne situacije i mogućnosti, da brzo dobijaju značajne informacije o ljudima, da imaju sposobnost brzog donošenja odluka, kao i kvalitetnu interakciju sa svim korisnicima sistema (Gates, B. 1999; Mitrašinović, I. 2011).

Pored konkretnih softverskih rešenja koja se koriste u oblasti selekcije kandidata, postoje i mnoge savremene taktike koje čine proces selekcije efikasnijim. Posedujući tačne informacije o potrebnim kandidatima još u procesu regrutovanja kreiraju se oglasi za posao koji u sebi sadrže reči i izraze, koji će privući pažnju željenih kandidata. Oglasi za posao se postavljaju na internet stranice za koje je utvrđeno da su često posećene od strane pojedinaca kakve kompanija želi da uvrsti u svoj proces selekcije. Takođe se posebna pažnja daje pasivnim kandidatima, jer se smatra da su oni uspešni na svom radnom mestu i lojlni kompaniji, što su visoko cenjene karakteristike zaposlenih. Pasivni kandidati su kandidati koji trenutno ne traže promenu radnog mesta, zbog čega oglasi za posao uglavnom neće privući njihovo interesovanje. Ovakvi kandidati se moraju lično kontaktirati kroz različite kanale interakcije u cilju da im se ponude bolji radni uslovi zbog kojih će oni eventualno razmišljati u prelasku u drugu kompaniju. Nove generacije donose sa sobom i neformalne oblike komunikacije. Iz toga razloga, SMS poruke su dobile novu primenu u procesu selekcije kandidata. Proces zakazivanja intervjua, testiranja ili prosleđivanja bilo kakvih potrebnih informacija kandidatima mlađih generacija može se vršiti korišćenjem SMS tehnologije. Komuniciranje sa kandidatima putem društvenih mreža, takođe je sve učestalije. Uopšteno, regrutacija i selekcija kandidata vrši se kroz interakciju kandidata i menadžera uključenih u proces zapošljavanja. Stručnjaci iz oblasti preporučuju da se društvene mreže koriste u procesu regrutovanja kandiadata više nego za donošenje odluke u procesu selekcije kandidata zbog nesigurnosti informacija koje se plasiraju na društvenim mrežama Landers, R. N., Schmidt, G. B. (2018). Berkelaar, B. L. i Buzzanell, P. M. (2014). tvrde da korišćenje informacija kandidata dostupnih na internetu u procesu selekcije kandidata zahteva analiziranje kako prisutsva tako i odsustva pojedinih informacija. Informacije koje nisu dostupne mogu često imati važnije značenje od informacija kojima se lako pristupa i koje kandidati često samostalno i svojevoljno postavjaju.

U svakom slučaju, menadžeri koji su uključeni u proces regrutacije i selekcije kandidata moraju pratiti trendovi u oblasti komunikacije i izabrati komunikacione kanale koji su poznati i dostupni ciljnoj grupi kandidata.

5. Istorijat i definisanje TAIS testa ličnosti

Nideffer, R. M. (1976) objavio je naučni rad u časopisu Journal of Personality and Social Psychology u kome je objasnio razvoj i karakteristike testa ličnosti The Attentional and Interpersonal Style (TAIS) Inventory. Ranije te iste godine, objavio je i knjigu pod nazivom "The Inner Athlete", u prevodu na srpski jezik: Unutrašnji sportista, koja je koristila kao mini rezvojna verzija teorije TAIS testa ličnosti kroz koju je pokazao upotrebu ovog testa kao instrumenta za poboljšanje performansi kod sportista kroz tehnike mentalne probe, povratne informacije, hipnoze, progresivnog opuštanja i sličnih. Kroz ova dva naučna rada, Nideffer, R. M. je TAIS testu ličnosti dao etiketu i kredibilitet u oblasti primenjene sportske psihologije. Skoro celu deceniju pre objave svog prvog naučnog rada o TAIS testu ličnost, professor psihologije Nideffer, R.M. je posvetio istraživanjima u oblasti veština koncentracije, fizioloških reakcija i performance i analizirao njihov uzajamni odnos. Posle objavljene prve knjige, professor Nideffer, R. M. i Sharpe, R. objavili su i drugu knjigu "Attention Control Training: A.C.T." (Nideffer, R.M. Sharpe, R. 1978), koja kroz primenu TAIS-a objašnjava nastanak i razvoj metoda za poboljšanje performansi sportista kroz povećanu kontrolu nad koncentracijom i pod pritiskom. Svi pomenuti naučni radovi doživeli su značajan uspeh i prihvatanje od strane specijalista iz oblasti toliko da od 1980-te godine do današnjih dana TAIS i A.C.T. su najčešće pomenute teorije u oblasti sportske psihologije i poboljšnja performansa sportista, što je prof. dr Robertu Nidefferu 1992. godine donelo titulu jednog od deset najboljih psihologa Severene Amerike u oblasti sportske psihologije.[79] Posle dokazivanja svoje validnosti u oblasti sporta, TAIS test ličnosti je počeo da osvaja i oblasti poslovanja, medicine, obrazovanja gde se do danšnjih dana koristi sa velikim uspehom.

5.1 Primena TAIS testa ličnosti u praksi i u naučnim istraživanjima

TAIS je „on-line" test koji se bazira na 144 pitanja na koje pojedinac mora da odgovori birajući jedan od ponuđenih odgovora: nikada, retko, ponekad, često ili uvek. Prosečno vreme da se TAIS test uradi je 45 minuta i rezultati su dostupni odmah po završetku testa, jer se dijagram ličnosti izrađuje kompjuterski na osnovu automatizovanih parametara.

[79] Prema izvoru: www.enhanced-performance.ca ; posećeno: 27. maja 2020. godine – Enhanced Performance Systems (EPS) je kompanija osnovana 1977. godine od strane Robert M. Nideffer. Profesor dr Nideffer je primenjivao TAIS i A.C.T. teorije za kreiranje modela za razvoj i poboljšanje performansi i radnog učinka pojedinaca, kako u sportu tako i u drugim oblastima – posao, obrazovanje, medicina.

Korišćenje TAIS-a je doprinelo velikom uspehu kako u oblasti sporta, tako i u poslovnom svetu. Njime se meri koliko dobro i na koji način pojedinci mogu da se koncentrišu, koliko njihovi poslovni rezultati zavise od date situacije, prikazuje se njihov pristup rešavanju problema, interakciji sa ljudima, donešenju odluka i slično. Rezultati TAIS-a opisuju ličnost pojedinca na osnovu 27 parametara (20 osnovnih parametara i 7 izvedenih parametara) na skali od 0.1 do 99.9. Parametri su grupisani u zasebne celine, koje su formirane na osnovu teorijskih i/ili kliničkih opažanja ponašanja pojedinaca i predviđanja njihovih reakcija u različitim situacijama. Bez obzira na okruženje, usmeravanje pažnje pokazalo se kao jedan od glavnih faktora predviđanja ljudskog ponašanja. Usmeravanje pažnje može biti veoma usko, ali isto tako i veoma široko, od čega ujedno zavisi i broj informacija koje pojedinci primaju i koje privuku njihovo interesovanje. Značajna prednost TAIS testa ličnosti u poređenju sa mnogim drugim testovima ličnosti je ta što TAIS može da predvidi kako će se pojedinci ponašati u različitim životnim situacijama na osnovu definisanih karakteristika koje opisuju usmeravanje pažnje i interakciju sa drugima (Nideffer, R.M. 1976).

U dosadašnjim istraživanjima i naučnim radovima TAIS test ličnosti je korišćen za utvrđivanje karakteristika ličnosti i njihovih vrednosti na TAIS skali za profile tenisera (Van Schoyck, S. R., Grasha, A. F. 1981), bejzbol i softbol igrača (Albrecht, R. R., Feltz, D. L. 1987), profesionalnih dizača tegova – powerlifting takmičara (McGowan, R. W., Talton, B. J., Tobacyk, J. J. 1990), košarkaša (Summers, J. J., Miller, K., Ford, S. 1991) i drugih sportista (Bond, J.W., Nideffer, R.M. 1992). Uprkos jednom od istraživanja koje rezultira u promovisanju nevalidnosti TAIS testa ličnost za korišćenje u svrhe procene uspešnosti i sposobnosti sportista (Vallerand, R. J. 1983), TAIS test ličnosti se već više od četiri decenije koristi u praksi kao jedan od standardizovanih instrumenata za procenu ličnosti ne samo u sportu, već i u velikim korporacijama, vladinim i nevladinim institucijama, na univerzitetima, u zdravstvenim ustanovama, ugostiteljstvu. Neke od najpoznatijih kompanija koje koriste TAIS u svom procesu selekcije, kao i u ličnom i profesionalno razvoju zaposlenih su[80]: General Motors, IBM, WestJet, CBC, Bayer, Deloitte Touche, Price Waterhouse Coopers, Fermont Group, National Bank, Royal Bank of Canada, CIBC, Xerox Corporation, American Natural Gas, Purolator, Harbour Air, Roots i druge. U svetu sporta neki od najpoznatijih klubova i organizacija kojima TAIS test ličnosti pomaže u postizanju izvrsnih rezultata su: Liverpool Football Club, Asocijacija profesionalnih žena golfera - LPGA, Asocijacija profesionalnih golfera - PGA, Toronto Blue Jays, Detroit Lions, New York Rangers, New York Jets, New York Giants, Kanadski olimpijski komitet (Canadian Olympic Committee), Australijska olimpijska organizacija (Australian Olympic Organization) i drugi. Pored korporacija i sportkih klubova, TAIS je svojim kvalitetom postao i deo poslovanja organizacija i

[80] Prema izvoru: https://www.djsimpson.com/; posećeno: 24. maja 2020. godine (Simpson Group of Companies)

institucija kao što su: Centralna obaveštajna agencija (CIA – Central Intelligence Agency), Federalni istražni biro (FBI – Federal Bureau of Investigation), Vojska Ujedinjenih Država (U.S. Navy - The United States Navy), Kanadske specijalne snage (Canadian Special Forces), Američko ratno vazduhoplovstvo (U.S. Air Force – USAF), Vojska Singapura (Singapore Military), U.S. SEAL Teams, Niagara Institute, Queen's University, Betty Ford centar za rehabilitaciju – BFC i drugih. Ozbiljnost i uspešnost navedenih organizacija, institucija, klubova i korporacija potvrđuje relevantnost TAIS testa i njegovo korišćenje u širokom spektru oblasti poslovanja.

TAIS je potvrđen i kao jedan od dva najkorisnija instrumenta u proceni uspešnosti i usluge koju sportistima pružaju psiholozi konsultanti Olimpijskog tima SAD-a (Gould, D., Murphy, S., Tammen, V., May, J. 1989), a u skorijim naučnim istraživanjima TAIS test ličnosti je korišćen kako bi se odredile TAIS vrednosti karakteristika ličnosti uspešnih hirurga na obuci (O'Keeffe, D.A., Nugent, E., Neylon, K. 2019). Whitney, D. L. i Pratt, R. W. (1987) su na osnovu rezultata TAIS testa ličnosti analizirali u čemu se razlikuju profili studenata na programu Administracija hotela i restorana od rukovodioca kompanija i prodaje. Osim ovog istraživanja u kome su učestvovali studenti Državnog univerziteta Vašington (Washington State University) iz izdvojenog centra u Sijetlu (Seattle), ne postoje zvanične informacije o drugim dosadašnjim istraživanjima i naučnim radovima u oblasti ugostiteljstva u kojima je korišćen TAIS test ličnosti.

5.2 Prednosti TAIS testa ličnosti u odnosu na ostale testove ličnosti koji se koriste u poslovnim organizacijama

U prethodnim poglavljima navedeni su najčešće korišćeni testovi ličnosti: 16PF, Myers Briggs, NEO Personality Inventory, MMPI, Hogan Personality i drugi. Ovi testovi, takođe, predstavljaju bazu za nastanak savremenijih testova ličnosti, koji su uže usmereni na određene oblasti poslovanja. Pregledom naučnih radova i istraživanja iz oblasti utvrđeno je da se većina testova ličnosti zasniva na pet indikatora. Ovih pet indikatora predstavljaju karakteristike ličnosti definisane kroz Velikih pet dimenzija ličnosti (McCrae, R. R., Costa, P. T. 1987; Barrick, M. R., Mount, M. K. 1991; Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M. 1991; Gibby, R. E., Zickar, M. J. 2008; Kumar, R. 2019).

Kako bi se jasnije definisale prednosti TAIS testa ličnosti u odnosu na druge pomenute testove uporedećemo Velikih pet dimenzija ličnosti sa karakteristikama ličnosti definisanih kroz TAIS (Nideffer, R. M. 2018; skup tekstova pripremljen od strane Simpson Group).

Emocionalna inteligencija: Emocionalno stanje i stabilnost pojedinaca, njihova afektivnost, način na koji reaguju u određenim situacijama i način na koji pojedinci pokazuju svoje emocije imaju uticaj na njihovu interakciju sa drugima. U TAIS testu ličnosti emocionalna stabilnost je definisana rezultatom ostvarenim na pet različitih skala: usresređenost pažnje – NAR, eksterna distrakcija OET, Interna distrakcija – OIT, preuzimanje rizika – BCON i konfliktnost – NAE.

Ekstravertnost: Ponašanje pojedinaca koje ukazuje na njihovu društvenost, asertivnost, slobodno i dominantno ponašanje na testu ličnosti TAIS analizira se posmatranjem rezultata ne samo sa skale Ekstravertnost - EXT, već i unakrsnim analiziranjem rezultata sa skala: kontrola – CON, Samouverenost – SES, fizička konkurentnost – P/O i verbalno izražavanje – IEX.

Otvorenost: Pojedinci koji su radoznaliji, kreativniji, širokoumniji, slobodniji otvoreniji su prema novim iskustvima i novim izazovima od osoba koje su plašljivije, opreznije i oslanjaju se na realne i praktične principe. Otvorenost se na TAIS skalama utvrđuje posmatranjem rezultata na skalama: analitički pristup – BIT, moć zapažanja - BET, donošenje odluka - OBS i obrada informacija - INFP.

Prijatnost: Dimenzija ličnosti koja opisuje društvenost, saglasnost, prijatnost i simpatičnost pojedinca u komunikaciji sa drugima. Kroz TAIS test ličnost, prijatnost se najjasnije prikazuje na skalama ekstravertnost – EXT, introvertnost - INT, briga za druge – PAE i IEX – verbalno izražavanje.

Savesnost: Ova dimenzija ličnosti karakteriše pojedince koji vredni, fokusirani ka ostvarenju ciljeva, odgovorni i nezavisni, mereći stepen njihove ambicioznosti. TAIS skale koje definišu savesnost pojedinaca i njihovu spremsnost na žrtvovanje u cilju ostvarenja planova su dugoročni focus - FOT, veštine koncentracije prikazane na skalama – BET, OET, BIT, OIT, NAR, RED i rad pod pritiskom - PUP.

Uzimajući u obzir konzistentnost Velikih pet dimenzija ličnosti i njihovu potvrđenu validnost, preporuka je da svaki test ličnosti u sebi mora da sadrži definisanje ovih pet karakteristika. Hogan, R., Hogan, J., Roberts B.W. (1996) to najbolje objasnio komparacijom izbora testa ličnosti sa kupovinom automobila kada je najbitnije prvo utvrditi da auto koji se kupuje ima motor, kočnice, volan, menjač i svetla. TAIS test ličnosti, kako je prethodno prikazano, kombinacijom rezultata postignutih na skalama karakteristika ličnosti obuhvata i daje informacije o pojedincima sa aspekata svih pet velikih dimenzija

ličnosti. U isto vreme, prednost TAIS testa ličnosti je ta što pruža mogućnost analize ponašanja koje pojedince vodi ka uspehu ili ka neuspehu u obavljanju posla. TAIS se ne odnosi samo na karakteristike ličnosti stečene rođenjem ili socijalizacijom, već i na ponašanje pojedinaca i način na koji oni reaguju u određenim situacijama. Iako karakteristike ličnosti mogu biti presudne za uspešnost pojedinaca, poznavanje nečijih karakteristika ličnosti ne pruža dovoljno informacija da bi se moglo utvrditi na koji način ovi pojedinci komuniciraju sa drugima, upravljaju tmom, analiziraju informacije, koriste moć zapažanja i koncentracije ili stiču nova znanja. TAIS test ličnosti analizira sve ove aspekte interakcje sa drugima i sopstvene motivacije, koncentracije i preduzimljivosti i kombinacijom rezultata ovih parametara ukazuje na sklonosti pojedinaca da budu lideri ili pratioci.

Ako se uzme u obzir MMPI test ličnosti, kod njega ne postoji rezulatat koji ukazuje na uspešnost ili radni učinak pojedinaca. MMPI definiše potencijalnu dijagnozu, ali s obzirom na to da skale karakteristika nisu u međusobnoj korelaciji, ovaj test ne može da identifikuje aspekte u kojima su pojedinci uspešni ili neuspešni u svojim svakodnevnim aktivnostima ili da pomogne kod kreiranja programa obuke i ličnog ili profesionalnog usavršavanja (Nideffer, R. M. 2018; skup tekstova pripremljen od strane Simpson Group). TAIS, za razliku of toga, ne samo da daje sliku o prirodnoj predispoziciji ponašanja pojedinaca, već pruža informaciju i o aspektima ličnosti koji zahtevaju promene i unapređenje kako bi uspešnost kandidata bila veća.

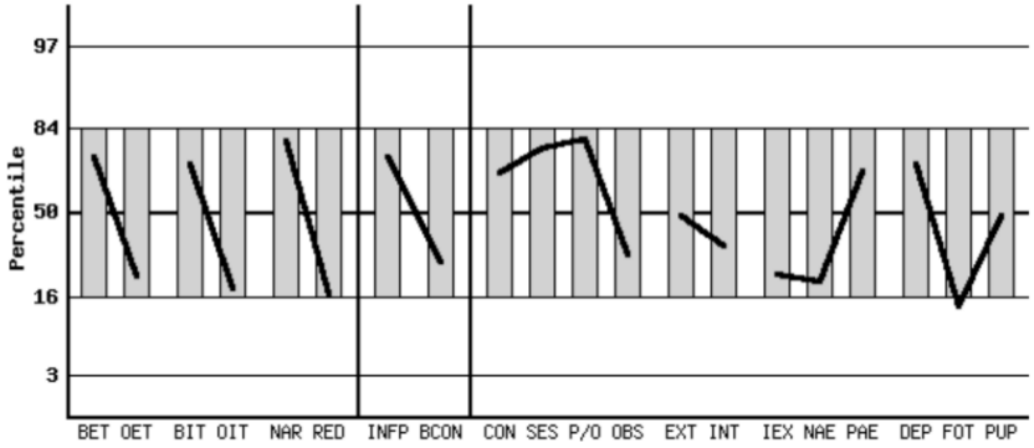
Pored pomenutih aspekata, fokusa i izvora motivacije, konkretnih karakteristika ličnosti i interakcije sa drugima, TAIS takođe definiše i spoznajne sposobnosti pojedinaca. Spoznajne sposobnosti pojedinca su oblast koja je uglavnom analizirana kroz rezultate testova sposobnosti, ali TAIS test ličnosti ima i mogućnost da sagleda pojedince sa aspekta sposobnosti, a ne samo karakteristika. Integracija ova dva aspekta daje potpuniju sliku o testiranim kandidatima i njihovim mogućnostima.

TAIS ne predstavlja nijedan od aspekata ličnosti kao negativan ili nepoželjan, već se karakteristike i sklonosti ličnosti posmatraju u poređenju sa radnim mestom ili određenom situacijom i definiše se uspešnosti njihove integracije i neometanog funkcionisanja i napredovanja. Analiziraju se faktori koji utiču na pojedince i njihovo ponašanje u trenutnoj situaciji, ali i njhovo prirodno stanje, tako da se na ovaj način definišu i kratkoročni i dugoročni izvori motivacije testiranih osoba.

Imajući u vidu sve navedene aspekte, rezultati TAIS testa pružaju kompletnu sliku o tome šta je potrebno pojedincu za uspeh u određenom okruženju, koje je poželjno, a koje nepoželjno ponašanje i koji faktori će im biti olakšavajući, a koji otežavajući na putu ka uspehu. Ovakav pristup analiziranju kandidata predstavlja visoko personalizovno i situaciono rešenje, koje svakog pojedinska posmatra kao unikat definišući samo njima svojstvene oblike ponašanja i njihov uticaj na uspešnost i postizanje ciljeva.

5.3 Definicija TAIS normativne grupe

Normativne grupe ili norme testa definisane su na osnovu rezultata reprezentativnog uzorka ispitanika. One predstavljaju distribucije rezultata ispitanika iz posmatrane grupe na skalama koje test meri. Distribucija rezultata predstavlja osnov za kasnija poređenja sa rezultatima drugih ispitanika, grupa ispitanika ili za poređenje sa nekom drugom definisanom normom testa.



Slika 5.1 Prikaz TAIS standardne normativne grupe označene sivim barovima sa distribucijom između 16-tog i 84-og procentnog poena sa prosekom od 50 procentnih poena

Standardna TAIS normativna grupa (TAIS Standrad Norm Group) prikazana na Slici 5.1 definisana je na osnovu svih rezultata reprezentativnog uzorka populacije odabranog od strane kreatora i administratora testa. Normativne vrednosti na svakoj od skala (Tabela 5.1) za standardnu TAIS grupu postavljene su sa jednakom distribucijom ispod i iznad 50 procentnih poena. Pregledom postojeće zvanične literature ne može se ustanoviti koliko tačno osoba je svrstano u uzorak čiji se razultati koriste kao TAIS standardna norma, ali administratori testa tvrde da se standardna norma definiše na osnovu evidencije odgovora prosečnih pojedinaca koji čine većinu populacije. U uzorak standardne normativne grupe uključene su osobe raznih profila – studenti, sportisti, upravnici velikih kompanija, zaposleni pojedinci u radzličitim oblastima poslovanja, adolescenti, sveštena lica i druga odrasla lica različitih profila (Nideffer, R. M. 2007). Upravo iz ovog razloga TAIS se već više od četiri decenije koristi u svrhe selekcije, obuke, profesionalnog i ličnog razvoja i unapređenja u oblasti industrijske i organizacione, sportke i kliničke psihologije.

Oznaka skale	*Originalni naziv skale na engleskom jeziku*	*Prevod na srpski jezik u skladu sa značenjem skale*	*Opis skale*
BET	Awareness	Moć zapažanja	Svest i veštine procene spoljašnje sredine
OET	External distractibility	Eksterna distrakcija	Zapažanje eksternih faktora koji ometaju pažnju
BIT	Analytical/Conceptual	Analitički pristup	Analitičke sposobnosti, strategija i planiranje
OIT	Internal distractibility	Interna distrakcija	Prisustvo internih faktora koji ometaju pažnju
NAR	Action/Focused	Usresređenost pažnje	Usmerenost na aktivnost ili na zadatak
RED	Reduced Flexibility	Fleksibilnost koncentracije	Sposobnost promene objekata ili situacije fokusa
INFP	Information processing	Obrada informacija	Želja i uživanje u raznovrsnim i brojnim aktivnostima
BCON	Orientation to rules and risks	Preuzimanje rizika	Impulsivnost i kontrola sopstvenog ponašanja
CON	Control	Kontrola	Kontrolisanje situacije i interakcije sa drugima
SES	Self-confidence	Samouverenost	Osećaj samopouzdanja i sigurnosti u sebe
P/O	Physically Competitive	Fizička konkurentnost	Fizički takmičarski duh
OBS	Decission making style	Donošenje odluka	Sposobnost donošenja odluka i prisustvo briga
EXT	Extroversion	Ekstravertnost	Otvorenost i sklonost prema interakciji sa drugima
INT	Introversion	Introvertnost	Sklonost prema privatnosti i smanjenoj interakciji

IEX	Expression of ideas	Verbalno izražavanje	Otvorenost u komunikaciji i iznošenje ideja u javnosti
NAE	Expression of anger	Konfliktnost	Spremnost za suprostavljanjem i argumentovanje
PAE	Expression of support	Briga za druge	Izražavanje empatije i pružanje podrške drugima
DEP	Self-critical	Samokritičnost	Situaciona / trenutna depresija
FOT	Focus over time	Dugoročni fokus	Spremnost za dugoročnim žrtvovanjem radi postizanja cilja
PUP	Performance under pressure	Rad pod pritiskom	Sposobnost podnošenja pritiska i stresa

Tabela 5.1 Značenje TAIS skala; pripremljeno prema Nideffer, R. M. (1987), Nideffer R. M. (1990), Nideffer, R. M. (2018; skup tekstova pripremljen od strane Simpson Group)

III DEO

6. Istraživanje 1: Definisanje osobina ličnosti koje predstavljaju predispozicije za uspešnost menandžera restorana

6.1 Identifikacija učesnika u istraživanju

Istraživanje 1 je sprovedeno u 32 restorana na teritoriji Kanade (provincije: Alberta, Britanska Kolumbija, Manitoba i Ontario) i SAD-a (države: Kalifornija i Vašington) u kojima su menadžeri pokazali odlične rezultate poslovanja. Pod odličnim rezultatima poslovanja podrazumeva se visoko zadovoljstvo gostiju za pruženu uslugu, kao i za posluženje hrane i pića, odlični finansijske rezultate, konstantan rast prodaje, razvoj i usavršavanje kadrova, kao i uvođenje inovacija. Menadžeri ovih restorana visoko su ocenjeni od strane njihovih timova, a usluga u restoranima ocenjena je najvišim ocenam od strane gostiju. Pored kvalitativnih ocena, ostvareni finansijski rezultati i porast prodaje dodaju kvantitativni pečat selekciji učesnika ovog istraživanja. U Tabeli 6.1 prikazan je primer ocenjivanja uspešnosti generalnih menadžera restorana korišćenjem balansne karte (eng. Balanced Scorecard).

U ovom istraživanju, 32 menadžera učesnika su starosti od 29 do 49 godina i radni staž u kompaniji im je između 7 i 26 godina. Svaki od restorana ima od 100 do 150 zaposlenih i posluju na tržištu Severne Amerike između 10 i 26 godina. Istraživanje je obavljeno u periodu od maja do septembra 2019-te godine, a rezultati su preuzeti direktno iz TAIS elektronske baze podataka kojoj se pristupa putem individualnog naloga na internet stranici: http://www.epstais.com.

Svi ovi menadžeri su upoznati sa svojim individualnim rezultatima TAIS testa ličnosti i koriste ih kao sredstvo u svom ličnom i profesionalnom usavršavanju.

REZULTATI		PROIZVODI					
Belan, Marko	GM	Posluženje hrane			Posluženje pića		
Rangiranje	Poeni	Ocena	Vrednovanje	Poeni	Ocena	Vrednovanje	Poeni
1	4.71	4.8	20%	0.96	4.9	20%	0.98
		USPEH					
		Finansijski rezultati			Porast prodaje		
		Ocena	Vrednovanje	Poeni	Ocena	Vrednovanje	Poeni
		4.7	15%	0.705	4.6	10%	0.46
		RAZVOJ					
		Razvoj kadrova			Inovacije		
		Ocena	Vrednovanje	Poeni	Ocena	Vrednovanje	Poeni
		4.8	20%	0.96	4.3	15%	0.645

Tabela 6.1 Balansna karta za ocenjivanje rezultata uspešnosti menadžera

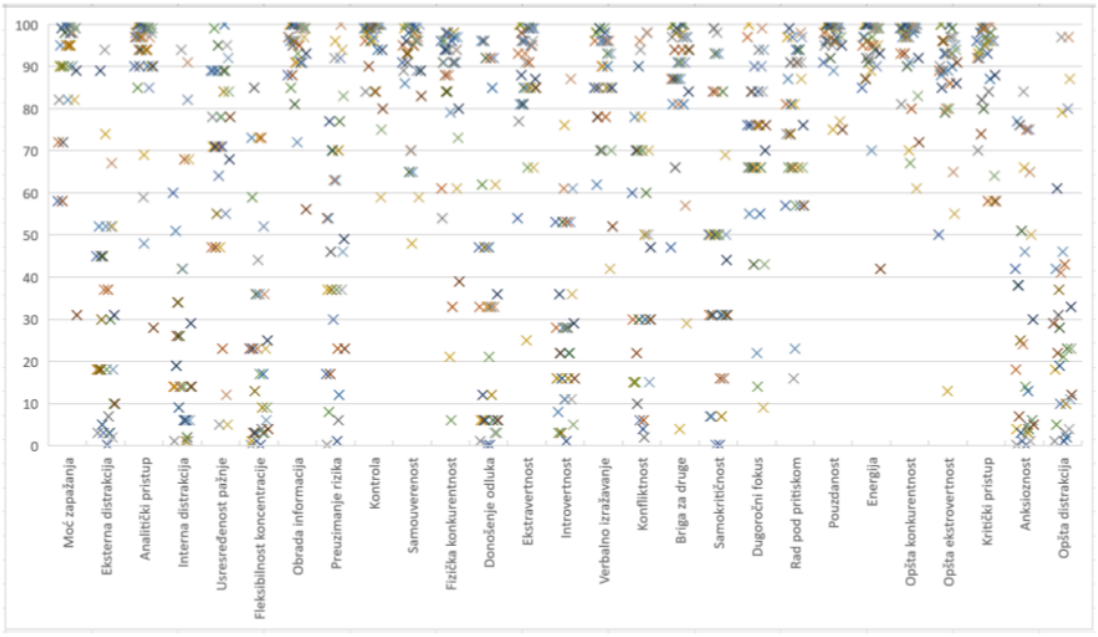
Ključni indikatori performansi (KPI – Key Performance Indicators) menadžera su, pored troškova rada i troškova nabavke, jedan od značajnih pokazatelja vrednosti brenda, kao i pokazatelji koliko uticaja menadžeri imaju na razvoj i zadovoljstvo svojih zaposlenih (King, C. 2010). KPI su u Tabeli 6.1 predstavljeni u obliku balansirane karte ili balansirane liste ciljeva koja pikazuje vrednosti indikatora koji se uzimaju u obzir prilikom utvrđivanja uspešnosti menadžera restorana.

6.2 Rezultati istraživanja – profil uspešnih menadžera restorana u poređenju sa TAIS normativnom grupom

Po prirodi posla, menadžeri restorana imaju jednu malo kontradiktornu misiju, a to je da ustanove poslovnu strategiju u kojoj će se fokusirati na gostoprimstvo, a rezultirati profitabilnošću. Ovo nije laka misija, jer gostoprimstvo i profitabilnost ne idu lako jedno uz drugo, pa je bitno da ovi menadžeri imaju specifičan spoj veština koji mogu objediniti uslugu visokog kvaliteta sa dobrim poslovnim rezultatima u dinamičnom i visoko frekventnom okruženju.

Rezultati istraživanja su potvrdili veliku sličnost u pojedinim osobinama ličnosti uspešnih menadžera restorana. Na Grafikonu 6.1 prikazani su pojedinačni razultati svakog od učesnika. Guste grupacije pozicija na dijagramu prikazuju najzastupljenije rezultate za svaki pojedinačni posmatrani faktor. Pojedinačni rezulatati variraju kako u delovima skale, tako i u celosti skale u vrednostima od 0,1 do 99,9. Ipak, lako su uočljive vrednosti koje se ponavljaju kod najvećeg broja menadžera koji su učestvovali u istraživanju, jer one formiraju najgušće grupacije na dijagramu. Vrednosti pojedinih

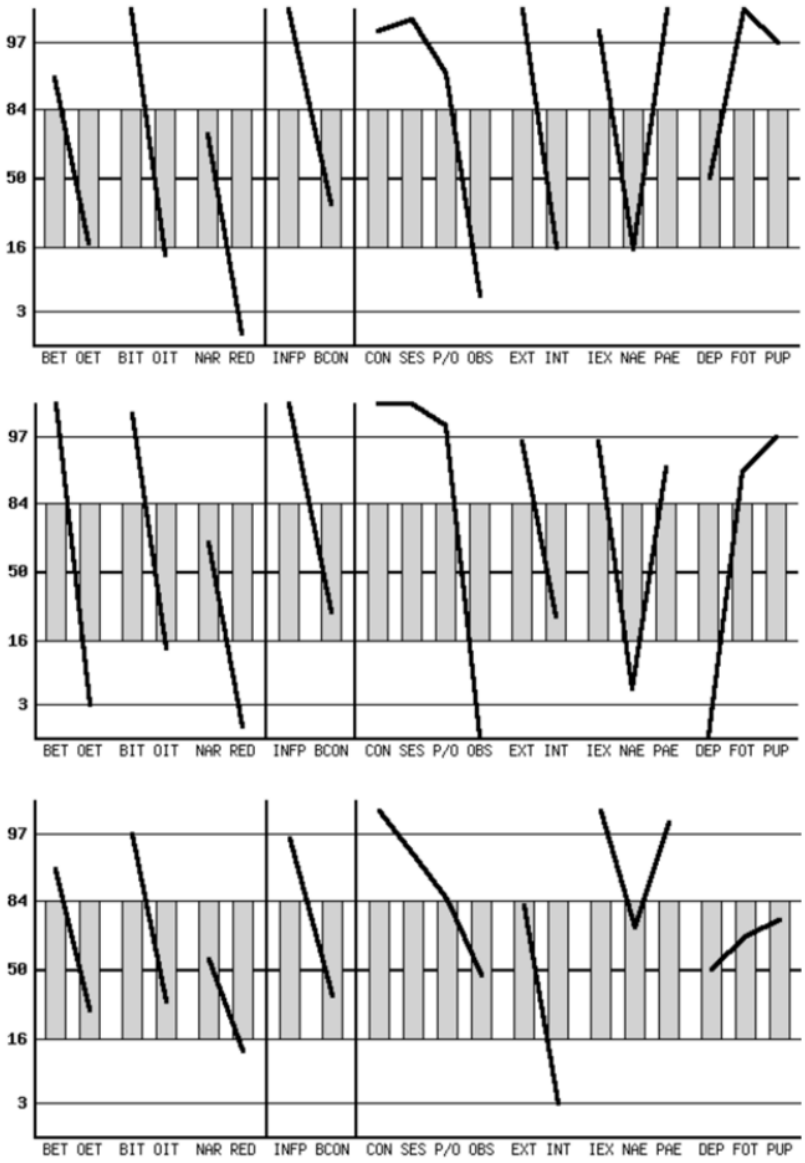
TAIS parametara stvaraju šablon TAIS profila koji se očekuje da odgovara rezultatima kako drugih uspešnih menadžera ugostiteljskih preduzeća, tako i kod pojedinaca koji imaju predispozicije da uspešno obavljaju ovaj posao. Upravo to ovom istraživanju daje posebnu praktičnu primenu, jer se stvoreni TAIS šablon za grupu menadžera restorana može koristiti u procesu selekcije kandidata, kako bi se lakše analizirale njihove osobine ličnosti i predispozicije za uspešnost u ovom poslu.



Grafikon 6.1 Prikaz pojedinačnih TAIS rezultata učesnika Istraživanja 1

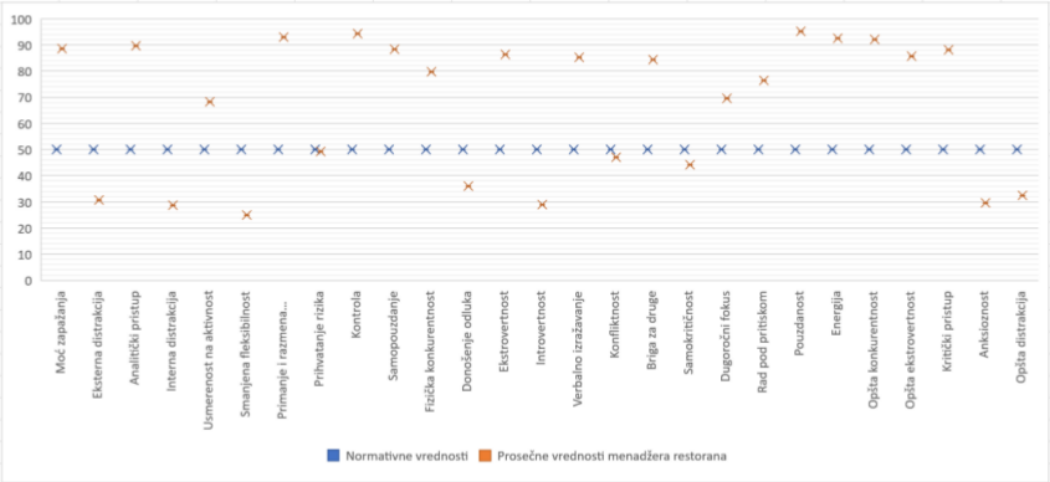
Kako bi se još jasnije prikazala razlika u karakteristikama ličnosti uspešnih menadžera ugostiteljskih objekata, prosečni rezultati za svaki od parametara upoređeni su sa normativima koji predstavljaju opšte prosečne vrednosti za svaki od TAIS parametara. Ove normativne vrednosti definisane su od strane osnivača TAIS testa ličnosti i predstavljaju prosečne vrednosti koje se očekuju kao standard za većinu stanovništva izračunate na osnovu detaljnih analiza ličnosti. TAIS dijagram je kreiaran na osnovu upravo ovih standardnih normativnih vrednosti, tako da one iznose 50 za svaku skalu. Svako odstupanje od standardnih normativnih vrednosti daje ličnosti neki poseban pečat u odnosu na većinu stanovništva i u ovom istraživanju pažnja je usmerena na odstupanja profila menadžera ugostiteljskih objekata u odnosu na standardne normativne vrednosti.

Posmatrajući dijagrame na Slici 6.1 koji predstavljaju tri pojedinačna rezultata učesnika istraživanja primećuju se sličnosti i različitosti, kako pojedinačnih profila, tako i njihovih grupnih odstupanja u poređenju sa TAIS standardnom normativnom grupom.



Slika 6.1 Primeri tri različita TAIS profila učesnika Istraživanja 1

Uzimajući u razmatranje 32 ovakva dijagrama, izračunate su prosečne vrednosti rezultata TAIS parametara ispitivanih menadžera koje su predstavljene na Grafikonu 6.2 u poređenju sa standardnim normativnim vrednostima.



Grafikon 6.2 Prikaz prosečnih vrednosti rezultata učesnika Istraživanja 1 i prosečnih vrednosti TAIS standardne normativne grupe

6.2.1 Pojedinačni TAIS parametri i njihove vrednosti za profil uspešnih menadžera restorana

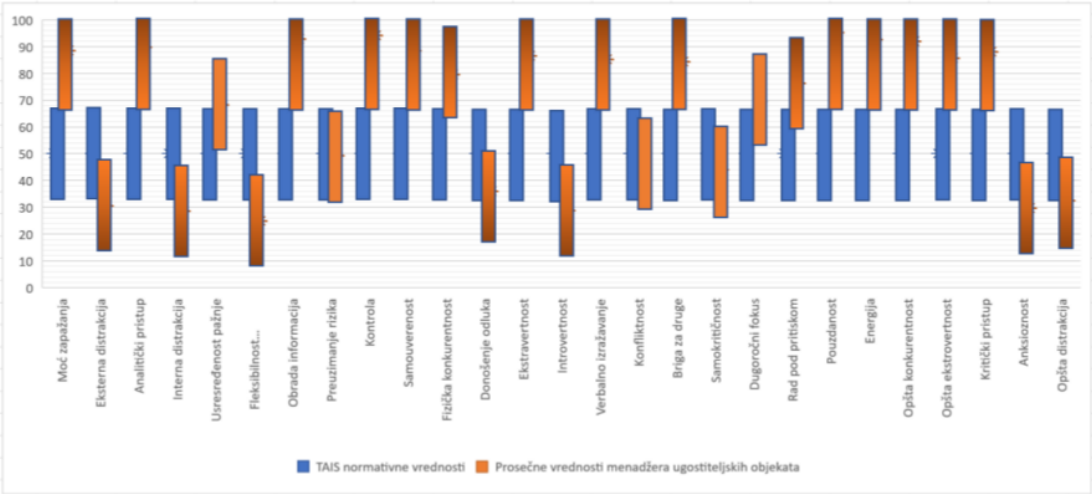
Jedna od glavnih odlika TAIS testa ličnosti je njegova sposobnost da utvrdi na šta i na koji način pojedinci usmeravaju svoju pažnju. Smatra se da od izbora onoga na šta je pažnja usmerena zavisi način na koji pojedinac reaguje ili kako komunicira u određenim situacijama. Obraćanjem pažnje započinje se proces ljudske spoznaje, primanja i povezivanja informacija, učenja, razumevanja, pa samim tim i kreiranja novih ideja i delovanja (Pratt i Whitney, 1991). Kada je reč o veštini koncentracije, TAIS meri dve stvari: sposobnost da se razviju različite vrste pažnje potrebne za efikasno delovanje i sposobnost da se u potrebno vreme načini obraćanja pažnje smenjuju. Veštine umeravanja pažnje ili koncentracije takođe imaju uticaj na odnos i komunikaciju sa drugima, kao i na način i brzinu reagovanja u određenim situacijama i na sposobnost donošenja odluka (Nideffer, 1976).

Pored veština koncentracije, TAIS analizira i specifičnosti ponašanja u odnosu sa drugim ljudima, uobičajene reakcije na date situacije i oblike ponašanja, efektivnost komuniciranja,

samopouzdanje i slične karakteristike, na osnovu kojih se definiše, ne samo profil ličnosti, nego se utvrđuju i oblasti u kojima postoji potreba za dodatnim ličnim i profesionalnim ussavršavanjem.

Na osnovu prethodno prikazanih rezultata i dijagrama dobijenih istraživanjem, određene su prosečne vrednosti koje pokrivaju trećinu skale za svaki od parametara i pokazuju gde je zastupljenost rezultata najučestalija (Grafikon 6.3). Narandžaste skale prikazuju vrednosti očekivane za uspešne menadžere ugostiteljskih preduzeća, dok plave skale prikazuju standardne normativne vrednosti TAIS-a koje se očekuju za većinu stanovništva. Narandžaste skale su takođe potamnjene u oblastima u kojima je najveća tendencija da se prikažu rezultati uspešnih menadžera u oblasti ugostiteljstva.

Može se uočiti velika diferencijacija u rezultatima profila ispitanika u ovom itraživanju u odnosu na standardne očekivane vrednosti. U daljem radu će se analizirati pojedinačne karakteristike TAIS testa ličnosti koje odlikuju uspešne menadžere restorana i izdvajuju njihove TAIS rezultate od rezultata većine populacije.



Grafikon 6.3 Prosečne vrednosti rezultata predstavljene na trećini skale

TAIS parametri	*Aritmetička sredina (prosečna vrednost)*	*Standardna devijacija*	*Modus*	*Najmanja vrednost*	*Najveća vrednost*	*Interval*
Moć zapažanja (BET)	89	15,8	95	31	99,9	68,9
Eksterna distrakcija (OET)	31	26,5	18	0,1	94	93,9
Analitički pristup (BIT)	90	16,7	97; 99; 99,9	28	99,9	71,9
Interna distrakcija (OIT)	29	27,8	14	1	94	93
Usresređenost pažnje (NAR)	68	27,1	71; 89	5	99,9	94,9
Fleksibilnost koncentracije (RED)	25	25,5	23	0,1	85	84,9
Obrada informacija (INFP)	93	9,4	99,9	56	99,9	43,9
Preuzimanje rizika (BCON)	49	31,1	37	0,1	99,9	99,8
Kontrola (CON)	94	9,5	99,9	59	99,9	40,9
Samouverenost (SES)	89	13,9	99,9	48	99,9	51,9
Fizička konkurentnost (P/O)	80	24,7	91; 94	6	98	92
Donošenje odluka (OBS)	36	33,5	6	0,1	96	95,9
Ekstravertnost (EXT)	87	16,03	85	25	99,9	74,9

Introvertnost (INT)	29	22,5	16	1	87	86
Verbalno izražavanje (IEX)	85	14,5	96	42	99	57
Konfliktnost (NAE)	47	32,3	30; 70	2	98	96
Briga za druge (PAE)	84	22,2	87; 91; 94; 97; 99,9	4	99,9	95,9
Samokritičnost (DEP)	44	30,6	31	0,1	99	98,9
Dugoročni fokus (FOT)	70	23,5	66	9	99,9	90,9
Rad pod pritiskom (PUP)	77	20,7	66	16	99	83
Pouzdanost	95	7,1	99,9	75	99,9	24,9
Energija	93	11,3	99,9	42	99,9	57,9
Opšta konkurentnost	92	11,2	99; 99,9	61	99,9	38,9
Opšta ekstravertnost	86	18,1	93	13	99,9	86,9
Kritički pristup	88	13,5	96	58	99,9	41,9
Anksioznost	30	29,0	0,1; 1; 3; 4; 5; 6; 38; 75	0,1	84	83,9
Opšta distrakcija	33	28,9	1; 10; 23; 29; 97	1	97	96

Tabela 6.2 Izračunate vrednosti aritmetičke sredine, standardne devijacije, modusa, najmanje i najveće vrednosti i intervala TAIS faktora u Istraživanju 1

6.2.2 Veštine koncentracije

Za utvrđivanje veštine koncentracije, tj. načina usmeravanja pažnje, posmatra se grupa TAIS parametara i njihovo uzajamno delovanje. Parametri moć zapažanja (BET), analitički pristup (BIT) i usmerenost na aktivnost (NAR) pokazuju gde i na koji način pojedinci prirodno usmeravaju svoju pažnju i na koji način pristupaju zadatku. Uspešni ugostiteljski menadžeri pokazuju izrazito visoke rezultate na skalama BET i BIT, što ukazuje na njihovu veoma visoku moć zapažanja i analitičke sposobnosti. Oni su spremniji i spretniji od većine stanovnika za nove izazove, inovacije i za rešavanje problema. Češće se dešava da ova grupa menadžera postavi previsoke ciljeve i precene mogućnosti, nego da podcene sebe, svoj tim ili situaciju. Oni zapažaju dosta detalja i umeju odlično da procene ljude i situacije. Potreban im neprestani intelektualni stimulans, jer u suprotnom posao može brzo da im dosadi. Menadžeri restorana su pokazali niže rezultate na skali parametra NAR, što zajedno sa izrazito niskim rezultatima u oblasti fleksibilnosti koncentracije (RED) pokazuje da ova grupa pijedinaca nije zainteresovana za obavljanje rutinskih i repetitivnih zadataka. Njima ovakve aktivnosti lako dosade i najčešće greške koje prave su upravo kod zadataka koji se često ponavljaju i ne zahtevaju visok nivo intelektualne posvećenosti. Oni njihovu pažnju teško usmeravaju u samo jednom pravcu, već obično traže i osmišljaju nove izazove i planiraju nove projekte dok još uvek rade na prethodno započetim projektima.

Još jedna od osobina specifičnih za uspešne menadžere restorana i je ta što teško prihvataju svoje slabosti, jer uglavnom od sebe očekuju izvanredne rezultate. Iako su neki od ispitanika pokazali spremnost da prihvate greške koje prave, većina pojedinaca iz ove grupe odlikuju se teškim prihvatanjem svojih grešaka i veruju da oni u skoro svakom trenutku rade pravu stvar u pravo vreme. Čak i kada to nije tačno, oni će radije sami i prećutno ispraviti grešku sledeći put nego priznati grešku u datom trenutku.

Kao što je prethodno navedeno, TAIS meri potrebno vreme za koje se različiti oblici obraćanja pažnje smenjuju, što na primeru restoranskih menadžera pokazuje njihovu spretnost da za relativno kratko vreme mogu da promene način na koji pristupaju situaciji i da, na primer, mogu u isto vreme da osluškuju i osmatraju okruženje, ali i da strategijski planiraju sledeći korak. Ponekad, previše analiziranja kako ljudi i situacija, tako i svojih misli i ideja, može ih usporiti u izvršavanju zadatka. Odlikuju se više proaktivnim nego reaktivnim delovanje.

Prosečno niski rezultati na skalama parametara eksterne (OET) i interne distrakcije (OIT) potvrđuju da ova grupa ispitanika ume da eliminiše dešavanja i misli koje im potencijalno odvlače pažnju sa prioritetnih zadataka. Čak i kada im nešto skrene pažnju, oni imaju razvijenu odličnu

sposobnost da se relativno brzo vrate i ponovo usresrede na zadatak ili problem koji zahteva njihovu pažnju.

Na osnovu prethodno navedenih analiza i kao što je prikazano u Tabeli 6.2, očekuje se da će pojedinci koji imaju dobre predispozicije da uspešno obavljaju posao menadžera restorana ostvariti izrazito visoke rezultate na skalama BET i BIT sa prosečnim vrednostima od 89 za BET i 90 za BIT. U poređenju sa skalama BET i BIT, vrednosti na skali NAR su uvek znatno niže sa prosečnom vrednošću od 68. U zavisnosti od pojedinca vrednost BET i vrednost BIT parametra mogu da variraju, ali vrednost NAR parametra kod ispitanika nikada nije viša od vrednosti BET i BIT. Izračunate prosečne vrednosti za ostala tri parametra koji učestvuju u definisanju veštine koncentracije su 31 za OET, 29 za BET i 25 za RED. Niže vrednosti na ovim skalama označavaju veću uspešnost u prioritizaciji zadataka i efikasniju koncentraciju čak i usled njenog ometanja nekim manje bitnim dešavanjima.

6.2.2.1 Obrada informacija (INFP)

Drugi po redu od osnovnih TAIS faktora sa najvišom prosečnom vrednošću kod učesnika istraživanja je faktor koji određuje sposobnost obrade informacija (INFP), tj. prihvatanja i razmene informacija. Generalni menadžeri restorana neprestano se nalaze u okruženjima gde postoji potreba za obavljanjem više aktivnosti u isto vreme, za fokusiranjem svoje pažnje na više stvari u isto vreme, delegiranjem više zadataka u isto vreme, za analiziranjem i rešavanjem više problema u isto vreme i slično. Sve ove aktivnosti veoma često zahtevaju da se reše u kratkom roku što predstavlja potrebu da se veliki broj informacija primi, analizira i prosledi dalje u isto tako kratkom roku. Sposobnost pojedinca da orgainizuje i obavlja više stvari u isto vreme, kao i da povezuje naizgled nezavisne pojave i pronalazi njihovu uzajamnu povezanost prikazana je kroz visoke rezultate na skali INFP u kombinaciji sa visokim rezultatima na prethodno analiziranim skalama BIT i BET. Prosečna vrednost INFP parametra u ovom istraživanju je 93, ali je veoma bitno napomenuti da su samo dva učesnika istraživanja pokazali rezultat niži od 80 na ovoj skali, a samo šest ispitanika rezultat niži od 90-og podeoka.

Usled specifičnosti radnog mesta i velike frekvencije ljudi, kako gostiju tako i zaposlenih, brojnih dešavanja i potencijalnih problema, menadžeri u ugostiteljskom poslovanju moraju da imaju prirodno razvijenu sposobnost da efikasno „upravljaju informacijama“. Osobe uspešne u ovom poslu ne smeju brzo da se zamaraju od prevelikog protoka informacija i moraju bez ili sa minimalnim

teškoćama da koriste informacije za efektivanu i efikasnu komunikaciju. Menadžeri koji pokušavaju da „uspore svet“ i koji se lako zamaraju od velikog broja informacija i događanja u njihovom okruženju, imali bi velike teškoće da upravljaju ugostiteljskim preduzećem sa visokim prometom i visokom frekvencijom gostiju. Uz ovo treba napomenuti i veoma visoku fluktuaciju zaposlenih u ugostiteljskom poslovanju, koja uz sve ostale elemente poslovanja stvara dodatni pritisak na menadžere koji su uvek u potrazi za novom i kvalitetnom radnom snagom.

6.2.2.2 Preuzimanje rizika (BCON)

Prosečna vrednost parametra koji ukazuje na smelost za preuzimanjem rizika (BCON) za ispitivanu grupu iznosi 49, odnosno skoro da je jednaka prosečnoj vrednosti posmatrane normativne grupe. 53% učesnika ostvarili su na BCON skali rezultat niži od prosečne vrednosti standardne normativne grupe, dok su preostalih 47% ostvarili rezultati viši od prosečne vrednosti standardne normativne grupe. Uzimajući u obzir i činjenicu da su rezultati učesnika istraživanja široko raspoređeni na skali parametra BCON, počev od najniže vrednosti 0,1 do najviše vrednosti 99,9 zaključuje se da se parametar BCON ne može koristiti u određivanju potencijalne uspešnosti menadžera restorana. Ovakvi rezultati takođe sugerišu da stepen impulsivnosti pojedinaca ne utiče na njihovu uspešnost na poziciji menadžera restorana. Ukoliko se odlikuju drugim karakteristikama koje su potvrđene kao potrebne za uspoešnost obavljanja ovog posla, ovi pojedinci mogu izabrati svoj sopstveni stil kako pristupaju situacijama. U svakom slučaju, oni moraju raditi na svojoj prilagodljivosti novonastalim situacijama. U zavisnosti od ličnosti, nekima će prilagođavanje biti lakše, a nekima teže, ali svakako će biti potrebno u veoma dinamičnom ugostiteljskom poslovanju.

6.2.2.3 Kontrola (CON) i samouverenost (SES)

Prema rezultatima istraživanja, jedan od osnovnih TAIS parametara kontrola (CON) je parametar sa najvišom prosečnom vrednošću. Prosečna vrednost ovog parametra iznosi 94, a jedino 6 ispitanika ima rezulat na ovoj skali niži od 90. Ovakav rezultat ukazuje na veliku važnost parametra CON u određivanju predispozicija za uspešne menadžere.

Osobe koje ostvare visok rezultat na ovoj skali su osobe koje ne beže od odgovornosti i koji vole da predvode timove. Oni su samoinicijatori i vole da drže stvari u “svojim rukama” i pod

kontrolom. Ovi pojedinci uglavnom i razloge za neuspeh traže u sebi i nemaju naviku da krive druge ili situaciju za svoje neuspehe ili neuspehe svog tima. Oni uvek žele više i smatraju da imaju bolje razvijene upravljačke sposobnosti od ostalih ljudi u njihovom okruženju.

Veoma često, osobe sa visokim CON rezultatom nelako će prihvatati autoritet, naročito od strane osoba sa kojima imaju različite poglede na svet. Ovo je još jedan od razloga zašto oni uvek pokušavaju da budu u vrhu, kako ne bi morali da se povinuju naređenjima i upravljanju drugih. Ovim pojedincima je bitno da izgledaju kao da imaju stvari pod kontrolom čak i onda kada nemaju. Moglo bi se reći da pojedinci sa visokim rezultatom na skali CON parametra u kombinaciji sa prethodno analiziranim rezultatima svrstavaju ovu grupu ljudi u tip koji teško izgovaraju sledeće tri fraze: „ne znam“, „potrebna mi je pomoć” i „pogrešio(la) sam” (McCormack, 2014). Učesnici u ovom istraživanju pokazali su da su veoma spremni da upravljaju situacijom i predvode druge i da se ne plaše izazova i odgovornosti. Ovome doprinosi i njihovo visoko samopouzdanje (SES) i vera u sopstvene veštine i sposobnosti. Samo jedan od učesnika istraživanja pokazao je da je njegova samouverenost u proseku sa standardnom normativnom grupom. Svi ostali učesnici imaju samopouzdanje više od proseka. Za posmatranu grupu učesnika istraživanja, prosečna vrednost ostavarena na skali SES je 89, ali su više od dve trećine učesnika ostvarili rezultat viši od 90. Osobe sa niskim samopozdanjem nailazile bi na brojne teškoće u svakodnevnom radu sa gostima koji zahtevaju odličnu uslugu, kao i sa zaposlenima koji zahtevaju isto tako odlične uslove rada. Kao što je poznato, u uslužnom poslovanju i usluga i uslovi rada mogu biti često ne baš tako povoljni, što zahteva od menadžera visok stepen samokontrole i samopouzdanja kako ne bi poklekli pred svim zahtevima, negodovanjima i nesuglasicama.

6.2.2.4 Fizička konkurentnost (P/O)

Kada je TAIS test ličnosti prvi put bio kreiran 1976. godine, osnovna ideja bila je stvaranje testa ličnosti koji obuhvata skup teorija kroz čiju se međusobnu korelaciju može utvrditi veza između kognitivnih procesa, emocija i ostvarenih rezultata. Ova teorija korelacije veštine koncentracije i međuljudskih odnosa je osmišljena kako bi se razumeli i predvideli rezultati koje će pojedinci ostvariti u različitim uslovima i pod različitim okolnostima. TAIS može potencijalno proceniti kako psihičku spremnost, tako i motoričke sposobnosti pojedinaca u određenim okolnostima i pod određenim pritiskom (Nideffer, 1976). Upravo zbog toga, TAIS je široko rasprostranjen test ličnosti u raznim sportskim disciplinama. Koristi se kako bi se odredilo pod kakvim okolnostima sportisti daju najbolje

rezultate i koji su faktori koji bilo pozitivno ili negativno utiču na njihov uspeh. Kako bi se odredio takmičarski duh pojedinaca, parmetar fizička konkurentnost (P/O) je jedan od karakteristika ličnosti koji se definiše TAIS-om.

Takmičarski duh je bitan ne samo u sportskim disciplinama, već kao i podstrek ili motivacija za ostvarenje dobrih rezultata. Menadžeri koji su učestvovali u istraživanju imaju različite rezultate na skali PO parametra, ali ipak 60% njih ima rezulat na ovoj skali koji je viši od 90-og podeoka. Posmatrajući prosečni rezultat normativne grupe na skali PO parametra, 87% uspešnih menadžera restorana imaju izražen takmičarski duh više od proseka. Zaključak je da za uspešnost menadžera restorana, takmičarski duh ne igra značajnu ulogu, ali se u većini slučajeva pokazalo da ovi pojedinci imaju izgrađen takmičarski duh i da teže da pobeđuju i pokažu bolje rezultate u odnosu na druge.

6.2.2.5 Donošenje odluka (OBS)

Na osnovu prethodnih istraživanja, utvrđeno je da je sposobnost donošenje odluka veoma važna osobina uspešnih menadžera u ugostiteljskom poslovanju, jer u suprotnom, njihova neodlučnost ima negativan uticaj na zaposlene i dovodi do nejasnoće u međuljudskoj interakciji i delegiranju zadataka (Hight, Gajjar i Okumus, 2019).

Sposobnost za donošenje odluka (OBS), kao i sama odlučnost veoma je bitna osobina menadžera, ne samo u ugostiteljskom sektoru nego i u svakoj drugoj oblasti poslovanja. Ukoliko je menadžer neodlučan ili odugovlači i izbegava donošenje odluka, njegov tim neće dobijati jasne direktive i veoma je moguće da će se pojaviti tenzija među zaposlenima. Zaposleni koji očekuju jasne instrukcije postaju zbunjeni i nailaze na teškoće u obavljanju zadataka.

Više od 74% posmatranih uspešnih menadžera restorana imaju sposobnost da odluke donesu u kraćem vremenskom roku od proseka. Oni se ne plaše da odaberu opciju koja po njihovom mišljenju donosi najviše profitabilnosti, pomaže uspešnom poslovanju ili je u datom trenutku najbolja opcija koju oni smatraju da bi kompanija trebalo da izabere. Takođe, ne plaše se odgovornosti da odaberu pravac i daju smernice svojim zaposlenima, kao i da preuzmu odgovornost za promene planova u poslednji minut. Sa smelošću da se donese odluka kako za sebe, tako i za svoj tim i za celokupno poslovanje preduzeća dolazi i odgovornost od eventualne greške i posledica koje pogrešna odluka može da izazove. Kombinacija prethodno analiziranih visokih rezultata parametara CON i SES i niži rezultati na skali parametra OBS potvrđuju volju i smelost uspešnih menadžera da donose ključne odluke koje utiču na poslovanje preduzeća. Oni manje brinu o eventualnom ishodu, jer čak i ako se

odluka ispostavi pogrešnom, ovi pojedinci su spremni da promene "pravac kretanja" čim se za to stvori potreba i da nove odluke potisnu stare. Iz svake situacije će pokušati da izvuku najbolje, a rad pod pritiskom njihovu odlučnost uglavnom stimuliše, što nije slučaj sa većinom stanovništa posmatrajući vrednosti standardne normativne grupe.

6.2.2.6 Ekstravertnost (EXT) i introvertnost (INT)

Iako je veoma rasprostranjeno mišljenje da su ljudi ekstravertne ili introvertne ličnosti, klasifikacija između introverne ličnosti i ekstravertne ličnosti nije tako jasna. Svaki čovek je u stvari kompleksna mešavina oba ova tipa. Razlika je u tome u kojoj meri je svaki čovek introvert ili ekstrovert i u kojim situacijama će se koja od ove dve karakteristike ličnosti ispoljiti više ili manje (Mitrašinović, 2019). Zbog toga se ova dva parametra zajedno analiziraju u datom istraživanju.

Prema rezultatima istraživanja, ektravertnost (EXT) nosi jednu od glavnih uloga u stvaranju predispozicija za uspešne menadžere restorana. Prosečna vrednost na skali EXT za ovu grupu učesnika je 87, dok je prosečna vrednost na skali introvertnost (INT) jednaka 29. Mora se pomenuti činjenica da je rezultat na ovoj skali za samo jednog od svih analiziranih menadžera niži od standardne normativne vrednosti. Ostalih 30 (97%) menadžera odlikuju se visokim stepenom ekstravertnosti, koji je za svakog od njih viši od proseka. Na ovu činjenicu potrebno je dodati da samo 16% menadžera ima rezultat na skali EXT niži od 80. Prema ovim rezultatima, visoka ekstravertnost je karakteristika poželjna i potrebna za ostvarenje odličnih rezultata u uslužnom poslovanju.

Jedna od karakteristika ekstravertnosti je lakoća interakcije sa ljudima oko sebe, kako sa bliskim ljudima tako i sa strancima, pa samim tim osobe sa srednjim ili višim stepenom ekstarvertnosti u svojoj ličnosti, imaće slobodniji pristup gostu i osećaće se prijatnije u prisustvu ljudi i u gužvama (Mitrašinović, 2019). Visok stepen ekstravertnosti nije potreban samo menadžerima restorana već i ostilim zaposlenima koji su u svakodnevnoj interakciji sa gostima.

Nivo introvertnosti (INT) kod ovih pojedinaca je uvek niži od nivoa ektravertnosti. U istraživanju se pokazalo da nezavisno od nivoa introvertnosti, vrednost parametra EXT uvek je viši od vrednosti parametra INT. Određeni stepen introvertnosti takođe pokazuje i sposobnost pojedinca da individualno obavlja poslovne aktivnosti i da ne zavisi od drugih i od mišnjenja drugih. Nivo introvertnosti pruža dozu samostalnosti i sposobnost da pojedinci stanu iza svojih stavova, čak i kada većina ima suprotna uverenja i oprečna mišljenja. Prema tome, čak i viši nivo introvertnosti kod

mendžera restorana nema negativan uticaj na njihovu uspešnost, sve dok je nivo ekstravertnosti viši od nivoa introvertnosti.

Introvertne osobe nailaze na poteškoće u ostvarivanju odličnih rezultatata u ulozi menadžera restorana (Hight, Gajjar i Okumus, 2019), pa bi samim tim viši rezultat na skali INT od rezultata na skali EXT potencijalno mogao da ugrozi uspešnost ovih menadžera. Približno 75% menadžera u istraživanju imaju niži stepen introvertnosti od proseka normativne grupe.

6.2.2.7 Verbalno izražavanje (IEX)

Intelektualno i verbalno izražavanje (IEX) su prema istraživanju jedan od veoma bitnih faktora u određivanju predispozicije za uspešnost menadžera restorana. Pored nivoa komunikativnosti i potrebe za verbalnom komunikacijom, IEX parametar odnosi se i na to koliko je pojedinac spreman i voljan da deli svoja razmišljanja, ideje i misli sa drugima. Mora se napomenuti da ova skala predstavlja jedino pozitivne interakcije sa ljudima, a ne konfliktne situacije. Osobe koje će rado da stupe u pozitivnu diskusiju, ne znači da će tako lako stupiti i u negativne diskusije i konflikte.

Osobe koje imaju visok rezultat na IEX skali vole da budu uključeni u pozitivne diskusije, lako komuniciraju sa drugima, često kažu sve što misle i iskazuju svoje ideje. Na drugoj strani ove skale su osobe koje pažljivo biraju svoje reči, prvo razmisle više puta pre nego što nešto izjave, svoje ideje čuvaju za sebe dok ne misle da je pravi trenutak da ih podele sa drugima i ne iskazuju sve svoje misli lako, čak ni one pozitivne (Mitrašinović, 2019). Direktna usmena interakcija zasniva se, takođe, na integraciji različitih indirektnih načina komunikacije, kao što su jačina glasa, govor tela i izrazi lica (Kinman, 2009). Sve ovo zajedno posmatra se kroz vrednosti na IEX parametru.

Od svih učesnika istraživanja, samo je jedan od njih na IEX skali pokazao rezultat niži od 50, što je prosek za normativnu grupu. To znači da u proseku 1 prema 30 uspešnih menadžera restorana će rezultirati na skali IEX sa vrednošću nižom od 50. Istraživanje pokazuje da u preko 97% slučajeva očekuje se da rezultat bude iznad 50-og podeoka, dok čak preko 90% menadžera na IEX skali imaju rezultat viši od 70-og podeoka. Prosečna vrednost na skali IEX za uspešne menadžere je 85. Uspešni menadžeri restorana nemaju strah od javnog govora, od iznošenja svojih ideja, verbalnog delegiranja zadataka, pa čak ni od priznavanja svojih emocija. Oni shvataju da je za uspešnu komunikaciju u dinamičnom ugostiteljskom poslovanju potrebna otvorenost i direktna verbalna izražajnost.

6.2.2.8 Konfliktnost (NAE)

Prosečna vrednost na skali parmetra konfliktnost (NAE) izračunata na osnovu istraživanja je 47. Dobijena vrednost je približna prosečnoj vrednosti standardne normativne grupe koja iznosi 50. Osobe koje pokažu visoke rezultate na skali NAE imaju više sklonosti ka pokazivanju i izražavanju besa i ljutnje. Oni lakše stupaju u konflikte i često kritikuju druge. Na drugoj strani, osobe sa niskim rezultatom na NAE skali, izbegavaće konflikte, skrivaće svoju ljutnju i negativna mišljenja čuvaće za sebe. Na jednoj strani skale imamo osobe koje mogu biti i visoko konfliktne ličnosti, dok na drugoj strani skale imamo osobe koje potiskuju negativne emocije. Ono što je zanimljivo u ovom istraživanju je da rezultati parametra NAE variraju sa vrednostima od 2 do 98. Ovakav širok spektar vrednosti sa prosečnom vrednošću od 47 pokazuje da se parametar NAE ne može sa sigurnošću koristiti u procenjivanju predispozicija za uspešnog menadžera u ugostiteljskom poslovanju. Načini na koji menadžeri pristupaju konfliktima su mnogobrojni i njihov izbor ne utiče direktno na uspešnost menadžera u njihovom poslu. To potvrđuje i činjenica da su vrednosti učesnika istraživanja skoro proporcionalno raspoređeni u sva tri podeoka skale.

6.2.2.9 Briga za druge (PAE)

Nije dovoljno posedovati samo tehničke sposobnosti, već i emocionalni pristup situacijama i rešavanju problema u radnom okruženju (Testa i Sipe, 2012) i u zavisnosti od toga kreiraju se različiti stilovi pružanja usluge, kao i imidž kompanije. Pojedinci, koji pružaju uslugu i direktno komuniciraju sa klijentima su najznačajniji promoteri kompanija i njihovo ponašanje direktno i inderektno utiče na ponašanje, spoznaje i stavove klijenata (Rafaeli i Sutton, 1989).

Jedan od najznačajnih karakteristika ličnosti osoba koje rade u ugostiteljskom sektoru jeste briga za druge (PAE). Visok rezultat na PAE skali ukazuje na osobu koja rado pomaže drugima, brine za druge, podržava druge, svoje reakcije i aktivnosti prilagođava drugima kako ih ne bi slučajno direktno ili indirekto povredili ili uvredili i tome slično. Osim njihove brige za goste, osobe sa visokim rezultatom na skali PAE brinu o dobrobiti drugih, pa samim tim i o uspešnosti drugih. Oni vrlo rado pomažu drugima u njihovom ličnom i profesionalnom razvoju i često predstavljaju veliku podršku drugima. Kada su u pitanju menadžeri sa visoko razvijenom brigom za druge, oni nesebično podstiču druge na uspeh, prate njihov napredak i pružaju im potrebnu pomoć. Svi vole da rade sa menadžerima koji osim svog ličnog uspeha, brinu ne samo o poslovnom uspehu, već i o uspehu svojih zaposlenih.

Veoma je bitno da menadžeri restorana budu svesni važnosti uspostavljanja prijatne komunikacije sa svojim zaposlenima (Bufquin, DiPietro, Park i Partlow, 2017), imajući u vidu da se najsrdačniji ugostitelji podstiču isto tako srdačnim ophođenjem prema njima od strane ostalih kolega, a naročito menadžera. Kvalitet podrške koje menadžeri pružaju svojim zaposlenima kroz svakodnevnu interakciju je kritični faktor u jačanju morala zaposlenih i njihove privrženosti kompaniji (Kang, Gatling i Kim, 2014).

Prema rezultatima istraživanja, prosečna vrednost parametra PAE je 84. Ono što je još značajnije kada je reč o ovom rezultatu je da je 84% učesnika istraživanja ostvarilo rezultat viši od 80, a 61% učesnika rezultat viši od 90. Prema ovim podacima može se zaključiti da uspešni menadžeri imaju i uspešne timove o kojima brinu. Menadžeri ugostiteljskih preduzeća koji imaju više uspeha u radu sa svojim timovima i koji su prihvaćeniji i cenjeniji od strane njihovih timova, imaju više osećaja za prepoznavanje i razvoj ljudskih potencijala. Oni svojim zaposlenima pomažu u svom ličnom i profesionalnom usavršavanju, ali i cene njihova zalaganja i sposobnosti kojima doprinose uspešnosti celokupnog poslovanja.

U sektoru usluga je veoma bitno da pojedinci koji pružaju usluge osećaju blisku vezu sa poslom koji obavljaju, čime se ujedno i smanjuje fluktuacija zaposlenih, koja je kako je široko poznato veoma visoka u ugostiteljskom poslovanju (Hight, Gajjar i Okumus, 2019).

6.2.2.10 Samokritičnost (DEP)

Prosečna vrednost na skali parametra samokritičnost (DEP) izračunata na osnovu istraživanja je 44. Dobijena vrednost je približna prosečnoj vrednosti standardne normativne grupe koja iznosi 50. Ovaj parametar određuje pritisak koji pojedinci stavljaju na sebe kako bi ostvarili željene rezultate, kao i njihovu volju da preuzmu odgovornost za svoje postupke i rezultate. Veoma visoki rezultati na skali parametra DEP mogu značiti da osoba stavlja previše pritiska na sebe, koji dovodi do anksioznosti i preopterećenja; dok niski rezultati predstavljaju osobe koje su sigurne u svoje postupke i bez prevelikog pritiska koračaju kroz život.

Na osnovu rezultata istraživanja, parametar DEP se ne može sa sigurnošću koristiti u određivanju uspešnosti menadžera u ugostiteljstvu. U svakom slučaju, poželjne vrednosti na ovoj skali za svakog pojedinca su u okviru prosečne izračunate vrednosti.

6.2.2.11 Dugoročni fokus (FOT) i rad pod pritiskom (PUP)

Očekivanja gostiju i praćenje kompanijskih standarda i zahteva poslovanja tokom visoke frekvencije gostiju ili u vanrednim uslovima stvaraju pritisak koji utiče na rad zaposlenih, a samim tim i na rezultate poslovanja i kvalitet pružene usluge (Kim, Leong, Lee, 2005). Priroda rada u restoranu je dinamičnost, dosta dešavanja, visoka frekvencija ljudi, kratko vreme za obavljanje zadataka i pružanja usluge, potrebna odlična koncentracija i obavljanje više različitih aktivnosti u isto vreme. Sve ovo doprinosi radu pod pritiskom u restoranima.

Istraživanje je pokazalo da preko 93% uspešnih menadžera restorana može da obavlja svoj posao pod pritiskom bolje od većine stanovništva. Ovim rezultatom, rad pod pritiskom (PUP) predstavlja jedan od ključnih parametara koji se može koristiti kako bi se predvidela uspešnost menadžera. Velika fluktuacija ljudi i dinamična dešavanja stvaraju potrebu da menadžeri u ovakvom okruženju imaju veliku otpornost na pritisak i da nezavisno od količine posla i dešavanja, oni mogu da obavljaju svoje dužnosti i kontrolišu druge zaposlene, kao i nepredviđene situacije. Uspešni menadžeri ne doprinose stvaranju dodatnog stresa i pritiska u radno okruženje, već je potrebno da svojom smirenošću uspostave dobar kontakt sa svojim timom, kako bi oni uspostavili dobar kontakt sa gostima. Prosečna vrednost parametra PUP izračunata u ovom istraživanju je 77, ali poželjno je da rezultat uvek bude viši od 50 što je prosečna vrednost normativne grupe.

Pored PUP parametra, potrebno je pomenuti i dugoročni fokus (FOT). To je parametar koji određuje upornost da su rezultati pojedinačnog zadatka svaki put sve bolji i bolji. Visok rezultat na skali parametra FOP ukazuje na pojedince koji su spremni da iz dana u dan pokažu sve bolje rezultate u datoj oblasti. Prosečna vrednost izračunata u ovom istraživanju je 70, dok su očekivane vrednosti preko 50-og podeoka, gde se nalaze rezultati od preko 83% anketiranih menadžera.

6.2.2.12 Izvedeni TAIS parametri

Pored osnovnih parametara, TAIS test ličnosti sadrži i sedam parametara čije su vrednosti izvedene kombinacijom osnovnih parametara. Ovih sedam parametara opisuju temeprament ličnosti i opšti pristup svakodnevnici i obavezama.

Izvedeni TAIS parametri	*Prosečne vrednosti*
Pouzdanost	95
Energija	93
Opšta konkurentnost	92
Opšta ekstravertnost	86
Kritički pristup	88
Anksioznost	30
Opšta distrakcija	33

Tabela 6.3 Prosečne vrednosti izvedenih TAIS parametara učesnika Istraživanja 1

Uspešni menadžeri restorana koji su učestvovali u istraživanju odlikuju se pre svega visokom pouzdanošću i visokom energijom. Visoka energičnost pomaže ovoj grupi menadžera da obavljaju svoje mnogobrojne obaveze, a u isto vreme da drugima daju podstrek u obavljanju svoje dužnosti. Potrebno je da šire pozitivnu energiju i da se ne umaraju lako od dinamičnosti okruženja. Zaposlenima je uvek prijatnije i lakše da rade sa menadžerima koji su energični i koji imaju pozitivan stav i volju da preuzmu odgovornost.

Izrazito visoke prosečne vrednosti parametara energija (93), pouzdanost (95), opšti takmičarski duh (92) i opšta ekstravernost (86) daju ovoj grupi menadžera spremnost i unutrašnju motivaciju da preuzmu kontrolu nad dešavanjima, da upravljaju drugima, da rešavaju složene probleme, da preuzmu inicijativu i da ostanu predani zadatku sve do postignutih uspešnih rezultata. Zbog visoke energije i izraženog takmičarskog duha, veoma često preuzimaju na sebe i više obaveza nego što mogu da urade, pa zbog toga ponekad mogu da imaju problem da se usresrede na detalje. Zbog toga su im potrebne dobre organizacione sposonosti kako bi svojim zaposlenima delegirali zadatke na pravi način i kako bi svi detalji bili pokriveni. Ova grupa menadžera prirodno stremi za više i za bolje, ali visoka prosečna ocena u kritičkom pristupu (88) pomaže im da realno sagledavaju situacije i da "ostanu čvrsto na zemlji". Oni imaju visoka očekivanja kako od sebe, tako i od drugih.

Anksioznost i distrakcija nisu poželjne osobine kod menadžera restorana. Prema rezultatima istraživanja prosečna vrednost na skali anksioznosti je 30, a na skali opšte distrakcije 33. Ovakvi rezultati ukazuju na relativnu smirenost učesnika ankete. Oni, umesto brige, biraju da proaktivno reaguju i pristupe rešavanju problema. Dešava se da im druge stvari skrenu pažnju, ali umeju da vrate svoju pažnju na prioritetne zadatke kada je to potrebno. Prosečne vrednosti dobijene za parametre anksioznost i opštu distrakciju potvrđuju da ova grupa menadžera nisu flegmatične ličnosti, ali da i ne gube vreme na brigu i nepotrebne detalje, već stupaju u akciju čim je to moguće uz prethodno analiziranje situacije.

6.2.3 TAIS parametri koji ukazuju na spremnost i efikasnost menadžera u prilagođavanju novim tehnologijama

U savremenim okolnostima, jedna od svakodnevnih potreba menadžera je korišćenje interneta, raznih digitalnih aplikacija, društvenih mreža, interaktivnih programa, kao i mnogih drugih uređaja i sistema savremenog digitalnog doba. Kako bi kompanije održale konkurentnost na tržištu, potrebno je da prate tehnološke trendove i koriste ih kako za efikasnost svog poslovanja, tako i u svojim marketing strategijama. Na taj način, kompanije zauzimaju bolju tržišnu poziciju koja im potencijalno daje veće šanse za uspeh. Da bi ovo bilo moguće, menadžeri moraju prvenstveno da shvate značaj interneta, elektronskih sistema i programa, elektronskih medija i drugih mogućnosti koje pružaju mnogobrojne savremene kreacije tehnološkog i digitalnog sveta.

Ukoliko se menadžeri opiru promenama i tehnološkom unapređenju sistema poslovanja, ne može se očekivati ni da će ostali zaposleni rado prihvatiti takve promene. Kako bi novi sistemi bili lakše prihvaćeni i primenjeni u poslovanju, potrebni su menadžeri koji podržavaju promene i tehnološki napredak. Iako, veoma često, ovakve promene nisu lake i zahtevaju mnogo dodatnog posla i promena u svakodnevnim aktivnostima, kako bi novi sistemi i aplikacije zaživeli i postali deo poslovanja, menadžeri koji prihvate ovakve izazove kao nagradu vide bolje dugoročne rezultate.

Internet i informacioni sistemi daju novi pečat poslovanju u doba globalizacije, koji iz dana u dan pruža sve više mogućnosti i eliminiše nepotrebne aktivnosti koje su zaposleni do nedavno morali da obavljaju ručno. U ugostiteljskom poslovanju, tehnološke inovacije i informacioni sistemi povećavaju efikasnost poslovanja i zaposleni imaju više vremena da svoju pažnju usmere na pružanje odlične uluge svojim gostima, umesto da obavljaju aktivnosti koje u savremenim okolnostima obavljaju nova softverska rešenja. Briga o gostu biće i dalje ključ uspeha, ali kako raste znanje i iskustvo gostiju, tako briga o gostu postaje sve kompleksniji proces. Konvergencija ka novim tehnologijama dovodi do bolje prilagođenosti potrebama gostiju, transparentnosti, deljenja informacija i pre svega do brže komunikacije (Njeguš, 2010).

Kako bi se utvrdila prilagodljivost novim tehnologijama menadžera u našem istraživanju, potrebno je analizirati nekoliko osnovnih TAIS parametara - moć zapažanja (BET), analitički pristup (BIT), fleksibilnost koncentracije (RED), preuzimanje rizika (BCON), kontrola (CON), kao i izvedeni parametri - pouzdanost i energija.

Kako je prethodno analizirano, rezultati istraživanja pokazuju da uspešni menadžeri ugostiteljskih preduzeća u preko 90% slučajeva ostvare visoke rezultate na skalama BET, BIT i CON.

Ove karakteristike daju im mogućnost da sagledaju trenutnu situaciju poslovanja, da sagledaju trendove koji dolaze, da sagledaju nova rešenja koja se plasiraju na tržištu i da analitički pristupe odabiru tehnoloških inovacija koje bi potencijalno pomogle unapređenju poslovanja. Ne može svaki pojedinac jasno i realno da sagleda sve ove aspekte i da odabere pravo rešenje. Ipak, menadžeri u ovom istraživanju pokazali su visok stepen analitičkih veština i starteškog razmišljanja. Uz izrazito visok stepen kontrole kojima ovi menadžeri, takođe, odlikuju, oni će sa lakoćom prihvatati nove izazove i samoinicijativno predlagati uvođenje novih aplikacija i informacionih sistema u poslovanje.

Sledeća dva parametra koja je potrebno uključiti u ovu analizu su RED i BCON. Prema rezultatima istraživanja, prosečna vrednost parmetra RED iznosi 25. Ovakav rezultat pokazuje da uspešni menadžeri u većini slučajeva znaju da odrede prioritete i znaju gde i u koje vreme je bitno da usmere svoju pažnju. Ovo im pomaže da odrede pravi trenutak kada je potrebno uvesti promene u poslovanje. Rezultat parametra BCON sa prosečnom vrednošću od 49 i sa velikim fluktuacijama u individualnim rezultatima učesnika istraživanja pokazuje da, iako prema prethodno analiziranim parametrima, ovi menadžeri uviđaju potrebu za promenama i samoinicijativno pronalaze softverska rešenja koja bi pomogla poslovanju, svako od njih na različit način prihvata i prilagođava se promenama. Ukoliko se posmatra prosečna vrednost, što bi ujedno bila i najpoželjnija vrednost na ovoj skali za menadžere restorana, može se zaključiti da se ovi menadžeri prilično lako prilagođavaju novim tehnologijama posle pažljivog izbora i uvođenja istih. Međutim, istraživanje pokazuje da postoje i oni uspešni menadžeri koji na skali BCON pokažu znatno viši ili niži rezultat od očekivanog proseka. Menadžeri sa visokim rezultatom na ovoj skali imaju tendenciju da veoma lako prihvataju nove tehnologe, pa čak i one za koje nisu potpuno sigurni da će odgovarati njihovom poslovanju. Oni su spremni da preuzmu veći rizik. Sa druge strane ove skale smešteni su oni menadžeri koji, iako lako prihvataju nove tehnologije, teže se prilagođavaju njima ukoliko uz njih dolaze velike promene u načinu obavljanja aktivnosti. Ovi menadžeri prihvataju uvođenje novih softverskih rešenja, ali uvek teže ka onim rešenjima koja su sličnija trenutnom poslovanju i procesima. Na osnovu ovakve diferencijacije u BCON rezultatu, može se zaključiti da uspešnost menadžera restorana ne zavisi od načina na koji se prilagođavaju novim tehnologijama, već od njihove spremnosti i volje da se prilagode i od njihove inicijative da se nove tehnologije uvedu u poslovanje.

Samoinicijativa i spremnost menadžera da poslovanje kompanije podignu na viši stepen korišćenjem savremenih tehnoloških otkrića potvrđuje se visokim rezultatima na izvedenim TAIS skalama – energičnost i pouzdanost. Visoka energičnost ovim menadžerima daje volju da pristupe novim projektima, dok im visoka pouzdanost daje istrajnost da te projekte izvedu do kraja i da pomognu svojim timovima da prihvate promene i nove tehnologije kao sredstvo obavljanja svakodnevnih aktivnosti.

7. Istraživanje 2: Definisanje osobina ličnosti koje ukazuju na prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva kod pojedinaca zaposlenih u restoranima

7.1 Identifikacija učesnika u istraživanju

Istraživanje 2 je sprovedeno u istih 32 restorana koji posluju na teritoriji Kanade (provincije: Alberta, Britanska Kolumbija, Manitoba i Ontario) i SAD-a (države: Kalifornija i Vašington) u kojima je sprovedeno i Istraživanje 1, na uzorku od 220 zaposlenih koji su u direktnom kontaktu sa gostima. Selekcija ispitanika urađena je uz pomoć informacija iz interne baze podataka People Insight[81], koja menadžmentu pomaže u kreiranju statističkih izveštaja. Pored mnogih informcaija o poslovanju kompanija, ova baza podataka u sebi sadrži i detaljne informacije o visini bakšiša sa platnih kartica koji od gostiju dobije svaki zaposleni. Iznos bakšiša koji zaposleni dobiju u kešu je nemoguće sa sigurnošću utvrditi, ali s obzirom na to da je 83,27% računa u ovim restoranima u posmatranom periodu plaćeno kreditnim karticama, uzorak je reprezentativan za istraživanje. Polazeći od činjenice da je visina bakšiša koji zaposleni dobiju od gostiju direktno povezana sa nivoom zadovoljstva gostiju, može se zaključiti da zaposleni koji dobijaju više bakšiša su upravo oni koji pružaju srdačniju i prijatniju uslugu.

U ovom istraživanju, korišćeni su rezultati TAIS testa ličnosti od 220 zaposlenih u pomenutim restoranima koji iz meseca u mesec ostvaraju najviše iznose bakšiša, što iznosi preko 13% od iznosa ukupne prodaje koju su oni pojedinačno ostvarili. Starostno doba zaposlenih ispitanika je od 17 do 38 godina, a njihov radni staž u kompaniji je između 1-ne i 7 godina. Svaki od restorana u ovom istraživanju ima od 100 do 150 zaposlenih i posluju na tržištu Severne Amerike između 10 i 26 godina. Istraživanje je obavljeno u periodu od januara do septembra 2019-te godine, a rezultati su preuzeti direktno iz TAIS elektronske baze podataka kojoj se pristupa putem individualnog naloga na internet stranici http://www.epstais.com[82]. Slika 7.1 prikazuje jedan od 220 TAIS profila koji su korišćeni u ovom istraživanju, dok Slika 7.2 prikazuje tri pojedinačna dijagrama rezultata učesnika istraživanja čijim se poređenjem primećuju sličnosti i različitosti, kako pojediničnih profila, tako i njihovih grupnih odstupanja u poređenju sa TAIS standardnom normativnom grupom.

---

[81] People Insight je internet platforma u vlasništvu istoimene kanadske kompanije koja predstavlja bazu podataka i informacija o zaposlenima, njihovom radnom učinku i druge informacija koje pokazauju uspešnost poslovanja. Pomoću ove platforme automatski se upoređuju i analiziraju podaci (Internet stranica: www.peopleinsight.com)

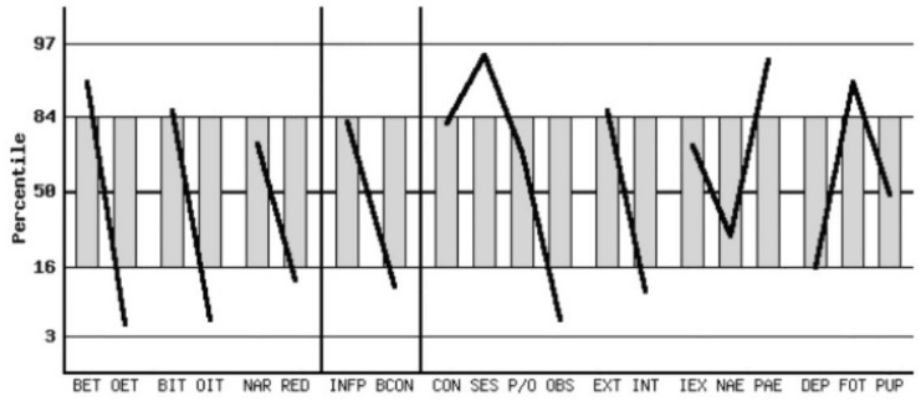
[82] EpsTAIS.com predstavlja privatnu bazu podataka urađenih testova i sadržije dijagrame, izveštaje, kao i lične podatke pojedinaca koji su uradili TAIS (Internet stranica: http://www.epstais.com)

Svi učesnici istraživanja su upoznati sa svojim individualnim rezultatima TAIS testa ličnosti i koriste ih kao sredstvo u svom ličnom i profesionalnom usavršavanju.

TAIS PERCENTILE SCORES

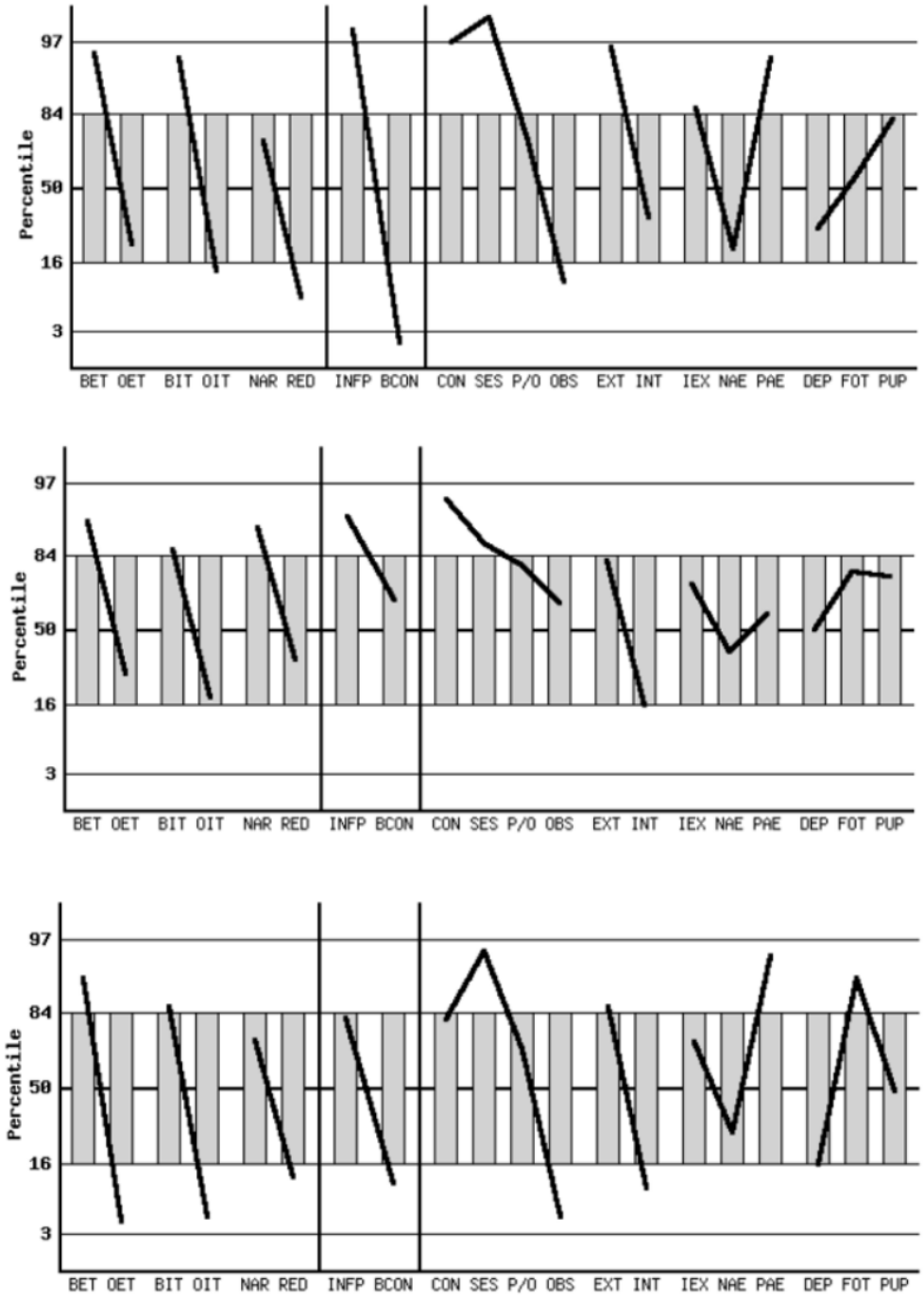
Attentional Characteristics	*You*	*Norms*
Awareness	90	50
External Distractibility	5	50
Analytical/Conceptual	85	50
Internal Distractibility	6	50
Action/Focused	71	50
Reduced Flexibility	13	50
Behavior Control		
Information Processing	81	50
Orientation to Rules and Risks	12	50
Interpersonal Style		
Control	80	50
Self-Confidence	95	50
Physically Competitive	67	50
Decision Making Style	6	50

Interpersonal Style	*You*	*Norms*
Extroversion	85	50
Introversion	11	50
Expression of Ideas	70	50
Expression of Anger	30	50
Expression of Support	94	50
Self-Critical	16	50
Focus Over Time	90	50
Performance Under Pressure	48	50
Profile Patterns		
Confidence	91	50
Energy	85	50
Competitiveness	86	50
Extroversion	92	50
Critical	66	50
Anxiety	5	54
Distractibility	7	50



Slika 7.1 Primer rezultata TAIS profila jednog od učesnika u Istraživanju 2[83]

[83] Prema izvoru: http://www.epstais.com , posećeno: 10. juna 2020. godine.

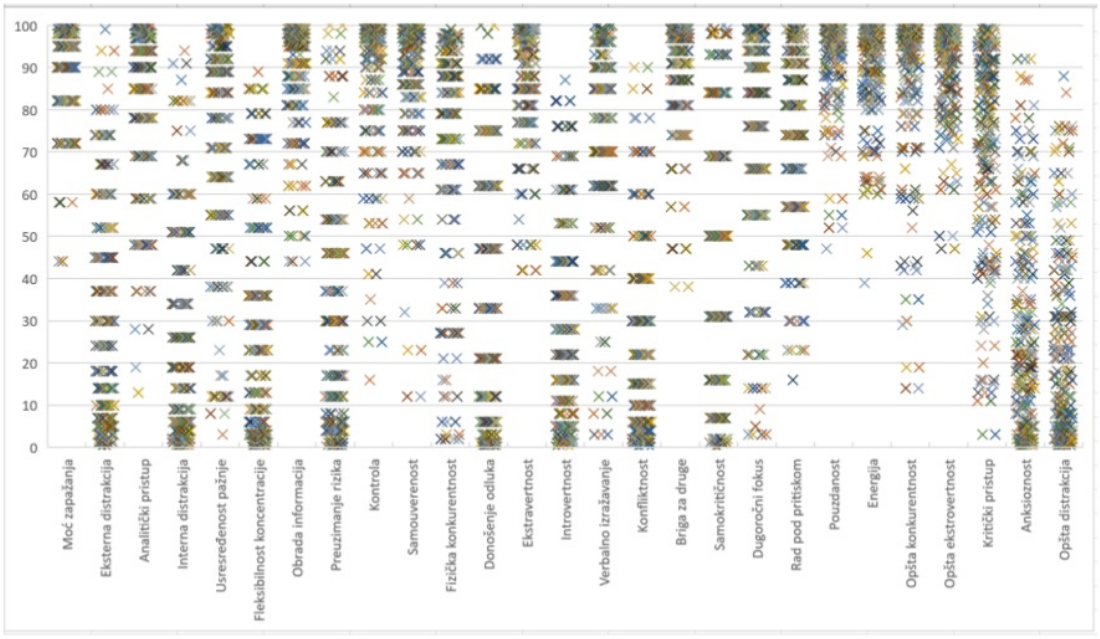


Slika 7.2 Primeri tri različita TAIS profila učesnika Istraživanja 2

7.2 Rezultati istraživanja – profil zaposlenih u restoranima koji imaju prirodan osećaj za pružanje gostoprimstva u poređenju sa TAIS normativnom grupom

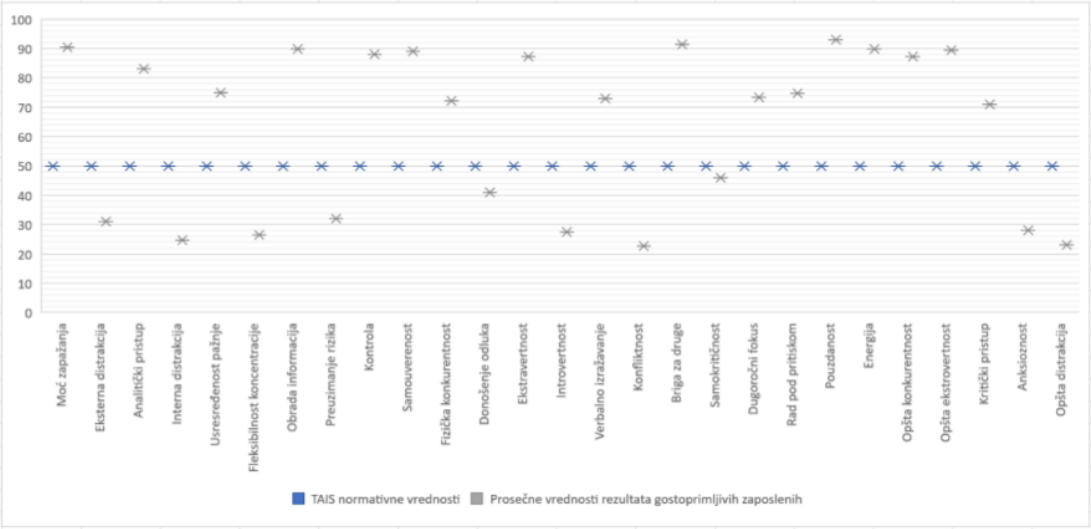
Prema rezultatima Istraživanja 2 obavljenog, takođe, na osnovu TAIS testa ličnosti, utvrđeno je da postoje određene karakteristike ličnosti koje se ovim testom mogu izmeriti, a ukazuju na prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva kod pojedinaca.

Na Grafikonu 7.1 prikazani su pojedinačni razultati svakog od učesnika Istraživanja 2. Guste grupacije pozicija na dijagramu prikazuju najzastupljenije rezultate za svaki pojedinačno posmatrani parametar. Pojedinačni rezulatati variraju kako u delovima skale, tako i u celosti skale u vrednostima od 0,1 do 99,9. Ipak, lako su uočljive vrednosti koje se ponavljaju kod najvećeg broja ispitanika u istraživanju na Grafikonu 7.1, jer one formiraju najgušće grupacije na dijagramu. Najzastupljenije vrednosti pojedinačnih TAIS parametara stvaraju šablon TAIS profila koji se očekuje da odgovara rezultatima svakog pojedinca koji ima predispozicije za pružanje srdačne usluge, što TAIS testu ličnosti daje praktičnu primenu u oblasti ugostiteljskog poslovanja.



Grafikon 7.1 Prikaz pojedinačnih TAIS rezultata učesnika Istraživanja 2

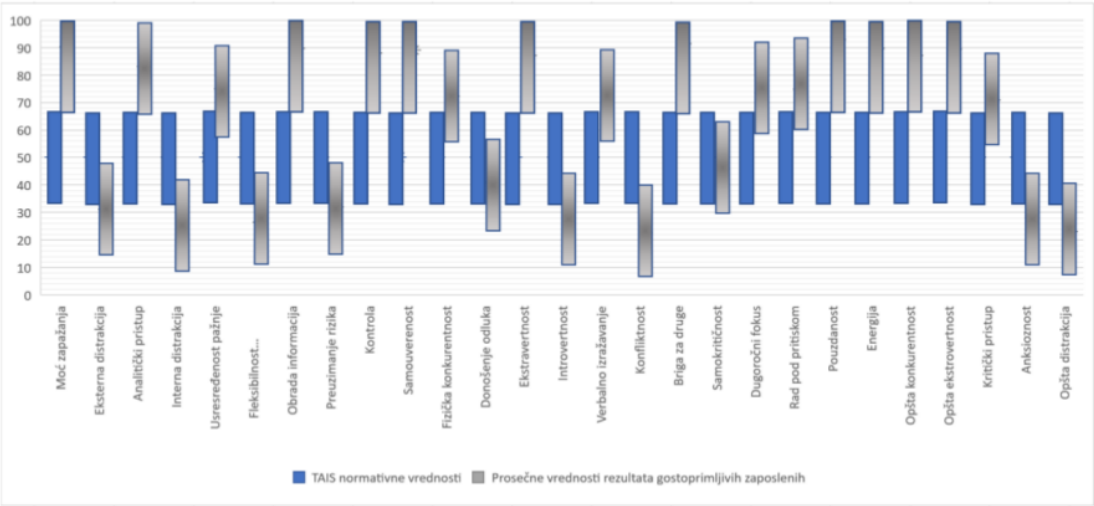
Na Grafikonu 7.2 prikazani su rezultati učesnika u istraživanju u poređenju sa prethodno definisanim normativima koji predstavljaju opšte prosečne vrednosti za svaki od parametara.



Grafikon 7.2 Prikaz prosečnih vrednosti rezultata učesnika Istraživanja 2 i prosečnih vrednosti TAIS standardne normativne grupe

Na osnovu prikazanih rezultata i dijagrama na Grafikonu 7.1 i Grafikonu 7.2, kreiran je i Grafikon 7.3 na kome su označene trećine skale za svaki od parametara, koje pokazuju gde je zastupljenost rezultata najučestalija. Sive skale prikazuju vrednosti očekivane za zaposlene u ugostiteljskim preduzeća koji se odlikuju pružanjem srdačne usluge, dok plave skale prikazuju standardne normativne vrednosti TAIS-a koje se očekuju za većinu stanovništva. Sive skale su takođe potamnjene u oblastima u kojima je najveća tendencija da se prikažu rezultati srdačnih i ljubaznih pružalaca ugostiteljskih usluga.

Može se uočiti velika diferencijacija u rezultatima profila ispitanika u ovom itraživanju u odnosu na standardne očekivane vrednosti. U daljem tekstu pojedinačno će se analizirati karakteristike TAIS skala i dobijeni rezultati na TAIS testu ličnosti u Istraživanju 2.



Grafikon 7.3 Prosečne vrednosti predstavljene na trećini TAIS skala

TAIS parametri	***Aritmetička sredina (prosečna vrednost)***	***Standardna devijacija***	***Modus***	***Najmanja vrednost***	***Najveća vrednost***	***Interval***
Moć zapažanja (BET)	90	11,3	95	44	99,9	55,9
Eksterna distrakcija (OET)	31	25,2	45	0,1	99	98,9
Analitički pristup (BIT)	83	18,7	90	13	99,9	86,9
Interna distrakcija (OIT)	25	23,7	26; 34	0,1	94	93,9
Usresređenost pažnje (NAR)	75	24,4	89	3	99,9	96,9

Fleksibilnost koncentracije (RED)	27	24,5	23; 36	0,1	89	88,9
Obrada informacija (INFP)	90	13,0	99,9	44	99,9	55,9
Preuzimanje rizika (BCON)	32	28,2	30	0,1	99,9	99,8
Kontrola (CON)	88	17,1	99,9	16	99,9	83,9
Samouverenost (SES)	89	15,5	99,9	12	99,9	87,9
Fizička konkurentnost (P/O)	72	27,1	88	2	99	97
Donošenje odluka (OBS)	41	31,2	62	0,1	99,9	99,8
Ekstravertnost (EXT)	87	13,7	99	42	99,9	57,9
Introvertnost (INT)	27	23,1	16	0,1	87	86,9
Verbalno izražavanje (IEX)	73	22,7	62	3	99,9	96,9
Konfliktnost (NAE)	23	22,5	4	0,1	90	89,9
Briga za druge (PAE)	91	12,0	99	38	99,9	61,9
Samokritičnost (DEP)	46	31,4	31	0,1	99,9	99,8
Dugoročni fokus (FOT)	73	25,3	84	3	99,9	96,9
Rad pod pritiskom (PUP)	75	21,1	81	16	99	83

Pouzdanost	93	10,2	99,9	47	99,9	52,9
Energija	90	12,0	99,9	39	99,9	60,9
Opšta konkurentnost	87	18,6	99,9	14	99,9	85,9
Opšta ekstravertnost	89	10,9	97; 99	47	99,9	52,9
Kritički pristup	71	24,1	88; 95; 96	3	99,9	96,9
Anksioznost	28	24,7	1	0,1	92	91,9
Opšta distrakcija	23	22,0	1	0,1	88	87,9

Tabela 7.1 Izračunate vrednosti aritmetičke sredine, standardne devijacije, modusa, najmanje i najveće vrednosti i intervala TAIS faktora u Istraživanju 2

Rezultati TAIS profila po pojedinačnim posmatranim parametrima pokazuju diferenciranje, što objašnjava različite stilove života, motivaciju, ciljeve, interakciju i slično kod testiranih pojedinaca. Međutim, činjenica koja se posmatra i na koju se stavlja akcenat u ovom istraživanju je da rezultati na jedanaest TAIS parametra kod 220 ispitanika značajno odstupaju od prosečnih rezultata standardne normativne grupe, četrnaest TAIS parametara delimično odstupaju od standardne normativne grupe, dok rezultati na samo dva parametra pokazuju međusobne sličnosti sa većinom stanovništva, tj. sa normativom. Aritmetička sredina, standardna devijacija, modus, kao i interval između najmanje i najveće vrednosti za svaki pojedinačni parametar prikazani su u Tabeli 7.1 koja će predstavljati osnovu razmatranja rezultata Istraživanja 2 u daljem radu. Značenje svakog od TAIS parametara detaljno je objašnjeno kroz Istraživanje 1, tako da će se u daljoj analizi Istraživanja 2 pažnja biti usmerena na konkretne rezultate uzimajući u obzir da je značenje TAIS parametara identično kao i u Istraživanju 1.

7.2.1 Pojedinačni TAIS parametri i njihove vrednosti za profil zaposlenih u restoranima koji pružaju srdačnu uslugu

7.2.1.1 Veštine koncentracije

Visok rezultat na BET skali pokazuje da osoba ima razvijenu moć zapažanja, da će primetiti sitnice i detalje koje bi ljudi sa nižim rezultatom u ovoj oblasti veoma često prevideli. Ove osobe kao da imaju ugrađene senzore koji ih navigiraju kroz prostor i dešavanja i pomožu im da primete čak i najsitnije detalje i najmanja zbivanja oko sebe. Što je viši ovaj rezultat, to je osetljivost na uticaje iz okruženja viši. Rezultati istraživanja pokazuje da TAIS profil zaposlenih koji plene gostoprimstvom na BET skali u proseku u samo 3,6% slučajeva niži od 60-og podeoka. Prosečan rezultat iznosi 90 sa modusom od 95 i standardnom devijacijom od 11,3. Veoma je važno istaći činjenicu da nijedan od ispitanika u Istraživanju 2 nije ostvario rezultat na BET skali niži od 44

Moć zapažanja jedna je od karakteristika ličnosti koja sama po sebi jasno objašnjava svoj uticaj na pružanje srdačne usluge. Osobe koje lako primećuju stvari oko sebe, ljude oko sebe, i njihovo ponašanje, detalje, lakše će primetiti i potrebe gostiju i „osetiti“ šta bi gostima u datom trenutku bilo od velikog značaja. Uz visoke ostvarene rezultate na skali BIT, koja definiše analitički pristup situaciji, zaposleni u ugostiteljstvu koji poseduju prirodan osećaj za pružanje srdačne usluge imaju “moć“ da unapred „predvide“ kako će tok situacije da se odvija i da preduprede neke od situacija svojim zalaganjima. Takav pristup usluzi, gostima pruža osećaj sigurnosti i da imaju pored sebe nekoga ko je uvek korak ispred da udovolji njihovim potrebama i željama. Prosečna vrednost na skali BIT u Istraživanju 2 je 83, dok je manje od 11% ispitanika pokazalo rezultat niži od 50, što je prosečan rezultat normativne grupe. Intervar rezultata BIT skale je 86,9, ali najčešće ponovljen rezultat je 90.

Široka disperzija rezultata na skali NAR sa intervalom 96,9 pokazuje da je NAR parametar manje značajan u poređenju sa BET i BIT parametrima za određivanje ljubaznosti ugostiteljskih radnika. Ipak, kod 85% isptanika NAR rezultat pozicioniran je iznad pedesetog podeoka na TAIS skali, a 89 je najučestaliji rezultat ove skale u Istraživanju 2.

Slično kao i u Istraživanju 1, ispitanici u Istraživanju 2 pokazali su niže prosečne rezultate na skalama parametara eksterne (OET) i interne (OIT) distrakcije, kao i na skali fleksibilnosti koncentracije (RED). Ovakvim rezultatom potvrđuje se njihova radoznalost i saznanje o činjenici da im eksterni i interni faktori često odvlače pažnju, ali i sposobnost da postave prioritete u obavljanju zadataka i ostanu usmereni na aktivnost kada je to potrebno.

7.2.1.2 Obrada informacija (INFP)

Rezultat na skali INFP pokazuje koliko informacija u isto vreme pojedinac može da „procesuje“, a da uz to ne oseća pritisak i zbunjenost koji bi imali negativan uticaj na produktivnost i usporavali izvršavanje aktivnosti. Ovaj parametar je na skali prikazan sa oznakom INFP. Iako pojedinačno posmatrano minimalni rezultat prikazanih primera na INFP skali je 44, samo 3 od ukupno 220 ispitanika u ovom istra\ivanju ostvarili su reyultat niži od 50 na INFP skali. Prosečan rezultat je 90 dok je 99,9 najčešće ostvaren rezultat, što ukazuje na je brza obrada informacija i sposobnost fokusiranja i obavljanja više aktivnosti u isto vreme jedna od veoma važnih karakternih osobina ličnosti osoba koje uspešno obavljaju ugostiteljske poslove.

INFP rezultat je blisko povezan sa BET i BIT rezultatima. Veoma je važno da osoba koja pruža uslugu ne samo primeti stvari koje se dešavaju u okruženju, ali da ih primeti i da na njih reaguje u pravom momentu i na odgovarajući način. U vreme informacionih tehnologija i internet društvenih mreža, broj informacija koje ljudi primaju svakog minuta se uvećava. Postoje ljudi kojim je veoma teško da „obrade“ brojne informacije koje primaju u toku dana i oni pokušavaju da „uspore svet“ kada osete da se prezasićeni informacijama. Postoje, međutim, i oni ljudi koji lakše uspevaju da se suoče i da „obrade“ veliki broj informacija. Ovi ljudi obično vole da budu u akciji i vole da sebi često zadaju neke nove zadatke.

Tako na primeru gostoprimstva, pojedinci sa visokim rezultatom na INFP skali će sa lakoćom primati i razmenjivati informacije, tako da dok rade jednu stvar oni će već planirati kako će narednih nekoliko stvari da bude urađeno i šta je sledeće. Na primer, dok primaju porudžbinu od jednog gosta, oni će ugledati sledećeg gosta koji upravo ulazi u restoran, pozdraviti ga pogledom ili gestom, dok za to isto vreme još uvek pamte sve detalje porudžbine i odgovaraju na dodatna pitanja u vezi jelovnika. Ako je rezultat na skali veoma visok, onda je ova osoba već primetila po rođendanskom poklonu koji stoji na stolu da gosti slave rođendan i već planira kako će posle završenog obroka gostima doneti tortu iznenađenja. Ovo bi bio samo jedan od primera, kako bi se visok rezultat na skali za primanje i razmenu informacija odrazio na uslugu u restoranu.

7.2.1.3 Preuzimanje rizika (BCON)

Prosečna vrednost parametra koji ukazuje na impulsivnost i smelost za preuzimanjem rizika (BCON) za ispitivanu grupu iznosi 32 sa vrednošću modusa od 30. Iako su pojedinačni rezultati

raspoređeni u intervalu od 0,1 do 99,9, 75% učesnika u Istraživanju 2 imaju rezultat na BCON skali niži od 50, što je prosečna vrednost standardne normativne grupe.

Ovakav rezultat pokazuje da u proseku 75% osoba koje poseduju prirodan osećaj za pružanje srdačne usluge teže ka smirenijim reakcijama i u većini slučajeva trude se da ne reaguju impulsivno. Uglavnom ne preuzimaju visoke rizike, već pristupaju situacijama obazrivo i unapred razmišljajući kakve posledice njihove reakcije i akcije mogu da izazovu. Ipak, mora se uzeti u razmatranje i preostalih 25% ispitanika, od kojih 5% ima rezulat na BCON skali iznad 90-og podeoka. Ovi pojedinci pokazali su odlične rezultate u pružanju srdačne usluge uprkos svojoj impulsivnosti. Imajući to u vidu, BCON parametar ne može se samostalno koristiti kao prediktor pružanja srdačne usluge, već se mora posmatrati u kombinaciji sa ostalim TAIS parametrima.

7.2.1.4 Kontrola (CON) i samouverenost (SES)

Prosečna vrednost parametra CON u Istraživanju 2 je 88, dok je najčešće ponovljena vrednost 99,9. Samo 5% ispitanika ima rezultat na CON skali niži od proseka standardne normativne grupe. U kombinaciji sa vrednostima ostvarenim na skali SES gde je najčešće ponovljena vrednost, takođe, 99,9, a prosečna vrednost 89, učesnici u ovom istraživanju pokazuju visok uticaj kontrole i samopouzdanja na pružanje srdačne usluge. Osobe koje imaju visoko samopouzdanje i radi su da preuzmu kontrolu nad situacijama, kao i nad svojim ponašanjem pokazali su izuzetne rezultate u pružanju gostoprimstva. Visokim rezultatom na ove dve TAIS skale, ispitanici pokazuju svest o njihovim mogućnostima i sposobnostima i ne plaše se preuzimanja odgovornosti.

7.2.1.5 Fizička konkurentnost (P/O)

Parametar fizičke konkurentnosti ili drugačije rečeno takmičarskog duha, u ugostiteljskom poslovanju pokazao se ne toliko bitan kao što je u istraživanjima sprovedenim u oblasti sporta. Iako su učesnici Istraživanja 2 postigli prosečan rezultat na parametru P/O u vrednosti od 72, što je više od proseka standardne normativne grupe, vrednost standardne devijacije ovog parametra je 27,1 i vrednosti su raspoređene od minimalne vrednosti drugog podeoka do 99-og podeoka skale. Činjenica da 66% učesnika Istraživanja 2 ima rezultat na skali P/O viši od standardne normativne grupe pokazuje učestalost prisustva takmičarskog duha kod osoba koje gostima pružaju gostoprimljiv ugođaj, ali ne i obavezu za posedovanjem istog. Odlične uslužne sposobnosti pokazuju čak i preostalih 34% učesnika,

koji su na skali P/O ostvarili rezultat jednak ili niži od standardne normativne grupe. Iz ovog razloga, takmičarski duh može se posmatrati kao oblik temperamenta koji utiču na način pružanja usluge, ali ne i kao parameter koji ukazuje na prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva.

7.2.1.6 Donošenje odluka (OBS)

Slično kao i u Istraživanju 1, parameter koji predstavlja brzinu i brigu prilikom donošenja odluka nema direktan i jasan uticaj na prirodni osećaj za pružanje gostoprimstva. Izračunata prosečna vrednost OBS parametra u Istraživanju 2 je 41, a pojedinačne vrednosti su raspoređene u intervalu od 99,8 što pokriva kompletnu skalu. Najčešće ponovljena vrednost je 62, ali je i raspoređenost rezultata takva da se 60% rezultata nalazi ispod dok se 40% rezultata nalazi iznad 50-ok podeoka OBS skale. Ovakav rezultat ukazuje na nerelevantnost rezultata OBS u ocenjivanju prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva kod pojedinaca.

7.2.1.7 Ekstravertnost (EXT) i introvertnost (INT)

Pre nego što se osvrenemo na objašnjavanje uticaja ekstravertnosti kod pojedinca na gostoprimstvo usluge koju on pruža, potrebno je definisati pojavu ektravertnosti i introvertnosti kod svakog pojedinca. „Postoje ljudi koji su komunikativni, pričljivi, lako stupaju u kontakt sa drugim ljudima i sklapaju poznanstva. Vole da ćaskaju i uvek su spremni za neku akciju i druženje. Što više ljudi oko njih - to bolje. Samoća im ne prija i osećaju se nelagodno kada nisu okruženi ljudima ili angažovani u nekoj aktivnosti. Izvor energije im je u spoljašnjoj sredini. Postoje i oni drugi, koji su okrenuti ka unutra. Vole da razmišljaju i čitaju, samoća im prija i ne osećaju se prijatno u gužvi. Bolje rade u samoći i tišini. Smeta im buka. Okruženi su bliskim prijateljima i porodicom i ne prijaju im velika okupljanja sa mnogo ljudi. Lakše će održati govor pred 500 ljudi nego ćaskati sa nekoliko njih. Izvor energije im je u njihovom unutrašnjem svetu.“[84] Prvu grupu nazivamo jednom rečju ekstravertima, a drugu grupu introvertima. Često se čuje da ljudi tako sebe i klasifikuju ili kao ekstraverti ili introverti. Naime, klasifikacija između introverne ličnosti i ekstravertne ličnosti nije tako jasna. Kako je prethodno objašnjeno, svaki čovek je u stvari kompleksna mešavina oba ova tipa.

[84] Prema izvoru: http://www.jelenapantic.com, posećeno: 24. decembra 2019. godine

Prema rezultatima Istraživanja 2, potvrđeno je da rezultati osoba koje sa lakoćom stupaju u interakciju sa drugima i imaju otvoren i druželjubiv pristup gostu, na skali ekstravertnosti smešteni su u druge dve trećine skale, tačnije jednak ili viši od 42-og podeoka. Bitno je takođe napomenuti da samo 10% ispitanika ima rezultat na skali EXT u okviru standardne normativne grupe, dok preostalih 90% ispitanika ima rezultat na EXT skali viši od 70, tj. viši od rezultata standardne normativne grupe. Nijedan učesnik ankete nema rezultat na EXT skali niži od okvira standardne normativne grupe.

Takođe, veoma je bitno napomenuti da je nivo introvertnosti (INT) kod samo četiri pojedinca od ukupno 220 učesnika Istraživanja 2 viši od nivoa ekstravertnosti. To predstavlja uzorak koji je iznosi 1,8% i nedovoljan je da promeni zaključak da je nivo introvertnosti (INT) kod pojedinaca koji imaju prirodan osećaj za pružanje gostoprimstvaje uvek niži od nivoa ektravertnosti. Zbog toga, kao i kod menadžera ugostiteljskih objekata pokazalo se da nezavisno od vrednosti parametra INT, vrednost parametra EXT treba da bude viši od vrednosti parametra INT. Samostalno parametar INT kod 72% ispitanika niži je od vrednosti INT parametra kod standardne normativne grupe i njegova prosečna vrednost u Istraživanju 2 je 27.

7.2.1.8 Verbalno izražavanje (IEX)

Izraz „verbalno izražavanje“ ne opisuje skalu IEX u potpunosti. Ova oblast TAIS-a se odnosi na to koliko je pojedinac spreman i voljan da deli svoja razmišljanja, ideje i misli sa drugima. Takođe predstavlja nivo komunikativnosti i potrebe za verbalnom komunikacijom. Kao što je objašnjeno u Istraživanju 1, IEX skala predstavlja jedino pozitivne interakcije sa ljudima, a ne konfliktne situacije.

Prosečni rezultat za IEX skalu u Istraživanju 2 je 44.4.Rezultati istraživanja na ovoj skali su prikazali zanimljivu sliku gde su svi rezultati ispitanika smešteni na skali od 25-og do 65-og poena. Prosečni rezultat za IEX skalu je 73 uz vrednost standardne devijacije od 22,7 i najčešće ponovljenom vrednošću od 62. Uzorak od 66% posto ispitanika imaju rezultat na IEX skali između 50-og i 90-og podeoka, 22% ispitanika imaju rezultat iznad 90-og podeoka, dok samo 12% ispitanika imaju rezultat niži od 50-og podeoka na skali IEX.

Ovakav rezultat pokazuje da pojedinci koji su u direktnom kontaktu sa gostima i po mišljenjima gostiju i menadžera izabrani kao predstavnici gostoprimstva u stvari oni pojedinci koji se odlikuju visokom komunikativnošću ili umerenošću u komunikaciji. Zavisno od preferencija gostiju i njihovoh temperamenta zavisi da li će više uživati da budu služeni od strane umereno komunikativnih ili visoko komunikativnih pojedinaca. Ono što je sigurno na osnovu rezultata Istraživanja 2 je da je efektivna

komunikacija veoma bitan faktor u pružanju usluge. Osobe koje se nalaze u sredini IEX skale dobri su slušaoci, a u isto vreme i dobri sagovornici. Ove osobe ne prekidaju goste u pola rečenice, ne donose prebrze zaključke o tome šta gost želi, a isto tako pruže gostima dovoljno informacija kako oni sami ne bi morali da postavljaju suvišna pitanja. Osobe koje imaju visok rezultat na IEX skali uglavnom pričaju mnogo više od gostiju, što očigledno pojedini gosti smatraju potrebno i verovatno i oni sami vole da vode razgovore sa pojedincima koji im pružaju uslugu.

Nedovoljna komunikacija sa gostima stvara suprotan utisak od onoga što gosti smatraju prijatnom i srdačnom uslugom, što rezultira u tome da nije preporučljivo zapošljavati u ugostiteljskom poslovanju osobe sa niskim rezultatom na IEX koje će biti u direktnom kontaktu sa gostima.

7.2.1.9 Konfliktnost (NAE)

Prosečna vrednost na skali parmetra konfliktnost (NAE) izračunata na osnovu Istraživanja 2 je 23 sa najčešće ponovljenom vrednošću od 4. Iako je vrednost intervala rezultata jednaka 89,9, samo 8% učesnika Istraživanja 2 ostvarili su rezultat na NAE skali viši od rezultata standardne normativne grupe. Osobe koje pokažu visoke rezultate na skali NAE karakterišu se višim nivoom izražavanja besa i ljutnje. Ovi pojedinci nisu pogodni za rad u ugostiteljstvu u direktnom kontaktu sa gostima. Oni lako stupaju u konflikte i često kritikuju druge. Na drugoj strani su pojedinci koji spadaju u grupu osoba koje su potencijalni zaposleni u cilju pružanja srdačne usluge, a to su osobe sa niskim rezultatom na NAE skali. Oni će izbegavati konflikte i pokušaće da udvolje drugima.

7.2.1.10 Briga za druge (PAE)

TAIS parametar koji je u Istraživanju 2 pokazao ubedljivo najveću povezanost i direktnu zavisnost sa pružanjem srdačne usluge je parametar PAE, koji kako sam sebe opisuje predstavlja brigu za druge. Visok rezultat na PAE skali ukazuje na osobu koja rado pomaže drugima, brine za druge, podržava druge, svoje reakcije i aktivnosti prilagođava drugima kako ih ne bi slučajno direktno ili indirekto povredili ili uvredili i tome slično.

Osobe koje prirodno u sebi nose sve ove osobine, bez previše truda učiniće svoje goste da se osete prijatno i dobrodošlo. Pojedinačno posmatrano najčešće ponovljeni rezultat učesnika Istraživanja 2 na PAE skali je 99, dok je prosečan rezultat 91. Osobe sa visokim rezultatom na PAE skali takođe

su poznate po tome što lako udeljuju komplimente drugima i bodre ih u teškoćama. Ove osobe su cenjene i voljene ne samo od strane gostiju, već i od strane kolega, jer kako gostima, tako i svojim kolegama i menadžerima vrlo rado pomažu.

Samo 6% ispitanika u Istraživanju 2 na skali PAE pokazali su rezultat niži od standardne normativne grupe, što je nedovoljan uzorak da bi oborio činjenicu da za uspešnost u pružanju gostoprimstva u ugostiteljskom poslovanju potreban je visok rezultat na skali PAE. Poželjno je da rezultat ne bude niži od 70-og podeoka, što je ujedno i rezultat 94% spitanika Istraživanja 2.

7.2.1.11 Samokritičnost (DEP)

Na osnovu rezultata Istraživanja 2, samokritičnost je parametar sa najvišom standardnom devijacijom u vrednosti od 31,4 i samim tim najnižom relevantnošću u određivanju prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva u procesu selekcije kandidata. Vrednost intervala je 99,8, što predstavlja maksimalnu moguću vrednost, a prosečna vrednost je 46, što je skoro jednako koliko i prosečna vrednost standardne normativne grupe. Od ukupno 220 učesnika istraživanja, 106 pojedinaca ili 47% ostvarili su rezultat na DEP skali u okviru rezultata standardne normativne grupe, tačnije između 31-og i 69-og podeoka. Niži rezultat od standradne normativne grupe ostvarili su 30% učesnika, dok je preostalih 23% ostvarilo rezultat na DEP skali viši od okvira standardne normativne grupe. Uzimajući u obzir navedene izračunate vrednosti skale DEP, ova skala se ne može direktno koristiti za procenu prirodnog osećaja gostoprimstva kod pojedinaca.

7.2.1.12 Dugoročni fokus (FOT) i rad pod pritiskom (PUP)

Prema rezultatima istraživanja 84% ispitanika ostvarili su rezultat viši od proseka standardne normativne grupe, što ukaju na to da oni mogu da obavljaju svoj posao pod pritiskom bolje od većine stanovništva. Rad pod pritiskom (PUP) u ugostiteljstvu predstavlja jedan od ključnih aspekata poslovanja, tako da je i PUP parametar jedan od ključnih TAIS parametara koji se može koristiti kako bi se predvidela uspešnost pojedinaca u pružanju gostoprimstva. Visoka fluktuacija ljudi i dinamičnost ugostiteljskog poslovanja zahtevaju od zaposlenih u da budu spremni i sposobni za rad pod pritiskom i u nepredviđenim situacijama. Potrebno je da, nezavisno od dešavanja, pojedinci koji direktno komuniciraju sa zaposlenima, uspostave dobar kontakt sa gostima, kao i sa svojim kolegama i da

smireno obavljaju potrebne aktivnosti. Prosečna vrednost parametra PUP izračunata istraživanju 2 je 75, ali poželjno je da rezultat uvek bude viši od 50 što je prosečna vrednost normativne grupe.

Prosečna vrednost parametra dugoročni fokus (FOT) Istraživanju 2 je 73, ali je FOT parametar u isto vreme i jedan je od pet parametara u ovom istraživanju koji imaju najviše vrednosti standardne devijacije. Takav rezultat potvrđuje da FOT parametar nije jedan od ključnih parametara koji bi ukazivao na prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za gostoprimstvo kod pojedinaca, ali je poželjno da njegova vrednost bude iznad prosečne vrednosti standardne normativne grupe gde se nalazi i rezultat od 84% ispitanika ovog istraživanja. Parametar FOT određuje upornost da su ostvareni rezultati određenog zadatka svaki put sve bolji i bolji, tako da visok rezultat na skali parametra FOT ukazuje na pojedince koji se odlikuju upornošću da iz dana u dan pokažu sve bolje rezultate u oblasti u kojoj posluju.

7.2.1.13 Izvedeni TAIS parametri

Sedam izvedenih parametara TAIS testa ličnosti opisuju temeprament ličnosti i opšti pristup svakodnevnici i obavezama, a njihove vrednosti izvedene su na osnovu vrednosti osnovnih parametara.

Izvedeni TAIS parametri	Prosečne vrednosti
Pouzdanost	93
Energija	90
Opšta konkurentnost	87
Opšta ekstravertnost	89
Kritički pristup	71
Anksioznost	28
Opšta distrakcija	23

Tabela 7.2 Prosečne vrednosti izvedenih TAIS parametara učesnika Istraživanja 2

U Istraživanju 2, isto kao i u Istraživanju 1, najviše prosečne vrednosti ispitanici su ostvarili u oblasti pouzdanosti (93) i energičnosti (90). Visoka energičnost pomaže zaposlenima u ugostiteljskom poslovanju da se uklope u dinamičnost i neizvesnost kojom se odlikuje ovaj sektor. Gostima je uvek prijatnije da budu usluženi od strane zaposlenih koji su energični i koji imaju pozitivan stav i volju da preuzmu odgovornost.

Visok rezultat opšte ekstravertnosti (89) i opšte konkurentnosti (87), u kombinaciji sa prethodna dva pomenuta izvedena parametra, potvrđuju motivisanost i samoinicijativnost učesnika istraživanja da ostvare dobru komunikaciju sa gostima i budu proaktivni u obavljanju svojih poslovnih aktivnosti.

Prosečna ocena parametra koji predstavlja kritički pristup je 71, što ukazuje na to da učesnici Istraživanja 2 veoma često imaju visoka očekivanja kako od sebe, tako i od drugih.

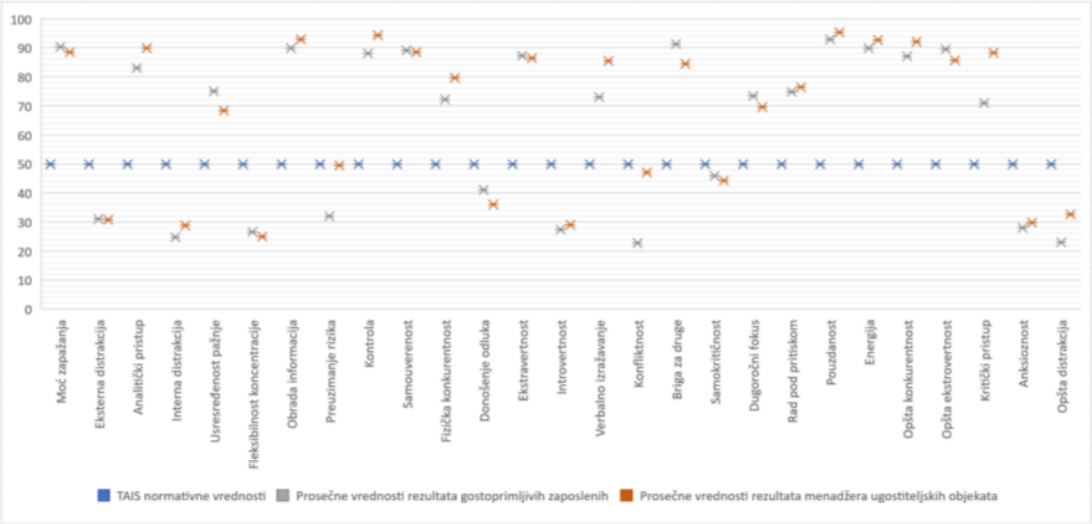
Anksioznost i distrakcija nisu poželjne osobine kod zaposlenih u ugostiteljskom poslovanju koji su u direktnom odnosu sa gostima. Prema rezultatima istraživanja prosečna vrednost na skali anksioznosti je 28, a na skali opšte distrakcije 23.

Uzimajući u obzir rezultate izvedenih parametara u Istraživanju 2, može se zaključiti da zaposleni u ugostiteljstvu koji se odlikuju prirodnom sklonošću za pružanju srdačne usluge u većini slučajeva proaktivno reaguju i samoinicijativno pristupaju različitim situacijama kroz otvorenu komunikaciju sa gostima. Oni se trude da ne unose nepotrebnu brigu u obavljanje svojih radnih aktivnosti, već pažljivo prate reakcije gostiju shvatajući na taj način koje su njihove želje i potrebe. Dešava se da im druge stvari skrenu pažnju, ali umeju da vrate svoju pažnju na gosta i na prioritetne zadatke kada je to potrebno.

8. Unakrsno analiziranje rezultata Istraživanja 1 i Istraživanja 2

Korišćenjem TAIS testa ličnosti u Istraživanju 1 i Istraživanju 2, potvrđeno je da zaposleni u ugostiteljskom poslovanju, kako menadžeri, tako i pojedinci koji su u direktnom kontaktu sa gostima, poseduju specifične karakteristike ličnosti, po kojima se razlikuju od standardne normativne grupe, tj većine stanovništva.

U Poglavljima 8.1 i 8.2 ovog rada biće analizirane pojedinačne sličnosti i razlike u karakternim osobinama ličnosti uspešnih menadžera ugostiteljskih preduzeća i zaposlenih koji pružaju srdačnu uslugu na osnovu podataka iz Grafikona i Tabela koje slede. Na Grafikonu 8.1 prikazane su prosečne vrednosti rezultata Istraživanja 1 i Istraživanja 2 u poređenju sa prosečnim vrednostima parametara standardne normativne grupe, dok su u Tabelama od 8.1 do 8.6 upoređene prosečne vrednosti, kao i upoređene vrednosti standardne devijacije i modusa za svaki pojedinačni TAIS parametar dobijenih rezultata kroz Istraživanje 1 i Istraživanje 2.



Grafikon 8.1 Prikaz prosečnih vrednosti rezultata učesnika Istraživanja 1 i istraživanja 2, kao i prosečnih vrednosti TAIS standardne normativne grupe

Osnovni TAIS parametri	***Prosečne vrednosti rezultata Istraživanja 1***	***Prosečne vrednosti rezultata Istraživanja 2***
Moć zapažanja (BET)	89	90
Eksterna distrakcija (OET)	31	31
Analitički pristup (BIT)	90	83
Interna distrakcija (OIT)	29	25
Usresređenost pažnje (NAR)	68	75
Fleksibilnost koncentracije (RED)	25	27
Obrada informacija (INFP)	93	90
Preuzimanje rizika (BCON)	49	32
Kontrola (CON)	94	88
Samouverenost (SES)	89	89
Fizička konkurentnost (P/O)	80	72
Donošenje odluka (OBS)	36	41
Ekstravertnost (EXT)	87	87
Introvertnost (INT)	29	27
Verbalno izražavanje (IEX)	85	73
Konfliktnost (NAE)	47	23
Briga za druge (PAE)	84	91
Samokritičnost (DEP)	44	46
Dugoročni fokus (FOT)	70	73
Rad pod pritiskom (PUP)	77	75

Tabela 8.1 Prosečne vrednosti rezultata učesnika Istraživanja 1 i Istraživanja 2

Osnovni TAIS parametri	***Standardna devijacija u Istraživanju 1***	***Standardna devijacija u Istraživanju 2***
Moć zapažanja (BET)	15,8	11,3
Eksterna distrakcija (OET)	26,5	25,2
Analitički pristup (BIT)	16,7	18,7
Interna distrakcija (OIT)	27,8	23,7
Usresređenost pažnje (NAR)	27,1	24,4
Fleksibilnost koncentracije (RED)	25,5	24,5
Obrada informacija (INFP)	9,4	13,0
Preuzimanje rizika (BCON)	31,1	28,2
Kontrola (CON)	9,5	17,1
Samouverenost (SES)	13,9	15,5
Fizička konkurentnost (P/O)	24,7	27,1
Donošenje odluka (OBS)	33,5	31,2
Ekstravertnost (EXT)	16,03	13,7
Introvertnost (INT)	22,5	23,1
Verbalno izražavanje (IEX)	14,5	22,7
Konfliktnost (NAE)	32,3	22,5
Briga za druge (PAE)	22,2	12,0
Samokritičnost (DEP)	30,6	31,4
Dugoročni fokus (FOT)	23,5	25,3
Rad pod pritiskom (PUP)	20,7	21,1

Tabela 8.2 Standardna devijacija rezultata učesnika Istraživanja 1 i Istraživanja 2

Osnovni TAIS parametri	***Modus u Istraživanju 1***	***Modus u Istraživanju 2***
Moć zapažanja (BET)	95	95
Eksterna distrakcija (OET)	18	45
Analitički pristup (BIT)	97; 99; 99,9	90
Interna distrakcija (OIT)	14	26; 34
Usresređenost pažnje (NAR)	71; 89	89
Fleksibilnost koncentracije (RED)	23	23; 36
Obrada informacija (INFP)	99,9	99,9
Preuzimanje rizika (BCON)	37	30
Kontrola (CON)	99,9	99,9
Samouverenost (SES)	99,9	99,9
Fizička konkurentnost (P/O)	91; 94	88
Donošenje odluka (OBS)	6	62
Ekstravertnost (EXT)	85	99
Introvertnost (INT)	16	16
Verbalno izražavanje (IEX)	96	62
Konfliktnost (NAE)	30; 70	4
Briga za druge (PAE)	87; 91; 94; 97; 99,9	99
Samokritičnost (DEP)	31	31
Dugoročni fokus (FOT)	66	84
Rad pod pritiskom (PUP)	66	81

Tabela 8.3 Vrednost modusa pojedinačnih TAIS parametara Istraživanja 1 i Istraživanja 2

Izvedeni TAIS parametri	*Prosečne vrednosti rezultata Istraživanja 1*	*Prosečne vrednosti rezultata Istraživanja 2*
Pouzdanost	*95*	*93*
Energija	*93*	*90*
Opšta konkurentnost	*92*	*87*
Opšta ekstravertnost	*86*	*89*
Kritički pristup	*88*	*71*
Anksioznost	*30*	*28*
Opšta distrakcija	*33*	*23*

Tabela 8.4 Prosečne vrednosti izvedenih TAIS parametara učesnika Istraživanja 1 i Istraživanja 2

Izvedeni TAIS parametri	*Standardna devijacija u Istraživanju 1*	*Standardna devijacija u Istraživanju 2*
Pouzdanost	7,1	10,2
Energija	11,3	12,0
Opšta konkurentnost	11,2	18,6
Opšta ekstravertnost	18,1	10,9
Kritički pristup	13,5	24,1
Anksioznost	29,0	24,7
Opšta distrakcija	28,9	22,0

Tabela 8.5 Vrednost standardne devijacije izvedenih TAIS parametara Istraživanja 1 i Istraživanja 2

Izvedeni TAIS parametri	*Vrednost modusa u Istraživanju 1*	*Vrednost modusa u Istraživanju 2*
Pouzdanost	99,9	99,9
Energija	99,9	99,9
Opšta konkurentnost	99; 99,9	99,9
Opšta ekstravertnost	93	97; 99
Kritički pristup	96	88; 95; 96
Anksioznost	0,1; 1; 3; 4; 5; 6; 38; 75	1
Opšta distrakcija	1; 10; 23; 29; 97	1

Tabela 8.6 Vrednost modusa izvedenih TAIS parametara učesnika Istraživanja 1 i Istraživanja 2

8.1 Sličnosti profila gostoprimljivih zaposlenih u restoranima i profila uspešnih menadžera restorana

Posmatrajući prosečne vrednosti TAIS pojedinačnih parametara rezultata Istraživanja 1 i Istraživanja 2, primećuje se visok stepen sličnosti rezultata. Kao bi analiza rezultata bila relevantna i validna potrebno je, takođe, posmatrati i vrednosti standardne devijacije i modusa za svaki od TAIS parametara.

Najviši stepen sličnosti učesnici ova dva istraživanja pokazali su u oblastima:

- Eksterna distrakcija (OET)
- Interna distrakcija (OIT)
- Usresređenost pažnje (NAR)
- Fleksibilnost koncentracije (RED)
- Obrada informacija (INFP)
- Samouverenost (SES)
- Fizička konkurentnost (P/O)
- Donošenje odluka (OBS)
- Ekstravertnost (EXT)
- Introvertnost (INT)
- Samokritičnost (DEP)
- Dugoročni fokus (FOT)
- Rad pod pritiskom (PUP)
- Pouzdanost
- Energija
- Opšta konkurentnost
- Opšta ekstravertnost
- Anksioznost
- Opšta distrakcija

Nisu prikazane značajne razlike između učesnika Istraživanja 1 i učesnika Istraživanja 2 u oblasti **ektesrne (OET) i interne distrakcije (OIT)**. I jedna i druga grupa učesnika dozvoljavaju sebi da im dešavanja u okruženju ili sopstvene misli i ideje skrenu pažnji, ali isto tako umeju da eliminišu

iste kada im odvlače pažnju sa prioritetnih zadataka. Uspešni ugostitelji i menadžeri ugostiteljstva imaju razvijenu odličnu sposobnost da se relativno brzo vrate i ponovo usresrede na zadatak ili problem koji zahteva njihovu pažnju, čak i kada im neka druga dešavanja prethodno skrenu pažnju. Izvedni TAIS parametar **opšte distrakcije** pod uticajem je OET i OIT parametara, pa u isto vreme ove dve grupe ispitanika posuduju sličnost i u istom.

Tri su pokazatelja aktivne koncentracije na TAIS skali, a to se moć zapažanja, analitički pristup i usresređenost pažnje. Kako menadžeri restorana, tako i pojedinci koji poseduju prirodan osećaj za gostoprimstvo, najniže rezultate u oblasti aktivne koncentracije ostvarili su na skali **usresređenosti pažnje (NAR)**. Ovakav rezultat, zajedno sa nižim rezultatima u oblasti **fleksibilnosti koncentracij**e **(RED)** pokazuje da pojedinci iz obe grupe nisu zainteresovani za obavljanje rutinskih i repetitivnih zadataka i da su prirodno više okrenuti ka posmatranju i analiziranju situacija i rešavanju problema, nego prema oavljanju zadataka na osnovu datih instrukcija.

Obrada informacija (INFP) je jedna od najvažnijih parametara za utvrđivanje uspešnosti i jedne i druge grupe učesnika. Rezultati oba istraživanja ukazuju na to da mogućnost primanja i razmene velikog broja informacija i korišćenje istih tih informacija u svrhe efektivnog i efikasnog obavljanja radnih aktivnosti je značajna karakteristika ličnosti i menadžera i srdačnih zaposlenih u ugostiteljskom poslovanju. Grupa menadžera je na ovoj skali ostvarila prosečan rezultat za tri podeoka viši od grupe gostoprimljivih zaposlenih sa vrednošću standardne devijacije koja je takođe za 3,6 niža od vrednosti standardne devijacije parametra INFP u Istraživanju 2. U oba slučaja modus je 99,9 što je najviši mogući rezultat da se ostavari na TAIS testu ličnosti. Uzimajući sve ovo u obzir, može se zaključiti da je INFP potrebna karakteristika ličnosti za zaposlene u ugostiteljstvu i da se ona razvija i postaje viša na višim pozicijama.

Samouverenost (SES) je parametar čije su prosečne aritmetičke vrednosti i vrednosti modusa u oba istraživanja jednake, sa beznačajno malom razlikom između vrednosti standardnih devijacija. Ovakav rezultat pokazuje izuzetnu sličnost učesnika oba istraživanja kada je reč o samopouzdanju pojedinaca koji ostvaruju uspešne rezultate u ugostiteljskom poslovanju.

Fizička konkurentnost (P/O) ne utiče direktno na uspešnost učesnika pomenutih istraživanja s obzirom na visoku vrednost standardne devijacije, ali je bitno napomenuti da su prosečne vrednosti kao i vrednost modusa u oba istraživanja iznad vrednosti standardne normativne grupe, što ukazuje na to da većina pojedinaca i iz jedne i iz druge grupe istraživanja imaju razvijen takmičarski duh i razvijenu fizičku spremnost.

Iako, zbog svoje visoke vrednosti standardne devijacije, širokog intervala, kao i prosečne vrednosti koja je približna prosečnoj vrednosti standardne normativne grupe, parametar **donošenje odluka (OBS)** jedan je od TAIS parametara koji nisu relevantni u proceni uspešnosti menadžera i

zaposlenih u ugostititeljskom poslovanju, potrebno je istaći da su dobijeni rezultati u oba istraživanja veoma slični. To ukazuje na još jednu od sličnosti u karakternim osobinama grupa pojedinaca iz Istraživanja 1 i Istraživanja 2.

Ekstravertnost (EXT) se u oba istraživanja pokazala kao jedna od ključnih karakteristika ličnosti osoba zaposlenih u ugostiteljstvu. Određen stepen **introvertnosti (INT)** je takođe bitan, jer doprinosi samopouzdanju ovih pojedinaca, ali i kod jedne i kod druge grupe pojedinaca poželjno je da nivo introvertnosti bude niži od nivoa ektravertnosti, što je slučaj u 248 od ukupno 252 ispitanika ovih istraživanja. Visoko introvertne ličnosti umarale bi se od velikog protoka informacija i visoke dinamičnosti ugostiteljskog poslovanja. Izvedeni parametar **opšta ekstravertnost**, takođe, prati rezultat ekstravertnosti i introvertnosti i visok rezultat je karakterističan za obe grupe učesnika.

Velika sličnost u rezultatima **samokritičnosti (DEP)** prikazana je kod Istraživanja 1 i Istraživanja 2, ali s obzirom na to da je sam parametar DEP nerelevantan pokazatelj u uspešnosti zaposlenih u ugostiteljskom poslovanju nije potrebno dalje analizirati utvrđenu sličnost obe grupe pojedinaca u ovoj oblasti.

U oba istraživanja, učesnici su ostvarili visoke i veoma slične rezultate na parametrima **dugoročni fokus (FOT) i rad pod pritiskom (PUP)**, što pojedince iz obe grupe istaživanja odlikuje visokom upornošću ka usavršavanju i mogućnošću obavljanja radnih dužnosti u uslovima rada u kojima su pritisak i nivo stresa povišeni.

Pored opšte ekstravertnosti, izvedeni parametri **pouzdanost, energija i opša konkurentnost** odlikuju se visokom sličnošću u Istraživanju 1 i Istraživanju 2. Kod obe grupe učesnika, ovi parametri zasnovani su na visokim prosečnim vrednostima, sa modusom u vrednosti od 93-eg podeoka i više.

Anksioznost ne predstavlja poželjnu karakteristiku ličnosti zaposlenih u ugostitelskom poslovanju i na osnovu rezultat iz oba sprovedena istraživanja, vrednost TAIS izvedenog parametra anksioznosti poželjno je da bude u rasponu vrednosti nižih od vrednosti standardne normativne grupe.

8.2 Razlike profila gostoprimljivih zaposlenih u restoranima i profila uspešnih menadžera restorana

Najniži stepen sličnosti, tj. najviši stepen različitosti učesnici ova dva istraživanja pokazali su u oblastima:

- Moć zapažanja (BET)
- Analitički pristup (BIT)
- Preuzimanje rizika (BCON)
- Kontrola (CON)
- Verbalno izražavanje (IEX)
- Konfliktnost (NAE)
- Briga za druge (PAE)
- Kritički pristup

Kod obe grupe ispitanika, **moć zapažanja (BET) i analitički pristup (BIT)** visoko su rangirane i visoko ocenjene karakteristike ličnosti. Razlog zašto ih navodimo pod razlikama, a ne pod sličnostima je taj što su menadžeri ugostiteljskih objekata ostvarali za nijansu više rezultate u oblasti analitičkog pristupa, dok su pojedinci sa prirodnom sklonošću za pružanje srdačne usluge ostvarili za nijansu viši prosečni rezultat u oblasti moći zapažanja. Vrednost modusa kod analitičkog pristupa za grupu menadžera takođe je viši od vrednosti modusa kod analitičkog pristupa za drug grupu učesnika u istraživanju. Ovakvi rezultati ukazuju na to da zaposleni koji direktno komuniciraju sa gostima imaju potrebu da obraćaju pažnju na detalje, primećuju reakcije prisutnih i dobro „čitaju“ situacije, kako bi na sve to odreagovali pravovremeno i na način koji je u skaldu sa potrebama gostiju. Kod menadžera je situacija malo drugačija, jer oni na osnovu dešavanja u okruženju razmatraju nove poslovne ideje, planiraju nove poslovne poduhvate i analiziraju različite aspekte poslovanja. Potrebno je napomenuti da je i jedna i druga karakteristika ličnosti izrazito btna za obe grupe ispitanika, ali potrebe samih pozicija se razlikuju, pa samim tim i pojedinci razvijaju svoj sposobnosti za nijansu manje ili više u jednoj od ove dve oblasti.

Preuzimanje rizika (BCON) se posmatra kao različitost Istraživanja 1 i Istraživanja 2 najviše zbog razlike u vrednostima izračunatih prosečnih vrednosti, iako se ovaj TAIS parametar ne može samostalno koristiti kao relevantan u procenjivanju uspešnosti na poslu menadžera u ugostiteljstvu ili na poziciji zaposlenih od kojih se zahteva srdačnost i ljubaznost u odnosu sa gostima. U Istraživanju

1 53% učesnika su ostvarili rezultat niži od prosečne vrednosti standardne normativne grupe, dok je ovaj rezultat u Istraživanju 2 jednak 75%. Iako se u daljem radu BCON parametar neće razmatrati, ovakav rezultat ukazuje na to da se zaposleni u direktnom kontaktu sa gostima odlikuju višim stepenom impulsivnosti nego menadžeri istih tih ugostiteljskih objekata. Menadžeri manje rizikuju, jer prethodno više analiziraju situaciju, dok zaposleni u direktnom kontaktu sa gostima brže odgovaraju na trenutnu situaciju i na potrebe i želje gostiju.

Iako je vrednost modusa jednaka za parametar **kontrola (CON)** u oba istraživanja, prosečne izračunate vrednosti i vrednosti standardne devijacije ukuzaju na to da postoje različitosti u karakteristikama ličnosti posmatrane dve grupe ispitanika u ovoj oblasti. Naime, visoka prosečna vrednost CON parametra (93) sa relativno niskom vrednošću standardne devijacije (9,5) u Istraživanju 1 ukazuju na izrazitu potrebu uspešnik menadžera da vode timove i preuzmu odgovornost, kako za sebe i svoje postupke tako i za druge. Oni su samoinicijatori i vole da drže stvari pod kontrolom. Učesnici u Istraživanju 2 ostvarili su malo niži rezultat prosečne vrednosti (88) na skali CON sa, u isto vreme, višom vrednošću standardne devijacije (17,1). Za razliku od menadžera, rezultat ostavren u Istraživanju 2 ukazuje na veću diferencijaciju između pojedinačnih rezultata svakog učesnika. Dok 5% ispitanika u Istraživanju 2 imaju rezultat na CON skali niži od proseka standardne normativne grupe (50), u Istraživanju 1 nijedan ispitanik nije ostvario vrednost na CON skali nižu od 59. Neminovno je da pojedinci koji poseduju prirodan osećaj za pružanje gostoprimstva ostvaruju visoke rezultate na CON skali, ali u isto vreme očekuje se da njihovi menadžeri uvek imaju za nekoliko stepeni viši rezultat od svojih zaposlenih.

Rezultati postignuti na parametru **verbalnog izražavanja (IEX)**, koji pored slobodnog izražavanja i efektivnosti u komunikaciji sa drugima, takođe, ukazuju i na želju za intelektualnim nadmetanjem, potvrđuju važnost ovih karakternih osobina kod obe grupe ispitanika. Razlog zbog koga je EIX parametar svrstan u različitosti je prvenstveno zbog vrednosti moodusa (96), ali i nmanje diferencijacije u pojedinačnim rezultatima na šta ukazuje niža vrednost standardne devijacije (14,5). Od menadžera se zahteva da se slobodno izražavaju i da nemaju strah od javnog nastupa, tj. od obraćanja pred velikom grupom kako zaposlenih tako i gostiju. Oni smelo iznose svoje ideje i predlažu ih za realizaciju. Nije retkost da se desi da menadžeri više slušaju sebe nego druge. U isto vreme, gosti zahtevaju da se njihove potrebe i želje čuju, pa je potrebno da zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa gostima poseduju sposobnost efektivnog slušanja i efektivne komunikacije. Od njih se očekuje da budu smeli u komunikaciji, ali u isto vreme i da ostave prostora kako gostima, tako i menadžerima i svojim kolegama da izraze sebe i svoje ideje. Ovu potrebu potvrđuju vrednost modusa (62), kao i prosečna vrednost IEX skale u Istraživanju dva koja je na 73-em podeoku. Viši stepen standardne

devijacije u Istraživanju 2 daje mogućnost ovoj grupi učesnika za većom diferencijacijom u ostvarenim rezultatima, što nije slučaj u Istraživanju 1.

Konfliktnost (NAE) je jedna od TAIS karakteristika ličnosti koja vremenom može da se razvija. To je smelost pojedinca da uđe u konflikt i da se bori za ono u šta veruje čak i kada drugi misle suprotno. Od zaposlenih koji se trude da gostima pruže srdačnu uslugu i da ispune njihove želje i potrebe ne može se očekivati da lako stupaju u konflikte. To bi bilo kontradiktorno smirenom ponašanju koje se od njih očekuje kako bi se potrebe gostiju stavile u prvi plan. Rezultati Istraživanja 2 potvrđuju ovu činjenicu i uz prosečnu vrednost od 23 i modus u vrednosti od 4, očekuje se da će srdačni ugostitelji izbegavati konflikte i iznošenje mišnjenja za koje znaju da potencijalno ne prijaju drugima. Sa druge strane, menadžeri ugostiteljskih preduzeća u Istraživanju 1 ostvarili su prosečan rezultat na NAE skali približno jednak prosečnoj vrednosti standardne normativne grupe. Uz vrednost intervala od 96, gde pojedinačne vrednosti variraju u rangu od 2 do 98, NAE parametar se ne može sa sigurnošću koristiti u procenjivanju predispozicija za uspešnost menadžera u ugostiteljskom poslovanju. Načini na koji menadžeri pristupaju konfliktima su mnogobrojni i za razliku od učesnika u Istraživanju 2, gde se očekuju niže vrednosti, uspešni menadžeri mogu ostvariti NAE rezultat u širokom rasponu na TAIS skali.

Briga za druge (PAE) je najznačajniji parametar u oba istraživanja i bez visoko ostvarenih vrednosti na ovom parametru ne može se očekivati uspešnost pojedinaca u ugpstiteljskom poslovanju. Ipak, ovaj parametar, osim značenja po kome je dobio ime, ima još jedno značenje, a to je potreba za pripadnošću i potreba pojedinaca da budu voljeni i da njihovi postupci budu opravdani od strane drugih. Upravo u ovom značenju krije se razlika između menadžera ugostiteljskih preduzeća i pojedinaca koji pružaju srdačnu uslugu. Zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa zaposlenima imaju veću potrebu da ostave dobar utisak na druge. U isto vreme, menadžeri ne smeju sebi dozvoliti da svoje odluke i postupke zasnivaju na tome da li će biti prihvaćeni i odobreni od strane drugih, već svoje odluke moraju donositi u najboljem interesu preduzeća i zaposlenih. Upravo iz ovog razloga, menadžeri su u Istraživanju 1 ostvarili niže rezultate na PAE skali sa većim rasponom u pojedinačnim rezultatima. U Istraživanju 2, učesnici su ostvarili prosečnu vrednost od 91 sa modusom u vrednosti od 99. Znatno niži stepen standardne devijacije u Istraživanju 2, takođe, ukazuje na veću učestalost izrazito visokih rezultata na PAE skali i potrebu pojedinaca da se oni, kao i njihovi postupci dopadnu drugima. Uzimajući u obzir i starosno doba grupe ispitanika u Istraživanju 2, rezultat ostvaren na PAE skali potvrđuje i njihovu potrebu za dokazivanjem i stvaranjem sopstvenog imidža koji je bitan u periodu sazrevanja ličnosti.

Prosečna vrednost izvedenog parametra koji predstavlja **kritički pristup** u oba istraživanja značajno je viđi od proseka standarne normativne grupe, ali u isto vreme prosečna vrednost izračunata

u Istraživanju 1 je za 17 podeoka viša od prosečne vrednsti izračunate u Istraživanju 2. Uz razliku od 10,6 u vrednosti standardne devijacije, učesnici Istraživanja 1 imaju znatno višu sklonost ka kritičkom pristupu, tj. ka visokim očekivanjima kako od sebe tako i od drugih.

8.3 Odluka o selekciji kadrova – interni ili eksterni kandidati

Zbog pomenutih, kao i mngih drugih razlika u karakteristikama ličnosti, veoma je važno sprovesti ozbiljnu selekciju i zaposliti u ugostiteljskom poslovanju pojedince koji istinski uživaju u pružanju usluge i u brizi za druge ljude. U odnosu na prethodno analizirane rezultate Istraživanja 1 i Istraživanja 2, postoje razlozi i za i protiv da se u ugostiteljskom poslovanju selekcija kadrova vrši iz internog, odnosno eksternog skupa kandidata.

Dokazano je da postoji veći broj sličnosti nego rezličitosti u karakteristikama ličnosti uspešnih menadžera i karakteristikama ličnosti osoba koje imaju prirodan osećaj za gostoprimstvo. Uzimajući u obzir ovu činjenicu, ne treba izuzeti interne kandidate prilikom selekcije kadrova. Interni kandidati uvek poseduju nešto što eksterni kandidati ne poseduju, a to je praktično znanje o poslovanju kompanije kao i poznanstva i saradnju sa postojećim timom. Naravno, ne sme se zaboraviti činjenica da eksterni kandidati sa sobom donose nove ideje i potencijalne nove načine poslovanja ili drugačiju dinamiku, ali je isto tako potrebno utvrditi koliko je to potrebno za datu poziciju za koju se selekcija kadrova vrši. Uvek se mora krenuti od analize radnog mesta i samih potreba radnog mesta, posle čega se definišu potrebne karakteristike ličnosti potencijalno zaposlenog na tom radnom mestu u odnosu na definisane potrebe.

Ukoliko se govori o selekciji kadrova za menadžersku poziciju, prema prethodno analiziranim rezultatima istraživanja, preporuka je da se u prvi plan stave interni kandidati i da se njima da prednost u odnosu na eksterne kandidate. Različitosti koje su utvrđene poređenjem rezultata Istraživanja 1 i Istraživanja 2 su karakteristike ličnosti koje se vremenom mogu usavršiti, naučiti, prilagođavati situaciji ili okruženju. U ugostiteljskom poslovanju postoje očigledne i brojne razlike između karakteristika ličnosti zaposlenih na prvoj liniji i menadžera, ali u ovom radu akcenat je stavljen na zaposlene koji su u direktnom kontaktu sa gostima pokazali izuzetne veštine u pružanju srdačne usluge. Preporuka da se u prvi red stave interni kandidati je bazirana na rezultatima istraživanja u kojima su učestvovali pojedinci koji imaju prirodno urođen osećaj za pružanje gostoprimstva. Kompanija mora prvo da utvrdi postojanje ovakvih kadrova u svom poslovanju pre nego što se odluči na unapređivanje internih kandidata. U Istraživanju 2 nisu učestvovali pojedinci koji rade u ugostiteljstvu, a koji nemaju

sklonosti ka gostoprimstvu, tako da ova grupa pojedinaca nije uključena u razmatranje i analiziranju u ovom radu.

Značajno je uzeti u obzir i pojavu da kada pojedinci koji sa lakoćom pružaju drugima osećaj gostoprimstva napreduju na korporativnoj lestvici uspeha i nađu se na upravljačkim pozicijama koje nisu u direktnoj interakciji sa ljudima, ne dobijaju isto zadovoljstvo od svog posla kao što su dobijali onda kada su osećali da doprinose zadovoljstvu gostiju. Ovde se krije jedna od najvećih „klopki“ u građenju karijere kako u hoteskom, tako i celokupnom ugostiteljskom poslovanju za ljude koji iskreno i sa lakoćom šire i pružaju gostoprimstvo. S obzirom na to da poseduju prirodne predispozicije da budu dobri u svom poslu, ovi pojedinci obično lako napreduju ka vrhu korporativne lestvice uzimajući u obzir njihove dobre rezultate. Ipak, kada dođu do vrha, oni više ne rade ono čemu su prirodno nadareni i vrlo često nađu sebe u situaciji gde se uspeh ne oseća kao uspeh. Ukoliko uspeju da pronađu dobar balans između zadovoljstva u odnosu sa ljudima i zadovoljstva u upravljanju preduzećem i odluče da ostanu na upravljačkim pozicijama, ovakvi menadžeri obično postaju odlični menadžeri za svoje ljude, jer kao što su nekada imali druželjubivi i iskreni pristup gostima, u ovoj novoj poziciji oni taj isti pristup imaju prema njihovim zaposlenima. Duh gostoprimstva ne nestaje.

9. Dokazivanje hipoteza analizom i obradom podataka

Istraživanja su se pokazala uspešno u svojoj nameri da odrede TAIS normativne vrednosti za grupu uspešnih menadžera restorana i pojedinaca koji poseduju prirodni osećaj za pružanje gostoprimstva, koje u budućnosti mogu da se koriste kao pomoć pri selekciji zaposlenih. Prema analizi i obradi podataka u Poglavljima 6, 7 i 8 mogu se dokazati dve osnovne, kao i dve sporedne hipoteze hipoteze ovog naučno-istraživačkog rada.

H1: *Korišćenjem TAIS testa ličnosti u selekciji kadrova može se ustanoviti prisustvo ili odsustvo prirodnog osećaja za pružanje gostoprimstva.*

Na osnovu rezultata koji su ostvareni unutar jedne standardne devijacije od aritmetičke sredine u Istraživanju 2, u procesu selekcije kadrova koji poseduju prirodan osećaj za pružanje gostoprimstva, kandidati na TAIS testu ostvaruju sledeće rezultate:

- više od 78 poena na BET skali,
- manje od 56 poena na OET skali,
- više od 64 poena na BIT skali,
- vrednost na BIT skali da je niža ili približna vrednosti na BET skali,
- manje od 49 poena na OIT skali,
- više od 50 poena na NAR skali,
- vrednost na NAR skali da je niža od vrednosti na BET i BIT skalama,
- manje od 52 poena na RED skali,
- više od 77 poena na INFP skali,
- manje od 60 poena na BCON skali,
- više od 71 poen na CON skali,
- više od 74 poena na SES skali,
- više od 45 poena na P/O skali,
- manje od 72 poena na OBS skali,
- više od 73 poena na EXT skali,
- manje od 50 poena na INT skali,
- vrednost na EXT skali da je viša od vrednosti na INT skali,
- više od 50 poena na IEX skali,
- manje od 45 poena na NAE skali,

- više od 79 poena na PAE skali,
- između 15 i 77 poena na DEP skali,
- više od 48 poena na FOT skali,
- više od 54 poena na PUP skali,
- više od 83 poena u oblasti pouzdanosti,
- više od 78 poena u oblasti energije,
- više od 68 poena u oblasti fizičke konkurentnosti,
- više od 78 poena u oblasti opšte ekstravertnosti,
- između 47 i 95 poena u oblasti kritičkog pristupa,
- manje od 53 poena u oblasti anksioznosti,
- manje od 45 poena u oblasti opšte distrakcije.

H2: *Korišćenjem TAIS testa ličnosti u selekciji kadrova mogu se ustanoviti predispozicije za njihovu uspešnost na poziciji menadžera ugostiteljskih preduzeća.*

Na osnovu rezultata koji su ostvareni unutar jedne standardne devijacije od aritmetičke sredine u Istraživanju 1, u procesu selekcije kadrova koji poseduju predispozicije za uspešnost na poziciji menadžera u ugostiteljskih preduzeća, kandidati na TAIS testu ostvaruju sledeće rezultate:

- više od 73 poena na BET skali,
- manje od 58 poena na OET skali,
- više od 73 poena na BIT skali,
- vrednost na BIT skali da je viša ili približna vrednosti na BET skali,
- manje od 57 poena na OIT skali,
- između 50 i 95 poena na NAR skali,
- vrednost na NAR skali da je niža od vrednosti na BET i BIT skalama,
- manje od 51 poen na RED skali,
- više od 84 poena na INFP skali,
- između 18 i 80 poena na BCON skali,
- više od 85 poena na CON skali,
- više od 75 poena na SES skali,
- više od 55 poena na P/O skali,
- manje od 70 poena na OBS skali,

- više od 71 poen na EXT skali,
- manje od 52 poena na INT skali,
- vrednost na EXT skali da je viša od vrednosti na INT skali,
- više od 71 poen na IEX skali,
- između 15 i 79 poena na NAE skali,
- više od 62 poena na PAE skali,
- između 13 i 75 poena na DEP skali,
- više od 47 poena na FOT skali,
- više od 56 poena na PUP skali,
- više od 88 poena u oblasti pouzdanosti,
- više od 82 poena u oblasti energije,
- više od 81 poena u oblasti fizičke konkurentnosti,
- više od 68 poena u oblasti opšte ekstravertnosti,
- više od 75 poena u oblasti kritičkog pristupa,
- manje od 59 poena u oblasti anksioznosti,
- manje od 62 poena u oblasti opšte distrakcije.

Sporedne hipoteze:

- *Dobre upravljačke sposobnosti u ugostiteljskim preduzećima ne znače automatski i dobre ugostiteljske sposobnosti i obrnuto*.

Iako je i jedna i druga grupa ispitanika ostvarila visoke rezultate na skalama moć zapažanja (BET) i analitički pristup (BIT), ustanovljeno je da menadžeri ugostiteljskih preduzeća vremenom više razvijaju analitički pristup. Razvoj ove sposobnosti utiče na uspešnost u rešavanju kompleksnih problema i zadataka, planiranju i organizaciji poslovanja. Kako bi uspeli u strateškom poslovanju, menadžeri ugostiteljskih objekata, takođe, više kontrolišu dešavanja, situacije i ljude sa kojima sarađuju, oštrije i više komuniciraju i detaljnije analiziraju situacije pre nego što preuzmu nove rizike poslovanja. Usled ovakvog poslovnog ponašanja, u odnosu na pojedince koji poseduju dobre ugostiteljske sposobnosti, menadžeri ostvaruju niže rezultate na skalama preuzimanje rizika (BCON) i briga za druge (PAE), a više rezultate na skalama kontrole (CON), verbalnog izražavanja (IEX), konfliktnosti (NAE) i u oblasti kritičkog pristupa. Ovakav pristup poslovanju, menadžere udaljava od

primećivanja sitnica koje su važne gostima i oni više kritički i kroz ostvarenje profita posmatraju različite aspekte poslovanja uključujući i zahteve gostiju.

U isto vreme, pojedinci koji poseduju dobre ugostiteljske sposobnosti svoju moć zapažanja koriste kao jedan od najjačih aduta u komunikaciji sa gostima, oni impulsivnije i brže reaguju na želje gostiju pokušavajući na više načina da budu dopadljivi i da ostave odličan utisak na gosta. Niži rezultati za ovu grupu ispitanka na skalama kontrole (CON), verbalnog izražavanja (IEX), konfliktnosti (NAE) i kritičkog pristupa potvrđuju ovu pojavu. Značajno visoki rezultati na skali briga za druge (PAE) ukazuje na potpunu predanost poslovnim zadacima kroz prepoznavanje i ispunjavanje potreba i želja gostiju.

- *Karakteristike ličnosti - visoka moć zapažanja, sposobnost za primanje i razmenu velikog broja informacija, ekstravertnost, efektivno verbalno izražavanje i briga za druge stvaraju osećaj gostoprimstva potencijalnim gostima.*

Prema rezultatima učesnika u Istraživanju 2, najviše prosečne vrednosti u kombinaciji sa najnižim vrednostima standardne devijacije ostvarene su u oblastima moć zapažanja (BET), obrada informacija (INFP), ekstravertnost (EXT) i briga za druge (PAE). Ovakvi rezultati ukazuju na posebnu važnost pomenutih četiri TAIS parametra u otkrivanju predispozicija kod pojedinaca za uspešnost u pružanju gostoprimstva, čime se poseban akcenat stavlja na ove karakterne osobine koje je moguće odrediti korišćenjem TAIS testa ličnosti.

Uz pomenuta četiri parametra, verbano izražavanje (IEX) igra posebnu ulogu u pružanju gostoprimstva, jer se od pojedinaca u ovom poslu zahteva da se slobodno, ali u isto vreme i umereno izražavaju. Upravo ovakav pristup komunikaciji predstavlja efektivnu komunikaciju u kojoj i jedna i druga strana aktivno slušaju i podstiču sagovornika na dijalog. Prosečna vrednost parametra IEX od 73 sa standardnom devijacijom od 22,7 zahteva od pojedinaca da njihov rezultat ne bude niži od 50-og podeoka na TAIS skali.

Zaključak

Velike su razlike u načinima na koji je usluga pružena. Usluga pružena u Hong Kongu biće verovatno formalnija od usluge pružene u Turskoj. Usluga pružena na Tajlandu biće verovatno toplija od usluge pružene u Velikoj Britaniji. Usluga pružena u hotelu kategorisanom sa pet zvezdica biće verovatno kompletnija nego uslugu pružena u hotelu kategorisanom sa tri zvezdice. Svaka usluga ima svoju cenu i svog klijenta koji je tu cenu spreman da plati. Način na koji je svaka usluga plasirana zavisi od lokacije, resursa, interesa, svrhe, vrednosti, potražnje, pa i samih gostiju. U isto vreme, način na koji je ta usluga pružena zavisi samo od jednog – autentičnosti osobe koja uslugu pruža.

Činjenica da se u nekim zemljama i nekim kulturama gostoprimstvo više ili manje oseća, potvrđuje naše zaključke da je gostoprimstvo osobina duha čoveka. U nekim kulturama, gostoprimstvo se podstiče i neguje od davnina i deo je porodičnih vrednosti i kulturnih normi. Ljudi koji su odrasli u takvim sredinama i sa takvim vrednostima, pleniće ljubaznošću, druželjubivošću i toplom interakcijom sa drugima bilo gde da se nađu. Ovakvi ljudi otvoreno stupaju u interakciju sa strancima i pokazuju iskreno brigu za ljude oko sebe. Taj duh se u njima ne gubi, već samo menja oblik u zavisnosti od situacije i okruženja.

Kada se ovo zapažanje prenese u svet poslovanja, pristup je isti. Isti ovi ljudi koji u svojim privatnim životima imaju ili nemaju osećaj za gostoprimstvo, nalaze se i poslovnom svetu. Njihov pristup raznim situacijama u privatnom i poslovnom svetu može biti različit, ali način na koji se oni ophode i brinu o ljudima oko sebe, biće isti. Iskreno srdačni ljudi unose prijatnost u svaku komunikaciju i svaki odnos, pa čak i sa strancima. Gostoprimstvo se ne uči. Gostoprimstvo je način života.

U savremenom dobu standardizacije i automatizacije procesa, menadžeri hotelskih preduzeća moraju da uvide razliku između kvalitetne usluge i toplog gostoprimstva. Stavljajući naglasak na svoje gostoprimstvo i jak pozitivan utisak ostavljen na goste, hotelske kompanije imaju šansu da stvore ogromnu konkurentsku prednost u vremenu kada je svaki drugi aspekt usluge lako iskopirati.

Postoje očigledni rezultati koji potvrđuju da se TAIS test ličnosti može koristiti za utvrđivanje predispozicija za uspešno obavljanje poslova u oblasti ugostiteljtva. Tehničke veštine se mogu naučiti, ali dobro obavljena tehnička strana posla ne znači uvek i uspešnost u poslu. Meke veštine, socijalna inteligencija, temperament i uopšteno karakteristike ličnosti utiču u velikoj meri na uspešnost obavljanja posla. Prilikom selekcije zaposlenih, tehničke veštine se mogu proveriti, subjektivno oceniti ličnost, ali uz pomoć psiholoških testova ličnosti mogu se objektivno proceniti pojedine karakteristike ličnosti potencijalnih kandidata. TAIS test ličnosti je dobio prednost ispred ostalih mnogobrojnih

testova ličnosti koji su trenutno na tržištu, jer on svaku osobu posmatra individualno. Ne postoje dve iste osobe i tako isto ne postoje dva ista rezultata. TAIS ne definiše ličnosti grupišući ih prema sličnim karakteristikama, već se svaki parametar individualno posmatra od slučaja do slučaja. Iako individualno posmatrani, u ovom istraživanju određeni su parametri na kojima zaposleni u ugostiteljskim preduzećima rezultiraju slično. Takođe su određeni i parametri koji se ne mogu uzeti u obzir za određivanje uspešnosti ove grupe pojedinaca, jer su rezultati u ovim oblastima pokazali nerelevantnost prema datom istraživanju.

Prema istraživanju sprovedenom od strane Rebić, T., Dražeta, L., Đokić, B. (2015) u beogradskim hotelima od tri, četiri i pet zvezdica, intervjuisanje kandidata je najzastupljeniji model selekcije. Utvrđeno je da hoteli najviše kategorije stavljaju akcenat na korišćenje kombinovanih modela slekcije, a korišćenje centara za testiranje i procenu zavisi od konkretne ekspertize i prakse zaposlenih u sektoru ljudskih resursa. Testove ličnosti za selekciju kandidata na menadžment pozicijama koriste u tri od deset ispitanih hotela, dok samo jedan hotel od tri zvezdice (od deset hotela uključenih u istraživanje: 3 hotela sa tri zvezdice, četiri hotela sa četiri zvezdice i tri hotela sa pet zvezdica) koristi test ličnosti kao oblik selekcije kandidata za neupravljačke pozicije. Njihovim istraživanjem pokazano je da nijedan hotel u Beogradu od četiri i pet zvezdica ne koristi testove ličnosti u procesu selekcije zaposlenih na neupravljačkim pozicijama. Zaposleni u sektoru ljudskih resursa ovih hotela se u najvećoj meri oslanjaju na procenu intervjuista i na rezultate testova znanja i sposobnosti prilikom odabira svojih zaposlenih koji će biti u direktnom kontaktu za gostima. Ovakav pristup slekciji kandidata zahteva promene i uvođenje novih metoda selekcije u cilju snižavanja stepena fluktuacije zaposlenih i povećanja zadovoljstva gostiju. Rezultati TAIS testa ličnosti pokazali su da osobe koje pružaju srdačnu uslugu poseduju specifične karakteristike ličnosti u odnosu na većinu stanovništva što doprinosi kako njihovoj uspešnosti na radnom mestu, tako i uspešnosti poslovanja ugostiteljskih kompanija. Potrebno je da se stvori svest o tome koliko je veliki uticaj karakteristika ličnosti zaposlenih na pozicijama koje direktno pružaju uslugu.

Kroz istraživanja čiji su rezultati analizirani u ovom radu, TAIS test ličnosti učvrstio je svoju poziciju u oblasti selekcije kandidata, pokazavši da poseduje potrebne parametre određenih karakternih osobina koje potvrđuju prisustvo ili odsustvo predispozicija potrebnih za rad u ugostitelstvu. Prema rezultatima TAIS testa ličnosti takođe se uočavaju i razlike između pojedinaca koji uspešno vode poslovanje ugostiteljskih preduzeća i onih koji sa lakoćom ostavljaju utisak na svoje goste. Po uzoru na Hedrih, V. (2009) koji je dokazao validnost Holandovog heksagonalnog modela – koji ima veliki uticaj na stvaranje testova procene ličnosti u neakademskim sferama (Gottfredson, G. D. 1999) i njegovu povezanost sa modelom The Big Five na uzorku iz Srbije, buduća istraživanja će primeniti TAIS test ličnosti na procenu ličnosti zaposlenih u ugostiteljstvu u Republici Srbiji. Većina

dostupnih istraživanja iz oblasti selekcije kandidata kroz testove procene ličnosti zasnovana su na uzorcima iz Sjedinjenih Američkih Država, Australije, Velike Britanije i drugih zemalja, većinom, sa engleskog govornog područja. S obzirom na to da se TAIS test ličnosti za sada može uraditi na 12 svetskih jezika od kojih nijedan nije srpski jezik, u budućnosti se planira da prevodom na srpski jezik primena TAIS test ličnosti u Republici Srbiji bude značajno povećana. Do tada, povoljna karakteristika ugostiteljskog poslovanja koja predstavlja rad sa strancima i samim tim poznavanje drugih jezika, pruža mogućnost da se TAIS test ličnosti već sada koristi i u Republici Srbiji kao metod selekcije kandidata u ugostiteljskim preduzećima. Na taj način se već sada mogu primeniti saznanja prikazana u ovom naučno-istraživačkom radu.

Literatura:

1. Albrecht, R. R., Feltz, D. L. (1987). Generality and Specificity of Attention Belated to Competitive Anxiety and Sport Performance. Journal of Sport Psychology, 9(3), 231–248
2. Ash, P. (1971). Screening employment applicants for attitudes toward theft. Journal of Applied Psychology, 55(2), 161–164
3. Barger, P. B., Grandey, A. A. (2006). Service with A Smile and Encounter Satisfaction: Emotional Contagion and Appraisal Mechanisms. Academy of Management Journal, 49(6), 1229–1238
4. Barjaktarović D. (2015). Restoratersko poslovanje, Beograd: Univerzitet Singidunum
5. Barjaktarović, D. (2013). Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Beograd: Univerzitet Singidunum
6. Barrick, M. R., Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. Personnel Psychology, 44(1), 1–26
7. Barrick, M. R., Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship the Big Five personality dimensions and job performance. Journal of Applied Psychology, 78, 715–722.
8. Barrick, M. R., Mount, M. K., Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? International Journal of Selection and Assessment, 9, 9–30.
9. Baum, T., Dutton, E., Karimi, S., Kokkranikal, J., Devine, F., Hearns, N. (2007). Cultural diversity in hospitality work. Cross Cultural Management: An International Journal, 14(3), 229–239.
10. Baum, T. (1995) Managing Human Resources in the European Hospitality and Tourism Industry – A Strategic Approach, London: Chapman and Hall.
11. Baum T. (2012), Migrant workers in the international hotel industry, International Labour Office - International Migration Branch and Sectoral Activities Department, Geneva
12. Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. Journal of Vocational Education & Training, 54(3), 343–364
13. Ben-Porath, Y. S., Butcher, J. N. (1986). Computers in personality assessment: A brief past, an ebullient present, and an expanding future. Computers in Human Behavior, 2(3), 167–182
14. Berkelaar, B. L., Buzzanell, P. M. (2014). Online Employment Screening and Digital Career Capital. Management Communication Quarterly, 29(1), 84–113
15. Blackman, M. (2017). Using Interviewing in Selection. In Goldstein, H., Pulakos, E. D., Passmore, J., Semedo, C. (Ed.). The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
16. Bond, J.W., Nideffer, R.M. (1992). Attentional and interpersonal characteristics of elite Australian Athletes. Australian Sports Commission, Excel 8(2), 101–111
17. Boštjančič, E. (2010). Personality, job satisfaction, and performance of Slovenian managers - How Big is the role of emotional intelligence in this? Studia psychologica. 52. 207-218

18. Branson, R. (1998). Losing My Virginity: The Autobiography. Virgin Publishing Ltd. London
19. Brotherton, B., Wood, R. C. (2000). Hospitality and hospitality managemet. In C. Lashley and A. Morrison (ed.), In Search of Hospitality; Theoretical Perspectives and Debates, Oxford: Butterworth-Heinemann.
20. Bufquin, D., DiPietro, R., Orlowski, M., Partlow, C. (2018). Social evaluations of restaurant managers: The Effects on Frontline Employees' Job Attitudes and Turnover Intentions. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(3), 1827–1844
21. Bufquin, D., DiPietro, R., Park, J.Y., Partlow, C. (2017). Effects of Social Perceptions and Organizational Commitment on Restaurant Performance. Journal of Hospitality Marketing & Management, 26(7), 752–769.
22. Bujišić, M., Bogićević, V., Parsa, H. G., Jovanović, V., Sukhu, A. (2019). It's raining complaints! How weather factors drive consumer comments and word-of-mouth. Journal of Hospitality & Tourism Research, *43*(5), 656–681
23. Bulat Z., Tatović S., Repić, A., Bulat, P. (2016). Kontrola zaposlenih na prisustvo psihoaktivnih kontrolisanih supstanci, Medicinska revija, 8(4): 235-240
24. Carper, J. (1992). Strategies for winning guests in competitive times. Hotels, 52, 76-79.
25. Celli, F., Bruni, E., Lepri, B. (2014). Automatic Personality and Interaction Style Recognition from Facebook Profile Pictures. Proceedings of the ACM International Conference on Multimedia - MM '14.
26. Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., Hogan, R. (2016). New Talent Signals: Shiny New Objects or a Brave New World? Industrial and Organizational Psychology, 9(03), 621–640
27. Corstjens, J., Lievens, F., Krumm, S. (2017). Situational Judgement Tests for Selection. In Goldstein, H., Pulakos, E. D., Passmore, J., Semedo, C. (Ed.). The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
28. Cousins, J. A., Lillicrap, D., Weekes, S. (2014). Food and beverage service. Abingdon, Oxon: Hodder Education
29. Cripps, B. (2017). Ride the Horse Around the Course: Triangulating Nomothetic and Idiographic Approaches to Personality Assessment. In Cripps, B. (Ed.). Psychometric testing: Critical perspectives. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons
30. Čačić K. (2010). Poslovanje hotelskih preduzeća, Beograd: Univerzitet Singidunum
31. Čerović S. (2009). Strategijski menadžment u turizmu, Beograd: Univerzitet Singidunum
32. Čerović S. (2019). Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Beograd: Univerzitet Singidunum
33. Dessler G. (2007). Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Beograd: Data Status
34. Đurić D., Simić J. (2011). Osnovni faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija, Škola biznisa, 1/2011
35. Eifert, G. H., Feldner, M. T. (2004). Conceptual Foundations of Behavioral Assessment Strategies: From Theory to Assessment. In Hersen, M., Haynes, S. N., Heiby, E. M. (Ed.). Comprehensive handbook of psychological assessment, Volume 3: Behavioral Assessment. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

36. Emenheiser, D. A., Clay, J. M., Palakurthi, R. (1998). Profiles of successful restaurant managers for recruitment and selection in the US. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10(2), 54–62
37. Forbes Insights (2012). Global Diversity Rankings by Country, Sector, and Occupation, Forbes Insights, New York, NY.
38. Furnham, A. (2017). The Contribution of Others' Methods in Recruitment and Selection: Biodata, References, Resumes and CVs. In Goldstein, H., Pulakos, E. D., Passmore, J., Semedo, C. (Ed.). The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
39. Gagić, S., Jovičić, A., Erdeji, I., Kalenjuk, B., D. Petrović, M. (2015). Analiza kvaliteta u vojvođanskim restoranima, SITCON 2015 - Singidunum International Tourism Conference
40. Ganzach, Y., Pazy, A. (2015). Cognitive versus Non -Cognitive Individual Differences and the Dynamics of Career Success. Applied Psychology: An International Review, 64(4), 701 -726
41. Gates B. (1999), Business at the speed of thought: Using a Digital Nervous System, New York: Warner Books
42. Gibby, R. E., Zickar, M. J. (2008). A history of the early days of personality testing in American industry: An obsession with adjustment. History of Psychology, 11(3), 164-184
43. Goodstein, L.D., Lanyon, R.I. (1999). Applications of Personality Assessment to the Workplace: A Review. Journal of Business and Psychology 13, 291–322
44. Gottfredson, G. D. (1999). John L. Hollands Contributions to Vocational Psychology: A Review and Evaluation. Journal of Vocational Behavior, 55(1), 15–40
45. Gough, H. G. (1971). The Assessment of Wazward Impulse by Means of the Personnel Reaction Blank. Personnel Psychology, 24(4), 669–677.
46. Gould, D., Murphy, S., Tammen, V., May, J. (1989). An Examination of U.S. Olympic Sport Psychology Consultants and the Services They Provide. The Sport Psychologist, 3(4), 300–312
47. Hall, J. A., Pennington, N., Lueders, A. (2013). Impression management and formation on Facebook: A lens model approach. New Media & Society, 16(6), 958–982
48. Han, S. J., Kim, W. G., Kang, S. (2017). Effect of restaurant manager emotional intelligence and support on front-of-house employees' job satisfaction. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 29(11), 2807–2825
49. Hedrih, V. (2009). Profesionalna interesovanja i osobine ličnosti, Godišnjak za psihologiju, 6(8), 155-172
50. Hemmington, N. (2007). From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business. The Service Industries Journal, 27(6), 747–755
51. Hiebeler, R., Kelly, T. B., Ketteman, C. (2000). Best practices: building your business with customer-focused solutions. New York: Simon & Schuster.
52. Hight, S. K., Gajjar, T., Okumus, F. (2019). Managers from "Hell" in the hospitality industry: How do hospitality employees profile bad managers? International Journal of Hospitality, 77, 97-107.
53. Hochschild A. R. (2003). The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling, Oakland: University of California Press

54. Hogan, R., Hogan, J., Roberts, B. W. (1996). Personality measurement and employment decisions: Questions and answers. American Psychologist, 51(5), 469–477
55. Hughes, D. J., Batey, M. (2017). Using Personality Questionnaires for Selection. In Goldstein, H., Pulakos, E. D., Passmore, J., Semedo, C. (Ed.). The Wiley Blackwell handbook of the psychology of recruitment, selection and employee retention. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
56. Humm, D. G., Wadsworth, G. W. (1935). The Humm-Wadsworth temperament scale. The American Journal of Psychiatry, 92, 163–200
57. Ihsan, Z., Furnham, A. (2018). The new technologies in personality assessment: A review. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 70(2), 147–166
58. Jovanović V. (2005), Geografska informaciona nauka, Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka
59. Kang, H. J., Gatling, A., Kim, J. (2014). The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 14(1), 68–89
60. Kato, P. M., de Klerk, S. (2017). Serious games for assessment: welcome to the jungle. Journal of Applied Testing Technology, 18(S1), 1-6.
61. Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.
62. Kiełbasiewicz-Drozdowska I., Radko S. (2006), The role of intercultural communication in tourism and recreation, "Studies In Physical Culture And Tourism", 13(2), pp. 75–85.
63. Kim, W. G., Leong, J. K., Lee, Y.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. International Journal of Hospitality Management, 24(2), 171–193
64. King, C. (2010). One size doesn't fit all. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 22(4), 517–534
65. Kinman, G. (2009). Emotional labour and strain in "front-line" service employees. Journal of Managerial Psychology, 24(2), 118–135
66. Kocadere, S. A., Çağlar, Ş. (2015). The design and implementation of a gamified assessment. Journal of e-Learning and Knowledge Society, 11(3)
67. Kosar Lj., Đurišić B. (2010). Menadžment kvaliteta u hotelijerstvu, Beograd: Visoka hotelijerska škola strukovnih studija
68. Kravitz, D. A., Stinson, V., Chavez, T. L. (1996). Evaluations of Tests Used for Making Selection and Promotion Decisions. International Journal of Selection and Assessment, 4(1), 24–34.
69. Kulić Ž., Milošević G. (2008). Upravljanje ljudskim resursima u turizmu, Beograd: Visoka turistička škola strukovnih studija
70. Kumar, R. (2019). The Use of Personality Testing in Personnel Selection. CMC Senior Theses. 2038.
71. Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruk, L. (2010). The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. Cornell Hospitality Quarterly, 51(2), 171–214

72. Landers, R. N., Schmidt, G. B. (2018). Social Media in Employee Selection and Recruitment: Current Knowledge, Unanswered Questions, and Future Directions, in Social Media in Employee Selection and Recruitment Theory, Practice, and Current Challenges. Cham: Springer International Publishing
73. Lashley, C., Morrison, A. (2000) In Search of Hospitality; Theoretical Perspectives and Debates, Oxford: Butterworth-Heinemann
74. Llopis, G. (2011). Diversity management is the key to growth: make it authentic. Forbes Insights, New York, NY
75. Lynch, P., Molz, J. G., Mcintosh, A., Lugosi, P., Lashley, C. (2011). Theorizing hospitality. Hospitality & Society, 1(1), 3–24
76. MacKinnon, D. W. (1944). The structure of personality. In J. McVicker Hunt (Ed.), Personality and the behavior disorders (Vol. 1, pp. 3-48). New York: Ronald Press
77. Maslov, A. (2004). Psihologija u menadžmentu, Adižes, Novi Sad
78. McCormack M.H. (2014). What they don't teach you at Harvard Business School, London: Profile Books Ltd
79. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. Journal of Personality and Social Psychology, 49(3), 710–721.
80. McCrae, R. R., Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. Journal of Personality and Social Psychology, 52(1), 81–90.
81. McGowan, R. W., Talton, B. J., Tobacyk, J. J. (1990). Attentional Style and Powerlifting Performance. Perceptual and Motor Skills, 70(3), 1253–1257
82. Mestre, M. V., Samper, P., Frías, M. D., Tur, A. M. (2009). Are Women More Empathetic than Men? A Longitudinal Study in Adolescence. The Spanish Journal of Psychology, 12(01), 76–83.
83. Mitrašinović I. (2019). Gostoprimstvo u funkciji razvoja kvaliteta ljudskog kapitala u hotelskom poslovanju – drugi pristupni rad, Departman za poslediplomske studije, Beograd: Univerzitet Singidunum
84. Mitrašinović I. (2011). Informacione tehnologije u osnovi kvalitetnog procesa zapošljavanja u savremenom hotelskom poslovanju – master rad, Departman za poslediplomske studije, Beograd: Univerzitet Singidunum
85. Mitrašinović I. (2019). Karakteristike ličnosti uspešnih menadžera restorana – treći pristupni rad, Departman za poslediplomske studije, Beograd: Univerzitet Singidunum
86. Mitrašinović I. (2013). Specifične karakteristike ljudskih resursa u hotelskom poslovanju – prvi pristupni rad, Departman za poslediplomske studije, Beograd: Univerzitet Singidunum
87. Mohsin, A. (2006). Cross-cultural Sensitivities in Hospitality: a matter of conflict or understanding. International Conference on Excellence in the Home: Balanced Diet – Balanced Life, London
88. Morgeson, F. P., Reider, M. H., Campion, M. A. (2005). Selecting Individuals In Team Settings: The Importance Of Social Skills, Personality Characteristics, And Teamwork Knowledge. Personnel Psychology, 58(3), 583–611
89. Myers, I., Myers, P. B. (1995). Gifts differing: understanding personality type. California: Davies-Black

90. Nideffer, R. M. (1976). Test of attentional and interpersonal style. Journal of Personality and Social Psychology, 34(3), 394–404

91. Nideffer, R.M. Sharpe, R. (1978). A.C.T.: Attention control training, New York: Wyden Books.

92. Nideffer, R. M. (1987). Issues in the Use of Psychological Tests in Applied Settings. The Sport Psychologist, 1(1), 18–28

93. Nideffer R. M. (1990). Use of the Test of Attentional and Interpersonal Style in Sport. The Sport Psychologist, 4, 285-300

94. Nideffer, R. M. (2007). The Attentional and Interpersonal Style (TAIS) Inventory. Toronto: Multi-Health Systems Inc.

95. Nideffer, R. M. The Attentional and Interpersonal Style Inventory - Technical Manual, Canada: Simpson Group, Generation: 2018

96. Noe, R. A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., Eligh, L. (2016). Strategic human resource management: gaining a competitive advantage. Toronto: McGraw-Hill Ryerson

97. Njeguš A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Beograd: Univerzitet Singidunum

98. Njeguš A. (2011/2018). Poslovni informacioni sistemi, Beograd: Univerzitet Singidunum

99. O'Connor, D. (2005). Towards a new interpretation of "hospitality." International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(3), 267–271

100. O'Keeffe, D.A., Nugent, E., Neylon, K., Conroy, R.M., Neary, P., Doherty, E.M. (2019). Use of a Novel Measure of Nontechnical Skills in Surgical Trainees: Is There an Association With Technical Skills Performance? Journal of surgical education, 76(2), 519-528

101. O'Neill, J. W., Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 30(2), 385–390

102. Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., Judge, T. A. (2007). In Support of Personality Assessment In Organizational Settings. Personnel Psychology, 60(4), 995–1027

103. Ottenbacher, M., Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 46(2), 205–222

104. Pantelidis, I., Wrobel, S. (2008). London's hospitality workforce: cultural diversity a choice or necessity? London Journal of Tourism, Sport, and the Creative Industries, 1(1), 13-21.

105. Pearson, D., Angulo, A., Bourcier, E., Freeman, E., Valdez, R. (2007). Hospitality Workers' Attitudes and Exposure to Secondhand Smoke, Hazardous Chemicals, and Working Conditions. Public Health Reports, 122(5), 670–678.

106. Pešić, A. (2012), Marketing istraživanje, Sremski Karlovci: Cekom books

107. Pilbeam, S., Corbridge, M. (2006). People resourcing: Contemporary HRM is practice (3rd ed.). Essex – England: Printice Hall.

108. Popesku, J. (2018). Marketing u turizmu i hotelijerstvu, Beograd: Univerzitet Singidunum

109. Pratt R., Whitney D. L. (1991). Attentional and Interpersonal Characteristics of Restaurant General Managers in Comparison With Other Groups of Interest. Hospitality Research Journal, London, 15(1), 9-24.

110. Rafaeli A., Sutton R.I. (1989). The Expression of Emotion in Organizational Life. Research in Organizational Behavior, 11, 1-43.

111. Rebić, T., Dražeta, L., Đokić, B. (2015). The Use of Selection Methods in Hospitality, Beograd: International Scientific Conference Sinteza

112. Rogers, R. (2008). Clinical assessment of malingering and deception. New York: Guilford Press.

113. Roth, W. F. (2015). Out of the box thinking for successful managers. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group

114. Rothstein, M. G., Goffin, R. D. (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? Human Resource Management Review, 16(2), 155–180

115. Scroggins, W. A., Thomas, S. L., Morris, J. A. (2008). Psychological Testing in Personnel Selection, Part II: The Refinement of Methods and Standards in Employee Selection. Public Personnel Management, 37(2), 185–198

116. Sisson, L. G., Adams, A. R. (2013). Essential Hospitality Management Competencies: The Importance of Soft Skills. Journal of Hospitality & Tourism Education, 25(3), 131–145

117. Smith, M. A., Canger, J. M. (2003). Effects of Supervisor "Big Five" Personality on Subordinate Attitudes. Journal of Business and Psychology, 18(4), 465–481

118. Solnet, D., Hood, A. (2008). Generation Y as Hospitality Employees: Framing a Research Agenda. Journal of Hospitality and Tourism Management, 15(1), 59-68

119. Stefanović V., Blagojević S. (2009) Menadžment ljudskih resursa u turizmu, Novi Sad: Prirodno - matematički fakultet

120. Summers, J. J., Miller, K., Ford, S. (1991). Attentional Style and Basketball Performance, Journal of Sport and Exercise Psychology, 8, 239-253

121. Tariq, M.R., Anwar, M., Aslam, M.D. (2011). Impact of Employee Adaptability to Change towards Organizational Competitive Advantage. Global Journal of Management And Business Research, 11(7).

122. Telfer, E. (2000) The philosophy of hospitableness. In C. Lashley and A. Morrison (ed.), In Search of Hospitality; Theoretical Perspectives and Debates, Oxford: Butterworth-Heinemann.

123. Tesone D. V. (2008), Handbook of hospitality human resources management, Burlington: Butterworth-Heinemann

124. Tesone, D. V., Ricci, P. (2006). Toward a Definition of Entry-Level Job Competencies. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 7(4), 65–80

125. Testa M. R., Sipe L. (2012). Service-leadership competencies for hospitality and tourism management. International Journal of Hospitality Management, 31(3), 648–658

126. Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. Personnel Psychology, 44(4), 703–742

127. Vallerand, R. J. (1983). Attention and Decision Making: A Test of the Predictive Validity of the Test of Attention and Interpersonal Style (TAIS) in a Sport Setting1. Journal of Sport Psychology, 5(4), 449–459

128. Van Rheede, A., Dekker, D. M. (2016). Hospitableness and sustainable development: New responsibilities and demands in the host-guest relationship, Research in Hospitality Management, 6:1, 77-81
129. Van Schoyck, S. R., Grasha, A. F. (1981). Attentional Style Variations and Athletic Ability: The Advantages of a Sports-specific Test. Journal of Sport Psychology, 3(2), 149–165
130. Van Westrop, M.A. (2014). Moderation effect of bad mood on relationship between extraversion and dealing with display rules, University of Amsterdam
131. Vinchur, A. J., College, L. (2007). A History of Psychology Applied to Employee Selection. In Koppes, L. L., Thayer, P. W., Vinchur, A. J., Salas, E. (Ed.). Historical perspectives in industrial and organizational psychology. New York: Psychology Press
132. Vujić, D., Suvajdžić, K., Sitarević, A. (2013). Upravljanje kulturnim različitostima i poslovna uspešnost. USEE. Novi Sad: Zbornik radova: 538-549
133. Weber, M. R., Crawford, A., Lee, J., Dennison, D. (2013). An Exploratory Analysis of Soft Skill Competencies Needed for the Hospitality Industry. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 12(4), 313–332
134. Whitney, D. L., Pratt, R. W. (1987). Paying Attention : a Study of Attentional and Interpersonal Styles of Hotel and Restaurant Administration Students. Hospitality Education and Research Journal, 11(3), 43–8.
135. York S. (2002). The holy intimacy of strangers, Jossey-Bass, San Francisco
136. Young, C. A. (2003). Organizational socialization: Messages, meanings, and making sense. In Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry, ed. S. Kusluvan, 289-308. New York: Nova Science.
137. Youngman, J. F. (2017). The use and abuse of pre-employment personality tests. Business Horizons, 60(3), 261–269
138. Zhao, X., Ghiselli, R. (2016). Why do you feel stressed in a “smile factory”? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 28(2), 305–326
139. Živković R. (2011), Ponašanje potrošača, Beograd: Univerzitet Singidunum

Elektronski izvori:

1. www.ada.gov
2. www.apa.org
3. www.arastl.com
4. www.asaecenter.org
5. www.assessteam.com
6. www.beaconhouse.rs
7. www.bls.gov
8. www.calipercorp.com
9. www.chambers.co.uk
10. www.criteriacorp.com
11. www.crystalknows.com
12. www.cuddlery.ca
13. www.djsimpson.com
14. www.eeoc.gov
15. www.enhanced-performance.ca
16. www.epstais.com
17. www.forbes.com
18. www.group.accor.com
19. www.harrisonassessments.com
20. www.hiresuccess.com
21. www.hoganassessments.com
22. www.ihgplc.com
23. www.ilo.org
24. www.infoharvest.com
25. www.joboutlook.gov.au
26. www.nideffer.com
27. www.onetonline.org
28. www.oracle.com
29. www.oxfordeconomics.com
30. www.oxfordlearnersdictionaries.com
31. www.parinc.com
32. www.parlament.gov.rs

33. www.predictiveindex.com
34. www.ritzcarlton.com
35. www.servicethatsells.com
36. www.shrm.org
37. www.sigmaassessmentsystems.com
38. www.smallbusiness.chron.com
39. www.spiritofphiloxenia.blogspot.com
40. www.successperformancesolutions.com
41. www.taisassessment.com
42. www.talentclick.com
43. www.themyersbriggs.com
44. www.velikirecnik.com
45. www.vesti.rs

Popis slika:

Slika 5.1 Prikaz TAIS standardne normativne grupe označene sivim barovima sa distribucijom između 16-tog i 84-og procentnog poena sa prosekom od 50 procentnih poena_____100

Slika 6.1 Primeri tri različita TAIS profila učesnika Istraživanja 1_____106

Slika 7.1 Primer rezultata TAIS profila jednog od učesnika u Istraživanju 2_____1255

Slika 7.2 Primeri tri različita TAIS profila učesnika Istraživanja 2_____125

Popis tabela:

Tabela 6.1 Balansna karta za ocenjivanje rezultata uspešnosti menadžera_____1004

Tabela 6.2 Izračunate vrednosti aritmetičke sredine, standardne devijacije, modusa, najmanje i najveće vrednosti i intervala TAIS faktora u Istraživanju 1_____10610

Tabela 6.3 Prosečne vrednosti izvedenih TAIS parametara učesnika Istraživanja 1_____1251

Tabela 7.1 Izračunate vrednosti aritmetičke sredine, standardne devijacije, modusa, najmanje i najveće vrednosti i intervala TAIS faktora u Istraživanju 2 _____12531

*Tabela 7.2 Prosečne vrednosti izvedenih TAIS parametara učesnika Istraživanja 2*_____12539

Tabela 8.1 Prosečne vrednosti rezultata učesnika Istraživanja 1 i Istraživanja 2_____12542

Tabela 8.2 Standardna devijacija rezultata učesnika Istraživanja 1 i Istraživanja 2_____12543

Tabela 8.3 Vrednost modusa pojedinačnih TAIS parametara Istraživanja 1 i Istraživanja 2_____12544

Tabela 8.4 Prosečne vrednosti izvedenih TAIS parametara učesnika Istraživanja 1 i Istraživanja 2.12545

Tabela 8.5 Vrednost standardne devijacije izvedenih TAIS parametara Istraživanja 1 i Istraživanja 2_____125 45

Tabela 8.6 Vrednost modusa izvedenih TAIS parametara učesnika Istraživanja 1 i Istraživanja 2_____125 45

Popis grafikona:

*Grafikon 6.1 Prikaz pojedinačnih TAIS rezultata učesnika Istraživanja 1*_____*1005*

*Grafikon 6.2 Prikaz prosečnih vrednosti rezultata učesnika Istraživanja 1 i prosečnih vrednosti TAIS standardne normativne grupe*_____*1067*

*Grafikon 6.3 Prosečne vrednosti rezultata Istraživanja 1 predstavljene na trećini skale*_____*12508*

*Grafikon 7.1 Prikaz pojedinačnih TAIS rezultata učesnika Istraživanja 2*_____*12527*

*Grafikon 7.2 Prikaz prosečnih vrednosti rezultata učesnika Istraživanja 2 i prosečnih vrednosti TAIS standardne normativne grupe*_____*12528*

*Grafikon 8.1 Prikaz prosečnih vrednosti rezultata učesnika Istraživanja 1 i istraživanja 2, kao i prosečnih vrednosti TAIS standardne normativne grupe*_____*12541*

EVALUACIJA MODELA TAIS ZA UTVRĐIVANJE PREDISPOZICIJA ZAPOSLENIH ZA RAD U UGOSTITELJSTVU

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	ossiecb.blogspot.com Internet	1653 words — 3%
2	www.singipedia.com Internet	204 words — < 1%
3	scholarship.claremont.edu Internet	157 words — < 1%
4	www.cbmsbm.com Internet	145 words — < 1%
5	link.springer.com Internet	137 words — < 1%
6	dlibrary.acu.edu.au Internet	128 words — < 1%
7	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	120 words — < 1%
8	hdl.handle.net Internet	115 words — < 1%
9	aut.researchgateway.ac.nz Internet	80 words — < 1%
10	eprints.bournemouth.ac.uk Internet	76 words — < 1%

11	beaconhouse.rs Internet	75 words — < 1%
12	vssp.edu.rs Internet	69 words — < 1%
13	espace.library.uq.edu.au Internet	66 words — < 1%
14	05aabd32c59c1fd7e5849ea3ff5dcc32b0cc086d.googledrive.com Internet	65 words — < 1%
15	s-space.snu.ac.kr Internet	60 words — < 1%
16	www.hr-conference.org Internet	60 words — < 1%
17	journals.sagepub.com Internet	56 words — < 1%
18	portal.sinteza.singidunum.ac.rs Internet	51 words — < 1%
19	numbrary.com Internet	51 words — < 1%
20	www.testpartnership.com Internet	44 words — < 1%
21	ABRAHAM PIZAM, AMIR SHANI. "The Nature of the Hospitality Industry: Present and Future Managers' Perspectives", Anatolia, 2009 Crossref	43 words — < 1%
22	www.gendar.hr Internet	43 words — < 1%
23	www.emeraldinsight.com Internet	36 words — < 1%

24	paulcollege.unh.edu Internet	35 words — < 1%
25	digitalcommons.liberty.edu Internet	34 words — < 1%
26	usclancaster.sc.edu Internet	34 words — < 1%
27	thesis.eur.nl Internet	34 words — < 1%
28	cqx.sagepub.com Internet	33 words — < 1%
29	www.ajhtl.com Internet	33 words — < 1%
30	www120.secure.griffith.edu.au Internet	33 words — < 1%
31	praxispsychology.blog Internet	33 words — < 1%
32	d-nb.info Internet	33 words — < 1%
33	www.whitneypress.com Internet	33 words — < 1%
34	www.labome.org Internet	32 words — < 1%
35	my.siop.org Internet	32 words — < 1%
36	erc.ucla.edu Internet	31 words — < 1%
37	vuir.vu.edu.au Internet	

		30 words — < 1%
38	www-management.wharton.upenn.edu Internet	30 words — < 1%
39	www.springerprofessional.de Internet	29 words — < 1%
40	ejournal.unitomo.ac.id Internet	29 words — < 1%
41	research.brighton.ac.uk Internet	28 words — < 1%
42	sgf2.golf.se Internet	28 words — < 1%
43	ulir.ul.ie Internet	28 words — < 1%
44	www.ilo.org Internet	28 words — < 1%
45	phd.degroote.mcmaster.ca Internet	28 words — < 1%
46	lauda.ulapland.fi Internet	27 words — < 1%
47	www.hoganassessments.com Internet	27 words — < 1%
48	oneclass.com Internet	27 words — < 1%
49	www.coursehero.com Internet	26 words — < 1%
50	iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com Internet	26 words — < 1%

51	tel.archives-ouvertes.fr Internet	26 words — < 1%
52	www.stendenaihr.com Internet	25 words — < 1%
53	www.tru.ca Internet	25 words — < 1%
54	Cass Shum, Anthony Gatling, Min-Hsuan Tu. "When do abusive leaders experience guilt?", International Journal of Contemporary Hospitality Management, 2020 Crossref	25 words — < 1%
55	nardus.mpn.gov.rs Internet	25 words — < 1%
56	www.enhanced-performance.com Internet	24 words — < 1%
57	edoc.pub Internet	24 words — < 1%
58	etds.nkuht.edu.tw Internet	23 words — < 1%
59	pdfs.semanticscholar.org Internet	23 words — < 1%
60	wrap.warwick.ac.uk Internet	23 words — < 1%
61	buscompress.com Internet	22 words — < 1%
62	researchonline.jcu.edu.au Internet	22 words — < 1%
63	ro.scribd.com Internet	21 words — < 1%

64	oiko.files.wordpress.com Internet	20 words — < 1%
65	strathprints.strath.ac.uk Internet	20 words — < 1%
66	content.sciendo.com Internet	20 words — < 1%
67	research.vu.nl Internet	20 words — < 1%
68	workforce.org Internet	20 words — < 1%
69	www.scribd.com Internet	19 words — < 1%
70	mro.massey.ac.nz Internet	19 words — < 1%
71	jiws.rs Internet	19 words — < 1%
72	motivationalpatterns.com Internet	18 words — < 1%
73	corporate.epstais.com Internet	18 words — < 1%
74	psycnet.apa.org Internet	18 words — < 1%
75	issuu.com Internet	18 words — < 1%
76	www.researchgate.net Internet	17 words — < 1%
77	pearl.plymouth.ac.uk Internet	17 words — < 1%

78	citeseerx.ist.psu.edu Internet	16 words — < 1%
79	irep.ntu.ac.uk Internet	16 words — < 1%
80	www.slideshare.net Internet	16 words — < 1%
81	www3.nccu.edu.tw Internet	16 words — < 1%
82	www.maturski.net Internet	16 words — < 1%
83	marketing.conference-services.net Internet	15 words — < 1%
84	repozitorij.unizg.hr Internet	15 words — < 1%
85	www.vps.ns.ac.rs Internet	15 words — < 1%
86	lane.stanford.edu Internet	15 words — < 1%
87	www.studymode.com Internet	14 words — < 1%
88	shura.shu.ac.uk Internet	14 words — < 1%
89	naucniskup.sinergija.edu.ba Internet	13 words — < 1%
90	aquila.usm.edu Internet	13 words — < 1%
91	www.hores.rs Internet	13 words — < 1%

92	cucjonline.com Internet	12 words — < 1%
93	epdf.pub Internet	11 words — < 1%
94	www.tilint.co.il Internet	10 words — < 1%
95	www.palermo.edu Internet	10 words — < 1%
96	researchonline.ljmu.ac.uk Internet	10 words — < 1%
97	umu.diva-portal.org Internet	10 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	ON	EXCLUDE MATCHES	< 15 WORDS
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON		