

ZNAČAJ OCENJIVANJA PERFORMANSI I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH ZA USPEŠNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

By Živorad Vasić

¹²
UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

**“ ZNAČAJ OCENJIVANJA PERFORMANSI I
NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH ZA USPEŠNO
POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU “**

¹²
- Doktorska disertacija –

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Kandidat:

Živorad Vasić

⁶¹
Beograd 2022.

SADRŽAJ

Uvod	5
Predmet istraživanja	5
Uvodne napomene i obrazloženje teze	6
Značaj istraživanja	8
Hipoteze istraživanja	9
Cilj istraživanja	11
Metode istraživanja	12
Očekivani naučni doprinos	15
Sadržaj disertacije	17
Kompleksnost metoda istraživanja: međuzavisnost performansi i nagrađivanja zaposlenih u hotelima	18
IDEO	20
SAVREMENO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I NJIHOVE PERFORMANSE	20
1 Karakteristike ljudskih resursa u savremenom hotelijerstvu	21
1.1. Međuzavisnost performansi i nagrađivanja zaposlenih u hotelima	27
1.2. Upravljanje radnom efikasnošću	28
1.3. Ciljevi praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti	33
1.4. Definisanje procesa ocenjivanja performansi zaposlenih	35
1.5. Određivanje standarda radne uspešnosti	38
1.5.1. Ocenjivanje uspešnosti	39
1.5.2. Nagrađivanje zaposlenih	41
1.5.3. Pravni aspekt procene radnog učinka u hotelima Srbije	43
1.5.4. Sistematizacija poslova i radnih zadataka	44
2 Proces ocenjivanja zaposlenih	48
2.1. Sadržaj ocenjivanja performansi	48
2.2. Nosioći aktivnosti procene radne uspešnosti	50
2.3. Operativne metode radne uspešnosti	55
2.3.1. Metodi osobina	55
2.3.2. Bihevioristički metodi	56
2.3.3. Metodi ostvarenih rezultata	57
2.3.4. Grafička skala procene	57
2.3.5. Metoda upravljanja postavljanjem ciljeva	58
3 Savremeni pristupi upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu	59

3.1	Mere za poboljšanje performansi	60
3.1.1	Intervju o uspešnosti.....	62
3.1.2	Problemi u ocenjivanju radne uspešnosti (performansi) zaposlenih	63
3.1.3	Odnos ocenjivanja performansi prema sistemu nagrađivanja.....	64
II	DEO	71
	MATERIJALI I ANALITIČKO - DOKUMENTACIONA OSNOVA ZA ISTRAŽIVANJE OCENJIVANJA PERFORMANSI ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU	71
4	Prikupljanje informacija za ocenjivanje performansi.....	72
5	Principi sistema ocenjivanja performansi zaposlenih - Osnov za izgradnju novog modela ocenjivanja	73
5.1	Osnovni principi ocenjivanja	73
5.1.1	Upoznajte svoj tim	74
5.1.2	Vrste performansi	75
5.1.3	Izbor ocenjivača performansi zaposlenih	77
5.1.4	Metodi i instrumenti ocenjivanja.....	79
5.1.5	Ciklus ocenjivanja	81
5.1.6	Najčešće greške u ocenjivanju performansi	84
5.1.7	Model uspešnog radnika.....	86
5.1.8	Rešavanje dilema pre procesa istraživanja: ocenjivanje performansi	90
5.2	Uloga menadžera za ljudske resurse u kreiranju i ocenjivanju performansi	96
5.2.1	Preporuke za menadžere.....	96
5.2.2	Preporuke za ocenjivača performansi	97
5.2.3	Zastava talenata	98
III		99
	OCENJIVANJE PERFORMANSI U HOTELIMA BEOGRADA (SELEKTIVNI UZORAK) ...	99
6	Prikaz uzorka hotela u Beogradu	100
6.1	Sadržaj ocenjivanja performansi u analiziranim hotelima	105
2.4.	Ukupni učinak ocene (performansi zaposlenih)	108
6.1.1	Osnovne ocene	108
6.1.2	Mešovita ocena učinka	109
6.1.3	Kretanje i prepoznavanje performansi	110
2.5.	Istraživanje satisfakcije zaposlenih	115
7	Primena modela ocenjivanja performansi u praksi	117
2.6.	Primena teoretskih modela	117
2.7.	Primena modela u praksi	123

2.7.1.	Primer hotela „Majestic“ Beograd	123
2.8.	Podizanje nivoa performansi i proces ocenjivanja	124
2.8.1.	Primer hotela „Zira“	128
2.8.2.	Primer hotela „Heritage“	135
2.8.3.	Primer hotela „Holiday Inn“	138
2.8.4.	Hotel M	145
IV DEO		150
UPOTREBA MEĐUNARODNIH STANDARDA U OCENJIVANJU PERFORMANSI		150
8	Metodologija i obrasci IHG	151
8.1	Pristup metodologiji	151
8.1.1	Uloga menadžera ljudskih resursa u IHG sistemu	153
8.1.2	Priprema sastanka pred ocenjivanja performansi	157
8.1.3	Nesvesna pristrasnost u ocenjivanju performansi	160
8.2	Razvoj performansi zaposlenih IHG grupacije hotela	169
8.3	Provera performansi pre ocenjivanja IHG grupacije hotela	174
8.3.1	Diskusija, slaganje sa timom i rad	174
9	Upravljanje liderstvom u IHG	177
2.9.	Upravljanje sa vašim liderskim „putovanjem” – razvoj performansi	177
2.10.	Razvojni okvir hotelske asocijacije IHG	178
2.11.	Upravljanje i prepoznavanje performansi po metodologiji IGH	179
2.12.	Poredak liderstva (okvir liderstva)	185
2.13.	Kako vi upravljate sa vašim liderskim razvojem i aktivnostima	187
Zaključni stavovi:		195
Literatura:		200
SADRŽAJ GRAFIKON, PRIMER, PREGLED, SHEMA, TABELA		206

U v o d

Predmet istraživanja

Istraživanja i kompleksna analiza kao predmet naučne opservacije u ovom doktorskom radu je specifičan tretman i odnos prema ljudskim resursima u hotelijerstvu. To je, pre svega, vrlo značajno s obzirom da hotelijerstvo kao radno intenzivna delatnost apsorbuje najveći udeo zaposlenih u turističkoj privredi. Polazi se od opšteg (specifičnosti rada i zapošljavanja u hotelijerstvu) do posebnog (edukacija i selekcija zaposlenih) i pojedinačnog (performanse i nagrađivanje svakog zaposlenog). Rad se, pre svega, odnosi na zaposlene u hotelima više kategorije na destinacijama boravišnog turizma u Srbiji, prvenstveno u Beogradu. Polazna osnova predstavlja obim i dinamika zaposlenosti u boravišnom hotelskom sektoru Beograda, jer je analiza ljudskih resursa u hotelijerstvu, sa čitavom lepezom performansi, od ključne važnosti za razvoj turizma. Na pojavu globalnih kriza utiče mnogo endogenih i egzogenih faktora iz raznih oblasti poslovnog, i ošteg društvenog okruženja, ali u domenu hotelijerstva krizu poslovanja prate ekonomska odnosno menadžment saznanja i veštine. Na menadžerima u hotelu, svih nivoa, leži najveća odgovornost u selekciji, edukaciji ali i u kreiranju te najzad i u ocenjivanju performansi te, posledično, i u nagrađivanju zaposlenih u hotelijerstvu. Definisanje performansi je, u savremenim uslovima poslovanja (nsaročito kada se pojavljuju opšte i dugotrajnije krize) je složen zadatak. Međutim, uobičajeno se polazi od toga da je to rezultat rada konkretnog pojedinca meren kvantitativno ili kvalitativno proizašao iz zbira njegovih znanja i veština koje je primenio u cilju obavljanja radnog zadatka ili dela svog, poverenog mu, posla. Obično se iskazuje u konkretnom vremenskom intervalu: kvartalno, polugodišnje, godišnje. Da bi se to evidentiralo određeni evaluator se izražava usmeno ali češće pismeno na strogo predviđenom obrascu. Međutim, pre procesa ocenjivanja mogućnosti i efekata rada zaposlenih neophodna je dobra selekcija među kandidatima, što predstavlja bitan zadatak menadžera za ljudske resurse. Sa stručnog, a posebno naučnog aspekta, pogrešno je smatrati da ocenjivanje radne uspešnosti ima veoma ograničenu upotrebu, mesto i značaj. Upravo predmet istraživanja treba da pruži odgovor kako i na koji naččin zaposleni uspešno obavlja zadati mu radni zadatak. Sam proces ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelijerstvu, za menadžere ljudskih resursa predstavlja vrlo važan indikator ne samo sa aspekta pravilnog upravljanja ljudskim resursima nego su ti rezultati bitni i sa aspekta sveukupne poslovne politike konkretnih hotela. Za hotel je bitno ocenjivanje jer može biti osnov za određivanje osnovne nadoknade za ostvareni radni aranžmanm, ali i za korekciju njihovog obrazovanja i usavršavanja. Sa aspekta pojedinaca to je značajno i u smeru njihovog poslovnog usavršavanja, i eliminisanja nedostataka, nagrađivanje ili sankcionisanje. U svakom slučaju presek stanja performansi predstavlja višestruki putokaz u usmeravanju kako pojedinih zaposlenih tako i poslovne politike hotela sa aspekta ukupnih ljudskih resursa angažovanih u njemu. Sa pravom stručna i naučna jsavnost, angažovana da analizira i unapređuje poslovanje u hotelijerstvu, se pita šta je suština odnosno konkretan predmet ocenjivanja performansi zaposlenih. U istraživanjima koja su bila predviđena za ovu doktorsku disertaciju uzeti su uzorci poslovanja hotela, sa pet i četiri zvezdice

u Beogradu, kao revidiranom uzorku. Pokazatelji kvaliteta i nivoa performansi mogu se različito odabrati i klasifikovati po značaju. Polazna osnova su nivo, zahtevi kvaliteta i kvantitet posla (obim), potom osposobljenost i upućenost u obavljanje posla. Specifičnost predstavlja intezitet rada i odnos ne samo prema radu nego i odnos prema rukovodiocima i kolegama. Pri tome je vrlo važan odnos prema gostima hotela, ali i prema odgovornosti u obavljanju posla (pouzdanost, disciplinovanost, odgovornost, blagovremenost, interes za povoljan ishod u obavljanju posla i poslovanje hotela, dr.). Na mikro nivou, pojedinačnih hotela, predmet analize, pored opštih za hotelsku industriju, mogu se izdvojiti konkretno za svaki hotel, a to mogu biti:

- Postignuti rezultati, kvantitet (popunjenost kapaciteta, obim prometa i prihoda);
- Nivo dostignutog kvaliteta obavljanja posla, nastojanje da se posao obavi najbolje što je moguće u konkretnoj situaciji;
- Obavljanje posla u datim, predviđenim, vremenskim okvirima;
- Obavljanje posla sa aspekta predviđenih troškova (po normativima, sa maksimalnim efektima, koje zahteva to radno mesto;

Odnos zaposlenih za vreme obavljanja posla zahteva profesionalni odnos i odgovornost, a to znači:

- ponašanje za vreme rada, odnos prema menadžerima svih nivoa, saradnicima u timu, gostima hotela i svim autsajderima;
- posedovanje znanja i veština u izvršavanju radnih zadataka, samostalnost u radu, bez značajne pomoći i sugestija;
- dobra upućenost u posao koji obavlja, samostalnost u radu i povećani nivo odgovornosti;

Dakle, proces ocenjivanja performansi svih uposlenih u hotelu, te njihov odnos prema poslovnim obavezama je izuzetno bitan ne samo za efektivno upravljanje ljudskim resursima, nego i za ukupno poslovanje hotela. Od efikasnosti tog procesa zavisi kako će se uskladiti i ostali segmenti upravljanja ljudskim resursima. U isti mah, ovaj proces je u međuzavisnosti sa procesom nagrađivanja, motivacije i stimulacije radnika u hotelijerstvu. Praksa ocenjivanja performansi ima široku primenu i u realizaciji ukupne poslovne politike hotelskih kompanija. Bitan predmet analiziranja i posmatranja u predviđenim istraživanjima odnosi se na problematiku određivanja plata zaposlenima u hotelima. Bitan je upravo taj uzročno-posledičan odnos koji za ishod ima pravilno regrutovanje, selekciju radne snage, njihovo profilisanje (premeštanje, otpuštanje) i profesionalna edukacija i dalje usavršavanje.

Uvodne napomene i obrazloženje teze

Motiv za ovu vrstu istraživanja proistekao iz brojnih problema koji se dotiču problematike ljudskih resursa, a jedan od glavnih se odnosi i na, još uvek, nedovoljan značaj i tretman adekvatnom obrazovanju i usavršavanju zaposlenih, kako formalnog tako i neformalnog tipa i kontinuiteta u vidu obuke i treninga. Postoje različiti pristupi ovoj problematici. Neki praktičari u hotelijerstvu, kao na primer, Mohan i Arumugam (2016) smatraju da se nedostatak neophodnih kvalifikacija može upotpuniti radnim iskustvom. Međutim, ovakvi pristupi, ljudskim resursima, produbljuju jaz između ponude i tražnje kvalifikovano profilisane radne snage (Wu, 2004). Stoga, zbog podizanja performansi zaposlenih u hotelima, potrebno je orijentisati se na inovativne modele profesionalnog i stručnog usavršavanja, koji se zasnivaju na interdisciplinarnom pristupu. S druge strane, takav

pristup pored ekonomskog uvažava i bihevioristički aspekt (Langer et.al.2001). U savremenim uslovima poslovanja hotelijerstva inovativni pristupi razvoju ljudskih resursa polaze od narastajućih očekivanja u odnosu na zaposlene. U pitanju su brojni aspekti performansi zaposlenih, ovladavanje specifičnim i specijalističkim znanjima i veštinama, te mogućnostima napredovanja i nagrađivanja. Rešavanje brojnih problema u upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu zahtevaju da se upravljanje ovim resursima (posebno sa aspekta performansi i nagrađivanja) tretiraju na kompleksan način i sveobuhvatno. To uključuje aktivnosti na globalnom, organizacionom i individualnom nivou (AbuKalifeh et al., 2013). Međuzavisnost između uslova na poslu (povećanje nivoa redovnih obaveza, sezonski rad, promenljivo radno vreme, psihološki i socio-kulturni aspekti komunikacije između hotelijera i gosta) i privatnog života i obaveza nepovoljno se odražavaju na performanse zaposlenih (Mohanty i Mohanty, 2014). Zbog toga je vrlo izražen problem fluktuacije radne snage, generalno u hotelijerstvu. Dalje, ovo implicira da to dovodi do stepena privrženosti konkretnoj organizaciji (hotelu) koji je teško povećati, te predstavlja veliki izazov u efikasnom upravljanju ljudskim resursima. Nezadovoljni zaposleni ne mogu goste učiniti zadovoljnim. Zbog toga je nivo zadovoljstva zaposlenih, njihove motivacije i lojalnosti organizaciji od posebne važnosti u hotelijerstvu (Dominguez-Falcon et al., 2016). Odnos zaposlenih prema hotelskim gostima je čest uzrok nezadovoljstva gostiju (Petrović i Bonacin). Potom, ima reperkusije za efektivno i uspešno donošenje odluka, na svim menadžerskim nivoima. Za sve zaposlene, posledično, od izuzetne važnosti je poznavanje poslovne strategije, prihvatanja i razumevanja organizacione kulture (Laškarin, Adžić, 2017). Nagrađivanje (zarade) zaposlenih u hotelijerstvu su, uobičajeno, među najnižim u odnosu na sve privredne grane (Nivethitha et.al., 2014), što se negativno odražava na performanse zaposlenih. Sve napred navedene konstatacije odnose se na hotelijerstvo uopšte a naročito se odnose i na Srbiju, u još izraženijem obliku i nivou, te izražene kompleksnosti u upravljanju ljudskim resursima. Zbog visokog stepena koncentracije turističkog prometa, (sa relativno malim brojem turističkih destinacija koje imaju značajnije učešće na turističkom tržištu, posebno inostranom) može se konstatovati još uvek nedovoljan stepen sistematičnosti u razvoju srpskog turizma. Dalje, to implicuje i na zaključak da treba značajniju pažnju posvećivati performansama i nagrađivanju zaposlenih. To bi bio i značajan pravac u razvoju ljudskih resursa koji bi trebalo da realizuju strateški postavljene ciljeve u razvoju hotelijerstva i turizma uopšte. U sadašnjoj situaciji nedovoljno obučeni i profilisani ljudski resursi predstavljaju jedan od ograničavajućih faktora njihovog intenzivnijeg razvoja a time i nedovoljne satisfakcije hotelskih gostiju. S druge strane vodeće destinacije boravišnog turizma u Srbiji (V. Banja, Sokobanja, Zlatibor i Kopaonik) zajednički udeo u ukupnom broju noćenja, broju ležaja i broju zaposlenih beleže vrlo skromne pozicije, jer učestvuju sa skromnim brojem ležaja i brojem zaposlenih. Izvesna istraživanja upućuju na to da je viši nivo performansi u direktnoj korelaciji sa osećanjima zadovoljstva zaposlenih upravo tim poslom koji obavljaju, te na psihičku stabilnost i lojalnost kompaniji. Dalje, to implicuje većom željom za postizanje novih saznanja i veština, odnosno manjim otporom za primenom inovativnosti u obavljanju posla.

Brojne analize i opservacije teoretičara, sa akademskim analizama, a više praktičara iz domena hotelijerstva, na više studija slučaja ikazivali su da nezavisni obim i opseg performansi ljudskih resursa ima niz pozitivnih efekata na poslovanje hotela. Zaposleni svoju satisfakciju poslom ispoljavaju preko povećanog radnog učinka, psihičke stabilnosti i lojalnost hotelskoj kompaniji. Osim toga, to se odražava i željom za što veći stepen sticanja savremenih znanja i veština. U okviru rada obuhvaćeni su brojni uticaji na nivo performansi, a pre svih, to su interni i personalni faktori koji imaju uticaj na autonomno i kontrolisano ocenjivanje kako performansi tako i nagrađivanja zaposlenih u hotelima. U tom cilju, posmatraće se uzorak beogradskih hotela (na 4 i 5 nivou kategorizacije), a naglasak obuhvaćen istraživanjima trebalo je usmeriti na sledeće tematske celine:

- Definisanje performansi zaposlenih i njihovo ocenjivanje sa aspekta teorijskih postavki i dostupne literature;
- Definisanje nivoa, načina i modela nagrađivanja u hotelijerstvu;
- Međuzavisnost poslovne strategije, organizacione klime i kulture sa nivoom performansi i načinom ocenjivanja zaposlenih u hotelijerstvu;
- Tretiranje pitanja lojalnosti zaposlenih koje zavisi od nivoa njihovog zadovoljstva poslom i njihove motivacije
- Usklađivanje nivoa zarada (proces nagrađivanja) zaposlenih u hotelijerstvu
- Analiza zaposlenosti u hotelijerstvu Beograda i Srbije, posebno u hotelima kategorije sa četiri i pet zvezdica (statistički podaci iz sekundarnih izvora)
- Primena modela evaluacije i ocenjivanja performansi zaposlenih
- Analiza istraživanja i implikacija teorija evolucije i ocenjivanja performansi zaposlenih
- Analizu brojnih činilaca iz društvenog okruženja: poslovni aranžman i radna klima
- Analizu pojedinačnih faktora: kauzalna uzročnost pojedinca i bazične performanse u odnosu na nivo nagrađivanja,
- Analizu tehnika u motivaciji zaposlenih i predlozi za unapređenje nagrađivanja

Sažeto, merenje performansi (učinka) smanjuje broj grešaka i produktivnost zaposlenih podiže na viši nivo, a to za rezultat ima veću dobit i povećano zadovoljstvo gostiju hotela. Koristi po hotel osim toga što su prihodovne, one su bitne i sa aspekta organizacije, zato što se zaposlenima u hotelima ukazuje na poslovne uspehe koje treba da dosegnu, i sa tim ciljevima usklađuju svoje obavljanje poslova.

Značaj istraživanja

Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu ima ogroman značaj za efikasno i efektivno poslovanje hotelima, s jedne strane i povećanje nivoa satisfakcije gostiju hotela, s druge strane. Osim toga, nivo performansi kao i na njihovo ocenjivanje treba posmatrati u svetlu strateških opredeljenja u poslovanju hotela te je neophodno da zaposleni poznaju poslovnu strategiju i organizacionu klimu i kulturu. Teorija samoobrazovanja i samoocenjivanje opisuje autonomno i kontrolisano vrednovanje sopstvenih performansi i odnos prema nagrađivanju. Nedovoljan broj zaposlenih i nedovoljan nivo performansi u kombinaciji sa skromnim nagrađivanjem onemogućava aktivnosti na unapređenju kvalitetnih odlika ljudskih resursa u hotelijerstvu vodećih destinacija boravišnog turizma u Srbiji, uključivši i Beograd.

Potom, to znači konstanto raditi na povećanju kompetentnosti zaposlenih po osnovu odgovarajućih obrazovnih programa, a posebno se insistira na ovladavanju „mekih“ veština, koje se pretežno odnose na način i stil komuniciranja kako sa gostima tako i sa nadređenim i podređenim zaposlenim u hotelu. Posebno treba unapređivati one performanse (u skladu s tim i nagrađivanje) koje se odnose na liderske veštine upravljanja i odlučivanja u skladu sa razvojnom strategijom i poslovnim politikom hotela. Napori u promovisanju kvaliteta, u zadovoljavanju gostiju, moraju se zasnivati na upravljanju ponašanjem (u izvršavanju poslova i radnih aktivnosti) zaposlenih. Na taj način hotel predstavlja organizaciju koja permanentno uči, što doprinosi povećanju profita i dovodi do povećane satisfakcije zaposlenih odnosno povećanje zarada, ali i nematerijalnih stimulacija i kompenzacija. Metode koje se koriste pomažu da se prepoznaju i detaljnije identifikuju oblasti u kojima je neophodno i potrebno poboljšanje odnosno unapređivanje rada i kompetencija. Pored povećanja produktivnosti i smanjenja troškova, prisutno je i povećanje discipline zaposlenih, što za rezultat ima višestruku korist za hotele.

Kompleksan i kontinuirani proces ocenjivanja performansi utiče na poboljšanje motivacije zaposlenog, efikasnost u radu i podsticaj za profesionalni razvoj. Procenjivanje uspešnosti je u interesu hotela i samog zaposlenog sa krajnjim ciljem podizanja opšteg nivoa kvaliteta poslovanja odnosno realizacije predviđenih strategijskih ciljeva. Objektivno ocenjivanje doprinosi donošenju kvalitetnih odluka koje se odnose na nagrađivanje, raspoređivanje na odgovarajuća radna mesta i mogućnost planiranja razvoja karijere svakog zaposlenog. Sa aspekta usvojenih strategija poslovanja i razvoja svakog hotela menadžment ljudskih resursa, a posebno vrednovanje izvršenja radnih zadataka postaje prioritet i primarni aspekt poslovanja. Značaj procene performansi i sistema nagrađivanja i motivisanja zaposlenih, doprinosi poboljšanju korporativne kulture.

Hipoteze istraživanja

Tri osnovne hipoteze u disertaciji su:

H1 – Ocenjivanje performansi zaposlenih je mnogo bitan elemenat i proces u efikasnom upravljanju ljudskim resursima (sa aspekta zadovoljavanja hotelskih gostiju i ostvarivanja povećanja prihoda hotela);

H2 – Korišćenjem efikasnog modela ocenjivanja performansi zaposlenih mogu se ustanoviti predispozicije za njihov uspešan odnos prema gostima hotela i prema zadovoljstvu menadžmenta u efikasnom i efektivnom obavljanju poslova;

Pored osnovnih hipoteza postavljene su i dodatne (sporedne) hipoteze:

H3 - Ocenjivanje performansi je deo aktivnosti menadžmenta, u domenu ljudskih resursa, u hotelijerstvu vodećih destinacija boravišnog turizma u Beogradu i Srbiji, sa ciljem podizanja kvaliteta hotelskih usluga i zadovoljavanja gostiju, s time da se povećava konkurentna pozicija pojedinih hotela na sve zahtevnijem turističkom tržištu.

Pomoćne hipoteze:

- (1) Dobre performanse mogu se i dalje unapređivati realnim, dobro odmerenim, procesom ocenjivanja i valorizovanja;
- (2) Karakteristike ličnosti mogu se uspešno podređivati menadžmentu hotela ali i biti još veća satisfakcija svakog zaposlenog usmerenog ka timskom radu;

- (3) Zadovoljstvo zaposlenih i gostiju hotela može se povećavati pravilnim ocenjivanjem zaposlenih u kome aktivnu ulogu imaju i ocene gostiju hotela;
- (4) Da bi kvalitet ocenjivanja performansi bio što objektivniji neophodno je ulaganje u formalnu i neformalnu edukaciju zaposlenih, odnosno njihovu specijalizaciju.
- (5) Zainteresovanost zaposlenih za povećanje njihovih performansi upoređivati sa nivoom njihove stimulacije odnosno nagrađivanja.
- (6) Utvrđivanje uloge integrisanog menadžmenta u podizanju nivoa performansi zaposlenih i njihovom ocenjivanju
- (7) Izgradnja performansi kod zaposlenih na menadžerskim pozicijama za kreiranje imidža i brendiranja određenog hotela
- (8) Kvalitet i kreiranje organizacione politike, klime i kulture hotelske kompanije odlučujuće utiče na performanse a time i na nagrađivanje zaposlenih
- (9) Inovacije u menadžmentu i liderskoj kreativnosti dovode do većeg nivoa kvaliteta performansi i stimulativnijeg nagrađivanja zaposlenih
- (10) Razvijanje poslovne etike po osnovu kulture i nivoa komuniciranja (ophođenja), sposobnosti za timski rad, usavršavanje i obrazovanje, kao rezultat podizanja nivoa performansi
- (11) Uticaj etičkog ponašanja rukovodećih ljudi na performanse zaposlenih (uz primenu modela etičkog ponašanja)

Pomoćne hipoteze u predloženim istraživanjima:

- (12) Utvrditi osposobljenost ljudskih resursa za donošenje strateških odluka i na njihovu blagovremenost u sprovođenju
- (13) Izgradnja performansi kod zaposlenih koji će intenzivirati doživljaj domaćinstva kod gosta hotela i sadržajnost njegovog boravka ne samo u hotelu nego i u destinaciji
- (14) Upućivanje gostiju hotela na korišćenje visokih tehnologija koje sadrži ponuda hotela
- (15) Utvrđivanje načina povećanja kompetentnosti zaposlenih po osnovu adekvatnih edukativnih programa gde se insistira na ovladavanju tzv. "mekih" veština (npr. komunikacije na maternjim i stranim jezicima, , veštine tumačenja ne verbalne komunikacije s gostima, veštine komuniciranja s podređenima, liderske veštine, veštine upravljanja i odlučivanja u skladu sa strateškim razvojnim ciljevima.
- (16) Utvrđivanje značaja treninga za povećanje performansi zaposlenih i uticaj na način ocenjivanja njihovih mogućnosti
- (17) sagledavanje međuzavisnosti poboljšanja performansi zaposlenih sa doživotnim (permanentnim) učenjem
- (18) Utvrđivanje osnovnih komponenti sistema celo životnog obrazovanja
- (19) Elektronsko učenje i informacione tehnologije utiču na kreiranje modela trening procesa u hotelijerstvu
- (20) Etičko ponašanje u hotelskim kompanijama mora početi i razvijati se od vrha, a od pojedinaca zahteva veliku dozu lične i profesionalne hrabrosti, a da bi menadžer poslužio, između ostalog, kao vrlo dobar model za zaposlene on pokazuje principijelnost u stavu prema radnicima ali i kolegama, u smislu pravednog ponašanja i odnosa (uvođenje etičkog pravilnika)

Ove parcijalne hipoteze će dalje biti operacionalizovane kroz sledeće posebne hipoteze:

H1: Više kriterijumska analize i njena upotreba pri zapošljavanju u turističkoj privredi, uz neophodnu, regrutaciju i selekciju dovodi do objektivnijeg ocenjivanja performansi zaposlenih i njihovo napredovanje na menadžerskim pozicijama u hotelu, odnosno nagrađivanje.

H2: Model merenja zadovoljstva hotelskih gostiju kao rezultat visokog nivoa performansi zaposlenih i njihovog stimulativnog nagrađivanja dovodi do veće profitabilnosti u hotelskom poslovanju i podizanje nivoa lojalnosti domaćih i, naročito, inostranih gostiju

H3: Performanse ljudskih resursa doprinosi vrednosti hotelskih kompanija i podizanje nivoa uslužnog ponašanja zaposlenih u hotelu

H4: Nivo nadoknada i ličnih koristi koji su deo integralnog stimulativnog sistema dovodi do višeg nivoa ponašanja zaposlenih iznad očekivanog nivoa

H4: Podizanje nivoa performansi, u menadžmentu ljudskih resursa, i ocenjivanje performansi zaposlenih doprinosi, s jedne strane većem nivou kvaliteta usluga, i s druge strane popunjenosti hotelskih kapaciteta i veću satisfakciju gostiju. Posledično, to podiže nivo profitabilnosti i povećanje nivoa nagrađivanja zaposlenih, dalje na taj način to vodi većoj lojalnosti zaposlenih odnosno zadovoljstvo poslom.

H5: Iznaci najbolji način za izbegavanje potencijalnih (mogućih) i subjektivnih grešaka u ocenjivanju performansi zaposlenih

H5: Sagledati koliko je uticaj poslovne politike na evoluciju nivoa performansi zaposlenih u hotelu Pri potvrđivanju glavnih i sporednih hipoteza, postavljenih u ovom radu, treba polaziti od prethodnih saznanja, da se neki pokazatelji, posebno u srpskoj hotelijerskoj praksi, pokazuju kao vrlo prihvatljivo merljivi, kao što su kvalitet ili kvantitet rada, dok ostali zahtevaju subjektivno ocenjivanje. U ovu drugu grupu spadaju, na primer pouzdanost i odgovornost, koji predstavljaju, za ocenjivača, veoma nezahvalan i nerado obavljan posao.

Iskustvo, iz prethodnih istraživanja, ukazuje na situaciju pravljenja početne greške: ocenjivač prilikom utvrđivanja ocene za neku ličnu osobinu i manire zaposlenog, koristi pristup „nezameranja“ i izdvaja ocenu koja, umnogome „ide na vodu“ zaposlenom pojedincu, a koja ne ide u korist operativnim i stratejskim ciljevima hotela.

Cilj istraživanja

Osnovni ciljevi kompleksnih istraživanja predstavlja utvrđivanje koji to činioci/motivatori utiču na formiranje višeg nivoa performansi zaposlenih u hotelu time, posledično, i povećani nivo nagrađivanja i stimulacije za obavljanje. To anticipira dobro odmereni intezitet rada sa očekivanim učinkom, ushićenošću kada radi, psihičku sstabilnost, dobrobit i lojalnost organizaciji pojedinaca u hotelskom preduzeću. Prikazaće se tehnike motivisanja zaposlenih u beogradskim hotelima u i mogućnost primene motivatora prikazanih u teoriji samo determinacije sa ciljem podizanja

njihovih performansi i modelima i tehnikama njihovog ocenjivanja. Bitno o je ukazivanje na kvantum motivisanja ili koliko su motivatori iz okruženja kao što su aspekti posla i radna klima autonomno podržavajući, kontrolišući ili čak ne motivišući u pogledu zaposlenih. Zatim, i u kojoj meri individualni faktori sa posebnim osvrtom na zadovoljenje bazičnih psiholoških potreba i kauzalne uzročnosti zaposlenih utiču na formiranje višeg nivoa njihovih performansi i primenjivanje poznatih modela i tehnika pri ocenjivanju istih. Uvidom u dostupnu literaturu i konsultujući niz menadžera u hotelima Beograda možemo konstatovati da istraživanja ove problematike nisu brojna pa u korelaciji sa tom konstatacijom može se predvideti izvesni naučni i društveni doprinos i sa teorijskog ali i sa aplikativnog aspekta. Imajući u vidu kompleksnost upravljanja ljudskim resursima, njihovu personalizaciju potrebno je kreirati poseban model i metodologiju ocenjivanja zaposlenih sve u cilju podizanja nivoa njihove profesionalnosti (unapređivati postojeće sisteme merenja performansi zaposlenih u hotelijerstvu). Osim toga treba iznaći najbolji način rešavanja konfliktnih interesa u procesu ocene zaposlenih u hotelu. Pri tome treba imati u vidu da ocenjivač (menadžer bilo kog nivoa ili kolega) treba da dobro odmeri ocenu koju je predvideo za onoga koga ocenjuje, te da ima argumente za tu ocenu. Međutim, primenjena metodologija odnosno sistem ocenjivanja ne treba da bude usmeren na „korekciju dotadašnjih nepravdi prema zaposlenom“, te da ocenjivač nepristrasno obavlja proces ocene performansi. U pitanju je vrlo osetljivo područje upravljanja ljudskim resursima sa aspekta raspoređivanje na određene poslove i sa aspekta nagrađivanja odnosno nadoknade za obavljanje posla. Budući potezi i ukupne aktivnosti menadžera za ljudske resurse, sa stanovišta profila obrazovanja i potrebnog nivoa znanja, dosta zavise od rezultata ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelu. Ostvareni rezultati poslovanja hotela treba da su u saglasnosti sa odgovarajućim odabirom i angažovanjem potrebnih ljudskih resursa. Suprotno, ukoliko poslovanje nije po odgovarajućim predviđanjima menadžmenta zadatak menadžera za ljudske resurse je da utvrdi u kojoj meri to zavisi od nivoa performansi zaposlenih. Potom, u kom smeru treba usmeriti dodatno obrazovanje, trening i obuku zaposlenih kako bi se poboljšao nivo performansi. Programi obuke i treninga imaju za cilj stalno unapređivanje obima i nivoa znanja i profilisanja performansi zaposlenih zahtevima tržišta, odnosno zadovoljavanju gostiju hotela.

Metode istraživanja

Predviđena struktura rada i postavljene hipoteze uslovile su i odgovarajuće metode istraživanja i analiziranja vrlo kompleksne problematike koja se odnosi na proces ocenjivanja performansi zaposlenih i njihovo nagrađivanje u hotelijerstvu kao vrlo specifičnoj delatnosti. Osnovne metode se odnose na kvalitativne i kvantitativne analize poslovanja odnosno zaposlenih u hotelima, i njihovi radni učinci koji su proizašli iz dostignutog nivoa performansi. Potom, trebalo je te informacije sintetizovati u zbirnu ocenu. Konsultovana je dostupna naučna i stručna literatura iz domaćih i stranih izvora. Teoretska saznanja (monografije, zbornici radova, publikacije, naučni časopisi) su metodom komparacije usklađivana sa primerima iz prakse hotela. Obrada i analiza teoretskih saznanja kao i dokumenata iz prakse hotela su sagledavana metodom selekcije i kritičke analize. Osim statističkih metoda (modus, medijana, korelacija, regresija i dr.) korišćene su i druge objektivne i logičke metode, ali i subjektivna opažanja, naročito kada su u pitanju kvalitativni

kvalifikativi. Naime, u ocenjivanju performansi bitan je i subjektivni osećaj ocenjivača u smislu utiska o obavljanju posla specifičnog za hotel.

Sve metode koje su korišćene uprezentiranim istraživanjima mogu se ovako predstaviti:

- a) opšta poznata naučna metodologija i naučne tehnike istraživanja i dobavljanja podataka i informacija (u hotelu, na terenu, u institucijama, i dr.) kao na primer postavljanje realnih hipoteza sa deduktivnim prilazom problemu, komparacije, analiza i sinteza podataka, statističke serije (modus, medijana, korelacija, regresiona analiza i dr.), kao i modeliranje prikupljenih podataka;

- b) primena metodologije i poznatih tehnika u pribavljanju i obradi podataka: anketa, intervju, statističke metode i analiza sadržaja izvora primarne i sekundarne građe.

- metoda dedukcije omogućava da od primene opšte korištenih tehnika motivisanja u hotelijerstvu se ide ka analizi posebnih tehnika ocenjivanja performansi u posmatranim beogradskim hotelima koji su kategorisani.
- metoda statističke analize i sinteze korišćena je bi se prikazale demografske i obrazovne karakteristike ispitanika iz uzorka.
- komparativnom metodom utvrđivne razlike i sličnosti u pogledu tehnika ocenjivanja performansi kao i modela i tehnika nagrađivanja.
- sagledavanje podataka i informacija iz dostupne inostrane i domaće literature, kao i brojnih članaka i elektronskih izvora, omogućava da se identifikuje i ukaže na mesto i značaj performansi zaposlenih, i konkretnije njihovog ocenjivanja za podizanje nivoa kvaliteta rada u hotelskim preduzećima.
- metod sinteze upotrebljavan je u nameri donošenja zaključnih stavova, po osnovu ranijih analiza i opisivanja stanja.
- pribavljanje informacija i podataka od pojedinih radnika koji su u neposrednom kontaktu sa gostima (recepcioneri, konobari, osoblje u kuhinji, spremačice soba, dobavljači, i dr.) i njihovih direktnih rukovodilaca u hotelu bilo je obavljeno metodom upitnika, i to posle sprovedene obuke i inoviranja znanja.
- Postupak validacije skala trebalo je postići korišćenjem:

- (1) analize korelacije (međudnosa) činilaca;
- (2) analize međudnosa (korelacije) svih činilaca zajedno, i
- (3) multikorelacione analize (Mediation testing).

Informacije u vezi sa tim koliko su zadovoljenje osnovne psihološke potrebe zaposlenih prikupljene su korišćenje metodologije: *Skala zadovoljenosti osnovnih potreba u obavljanju posla*. Prikaz radnog okruženja – prvenstveno prikaz stila rukovođenja menadžera je dat pomoću dva instrumenta. Prvi instrument *Upitnik o pristupanju problema na poslu*, je namenjen menadžerima na osnovu koga dolazimo do informacija da li je njihov pristup rukovođenja visoko kontrolišući, umereno kontrolišući, umereno autonomno podržavajući i visoko autonomno podržavajući. To se prvenstveno odnosi na adekvatni pristup ocenjivanju performansi zaposlenih.

Treći instrument koji se tiče društvenog okruženja je *Upitnika o radnoj klimi*, a odnosi se na stalno zaposlene koji su predmet pažnje ocenjivača, a koji iskazuju svoj stav prema radnoj atmosferi odnosno klimi, i u kojoj meri je ona podržavajuća za njihovu autonomiju i kreativnost u obavljanju poslova i radnih obaveza u hotelu.

Četvrti instrument kojim se ispituju konkretne razlike između zaposlenih u pogledu kauzalnih orijentacija uzročnosti, i to je *Skala opšte kauzalne uzročnosti*.

Pristup modelu utvrđivanja grešaka prilikom ocenjivanja performansi zaposlenih korišćena je (donekle modifikovana) metodologija i skala.

U procesu evoluiranja i ocenjivanja performansi zaposlenih biće upotrebljene metode:

- Metoda procene ponašanja (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS),
- Metoda poređenja (Comparison & Ranking Metod),
- Metoda upravljanja usredsređena na ciljeve (Management by Objectives – MBO),
- Metoda 360 stepeni (360° Method),
- Metoda kvalitativnog opisivanja (Essay Method),
- Metoda automatizovanog ocenjivanja (Authomated Method),

Integralna i parcijalna istraživanja, za potrebe ovog rada sprovedena su tokom 2020 godine i tokom 2021 godine, u vrlo teškim uslovima za hotelijerstvo koje je žestoko bilo pogođeno pojavu i dugotrajnim trajanjem opšte krize poslovanja izazvanog pandemijom. Performanse odnosno ocenjivanje njihovih performansi analizirane su na uzorku koji čini trideset hotela visoke kategorije sa ukupnim kapacitetom od oko 3.900 hotelskih soba, što u vreme istraživanja iznosi oko polovine beogradskih hotelskih kapaciteta. Međutim, formirani uzorak, nije mogao biti potpuno reprezentativan, i pored namere da se obuhvate hoteli različitih kategorija, kako bi se što realnije predstavilo ocenjivanje performansi zaposlenih, i stanje, po tom osnovu, u beogradskim hotelima. Razlozi za to su višestruki a neki od njih su sledeći:

- (1) veliki broj hotela, u Beogradu, posluje kao deo kompleksnih poslovnih sistema, koji pored hotelijerske obavljaju i druge delatnosti,
- (2) nije ostvarivan kontinuitet poslovanja tokom posmatranog perioda (2020-2022);

Neosporno, valorizacija radnih rezultata pojedinaca ima pozitivan ili negativan uticaj na lični poslovni rezultat zaposlenog, ali i na ukupan efekat poslovanja hotelskog preduzeća. U istraživanjima su korišćeni različiti metodi i modeli pa se mogu okvalifikovati kao primena kombinovane metodologije (anketa, intervju, posmatranje na terenu) direktno ili putem e-mejla. Neki od hotela su: Hyatt Regency, Metropol Palace, Saint ten hotel, Square Nine (svi sa pet zvezdica), Hotel 88 Rooms, ABBA hotel, Admiral Arena Garni hotel, Allure Caramel Hotel by Karisma, Hotel Amsterdam, Belgrade Art hotel, Garni Hotel „B Hotels“, Hotel Belgrade City, Capital Garni Hotel, , Garni Hotel Centar No 1, City Code Vizura Garni Hotel, Hotel Constatine the Great, Hotel Courtyard by Marriot Belgrade City Center, Crowne Plaza Belgrade, Crystal Hotel Garni, Garni Hotel D10, Envoy Hotel, Evropa Garni Hotel, Euro Garni Hotel, Mercure Excelsior Beograd, Falkenstainer Hotel Belgrade, Garden Hotel Srbija, Helvetia Garni Hotel, Heritage Hotel Garni, Hotel Hilton Belgrade, Holiday Inn Beograd (svi sa četiri zvezdice). Od ostalih hotela u

uzorak mogu da se uvrste i hoteli iz centralne Srbije kao npr. „Mona hotel“ Zlatibor, „Izvor“ ili „Merkur“ Vrnjačka Banja, „Izvor“ Arandelovac i po neki hotel sa Kopaonika, Novog Sada ili Subotice, što sve je zavisilo od dostupnosti podataka odnosno spremnosti menadžera za ljudske resurse u tim hotelima da budu kooperativni i cene ciljeve istraživanja.

Očekivani naučni doprinos

Razumevanje nivoa performansi zaposlenih kao i njihovo ocenjivanje je od posebnog značaja za takve osetljive delatnosti kao što je hotelijerski menadžment odnosno menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu. Polazni osnov u naučnom doprinosu treba da bude izgradnja nove korporativne kulture po osnovu „uslužnog ponašanja iznad očekivanog“ a u pitanju je podizanje nivoa kvaliteta kao dinamične kategorije. Procesi i procedure moraju bivati stalno unapređivani kao i proces ocenjivanja performansi zaposlenih. U tom smislu, da bi menadžeri razumeli odnos zaposlenih prema radnim zadacima, neophodno je podizati nivo njihovih performansi tako što uvažava njihove potrebe i motive sa ciljem podizanja i nivo uslužnog ponašanja iznad očekivanog. Menadžeri, zato treba da uvažavaju činjenicu da zaposlene u hotelu vežu izvesne potrebe i jaka motivacija koja treba da ih podstiče na kvalitetniji i odgovorniji pristup poslu. Pri tome je vrlo bitno da spoznaju one spoljne i unutrašnje činioci koji su pokretači ljudskog potencijala i koji presudno utiču na efikasno realizovanje poslova u skladu sa performansama, intelektualnim ali i fizičkim mogućnostima. Sagledavajući postignuti nivo saznanja i praktičnosti u domenu performansi zaposlenih i njihovo vrednovanje odnosno ocenjivanje pojedinaca u hotelijerstvu može se izvesti zaključak da teorija samo determinacije do sada nije korišćena u srpskom hotelijerstvu. Predviđena istraživanja koja su planirana u ovom radu upotpunjena su rezultatima istraživanja sprovedenih od strane autora teorije samo determinacije i nivoa performansi, kao profesionalnog odnosa u hotelijerstvu. Ovi rezultati kompleksnih istraživanja su upotrebljeni kao polazište za 12. istraživanje koja su predviđeno da bude sprovedena i izneta u ovom radu. Može se očekivati da će analizi 12. rezultati parcijalnih istraživanja, kao i istraživanja prezentirana u ovom radu, biti od koristi kao polazna osnova za naredna istraživanja i još kritičkije sagledavanje ove problematike, sa izvesnim rešenjima. Disertacija sadrži i predlog modela ocenjivanja performansi zaposlenih kao i obrazaca nagrađivanja za obavljanje poslova zaposlenih u hotelijerstvu odnosno „uslužnog ponašanja iznad očekivanog“ čijom primenom bi se unapredilo zadovoljstvo poslom, radni učinak i posvećenost organizacijom i njenim ciljevima. Opšta je ocena da je tema i problemska postavka doktorskog rada atraktivna i savremena, a značaj obavljenog istraživanja je u uočavanju značaja ocenjivanja performansi zaposlenih, te njihov uticaj na povećanje nivoa kvaliteta pruženih usluga, 12. i u uslovima globalnih kriza. Kada se sagleda predmet inamera predstavljenih istraživanja, postavljenim pretpostavkama i metodama istraživanja, za očekivati je da će rezultati ovog naučno-istraživačkog angažmana dati teorijsko – empirijski udeo u domenu hotelijerstva, kao praktične ali i naučne discipline. Predloženi model ocenjivanja performansi zaposlenih kao i model adekvatnog nagrađivanja, zasnovan na teorijskim postavkama kao i analiziranja aktuelne situacije na terenu, pružio bi mogućnost unapređenja primena tehnika ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelima koji su učestvovali u istraživanju.

Pretpostavljeni ishod, odnosno rezultat, koji će se dobiti nakon obavljenog procesa naučnog istraživanja odnosi se na to da će se pretpostavljene hipoteze potvrditi ili ih nije moguće dokazati, predstavljao bi bio bitan aspekt naučnog doprinosa u naučnom aspektu tretiranja hotelijerstva, kao mlade naučne discipline u oblasti turizma.

Do sada se problematikom ocenjivanja performansi u hotelijerstvu bavio, sa naučnog aspekta, veoma ograničeni broj ne samo domaćih nego i inostranih autora. Od inostranih autora, često citiranih, izdvajaju se: Gary Dessler, Buckles, R.J., Lawler, J.J., Cowling, Lundy, Andersen, W.R., Gomez-Mejla, L.R., Cordy, R.L., Von der Embse, T.J., Mohanty, A.,. Od srpskih autora neophodno je istaći sledeće: Čerović, S., Bogićević, B., Stefanović, S., Kosar, Lj., Mašić, S., Avlijaš, R., Pržulj, Ž., Kulić, Ž.,. Sa aspekta naučnog doprinosa može se istaći nastojanje da se, sagledavanjem i analiziranjem više modela i tehnika ocenjivanja performansi zaposlenih nastoji kreirati sopstveni pristup ovim istraživanjima odnosno model koji je najprihvatljiviji u uslovima turbulentnog okruženja i kriznih vremena poslovanja. Pri tome nije zanemarivano ni podneblje, mikro okruženje, u kojem posluju beogradski hoteli. Konsultujući naučnu i stručnu literaturu kao i rad na terenu prilikom istraživanja, bile su neophodne i izvesne metodološke napomene i naznake, odnosno odstupanja od uobičajenih metodoloških procedura. Na primer, najčešće operativne greške prilikom ocenjivanja performansi zaposlenih (na osnovu konsultovane literature ali i uvida u praksi brojnih hotela) su sledeće:

- (1) „Halo-efekat“- efekat opštih osećanja prema zaposlenom;
- (2) Greška konstantne pristrasnosti – greška subjektivnosti
- (3) Greška neadekvatne informacije – ocenjivač nema sve informacije o zaposlenom;
- (4) Greška obzirnosti/strogosti – osciliranje realne ocene;
- (5) Greška prosečne ocene – vrednovanje oko srednje vrednosti;
- (6) Greška skorijeg događaja – prethodni događaji se zanemaruju;
- (7) Efekat sličnosti – ocenjivač se upoređuje sa samim sobom;
- (8) Greška kontrasta - ocenjivače je vrlo komplikovano dovesti u stanje da su zadovoljni bilo kakvim učinkom rada, pa su zato skloni da odlične rezultate ocenjuju uprosečenim, a prosečne relativno lošim ocenama.
- (9) Atribucija - greške predstavlja situaciju kada ocenjivač daje komentare, pozitivne ili negativne, o odnosu zaposlenog prema poslu. Onaj koji je ocenjivao daje objašnjenja o ponašanju zaposlenog koje je uzrokovano spoljnim ili unutrašnjim činiocima, a to može da ima uticaja na nivo ocene koja se odnosi na zaposlenog.

Međutim, u postupku i procesu ocenjivanja potrebno je pre svega utvrditi opšte, timske i pojedinačne zadatke i ključne aktivnosti, koji se baziraju na konstatovanju osnovne misije radnih obaveza, kao i specifičnih zahteva koji se traže da bi se konkretan posao obavio na zadovoljavajući način. Osnovim delom radnog angažovanja se podrazumevaju oni poslovi koji su uspešno obavljani, a koji doprinose pozitivnom poslovanju kompaniji njenom uspehu na tržištu. Ukupne te aktivnosti označavaju putokaz radnicima u smeru menjanja pristupa poslu, koju vrstu izmene treba da primene, koje su im prednosti, a koje slabosti u obavljanju poslovnih obaveza, i druge aspekte posla. U hotelijerstvu se, uobičajeno, veliki broj poslova i radnih pozicija može definisati u odnosu na bazične aktivnosti, odnosno osnovnih radih zadataka kojeg ga karakterišu.

Imajući u vidu izvestan naučni doprinos neophodno je imati u vidu da je valorizovanje performansi Pojedinaца koji su radno angažovani u hotelijerstvu odnosno radnog rezultata zaposlenih kontinuiran i dugoročni proces sa aspekta organizacije i kontinuiteta u praćenju, vrednovanju i usmeravanju, te adaptiranja efekata obavljenog posla i poslovnog ponašanja zaposlenih, u cilju realizacije ciljeva hotelske kompanije. Stoga je potrebno upotrebiti određene naučne metode, kriterijume i sisteme procene performansi. Neophodno je primeniti dobro strukturisan ali i na izvestan način kliširan proces vrednovanja, ocenjivanja i uticaja na rezultat rada i ponašanja pri izvršavanju zaposlenih, kako bi se došlo do očekivanih istraživačkih rezultata, koje smo prezentirali u zaključnim razmatranjima ove doktorske disertacije.

Sadržaj disertacije

Ukupna istraživanja u ovoj disertaciji sadrži četiri glavna dela sa više poglavlja u svakom delu i niza analiziranih tematskih celina. Poglavlja obuhvataju uobičajeni obični nivo teoretskih razmatranja, analitičko-dokumentacionu osnovu i istraživanje na uzorku hotela, kao i sagledavanja međunarodnih standarda, na primeru IHG grupacije hotela. Osim uvodnih razmatranja, gde se uobičajeno objašnjava predmet istraživanja, metodologija, predviđeni naučni doprinos, koncipirane su osnovne i pomoćne hipoteze rada. Detaljniji sadržaj može se predstaviti na sledeći način, obuhvatajući ukupnu, međuzavisnu, strukturu rada:

I. Deo

Savremeno upravljanje ljudskim resursima i njihove performance

- 1) Glava – daje se pregled osnovnih karakteristika savremenog odnosa prema zaposlenima u hotelijerstvu (ovde se ističe međuzavisnost performansi i nagrađivanja zaposlenih, i njihova uzročno-posledična veza, objašnjava se šta je suština upravljanja random efikasnošću, potom se ukazuje na ciljeve praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti zaposlenih), ukazuje se na različitost u definisanju procesa ocenjivanja performansi zaposlenih). Ovaj deo rada se završava sa analizom određivanja standarda radne uspešnosti, i to sa dva aspekta: ocenjivanje same uspešnosti rada i nagrađivanje zaposlenih.
- 2) Glava – Proces ocenjivanja zaposlenih
Obuhvata tri tematske celine: (1) sadržaj ocenjivanja zaposlenih, (2) nosioci aktivnosti procene radne uspešnosti, i (3) operativne metode radne uspešnosti;
- 3) Glava 3- analizira savremeni pristupi upravljanju ljudskim resursima sa posebnim naglaskom na merenje i poboljšanje performansi, gde se sagledavaju intervjui o uspešnosti i problem u ocenjivanju.

II. Deo

Materijali i analitičko-dokumentaciona osnova za istraživanje ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelijerstvu

- 4) Glava – prikupljanje informacija za ocenjivanje performansi;
- 5) Glava – principi ocenjivanja performansi;

U ovoj glavi se analizira i daju elementi za novu osnovu i novi model ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelijerstvu;

III. Deo

Ocenjivanje performansi u hotelima Beograda (selektivni uzorak hotela sa 5 zvezdica)

- 6) Glava – posmatrani su sledeći hoteli: Hyatt Regency, Metropol Palace, Saint Ten hotel i Square Nine; (sadržaj ocenjivanja performansi i ukupan učinak ocene);
 - 7) Glava – primena modela ocenjivanja performansi u praksi)
 - Primena teoretskih modela,
 - Primena u praksi sledećih hotela u Beogradu: Majestic, Zira, Heritriage, Holiday Inn, Hotel M i drugi;
 - IV. Upotreba međunarodnih standarda u ocenjivanju performansi
 - 8) Glava 1. Metodologija i obrasci IHG grupacije hotela (pristup i razvoj metodologije, potom provera dostignutog nivoa performansi);
 - 9) Glava 2. Upravljanje liderstvom u IHG grupaciji hotela;
- Zaključna razmatranja i stavovi
Spisak citirane i konsultovane naučne i stručne literature;

Kompleksnost metoda istraživanja: međuzavisnost performansi i nagrađivanja zaposlenih u hotelima

Ocenjivanje performansi zaposlenih pojedinaca u hotelijerstvu je aktivnost kojom se detaljnije sagledava efekat pojedinca, radnika, ostvarivanju poslovnih ciljeva hotelske kompanije.

Osim toga, ovo vrednovanje, sa aspekta aktivnosti menadžera ljudskih resursa, predstavlja vrlo važan vid kontrole kvaliteta rada zaposlenih i putokaz u brojne aspekte profiliranja odgovornih kadrovskih potencijala u ovoj delatnosti. Sveobuhvatan proces rukovođenja ljudskim potencijalima (kao i njihovo motivisanje) zaokružuje se procesom i činom nagrađivanja, odnosno materijalnim i nematerijalnim stimulisanjem. Nagrađivanje zaposlenih, sa aspekta upravljanja ljudskim resursima, smatra se vrlo kompleksnim i vrlo osetljivim područjem i funkcijom, pogotovo što je ona komplementarna sa procesom ocenjivanja performansi. U praksi to je funkcija koja se realizuje kreiranjem sistema nagrađivanja, a pod kojim se podrazumevaju zarade, stimulacije, naknade i druge vrednosti koje poslodavac obezbeđuje zaposlenima u nadoknadi za uloženi rad. Pogotovo se ta kompleksnost povećava u uslovima velikih globalnih poremećaja (opšta finansijska kriza, zdravstvena kriza-pandemije, ratovi, terorizam, energetska kriza i dr.) kada dolazi do enormne fluktuacije ljudskih resursa (mimo sezonskih varijacija) ali i restrikcije broja zaposlenih zbog umanjenja posla odnosno prisustva gostiju hotela.

Taj smanjeni obim putovanja i broja noćenja dovodi do sledeće posledice – pada profita pa time i opadanja zarada odnosno nadnica za sve zaposlene u hotelu.

Dakle, postepeno u istraživanjima je bilo potrebno sagledati i analizirati komponente sistema nagrađivanja u hotelima, a njega čine sledeći elementi:

- osnovne finansijske kompenzacije (plate, zarade),
- stimulacije i nagrade - redovne i neredovne finansijske nadoknade, i
- nematerijalna primanja i nadoknade (nematerijalni stimulansi).

Slika 0-1 Odnos strategije, posledica performansi i rezultata kompanije

Strategije Organizacije (hotela)	Performanse zaposlenih	Rezultati upravljanja performansama - Razvoj - Produktivnost - Unapređenje - Dostignuća - Povećanje plate	Rezultati na nivou organizacije: ostvarenje ili ne ostvarenje ciljeva
-------------------------------------	---------------------------	---	--

Izvor: Mathis, R., Jackson, J., 1977, *Human Resource Management*, (8th edition), West Publishing Company, New York, p.211.

Često se u brojnim vidovima turističke delatnosti, a naročito u hotelijerstvu, se konstatuje da su sa aspekta aktivnosti i odnosa klijenti (gosti) na mestu iza zaposlenih koji se nalaze na prvom mestu prioriteta ⁷upravljanju. Brojna istraživanja odnosno projekti su ukazali da zadovoljstvo zaposlenih radnika u hotelijerstvu direktno reflektuje na njihov odnos prema gostu. Posledično od tog odnosa u mnogome zavisi i uspešno poslovanje brojnih preduzeća u hotelijerstvu. Zadovoljstvo zaposlenih u turizmu zavisi od brojnih faktora (ekonomskih, socijalnih, zdravstvenih, kulturoloških, političkih, istorijskih i dr.). Prema izvesnim istraživanjima, preko polovine anketiranih radnika u hotelima nezadovoljno je iznosom plate koju prima kao nadoknadu za angažovanje na određenom radnom mestu, te je vrlo moguće da ispoljavaju neku vrstu nezadovoljstva na radnom mestu. Stoga, rukovodioci za ljudske resurse u hotelima to obavezno moraju uzimati u obzir o tome i kako oni ispoljavaju to nezadovoljstvo, a posebno kakav efekat izaziva u odnosu na ponašanje prema klijentima odnosno gostima. To nezadovoljstvo, u krajnjoj instanci može da ima negativne posledice po prihod hotela odnosno na nedovoljnu lojalnost dotadašnjih gostiju, i pridobijanju novih klijenata. Osim toga, vrlo izraženi karakter zaposlenih u ogromnom broju hotela, na određenoj turističkoj destinaciji, uslovilo je da se organizovanje usavršavanja i obuke, u bilo kom vidu, smatra neisplativom investicijom.

Proces efikasnog i efektivnog ocenjivanja zaposlenih u hotelu može da pruži odgovor na ovo delikatno pitanje. Stoga taj proces treba odgovorno i vrlo savesno sprovoditi.

I DEO

**SAVREMENO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA I NJIHOVE
PERFORMANSE**

1. Karakteristike ljudskih resursa u savremenom hotelijerstvu

Uloga menadžera za ljudske resurse je, između ostalog, da zaposlene u hotelijerstvu, detaljnije informišu i upute u definicije (stranih i domaćih autora) u ocenjivanju performansi zaposlenih, a potom da pruži objašnjenja o značaju, mestu i ulozi tih ocena kako za sve zaposlene, tako i za menadžere, svih nivoa, u hotelu. Zaposlene, na svim pozicijama, neophodno je u kontinuitetu, upoznavati sa modelima i metodama (kvalitativnim i kvantitativnim) u procesu vrednovanja ne samo poslova nego i pojedinačnih i timskih rezultata odnosno efekata angažmana odnosno fizičkog i emotivnog trošenja (motivacije) u realizaciji radnih zadataka. S druge strane, “značaj primene upravljanja ljudskim resursima, kao jednog od osnovnih faktora ostvarivanja trajne diferentne prednosti i strategije tržišnog pozicioniranja”¹, pa sve do uključivanja, komunikacija, stimulacija i kvaliteta performansi. Kruna ovog procesa predstavlja ocenjivanje performansi i nagrađivanje zaposlenih u hotelijerstvu. “Ocenjivanje performansi zaposlenih je proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procene”². U savremenom hotelijerskom poslovanju, ljudi odnosno ljudski resursi najvažniji deo kolektiva. Oni su ključni faktor uspešnog poslovanja i delovanja svake hotelske kompanije, organizacije ili institucije. U pitanju su zbir i obim znanja, sposobnosti, veština i kompet⁶⁸nosti. “Sistem menadžmenta i zaposleni obično su faktor koji može da napravi razliku”³. U savremenim, turbulentnim, uslovima poslovanja, upravljanje ljudskim resursima predstavlja vrlo bitnu poslovnu aktivnost komponovanu od više oblasti: planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole ljudskih potencijala u bilo kojoj hotelijerskoj kompaniji. U realnim uslovima zbir funkcija menadžmenta razvija se sve većom dinamikom. Tokom vremena ova funkcija je evoluirala od administrativne komponente do sve većeg značaja u strateškim ciljevima i odlukama. Stoga ova doktorska disertacija uvodna razmatranja i otpočinje opisom aktivnosti i usmeravanja delovanja rukovodstva kompanije kada su u pitanju angažovani ljudski potencijali. Svaka analiza ove vrste započinje sagledavanjem okruženja iz koga se selekcionišu i regrutuju neophodni ljudski resursi. U kontekstu anticipiranja poslovanja hotelske kompanije predviđa se broj i sastav osoblja, njihov profesionalni profil i radno iskustvo. Poznato je menadžmentu da performanse hotelskog osoblja umnogome utiče na ²⁷likovanje hotelske ponude i hotelskog proizvoda. Svakako da to utiče na efektivno upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu. Neosporno, ljudski faktori u hotelijerstvu postaje odlučujući činilac uspešnog poslovanja hotelijera. Regrutovanjem, selekcijom i obrazovanjem zaposlenih hotelski objekti (preduzeća) ulažu, u kontinuitetu, u svoje strateški (na dugi rok) najvažnije resurse – ljudski kapital. Brojni podaci pokazuju visok nivo fluktuacije ljudskih resursa u hotelijerstvu, odnosno u gotovo svim hotelskim lar¹²na i hotelskim kompanijama. Najveća hotelska grupa na svetu, IHG, u svom izveštaju ukazuje na to da najveći broj njihovih zaposlenih imaju ispod 3 godine radnog

58

¹ Cerović, S., 2011, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidum, Beograd, str.III.

² Cerović, S., 2011, navedeni rad, str.187.

³ Dessler Gary, 2007, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, str.3.

staža u ovoj kompaniji a to iznosi 46% ukupnog broja zaposlenih. U 12voj grupaciji 38% zaposlenih proveli su od 3 do 9 godina rada, a da samo 16% zaposlenih ima preko 10 godina radnog staža u hotelskom poslovanju⁴.

Upravo je regrutovanje početni proces, vrlo osetljiv, u upravljanju ljudskim resursima, kojim se na osnovu uvida u potrebe za obučanim kadrovima traže potencijalni kadrovi koji bi mogli odgovoriti zahtevima posla, i inovativnim radnim mestima. Zato menadžer ljudskih resursa treba da ima uvid u stanje na tržištu ljudskih resursa i sveobuhvatnost obrazovanja.

Planiranje kadrova, odnosno profilisanih ljudskih resursa, takođe predstavlja bitnu fazu upravljanja ljudskim resursima. Menadžer za ljudske resurse u hotelu, osim uvida u sadašnje stanje treba da anticipira potrebe svog hotela za kadrovima, u vidu obima i kvalifikativnosti (broj i struktura). Na taj način se menja i ukupan broj zaposlenih i njegova struktura, koja se prilagođava konkurentima na vrlo turbulentnom tržištu hotelskih proizvoda i usluga.

Selekcija ljudskih resursa nastavlja proces odabira među evidentiranim kandidatima za jedan ili više poslova. Izbor se ispoljsava tako što se polazi od zahteva posla te se traži onaj kandidat koji tim zahtevima gotovo u potpunosti odgovara. Međutim, kada je u procesu regrutovanja evidentirano manje potencijalnih kandidata u odnosu na količinu i obim poslova, postoji mogućnost da sam zainteresovani kandidat vrši odabir posla između nekoliko ponuđenih solucija. Treća funkcija upravljanja ljudskim resursima je selekciju kadrova čije se sprovođenje može ostvarivati na, najmanje, dva načina: (1) introvertan, sagledavanje radnih osobina, sposobnosti i obim znanja potencijalnih kandidata, uporedivo sa minimalnim zahtevima radnog mesta u hotelu, koji su osnov selekcije; (2) ekstravertan, sagledavaju se potencijalni kandidati, na tržištu radne snage, imajući u vidu njihovu profesionalnu orijentaciju i potreban nivo znanja. Imajući u vidu psihološko istraživanje i osnovni intervju formira se preliminarne rang lista kandidata, koji po mišljenju menadžmenta hotela poseduje nivo znanja i sposobnosti za odgovarajuće radno mesto.

Predviđanje budućih poslovnih aktivnosti u hotelijerstvu može se definisati kao procena narednih događanja na turističkom tržištu, odnosno budućih uslova u kojima će se hotelska preduzeća naći u budućnosti⁵. Neosporno je da sposobni ljudski resursi kreiraju atraktivnu ponudu svog hotela anticipiranjem uslova poslovanja, profilisanjem osoblja u hotelskim sektorima i objektima, kao i kadrovskim osposobljavanjem i usavršavanjem. "Složena i heterogena struktura hotelskog proizvoda uslovljava angažovanje kadrova različitih stručnih profila. Za osoblje u hotelu karakterističan je i veliki raspon u stepenu obrazovanja"⁶. Stoga je i njihovo profilisanje i posledično ocenjivanje učinaka i mogućnosti izvršavanja poslova, kao i kvalitet performansi vrlo kompleksan posao koji sa pojavama kriza opšteg tipa, postaje još teži a nagrađivanje, u uslovima opadajućeg prinosa, još više kompleksan zadatak koji (kao u uslovima pandemije) postaje "nemoguća misija" u procesu adekvatnog nagrađivanja i utrošku napora da se ostvari promet – prihod te ostvari satisfakcija gostiju hotela. Sagledavanjem i ocenjivanjem performansi zaposlenih

⁴ <http://www.ihgplc.com> (15.05.2022)

⁵ Pavia, N., 2009, Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.67.

⁶ Kosar, Lj., 2008, Hotelijerstvo, Visoka hotelijerska škola, Beograd, str.36.

spoznaje se efektivnost posla (koju priznaje tržište) i efikasni (da li su smanjeni troškovi poslovanja i ostvarena veća produktivnost živog rada). U procesu ocenjivanja performansi kako hotelskog preduzeća tako i pojedinaca zaposlenih u njima prepoznato je na desetine mogućih pokazatelja njihove uspešnosti. Upravo ovi pokazatelji (indikator performansi) mogu da budu moćna poluga i sredstvo za uvid u opravdanost poslovanja u pravcu za koje se kompanija opredelila. Oni mogu da pomognu i pri utvrđivanju i rešavanju poslovnih problema, pa ih menadžment posebno tretira, kao što se uvažavaju i u profesionalnoj praksi hotela. Efikasan menadžment sa namerom da pravilno i pravovremeno ocenjuje performanse, treba najpre da kvantifikuje svoje ciljeve i zadatke u mogućnost merenja pokazatelja performansi⁷.

Specifičnost ljudskih potencijala odražava kvalitet zaposlenih, njihovo znanje i voljni momenat, sve do iskazivanja posebnih sposobnosti i veština. Zbir ovih atributa direktno određuju al i ograničavaju izbor konkurentske strategije, time i pozicije odnosno uspeh na tržištu. Uspešna primena strategije vezuju se za programe upravljanja i razvoja ljudskih potencijala. To se odnosi na permanentno obrazovanje i personalni razvoj karijere, stalno motivisanje i, posledično, stimulisanje. Svi ovi elementi su u direktnoj funkciji uspešne realizacije prethodno kreirane strategije. Osnovne, međuzavisne etape procesa kompletne obuke su:

1. prepoznavanje neophodnih potreba,
2. planiranje potreba i njihova specifikacija po sektorima i na nivou kompanije,
3. izvođenje obuke i treninga, i
4. evaluacija obavljene obuke.

Tabela 1-1 Glavne faze u procesu selektiranja ljudskih resursa

21	Prethodni (eliminujući) intervju za potencijalne kandidate
2.	Kompletiranje dokumentacije o kandidatu
3.	Tokovi zaposlenja
4.	Intervju u službi ljudskih resursa
5.	Medicinski pregled
6.	Ispitivanje porekla
7.	Prethodna selekcija usklađena sa zahtevima menadžera ljudskih resursa
8.	Intervju sa direktnim pretpostavljenim
9.	Provere sposobnosti, probni rad
21	10. Rešenje o prijemu na posao

Izvor: Buble, M. (2006), *Menadžment, Split, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str.43. (prilagođeno)*

Neosporno, na kvalitet hotelskih usluga utiču brojni faktori a oni se, uobičajeno, svrstavaju u dve bazične grupe: a) ljudski faktori, i b) tehničko-tehnološki faktori.

Uticaj im je različit po obuhvatu i intezitetu i gotovo je nemoguće naići na produkt ljudskog rada čiji kvalitet zavisi isključivo od isključivo jedne grupe faktora. Imajući u vidu da se hotelski proizvod/usluga ostvaruje u direktnom kontaktu između dve osobe, a da se poseban akcenat odnosi

³ _____
⁷ Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Management by process: A roadmap to sustainable Business Process Management*. Oxford: Butter- Heinemann, Elsevier Ltd., Jordan Hill.

na važnost ljudskih resursa angažovanih u hotelu, odnosno njegovo specifično profilisanje., onda je razumljivo da na kvantitet i kvalitet hotelskog proizvoda / usluga utiče čitav niz, međuzavisnih, faktora. S druge strane, ljudski resursi mogu da budu inspiratori negodovanja turista (na određenoj destinaciji), te utiču na njihove naredne odluke u pogledu izbora konkretne destinacije. Upravo stoga je njihov međudnos (primaoca i davaoca usluge) za hotelijersko poslovanje od posebnog uticaja i začaja. Svaki pojedinac, uživatelj određenih usluga vrednuje davaoca i njihov odnos prema poslu i gostu. ¹¹ Taj odnos ima poseban značaj sa aspekta menadžera za ljudske resurse u hotelu. Neosporno je su te ocene pretežno subjektivnog karaktera, međutim, za korisnika one predstavljaju glavnu orijentir u procesu odlučivanja o sadašnjem davaocu usluga u smislu nivoa (ne)ispunjenih očekivanja. U hotelijerstvu se ne ocenjuje samo kvalitet usluga, nego se i ponuđeni hotelski proizvod povinuje ocenjivanju. S vremena na vreme, normalan odnos i ljubaznost mogu amortizovati negativne utiske i učinke koje stvaraju efekti nekog hotelskog proizvoda ili nekih njegovih segmenata. Dakle, sve aktivnosti ocenjivanja radne uspešnosti predstavlja kompleksnu proceduru za periodičnu procenu ukupnih performansi svih zaposlenih u kompaniji. Prevažadno se utvrđuje trenutno stanje (presek stanja), ali se obavlja i popis narednih potreba pojedinaca za ličnim razvojem i profesionalnim usavršavanjem.

To se odnosi na, najmanje, tri kreativna rešenja:

- (1) Definisanje područja rada i kriterijumi vrednovanja realizacije,
- (2) Proces ocenjivanja realizacije i kvaliteta rad, i
- (3) Davanje povratne informacije zaposlenom – obavezan razgovor (intervju) o uspehu koji se odnosi na obavljeni rad;

⁶ Ukupno kompleksno područje vrednovanja performansi zaposlenih, odnosno ocenjivanja radnih rezultata zaposlenih sastoji se od nekoliko etapa tj. aktivnosti⁸:

(1) Zadaci opserviranja i vrednovanja performansi:

- a) glavni zadatak je dizanje na viši nivo generalnu sposobnost kompanije u organizaciji poslovanja i usmeravanje ka realizaciji ciljeva i njihovo ostvarivanje u skladu sa strategijskim opredeljenjima;
- b) predviđanje efekata rada u cilju kvalitetnog odlučivanja o sistemu nagrađivanja (utvrđivanje varijabilnog dela plate i različiti stimulatívni modaliteti nagrada);
- c) adekvatno određivanje i raspoređivanja ljudi na poslove i radne zadatke za koje su predodređeni svojim znanjem i iskustvom;

(2) Obuhvat vrednovanja radnih rezultata pojedinaca na poslovima u kompaniji:

- a) brojni vidovi radnih efekata, odnosno radnih pozitivnih rezultata;
- b) visina ocene je uslovljena mnogim pokazateljima, u korelaciji je sa vrstom posla i strategijske ciljeva hotelske kompanije;
- c) generalne pretpostavke pozitivnih rezultata rada i efekata ⁶ uspešnosti su: kvalitet obavljenog posla, kvantitet (količina) posla;
- d) komunikativnost za vreme obavljanja posla, u odnosu na rukovodioce, kolege i klijente;

⁸ Čerović, S., 2011, navedeni rad, str.188.

e) pouzdanost – da li je potreban nadzor, kakvo i koliko je odsustvovanje s posla, da li je na poslu prisutno disciplinovano ponašanje;

f) obučenost i motivisanost za uspešno obavljanje posla;

(3) Proces ocenjivanja radne uspešnosti sadrži višestruke radne aktivnosti;

a) sagledavanje opštih zadataka i glavnih poslova;

b) definisanje standarda radnih efekata;

c) određivanje ciljnih zadataka;

b) Primena metoda za ocenjivanje performansi; 11

Nivo kvaliteta hotelskog proizvoda direktno zavisi od kvalitetom rada (specifična znanja i veštine iz područja ugostiteljstva i hotelijerstva, opšte kulture, bontona, te tehnoloških znanja i procesa).

Kompleksan proces obučavanja ljudskih resursa, do zahtevanog nivoa, je dugotrajan proces sa specifičnostima koje se odnose na pojedine sektore u hotelima. U praksi postoji više operativnih faza obuke, a najčešće se sprovode sledeće⁹:

(1) Identifikovanje zahteva menadžera i zaposlenih za obučavanjem,

(2) Planiranje potreba obučavanja (broj i profil),

(3) Način i dužina Izvođenja obuke,

(4) Vrednovanje i sagledavanje rezultata obavljene obuke;

Efektivano i efikasno razvijanje ljudskih resursa komplementarno je sa razvojem i pružanjem kvalitetnih usluga u turističkoj odnosno hotelijerskoj delatnosti, odnosno najdirektnije je zavisno o edukativnom nivou i kvalifikovanoj strukturi ljudskih resursa. Sistemska rešenja u edukaciji i praktičnom podučavanju neophodni su kako bi ljudi zaposleni u hotelijerstvu mogli da uspešno prate aktuelna dešavanja koje zahtevaju savremena turistička kretanja. Specifičnost hotelijerstva je stupanje u kontakt s ljudima koji potiču iz raznih kulturnih ambijenata i socijalnih sredina. Upravo takav profil 11 stiju neizostavno traže uključivanje kadrova s višim nivoom opštih kulturnih opredeljenja i stručnog obrazovanja, te znanjem više stranih jezika. Na kvalitet hotelskih usluga utiču brojni faktori koje se, uobičajeno, a oni se nalaze u dvema glavnim grupama: ljudski faktori, i tehničko-tehnološki faktori;

Uticaj ovih faktora na kvalitet hotelskih usluga je izričito podeljen i teško je izdvojiti hotelski proizvod ili uslugu 11 čiji kvalitet zavisi samo o izdvojenoj grupi faktora. Međutim, u gotovo svim situacijama se zna da se hotelski proizvod ostvaruje u neposrednom kontaktu između dve ličnosti tada se posebna pažnja usmerava na važnost ljudskih resursa u hotelijerstvu kao i njihovo odgovarajuće profilisanje, 11 vidu formalnog i neformalnog obrazovanja. S druge strane, ljudski resursi neretko proizvode glavni razlog nezadovoljstva turista koji dolaze i borave na određenoj destinaciji, te u isto vreme vrše određen uticaj na njihovu zainteresovanost 56 koja se tiče ponovnog dolaska. Stoga je međuzavisnost između davaoca i korisnika usluga od posebne važnosti za hotelsku kompaniju. Kao što menadžer ljudskih resursa ili bilo koji drugi subjekt ocenjuje performanse zaposlenih u hotelu tako i svaki korisnik usluga u hotelu ocenjuje davaoca usluga s kojima je došao u direktan kontakt. Premda su te ocene lične prirode one za korisnika predstavljaju

51

⁹ Buble, M., 2006, Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, str23.

vrlo bitan pokazatelj u načinu i modalitetu izbora donošenja odluke o konkretnom davaocu usluga u kontekstu posledica nivoa (ne) ispunjenih očekivanja.

Tabela 1-2 Neophodna znanja u turističkoj delatnosti

Nivo znanja i kompetencije	Menadžeri/rukovodioci	Stručni saradnici	Svi zaposleni
- planske aktivnosti, organizovanje	- računarska znanja	- stručne kompet.	- stručne kompeten
- Usmerenost na korisnika	- poslovno planiranje	- rešavanje probl.	- tehničke veštine
- Komunikacija	- upravljanje promenama	- rad na računaru	- obuka unutar
- Znanje stranih jezika	- upravljanje rezultatima	- inoviranje znanja	radnog mesta
- Razumevanje među kulturama	- upravljanje rezultatima	- upravljanje	- lični razvoj
- Timski rad - Fleksibilnost	- donošenje odluka	projektima i	- sigurnost i
- Rešavanje problema	- upravljanje ljudskim	procesima rada	zaštita na radu
- Veštine obučavanja	potencijalom	- komunikacija	- usmerenost na
- Upravljanje kadrovima	- upravljanje	- specijalističke	- korisnike i
	destinacijom	kompetencije	rezultate rada
	- upravljanje	- prezentacione	
	projektima	veštine	
	- obrazovanje za	- kreativnost i	
	učenje drugih	inovativnost	

Izvor: Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, navedeni rad, str.505.

Sa aspekta kontinuiranog procesa unapređivanja znanja i veština zaposlenih u hotelijerstvu periodično se obavljaju treninzi. Osim informativnog rada (predavanja), veći deo treninga se odvija kroz praktične individualne i grupne vežbe, na konkretnim primerima iz prakse, kroz simulacije i studije slučajeva, kao i diskusiju između zaposlenih. U gotovo svim aspektima i segmentima upravljanja ljudskim resursima odnosno brojne aktivnosti (praćenja, procenjivanja i usmeravanja radne uspešnosti zaposlenih) dovode do kvalitetnih podataka neophodnih za kvalitetno donošenje odluka. Ukupni rezultati ocenjivanja zaposlenih, u hotelu, daju mogućnost korekcije izvršavanja poslova, te bivaju osnova za planove kojima bi se pospešivala organizacija i efektivnost rada hotela. Takođe, oni su osnova za preduzimanje izvesnih dodatnih mera i aktivnosti, koje su važne da bi se ostvarili organizacioni ciljevi. Izuzetno važna uloga u poslovanju savremenim hotelima pripada menadžerima za ljudske resurse, ali oni tokom angažovanja treba da se usavršavaju i obogaćuju svoja znanja i saznanja. IHG preporučuje sedam saveta koji mogu pomoći menadžerima za ljudske resurse, time i upravljanja performansama zaposlenih, da bi se uspešno kretali kroz svoju karijeru¹⁰:

(1) Menadžment ljudima

- Saznajte kako različite aktivnosti ljudima, utiču na zaposlene, se odvijaju tokom godine;

(2) Upravljanje talentom

- Shvatite individualne i organizacione prednosti upravljanja svojim talentom;

(3) Uloga menadžera ljudima

¹⁰ IHG, Hotels & resorts, People Manager Guide to Talent Management at IHG, 2021. (Pomoćni resursi: veze za učenje i razvoj, Moj talent vodič, moj HR vodič, Talenat menadžer video);

- Budite jasni o svojoj ulozi menadžera ljudi u upravljanju svojim talentima;
- (4) Talenat zastave (znaka)
 - Identifikacija talenata sa potencijalom;
- (5) Planiranje razvoja
 - Strategija proveravanja, razgovarajte o razvoju kao deo vaših stalnih provera učinka sa članovima vašeg tima;
- (6) Sistem talenata
 - Snimite svoje razgovore o razvoju na sistemu talenata;
- (7) Planiranje talenata
 - Uverite se da ste izgradili naslednika u svom timu za jači protok talenata;

Za menadžera upravljanja ljudima u hotelijerstvu najvažnije je imati u vidu veliku fluktuaciju zaposlenih i sezonsko angažovanje radnika. Važno je da se obavljaju redovni razgovori o performansama, talentima i karijeri zaposlenih u hotelu, tokom cele godine. Sveukupni ciklus svih zaposlenih opisuje razgovore koji se vode, sa timom, po mogućnosti, sve češće. U tom među cikličnom kretanju zaposlenih međuzavisna su dva, među zavisna faktora: radni ciljevi i lični razvoj. Razgovor, koji se preporučuje kvartalno sadrži: postavljanje dostižnih ciljeva (sa kalibracijom performansi i razvoja), predloženo mesečno nadoknađivanje (na kraju godine razgovor o pregledu) i samo planiranje sastanka, sa preporukom za nagrađivanje.

1.1. Međuzavisnost performansi i nagrađivanja zaposlenih u hotelima

Proces ocenjivanja performansi je sveobuhvatna aktivnost u kojoj se ocenjuje doprinos zaposlenog ostvarivanju organizacionih ciljeva. Sa gledišta svih ciljeva menadžera ljudskih resursa, ova aktivnost, osim toga, znači „kontrolni mehanizam koji dovodi do povratne informacije koja se odnosi na pojedince ali i doprinosi kompaniji da kreira sliku o tome na koji način stvari napreduju“¹¹. Sveobuhvatan proces upravljanja ljudskim resursima (kao i njihovo motivisanje) zaokružuje se procesom i činom nagrađivanja, odnosno materijalnim i nematerijalnim stimulisanjem. Nagrađivanje zaposlenih, sa aspekta upravljanja ljudskim resursima, smatra se najkompleksnijom i najosetljivijom funkcijom pogotovo što je ona komplementarna sa procesom ocenjivanja performansi. Za hotel je bitno da se obezbedi ostvarenje ciljeva i interesa, u ukupnom kapacitetu a to se obezbeđuje ovim procesom kojim se motivišu zaposleni. U praksi hotela to se ostvaruje preko funkcije koja se realizuje primenom adekvatnog sistema nagrađivanja i njegovim doslednim sprovođenjem. Sistem obuhvata zarade, razne nadoknade i stimulacije, odnosno sve materijalne i nematerijalne kompenzacije koje poslodavci obezbeđuju zaposlenima u nadoknadi za izvršenje radnih zadataka i poslova. Pogotovo se ta kompleksnost povećava u uslovima velikih globalnih poremećaja (opšta finansijska kriza, zdravstvena kriza-pandemije, ratovi, terorizam, energetska kriza i dr.) kada dolazi do enormne fluktuacije ljudskih resursa (mimo sezonskih varijacija) ali i restrikcije broja zaposlenih zbog umanjenja posla odnosno gostiju hotela. Taj smanjeni obim putovanja i broja noćenja dovodi do sledeće posledice – pada profita pa time i opadanja zarada odnosno nadnica.

⁸

¹¹ Orlić, R., 2005, Kadrovski menadžment, Zoran Damjanović i sinovi, Beograd, str.45-54.

Dakle, postepeno u istraživanjima je bilo potrebno sagledati i analizirati komponente sistema nagrađivanja u hotelima, a njega čine sledeći elementi:

- osnovne finansijske nadoknade (plate),
- vanredne stimulacije (nagrade) koje se sastoje od finansijskih primanja, i
- dodatnih kompenzacija i stimulacije (nematerijalne nagrade).

Slika 1-1 Međuzavisnost: strategije, posledica performansi (izlaza) i rezultata kompanije

Strategije Organizacije (hotela)	Performanse zaposlenih	Rezultati upravljanja performansama	Rezultati na nivou organizacije: ostvarenje ili ne ostvarenje ciljeva
		- Razvoj - Produktivnost - Unapređenje - Dostignuća - Povećanje plate	

Izvor: Mathis, R., Jackson, J., 1977, navedeni rad, p.211.

Brojne ekspertize i studije ukazivale su na zadovoljstvo zaposlenih u obavljanju posla neposredno ima dejstvo na njihov odnos prema gostu hotela, ali i da ima veliki uticaj na rezultate poslovanja hotelskog preduzeća¹². Zadovoljavanje radnika koji rade u hotelijerstvu uslovljeno je mnogobrojnim činiocima. Smatra se da preko polovine zaposlenih (koji su ispitani u reprezentativnom uzorku) nije zadovoljno primanjima koje dobija kao nadoknadu za rad u hotelu. Stoga je opravdano pitanje - da li i u kojoj meri to njihovo nezadovoljstvo utiče na odnos sa gostima i koliko na opšte poslovanje hotelskog preduzeća¹³? Osim toga, vrlo izraženi karakter zaposlenih u ogromnom broju hotela, na određenoj turističkoj destinaciji, uslovljeno je da se organizovanje usavršavanja i obuke, u bilo kom vidu, smatra neisplativom investicijom. Proces efikasnog i efektivnog ocenjivanja zaposlenih u hotelu može da pruži odgovor na ovo delikatno pitanje. Stoga taj proces treba odgovorno i vrlo savesno sprovoditi.

1.2. Upravljanje radnom efikasnošću

Upravljanje radnom efikasnošću u direktnoj je međuzavisnosti sa efektivnim upravljanjem ljudskim resursima. U savremenim uslovima treba se proceniti nivo efikasnosti ljudskih resursa, mnoge kompanije koriste model poznat kao 4K (competence, commitment, congruence, cost effectiveness), to znači: kompetentnost, predanost, usklađenost između ciljeva kompanije i radnika i isplativost¹⁴. U edukaciji i profilisanju konkretnih ljudskih resursa koji nameravaju da rade u hotelijerstvu bave se specijalizovane institucije sa kompleksnim programima u velikom

¹² Hayes, D.K., & Ninemeir, J.D., 2009, Human Resources Management in the Hospitality Management, Hoboken: John Wiley & Sons, New York.

¹³ Šekarić, M., Milovanović, M., Kostić, M., Šekarić-Sotirovski, J., 2015, Značaj obrazovanja ljudskih resursa u hotelijerstvu, Siticon 2015 – Resources as a factor of tourism destination competitiveness, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.273-276.

¹⁴ Šekarić, M., Milovanović, M., Kostić, M., Šekarić-Sotirovski, J., 2015, navedeni rad, str.273-276.

obuhvatu naučnih disciplina (ekonomija, menadžment, pravne nauke, sociologija, istorija, psihologija, medicina, pedagogija, geografija, zaštita životne sredine i dr.) koje posvećuju veliku pažnju budućim radnicima u hotelijerstvu i njihovom profilisanju u prave profesionalce sa visokom nivoom performansi. Sve visokoškolske ustanove zastupaju ovakav multidisciplinski pristup, koji primenjuje obrayac sinteze znanja. Neophodna je inter korelacija između različitih edukativnih disciplina, jer u suprotnom ovakav pristup bi bio fragmentaran i ne bi imao efekat sinergije. Interdisciplinarnost zahteva i posebnu metodologiju, međuzavisnost svih disciplina doprinosi kreiranju različitih pristupa ali i primenjenih tehnika i metodologija. Cilj ove sinteze je da se stvori lepeza znanja koje se može primeniti u hotelijerstvu, u cilju prevazilaženja teškoća i što efikasnijem i efektivnijem poslovanju.

Profesionalni kadrovi (ljudski resursi) koji su angažovani u hotelijerstvu prosto su naterani da u kontinuitetu završavaju i usavršavaju svoje profesionalno znanje (pojavom novih tehnologija i brojnih inovacija), na to ih, između ostalog „tera“ sve izraženije konkurencije znanja i novih rešenja na sve turbulentnijem međunarodnom hotelijerskom tržištu. U savremenim uslovima poslovanja, i od naučnih i obrazovnih institucija, koje se bave obukom i edukacijom ljudskih resursa u hotelijerstvu, očekuje se sistemsko i sistematsko praćenje i permanentno unapređivanje saznanja iz područja hotelijerstva i šire, turizma.

Neosporno je da obogaćen nivo znanja doprinosi boljoj poziciji na tržištu i pretpostavlja bolje rezultate u poslovanju konkretnog hotela.

Stoga u upravljanju ljudskim resursima, organizacije u hotelijerskoj delatnosti treba da vode računa brigu o sledećim segmentima¹⁵:

- adekvatne nadoknade u cilju zadovoljavanju potreba uposlenih,
- podizanje nivoa kvaliteta društvenog i finansijskog položaja,
- kreiranje standardnih radnih uslova i kvalitet ukupnog ambijenta za rad,
- stvaranje i održavanje prihvatljive atmosfere tokom rada i tolerantnih odnosa među zaposlenima, koji mogu da deluju, na satisfakciju radnika, na taj način podstičući lično angažovanje angažman i profesionalni razvoj, te
- održavanje zdravstvenih stanja zaposlenika na visokom nivou;

To znači da „donošenje dodatnih stimulacija kao što su premija, stimulansi za rad nedeljom, praznikom i prekovremeni rad, nadoknade i bonusi. Potom intenzivira se komunikacija sa radnicima i kolegama i udeo učešća zaposlenih u dizajniranju i ugradnju rešenja. Sve to predstavlja izvesne važne etape i rešenja u dostizanju potrebnog nivoa zadovoljstva zaposlenih u hotelskoj industriji“¹⁶.

¹⁵ Petrović, P., 2006, *Preduzetnički menadžment u hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, PMF Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, str.45.

¹⁶ Vlahović, S., 2008, *Značaj kadrovske strukture za razvoj hotelske industrije Crne Gore*, Hotelska kuća 2008, VII Naučno stručni simpozijum, HORES, Beograd, str.42.

Pregled 1-1 Bitne regule za definisanje pravila ciljeva koji se odnose na pospešivanje uspeha u radu

1. Nije neophodno postavljati previše pravila
2. Definirati pravila u saglasnost saradnika, kojih se tiču ta pravila
3. Zahtev da pravila budu povezana s legitimnim ličnim ciljevima
4. Treba da budu merljivi i količinski izrazivi
5. Pravila da budu jasna, nedvosmislena, konkretna i izazovna
6. Treba da budu realna i ostvarljiva i da polaze od realnih mogućnosti i potencijala
7. Neophodno je da se identifikuju neki limiti od dejstva na radne rezultate
8. Predviđanjima se trebaju odrediti ciljevi i zahtevi podizanja nivoa kvaliteta i obima kvantiteta uz niže troškove
9. Određene zahteve neophodno je usmeriti u strategiju i realno predviđanje i aktivnosti
10. Propisati regulativu za prikupljanje informacija, o modalitetima ostvarivanja zadataka

Izvor: Eveden, R., Anderson, G., 1992, *Management Skills: Making the Most of People, Working-hard*, Addison-Wesley, Eng., Preuzeto od: Čerović, S., 2011, "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum Beograd, str.189.

Proces upravljanja radnom efikasnošću sastoji se od tri osnovne aktivnosti¹⁷:

- a) utvrđivanje osnovnih kriterijuma,
- b) proces opservacije i neposredno ocenjivanje uspešnosti; i
- c) saglasnost o efikasnosti koji je integralni i obavezan deo ukupnog procesa vrednovanja uspešnosti, zapravo finalni rezultat te aktivnosti.

Sve ove procesne faze objedinjuje menadžer ljudskih resursa. On blagovremeno objedinjuje sve svoje veštine koje se tiču sposobnosti formiranja radnih timova i komuniciranja zaposlenih, sugerisanja i stimulisanja na unapređenje poslovne uspešnosti ali i integralnog profesionalnog usavršavanja svakog zaposlenog i napretka u njegovoj profesionalnoj karijeri.

Sva tri ova navedena procesa usmeravaju dve najbitnije faze:

- (1) detektovanje porekla informacija za konstatovanje radne efikasnosti, i
- (2) direktno ocenjivanje;

Razvoj kompleksnog modela opservacije i valorizovanja efikasnosti predstavlja vrlo kompleksan i odgovoran angažman za menadžere ljudskih resursa sa brojnim aktivnostima od kojih se ističu sledeće po značaju u celovitom sistemu¹⁸:

- Utvrđivanje zahteva radne uspešnosti od strane poslodavca,
- Izbor odgovarajućih modela i metoda za procenu i ocenu,
- Edukacija i obučavanje menadžera ljudskih resursa,
- Izbor odgovarajućeg modela ocenjivanja, konsultujući i zaposlene radnike,
- Ocenjivanje efikasnostinosti koristeći poznate standarde,

¹⁷ ²⁷ ²⁶ ić, Ž., 2005, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, str.43.

¹⁸ Petrović, P., 2008, *Poslovna diplomatija u turizmu*, PMF, Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, str.67.

- Konsultacije sa radnicima sa o proceni efekata za uspešno obavljenog posla,
- Određivanje budućeg nivoa uspešnosti i radnih i profesionalnih ciljeva;

Upravljanje radnom efikasnošću sadrži i korektivni faktor koji se odnosi na razgovor o dotadašnjem nivou radne uspešnosti. Razgovor treba da bude sadržajan te ga treba dobro i detaljno pripremiti kako bi imao pozitivne korektivne efekte.

Svrha razgovora se bazira na cilj procene uspešnosti posle podrobnije analize postignutih rezultata i uspešnosti. Svakog zaposlenog u hotelu. Analiza se odnosi na konkretno posmatrani period kako bi se u budućem vremenu ostvarilo vidno poboljšanje.

Određivanje posla i kriterijuma uspešnosti, u osnovi se sastoji iz tri, međuzavisne, faze.

Početna etapa tokom vrednovanja efikasnosti rada pojedinaca predstavlja konkretizovanje poslovnih aktivnosti i određivanje indikatora efikasnosti uspešnosti za posmatrane poslove i te radne zadatke. Ta aktivnost se, uobičajeno, definiše i realizuje kao sastavni deo analize obavljenih radnih zadataka. Ključne aktivnosti za njega su sledeće¹⁹:

(1) određivanje opštih radnih aktivnosti i glavna opredeljenja;

(2) utvrđivanje normativa radne efikasnosti, i

(3) određivanje zadataka svakom zaposlenom, ne samo u obavljanju tog posla u hotelu, nego i u daljoj profesionalnoj karijeri, na kraći i duži period.

Osim toga, kako bi naponi zaposlenih doprineli ostvarivanju organizacionih ciljeva, supervizori se služe upravljanjem radnom efektivnošću. To znači uvođenje niza određenih radnji, kao što su postavljanje ciljeva, obučavanje zaposlenih i, na kraju evaluacija njihovog učinka i nagrađivanje za postignute ciljeve.

Pregled 1-2 Mogućnosti za povratne informacije i razgovora o efikasnosti

	1. Vrdnovanje efikasnosti
Ocene menadžera o efikasnosti i otkrivanje glavnih problema i planova	Samo procena efikasnosti pojedinaca i detektovanje osnovnih problema i efikasnosti
	2. Konsultacije o efikasnosti i postavljanje zadataka
	3. Kreiranje planskih akcija
	4. Razvijanje efikasnosti

⁶ Izvor: Bahtijarević-Šil¹⁸ F., 1999, *Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb*. Preuzeto od: Čerović, S., 2011, *Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.191*.

¹⁹ Petrović, P., Petrović, J., 2013, „Upravljanje promenama i unapređenje dnevnog menadžmenta u hotelskoj industriji“, Tematski zbornik radova sa IX međunarodne naučne konferencije „Hotelska kuća“, Hores i Univerzitet „Singidunum“, Zlatibor, novembar, str.45-49.

Međutim, upravljanje radnom efikasnošću odnosno performansama zaposlenih susreće se i sa nizom objektivnih i subjektivnih teškoća. Bitna komplikovana situacija kod odabiranja adekvatnih ljudskih resursa u hotelskoj industriji nameće sezonski način rada hotela, na određenim destinacijama, a kao posledice toga su učestale fluktuacije zaposlenih bez obzira na performanse. Stoga je vrlo teško obaviti i sagledavanje i odabir kandidata za određeni posao²⁰. U određenom dobu godine (letnja ili zimska sezona) kada je potreba za kadrovima povećana dolazi, često, i do upošljavanja ljudi koji nemaju sve potreban nivo znanja i veština za rad u hotelijerstvu. Nasuprot tome, izvan sezone, dosta nestručnih, ali i dobar deo onih koji imaju sve neophodne kvalifikacije, postaju višak i bivaju otpušteni, usled smanjenog obima posla, iz sezonskih ili drugih razloga (mnogih opštih kriza izazvanih finansijskom situacijom, pandemijom, bezbrojni rizici i drugo). Edukacija i profesionalni razvoj predstavlja polaznu ali i ključnu aktivnost koju treba da sprovodi menadžment ljudskih resursa, ali se često ovoj aktivnosti poklanja nedovoljno pažnje. To je zato što su prisutne česte promene na radnim mestima u hotelima, kao i sezonska popunjenost hotelskih kapaciteta na konkretnoj turističkoj destinaciji²¹. Ishodi treninga u hotelima treba da budu sledeći²²:

- Dobro razumevanje svrhe, značaja i koristi ocenjivanja za svoju organizaciju – hotel;
- Korišćenje različitih pristupa u ocenjivanju – saznanje za njihove dobre i loše strane;
- Detektovanje teškoća u postizanju objektivnog ocenjivanja i ovladavanje načinima njihovog kontrolisanja,
- Otkrivanje najpogodnijeg Sistema ocenjivanja sa aspekta organizacije i konteksta u kom rade,
- Uspostavljanje veze između Sistema ocenjivanja i motivisanja zaposlenih,
- Uvid u moguće načine raspodele zarada zavisno od ocene i vrednovanja učinka;

Mogu se apostrofirati dobre strane efektivno kreiranog Sistema opserviranja i procenjivanja performansi zaposlenih su mnogostruke. U hotelijerskoj praksi, rukovodioci ljudskih resursa, apostrofiraju sledeće aktivnosti²³:

- ❖ Efikasnije i efektnije inkorporiranje individualnih radnika u posebne timove i timski rad;
- ❖ Studioznije vrednovanje radne efikasnosti pojedinaca,
- ❖ Stimulisanje razvoja konkretne karijere zaposlenog,
- ❖ Neposredniji odnos Pravitelstva o nagrađivanju i radne efikasnosti, i sl.;

S druge strane, nasuprot menadžerima, za pojedince prednosti Sistema praćenja i vrednovanja mogu biti:

- ❖ Odlično poznavanje konkretnih poslovnih zadataka,
- ❖ Kreiranje mogućnosti za redovno analiziranje poslova i radne efikasnosti,
- ❖ Pridobijanje potvrdnog mišljenja za dalji razvoj,

²⁰ Vemić Đurković, J., & Gajić, T., 2010, Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije, Ekonomske teme, Univerzitet u Nišu, br.3/2010, str.453-465.

²¹ Amirtharaj, D., & Cross, K.R., 2011, HR Concepts in hotel industry towards employee training and development, International Journal of Human Resource, 1 (1), New York, p.44-56.

²² Petrović, P., 2006, na 70. ni rad, str.34-40.

²³ Ivanović, M., 2021, Uspešan menadžer - dobar čovek, logika mogućeg i jednostavnog, Industrija, Beograd, br.1/2021, str.23-29.

- ❖ Povratna informacija o realizovanoj radnoj efikasnosti i ostvarenim rezultatima rada;

Zašto je važno upravljati talentom?

(1) Važno za kolege:

- Stvara smislene uslove za rad i rast;
- Gradi radno mesto visokih performansi;
- Doprinosi raznolikosti i inkluziji;
- Podstiče klimu kontinuiranog učenja;
- Povećava produktivnost i angažovanost;

(2) Važno za hotele:

- Štedi novac na regrutovanju i zameni talenata;
- Podržava popunjavanje praznina u veštinama i kontroli nad talentima, zauzvrat to čini da se izdvajamo od konkurenata;
- Dodaje vrednosti poziciji vrednosti zaposlenih, da privuče, zadrži i angažuje talente;
- Podrška u donošenju poslovnih odluka prilikom planiranja budućih potreba poslovanja;

1.3. Ciljevi praćenja i ocenjivanja radne uspešnosti

Ciljevi se, uobičajeno, određuju u saglasnosti sa onim koji treba da obavlja poslove.

Paralelno, kao i kod standarda, i u ovom slučaju je potrebno i poželjno da se odrede konkretni odnosi u vrednovanju koja bi mogla biti identična onima koji su determinisani u standardima. U konkretnom određivanju ciljeva poželjno je pridržavati se sledećih, osnovnih, pravila²⁴:

- Odrediti korektan broj zadatih ciljeva,
- Definirati ih u sadejstvu sa zaposlenim (za njihove poslove);
- Treba da su povezani s ograničenim ličnim željama,
- Treba da budu fleksibilni i adaptibilni,
- Treba da budu merljivi i količinski izraženi,
- Neophodno je da budu konkretni, nedvosmisleni, precizni i provokativni,
- Treba da budu mogući i ostvarljivi, te da polaze od realnih mogućnosti i potencijala.
- Neophodno je identifikovati ograničenja koja mogu uticati na radnu uspešnost;
- Mora se predvideti potreba, ciljevima, za poboljšanja kvaliteta i kvantiteta i manjeg nivoa izdataka,
- Treba da se definišu ciljevi koji se ugrađuju u plan procene i akcije;
- Nastojati da se odrede pravila za dobijanje kvalitetnih informacija, za sve zaposlene, o načinu realizacije zadataka;

Prilikom procesa ocenjivanja treba imati u vidu da osnovni ciljevi ocenjivanja radne uspešnosti u hotelijerstvu idu u dva pravca i to: (1) opštu organizacionu sposobnost podići na viši nivo, i (2) realizacija strateških ciljeva organizacije;

²⁴ Evenden, R. & Anderson, G., Management Skills: Making the Most of People, Workingham, Eng., Addison_Wesley, 1992, str.267.

U praksi, menadžeri ljudskih resursa ali i radnici ¹ ističu brojne prednosti dobrog Pravilnika radne efikasnosti²⁵. Za rukovodioce to su sledeći:

- Usklađivanje individualca u timski rad,
- Realno ocenjivanje efikasnosti,
- Kreiranje daljeg profesionalnog razvoja za sadašnji posao, i
- Usklađivanje nagrađivanja sa efikasnošću;

Suprotno, za radnike u hotelima to su sledeće prednosti²⁶:

- Potpuno razumevanje posla,
- Omogućavanje mogućnosti za redovne razgovore o radnim obavezama,
- Dobijanje odluke o razvojnim potrebama, i
- Osiguravanje povratne informacije o realizovanoj efikasnosti;

Sa aspekta rukovodilaca ljudskih resursa, zadaci vrednovanja efikasnosti najčešće se odnose na sledeće elemente upravljanja²⁷:

- Podizanje efikasnosti rada na viši nivo,
- Osiguravanje pravičnog Sistema nagrađivanja/restriktivnih mera;
- Utvrđivanje individualnih mogućnosti,
- ¹ Razvoj pojedinačnih karijera,
- Utvrđivanje potreba i planova edukovanja,
- Profesionalno usmeravanje i adekvatno raspoređivanje zaposlenih, i drugi.

Neosporno je da je u interesu i zaposlenih i hotela detaljnije praćenje i ocenjivanje radne uspešnosti, odnosno performansi zaposlenih. Posebno je, za svakog zaposlenog, u interesu da dobiju informacije o svom radu, pre svega, zbog spoznaje u kojoj meri su odgovorili na očekivanja menadžmenta odnosno organizacije. U situaciji kada su poslovna nadanja hotela ispunjena, zaposleni mogu da očekuju izvesne kompenzacije, ali takođe i brojne oblike personalnog uobličavanja i usavršavanja. Za svaki hotel je važno da dođe do obaveštenja o ponašanju za vreme obavljanja posla i uspešnosti stalno zaposlenih.

Na osnovu toga oni su u stanju da realnije procenjuju svojih performansi, i pozicionirati se u odnosu na ostale zaposlene ali upoređivati se u odnosu na konkurentske hotele, pogotovo u uslovima globalnih kriza.

Uglavnom istraživanja u ovom radu treba da definišu ciljeve analize po osnovu uvođenja stratejskih ali i operativnih sistema koji omogućavaju sledeće²⁸:

- (1) Potpuno razumevanje posla od svakog zaposlenog (bez nejasnih ciljeva, određuju se prioriteti i kriterijumi po kojima se vrednuje nivo kvaliteta posla);
- (2) Omogućavanje prilika za periodičnu analizu posla i radne efikasnosti – efektivnija komunikacija;

²⁵ ¹owling, Lundy, O., 1996, A Strategic Human Resource Management, Routledge, London, str.382-383.

²⁶ ⁶arrell, M., Elbert, N., F., Harttfield, R.D., 1995, naveden rad, p.56.

²⁷ Aaker, A.D., 1995, Strategic market Management, 4/E., J., Wiley&Sons, Inc., New York.

²⁸ Evenden, R., & Anderson, G., navedeni rad, str.272.

- (3) Povratna informacija o postignutim uspešnim rezultatima – feedback (ponekad nedostaje blagovremena povratna informacija o radu zaposlenih i šta očekuju od njih);
- (4) Stimulacija zaposlenih preko poslovnih rezultata i povratnih informacija;
- (5) Dobijanje saglasnosti o zahtevima razvoja – treninzi (stvaranje jasne slika o njihovoj perspektivi u hotelu kompanije);
- (6) Omogućavanje procene i analize potreba kompanije za usavršavanjem;
- (7) Međuzavisnost sistema nagrađivanja i radne efikasnosti i realnije procenjivanje same radne efikasnosti (performansi);

Uspešnost poslovanja odnosno ocene o performansama u zavisnosti su od mnoštva pokazatelja, a posebno od konfiguracije posla, s jedne strane i strategijskih ciljeva hotela, s druge strane.

Egzistiraju izvesni generalni indikatori za vrednovanje efikasnosti, a to su, uglavnom, ovi: nivo kvaliteta posla, obim obavljenog posla, upoznatost sa sadržajem posla, relacije zaposlenih u odnosu na ključne insajdere (prema radu, rukovodiocima, kolegama i klijentima, pouzdanost, odgovornost, sposobnost i zainteresovanost za pravovremeno i efikasno završavanje posla).

1.4. Definisanje procesa ocenjivanja performansi zaposlenih

Proces ocenjivanja performansi može se definisati na više načina i sa različitih aspekata odnosno primenom različitih kriterijuma. Međutim, sve definicije imaju svoje ishodište na to kako performanse utiču na radne efekte pojedinca, tima i kolektiva. Krajnji ishod se odnosi na ostvareni promet i profit hotela, s jedne strane, i satisfakcija gostiju, s druge strane. Dakle, to je kontinuirana radna aktivnost u kojoj se vrednuje udeo radnika u realizaciji brojnih obaveza hotelskog preduzeća na kraći ili duži rok, predviđenih strategijom poslovanja, koja je usklađena sa misijom i vizijom hotelskog preduzeća. Ocenjivanje izvršilaca poslova i radnih zadataka u hotelijerstvu može se definisati i na formalni način, koji taj proces karakteriše kao strukturiran sistem za merenje, ocenu i uticaj na atribute zaposlenih, njihovo ponašanje i efekte rada pojedinaca u sadejstvu sa drugim radnicima hotela. Performansa ili učinak može biti bilo neki rezultat koji je ostvareni može da se meri, bilo da je predmet ponašanje ili lične karakteristike neophodne za obavljanje određene aktivnosti u određenom vremenskom okviru²⁹. Svakom zaposlenom je predloženo i objašnjeno šta se, prilikom obavljanja radnih zadataka, u hotelu, od njega očekuje, te se taj pretpostavljeni učinak upoređuje sa realno ostvarenim. Za hotelsku industriju to je od velikog značaja jer može, na osnovu ocenjivanja, da ima uvid o radnom ponašanju. To je vrlo bitno zbog donošenja niza operativnih ali i strategijskih odluka, na kojima se zasniva menadžment ljudskih resursa u svakom hotelu. Međutim, svaki istraživač ove problematike treba da pravi razliku između ocenjivanja performansi zaposlenih i onog ocenjivanja rada zaposlenih koji se svakodnevno obavlja. Naime, vrednovanje radnih učinaka zaposlenih u hotelu predstavlja omeđen i unapred definisan proces uokviren određenim vremenskim periodom, uobičajenog procesa ocenjivanja i vrednovanja pojedinačnog

²⁹ Čerović, S., 2011, navedeni rad, str.207. Profesor Čerović navodi definicije brojnih domaćih i stranih autora (Bogićević, Lawler, Anderson, Buckles, Ferris, Rosen, Barnum, Schuler, Jackson, i dr.) ali i sublimira te definicije i iznosi sopstveno viđenje i opservacije.

učinka koji daju neposredni rukovodioci. Upravo se razlika ogleda u definisanju performansi-
učinaka, jer ona predstavlja merljiv ostvareni rezultat odnosno radno ponašanje potrebno za
određeni i predviđeni vid poslova u unapred definisanom vremenskom periodu. U savremenom
pristupu u upravljanju ljudskim resursima u hotelskoj privredi ovaj proces, zasnovan na praćenju,
vrednovanju i usmeravanju performansi zaposlenih, mogu se realizovati više ciljeva, koji se,
uobičajeno, svrstavaju u dve grupe: (1) motivacija za rad se podiže na viši nivo, i (2) izdvajaju se
smernice za kreiranje plana koji je osnova za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo
napredovanje;

Teoretski ali i praktično mogu se primenjivati različiti metodi za ocenjivanje performansi svrstanih
u četiri osnovne grupe³⁰:

1. Načini za vrednovanje po kategorijama,
2. Nivoi procene, prikazani grafički i verbalno,
3. „Ček liste“, liste različitih izbora (slobodnog i prisilnog),
4. Uporedljivi načini,
5. Narativni načini,
6. Specijalni načini,
7. Vrednovanje načina rada (ponašanja),
8. Rukovođenje po osnovu ciljeva (MBO),

Ocenjivanje performansi je određeno u vremenskom okviru kako je predviđeno poslovnim
politikom konkretnog hotela.

Ličnost koja obavlja ocenjivanje performansi zaposlenih su, uglavnom sledeći: direktni
rukovodioci (menadžeri) odgovarajućeg nivoa, saradnici i kolege, podređeni izvršioци, zaposleni
koga je potrebno oceniti (samoocenjivanje), potrošači (gosti hotela) i klijenti;

Prilikom ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelijerstvu uočavaju se određeni problemi, a oni
koji se direktno odnose na ocenjivanje su³¹:

- a) nejasni i neprecizna načela radne efikasnosti;
- b) težnja dodeljivanja dobrih (pozitivnih) ocena, i
- c) direktne pogreške prilikom ocenjivanja;

Stoga se preduzimaju konkretne mere da bi se poboljšale procene performansi, i one se grupišu u
tri osnovna seta³²:

- a) trening ocenjivača (na svim nivoima),
- b) davanje povratne informacije (*feedback*) o nivou kvaliteta ocene;
- c) angažovanje dosta ocenjivača svih profila;
- d) horizontalno vrednovanje radne uspešnosti;
- e) poboljšanje metoda ocenjivanja, i dr.;

³⁰ 33 Mojanić, M., 2011, Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost, doktorska disertacija,
Univerzitet Singidunum, Beograd, str.23-45.

³¹ Armstrong 25, A., navedeni rad, str.43/45.

³² Bernardin, R., 2003, Human Resource Management > An Experiental Approach, 3rd ed., McGraw/Hill, p.45.

Sistem za ocenu radne uspešnosti zaposlenih imaju različite funkcije, a pre svih treba apostrofirati sledeće osnovne funkcije: razvojna, administrativna, stabilizaciona i dokumentarna. U sklopu svake, od ovih osnovnih funkcija, a pre svega menadžerskih su vezane sa planiranjem ljudskih potencijala, kao i svim ostalim fazama njihovog angažovanja u kompaniji regrutovanjem, daljim njenim razvojem kao i pojedinaca u profesionalnoj orijentaciji i napredovanju.

Slika 1-2 Najbitnije funkcije evaluacije i njene specifične upotrebe

Funkcije / delokrug rada	Specifične upotrebe
RAZVOJNA funkcija	(1) Otkrivanje prednosti i slabosti pojedinaca (2) Kreiranje plana za dalji rast i razvoj (3) Detektovanje zahteva za obukom i treningom (4) Izmena radnog mesta u hotelskoj kompaniji (5) Rukovođenje nadarenim radnicima
ADMINISTRATIVNA funkcija	(1) Nadnice - zarade (2) Odobranje i program beneficija (3) Donošenje rešenja o napredovanju ili otkazu (4) Prepoznavanje radnika sa nedovoljnim performansama
STABILIZATORSKA funkcija	(1) Sagledavanje skala zadovoljenja zadataka (2) Kreiranje novih zadataka za zaposlene (3) Stvaranje smerova za razvoj zaposlenih (4) Predviđanje potreba za ljudskim resursima
DOKUMENTARNA funkcija	(1) Akta za pridržavanje propisanih zakona (2) Akta potrebna za usvajanje odluka i rešenja (3) Sagledavanje i komparacija efekata kroz više cikličnih perioda;

Izvor: Cascio, W.F., 2003, *Human Resource Management, Sixth Edition, McGraw-Hill*, str.111.

Sve definicije, ako se pažljivije sagledavaju, i koje usko predstavljaju i objašnjavaju šta je to procena performansi gotovo, bez izuzetka, se upotrebljava termin “proces”. To otkiva da je vrednovanje performansi zaposlenih jedna stalna preokupacija kompanije koja se zasniva na Demingovom PDCA ciklusu. Imajući u vidu ovaj “procesni pristup” rezultati dobijeni na osnovu realizacije planiranih aktivnosti postaju ulaz u ponovno planiranje aktivnosti. Međutim, uobičajena je podela ovog procesa, na nekoliko etapa u kojima se vrši vrednovanje performansi. Svaka od tih faza znači, istovremeno, i sama po sebi pod proces, ali se mora imati u vidu njihova međusobna veza i uticaj. Kako definisan etapni prilaz vrednovanju performansi upotrebljava se u cilju lakšeg sagledavanja i analize situacija procene performansi zaposlenih je fazno predstavljen³³:

- **Faza I** - Sagledavanje neophodnih performansi za konkretne poslove, radno mesto ili radne obaveze;
- **Faza II** - Sagledavanje potrebnih performansi dotad uposlenih;

³³ Dessler, G., 2007, navedeni rad, Beograd, str.43.

- Faza III – Sagledavanje performansi pojedinaca sa tendencijom njihovog “pomeranja” u kompaniji.

Vrlo značajan faktor, za ocenjivanje performansi zaposlenih, su upotrebljavani standardi za vrednovanje. Zato je od izuzetne važnosti pažljiv odabir kriterijuma. Po predlozima iz literature performanse se mogu procenjivati u odnosu na: standard, ciljeve i znanje (uz veštine i odgovornosti); Identičan pristup, nekad malo drugačije formulisan, upotrebljavaju i različiti standardi kvaliteta, te oni preko svojih zahteva zahtevaju detaljnije vrednovanje. Stoga organizacija mora da³⁴:

- odredi neophodnu obučenost radne snage, koja obavlja poslove a koji utiču na usaglašenost sa težnjama za viši nivo kvaliteta;
- u situacijama moguće primenljivosti, omogućiti obuku ili aktivira druge mere da bi se dostigla potrebna kompetentnost;
- procenjuje uspešnost korišćenih mera;
- utvrdi da pojedinci imaju svest relevantnosti i važnosti preduzetih aktivnosti i načina doprinošenja realizaciji zadataka kvaliteta, i
- reflektuje data dokumenta o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu;
- upošljava potreban kvantum osoblja koje ima neophodno obrazovanje, obuku, tehničko znanje sa iskustvom u realizaciji funkcija sertifikacije koje se odnose na tip, opseg i obim posla koji se vrši, pod rukovodstvom nadređenog izvršnog menadžera;

Rukovodstvo, pored ovih zahteva, utvrđuje stepen stečene prakse, nivo kompetentnosti i obim obuka neophodnih da se obezbedi sposobnost angažovanih radnika, posebno onih kojih realizuju specijalizovane poslove upravljanja ekološkom zaštitom. Odnos prema poslu, svest o pripadnosti organizaciji, potrebni nivo znanja, razumevanje i stručna osposobljenost se mogu realizovati ili usavršavati dodatnim obučavanjem, obrazovanjem i preko iskustva stečenog radom.

1.5. Određivanje standarda radne uspešnosti

Upravljanje radnom efikasnošću uključuje aktivnosti kojima je višestruki zadatak je: prepoznavanje, merenje, procenjivanje, podsticanje, unapređivanje i, eventualno, nagrađivanje po osnovu stečenih performanse zaposlenih. Smatra se da ovi procesi postaju ključni potezi za organizacije koje ih prepoznaju kao ključ za trajni uspeh³⁵.

Proces utvrđivanja i ocenjivanja radne uspešnosti zahteva prethodno definisanje standarda radne uspešnosti i objašnjavanje sadržaja te standardizacije svim zaposlenima. To je neophodno zbog toga što svaki zaposleni treba da bude upoznat s tim šta ga očekuje i šta od njih očekuju neposredni rukovodioci. To znači da konkretni normativi treba da budu predstavljeni zaposlenima u pisanom obliku i da budu naznačeni u merljivim oblicima svih indikatora (kvalitet, kvantitet, vreme, troškovi, itd.), da bi imali veći nivo razumljivosti i kako bi obezbedili zavidan nivo pravičnosti u procesu vrednovanja. Isto tako, svi normativi bi trebalo da su povezani sa zahtevima poslova i mesta rada a koji proizilaze iz analize poslova i koji se odražavaju u opisu i specifikaciji poslova. Krajnji

³⁴ 14. Isler, G., 2007, navedeni rad, str.43.

³⁵ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004, Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, str.309.

cilj im je da svojevrsno “prevedu” organizaciona stremljenja u zahteve konkretnog posla, određujući prihvatljive ali i neprihvatljive nivoe radnih učinaka pojedinaca. Prilikom određivanja načela dostignutih performansi potrebno je da se vodi briga o sledeća četiri faktora³⁶: strateška relativnost, manjkavost kriterijuma, “kontaminaciji” kriterijuma i pouzdanosti. U kojoj veličini su određeni standardi u vezi sa strateškim ciljevima hotelske kompanije određuje strateška relevantnost u datom vremenskom periodu.

Primeru radi, u takvoj situaciji ako je politika hotelske organizacije da 80% novih hotelskih (ili inoviranih) proizvoda proda lojalnim gostima, onda je to načelo koga prodajno osoblje (sektor) treba da realizuje. Ovaj kriterijum ima manjkavost koja se manifestuje u sagledavanju veoma velikog niza odgovornosti kojima su opterećeni zaposleni. Međutim, u takvim situacijama kada se mere efikasnosti oslanjaju na jedan, lakše merljiv instrument koji označava kriterijum, a zanemaruju ostale važne, ali teže merljive dimenzije radne efikasnosti, tada se smatra da ceo sistem trpi od nedostataka kriterijuma. Kriterijum pouzdanost se tiče stabilnosti ili konzistentnosti standarda, a može se kontrolisati poređenjem dvaju ostvarenih efekata. Dva menadžera, kao primer, vrše vrednovanje poslovne osposobljenosti istog lica, a da bi se obezbedio objektivan pristup u ocenjivanju, ostvareni rezultati merenja ta dva menadžera treba da budu uporedljivi i da se upoređuju u datim vremenskim okvirima.

1.5.1. Ocenjivanje uspešnosti

Kompleksan proces ocenjivanja uspešnosti sastoji se iz, najmanje, dve, osnovne, faze:

- (1) definisanje porekla podataka potrebnih za konstatovanje nivoa performansi, i
- (2) sprovođenje postupaka ukupnog integralnog ocenjivanja.

Neosporno je da ovaj sveobuhvatan kompleksan posao, na nivou svih zaposlenih, zahteva stalni uvid i sabiranje tačnih informacija koji se odnose na vladanje pojedinaca i njihovom odnosu prema poslu, radnom mestu, nadređenima i podređenima. To se pre svega odnosi na misiju i strategiju hotelske kompanije. Međutim, da bi vrednovanje bilo korektno i imalo uporište u činjenicama, potrebno je imati ozbiljniju bazu informacija za pojedince zaposlene, koja bi sadržala sledeće podatke: osnovne informacije o zaposlenom, sadržaj poslova i specifikacija radnog mesta, dogovoreni zadaci, plan rada, konstatacije o radu, ostvareni efekti rada, rezultati ranijih vrednovanja radne efikasnosti, i drugi. Aktivnosti procene rezultata i efekti sastoje se od sledećih međuzavisnih faza, koje potvrđuju značaj ocenjivanja performansi³⁷.

- Analiza konkretnog radnog mesta,
- Sastavljanje predloga pravilnika za procenu;
- Kreiranje uputstva rukovodiocima,
- Sastavljanje obrazaca za ocenjivanje;
- Obuka ocenjivača,

³⁶ Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur, 2001, *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, London, str.322.

³⁷ Ivanović, M., 2021, navedeni rad, str.23-29.

- Asistiranje pri implementaciji Sistema ocenjivanja;

Na različite načine mogu se prikupljati informacije odnosno podaci koji predstavljaju bazu na osnovu koje se obavlja procena radne uspešnosti, i to: opservacijom, konstatovanjem dorih ostvarenja ali i kriznih događaja, razgovora sa svim radnicima, kao i konkretnog izvršioca, anticipiranjem ključnih modaliteta odnosa prema poslu, te i na neke druge, specifične načine, u samom hotelu. Međutim u toku ocenjivanja ostvarenih rezultata rada menadžeri se uglavnom rukovode numeričke (objektivne) indikatore, koje mogu lako meriti, a u cilju izbegavanja većih grešaka prilikom ocenjivanja. To se, uglavnom odnosi na kvalitet, kvantitet, vreme i troškove (pokazatelji se mogu upoređivati sa određivanjem standarda radne uspešnosti). Međutim, treba znati da postoje i mnoge druge strane pojedinačnog odnosa prema poslu koji ne bi trebalo da se zanemaruju, a koji mogu dati veliki doprinos uspehu poslovanja hotela. Na primer, to su: kreativnost, inicijative, transfer znanja, fleksibilnost u radu i komunikacijama, i drugo. S druge strane, ignorisanje tih odnosa dovodi do situacije u kojoj pojedini zaposleni nisu mnogo zainteresovani za uspešno poslovanje hotela, i nivo performansi kolega i ostalih zaposlenih. Takav pojedinac svu svoju pažnju posvećuju isključivo svom odnosu prema poslu, na svoj individualni, merljiv učinak, i sve ostalo, zanemaruju. Osim ovoga, treba imati u vidu da je, teško konstatovati doprinos pojedinaca na pojedinim radnim mestima. Sa aspekta menadžera, oni teže rešavaju te dileme, jer je izbor pokazatelja sužen, da bi se pokazali njihovi doprinosi odnosno performanse. Iako oni moraju doneti odluku, nisu uvek ubeđeni da li su pravilno ocenili zaposlenog, i koje efekte te dileme može se reprodukovati na poslovanje organizacije. Teško je anticipirati da li su donete odluke korisne ili štetne za kompaniju pogotovo u situacijama kada ti efekti, najčešće, nisu kratkoročni, i slično. Takve poteškoće su prisutne, u većem obimu, kod visokoobrazovanih kadrova. Jedan od pouzdanih kriterijuma, za ocenjivanje konkretnih radnih efekata jeste međuzavisnost poslova koji obavljaju i obaveza sa uspehom delova preduzeća ali i organizacije u celini, što predstavlja hotelska kompanija.

Osnov za merenje uspešnosti nalazi se u osam grupa faktora, i to³⁸

- Odgovornost, mentalno zalaganje, mentalni zamor;
- Preciznost, fizičke sposobnosti, fizički zahtevi;
- Analize i procene,
- Kontakti i diplomatija,
- Kreativnost, obrazovanje
- Odlučivanje, inicijativa;
- Spretnost, stručno znanje;

Evaluacija učinka pomaže menadžerima da sagleda ukupne prednosti (jake strane) i manjkavosti (slabe strane) pojedinaca zaposlenih u hotelu. Krajnji cilj ovog procesa je dobijanje kvalitetnih podataka koje mogu biti značajan korektiv za maksimalan doprinos pojedinca kolektivnom uspehu. Rezultati evaluacije mogu usmeriti aktivnosti prema profesionalnom usavršavanju zaposlenih. To znači da je neophodno minimizirati negativnosti (slabe strane) izbegavati moguće greške, a afirmisati one akcije kojima zaposleni povećavaju nivo svojih performansi kako sa kvantitativnog

³⁸ Ivanović, M., 2021, navedeni rad, str.23-29.

tako i kvalitativnog aspekta. Cilj je da sve pozitivne strane odnosa prema poslu zaposleni u hotelu dalje obogaćuju i razvijaju. To je važno jer predstavlja osnov za donošenje odluke o plati (zaradi), odluke o premeštanju na bolje plaćeno radno mesto, odluke o materijalnom i nematerijalnom nagrađivanju, i svim ostalim odlukama koje afirmišu svakog zaposlenog. Te odluke, pretežno donose nadređeni rukovodioci, mada nije retko da doprinos pojedinaca ocenjuju i saradnici na poslu, članovi radnog tima, i na kraju da pojedinac sopstveni učinak svoga rada sam ocenjuje.

1.5.2. Nagrađivanje zaposlenih

Sistem nagrađivanja zaposlenih u hotelijerstvu predstavlja „alat“ kojim raspolaže menadžment da bi omogućio ponašanje zaposlenih i doprinos uspehu hotelske kompanije. To je sigurna poluga „motivacije“ pojedinaca, a bez toga „apeli“ da se zaposleni ponašaju odgovorno, ne bi imao značajnijeg efekta na uspeh poslovanja hotela. U hotelijerstvu menadžeri traže odgovore rešenja za pravilnu postavku kriterijuma koji se odnose na visinu zarade. To, pre svega zavisi od efekata rada zaposlenih u hotelu, i dalje to zavisi od njihove osposobljenosti za efikasno izvršavaju postavljene im radne zadatke. S druge strane, postavlja se pitanje koliko su pojedinci kadri da iskoriste mogućnost da više zarade ili da li su razumeli priliku koja im se pruža. Osim toga, treba imati u vidu koliko su postavljeni ciljevi, pred zaposlenoga, realno ostvarljivi, pogotovo u uslovima globalnih kriza. koje u dobroj meri utiču na poslovanje. Cilj i svrha nagrađivanja zaposlenih proizilazi iz efikasnog i efektivnog upravljanja ljudskih resursa u hotelijerstvu. U savremenim uslovima poslovanja direktno je ovaj proces povezan sa suštinom performansi zaposlenih odnosno sa kvalitetnim ocenjivanjem njihovih radnih mogućnosti. U hotelima, menadžeri ljudskih resursa, imajući to kao realnu situaciju, treba da, uvek, imaju u vidu sledeće³⁹:

- Hotelska kompanija postoji da bi realizovala svoju misiju, viziju i realne ciljeve;
- Organizacija egzistira da bi realizovala svoje unapred određene zadatke, a osim toga i pojedinci u kompaniji poseduju svoje pojedinačne ciljeve, pri čemu je novac jedan od najbitijih, odnosno njegova količina dobijena za uloženi rad;
- Kompanija nastoji da ostvari što veći prihod na tržištu ali i da obezbedi visoku satisfakciju gostiju hotela;
- Novac predstavlja osnovu za međusobnu razmenu: uloženi rad za ostvarivanje ciljeva kompanije u sektoru hotelijerstva;
- Nagrađivanje i motivacija su dva približno međuzavisna odnosana, te svi hotelijeri odnosno menadžeri za ljudske resurse to uvek imaju u vidu;
- Mnoge organizacije (hotelske kompanije) prihvataju da postoji neposredan odnos između satisfakcije gostiju i stimulisanja zaposlenih, a to implicuje i njihov odnos prema poslu, što za rezultat efikasnosti rada, a izražava se u nagrađivanju zaposlenih;
- Osetljivost nagrađivanja zahteva posebne pravilnike (a ne individualne odluke menadžera) kojima se uspostavljaju normativi u materijalnim i nematerijalnim oblicima nadoknada za uloženi rad;

³⁹ Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur, 2001, navedeni rad, str.324.

- Korektan odnos prema radu i efektivno ponašanje zaposlenih ima svoj odraz u 5 gradama i svim oblicima priznanja koje su svojevrsna satisfakcija zaposlenima, a ujedno su najbolji način da se podrži i ukaže na korektno i efikasno ponašanje zaposlenih, pomognu im da imaju ličnu satisfakciju, da su zadovoljni svojim radom i ponosni na postignute rezultate koje ostvaruju, te da ih to motiviše i nadalje.
- Napredne hotelske kompanije prihvataju da je motivacija zaposlenih i dobra radna atmosfera, najbitnija za kvalitetan i produktivni rad, odnosno povećane dobiti za hotele.
- Sve vrste kompezacija imaju veliki uticaj na poslovanje hotelske kompanije, te su ugrađene u strategiju i strukturu rada hotela jer izražavaju njegovu vitalnost za stvaranje i dalje unapređivanje konkurentne moći na turističkom tržištu;
- Uzročno posledična veza je, svakako poznata menadžerima, te prihvataju konstataciju da i njihov rezultat zavisi od rada njima potčinjenih, tako da zaposlenima daju veliku pažnju, odnosu sa drugim podređenima, imajući u vidu njihove potrebe i želje;
- Taj odnos prema motivisanosti podređenih pravi distinkciju između vrhunskih i prosečnih menadžera;
- Vrhunski menadžeri znaju da za uspeh u poslu treba stručnost i obrazovanje, ali da to nije dovoljno, već je neophodno da podjednako dobro planiraju, motivišu, dobro komuniciraju, budu dobre vođe, psiholozi, i dr. Osim toga da kao saradnici ili prijatelji mogu da imaju u vidu konstantan rast i uspeh u svojoj profesionalnoj karijeri i opredeljenju.
- Sistem nagrađivanja predstavlja operacionalizaciju akcija menadžmenta nakon ocenjivanja performansi koja se realizuje kreiranjem sistema stimulisanja zaposlenih kao nagradu za angažovanje i sa fizičkog i umnog aspekta (zarade, plate, novčane nadoknade i dr.).
- Stimulisanje zaposlenih u vidu materijalnih i nematerijalnih nadoknada predstavlja bitan motiv za privlačenje stručnih i obazovanih kadrova za rad u hotelskim kompanijama, a s druge strane predstavlja odlučujući faktor u većoj motivaciji pojedinaca;

Uglavnom, nagrađivanje zaposlenih u hotelijerstvu polazi od dva ključna faktora: ostvarenog ⁷hotka hotela i satisfakcije gostiju. „Zadovoljavanje gostiju hotela direktno zavise od zaposlenih u turizmu, bez obzira na stepen stručne spremlje i poziciju na kojoj se nalaze. Od sprematičice, preko kuvara, konobara, recepcionera do top menadžmenta, svi zaposleni imaju jednu i najvažniju misiju – zadovoljnog potrošača koji će se vratiti ponovo ili preporučiti hotel u kome je boravio. Iz tog razloga od izuzetnog značaja je proces pripreme i održavanja uslužnog programa hotelskog i restoranskog preduzeća i formiranje optimalnog sastava kolektiva“⁴⁰. Imajući u vidu obimnu naučnu i stručnu literaturu kao i sublimaciju poslovne prakse u hotelijerstvu mogu se sažeto izneti osnovna pravila nagrađivanja zaposlenih:

- (1) Uvažavanje potreba zaposlenih – počiva na nezadovoljenim potrebama;

⁸
⁴⁰ Cačić, K., 2014, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd., str.213.

- Rukovodioci ljudskih resursa, po definiciji, treba da pretpostave koje potrebe njihovih radnika nisu zadovoljene (pojedinci se razlikuju, međusobno, u nivou zadovoljenja potreba, te se ne mogu svi motivisati na isti način)⁴¹;
- (2) Uvažavanje očekivanja podređenih – motivacija, unapred, zavisi od očekivanja nagrada za uloženi rad kao pokretački motiv;
- (3) Usklađivanje nagrade sa željama podređenog – nagrada da bude važna i prihvatljiva za veći efekat po motivaciju zaposlenog;
- (4) Uspostaviti ravnotežu između nagrade i ostvarenja / međuzavisnost dobro urađenog posla i nagrade za to (a prema ostvarenim rezultatima – provizije, bonusi itd.);
- (5) Pravovremena i određeno - nagrada treba da je uručena brzo i sa konkretnim razlozima;
- (6) Personalizovati svako priznanje – iskreno i pažljivo dodeljivanje nagrade (uz tapšanje i neki vredan poklon);
- (7) Odabir adekvatne nagrade – usmena/pismena pohvala, novac, unapređenje, poklon, slobodni dani ili nagradno odsustvo, članak u novinama i sl.
- (8) Ne preterivati sa priznanjima – da ne izgubi smisao i ovo moćno sredstvo u rukama menadžera postaje nekorisno i bespredmetno.

U realnim situacijama zaposleni u hotelima se motivišu uglavnom visinom zarade, ali i zadovoljstvom poslom (i odgovornošću), koji su im povereni. U dobroj poslovnoj klimi, posebni modaliteti „obogaćivanja posla“ za odgovornu ljude potencijalno su veoma motivišući⁴².

1.5.3. Pravni aspekt procene radnog učinka u hotelima Srbije

Pri ocenjivanju performansi zaposlenih a posebno pri nagrađivanju zaposlenih u hotelijerstvu Srbije neophodno je da se poštuje pravna regulativa. U svakoj organizaciji, pa i u hotelima, rukovodioci – menadžeri su po pravilu, kao statusno odgovorna lica, zaduženi da poštuju sve regulative koje proizilaze iz Zakona o radu RS. Iz ovoga proizilazi imperativna odgovornost rukovodilaca prema institucijama i prema zaposlenim. Međutim, iz ovoga proizilazi i blagonaklonost sa aspekta uspostavljanja i poštovanja sistema na takav način da obavljanje poslova i radnih zadataka mora biti usklađeno upravo sa zakonskom regulativom, i drugim pratećim pravnim aktima. Dalje, to znači da se uspostave obavezni uslovi rada kao i odgovornost za uspostavljanje obezbeđenja u vršenju poslova, a koji omogućavaju ostvarenje zadatih ciljeva, pružanje obaveštenja o uslovima rada, organizaciji rada, pravilima kojima je regulisana organizacija rada i poslovanja kod poslodavaca. Potom, to znači obezbediti i uslove ali i regula poslodavca u vezi sa poštovanjem ugovornih i ostalih obaveza iz redovnog ugovora o radu. Međutim, svaki drugi oblik odgovornosti odnosi se na ostvarivanje svih konkretnih uloga koje neposredno utiču na ukupan proces procene radnog učinka zaposlenih u hotelu. Takođe, ova uloga

41 ³⁵ prema Abrahamu Maslow-u, ljudske potrebe su hijerarhijski poredane u 5 nivoa: osnovne, sigurnosne, društvene, ego i samodokazivanje.

⁴² Vukanović, V., 2012, Evaluacija radnog učinka i upravljanje random efektivnošću (studija slučaja M:TEL Trebinje), Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str.43-48.

nije imperativne prirode ali je od suštinskog značaja za proces vrednovanja radnih učinaka zaposlenih. Rukovodioci su ti koji odgovaraju za neuspeh ako njihovi pristupom se ne ostvaruju sve promene i odgovorne uloge jer ne ostvaruju ciljeve procene rezultata rada pojedinaca. To onda dovodi u pitanje relevantnosti primene celog složenog sistema procene vrednosti performansi u konkretnan hotel. Upravo su operativni menadžeri lica koja treba da budu zadužena da budu pokretači, pokretači, realizatori i uzori u procesu vrednovanja performansi zaposlenih u hotelima. Već je konstatovano da je proces procene performansi zaposlenih označen kao složen pravni postupak, sastavljen iz više, međuzavisnih, delova. Prvenstveno tu je početni segment planiranja operativnog modela i načina njegovog sprovođenja i finalizacije. Međutim, za to je neophodno postići konsenzus, najrelevantnijih organa u hotelskoj kompaniji, o načinu tretiranja i prihvatanja strateških ciljeva na način spuštanja do pojedinačne pozicije. To znači kreiranja i realizacije pojedinačnih ciljeva, praćenja rada zaposlenog, detaljnog ocenjivanja, davanja povratnih informacija kao i zbirnog ocenjivanja kompleksnog postupka sa izvođenjem konkretnih odredbi u datim vremenskim okvirima.

1.5.4. Sistematizacija poslova i radnih zadataka

U hotelskim kompanijama, od garni hotela do hotelskih lanaca, uobičajeno se koristi opšti pravni akt, usklađen sa Zakonom o radu, koji se uobičajeno naziva „Sistematizacija poslova i radnih zadataka“. Ovaj akt se odnosi na detaljnu procenu radnih zadataka, i predstavlja kompleksan zadatak, zahtevan za angažovanje stručnjaka raznog kvalifikacionog profila⁴³. To predstavlja ključni razlog što veliki broj hotelskih kompanija nije obavio tačno vrednovanje i pored vrlo bitnog uticaja ove mere upravljanja ljudskim resursima. Složena, analitička procena je akt koji znači popis i opis ukupnih hotelskih poslova i radnih obaveza koje se obavljaju po okviru planiranih ukupnih radnih aktivnosti. Međutim, ako sadrži popis i bliži opis svih poslova i zadataka, sistematizacija se može, po sadržini, porediti sa popisom i opisom poslova kao etapom detaljnijeg vrednovanja poslova i radnih zadataka⁴⁴. U određenim uslovima, i u manjim hotelima, koristi se skraćena sistematizacija kao popis radnih zadataka. S druge strane, celovita i opisana do detalja ovaj pravilnik o poslovima može u određenim uslovima da posluži umesto analitičke procene, sa mnogim ekonomskim i organizacionim prednostima. Stoga, ona je pogodna da se upotrebljava kao baza za više segmenata koji su od pomoći menadžerima za ljudske resurse⁴⁵:

- (1) za određivanje načela i kriterijuma za distribuciju realnih zarada,
- (2) za provođenje adekvatne politike ljudskih resursa, na svim nivoima,
- (3) za efikasno i efektivno organizovanje poslova i uspešnije poslovanje.

Međutim, treba imati u vidu dugogodišnji tradicionalan pristup, u Srbiji, pri odmeravanju plata, koji je bio preovlađujući u ogromnom broju hotelskih organizacija, koji je polazio od pretpostavki teorije pravednosti ili jednakosti (u suštini, ona se zasniva na teoriji razmene), te se smatrao

43 Zakon o radu, "Službeni glasnik RS", br.74/2014.

44 <https://www.paragraf.rs> (Pravilnik sadrži: uvodni deo, organizacione jedinice, sistematizaciju radnih mesta sa opisima radnih mesta, završne odredbe i priloge – dodatke.

⁴⁵ Kulić, Ž., 2005, navedeni rad, str.43.

pravednim i vrlo dobrim za primenjivanje u praksi. Naime, svoj rad i angažovanje na poslu, kao i dobijene kompenzacije pojedinci upoređuju sa ulaganjima i nagradama drugih i na osnovu toga percipiraju da li su pravedno ili nepravedno nagrađeni. Teorija jednakosti ili pravednosti ima najvažniju socijalnu dimenziju. Ne retko postavlja se pitanje: Šta predstavlja, u suštini, procena posla? Najprostije je to objasniti da je to odnos u kojem se određuje relativna vrednost poslova unutar jedne organizacije, u srpskom slučaju hotelske kompanije. Pri tome unapred se određuju kriterijumi procene: potrebno (formalno) obrazovanje, potrebne veštine, napor, radno iskustvo, stepen odgovornosti, karakteristike radnih uslova, i drugi (dodatni ili specifični) kriterijumi. Međutim, gde se javlja problem za menadžere ljudskih resursa - vrednovanje poslova se odnosi na razlike među poslovima, a ne između izvršilaca koji su angažovani da te poslove izvršavaju. Kreiranje strukture zarade (plate) predstavlja osnovnu svrhu ocene poslova, ali i nastojanje da se eliminišu izvesne nepravednosti u nagrađivanju i stimulisanju zaposlenih. Pri ocenjivanju su se koristili razni modeli i metodi a najviše korišćena i ujedno i najjednostavnija metoda je ona prema kojoj se svaki pojedinac upoređuje sa sličnim (upoređujući ko je bolji izvršilac), posmatrajući ih u celini njihovog ponašanja. U teoretskim razmatranjima prednosti metoda rangiranja su uglavnom:

- Prilično lak i prost za shvatanje i primenu,
- Vrlo prihvatljivo se uspostavlja kontakt sa radnicima u hotelu,
- relativno mali izdaci u primeni,
- relativno brzo sprovođenje i
- dosta prihvatljivo se inovira.

S druge strane, manjkavosti primene metoda su sledeći:

- slabo je primenljiv i nepogodan za veće kompanije a ni za organizacije koje nemaju precizno određenu strukturu hijerarhijskog ustrojstva,
- nema podataka o različitostima među različitim poslovima;
- nema određenih načela za definisanje rangova, tako da se teško obrazlažu kriterijumi koji se koriste u rangiranju poslova.

Kratak pregled nekih metoda procene daje se u nastavku

1. Metoda stepenovanja poslova:

Ova metoda, polazi od toga da prvo treba napraviti lestvicu vrednosti sa tačnim određivanjem i uputstvom za svaki stepen šta znači i šta se pod njim podrazumeva. Imajući u vidu ukupno ponašanje pojedinih zaposlenih obavlja se moguće poređenje, sa korišćenjem više varijanti u stepenovanju poslova i radnih zadataka. Na primer, za tri određena stepena, to su: odličan, zadovoljio i nije zadovoljio.

U praksi hotelskih preduzeća i ugostiteljskih objekata, se sprovodi i diferenciranje na skali od pet stepeni: odličan, vrlo dobar, dobar, slab i vrlo slab. Međutim, u cilju nedopuštanja ujednačavanja ocena, daju se uputstva sa aspekta odnosa između pojedinih stepeni. Tako, na primer, u relativnom odnosu, proporcija odnosno projekcija odličnih može biti 10%, vrlo dobrih 20%, dobrih 40%, slabih i oko 10% vrlo slabih. Međutim, ova vrsta uputstva i težnji ne preporučuje se za manje timove i manje grupe izvršilaca poslova u hotelu.

2. *Analitička procena poslova (Metod bodova):*

Ovaj metod počiva na upoređivanju poslova koji ih određuju zajednički činioci, a koji „povlače“ različiti iznos bodova. Na toj skali iznos bodova je u zavisnosti od uticaja izvesnih ključnih faktora. U primeni ovog metoda, pre svega, neizostavno treba konstatovati potrebe hotela, sa aspekta broja i kvalifikacione strukture izvršilaca poslova. To znači saopštiti poredak na listi u pogledu vrste i stepena kvalifikacije za svako radno mesto, a u cilju ostvarivanje optimalne strukture organizacije hotela. Zato je, pre svega, potrebno odrediti šta predstavljaju zahtevi konkretnog posla ili grupe poslova, što bi poslužilo kao putokaz određivanja nivoa kvalifikovanosti potencijalnih radnika na tim radnim mestima, odnosno poslovima. Dalje, to iziskuje detaljniji opis zahteva tog radnog mesta jer iz toga proizilazi i zahtevana stručnost za konkretno radno mesto. Prvo se obavlja projekcija vrednovanja poslova, na taj način što se vrednuje značaj i težina svakog posla. Važno je da se to sagledava imajući u vidu uslove okruženja u kome se ti poslovi obavljaju. Na taj način se definiše i uloga konkretnih radnih mesta, kao i uloga pojedinih zaposlenih dok obavljaju te poslove. Ovaj postupak određuje bodovnu vrednost pojedinih poslova, te tako definiše i relativne odnose odnosno značaj tih radnih mesta i poslova koji se na njima obavljaju. Međutim, to upućuje da se ne vrednuje stepen kvalifikacije i stručne spremne pojedinca koji je raspoređen na to radno mesto, ili se predviđa da tek bude raspoređen. Potom, kada se vrednuju poslovi na određenim radnim mestima ne sagledava se rad konkretnog radnika i njegove potencijalne mogućnosti odnosno spremnost za obavljanje odgovarajućih poslova. Problem je u tome što se konkretno radno mesto tretira i posmatra dosta apstraktno, jer se pretpostavljalo da će na njemu poslove obavljati radnik koji poseduje prosečne radne mogućnosti, ali koji će uz prihvatljive uslove dostići projektovani nivo rezultata. Sa aspekta ovakav vid procene omogućuje⁴⁶:

- (1) Precizno određivanje poslova,
- (2) Dosledan odabir ljudskih potencijala i kvalifikacionu strukturu kompanije, blizu optimalne;
- (3) Prihvatljiv raspored konkretnih izvršilaca poslova;
- (4) Odstranjivanje suvišnih poslova i redukovanje broja zaposlenih;
- (5) Prihvatljive relacije u kompaniji i bolje uslove za obavljanje posla;
- (6) Povišeni nivo discipline i odgovornosti, kao i efikasniju kontrolu, te
- (7) Uviđanje pojava oblika nekih organizacionih slabosti i nedostataka;

Poznato je i primenjuje se, u praksi, na desetine različitih metodologija za vrednovanje radnih mesta, odnosno poslova i radnih zadataka. Međutim, mnogo je korišćen dugo, smatra se, najpogodniji metod, koji je potvrđen u praksi, *metod analitičke procene*.

Celovit i primenjivan proces upotrebe analitičke procene komponovan je iz sledećih faza⁴⁷:

- (1) detaljna priprema procene i vrednovanja,
- (2) obezbeđivanje uslova za nesmetan i efikasan rad na analitičkoj proceni,
- (3) selektovati eksperta izvršavati procenu, potreban materijal i instrumente za procenu.

⁴⁶ Zakon o radu, "Službeni glasnik RS", br.74/2014.

⁴⁷ Kulić, Ž., 2005, navedeni rad, str.48.

U sprovođenju popisa i opis poslova, utvrđuju se tehnološke karakteristike poslova i uslova rada u kojima se analizirani poslovi treba se obavljaju. Analiza poslova i definisanje zahteva sadrži opis i popis svih poslova. Po pravilu zahtevi se formulišu na osnovu rezultata prethodne faze popisa i opisa, koji se upotrebljava kao priprema faza za analiziranje konkretnih poslova i definisanje zahteva koji nameće taj posao. Najmanje četiri osnovne grupe zahteva podrazumevaju sledeće⁴⁸:

- (1) potreban nivo znanje i sposobnosti,
- (2) posebnu odgovornost prema poslu i kompaniji,
- (3) uloženi umni i fizički napor pri realizaciji konkretnih poslova, i
- (4) stanje radnog okruženja;

Međutim, u situacijama pojave izvesnih neslaganja obavlja se kontrola i revizija procene toga posla, odnosno radnog zadatka⁴⁹. Na primer, procena vrednosti od jednog boda se utvrđivala na takav način što se ukupan novčani iznos predviđen, za plate radnicima preduzeća, za jedan mesec, stavi u odnos sa ukupnim brojem bodova svih poslova, podložnih bodovanju, u preduzeću za taj mesečni period. Dakle, konkretna posao, odnosno radno mesto vrednovalo se tako što se broj bodova množio sa procenjenom vrednošću jednog boda da bi se odredila vrednost pženosti posla ili radnog mesta. Evidentirana prednost analiziranog metoda bodova ukazuje relativne razlike između poslova u kvantitativnim pokazateljima, za svako hotelsko preduzeće. Plaćanje rukovodilaca (top menadžment) se vršilo tako što su se utvrđivale osnovne komponente ukupne, obično na mesečnom nivou, zarade⁵⁰:

- (1) bazi a zarada (plata, na mesečnom nivou),
- (2) ređi kratkoročni (obično godišnji) stimulansi - najčešće bonusi,
- (3) ređi dugoročni stimulansi (npr.otpremnine),
- (4) beneficije po različitim osnovama, i
- (5) predviđene, pravilnicima, pogodnosti-beneficije;

matra se da u velikom broju hotela u Srbiji, dugo vremena, bio deo osnovne sadržaji zarade, npr. generalnog direktora su osnovna plata, beneficije i pogodnosti, a ređe godišnji bonusi i dugoročni stimulansi. Međutim, pokretanjem procesa privatizacije u određivanju plate generalnih direktora uključivali su se i dugoročni stimulatívni iznosi, koji se do tada nisu koristili u sistemu nagrađivanja zaposlenih.

⁴⁸ Petrović, P., Petrović, J., 2013, nvedeni rad, str.45-49.

⁴⁹ Zakon o radu, "Službeni glasnik RS", br.74/2014.

⁵⁰ Ivanović, M., 2021, navedeni rad, str.23-29.

a) Proces ocenjivanja zaposlenih

a.1. Sadržaj ocenjivanja performansi

Organizaciona uspešnost poslovanja u hotelijerstvu podrazumeva da u sebi sadrži proces ocenjivanja performansi kao jedan od značajnijih preduslova uspešnijeg poslovanja. Praćenjem, vrednovanjem i upravljanjem povećavanja performansi radnika u hotelu realizuju se najmanje dva vrlo bitna cilja organizacije kao što je hotelska kompanija, a to su: (1) podizanje motivacije za rad na viši nivo, i (2) omogućavanje pretpostavki za kreiranje kvalitetnog plana profesionalnog razvoja i usavršavanja zaposlenih, prilagođavanjem na brojne inovacije, koje se permaneentno uvode; Ukupna aktivnost na vrednovanju performansi radnika u hotelijerstvu predstavlja bitan uslov za podizanje nivoa uspešnog poslovanja. Stalnim opserviranjem, procenjivanjem i usmeravanjem mogu se realizovati dva veoma bitna cilja: uvećava se motivacija za rad i kreiranje uslova za projektovanje kvalitetnog i sprovodljivog plana razvoja zaposlenih. Ukupan proces ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelu svodi se na ocenjivanje individualnih doprinosa svakog zaposlenog ostvarivanju ciljeva organizacije u predviđenom vremenskom okviru, uobičajeno od godinu dana⁵¹:

1. Sadržaj ocenjivanja
 - pojedinačni doprinos zaposlenog učinku (dohotku) hotela;
 - uključuje davanje povratne informacije zaposlenom o tome koji su mu rezultati rada u poređenju sa unapred definisanim standardima.
 - sadržaj ocenjivanja se odnosi na vrste performansi, dimenzije poslova koje će biti predmet ocene i kriterijumi ocenjivanja.
2. Vrste performansi koje se ocenjuju, mogu se sistematizovati ovim redom koji sledi:
 - (1) lične osobine – efikasnost donošenja odluka, vernost prema kompaniji, veština komuniciranja ili nivo inicijativnosti;

Postoje mnogi nedostaci kod ovog ocenjivanja, a to su, na primer:

- pošto lične osobine i sposobnosti često nisu u korelaciji sa stvarnim ponašanjem pojedinaca, dovodi se u pitanje kredibilitet ocenjivanja;
- nedovoljna pouzdanost validnosti ocena različitih ocenjivača;
- ocenjivanje ličnih karakteristika nije u mogućnosti da obezbedi povratne informacije zaposlenim;
- lične karakteristike zaposlenih su prilično nepromenjene kategorije;
- (2) ponašanje zaposlenih prilikom ocenjivanja;
 - korišćenje odgovarajućeg metoda ocenjivanja kada je za organizacije bitno kako je posao obavljen, ocene mogu biti vrlo korisne prilikom davanja feedback-a;
 - Nedostatak je diferenciranost – što uvek nisu uključena sva moguća ponašanja koja su važna da bi se efikasno obavio posao.
- (3) sadržaj – rezultati

⁵¹ Mitrašinić, I., 2020, Evaluacija modela TAIS za utvrđivanje predispozicija zaposlenih za rad u ugostiteljstvu, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, 2020, str.10-20.

- odgovarajući predmet ocenjivanja kada za hotelsku kompaniju nije bitan način ostvarivanja efekata i kada postoji više posebnih modaliteta za uspešno obavljanje poslova;
- Ograničenja: teško je kreirati kvantitativne pokazatelje rezultata, često rezultati nisu pod kontrolom pojedinaca, mogu da ohrabre zaposlenog da usvoji filozofiju „rezultat po svaku cenu“ što otežava timski rad, nisu od velike pomoći za razvoj zaposlenih.

3. Dimenzije poslova koje su predmet ocene

- Nivo postignutog kvaliteta,
- Obim i struktura kvantitativnih pokazatelja,
- uvažavanje utrošenog vremena za obavljanje posla,
- efikasnost u kontrolisanju troškova,
- interpersonalni uticaj
- neophodnost nadzora i instruktaze;

4. Kriterijumi ocenjivanja - 4 važna kriterijuma prilikom formiranja indikatora performansi;

- (1) Validnost – ocenjivanje relevantnih karakteristika posla;
- (2) Pouzdanost – stepen slaganja ocenjivača;
- (3) Sloboda od pred ubeđivanja – poštovanje zakona u pogledu jednakog tretmana zaposlenih;
- (4) Praktičnost – odnosi se na troškove kreiranja i implementacije;

5. Nosioци ocenjivanja

- Izbor ocenjivača koji će vršiti ocenjivanje performansi zaposlenih;
- Uglavnom su to neposredni rukovodioci, kolege ali i sami zaposleni (kako ocenjuju svoj rad i rezultat tako i rad svojih neposrednih rukovodilaca);
- Mogu to biti i menadžeri viših hijerarhijskih nivoa, gosti, drugi stejkholderi i eksterni eksperti kao ocenjivači;

6. Koncept ocenjivanja „360 stepeni“

Da bi se izbegli nedostaci pojedinačnih rešenja odabira ocenjivača prilikom ocenjivanja performansi mnoge kompanije koriste ovaj koncept gde prikupljaju ocene iz više izvora.

Jedan zaposleni informacije (ocene) dobija

- Od svog direktnog nadređenog,
- Od grupe podređenih,
- Od kolege na istoj ravni hijerarhije,
- Samoocenjivanje, sam radnik sebi određuje ocenu;

Glavna cilj jeste da se osigura prikup informacija o ličnim performansama iz svih okruženja u kojima konkretan radnik vrši svoje radne obaveze;

7. Obuhvat ocenjivanja (ima dve dimenzije)

- a) Nivo ocenjivanja
- b) Kompletnost ocenjivanja

Samo individualne performanse ne moraju biti predmet ocenjivanja, već i na nivou formiranih timova, radnih grupa, divizija ili na nivou organizacije-kompanije;

Egzistiraju, najmanje, dva osnovna indikatora koji imaju uticaj na suštinu vrednovanja na višoj lestvici grupisanja;

- (1) kohezivnosti grupe izražena u visokom stepenu;

(2) individualni doprinosi se identifikuju sa teškoćama;

U oceni se mogu koristiti kombinacije raznih nivoa;

Često nisu obuhvaćeni svi zaposleni, tj. postoji diferenciran pristup različitim kategorijama zaposlenih;

8. Izgled ciklusa ocenjivanja

- Ciklus je, uobičajeno, godinu dana;
- Primena standardne procedure i kriterijuma;

Ovaj deo rada prezentira se uglavnom na osnovu konsultovanja naučne i stručne literature pretežno iz domena hotelijerstva, ali se pojedine konstatacije i deo zaključaka izvode i po osnovu parcijalnih istraživanja i sagledavanja ove problematike iz prakse beogradskih hotela tokom vremena, kao refleks dugogodišnjeg stručnog i naučnog interesovanja.

a.2. Nosioći aktivnosti procene radne uspešnosti

U hotelijerstvu, uostalom kao i u drugim, naročito uslužnim delatnostima, radnu efikasnost su u stanju da vrednuju mnogi kvalifikovani subjekti, uglavnom u organizaciji. Važnu ulogu ocenjivača najčešće preuzimaju sledeći akteri⁵²:

- (1) direktno nadređeni rukovodioci, menadžeri za ljudske resurse;
- (2) saradnici i kolege sa posla, u matičnom hotelu;
- (3) radni timovi, formirani po vrednosnom principu;
- (4) sam zaposleni koji se ocenjuje, samoocenjivanje,
- (5) podređeni zaposleni, radnik hotela;
- (6) potrošači, iz okruženja hotela, i
- (7) klijenti-gosti hotela (povremeni i stalni);

Sve češće se koristi kompjuterska tehnologija, u savremenom eksternom i internom okruženju poslovanja, razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija, za procenu radne uspešnosti, te se na taj način osigurava nezavisnost i neutralnost ocenjivanja.

Osim ovog pristupa, sve više hotelskih preduzeća upotrebljava višestruko vrednovanje, a to znači miksovanje svih upotrebljivih metoda i učesnika ocenjivanj u konkretnim hotelima.

(1) Neposredni rukovodioci

Tradicionalni ocenjivači radne uspešnosti (performansi) zaposlenih predstavljaju neposredni rukovodioci pojedinih sektora i odeljenja u hotelu. Neposredni rukovodioci, svakog zaposlenog, u najvećem broju slučajeva, su u najpovoljnijem položaju da sprovode aktivnost ocenjivanja performansi zaposlenih, i to iz najmanje dva osnovna elementa⁵³:

- najveći udeo radnog angažmana, u toku dana, provodi sa radnicima i ima povoljnost da ih redovno opservira i nadgleda, tako da ima dobra zapažanja;
- direktni nadređeni ima u vidu najviše normative koji se upotrebljavaju za ocenjivanje;

⁵² Šekarić, M., Milovanović, M., Kostić, M., Šekarić-Sotirovski, J., 2015, navedeni rad, str.273-276.

⁵³ Petrović, P., Petrović, J., 2013, navedeni rad, str.45-49.

S druge strane, u praksi, menadžeri ljudskih resursa se najčešće jadikuju da su stalno u nedostatku vremena za detaljnije opserviranje radnika i za posmatranje njihovih radnih efekata i performansi koje ispoljavaju tokom rada.

(2) Saradnici, kolege u timu

Najčešći nosioci procena radne uspešnosti odnosno performansi zaposlenih u hotelu su neposredni zajednički izvršioci poslova i radnih zadatak i kolege. Međutim, ocene neposrednih saradnika za svojim kolege u zajedničkom poslu u izvesnoj meri odstupaju od onih ocena koje daju direktni rukovodioci, jer upravo saradnici često sagledavaju različite dimenzije performansi koji menadžeri zbog miopije često i ne registruju. S druge strane, prisutni su izvesna odstupanja koji uslovljavaju da se vrednovanje efektivnosti koristeći mišljenje saradnika i kolega nešto ređe koristi, a ti razlozi, najčešće, su sledeći⁵⁴:

- skloniji su konfliktima radnici koji dobijaju niske ocene;
- menadžeri ne žele da ispuste nadzor nad procesom vrednovanja radne efikasnosti;
- takmičenje popularnosti među osobljem može postati ocenjivanje radne uspešnosti;

Svakako da vrednovanje radne efikasnosti (performansi) radnika može biti, od strane njihovih radnih kolega, veoma korisno i objektivno kada se ovaj proces odvija u atmosferi u kojoj zaposleni na vrednovanje performansi gledaju kao koristan efekat i vrlo dobar usmerivač prema uspešnom obavljanju radnih obaveza, a ne kao na dobar izgovor za revanšizam ili kao na mogućnost sticanja (ne) zaslužene popularnosti među ostalim zaposlenim u hotelu.

(3) Timovi za procenu radne uspešnosti

U realnom poslovanju hotela i različitoj praksi u različitim vremenima procena radne efikasnosti obavljena od saradnika i kolega ponekad može biti i krajnje besmislena i kontraproduktivna. Ponekad se dešava takva situacija da radnik preuzme obavezu da oceni bliskog „saradnika“ (sa kim u suštini, nedovoljno sarađuje) koji mu i nije stalno u vidokrugu, te nije uvek u stanju da donese bilo kakvu realniju ocenu. Međutim kod radnih timova je obrnuta situacija.

Upravo je kod radnih timova interes za procenu radne uspešnosti sve prisutniji. To je zbog toga što su hoteli (uostalom kao i drugi poslovni subjekti) sve više privrženije načelima i praktičnom uvođenju menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM), jer je ovaj menadžment kontrolni sistem baziran na savremenim tehnologijama (softversko upravljanje). Menadžment potpunog kvaliteta zahteva postavljanje standarda, vrednovanje radnih učinaka (performansi) u odnosu na prepostavljene standarde i traženje mogućnosti za dalje podizanje kvaliteta na viši nivo, za sve aktivnosti koje realizuje kompanija. Dakle, smatra se da su takva vrsta upravljanja (TQM) i vrednovanje radne efikasnosti (performansi) potpuno komplementarni i da se dopunjuju u kontinuitetu.

Može se zaključiti da je ocenjivanje radne efikasnosti (performansi) po osnovu formiranja i ocene radnih timova najbolji način da se prevaziđu barijere koje postoje između pojedinaca. Naime, osnovno načelo savremenog menadžmenta kvaliteta (TQM) i procenjivanje radne efikasnosti u potpunosti su komplementarni, i da se ti procesi ili slede ili se prepliću i uslovljavaju. To dalje znači da je ocenjivanje performansi u okviru radnih timova najbolji način u prevazilaženju barijera koje postoje između, ponekad i sujetnih, individua. Menadžment potpunog kvaliteta (TQM) ima

⁵⁴ Ivanović, M., 2021, navedeni rad, str.23-29.

osnovni princip koji se pridržava pravila da je procena efikasnosti potrebna na nivou celog sistema, odnosno organizacije kao celine, a ne na nivou pojedinačne radne uspešnosti. Ta vrsta menadžmenta je najefikasniji deo poslovne strategije u organizacijama koje su izložene tržišnim turbulencijama.

(4) Samoocenjivanje

Samoocenjivanje je vrlo karakterističan način ocenjivanja radne uspešnosti odnosno individualnih performansi svakog zaposlenog. U praksi hotela ono se sve više koristi, što se moglo zaključiti i prilikom obavljanja istraživanja u beogradskim hotelima. Naime, od zaposlenog, čija se radna efektivnost ocenjuje, zahteva se da on oceni svoju radnu efektivnost, pomažući se popunjavanjem, već ranije pripremljenog, formulara. Ceo postupak samo ocenjivanja se vrši pre nego što se obavi intervju s menadžerom o radnoj efikasnosti radnika. Praksa pokazuje, dosta često, višestruku korist od samo ocenjivanja, i to:

1. Podsticaj da zaposleni da razmišlja o svojim uspesima ili neuspesima, u radu;
2. Uveriti se da zaposleni zna kriterijume na osnovu kojih se sprovodi ocenjivanje;
3. Motivisati zaposlenog na veće radno zalaganje u budućnosti, i
4. Amortizovati odbrambeni stav u vezi sa intervjuom o uspešnosti;

(5) Podređeni radnici

U poslovnoj praksi koju primenjuje veliki broj hotelskih kompanija, koje uspešno posluju, su bili pretežno veći hoteli (mada se u ovoj deceniji pojavljuju i manje hotelske kompanije) naolazi se na niz primera vrednovanja menadžerskih sposobnosti od strane podređenih. Međutim, ovakav način procenjivanja njihove radne uspešnosti krije i jednu opasnost: može doći do potkopavanja njihovog ugleda menadžera i njihovog autoriteta, a toga se oni i najviše pribojavaju. Međutim, smatra se, opravdano svakako, i preovladava mišljenje, da se ovaj način vrednovanja efikasnosti rada pojedinaca, pokazao kao dobar i koristan pristup u cilju pribavljanja, uglavnom, objektivnih informacija o ponašanju i efikasnosti rukovodilaca u odnosu prema poslu hotela. Poslovna praksa u hotelijerstvu pokazuje da radnici, uglavnom, ocenjuju bitne karakteristike i performanse menadžera u svojim hotelima:

- vođstvo u poslovanju – liderstvo na svim nivoima,
- model i način odnošenja prema zaposlenima,
- uobičajen model komunikacija i spremnost na delegiranje ovlašćenja i zadataka,
- koordinacija s podređenima radnicima,
- motivisanje, zainteresovanost za radni proces,
- davanje pomoći zaposlenima u prevazilaženju poteškoća, i
- usmeravanje zaposlenih na kontinuirani razvoj i usavršavanje, i slično.

Međutim, na osnovu pristupa vrednovanju neki menadžeri i eksperti izводе zaključak da nije poželjno da zaposleni ocenjuju specifične aktivnosti ili karakteristike menadžera. Na primer, to su: planiranje i organizovanje, utvrđivanje budžeta, kreativnost i analitičke sposobnosti. To je stoga jer zaposleni u hotelima, najčešće ili nemaju dobar uvid u pravo stanje ili nemaju kompetentnost, u dovoljnoj meri, da o tome prosuđuju i daju ocene.

(6) Potrošači/gosti

Mnoge hotelske kompanije u procesu utvrđivanja radne efikasnosti zaposlenih radnika ¹ konsultuju one potrošače/goste i klijente sa kojima su zaposleni bili u direktnom odnosu. Upravo se to ostvaruje po osnovu principa i prakse menadžmenta potpunog kvaliteta u hotelijerstvu. Taj način vrednovanja uglavnom se obavlja po osnovu brojnih vrsta anketa, specifično sastavljenih upitnika, jasnih i kratkih telefonskih razgovora, interneta vezama i drugih oblika savremenog komuniciranja. Dvostruka je važnost postignutih rezultata dobijenih na ovakav način, i to:

- (1) deluju na visinu ocene performansi zaposlenih (od te ocene zavisi i pozicija kao budući status u hotelskoj kompaniji), i
- (2) imaju uticaj na sticanje i naredno pribavljanje predviđenih beneficija i stimulansa, tako da ocene postaju značajan parametar;

(7) Kompjuterska tehnologija

U ovim istraživanjima, neprestano treba isticati da je, ocenjivanje radne efikasnosti, performansi zaposlenih, proces koji se odvija u kontinuitetu i koji je veoma odgovoran i koji od ocenjivača, bilo kog nivoa i profila, traži visok stepen kompetentnosti i odgovornosti. Pri tome je neophodno ulagati veliki trud i svakodnevni napor u cilju dolaženja do sve realnijih pokazatelja. Međutim, isto tako praksa je pokazala da ¹ je retko pojavljuje situacija da većina zaposlenih bude opservirana na taj način da pažljivo posmatranje bude zaista kontinuirano i objektivno. Stoga je, u realnim situacijama, sve prisutnije kompjutersko nadgledanje zaposlenih koje dozvoljava da se u isto vreme omogući posmatranje većeg broja radnika zaposlenih u hotelu. Smatra se da ovaj način vrednovanja radne efikasnosti može da osigura, u dobroj meri, nepristrasnost, objektivnost i kontinuitet. Praksa je potvrdila da su različite reakcije menadžmenta i zaposlenih na uvođenje i sve intenzivnije korišćenje kompjuterske tehnologije i mogućnosti u ovaj sve složeniji proces. Za hotele, ipak, to predstavlja ogroman korak napred i veliki pomak jer dopiru do realnijih informacija o konkretnom zaposlenom, pa to predstavlja bitan osnov i etalon donošenja važnih odluka o njihovoj plati/zaradi (svim novčanim nadoknadama), materijalnim i nematerijalnim stimulansima, individualnom razvoju i usavršavanju, i slično. S druge strane, za sve zaposlene (znajući da ih „neko gleda“ svo vreme rada) to može da predstavlja novi izvor stresa koji se negativno odražava na performanse zaposlenih i na njihovo realnije ocenjivanje.

(8) Višestruko (višestrano) ocenjivanje

Kombinacija i ukrštavanje više vidova ocenjivanja najčešće se primenjuje u praksi hotelijerstva. Hoteli u cilju pribavljanja što jasnije i pouzdanije slike ponašanja zaposlenog i njegove radne uspešnosti, primenjuju ove načine ocenjivanja performansi. U naučnoj i stručnoj literaturi takav model vrednovanja je dobilo naziv višestrano ocenjivanje (eng. 360-Degree Appraisal) i taj model se zasniva na pribavljanju rezultata vrednovanja od angažovanih ocenjivača, pa se po tom osnovu dobija „snimak“ radne efektivnosti zaposlenog iz svih „uglova“ posmatranja rada zaposlenih. Međutim, u praksi i ova vrsta vrednovanja ima svoje i pristalice i negatore, jer i sistem ima brojne pozitivne i negativne karakteristike. Evidentirane najznačajnije prednosti, koje mogu biti dugoročnijeg karaktera, su sledeće⁵⁵:

⁵⁵ Kulić, Ž., navedeni rad, str.48.

⁵⁶ Kulić, Ž., 2005, navedeni rad, str.49.

- finalna ¹ ocena je prihvatljivija za pojedince jer je rezultat zbira opservacija različitih subjekata ocenjivanja i iz različitih „uglova“ posmatranja;
- nivo kvaliteta informacija je na višem nivou, a objektivnost se povećava,
- na taj način pribavljena povratna informacija i te kako može pozitivno deluje i da motiviše pojedinca zaposlenog u hotelu na pojačani intezitet učenja i usavršavanje u cilju popravljavanja rezultate koji su dobijeni u određenom vremenskom intervalu, naročito ako su oni nepovoljnida ih ili ponovo povećava ako su dobri i perspektivni imajući uzlazni trend;

U praksi hotelijerstva se pokazalo da je najveći problem očigledan nedostatak administrativne kompleksnosti koja se formira i manifestuje kao očigledna posledica sakupljanja velikog broja pozitivnih i negativnih informacija i podataka koji se prikupljaju za svakog zaposlenog u hotelu, i svrstavaju u formiranu bazu podataka.

Pregled 1-3 Osobe koje oblikuju vrednovanje - evaluaciju

Menadžer (rukovodilac) – uobičajeni pristup	Samo procenjivanje – u kombinaciji sa vrednovanjem rukovodilaca
Komisije – direktni nadređeni ¹⁹ rukovodioci i drugi	Izvršioci poslova – ocenjivanje neposrednih rukovodioca
Saradnici – uobičajeno za timski rad – tim bira odbor za procenu	Povratne informacije – 360 stepeni – izvori informacija: neposredni rukovodilac, saradnici, podređeni, lične informacije

²⁰
Izvor: Ivanović, M.D., Majstorović, V.D., 2005, *Research on the quality management in the certified organizations in our country*, „Balkans conference of quality“, Belgrade, June 1st, str.12.

Opserviranjem i vrednovanjem radne efikasnosti, radnicima se predočavaju njegovi rezultati rada koji su ocenjivani, te šta se od njega, potom, može očekivati. Potom, na taj način se osigurava dobijanje povratnih informacija o ponašanju zaposlenih na radnom mestu i kao takva, ova informacija, dobija naročitu vrednost, jer se po njenom dobijanju nivou donose mnoga bitna rešenja, koja utiču na nagrađivanja, obrazovanja i napredovanja zaposlenih. U praksi se uvode različiti modeli ocenjivanja, a počeli su sa procesom privatizacije u Srbiji, sa osnovnim ciljem (sagledavanja i vrednovanja performansi) podizanja generalne organizacione sposobnosti i ostvarenja bitnih poslovnih opredeljenja i ciljeva. Naravno, vrednovanje radne efikasnosti doprinosi donošenju odluka višeg nivoa kvaliteta u domenu nagrađivanja i motivisanja zaposlenih radnika u hotelu. Po tom osnovu se utvrđuje varijabilni deo zarade, odnosno plate i posebni oblici podsticanja i modeli kompenzacija zaposlenima. Dobrim delom, na njoj se zasniva i sistem napredovanja zaposlenih u hotelu, na bole pozicionarnija radna mesta i po tom osnovu i bolje plaćenih poslova.

a.3. Operativne metode radne uspešnosti

Planiranje razvoja individualne karijere, bez dobre procene radne uspešnosti zaposlenih, prosto je nemoguće. Kreiraju se i projektuju planovi obrazovanja na kraći i duži rok, kao i planovi selekcije potencijalnih kadrova. Potom se sagledavaju načini donošenja odluka, metoda i tehnika, po osnovu takve objektivne procene i anticipacije ponašanja zaposlenih. Brojne i različite metode procene radne efikasnosti primenjuju se u kompleksnom procesu ocenjivanja, a pre svih to se odnosi na sledeće metode koje se koriste u ocenjivanju radne uspešnosti⁵⁶:

- metode osobina zaposlenih radnika u kompaniji,
- biheviorističke metode ponašanja, i
- metode ostvarenih rezultata angažovanih radnika.

Svaka od ovih grupa metoda ima svoje dobre i loše karakteristike. Konkretana upotreba nekog metoda ¹visi od raznih faktora, internog i eksternog porekla, kao što su: čemu je ocene namenjena, ukupan broj zaposlenih koje treba oceniti, broj i poreklo ocenjivača, vreme koje je predviđeno za ocenjivanje, efekti poslovnog okruženja, i druge, alternativne metode.

2.3.1. Metode osobina zaposlenih

Metode osobina (mana i prednosti) zaposlenih se upotrebljavaju za određivanje naznačenih osobina zaposlenih radnika, kao što su na primer: pouzdanost, kreativnost, inicijativnost, liderstvo, kao i ostale osobine koje se smatraju bitnim za posao i organizaciju u celini. Najpoznatije od tih metoda (koje se i najčešće primenjuju u praksi) su sledeće četiri⁵⁷:

- (1) grafička skala procene osobina zaposlenih radnika u kompaniji,
- (2) skala izmešanih (miksovanih) standarda i načela,
- (3) metoda prisilnog (nužnog) izbora osobina, kad je neophodno opredeliti se, i
- (4) esej metod za posmatranje radnih osobina zaposlenih pojedinaca;

Prva metoda, grafička procene, je takva da procenjivanje svakog zaposlenog na osnovu te skale uzima u obzir niz karakteristika zaposlenih, koje se na njoh evidentiraju. Ova skala obično je višestepena i za opipljive indikatore obočno može tražiti i zahtevati brojeve, znakove i slično, kako bi ilustrovala osobine konkretnih zaposlenih. Zatim, grafička skala često, na svom obrascu, poseduje i deo (kolonu) koji služi za upisivanje potrebnih, ali i važnih napomena koje se odnose na radnu efektivnost. U istraživanjima se koristi nekoliko vrsta grafičkih skala, a razlikuju se po osobinama i veličinama na osnovu kojih se zaposleni vrednuju, zatim po preciznosti određenih pokazatelja na normiranoj lestvici i sličnim pokazateljima.

Druga metoda, skala izmešanih standarda karakteristična je po tome što se mogu izdvojiti tri specifična opisa svake osobe. Detaljniji opisi odražavaju tri nivoa radne efikasnosti: loš, prosečan i nadprosečan. ¹Određeni ocenjivač procenjuje da li način na koji način zaposleni obavlja svoju radnu obavezu ne odgovara, odgovara ili odgovara više nego što je opisano u anketnom listu.

⁵⁶ ²⁰ović, M., 2021, navedeni rad, str.23-29.

⁵⁷ Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, *Menadžment ljudskih resursa u turizmu*, PMF Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.59-65.

Treći metod, metod prisilnog izbora je, mada nije često upotrebljavan, najnezahvalniji i po mnogim ekspertima najlošiji metod ocenjivanja pa zbog toga i nije ¹ običajenoj upotrebi. Zato, između ostalog, što se neuobičajeno, ovaj metod se sastoji iz niza pretpostavki, koje su najčešće prezentiraju u parovima. Pretpostavke su dizajnirane su s ciljem da se napravi razlika između prihvatljive (zadovoljavajuće) i neprihvatljive (nezadovoljavajuće) radne uspešnosti svakog zaposlenog u konkretnom hotelu.

Četvrti metod, predstavlja metod eseja, koji na nešto opširniji način predstavlja brojne (dobre i loše) osobine zaposlenih radnika, i koristi neformalne opise primerene konkretnoj radnoj sredini.

2.3.2. Bihevioristički metodi

Bihevioristički metod, u ocenjivanju performansi zaposlenih, se upotrebljava zbog toga da bi se izveo zaaključak koje radnje treba ili ne treba izbegavati pri realizaciji radnih zadataka tokom rada. U praksi ima više ovih metoda ali se mogu apostrofirati sledeće varijante⁵⁸:

- (1) Metod kritičnih slučajeva,
- (2) Metod „ček liste“ (liste za kontrolu),
- (3) BAR skala (skala koja ilustruje primere ponašanja), i
- (4) Sistem predstavljen na skali kao zbir opažanja ponašanja (BOS);

Posebnim načinom nazvanom „metoda kritičnih slučajeva“ ilustruju se retki, neuobičajeni primeri efektnog ili neuspešnog ponašanja zaposlenog u nekim segmentima obavljanja radnih zadataka. Primere opisuju zaposleni koji dobro poznaju posao, sa zadatkom da što jasnije predstave opisno opišu konkretne aktivnosti koje izvršio rade posebno ¹ efikasno ili neuspešno.

Ček liste (pregledi za kontrolu) usmeravaju pažnju se na terenske oblike ponašanja, odnosno osobine koji se odnose na konkretne situacije. U pitanju je lista stvarnih tvrdnji o određenim oblicima ponašanja, sa više alternativa, od kojih onaj koji ocenjuje treba da utvrdi koje vrste imaju najviše sličnosti ponašanju svakog zaposlenog u hotelu.

BAR skalom (BARS), koja se naziva i „skalom primera ponašanja“ (prema stručnoj literaturi kako se prevodi) ilustruje se realno ili očekivano ponašanje zaposlenih radnika na konkretnom radnom mestu u hotelu, koje može biti vrlo specifično. ¹

Ocenjivač ima zadatak upoređivanja ponašanje zaposlenog sa mogućim opcijama na skali (izgledom podseća na sidro) a koje predstavljaju različit nivo efikasnosti, od najnižeg, na dnu sidra, pa do najvišeg, na samom vrhu tog sidra, tako da se može i grafički predstavljati.

Skala posmatranja ponašanja zaposlenih (BOS) upotrebljava se onda kada treba imati detaljno saznanje da se konstatuje koliko puta, odnosno učestalosti ponavljanja određene pojave, koja se odnosi na ponašanje zaposlenog pri obavljanju konkretnog posla.

Kvalifikovani ocenjivač, tada ne procenjuje konkretna ponašanja nego ih samo opaža i meri njihovo ponavljanje odnosno učestalost. Skala je komponovana od evidentiranja specifičnih ponašanja, i njihovih ponavljanja, pored kojih je brojevima rangirana (od 1 – sidro nikad, do 5 – sidro uvek) brojnost njihovih ponavljanja odnosno učestalosti nekog ponašanja.

⁵⁸ Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, navedeni rad, str.59-65.

2.3.3. Metode ostvarenih rezultata

U poslovnoj stvarnosti, pod uticajem okruženja, odnosno eksternih faktora mnoga hotelska preduzeća prihvatljivije ocenjuju samo efekte rada, a sporednije bilo kakve njihove osobine ili ponašanje. Pristalice, ne samo menadžeri ljudskih resursa, ocene performansi radnika po osnovu ostvarenih rezultata smatraju da se na ovaj način dobijaju objektivniji pokazatelj radne uspešnosti. Sagledavanjem i ocenom rezultata, primera radi, prodaje soba ili apartmana ali i drugih hotelskih usluga smanjuje se mogućnost pristrasnosti i neobjektivna davanja dobrih ocena lošijim izvršiocima u hotelu. Osim toga, rezultati utvrđeni na ovaj način podrazumevaju i odgovornost zaposlenih, što za njih može da bude dobar i zadovoljavajući motiv, jer podižući motivaciju na viši nivo, dolazi u obzir i povećanje stimulacija za odgovoran i dobro i pravovremeno obavljanje poslova. U krajnjoj instanci to može da se odražava i na povećanje plate odnosno zarade, pogotovo ako je povećana učestalost.

2.3.4. Grafička skala procene

Grafička skala procene predstavlja bitan metod procene koji se koristi kako bi se evaluirali učinci zaposlenih. Ova dosta korišćena skala sadrži dosta atributa ili aspekata rada koji su predmet procene performansi tog zaposlenog, kao obim mogućih rezultata ili ocena. Na primer, neke od osobina koje su predmet ocene mogu biti nezavisnost ili samostalnost radnika u obavljanju posla (meri se od 1 do 10 na skali) ili se meri dostupnost (redovnost i dolaznost na posao u tačno vreme sa poštovanjem vremena koje iziskuje propisana pauza za vreme rada). Ovom skalom procene potrebno je, prilikom njenog korišćenja, odrediti opseg ocena koje se mogu dodeliti zaposlenom, kao i to šta svaka ocena označava sa aspekta obeležavanja stepena ostvarenog učinka. Na primer, najviša ocena (5) može označavati izuzetan učinak, a to znači da je taj učinak daleko bolji od učinka ostalih zaposlenih i da u svim aspektima ispunjava i prevazilazi zadate standarde, dok prosečna ocena (2) može označavati da je neophodan napredak i da su rezultati manjkavi u pojedinim oblastima. Međutim, mogu se javljati i izvesni problemi u korišćenju ove skale⁵⁹:

(1) Nejasni standardi

- Skala postaje otvorena za različita tumačenja ukoliko mogući rezultati, odnosno ocene, nisu jasno i precizno definisani⁶⁰. U nameri da ne bi došlo do toga, neophodno je pružiti i određeno objašnjenje potencijalnih ocena, potpuno svejedno da li se radi o ocenama u vidu brojeva ili i određenih atributa.

(2) Halo efekat

- Ocena zaposlenog po jednoj osobini, na primer, odnosi sa kolegama, može uticati na to kako ga ocenjujete po drugim osobinama, iako to ne zasluđuje;

⁵⁹ Dessler, G., 2007, navedeni rad, str.67-71.

⁶⁰ Tako, prilikom definisanja rezultata ili ocena koje zaposleni može dobiti na osnovu učinka, nije dovoljno ponuditi opcije kao što su „odličan učinak“, „dobar učinak“, „osrednji učinak“ i slično, jer takve ocene mogu biti različito shvaćene i protumačene.

2.3.5. Metoda upravljanja postavljanjem ciljeva

Evaluacija učinka je moguća i metodom upravljanja postavljanjem ciljeva i ona podrazumeva da supervizor postavlja zaposlenom konkretne ciljeve i s vremena na vreme razmatra njegov napredak. Kako bi došao do individualnih ciljeva za svakog zaposlenog, supervizor, razmatra najpre, organizacione ciljeve, potom sektorske ciljeve, a onda, u dogovoru sa zaposlenim, postavlja i individualne ciljeve. Prilikom postavljanja ciljeva, veoma je važno poštovati SMART pravilo, koje ocenjivača upućuje na vrstu ciljeva⁶¹:

- (1) Specifični (*specific*)
 - Cilj treba da bude precizno i jasno definisan, tako da zaposleni uvek ima u vidu određeni njemu usmeren zadatak i, povratno, očekivanja od njega prilikom obavljanja posla;
- (2) Merljivi (*measurable*)
 - Mogućnost da se cilj može izmeriti (na primer u novcu ukoliko se povećava prihod);
- (3) Relevantni (*relevant*)
 - Cilj bi trebalo da se odnosi na oblast posla za koji je zaposleni kompetentan i zadužen
- (4) Vremenski definisan (*timely*)
 - Prilikom postavljanja ciljeva jasno odrediti datume ili rokove do kada se ciljevi mogu ostvariti;

Pregled 1-4 Kriterijumi za ocenu sprovedene evaluacije

O c e n a	K v a l i t e t e v a l u a c i j e
Validnost – mere koje su važne za komponente posla	Nepriistrasnost – ¹⁹ zakonski regulisana objektivnost
Pouzdanost – stepen usklađenosti rezultata	Isplativost – odnos između troškova ocenjivanja i korisnosti

Izvor: Ivanović, M., 2021, navedeni rad, str.23-29.

Smatra se da proces procenjivanja sadrži u sebi vrlo značajno strategijsku karakteristiku i dimenziju. Poznato je da su strategije i ciljevi kompanije **preduslovi** i polazna osnova **za utvrđivanje kriterijuma** i načela efikasnosti zaposlenih u obavljanju poslova i radnih zadataka. Pri tome, osim navedena četiri kriterijuma, menadžer ljudskih resursa može uvoditi i dodatne kriterijume u zavisnosti od specifičnosti hotela (destinacije, inovativnosti ili novih informaciono-tehnoloških rešenja, i dr.) ili specifičnosti samog izvođenja poslova u datom vremenu i prostoru.

⁶¹ Ivanović, M., 2021, navedeni rad, str.23-29.

1. Savremeni pristupi upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu

Savremeni pristup upravljanja svim resursima u hotelijerstvu zasniva se na efikasnom upravljanja ljudskim potencijalima. Menadžeri u hotelima mogu uspešno upravljati hotelskim poslovanjem samo onim resursima koji se mogu meriti, vrednovati i ocenjivati. Kvalitetno, efikasno i efektivno upravljanje ljudskim resursima zahteva kontinuirano, pažljivo i formalizovano opserviranje, kvantifikovanje pojedinačnih i timskih performansi zaposlenih, odnosno sagledavanje postignutih efekata rada u datim realnim okolnostima. Pri tome je vrlo bitna povratna sprega odnosno pružanje informacija o tom ocenjivanju upravo zaposlenima i drugim stejkholderima kojima je bitno uspešno poslovanje hotela. Stoga se ocenjivanje performansi i nagrađivanje zaposlenih u hotelijerstvu smatra kao vrlo bitna komponenta sistema upravljanja ljudskim resursima. Ovaj kompleksan proces predstavlja menadžerski zadatak i neodložan posao. Stalna turbulentnost, koja prerasta u globalne krize, u poslovanju na turističkom tržištu odnosno u hotelskom poslovanju zahteva viši nivo kvaliteta ljudskih resursa odnosno izvršilaca poslova u hotelu. Stoga, savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima podrazumeva⁶²:

- Ocenjivanje performansi zaposlenih,
- Evolucija radnog učinka,
- Upravljanje karijerom i programima usavršavanja;

Imajući u vidu ove tri komponente menadžeri kojima je to u opisu posla su pod konstantnim pritiskom da ove zadatke obavljaju što odgovornije i što objektivnije. Dakle, samo vrednovanje radnih učinaka pojedinaca zaposlenih u hotelu označava složen proces pažljivo smišljenog i neprekidnog posmatranja, ocenjivanja, usmeravanja i adaptiranja efekata rada zaposlenih i njihovog odgovornog odnosa tokom rada, a sve u cilju postizanja višeg nivoa kvaliteta ukupnog poslovanja hotela.

U kreiranju i sprovođenju adekvatne i fleksibilne strategije upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu veoma bitna faza je ocenjivanje performansi a posledično i njihovo nagrađivanje. Premda proces vrednovanja radnih učinaka zaposlenih se zasniva na osmišljenim načelima, kriterijumima, metodologijama i sistemima procene njih je potrebno neprestano unapređivati i inovirati tako da i ova istraživanja mogu da ponude izvestan naučni doprinos u tom pravcu. Naime, treba uvek težiti da se primeni adekvatan pristup dizajniranju ovog procesa i prihvatati evolutivne promene. Neophodno je utvrđivati koji su ciljevi ovog kompleksnog procesa, jer upravo projektovani ciljevi presudno utiču na to kakve će metode primenjivati. Potom, vrlo je bitno da sprovedenu evaluaciju sprovode javno i javno je prezentuju svim zaposlenima u hotelu. To znači da im se vrlo jasno predoče kriterijumi kao i predmete procesa ocenjivanja.

Uvek proces ocenjivanja započinje procenom stručne (profesionalne) spreme za predviđeno, konkretno radno mesto (poslovi i radni zadaci), radno iskustvo i rutina u poslu, visoka obučenost i početno sagledavanje ličnih mogućnosti i želje za uspehom zaposlenih.

Proces je kontinuiran ali se realizuje u određenim vremenskim intervalima, obično kvartalno i godišnje, a sadrži i objavljivanje povratnih informacija. Stoga je ovaj proces struktuiran periodično

⁶² Kulić, Ž., 2005, navedeni rad, str.43-46.

i na taj način se lakše sprovodi. Međutim, pre procesa samog ocenjivanja utvrđuju se performanse za određena radna mesta i one su pod stalnim nadzorom i konstantnim preispitivanjem kao i obavljeni proces same procene performansi zaposlenih. Upravo mogućnost povratnih informacija o vrednovanju dozvoljava pojedincima da imaju uvid u kvalitet i blagovremenost obavljanja poslova prema unapred poznatim standardima. U pristupu procesu ocenjivanja vrlo je bitan njegov kvalitet jer njegov rezultat može biti dvojak: (1) očekuje se podizanje motivacije zaposlenog na viši nivo; (2) ako je ocenjivanje opterećeno subjektivnošću ocenjivača može dovesti do niza vrlo loših posledica;

Pa i pored toga, ukupan proces ocenjivanja odnosno vrednovanja performansi zaposlenih i dalje se deli klasično, na neformalni i formalni pristup. Neformalno ocenjivanje performansi je kontinualno i ono se smatra obavljenim kada pretpostavljeni, bez neke određene namere, komentariše izvršenje zadataka zaposlenih koji su mu podređeni.

Formalno ocenjivanje predstavlja periodični, najčešće na godišnjem nivou, popis obavljanja poslova u kome određeni ocenjivač, na unapred utvrđenom nivou, ocenjuje načina obavljanja radnih zadataka pojedinačnog zaposlenog koristeći poznate zvanične metode ocenjivanja. Veliki hoteli ili lanci hotela koriste oba metoda (formalni i neformalni) u vrednovanju performansi zaposlenih dok se u manjim hotelima koristi metod neformalnih povratnih informacija koje šalje pretpostavljeni rukovodilac, odnosno menadžer.

Pregled 1-5 Preporuke za profesionalni razvoj zaposlenog

Indikator	Profil zaposlenog	Standardi organizacije	Preporuke i plan razvoja
Kvalitet rada	Tačnost, preciznost i temeljitost za primer	Tačnost, preciznost i temeljitost za primer	-
Stav	Nedovoljna zainteresovanost i motivacija	Motivator u timu	Benefit Program za najuspešnije
Stručnost	Odsustvo nekih potrebnih znanja	Sposoban/a da obučava druge	Stručno usavršavanje
Timski rad	Timski „igrač“	Timski igrač	-

Izvor: Babić, L., 2009, Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.2-10.

1.1. Mere za poboljšanje performansi

Tokom vremena iz mnogo raznih razloga pogreške u ocenjivanju performansi zaposlenih ne mogu se izbeći odnosno treba uvek računati da se pojavljuju te situacije, mada se stalno nastoji da se eliminišu ili svedu na najmanju moguću meru. Dakle, ocenjivači, ma kog nivoa, treba da uvek nastoje da greške svode na razuman nivo koji top menadžment može da toleriše. To znači da greške

do nivoa tolerancije može doći implementacijom određenih korektivnih faktora, aktivnosti i mera, koje nastoje poboljšati ocenjivanje uspešnosti. Mere su kompleksne, a najznačajnije su⁶³:

- (1) obavezno usavršavanje – obuka valizatora - ocenjivača,
- (2) davanje povratne informacije o kvalitetu i nivou ocene,
- (3) upotreba saznanja više ocenjivača,
- (4) proces horizontalnog ocenjivanja, i
- (5) unapređene metode ocenjivanja i slično;

Obavezno usavršavanje predstavlja bitan, gotovo ustaljen, način kojim se kvalitet procesa ocenjivanja može poboljšavati. Kvalitetan trening uvek podrazumeva⁶⁴:

- Upoznavanje s uobičajenim greškama ocenjivača, ma ko on da jeste;
- Sagledavanje razlika među pojedinim zaposlenim i njihovim redovnim iskazom u vidu krivulje, te se na taj način može zaključiti da je potpuno prirodno da se jave i prepoznaju osetne razlike u nivou radnih efekata (performansama) između zaposlenih u hotelu.
- Edukacija u smeru pronalaženja i određivanja adekvatnih kriterijuma i standarda za prepoznavanje i ocenjivanje odnosa prema radu (konstatovanja razlika u efikasnosti);
- Edukovanje za vođenje efektivne komunikacije, ocenjivač-zaposleni, o efektivnosti u cilju daljeg napredovanja i profesionalnog unapređivanja saradnika odnosno uspona u karijeri.

Davanje povratne informacije o kvalitetu i nivou ocene uvek je vrlo korisno za onoga ko ocenjuje performanse jer mu pomaže da izbegne slične greške u budućem obavljanju ovog zadatka. S druge strane, pribavlja uvid u svoje nedovoljno dobre osobine, da bi ih eliminisali i za vreme dodatne edukacije mogli unaprediti i poboljšati, za budući proces ocenjivanja performansi.

Upotreba saznanja nekolicine evaluatora omogućuje i povećani obim pravičnosti u procesu ocenjivanja, jer se izvlačenjem uprosečne ocene mnoge loše posledice grešaka doode na tolerantan, prihvatljiv nivo.

Proces horizontalno ocenjivanje predstavlja operativnu tehniku kojom ocenjivač najpre vrednuje jedan atribut radne efektivnosti svih zaposlenih, a potom ocenjuje drugu karakteristiku, pa onda redom na sve ostale. Osnovni cilj ove metode je izbegavanje vertikalnog ocenjivanja, kojim se odmah vrednuje jedan zaposleni po svim osobinama efektivnosti, a potom problem koji se najučestalije javlja, kao prateći, uz njega, a to je, po pravilu, halo efekat.

Unapređenje metoda ocenjivanja čini si se na jasno određivanje načela vrednovanja i opisivanja poslova da bi konkretan ocenjivač ostavilo što manje manevarskog prostora za subjektivni pristup ocenjivanju, a to znači za eventualno svesne ili nesvesne (ne namerne) greške.

Prihvatljivost rezultata performansi zaposlenih zavisi od odgovora na tri sledeća pitanja:

- (1) Da li su kriterijumi uspešnosti realni ili nisu?
- (2) Da li radnici prihvataju određene kriterijume kao stvarne i do kog nivoa ?
- (3) Neodložna potreba vršenja intervjua sa radnicima, po saopštenim rezultatima ocenjivanja;

⁶³ Petrović, P., 2006, navedeni rad, str.112-123.

⁶⁴ Petrović, P., Petrović, J., 2013, navedeni rad, str.45-49.

1.1.3. Intervju o uspešnosti

Osnovna svrha procene radne uspešnosti je da unapredi i doprinosi razvoju neophodnih znanja i specifičnih veština zaposlenih u hotelima. Vrlo bitnu ulogu za tome doprinosi intervju o uspešnosti, kao i kritički razgovor o tome. Smatra se kompleksnim procesom u kome osnovni doprinos ima menadžer za ljudske resurse zbog svojih izuzetnih sposobnost komuniciranja, podsticanja, savetovanja i slično. Svi ocenjivači treba da imaju u vidu efikasnost obavljanja intervjua. Dakle, da bi on bio usmeren u poželjnom pravcu, neophodno je da se realizuju određene pretpostavke.

Prvenstveno treba: (1) usloviti zaposlenog da sam oceni svoj radni učinak, tražiti od njega da diskutuje, afirmisati ga i hvaliti, kritike prema njemu svesti na minimum, nastojati da se njegovo ponašanje promeni, usmeriti se na otklanjanje problema i postavljati realnih zadataka. Rezultati samoocenjivanja se posmatraju posebno i ne evidentiraju u obrascu za formalnu ocenu efikasnosti rada pojedinaca.

Ovaj proces samoocenjivanja ima, najmanje, četiri cilja:

(1) stimulisati zaposlenog da razmišlja o svojim dobrim stranama i ostvarenim uspesima, odnosno neuspesima radeći poslove koji obavlja za vreme rada;

(2) doneti zaključak da je radnik upoznat sa kriterijumima po kojima se obavlja proces integralnog vrednovanja svakog pojedinca;

(3) stimulisati svakog pojedinačno na veći intezitet zalaganja na poslovima koje obavlja, u narednom periodu, po zavšetku ciklusa ocenjivanja;

(4) amortizovati, često negativan, odbrambeni stav u odnosu na intervju o efikanosti posla koji obavlja konkretan zaposleni radnik u hotelu;

Potom, kada pojedinac sam vrednuje lični radni efekat, može da se odvija komunikacija između njega i rukovodioca, ali uglavnom samo o onim stavovima o ocenjivanju uspešnosti gde je ispoljena veća razlika. Dakle, uspešni efekti intervjua su nadležnosti menadžera i njegovih nastojanja da *izdejstvuje aktivno učešće zaposlenog u diskusiji*. Učešće pojedinaca u konstruktivnom razgovoru, u većem obimu, sugerise mu da otkrije eventualne barijere koje su dovele do nepovoljnih učinaka ili nedovoljno dobrih rezultata i da dovede do konstruktivnih ideja i smisli način prevazilaženja prepreka u narednom periodu obavljanja poslova, a samim tim i kako povećati svoj radni učinak (odnos govora i slušanja njih dvojice treba da bude uravnotežen).

Bitan elemenat intervjua je pohvaljivanje koje može da prerasta u stimulativan motiv. Od posebne je važnosti odnosno vrlo je bitno da menadžer ljudskih resursa započne intervju apostrofirajući i hvaleći dobre rezultate ili lične karakteristike zaposlenog. Takvim pristupom omogućava se ambijent za kreiranje povoljne poslovne klima u kojoj će zaposleni biti opušteniji u razgovoru o svim aspektima posla, a posebno o onim segmentima gde se javljaju izvesni problemi.

Rukovodstvo hotela, uobičajeno, menadžerima skreću pažnju da izbegavaju popularnu „sendvič“ tehniku, u kojoj se mešaju pohvale koje prati kritika, a nju nova pohvale i tako u krug. Efekat može biti nepovoljan jer, u tom kontekstu, ni pohvala neće biti dobro primljena jer će pojedinac potom nakon nje, kao po oravilu, očekivati novu kritiku. S druge strane, i pored toga, da koliko bile oštre kritike su korisne i za kompaniju i za pojedince, kao bitan korektivni faktor. Imajući u vidu da

različiti ljudi imaju averziju prema kritikama koja prerasta u odbojnost menadžeri treba da pažljivo odaberu način na koji kritikuju.

U praksi, konstruktivna kritika pojedine zaposlene dodatno motiviše, dok drugi tip zaposlenih potpuno demotiviše. Stoga menadžeri treba da imaju u vidu da pažljivo upućuju kritike, poželjno minimiziraju, odnosno da ih svode na razuman odnosno prihvatljiv nivo.

Pozitivan pristup menadžera za ljudske resurse uvek će prvo pokušati da odnos zaposlenog prema poslu, a to znači sugerisati prihvatljiv način obavljanja poslova za koje je zadužen. Korišćenje nezgodnih, često neprihvatljivih i optužujućih reči, odnosno konstatacija, po pravilu, može samo još više da zakomplikuje i oteža situaciju.

Stoga se, uobičajeno, preporučuju sledeći faktori za evaluaciju ⁶⁵:

- Rešavanje problema pri ocenjivanju;
- Kreativnost u ocenjivanju, minimalno korišćenje šablona;
- Odgovornost za novčana sredstva/materijalne resurse;
- Društvenost, prihvatljiva socijalna komponenta;
- Samostalnost, potreba za nadzorom;
- Izvršavanje zadataka – kvalitet;
- Brzina rada;
- Uslovi rada;
- Pritisak na radu;

Posle sagledavanja i procene učinka, vrlo je bitno realizovati i evoluirani intervju, koji podrazumeva da odgovorno lice (supervizor) i zaposleni sagledavaju efekte evaluacije i prave planove za budućnost. Osnovni cilj intervju jeste da se podrži željeni efekat i da se istaknu prednosti i jake strane zaposlenog, ali i da se taj učinak poboljša ako je nezadovoljavajući. Stoga, je vrlo važno postići dogovor oko toga na koji način zaposleni može da svoj rad podigne na viši nivo, te koliko će mu za to biti potrebno vremena. Međutim, premda pojedincima nije ugodno u situacijama kada se sumnja u njihovu stručnost i da se ona dovodi u pitanje, treba imati u vidu da je prevashodni cilj evaluacije podsticanje zaposlenog na lično profesionalno napredovanje, ali i podsticanje i jačanje onih osobina u kojima je pokazivao lošije rezultate, do tada izvršavajući poslove i radne zadatke za koje je određen.

1.1.4. Problemi u ocenjivanju radne uspešnosti (performansi) zaposlenih

U teoretskim razmatranjima a pogotovo u praksi hotelijerstva, prilikom ocenjivanja radne uspešnosti (učinka) javljaju se brojni problemi, uglavnom se svrstavaju u dve osnovne grupe:

(1) Nejasni standardi radne uspešnosti;

To se dešava kada se u ocenjivanju koristi skala s nejasno definisanim standardima. U takvoj situaciji ostavlja se veliki prostor samom ocenjivaču za kreiranje subjektivne, prilično sa ličnim pristupom, ocene upravo zbog prilike da se ustanovljeni i usvojena načela objašnjavaju i prihvataju na različite načine, uglavnom subjektivno i pod uticajem eksternih faktora.

(2) Greške prilikom ocenjivanja performansi;

⁶⁵ Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, navedeni rad, 59-65.

Već je konstatovano da se greške prilikom ocenjivanja performansi, najčešće javljaju, zbog subjektivnih stavova ne jedino ocenjivača već i drugih iz okruženja koji su prisutni u hotelu. Navedene su najčešće greške, koje se u praksi, ponavljaju u velikom broju hotela a to su one osnovne i gotovo nezaobilazne kad se pristupa svestranom procesu: halo efekat, greška centralne tendencije, blago ili strogo ocenjivanje, pristrasnost u ocenjivanju, vremenski efekat, greška kontrasta i efekat sličnosti. U ocenjivanju performansi mogu se izlučiti tri vrste ili oblika pravednosti koje su zabeležene u praksi⁶⁶:

- (1) Pravednost po proceduri – utvrđuje čvrsta načela ocenjivanja zaposlenih, greške i pristrasnost dovodi na najmanju moguću meru;
- (2) Interpersonalna – dovodi do povratnih informacija uz uvažavanje, radnici imaju mogućnost da procenu dovedu u pitanje, omogućava dobijanje informacija na vreme i da budu kompletne;
- (3) Rezultati imaju visok nivo pravednosti – saopštavaju se mogućnosti i očekivanja u odnosu na ishode i nagrade;

1.1.5. Odnos ocenjivanja performansi prema sistemu nagrađivanja

1.1.5.2. Sistem nagrađivanja

U hotelijerstvu, kao i u svim drugim delatnostima, osnovna uloga sistema nagrađivanja (koga sačinjavaju materijalne i nematerijalne kompenzacije, nagrade) za svaki hotel, bez izuzetka, je slaganje pojedinačnih motiva zaposlenih i usklađivanje sa interesima – stratejskim ciljevima kompanije imajući u vidu njegovu misiju i viziju. Između ostalog, to se ostvaruje u vidu privlačenja i ostajanja sposobnih ljudi, uz mogućnost dodatne edukacije i profesionalnog usavršavanja. U menadžmentu ljudskih resursa stvaranje i sprovođenje autentičnog sistema nagrađivanja i stimulisanja predstavlja jednu od najkompleksnijih aktivnosti, kome se mora posvetiti izuzetna pažnja ali i obazrivost. Ne treba ispustiti iz vida međuzavisnost sa motivacijom zaposlenih, pri čemu postoje značajne varijacije u percipiranim vrednostima koje pojedinci vezuju za specifične nagrade, a pre svega, plate. Neposredna veza između ocenjivanja performansi i nagrađivanja zaposlenih u hotelijerstvu rezultira u materijalnom i nematerijalnom sistemu nagrađivanja. U praksi hotela materijalizovane nagrade i stimulacije se odnose na zarade, nadoknade i druge modalitete koji podležu materijalnom vrednovanju, kao procenjeni vrednost (po ostvarenom učinku) za uložene efektivne radne aktivnosti.⁶⁷ Realne nagrade, koje su obuhvaćene sistemom zarada, najčešće su u zavisnosti od ocenjivanja performansi svakog zaposlenog. To su takođe i nematerijalne nagrade koje mogu dobiti svoj izraz i odraz u sledećem: poštovanje na poslu, atraktivan i izazivan posao, povoljan status, mogućnosti za napredovanje i drugo koje predstavljaju psihološke stimulanse (nagrade) za koji radnici imaju uverenje. Generalno, sistem nagrađivanja

⁶⁶ Ivanović, M., 2021, naveden rad, str.23-29.

⁶⁷ Ivanović, M., 2021, naveden rad, str.23-29.

zavisu od nivoa održivog poslovanja jer je osnovni preduslov: postizanje efikasnosti i efektivnosti. Međutim u tom cilju neophodno je ispuniti pet uslova⁶⁸:

- (1) Kvalitetan i kompetentan kadar,
- (2) Odabrati adekvatan način organizovanja i upravljanja,
- (3) Stimulativnost i motivisanost,
- (4) Uvažavanje reaklnosti i mere podsticanja,
- (5) Ocenjivanje i priznavanje efekata rada;

S druge strane, odnos procene performansi prema integralnom sistemu nagrađivanja, u velikoj meri se konfrontiraju sa problemima u sistemu procene, a najčešći problemi se tiču četiri grupe faktora koji na to utiču⁶⁹:

- (1) Nejasni standardi – daju se opisne ocene koje mogu da se različito tumače (preporuka je da se kvantifikuju opisi, ili tekstualno opišu ocene);
- (2) Centralne tendencije – sklonost i nastojanje prema davanju uprosečenih ocena;
- (3) Halo efekat – vezane ocene (ocena dodeljena za jedan kriterijum podsvesno utiče na bilo kog ocenjivača da je prosledi i po drugom kriterijumu, bez obzira na ostvarene učinke);
- (4) Predrasude – lične osobine pojedinaca (starost, pol, rasna pripadnost) mogu uticati na vrednovanje pojedinaca u hotelijerstvu;

1.1.5.3. Integralni sistem zarada

Ukupan sistem zarada i u hotelijerstvu, kao specifičnoj delatnosti, sastoji se od specifikacije svih materijalnih nagrada i nadoknada kao kompezaciju zaposlenima za njegov uloženi rad i ekvivalent za angažovanje na poslu. Pravilnikom kojim se reguliše integralni sistem zarada zahvataju specifikaciju dve osnovne kategorije zarada, i to:

- (1) direktne zarade (bazična plata, povišica plate u cilju držanja kupovne moći na visokom nivou i nadoknadae zasnovane na poboljšanim performansama);
- (2) indirektne zarade (bonusi, odobrenja i razne pogodnosti);

Neposredni načini isplaćivanja zarada obuhvataju elemente zarade koju primaju dobijaju u gotovom novcu (bazična plata, povišice osnovne plate i nivo zarade koji zavisi od nivoa ocene performansi). U suštini osnovna plata, kao osnovni i pretežni deo zarade, koja se isplaćuje pojedincima za ostvarivanje poslova i radnih zadataka za koje je zadužen. Međutim, ne zavisi direktno od učinka na njegovom radnom mestu nego od pretpostavljenih, početnih performansi. Povećanje ove tzv. osnovne plate, kako bi se povećala kupovna moć, u korelaciji je sa, najmanje tri faktora: (1) rast indeksa cena na malo; (2) rasta indeksa troškova života; (3) drugih pokazatelja, specifičnih za hotelsku kompaniju;

Zarada zasnovana na preferencijama predstavlja onaj elemenat zarade koji predstavlja udeo pojedinaca u većem doprinosu pozitivnih rezultata kompanije, odnosno radnog tima čiji je član. Zarade uključuju u svoj konačni zbir različite oblike kratkoročnih i dugoročnih stimulacija. S druge strane, razne beneficije i pogodnosti se odnose na indirektni deo pripadajuće zarade.

⁶⁸ Ivanović, M., Ivanović, M., 2021, naveden rad, str.23-29.

⁶⁹ Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, navedeni rad, str.59-65.

Beneficije su specifični sdeo zarade, a njihova uloga⁴⁰ je u tome da zaposlenima poveća sigurnost ne samo zarade nego i posla na duži rok. Uglavnom one obuhvataju dve vrste programa⁷⁰:

- (1) Programe zaštite zaposlenih radnika – zdravstveno osiguranje, penziono osiguranje, socijalno osiguranje, invalidsko osiguranje⁴², životno osiguranje i slično; i
- (2) Plaćena odsustvovanja s posla: vreme vojnog roka, godišnji odmori, odsustva za vreme bolovanja, porodijsko odsustvo, i drugi vidovi.

U okviru sistema zarada nalaze se i razne pogodnosti (indirektna zarada vezana za status i statusna obeležja konkretnog zaposlenog) koje obuhvataju razne oblike kao što su⁷¹: plaćena ishrana ili ishrana po beneficiranim cenama, upotrebljavanje službenog automobila, besplatna rekreacija, upotrebljavanje mobilnog telefona, itd.

Sa aspekta motivacionih faktora (i usmeravanja performansi) izdvajaju se dve funkcije. Prva je liderska funkcija. U hotelima, liderski usmerene funkcije odnose se na zadatke in a efikasno i efektivno obavljanje posla, blagovremeno odlučivanje, brzo rešavanje problema, adaptibilnost i fleksibilnost, te dobro planiranje i ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva. Stvarni lideri timova sagledavaju i uspostavljaju ravnotežni međusobni odnos unutrašnjih i spoljnih zahteva tima, i reaguju adekvatno, u datim uslovima, sa aspekta nagrađivanja pojedinačnih članova tima. Druga funkcija se odnosi na održavanje kvalitetnog nivoa međuljudskih odnosa. U pitanju je kreiranje pozitivne radne klime i atmosfere, rešavanje interpersonalnih problema, zadovoljavanje potreba članova tima i stvaranje jedinstva u aktivnostima i realizaciji poslovnih zadataka. Upravo se ove dve funkciji izdvajaju u kontekstu radnog učinka i razvoja. To znači da li je tim na vreme i kvalitetno obavio poverene poslove i da li je razvio odnose među zaposlenim visokog kvaliteta i sa efektima u nagrađivanju pojedinaca, članova tima.

Liderstvo najvišeg kvaliteta, u timskoj realizaciji grupe poslova, obuhvata konstantno usmeravanje na funkcije vezane za zadatke ali i na one koje se odnose na zadatke (radni učinak), te su bliskom odnosu sa funkcijama dobrog održavanja razvoja odnosa među članovima tima.

Procena i ocena odnosno vrednovanje uspešnosti (performansi) između ostalog služi i za donošenje odgovarajućih odluka u odnosu na nagrađivanje zaposlenih. To znači da se u posmatranju zaposlenih koji obavljaju poveren im posao, prati se njihova realizacija odnosno uspešnost (efikasnost u izvršavanju poslova i radnih zadataka). U obzir se uzimaju sledeći elementi: kvalitet, kvantitet, poznavanje posla, odnos prema radu i rukovodiocima, kolegama, gostima, pouzdanost, odgovornost i sposobnost te prilježnost za dobro i pravovremeno izvršavanje radnih zadataka odnosno obaveza.

⁴⁰ 24
⁷⁰ Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. Journal of Organizational Management Studies, 2012.

⁷¹ 27
⁷¹ Kulić, Ž., 2005, Upravljanje ljudskim potencijalom, Radnička štampa, Beograd, str.43-46.

Pregled 1-6 Motivacioni faktori

	Srbija	Evropa	SAD	Japan
1.	Nivo plata	Sigurnost i stalan posao	Sigurnost i stalan posao	Identifikacija s organizacijom
2.	Dobri rukovodioci	Nivo plate	Mogućnost napredovanja	Prihvatanje kolega
3.	Međuljudski odnosi	Zanimljivost posla	Međuljudski odnosi	Međuljudski odnosi
4.	Sigurnost posla (stalan posao)	Mogućnost napredovanja	Nivo plate	Dobrobit države (zemlje)
5.	Odgovornost	Školovanje uz rad	Odgovornost	Nivo plate
6.	Prihvatanje od strane kolega	Dobri rukovodioci	-	-
7.	Uslovi rada	Međuljudski odnosi		
8.	Zanimljivost posla	Potvrđivanje sposobnosti		
9.	Učešće u dobiti	Odgovornost		
10.	Potvrđivanje sposobnosti	Uslovi rada		

Izvor: www.visokaskola.edu.rs/files/predmeti/svetlana.trajkovic/nagradjivanje_i_motivisanje_zaposlenih.pdf

Dovođenjem u direktnu vezu iznos osnovnih plata za stanja i anticipirana događanja na tržištu ljudskih resursa, a promenljivog dela zarade za uspešno ili neuspešno poslovanje hotelske kompanije, top menadžment može da upotrebi u različite svrhe i misije. Na primer, za podsticanje timskog rada i ostvarivanje drugih organizacionih ciljeva⁷². Izbor strukture osnovne plate i njen nivo u velikoj meri utiču na odluku zaposlenih da ostanu ili napuste hotelsku kompaniju. Međutim, i ako se zadrže u hotelu onda utiče na njihovu motivaciju, na njihove percepcije o pravednosti sistema zarada, koje se formiraju poređenjem sa drugim radnicima u hotelskoj kompaniji. Uglavnom, osnovna struktura bazičnih plata (proisteklih iz nivoa početnih preferencija) definiše se na dva ključna modaliteta, prisutnih u praksi hotela:

- (1) korišćenjem klasičnog pristupa kome je osnov posmatranje i ocenjivanje poslova, pa je stoga usmeren na konkretne poslove, i radne zadatke, te
- (2) primenu modernog pristupa koji se odnosi na ocenu i način vrednovanja primene znanja (kompetentnosti) i sposobnosti (veština) zaposlenih, pa je u tom smislu orijentisan isključivo na zaposlene odnosno ljudske resurse.

Stoga je praćenje pojedinačnog doprinosa ukupnom poslovanju odnosno timskog rada i ocena performansi zaposlenih u centru pažnje savremenih organizacija. Upravo odgovoran pristup se odnosi na određivanje standardizovanih procedura i merljivih ciljeva za procenu i ocenu rezultata rada. U realnim situacijama, pri tome treba naglasiti ulogu i doprinos menadžera u usmeravanju i podršci zaposlenima u hotelu.⁴¹ uloga se vidi u usmerenju menadžera ka stvaranju okruženja koje podstiče izvršioce, a to su: optimalni uslovi za rad, planiranje rada i pravedna ocena radne efikasnosti i efektivnosti. Međutim, za pretežni obim i pretežan broj poslova je vrlo teško, a

⁴¹ Cerović, S., Knežević, M., 2019, Menadžment u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.261.

² ponekad i nemoguće, kreirati pokazatelje performansi koji se odnose na konkretne rezultate. U istih efektima koji proističu iz mnogih situacija nisu pod direktnom kontrolom pojedinca odnosno izvršilaca. Posledično neki indikatori koji forsiraju rezultate mogu da podstaknu zaposlene u hotelu da usvoje filozofiju poznatu kao „rezultat pod svaku cenu”; a to može ozbiljno ograničavati efikasan i efektivan kolektivni rad zbog velike zauzetosti pojedinih članova tima svojim ličnim rezultatima (efektima rada) i nadoknadama u vidu materijalnih kompenzacija.

1.1.5.4. Konfliktne interese u procesu ocene zaposlenih u hotelu

²⁵ Uticaj organizacione kulture i politike (klime) koju osmišljavaju i sprovode lideri u hotelskim organizacijama imaju ozbiljno dejstvo na nivo ocene performansi zaposlenih u hotelu. Svakodnevno ponašanje ljudi u hotelskoj organizaciji usmerava i definiše organizaciona kultura. Usporavanje procesa donošenja odluka, pojavom konflikata, javlja se kao odgovor na neadekvatnu politiku organizacije, a to u dinamičnom okruženju, pogotovo u uslovima dugotrajnih globalnih kriza, dosta može da bude uslovljeno od vođenja poslovne ²⁵ politike u konkretnoj situaciji. S druge Nije ni malo beznačajno što to može u izvesnoj meri uticati na performanse organizacije i zaposlenih u hotelskoj industriji. Već je analizirano da je evolucija performansi zaposlenih, u hotelijerstvu, vrlo osetljiv i kompleksan proces, tako da ni veliki hotelski lanci ne mogu uvek uspešno da se nose sa konfliktom interesa. U situaciji kada mnogim menadžerima ocenjivanje zaposlenih relativno lak zadatak, gde oni smatraju da jedan pojedinac posmatra drugog, koji obavlja određeni posao.

Menadžer opservacijom stiče predstavu kako jedan pojedinac posmatra drugog, koji obavlja određeni posao, te stiče predstavu i sud o tome u kojoj meri je zadatak dobro i adekvatno obavljen. On potom daje ocenu o kontinuitetu i kvalitetu obavljanja poslova i radnih zadataka. Međutim, problem se javlja kada rukovodilac treba da ocenjuje performanse svojih podređenih, pri čemu poseduje moć nagrađivanja i kažnjavanja, a treba da ³² tvori trajne odnose sa podređenima. Međutim, i mimo toga što je dobar broj hotelskih preduzeća koristi sistem za evaluaciju performansi zaposlenih, mnoga od njih su izrazila visok stepen nezadovoljstva načinom na koji se ovaj proces odvija i njegovim „rezultatima“, zbog čega se, često, ova oblast upravljanja ljudskim resursima percipira kao „najviše zanemarivana“ ili kao „najslabija veza“ u složenom procesu upravljanja i rukovođenja ljudskim potencijalima i kao neka od „sedam smrtnih bolesti“⁷³. Osim ove konstatacije, neki autori idu čak i dalje, tvrdeći da tradicionalan sistem za ocenu performansi zaposlenih „ima u najboljem slučaju nikakve efekte na ponašanje pojedinaca, odnosno u najgorem slučaju krajnje negativan efekat“⁷⁴. Imajući i ovu ocenu u vidu, mnogi se slažu, u mišljenju da je sistem za ocenu performansi zaposlenih veoma važan za svaku hotelsku organizaciju, naročito imajući u vidu da su informacije koje obezbeđuje ovaj sistem, koriste kao polazne osnove u

⁷³ ²⁶ Carlson, K.P., Cardy, R.L., Dobins, G.H., 2011, „Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease“, Group&Organization Studies, Vol.16, No.2, jun ⁴⁵ 145.

⁷⁴ Latham, G.P., 2007, „The appraisal system as a strategic control“ u Fombrun, C.J., Tichy, N.M., Devanna, M.A., (Eds), Handbook, Strategic Human Resource Management, John Wiley&Sons, p.84.

regrutovanju i selekciji zaposlenih, za njihovu obuku i razvoj, nagrađivanje, stimulisanje i druge operativne mere.

Međutim, dodatni izvori poteškoća se mogu naći u konfliktima sadržanim u evaluaciji performansi, samoj po sebi, kako na nivou hotelske kompanije tako i u interesu pojedinog zaposlenog. Na primer, na individualnom nivou postoji konflikt da li biti iskren u obezbeđenju potrebnih informacija kako bi se primila povratna informacija ili zadržati određene informacije koje mogu voditi pogrešnim interpretacijama sopstvenih performansi da bi se dobila dodatna nagrada⁷⁵. S druge strane, na nivou organizacije postoji konflikt između motivacione funkcije sistema za evaluaciju performansi (koja se fokusira na to kako da se obezbedi satisfakcija pojedinaca) i razvojne funkcije sistema za evaluaciju performansi, koja stavlja u centar pažnje to kako stvari mogu biti unapređene.

Osnovni uzrok za nastanak ovih konflikta jeste kontrastna priroda individualnih i organizacionih interesa⁷⁶: organizaciji su potrebni, što je više moguće, validniji i detaljniji podaci, dok to ne mora biti uvek u interesu pojedinaca. Takođe postoje problemi vezani za grupni nivo, imajući u vidu da je teško identifikovati doprinos pojedinaca grupnom rezultatu, jer mnogi aspekti poslova pojedinaca ostaju jednostavno „nevidljivi“ za menadžere koji te pojedince ocenjuju. Sve ove poteškoće u vidu konflikata interesa povećavaju šanse da se sistem za evaluaciju performansi zaposlenih koristi neadekvatno i time ne efektivno, dovodeći do brojnih negativnih posledica, kao: nezadovoljni pojedini zaposleni koji napuštaju hotel, netačni podaci, gubljenje vremena, nezadovoljstvo i rukovodilaca koji vrše evaluaciju i podređenih čije se performanse ocenjuju odnosno vrednuju.

Rotacija ili zamena osoblja u okviru hotelske kompanije – (u bilo kom vidu, putem unapređivanja, uobičajenog premeštanja, degradiranjem, razrešenjem, otužanjem i drugo) vrlo je bitan i odgovoran segment za kvalitetno upravljanje ljudskim potencijalima u hotelu.

Neposredno odlučivanje o izboru zaposlenih za unapređivanje ili suprotno ko je na listi za otpuštanje predstavlja jedn od najodgovornijih i najbitnijih izbora koji proizvode odluke a koje su u neposrednoj nadležnosti menadžera⁷⁷.

Međutim, imajući u vidu strategijske ali i operativne ciljeve poslovanja u hotelijerstvu takve odluke su neizbežne, ma koliko bile lične prirode, odnosno prijatne ili neprijatne. U tom smislu i pravcu (ostvarenja strategijskih ciljeva) ostvaruje se i proces ocenjivanja performansi zaposlenih.

⁷⁵ 46 Anderson, G., 1996, „Performance Appraisal“ u Towers, B., (ed) *The Handbook of Human Resource Management* Blackwell Publishers, p.196-222.

⁷⁶ Janićijević, N., 2011, *Organizaciono ponašanje*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.56.

⁷⁷ Čerović, S., Knežević, M., 2019, navedeni rad, str.261.

Pregled 1-7

Opcije za smanjenje broja zaposlenih

Opcija

Opis

16	Otpuštanje	Stalni prisilni prestanak rada
	Privremeno otpuštanje	Privremeni prisilni prestanak rada; može da traje samo nekoliko dana ili godinama
38	Iskorišćenost	Ne popunjavaju se radna mesta oslobođena dobrovoljnom ostavkom ili regularnim odlaskom u penziju;
16	Transferi	Premeštanje zaposlenih na više ili niže položaje; obično se time ne smanjuju troškovi, ali može da se smanji nesklad unutar organizacije između ponude i potražnje.
	Smanjenje radne nedelje	Zaposleni rade manje sati nedeljno, dele poslove, ili obavljaju svoje poslove sa skraćenim radnim vremenom
	16 Privremeno penzionisanje	Podsticanje starijih radnika i onih na višim položajima da se penzionišu pre regularnog datuma penzionisanja
16	Podela posla	Više zaposlenih deli jedno radno mesto s punim radnim vremenom

Izvor: S. P. Robins, M. Coulter, Menadžment-osmo izdanje, Perason Education, Inc., Upper Saddle, New Jersey, 07458, Data status, Beograd, 2005., str. 288. (Preuzeto od: Cerović, S., Knežević, M., 2019, Menadžment u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.262.

II DEO

MATERIJALI I ANALITIČKO - DOKUMENTACIONA OSNOVA ZA ISTRAŽIVANJE OCENJIVANJA PERFORMANSI ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU

1. Prikupljanje informacija za ocenjivanje performansi

Za adekvatno otpočinjanje procesa ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelijerstvu, kao i njihovo nagrađivanje, po osnovu nivoa kvaliteta i kvantiteta ocene tih učinaka odnosu efekata radne angažovanosti. Na osnovu informacija o vrednovanju menadžeri imaju uvid o usklađenosti rada zaposlenih sa ciljnim standardima odnosno prema ostvarivanju pravih strateških opredeljenja. Kvalitet istraživanja upravo je u direktnoj povezanosti sa kvalitetom informacija o hotelima iz predviđenog uzorka odnosno o svakom konkretnom hotelu.

U složenom procesu ocene performansi imaju sledeće funkcije u odnosu na dobijene informacije⁷⁸:

- (1) Razvojna – indikatori su potreba radnika za poslovnim usavršavanjem;
- (2) Administrativna – dobijaju se povratne informacije o pojedincima i nivou njihovih performansi;
- (3) Stabilizatorska- detaljniji planovi premeštaja-rotacije zaposlenih;
- (4) Dokumentarna- prepoznaju pojedinačne jake i slabe strane;

Prva, razvojna funkcija je vrlo bitna funkcija ocenjivanja imajući u vidu da pre¹⁷no utiče na profesionalni razvoj zaposlenih. Ima uticaja na jači intezitet obavljanja posla i na određivanje ciljeva karijere i potrebe za daljim usavršavanjem.

Druga, administrativna funkcija sadrži u sebi tri glavna segmenta odlučivanja i to⁷⁹:

- (1) Određivanje plata, unapređenja, zadržavanja u kompaniji ili otpuštanjem;
- (2) Identifikovanje pojedinačnih performansi;
- (3) Identifikovanje pojedinaca sa ispod prosečnim performansama;

Treća, stabilizatorska funkcija sadrži, bar, šest segmenata u kojima se donose odluke:

- (1) Donošenje ¹⁷na ljudskih resursa,
- (2) Otkrivanje organizacionih potreba za obukom,
- (3) Vrednovanje realizacije organizacionih ciljeva,
- (4) Informacije za identifikovanje ciljeva;
- (5) Vrednovanje sistema upravljanja ljudskim resursima,
- (6) Povećanje organizacionih potreba za razvojem;

Četvrta, dokumentarna funkcija, obavljaju se sledeće aktivnost u okviru, delokruga rada:

- (1) Usvajanje kriterijuma za ocenjivanje validnos² merenja performansi;
- (2) Formiranje dokumentacije za pripremanje odluka iz domena menadžmenta ljudskih resursa;
- (3) Utvrđuje osnove za primenjivanje propisa iz oblasti radnog zakonodavstva;

Najdelikatniji deo procene i ocene performansi zaposlenih je prihvatljivost rezultata procene sa bilo koje strane, u suštini neophodno ¹⁹tražiti odgovor na tri pitanja:

- (1) Da li ocenjivanje u skladu sa kriterijuma uspešnosti – da li su pravedni ili ne?
- (2) Kako utiču i u kom obimu radnici uvažavaju definisane kriterijume kao realne?

⁷⁸ Orlić, R., 2005, navedeni rad, str.45-54.

⁷⁹ Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, navedeni rad, str.59-65.

- (3) Neizostavno vršenje obaveznog intervjua sa ranicima, posle objavljivanja rezultata ocenjivanja.

2. Principi sistema ocenjivanja performansi zaposlenih - Osnov za izgradnju novog modela ocenjivanja

2.1. Osnovni principi ocenjivanja

U hotelijerstvu kao veoma propulzivnoj delatnosti većina hotelskih kompanija, bez obzira na tip i vrstu vlasništva, koristi neki poznati metod odnosno model pri ocenjivanju performansi² ali i nastoji da ih inovira odnosno prilagodi svojoj poslovnoj praksi. Pored široke primene vrednovanja performansi zaposlenih smatra se da su formalna vrednovanja izvršenja poslova a, nekad preovlađujuća, a ne efektivna. Međutim treba uzeti u obzir da su mnogi sistemi vred⁷²ovanja projektovani na neodgovarajućim premisama, odnosno da ne mere i vrednuju prave stvari u pravo vreme i na pravom mestu.

Dakle, u cilju poboljšanja procesa ocenjivanja performansi zaposlenih sistem ocenjivanja² trebalo bi da se projektuje i realizuje na četiri glavna načela, a to su: (1) vrednost, (2) sigurnost (3) neutralnost, (4) upotrebljivost;

Vrednost je prvo načelo koje ukazuje na zahtev da se valorizuju vrlo bitne karakteristike obavljanja posla. Vrednost, u teoriji i u praksi može da se posmatra sa dvostrukog aspekta: a) konstruktivna i b) sadržajna;

U istraživanjima, pre svega, treba zauzeti stav da je neka mera konstruktivno validna ukoliko ona precizno meri ono što se, uobičajeno, smatra da meri. To znači ako meri apstraktna svojstva koja se ne mogu neposredno posmatrati (na primer, kreativnost, inteligencija i druge osobine ličnosti). Mera ima svoju sadržajnu validnost ako ona obuhvata sve delove nekog apstraktnog svojstva i to na reprezentativan način odnosno zaključak.

Sigurnost je, takođe, vrlo bitan princip, jer ocenjivanje performansi pojedinaca koji rade u hotelijerstvu, i uglavnom je u zavisnosti od pouzdanosti onoga koji ocenjuje. Visoka pouzdanost vrednovanja manifestuje se u situacijama kada se dva ili više ocenjivača usklade⁴ to ocene ostvarenog učinka pojedinaca. U praksi se potvrdilo da je pouzdanost ocenjivača veća kada ocenjivači pripadaju istom organizacionom nivou. S druge strane, neslaganje među onima koji ocenjuju najčešće se javlja u situacijama kada oni koji vrednuju dolaze iz različitih organizacionih nivoa odnosno skala vrednosti.

Neutralnost, kao treće važno načelo sistema ocenjivanja, odnosno kod vrednovanja izvršavanja radnih obaveza zasniva se na dve osnovne, međuzavisne, komponente:

a) pravičnost, b) subjektivnost osobe o donošenju mišljenja o drugima zaposlenima.

Međutim, čitav sistem procesa vrednovanja performansi zaposlenih (kao i sistem nagrađivanja, koji mu je komplementaran) gubi na pravičnosti ukoliko on počiva na diskriminišućim karakteristikama odnosno ako poprima odlike diskriminušćeg karaktera.

Smatra se da je diskriminacija na delu ako proces ima sledeće karakteristike⁸⁰:

- (1) Suština i srž vrednovanja u neskladu je s poslom, odnosno nije valjana;
- (2) Sadržaj ocenjivanja nije razvijen na osnovu detaljnog sagledavanja poslova i radnih zadataka;
- (3) Menadžeri i pojedini ocenjivači ne smatraju kako svi ocenjivači izvršavaju svoj posao;
- (4) Ceo obavljeni proces ocenjivanja se zasnivaju na procenama subjektivnih ili neodređenih činilaca ocenjivanja,
- (5) Sve ocene se ne prikupljaju i ne izračunavaju na standardan način;

Upotrebljivost-praktičnost je četvrti princip ocenjivanja performansi i objedinjuje rezultate primene prethodna tri principa. Praktičnost se manifestuje u praksi hotela na način da su prethodna tri principa efikasno i efektivno povodljiva.

Princip primenljivosti i praktičnosti odnosi se na to da koristi sistema vrednovanja u organizaciji moraju da nadmaše troškove. Svako vrednovanje mora da bude relativno prihvatljiv za primenu i razumljiv i od zaposlenih i od izvršilaca.

Svaki menadžer zadužen za ljudske resurse u hotelu ima izuzetne napore kako bi razvio svoj tim, a najbitnije je da se pridržava izvesnih pravila u tome, kao na primer⁸¹:

- (1) Provedite vreme upoznavajući svoje ljude i tretirajte ih kao osobe;
- (2) Stvoriti atmosferu kulture učenja;
- (3) Razvijati sve zaposlene, ali stvarno „istegnite“ najbolje;
- (4) Povećati nivoe lošeg učinka;

2.1.1. Upoznajte svoj tim

Za menadžere ljudskih resursa u hotelijerstvu bitno je detaljno upoznati svoj tim. Time oni pomažu stvaranja inkluzivnog okruženja u kojem se svi osećaju motivisanim da daju sve od sebe, misleći svaki član tima i inspirisani su da postignu postavljene ciljeve. Za menadžera ljudskih resursa ključno je da otkrije koji su motivišući članovi tima, na individualnom nivou. Zbog toga je neophodno odvojiti vreme za upoznavanje i osmišljavanje plana koji najbolje odgovara potrebama tima, odnosno način i metod dugoročnog motivisanja zaposlenih u timu.

Eksperti za upravljanje ljudskim resursima predlažu da se, u tu svrhu, uradi kratak kviz da bi se sagledalo koliko se poznaju kako međusobno, tako i koliko ih poznaje menadžer za ljudske resurse u hotelu. Na taj način menadžer može sebi dodeliti poene za koje ima pokriće i za koje može odgovoriti.

Primer 0-1 Pitanja za upoznavanje tima⁸²

Odgovori: 10+Poena:

- Tvoja briga, stvarno ti je stalo!
- Da li znate tim i ono šta mu je najvažnije;

⁸⁰ 27. Radžić, O., Nedeljković, M., 2008, "Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom u organizaciji", PMF Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, str.67-71.

⁸¹ IHG Raport, www.ihg.org

⁸² People Manager's Guide to Performance, www.ihg.org

- Nastavite tako i uverite se da poznajete ostatke tima, kao i one sa kojima ste završili kviz;

Odgovori: 5-9 Poena

- Vi dobro znate,
- Nastavite razgovor koji će vam pomoći da razumete lične i profesionalne motivacije vaših timova;

Odgovori: 0-4 Poena

- Postoji prilika da se bolje upoznate sa svojim timom;
- Odvojte vreme za razgovor sa svojim timom;
- Vreme je da uložite u to da ih članovi tima upoznaju kao ljude i pokažu da vam je stalo;

Primer 0-2 Kviz – upitnik za zaposlene (11 pitanja)

Ime:

Ime:

- Kako se zovu najviše voljeni u njihovim životima?
- Šta je jedna od smetnji ili interesovanja, ove osobe, van posla?
- U koje doba dana ova osoba radi svoj najbolji posao?
- Od čega se čovek najviše plaši?
- Kada bi ova osoba mogla da nauči da radi bilo šta, šta bi odabrala?
- Šta je krajnji cilj ove osobe u karijeri?
- Šta motiviše ovu osobu da radi svoj najbolji posao?
- Kako voli da ova osoba bude prepoznata?
- Kako ova osoba reaguje pod pritiskom i stresom?
- Šta može da nervira ovu osobu?
- Kome se ova osoba najviše divi?

Izvor: *Global Talent&Performance, V1, 2021, www.ihg.org*

2.1.2. Vrste performansi

U hotelijerstvu, (zavisno od uzorka ili konkretnog hotela) pre stvaranja i primene ² sistema za vrednovanje (pojedinaца) performansi zaposlenih neophodno je napraviti izbor odnosno selekciju performansi koje će biti vrednovane odnosno ocenjivane. Kvalitet istraživanja umnogome zavisi od pristupa izbora performansi. Vrednovanje performansi je uokvireno odgovarajućim sistemom, kojim se osim procenjivanja performansi mogu vrednovati i drugi elementi koji su od značaja ne samo za operativni nego i za strateški menadžment u hotelskoj kompaniji. Ovim sistemima vrednovanja moguće je sagledavanje odnosa konkretnog zaposlenog, sa utvrđivanjem njegovih osobina, a i međuodnosa sa rezultatima rada, a i kontrolne funkcije u smislu utvrđivanja realizacije predviđenih ciljeva. Gotovo sve kategorije poslova i radnih zadataka u hotelu ² mogu se meriti kvantitativno i kvalitativno. U većini slučajeva u obzir za ocenjivanje dolaze tri osnovne vrste informacija i podataka o performansama zaposlenih⁸³:

(1) personalni atributi zaposlenih, (2) odnos prema poslu i (3) efekti rada (izvršenje);

⁸³ Petrović, P., 2008, navedeni rad, str.67.

Neophodno je uvek, prilikom ocenjivanja imati u vidu, niz karakteristika zaposlenih u hotelijerstvu od kojih se ističu one univerzalne⁸⁴:

- (1) blagovremeno donošenje odluka i logika rasuđivanja;
- (2) inicijativnost pri realizaciji poslova;
- (3) uspostavljanje verbalne i neverbalne komunikacije i razumevanja, i
- (4) lojalnost i dostignuti nivo identifikacije sa organizacijom;

Tabela 0-1 Proces evaluacije radnog učinka i njihove specifične upotrebe

FUNKCIJE – Aktivnosti	SPECIFIČNE POTREBE – Zahtevnost
1. Razvojna funkcija	- Prepoznavanje snaga i slabosti pojedinaca - Stvaranje plana za razvoj - Utvrđivanje potrebe za obukom - Promena radne pozicije u kompaniji - Upravljanje talentima
2. Administrativna funkcija	- Plate (zarade) - Program beneficija i nagrada - Odluka o unapređenju ili otkazu - Identifikovanje zaposlenih sa lošim performansama
3. Stabilizatorska funkcija	- Praćenje nivoa ispunjenosti ciljeva - Određivanje novih ciljeva za zaposlene - Definisanje pravaca za razvoj zaposlenih - Planiranje ljudskih resursa
4. Dokumentarna funkcija	- Osnova za poštovanje zakonskih propisa - Dokumenti potrebni za donošenje odluka - Praćenje i unapređenje rezultata kroz više ciklusa;

Izvor: Bogićević-Mikić, B., 2006, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, str.101. (Prilagođeno).

Lične karakteristike zaposlenih su od velikog značaja u procesu ocenjivanja performansi, i stoga treba imati u vidu dobre ali i loše strane kompleksa tih karakteristika. U tom procesu javljaju se problemi u merenju (kvalitativno i kvantitativno) ličnih karakteristika zaposlenih. Oni se javljaju kao proizvod raznih okolnosti, i mogu biti iz sledećih razloga⁸⁵: (1) dejstvo faktora iz okruženja - situacionih faktora, (2) sagledavanje i praćenje ličnih karakteristika, (3) upoznavanje sa promenama koje treba da učine zaposleni i dodatno objašnjenje, (4) nepopustljivost - rigidnost za kratak vremenski period;

U primeni ovog sistema ocenjuje se, u praktičnoj realnosti, ono što pojedinci obavljaju u radu tokom vremena. Preporučuje se da svaka, manja ili veća hotelska kompanija a u njoj svaki zaposleni, trebaju proći program ocenjivanja radnih efekta, performansi svakog zaposlenog.

Svrha evaluacije radnog učinka proizilazi iz misije, vizije i ciljeva poslovanja hotelijerske privrede odnosno konkretnog hotela. Cilj opserviranja i vrednovanja radne efektivnosti ima svoj osnovni cilj a to jeste podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanja stratejskih ciljeva. Pri

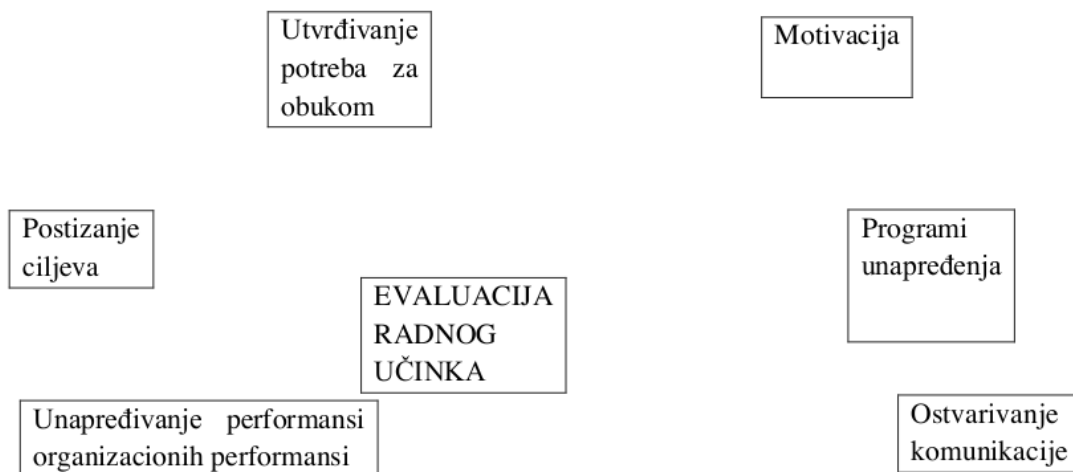
⁸⁴ Vujić, V., 2008, Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str.90.

⁸⁵ Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, navedeni rad, str.59-65.

78

tome, treba uvek imati u vidu da ocenjivanje performansi pozitivno utiče na planiranje i razvoj profesionalne karijere zaposlenih, odnosno napredovanja ka višim pozicijama, u menadžmentu.

Slika 0-1 Koristi od sprovođenja evaluacije



6

Izvor: Prilagođeno prema George T. Milkovich i Jerry M. Newman, MASMEDIA d.o.o., Zagreb, 2006, str.347.

2.1.3. Izbor ocenjivača performansi zaposlenih

Jedan od najznačajnijih elemenata sistema ocenjivanja performansi predstavljaju sami ocenjivači. Stoga, prilikom stvaranja i upotreba svih elemenata sistema, za ocenjivanje performansi zaposlenih, vrlo je bitno izabrati profil čoveka, odnosno ocenjivače koji će sprovesti vrednovanje performansi zaposlenih. Uglavnom, vrednovanje odnosno ocenjivanje performansi pojedinaca najčešće izvode sledeći učesnici celog procesa ocenjivanja: (1) direktni-prvi i neposredni rukovodioci, (2) podređeni, (3) kolege koji vrednuju jedni druge, i (4) ostali ocenjivači.⁸⁶

(1) Direktni rukovodioci – prvi nivo menadžera

Ocenjivanje podređenih, izvršilaca poslova, koje obavljaju pretpostavljeni zasniva se na pretpostavci da je menadžer najkvalifikovanija osoba koja može „realno, objektivno i pošteno da oceni izvršenje podređenog“⁸⁷. Ličnosti na menadžerskim položajima imaju nešto „širu perspektivu“, a pojedinačne učinke sagledavaju u svetlu i okviru čitave organizacione jedinice koju vode. Ljudi ovakvog profila imaju poseban hijerarhijski status koji im daje izvesno pravo da donose sud o performansama njihovih potčinjenih. Specifično, ovaj vid ocenjivanja zasniva se na principu „jedinstva nagrađivanja“ – principu koji ističe potrebu da svaki podređeni treba da ima samo jednog nadređenog. Obim, kvantitet i kvalitet nagrađivanja po osnovu ocenjivanja neposrednih

⁸⁶ Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, navedeni rad, str.59-65.

⁸⁷ Vujić, V., ., 2008, navedeni rad, str.97.

² rukovodilaca zavisi od većeg broja faktora a u prvom redu, od tipa organizacione strukture ¹⁷ kretnog hotela, odnosno sistematizacije poslova i radnih zadataka zaposlenih. Smatra se da su neposredni rukovodioci dobar izbor u funkcionalno organizovanim hotelskim preduzećima. S druge strane, u timski organizovanim kompanijama (hotelima) izbor neposrednih rukovodilaca za ocenjivače može se pokazati kao neadekvatno jer neposredni rukovodioci imaju mnogo manje uvida u stvaran rad zaposlenih, a nekada nemaju ni potrebno ekspertsko znanje da objektivno posmatraju i prosuđuju o performansama zaposlenih na različitim poslovima u hotelu.

(2) Podređeni

U određenim hotelskim organizacijama teži se da podređeni vrednuju performanse zaposlenih i to sa kvantitativnog i kvalitativnog aspekta (najbolji primer za ovu vrstu vrednovanja su obrazovne institucije, ali se u ranijim periodima izvestan i specifičan način često upotrebljavao u industrijskim preduzećima). Brojni teoretičari ali i praksa menadžmenta ljudskih resursa ističu višestruke prednosti učešća izvršilaca (podređenih) u proces vrednovanja performansi zaposlenih. To se, prvenstveno odnosi na situacije gde se relacije koje se uobičajeno javljaju između nadređenih i podređenih kritične, sa stanovišta ostvarivanja osnovnog procesa (na primer obuke ili treninga), tako da ocene koje daju određeni mogu biti upotrebljavane za prepoznavanje kompetentnosti nadređenih. Međutim, treba imati u vidu da ovaj tip vrednovanja ima odraz na nadređenog tako što ga čini odgovornijim prema podređenom zaposlenom u hotelu. Osim toga ovaj obrazac vrednovanja ima ² svoje loše, prilično negativne strane a najčešće su dve osnovne⁸⁸:

1. Vrlo nepovoljna reakcija koju mogu imati mnogi rukovodioci (nadređeni) zbog toga što su vrednovani od svojih podređenih (moguća je kod određenih rukovodilaca pojava „straha od odmazde“);
2. Načelo „umešanosti“ složenih relacija između nadređenog i podređenog može se prekršiti ako podređeni ocenjuje nadređenog, a on može da se protivi imajući u vidu da proces ocenjivanje svog rukovodioca nije predviđeno opisom njegovog posla;

(3) Vrednovanje od strane kolega

Vrednovanje performansi zaposlenih po ovom modelu se, relativno, nedovoljno primenjuje u ¹⁸ obliku otvorenog grupnog sastanka. Smatra se da ako grupa kolega razgovara i razmatra o međusobnim odnosima, moglo bi biti štetno u budućnosti po njihove međusobne odnose. U praksi se, zbog toga, ovo vrednovanje najbolje sprovodi sabiranjem pojedinačnih (individualnih) ocena. Hotelska preduzeća, ipak, retko u praksi, koriste uključivanjem kolega u vrednovanje i ocenjivanje performansi svojih kolega. Imamo u vidu niz razloga za retko korišćenje ovog vida ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelijerstvu⁸⁹:

1. Tradicionalno prihvatanje da je proces donošenja odluka od strane kolega je vrlo atraktivan i rado prihvatljiv model;
2. Rukovodioci, učestalo, zanemaruju interes da se u tokove vrednovanja performansi uključe i druga vrsta ocenjivača;

⁸⁸ Figar, N. ⁶ Upravljanje menadžerima, Ekonomski fakultet, Niš, str.65.

⁸⁹ Edvard, E., Lawler, I., Finelgod, D., Benson, G., and Conger, J., 2002, „Adding Value in the Boardroom“, Sloan Management Review, New York, 27/2002, str.67-74.

3. Delegiranje ostalih ocenjivača menadžere doživljavaju kao izvesnu pretnju (u naajmanju ruku kao nelagodu), jer smatraju da bi mogli gubiti kontrolu nad procesom evaluacije, za koje misle da imaju ekskluzivno pravo;
4. Razni subjektivni razlozi mogu biti uzrok pojave grešaka u ocenjivanju, sa velikom verovatnoćom;
5. Povećana mogućnost inflacioniranja visokih ocena kod onih zaposlenih koji su svrstani u istou grupu ili radni tim;
6. Dosta lažno poverenje u stereotipne i kliširane načine ocenjivanja;
7. Odsustvo poverenja u vrednost ocenjivanja, jer samo jednom kada se dobiju niže ocene od strane kolega, svaki drugi put se povećava;

(4) Drugi, alternativni ocenjivači

Proces ocenjivanja performansi može biti obogaćen uključivanjem tzv. ostalih ocenjivača a to mogu biti i brojne grupe stejkholdera, kao što su viši nivo menadžmenta, mnogi klijenti, značajniji dobavljači i korisnici usluga (gosti hotela), ali se mogu pojaviti i drugi, eksterni ocenjivači, druge specijalizovane institucije ili agencije.

(5) Koncept ocene „360 stepeni“

Mnogobrojni modeli i vidovi opterećeni su i izvesnim problemima koji ih prate, prilikom ocenjivanja performansi zaposlenih. Zato u cilju prevazilaženja tih loših situacija mnoge hotelske kompanije počele su, u poslednje vreme, da koriste paralelno prikupljanje ocena iz brojnih dostupnih izvora. Posebno se u tom cilju primenjuje poseban koncept koji se naziva „360 stepeni“. Ocene performansi zaposlenog, korišćenjem ovog koncepta, dobijaju se iz najmanje četiri dostupna izvora⁹⁰: 1. stavovi njegovog neposrednog rukovodioca, 2. mišljenja njegovih podređenih, 3. konstatacije saradnika na istom hijerarhijskom nivou, 4. sam zaposleni daje mišljenje o sebi; Zadaci ocenjivača su vrlo kompleksni, ali prilikom obrađivanja ove problematike iskristalisala su se pitanja koja bi se postavila pred svakog ocenjivača performansi zaposlenih u hotelijerstvu:

- (1) Prilikom definisanja novog modela evolucije posla u organizaciji, koje biste faktore, od poznatih definisanih, tretirali kao bazične i nezaobilazne? Na koji način biste merili svaki činilac, po vašem shvatanju, kako biste pravilno i pravedno, na vreme procenili vrednost svakog posla?
- (2) Potrebno je izdvojiti šta je glavni cilj vrednovanja rezultata rada u kompaniji koja vam je bliska i dobro poznajete? Mogu li rezultati koji su proistekli iz procesa evaluacije, u organizaciji koju poznajete, da budu mogući izvor nekakvih konflikata? Šta treba učiniti, i na koji način biste mogli izbeći, te eventualne sukobe ili neprijatnosti?

2.1.4. Osnovni metodi i instrumenti ocenjivanja

U procesu ocenjivanja i vrednovanja performansi pojedinaca zaposlenih u hotelijerstvu koriste se različiti metodi i instrumenti u zavisnosti od toga koji je cilj osnovni u ocenjivanju za svaki konkretan hotel. Uglavnom dve osnovne vrste metoda se dele na: (1) Realne ili objektivne - kvantitativne metode, i (2) Personalne ili subjektivne – kvalitativne metode;

⁹⁰ McCourt, W., Eldrige, G., 2003, Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, p.56.

Realne metode služe za ocenjivanje kvantitativnih performansi zaposlenih kao što su količine (izdate sobe, promet u restoranu i dr.) kojima doprinosi konkretan zaposleni, broj dana jednog radnika u odsustvovanju sa posla, broj rastura i kala, i drugih odlika prometa.

Neposredni brojčani indeksi vrlo ilustrativno pokazuju koliko efikasno i na vreme jedan zaposleni može da obavi povereni mu posao odnosno radni zadatak. Lične - subjektivne metode u procesu ocenjivanja performansi zaposlenih su u upotrebi, kada je u pitanju ocena personalnih karakteristika zaposlenih i njihovog ponašanja, ali i za vrednovanje efekata rada koji on ostvaruje u hotelu. Ove personalne - subjektivne metode ocenjivanja su posebne važne kod sagledavanja i vrednovanja poslova kod kojih je važan i način njihovog izvršavanja, „pošto u poslovanju hotelskih preduzeća sve aktivnosti nije moguće numerički izraziti (ljubaznost, predusretljivost, požrtvovanost, sposobnost komuniciranja, sposobnost ubeđivanja, kreativnost, preduzimljivost, itd)“⁹¹. Dosta brojne dileme i poteškoće prisutne kod subjektivnog ocenjivača proizilaze iz toga što konkretni ocenjivači ne reto, često nemaju priliku da u kontinuitetu opserviraju zaposlene čije reference podložne ocenjivanju.

U korišćenju poznatih metoda kreiranja poretka (rangiranja) zaposlenih onaj koji ocenjuje izvodi poređenje realizovanih performansi svih zaposlenih koje ocenjuje u odnosu na postavljene standarde performansi. To se odnosi na za svaki aspekt posla na koga se ocenjivanje odnosi, posle čega rangira konkretne zaposlene u hotelu. Uobičajeno, u hotelskoj praksi se koriste tri, osnovna, načina i pristupa rangiranja⁹²:

- (1) Neposredno utvrđivanje poretka (rangiranje pojedinaca koji su ocenjeni);
- (2) Upoređivanje na osnovu uparenih vrednosti, po parovima zaposlenih (poređenje ukupnih performansi te ih onda rangira);
- (3) Raspoređujuća skala nametnute distribucije (prethodno određeni broj izražen u procenatu zaposlenih raspoređuje ocenjivač, po manjem broju kategorija).

Pošto ima dosta nejasnoća onda sva pitanja koja se odnose na zaposlene, mogu biti jasno sagledana preko rezultata evaluacije. Upravo, adekvatna evaluacija radnog efekta zaposlenog odaje odgovarajuće informacije o jazu između postojećih veština i onih potrebnih u budućnosti. Jedno od pitanja može biti: da li će hotelska kompanija ostvariti svoje ciljeve i da li to mnogo zavisi od motivacije zaposlenih i njihovog odnosa prema poslu. Upravo pošto je taj odnos kao i intezitet motivacije zaposlenih čest predmet evaluacije, to omogućava da se preko nivoa rezultata iste može proceniti koliko su pojedinci orijentisani na ispunjenje zadataka. U situacijama kada je intezitet motivacije nizak, neophodna je brza reakcija menadžmenta koja će povećati motivaciju zaposlenih i, na taj način, mogućnosti hotelske kompanije da poveća konkurentnost na tržištu.

Uglavnom, brojni metodi evaluacije mogu se poredati na sledeći način⁹³:

- (1) Metod naizmeničnog rangiranja – podrazumeva rangiranje procesa ili osobe prema utvrđenim vrednostima (od najboljeg ka najgorem izvršiocu poslova);

⁹¹ Čerović, S. 2011, navedeni rad, str.193.

⁹² Vujić, V., 2008, navedeni rad, str.254.

⁹³ Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, navedeni rad, str.59-65.

- (2) Metod formiranja skale – skala sadrži većinu karakteristika i raspon mogućih ocena za svaku od njih (uz upotrebu kliširanih formulara);
- (3) Metod upoređivanja parova među zaposlenim radnicima – menadžment formira parove izvršioca te ih za poredi;
- (4) MBO metod (Management by Objectives) – metod efikasnim upravljanjem postavljenim i merljivim ciljeva;
- (5) Metod praćenja rezultata koji nisu tipični i uobičajeni, izuzetno dobrih ili loših rezultata – upotrebljava se kao dopunski metod, u situacijama kada se postižu krajnje dobri ili loši rezultati;
- (6) Softverski sistemi za procenu učinaka (EPM – Electronic performanse monitoring) – korišćenje elektronske tehnologije (pristup menadžerima u cilju uspostavljanja tempa rada, preciznog vremena prekida za vreme rada – dolazak, odlazak, pauza);

Uopšteno, u praksi hotela koji praktikuju redovne procese ocenjivanja performansi zaposlenih mogu biti jedna ili više izmešanih grupa sledećih metoda⁹⁴:

- Upoređujuće metode (obično rangiranje, poređenje u parovima i grupno rangiranje);
- Opisujuće - narativne metode (opis-esej);
- Specijalne metode (opisivanje ciljevima i zadacima);

Vrlo se često koriste, u praksi hotelijerstva, dva metoda i to:

1. Metod skale ocene je takav metod ocenjivanja performansi gde se radne osobine zaposlenog ili osobine neophodne za posao rangiraju na bipolarnoj skali sa dosta bodova, koji mogu biti dodeljivani pojedinim zaposlenim.
2. Metod eseja – ocenjivač priprema pismenu izjavu o zaposlenom koji se ocenjuje. Opisivanje specifičnih jakih i slabih strana performansi pojedinaca, na izvršavanju posla, predstavlja predmet fokusiranja koju izjava sadrži. Sam ocenjivač može da piše izjavu (koju može potom i korigovati) ali se ta izjava često može napisati u saradnji sa zaposlenim koji se ocenjuje, i koji se slaže sa sadržajem.

2.1.5. Ciklus ocenjivanja

Sistem ocenjivanja performansi karakteriše vreme vrednovanja odnosno cikličnost koja se manifestuje ponavljanjem tog procesa. Dakle, proces ocenjivanja performansi zaposlenih obavlja se posle određenog predviđenog vremenskog perioda (ciklusa). Zbog tačne dužine perioda ciklusa neophodno odrediti kad je početak i kad je kraj konkretnog ciklusa ocenjivanja. Međutim, premda dužina trajanja jednog ciklusa ocenjivanja, u praksi, nije strogo određena većina organizacija praktikuje da učinak svojih zaposlenih vrednuje jednom godišnje, imajući u vidu da se ciklus ocenjivanja podudara sa dinamikom finansijskog izveštavanja u organizaciji odnosno u hotelu. Međutim, to nije uvek moguće primeniti na vrednovanju performansi zaposlenih na nekim poslovima. Naime, rezultati u obavljanju poslova iz domena rukovodstva hotela (top menadžment) mogu se dobiti posle vremenskog perioda od dve do tri godine. S druge strane vrednovanje poslova po konkretnom izvršiocu je moguće obaviti i saopštavati i u ciklusima kraćim od jedne godine. Sa

⁹⁴ Dessler, G., 2007, navedeni rad, str.67-70.

stanovišta ² početka i završetka ciklusa ocenjivanja može se konstatovati da postoje dva osnovna modela prisutna u hotelijerskoj praksi⁹⁵:

- (1) Model ocenjivanja u kome se ukupan period ciklusa (od početaka do kraja) odnosi na vreme otpočinjanja zaposlenja u konkretnom hotelu;
- (2) Model ocenjivanja u kojem se svo radno angažovani pojedinci ocenjuju sinhronizovano, u isto vreme;

Uobičajeno, ciklus ocenjivanja se završava na sastanku ocenjivača koji zakazuje vođa tima ocenjivača. Na tom sastanku svi zaposleni čije je perform⁴ se ocenjivao i to u suštini predstavlja „Feedback intervju“. Na tom sastanku svo radno osoblje, tokom ovog intervjua, biva upoznato sa razlozima za dodelu ocene po svakoj veličini i sagledavanja posla.

Svrha ovih sas²naka je dobijanje povratnih informacij, za svakog uposlenog, o efektimsa svoga rada za vreme trajanja ciklusa ocenjivanja kao i sugestije o tome šta bi trebalo da koriguje u svom načinu rada u sledećem, nadolazećem ciklusu procene performansi.

Pregled 0-1 Pretpostavke povratne informacije i razgovora o performansama

1. Sagledavanje i ocena performansi

X	
Menadžerska predviđanje performansi i utvrđivanje ključnih problema i planova	² Samo procena performansi zaposlenih i utvrđivanje glavnih problema i planova

2. Razgovor o performansama i utvrđivanje ciljeva

3. Kreiranje plana aktivnosti

4. Razvijanje i inoviranje performansi

²¹
Izvor: McCourt, W., Eldrige, G., 2003, *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, p.78.

⁶
⁹⁵ Probst, G., Raub, S., and Romhardt, K., 2000, *Managing Knowledge*, Chichester, John Wiley&Sons, Ltd. New York, p.56.

Praktičari i eksperti na terenu, tokom sprovođenja „feedback intervjua“ preporučuju da se koriste sledeći saveti u tom procesu⁹⁶:

- (1) Kritikovati prezentirane rezultate a ne ličnost na koju se odnose;
- (2) Prvo konstatovati sve povoljne a potom sve nepovoljne ocene;
- (3) Znati slušati (bez upadica i sa koncentracijom) voditelja intervjua.
- (4) Gledati u oči zaposlenog, bez znakova nipodaštavanja;
- (5) Beležiti sve reakcije zaposlenog tokom saopštavanja ocena;
- (6) Pribaviti potpisanu saglasnost zaposlenog o dodeljenoj oceni;

Međutim, dosta se često događa se da evaluacija radnog učinka se organizuje samo 2. godišnjem nivou. Stoga, kompanije bi trebalo da vrlo obazrivo i sa povišenom odgovornošću pristupe ovoj aktivnosti i, kao jedan rutinski tekući proces, iskoriste je za unapređivanje sistema ocenjivanja performansi zaposlenih. U slučaju kada se ispravno i blagovremeno sprovodi, evaluacija radnog učinka prati četiri opšte faze i to: 1. planiranje, 2. praćenje, 3. evaluacija, i 4. izveštaj;

Plansko kreiranje aktivnosti predstavlja prvu fazu procesa. Početkom svak 2. radne godine menadžer organizuje sastanak sa zaposlenima u cilju konkretizovanja predviđenih performansi koje će se u toku godine zahtevati od zaposlenog. Tokom sastanka sagledavaju ciljeve i raspravljaju o njima ali i projektima na kojima će zaposleni obavljati svoj posao (način ponašanja i njegovi stavovi o poslu i načinu obavljanja). Isto tako ova faza obuhvata razmatranje konkretan plan razvoja za svakog zaposlenog.

Praćenje predstavlja drugu fazu. Zaposleni je posvećen ciljevima, tokom cele godine, odnosno normama i odgovornostima koje su mu poverene. Međutim, da bi zaposleni bio stimulisan na veći uspeh u toku izvođenja radnih zadataka, menadžer organizuje više vrsta obuke koje će pomoći zaposlenom da ostvari svoj projektovani cilj. Upravo rukovodilac je taj koji stvara motivišuću atmosferu za zaposlene i rešava blagovremeno konkretne probleme. Treba imati u vidu da i u ovoj fazi se organizuje obavezan sastanak na kojem će se utvrditi trenutni nivo uspešnosti zaposlenog u obavljanju poverenih mu poslova i radnih zadataka.

Ocenjivanje je treća faza samog procesa. U situaciji kada dolazi vreme za formalnu ocenu menadžer zbraja brojne informacije o performansama pojedinaca i kompletira zvanične obrasce za ocenjivanje. Međutim, mogu se koristiti i druge metode ocenjivanja gde menadžer nije jedina osoba koja obavlja evaluaciju zaposlenih i dostignuti nivo njihovih performansi (na primer, po poznatom metodu, informacije od 360 stepeni). Potom, donose se odluke o daljem planu razvoja zaposlenog i eventualnog menjanja pozicije zaposlenog u kompaniji, upravo na osnovu rezultata evaluacije.

Četvrta faza se odnosi na sam izveštaj. Uobičajeno, na kraju svake poslovne godine menadžer, ili odgovorno rukovodilac, zakazuje završni sastanak i saopštava zaposlenim u hotelu konkretne rezultate ocenjivanja performansi ali tada daje i smernice o planu daljeg razvoja. Prevladajući cilj predstavlja eliminacija nedostataka koji su evidentirani u prethodnoj godini. To može da se postigne preko efektivnih programa obuke i brojna profesionalna usavršavanja koja menadžer predlaže za zaposlenog u hotelu.

⁹⁶ Probst, G., Raub, S., and Romhardt, K, 2000, navedeni rad, p.78.

Proces se tako završava određivanjem poslovnih ciljeva i određuje se odgovornost zaposlenog za naredni period odnosno sledeću radnu godinu. Sigurno da postoje izvesne varijacije ali praksa je pokazala da se praćenje ove četiri osnovne faze, opšteg karaktera, pokazalo uspešnim. Međutim, ukoliko menadžeri nedovoljno komuniciraju sa zaposlenim lako se može desiti da zaposleni razvije osećaj da posao obavlja dobro, premda je suprotna realna situacija, i da se radni zadaci ne realizuju dobro u potrebnim standardima kvaliteta pružanja usluga.

2.1.6. Najčešće greške u ocenjivanju performansi

Ocenjivanje performansi je složen, odgovoran i komplikovan proces te je pojava grešaka u tom procesu prosto neminovnost. Greške proizilaze iz objektivnih ali, većinom, iz subjektivnih razloga. Brojne greške budu proizvod slučajnosti ali nastaju i namerno. Uvažavajući principe po kojima se obavlja ocenjivanje performansi zaposlenih javljaju se pogreške izazvane ličnim odnosom zaposlenog prema poslu (subjektivne prirode), a mogu nastati namerno ili slučajno, iz nehata. Najčešće greške ili omaške ocenjivača (bilo kog nivoa) su sledeće: greške obzirnosti (uzročno-posledične), greške koje proizilaze iz preterane strogosti, greška srednje tendencije (uprosečnjavanja) i greške kao posledica „halo efekta“;

Greška obzirnosti (preuranjenosti) nastaje u situaciji kada zaposleni dobija pozitivniju ocenu nego što zaslužuje i to kao rezultat greške u procesu ocenjivanja.

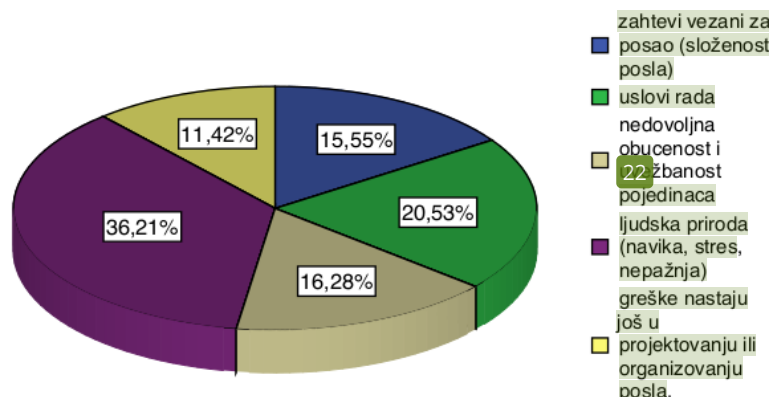
Greškom strogosti (koja je i najčešća greška) nastaje iz suprotne situacije – zaposleni biva negativnije ocenjen nego što zaslužuje imajući u vidu njegovu radnu angažovanost. Pravljenje i postojanje ovih grešaka se odnosi za veliki broj zaposlenih u hotelima, odnosno na gotovo sve zaposlene, tako da se može smatrati uobičajenim kao i tendencija da se one svode na najmanju moguću meru i da se deluje preventivno da do njih ne dolazi učestalo.

Greške središnje tendencije su, takođe, česte. U svakoj organizaciji (hotelu) sa velikim brojem zaposlenih njihove ocene performansi se uglavnom koncentrišu oko neke srednje vrednosti, odnosno distribucije ocena performansi korespondira takvoj vrsti krive kao zvona, to jest normalnom rasporedu. Međutim, kada je realna situacija da se primenjuje blago ocenjivanje, onda se zbog greške obzirnosti pomera distribucija ocena performansi prema određenoj krivoj koja se pomera udesno u odnosu na krivu normalnog rasporeda (po grafičkom prikazu grešaka). S druge strane kada je situacija suprotna, kada je prisutna greška strogosti, distribucija ocena performansi aproksimira ka krivoj koja je pomerena ulevo u odnosu na krivu normalnog rasporeda. Svakako, ni jedna ni druga ekstremnost nije dobra za prihvatljivu, realnu ocenu performansi zaposlenih. Greške središnje tendencije javljaju se kad se teži nezameranju između ocenjivača i zaposlenih radnika u hotelu. Međutim, zaposleni ne simpatišu mnogo rukovodioce koji su prestrogi u ocenjivanju, a s druge strane ne poštuju ni one rukovodioce koji su skloni blagom ocenjivanju. Greške iz grupe tzv. „halo efekat“ pojavljuju se zbog nastojanja onoga koji vrši ocenjivanje da svoje opšta emocije u odnosu na pojedine zaposlene prenese na ocenjivanje njegovog kvaliteta rada. Međutim ovaj tip pogreške se, uglavnom, pojavljuje prilikom vrednovanja više aspekata performansi konkretnog, samo jednog, zaposlenog radnika. Delegirani ocenjivač prema tom zaposlenom, čini grešku sa više dimenzija, a do devijacija dolazi zbog izuzetno visoke korelacije, kao posledice te sveobuhvatnosti. Neveliko istraživanje u uzorku (4 hotela sa 5 zvezdica i 20 hotela

sa 4 zvezdice, sa po 20 zaposlenih) koje je sprovedeno početkom 2022 godine, u hotelima različite veličine i vlasničke strukture, korišćenjem metoda ankete i intervjua (podaci su prikupljeni od anonimno predstavljenih radnika), pokazali su koji su sve mogući uzročnici pojavljivanja grešaka prilikom ocenjivanja performansi zaposlenih u tim hotelima. Rezultati ovog mini istraživanja ukazuju na pet uzročnika grešaka koje se javljaju prilikom vrednovanja zaposlenih, i to sledećim redom, po veličini⁹⁷:

- (1) greške koje potiču iz karaktera ličnosti (navike, nepažnja, stres, itd.);
- (2) otežani uslovi rada (noću, prekovremeno, produženo radno vreme, itd.);
- (3) nedovoljna uvežbanost pojedinaca, za specifične poslove u hotelu;
- (4) zahtevi koji se odnose na komplikovanost (složenost) poslova i radnih zadataka;
- (5) greške koje su posledica lošeg projektovanja i nedovoljno efikasne organizacije poslova, a često i pojava loše radne atmosfere;

Grafikon 0-1 Sta od navedenog najviše utiče na nastajanje greške



Izvor: Petrović, J., Dželetović, M., 2016, „Uzroci ljudske greške u menadžmentu kvaliteta hotela“, Tematski zbornik radova sa međunarodne konferencije „HOTELPLAN 2016“, Beograd 04.11.2016; objavljeno u Hotel link, br.27-28/2016, str.254-253.

Ovo istraživanje upućuje na izvestan trend koji se uočava i prilikom procesa ocenjivanja performansi zaposlenih u posmatranim hotelima. Naime, uočljiva je razlika u odgovorima između starijih i mlađih ispitanika zaposlenih u ovim hotelima, na sličnim radnim mestima. Oni stariji pretpostavlja se i iskusniji, (i po pravilu viših kvalifikacionih nivoa, često i rukovodioci) smatraju da je stresni rad i slabija motivacija uzročnik pojave grešaka. Suprotno, oni mlađi učesnici u anketi (mada i manje obrazovani, bez specijalizacije za određene poslove) navode da rad pod pritiskom i slaba komunikacija dovode do pojave grešaka. U velikom broju slučajeva zaposleni su prihvatili

⁹⁷Petrović, J., Dželetović, M., 2016, „Uzroci ljudske greške u menadžmentu kvaliteta hotela“, Tematski zbornik radova sa međunarodne konferencije „HOTELPLAN 2016“, Beograd 04.11.2016; objavljeno u Hotel link, br.27-28/2016, str.254-253.

odgovornost za greške i bili su svesni da su ih napravljali, tako da u razgovoru sa radnicima menadžeri treba da uvažavaju ovu činjenicu. Naime, to za rukovod²²e može biti vrlo dobar podsticaj (posebno za menadžere viših nivoa na hijerarhijskoj lestvici) jer se različitim treninzima, obukama i poboljšanjem klime u nekoj organizaciji nivo pojavljivanja grešaka može znatno sniziti, a samim tim poboljšati efikasnost, odnosno efektivnost organizacije⁹⁸. Menadžeri zaduženi za ljudske resurse kod zaposlenih insistiraju da budu imuni na sve ono što su konkretne greške ostavile loše po pojedince i kompaniju. To iziskuje da zaposleni budu fleksibilniji i adaptibilniji prilikom realizacije poslova i radnih zadataka. Detektovanje i eliminisanje ljudskih grešaka, odnosno njihovo svođenje na tolerantnu meru postaje bitan faktor koji povećava konkurentsku moć konkretnih hotela na sve turbulentnijem hotelijerskom tržištu.

2.1.7. Model uspešnog radnika

Ispunjavanje ciljeva procene performansi zavisi od dve grupe najvažnijih faktora:

- (1) nivoa i intenziteta motivacije zaposlenih, i
- (2) kvalitetnog projektovanja planova za profesionalnog napredovanja zaposlenih.

Međutim, uz to treba uvek imati u vidu poznatu maksimu svih menadžera: „može se upravljati isključivo stvarima što može da se meri, jer se i transformiše ono što je moguće da se meri“. Stoga menadžeri moraju imati u vidu kontinuirani pregled rezultata. Svrha toga je pružanje podsticaja i pomoći zaposlenima, dobijanje uvida odgovornih rukovodilaca u ispravno i pravilno usmeravanje zaposlenih u toku izvršavanja poslovnih zadataka. Smatra se da je dobar model za procenu performansi zaposlenog onaj koji predstavlja poređenje sa modelom uspešnog radnika ili rukovodioca, menadžera na određenom nivou. Bitniji kriterijumi za vrednovanje osobina zaposlenih mogu biti: preduzetnost u radu - inicijativnost, realizovana inovativnost, potvrđene veštine u organizovanju posla i realizacija dobrih odnosa i veza u međusobnim kontaktima; Model uspešnog radnika polazi od bazičnih kriterijuma uspešnosti, a osnovu tih kriterijuma i poslovnih načela čine četiri interaktivne i međuzavisne faze⁹⁹:

- (1) detaljna analiza posla i radnih zadataka,
- (2) unapred kreirani i definisani standardi za efektivan rad,
- (3) realno ostvarljivi dugoročni strateški ciljevi kompanije i pojedinca, i
- (4) organizaciona pravila i zahtevi menadžera, na svim nivoima odlučivanja, i učešća u proceni ocenjivanja performansi zaposlenih;

Ovaj model za procenu zaposlenog, koji se često koristi, predstavlja poređenje pojedinca sa suprotnim uzorkom efikasnog radnika ili fleksibilnog rukovodioca. Izvesni kriterijumi za vrednovanje osobina pojedinaca, kao po pravilu, se izdvajaju se izdvajaju, a to su: preduzimanje inicijativa, radna kreativnost, ispoljene organizacione sposobnosti i komunikativne sposobnosti u odnosu sa nadređenim i podređenim pojedincima;

⁹⁸ Petrović, J., Dželetović, M., 2016, navedeni rad, str.254-253.

⁹⁹ Mašić, S. 2013, Ljudski resursi u recepcijskoj službi analiza stanja u beogradski hotelima“, Hotel link Visoka hotelijerska škola Beograd, str.260-279.

Uobičajeni, standardi za procenu radne efektivnosti i efikasnosti su, uobičajeno, sledeći¹⁰⁰

- (1) Kvalitet – obim i nivo ispunjenja definisanih standarda datih unapred;
- (2) Kvantitet – nivo izvršenja obima posla, u odnosu na zbir zadatih aktivnosti izražen u jedinicama mere;
- (3) Vreme – blagovremeno izvršenje datog obima posla, pridržavanje zadatih rokova;
- (4) Neophodnost nadzora i kontrole – samostalnost u realizaciji datog posla, (da li je i u kojoj meri, potpuna, delimična, izražena potreba za dodatim nadzorom), i
- (5) Nivo lične satisfakcije, entuzijazma u radu i dobre komunikacije sa menadžerima i kolegama na poslu;

Međutim da bi se lakše razumela svrha kreiranja modela uspešnog radnika u hotelijerstvu treba odrediti koja je svrha korišćenja rezultata. To je set od četiri grupe rezultata:¹⁰¹

- (1) Efektivna kontrola nad unapred određenim ciljevima i zadacima;
- (2) Određivanje materijalnih skala nagrađivanja i napredovanja zaposlenih tokom rada;
- (3) Plan obučavanja zaposlenih i procena efikasnosti tog procesa;
- (4) Dostizanje prihvatljivog nivoa organizacione sposobnosti i ostvarvanje strateških ciljeva;

Sve napred analizirano ukazuje da procena/ocena predstavlja mogući scenario odnosno mehanizam koji bi mogao da pomogne izvršiocima da svoj posao rade bolje a po osnovu pozitivne povratne veze, a to upućuje da će to biti odgovoran postupak personalnog usavršavanja i dodatne edukacije svakog zaposlenog. Uobičajeno je to da ocena predstavlja poverljivu transakciju sa saradnicima na poslu te na taj način se detektuju lica i pravci daljeg obrazovanja zaposlenih i njihovim profesionalnim usavršavanjem. Dakle, u pitanju je pomaganje ljudima da sve bolje i efikasnije rade određeni posao. Efikasnost i pouzdanost nekog radnika su karakteristike njegove sposobnosti, da i pored ispoljenih grešaka, obavlja posao te da se njegova efikasnost i sigurnost ne sagledava i dalje u radu zaposlenog koji se smatra „bezgrešnim“ u vršenju svojih poslova za koji su odgovorni, nego da ne dozvoli da ga, eventualne, greške ne pokolebaju nego da koriguju odnos prema poslu i da te greške preduprede ili da ih svode na minimum. To se smatra da se uspostavlja novi odnos prema zaposlenom koji može da, u vršenju svog posla, napravi izvesne pogreške. Smatra se da upravo veština zaposlenog u brzini ispravljanja greške brzo i efikasno i bez značajnijih negativnih posledica, predstavlja nov kvalitet u pristupu radnim obavezama. U tržišnim ekonomijama gde vlada konkurencija, menadžeri su navikli da govore da su naši ljudi naše najveće bogatstvo u hotelskoj kompaniji¹⁰². Kreiranje posebnog pojedinačnog plana profesionalnog usavršavanja zaposlenog, zahteva postavljanje i ciljeva određenih za svakog radnika, pojedinačno. U tom kontekstu se predviđaju i fondovi neophodni za realizaciju tog programa. Imajući to u vidu značajne hotelske kompanije postavljaju ukupne ciljeve, najmanje na

¹⁰⁰ 20 Ivanović, M.D., Majstorović, V.D., 2005, Research on the quality management in the certified organizations in our country, „Balkans conference of quality“, Belgrade, June 1st, str.12-16.

¹⁰¹ Ivanović, M.D., Majstorović, V.D., 2005, navedeni rad, str.12-16.

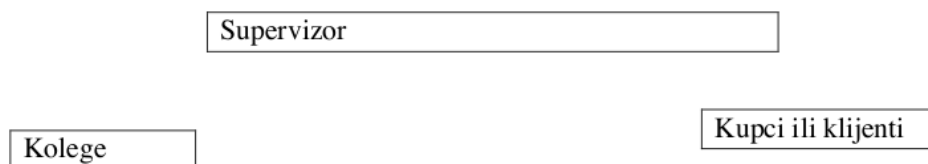
¹⁰² Petrović, J., Dželetović, M., 2016, navedeni rad, str.254-253.

godišnjem nivou, i to po sledećem redosledu uvažavajući određene principe za određene kategorije zaposlenih u hotelu¹⁰³:

- ❖ Stalno zaposleni radnici na neodređeno vreme:
 - Personalnom sagledavanjem performansi pojedinaca (lični stav o svom doprinosu radnim učincima, performansama (dobrim i lošim osobinama), i iznošenje svog mišljenja za daljim edukativnim stremljen i sopstveno profilisanje, u budućnosti;
- ❖ Direktni nadređeni - neposredna rukovodna lica
 - Uočavanje nivoa performansi kod svakog pojedinca je dužnost menadžera (vrednovanje efekata obavljenog dodatnog usavršavanja, ocenjivanje sadašnjih performansi pojedinaca imajući u vidu poslovnu klimu, motivaciju, inicijativnost, preduzetnost i dr.).
- ❖ Saradnici/kolege na poslu
 - Sagledavanje i analiziranje performansi zaposlenog sa gledišta kolega (istog nivoa odgovornosti), i ostalih odgovornih radnika, koji su u radnom odnosu u hotelskoj kompaniji;
- ❖ Odgovorni menadžeri (strategijskog i operativnog tipa) ⁹
 - Sagledavanje i analiziranje radnih učinaka pojedinaca, sa aspekta kompanije u celini – u koju je uključen ukupno rukovodstvo (članovi upravnog i izvršnog odbora kompanije) koje vodi svestrano ljudske resurse u hotelu;
- ❖ Gosti hotela
 - Popis i sagledavanje stavova i zapažanja klijenata (gostiju), njihovih primedbi, sugestija, pohvala i slične opservacije, na postupke zaposlenih u hotelu;
- ❖ Spoljni - eksterni ocenjivači performansi zaposlenih
 - Široki je krug mogućih eksternih ocenjivača performansi (npr. treneri, instruktori, nezavisni eksperti ali i ostali vidovi i profili onih koji su se kvalifikovali kao ocenjivači) iz internog (iz same kompanije) ili eksternog okruženja (javne institucije, obrazovne ustanove, inspekcijske službe, i drugi).

Slika 0-2

Primer izvršilaca vrednovanja performansi zaposlenih



PERFORMANSE ZAPOSLENIH

Samo
ocenjivanje

Podređeni

38

Izvor: Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str.67.*

Postavljanje ciljeva predstavlja vrlo bitan proces u kreiranju i ocenjivanju zaposlenih u hotelu. Za lični uspeh zaposlenog postavljanje jasnih ciljeva je ključno i jedan je od načina na koji merimo ukupan učinak. Konkretni ciljevi pokazuju individualni doprinos svakog zaposlenog i ostvarivanje njegovih ambicija. Takođe, sve kolege u timu, treba da imaju čvrst cilj, da podrže profesionalni rast i razvoj. Šest smernica za efikasno postavljanje ciljeva su¹⁰⁴:

1. Postavite maksimalno pet ciljeva godišnje;
2. Uključite bar jedan ambiciozni cilj koji može pomoći u razmišljanju o nečim velikim;
3. Redovno pogledajte i ažurirajte vlastite ciljeve kao deo vaših stalnih razgovora;
4. Osigurajte da ciljevi obezbeđuju razvoj u budućnosti;
5. Podelite ciljeve sa svojim timom da bi ste izbegli dupliranje i omogućili saradnju;
6. Ciljevi treba da budu u skladu sa pokazateljima hotela;

Svaki cilj treba da opiše šta se namerava postignuti i način kako to treba postići. Trebalo bi da vam pomognu da utičete na svoju ulogu tako što će vam dati svrhu i jasnoću. Ciljevi će biti agilni – a ne urezani u kamen.

Sa tog aspekta ciljevi treba da budu sledeći¹⁰⁵:

- SMART: višestruki, merljivi i motivišući, akciono orijentisani, relevantni i vremenski ograničeni;
- Procenjuje se u odnosu na izlaze, a ne na inpute;
- Način da inspirišete nove nivoe posvećenosti truda i učinka;
- Izazovi ali realni;
- Planski i strateški;

Međutim, cilj ne bi trebao da bude:

- Osnovne odgovornosti koje su deo vaših svakodnevnih aktivnosti;
- Ostalo ne revidirano do kraja godine;
- Lako izvodljivo ili nemoguće postići;
- Demotivišući;

Menadžeri za ljudske resurse u hotelijerstvu u smislu postavljanja realnih ciljeva u poslovanju treba da se upoznaju sa metrikom svog hotela, istinskim gostoprimstvom za dobro i kompetencijama za liderstvo. Osim toga neophodno je podeliti prioritete svog tima i provođenje vremena sa svakim članom tima razgovarajući o tome kako su njihovi ciljevi podržavajući za tim i poslovnu strategiju.

¹⁰⁴ Global Talent & Performance V1, 2021. www.ihg.org

¹⁰⁵ www.IHG-hotels-&-resorts, Global Talent & Performance, V1 2021;

Usmeriti podršku timu da bi se realizovali postavljeni ciljevi. Knjiga kvartalnih učinaka i razvoja u čekanju tima treba uredno da se vodi. Ovo bi trebalo da učini da se proces oseća kolaborativnijim kao stalnim.

2.1.8. Rešavanje dilema pre procesa istraživanja: ocenjivanje performansi

Pre početka operativnog dela istraživanja neophodno je iznaći odgovor na pitanja koja su možda dvolična ili neizvesna, i često izazivaju dileme kod kreativnog istraživača koji nastoji da bude objektivna odnosno pravedan. Stoga treba imati u vidu šta predstavlja procena performansi zaposlenih, da to predstavlja način na koji se opservira i analizira tekući doprinos radnika u odnosu na posao koji obavlja a sa ciljem i svrhom dodavanja vrednosti na dostignuti stepen performanse. Pre svega treba se odlučiti za model ocenjivanja. Za taj izbor neophodno je znati šta se očekuje od tog kompleksnog procesa: učinak, ostvareni cilj, radno ponašanje, kompetencije, šta se dobija.

U kontekstu izbora modela ocenjivanja postavlja se osnovno pitanje: kada ga primeniti? Neophodno je odabrati pravilne vremenske razmake – tromesečno, šestomesečno, godišnje. Možda na dve ili tri godine?

Potom, u smislu izbora modela ocenjivanja nameće se dilema na koji način to obavljati? Na kom obrascu beležiti, kako je to predviđeno u proceduralnom smislu, na formiranom obrascu – primenom neke od tehnika ocenjivanja? Upravo je ta tehnika ocene bitna za proces ocenjivanja. Sa tog aspekta neophodno je odabrati izražavanje suda na skali ocena, stoga treba izvršiti izbor sledećih elemenata, odnosno odgovora¹⁰⁶:

(1) Koja tehnika se najčešće koristi u ocenjivanju; (2) koje su mogućnosti upoređivanja sa prethodnim ocenama; (3) fokusiranje i ukazivanje na snage i slabosti; (4) apostrofirati koji su komentari koji podržavaju i argumentuju ocenu;

1. Tehnika ocene

Preimущества koje imaju menadžeri u tretmanu tehnike ocene:

(1) relativno lako donošenje ocene, (2) pokušaj smanjenja subjektivnosti, (3) mogućnost ocenjivanja više faktora;

Nedostaci u izboru tehnika ocene bez detaljnijih obrazloženja, u praksi, i ne znače baš mnogo;

2. Tehnike rangiranja

Ove tehnike izazivaju posebne dileme prilikom ocenjivanja. U prvom planu se prezentira pisani redosled gde je najbolji na vrhu liste a najgori na njenom dnu (uporedba radnika ponaosob se tiče malog broja pojedinaca, i primenjuju se u situaciji kada se želi pribaviti malo informacija);

Mogu se identifikovati dve vrste prednosti:

(1) jednostavnija od tehnike rangiranja i (2) nije izražen čvrst hijerarhijski redosled;

Evidentirane su i loše strane primene ove tehnike a one su sledeće:

(1) ne može se primenljiviti na veći broj zaposlenih, odnosno u većim hotelskim kompanijsama,

(2) u upotrebi je samo jedan rang za ukupnu efikasnost, i ocenjivanje performansi;

3. Posebna tehnika „prinudne distribucije okeana“,

¹⁰⁶ Ivanović, M.D., Majstorović, V.D., 2005, navedeni rad, str.12-16.

Ova tehnika podrazumeva vrednovanje u saglasnosti sa prethodno formulisanim procesom distribucije ocena, a kao i prethodne tehnike ima svojih prednosti ali i nedostataka;

Dobre strane primene ove tehnike su: a) upotrebljiva je kada se koristi za veće grupe zaposlenih; i 62 pregledno i bez problema dozvoljava kontrolu uloženi (budžetskih) sredstava;

Nedostaci ove tehnike su: a) ne može se primeniti na manje grupe zaposlenih; b) radnicima stvara sliku da može biti nefer i da ne nudi nikakvu motivaciju, naprotiv;

4. Tehnika gotove priče

Ova tehnika predstavlja kratki „esej“ koji opisuje dostignute performance pojedinaca utoku obavljanja posla. Primenjivanje ove tehnike podrazumeva veću subjektivnost nego kod numeričkog ocenjivanja tako da se mogu uočiti mnogobrojni primeri dvosmislenosti.

Evo šta je ocenjivač napisao:

- (1) „Izuzetno dobro kvalifikovan“
- (2) „Taktičan u odnosima sa pretpostavljenima“
- (3) „Brzo razmišlja“
- (4) „Obraća pažnju na detalje“
- (5) „Nešto ispod proseka“
- (6) „Neuobičajeno lojalni kompaniji“

Evo šta je ocenjivač mislio (prvi utisak pri ocenjivanju):

- (1) Zaposleni se nije kompromitovao većim greškama, do momenta ocenjivanja;
- (2) Zna kada će da čuti, da ne komentariše;
- (3) Odmah nudi uverljiv izgovor za greške;
- (4) Nervozna cepidlaka
- (5) Glup;
- (6) Niko ih ne želi;

Sledeći blok dilema koje se nameću pri ocenjivanju performansi zaposlenih odnosi se na primenu i odabir kriterijuma za ocenjivanje;

- (1) Generalni zahtevi kao na primer, opšti:
 - Uspešnost u komunikaciji, odnos prema kvalitetu posla, obim (kvantum) urađenog, preduzimljivost-inovativnost, usredsređenost prema timu, i druge veštine;
- (2) Posebni zahtevi koji se tiču radnog mesta (u odnosu na poslove i zaduženja u izvršavanju tih poslovnih aktivnosti):
 - odgovornost, hitrina, veštine, tačnost, blagovremenost i dr;
- (3) Posebni zahtevi koji se odnose na attribute zaposlenih radnika:
 - Potrebna kvalifikovanost, nivo znanja, stručnost i umeće, ophođenje na radnom mestu i slično;
- (4) Zahtevi koji se tiču direktno rezultata:
 - Pravilnici i sporazumi o ciljevima, pravilnici i sporazumi koji se odnose na učinak;

Osim dileme o primeni vrste kriterijuma dilema je i koje instrumente za ocenjivanje treba primeniti pri ocenjivanju učinka, a to se odnosi na sporazume o ciljevima. To se odnosi na razgovor sa zaposlenima. Druga vrsta dilema se odnosi na mogući profil kompetencija zaposlenih koji se ocenjuju, u realnim situacijama i vremenu.

Brojne dileme i nepoznanice se pojavljuju kada je u pitanju valorizacija usmerena ka realizaciji ciljeva. Naime, pristup donošenju vrednovanju performansi odnosi se na zajedničku saglasnost između radnika i rukovodioca sa aspekta realizacije planiranih ciljeva planiranih da se ostvare u konkretnom (unapred određenom) periodu.

Sa tog aspekta ocenjivanje prema ciljevima ima sledeće prednosti u odnosu na druge tehnike:

- Sva pažnja je usmerena na rezultate, sagledavaju se konkretni efekti od onoga šta i kako posmatrani pojedinac realno radi, a zanemaruje se subjektivni stav onoga koji ocenjuje prema radniku koji je predmet ocene;
- Zaposleni aktivno učestvuje u procesu ocenjivanja (autoocenjivanje);
- Prihvatljivo je i popularno u javnom i u privatnom delu, privrede i neprivrede ;
- Dokazana efikasnost u podizanju motivacije i produktivnosti svakog zaposlenog;

Međutim, ispoljavaju se i izvesni nedostaci ocenjivanja prema ciljevima korišćenjem tehnike ocene učinka zaposlenih. Oni se javljaju sa aspekta dogovora između zaposlenog i menadžera u pogledu ciljeva a mogu biti sledeći:

- (1) Nepogodna za proste i rutinske poslove ukoliko se oni ne mogu brojčano izraziti;
- (2) Vremenski izraženi ciljevi (oročeni) mogu biti sve nerealniji i nedostižni;

U procesu ocenjivanja performansi neophodno je otklanjati dilemu između performansi i ciljeva, odnosno praviti razliku između učinka i ciljeva.

Brojne dileme se javljaju i sa aspekta ciljeva rada. Naime, treba uvažavati činjenicu da su pojedinačni ciljevi u neposrednoj zavisnosti od sledećih elemenata: strateški usmerenih ciljeva, mogućnosti ostvarivanja planova rada i karakteristika (opisa) konkretnog radnog mesta.

Odabrani pokazatelji se mogu izražavati kvantitativno, pa je dilema da li su oni „objektivni“: evidentiranje rezultata rada, u vidu apsolutnog iznosa (brojeva):

- (1) struktura i relativni odnos (procenat) utrošenog budžeta u odnosu na plan,
- (2) broj ostvarljivih zahteva,
- (3) realno provedeno (utrošeno) vreme po radnom zadatku, itd.

Kvantitativni pokazatelji se smatraju „subjektivni“, a to su: sagledavanje i prikupljanje podataka o rezultatima ostvarenih radnih zadataka u obliku stručnih zapažanja ili odgovornih zabeleški;

Međutim, radni učinci pojedinaca proisteklih u obavljanju poslova na konkretnim pozicijama zahtevaju prethodno definisanje uslova da bi se radni učinak ne samo mogao pratiti nego i vremenom poboljšavati, a to znači da se preference podižu na viši nivo. Uslovi su sledeći:

- Neophodna stručna obučenost-formalno obrazovanje,
- Profesionalno iskustvo i rutina u obavljanju posla,
- Osposobljenost (teoretska i praktična),
- Dopunska (ekstra) posebna znanja i specifične veštine,
- Pojedinačne - samostalne performanse (sklonost zajedničkom radnom doprinosu, preduzimljivost, inovativnost, enrgičnost, pravednost, stimulativnost i sl.);

Pregled 0-2 „SMART“ ili „MUDRO“

GOAL SETTING	Podšavanje ciljeva
S Specific	M - erljiv
M Measurable	U – vremenjen
A Attainable	D – ostižan
R Relevant	R – ealan ili relevantan
T Time - Boond	O – soben (specifičan)

Izvor: MNG centar, www.mngcentar.com (pristupljeno 17.04. 2022).

Postavlja se pitanje zašto su važne individualne performanse i na koji način ih treba definisati. Neosporno je da kreiranje prihvatljive radne sredine i grupe u timu zahteva usaglašavanje pojedinačnih atributa zaposlenih. To predstavlja bitan faktor za efikasno poslovanje hotelske kompanije. Shodno funkcionisanju preduzeća u određenoj životnoj fazi razvoja poslovanja menjaju se i određeni zahtevi za podizanje nivoa kvaliteta performansi za identična ili komplementarna radna mesta. Međutim, u nekim realnim situacijama, javlja se potreba, pogotovo kada nastupe opšte krize poslovanja (izazvane finansijama, pandemijom ili energetikom) da se na radnim mestima se nalaze oni zaposleni koji nastoje da budu inovativni ili su više opredeljeni ka individualnom radu. Suprotno tome, u periodima stabilnog poslovanja na takva radna mesta potrebno je angažovati radnike sa izraženim timskom duhom i radom po unapred određenim pravilima. U konkretnim hotelskim organizacijama odgovor na pitanje šta hotel⁹ treba, odnosno da li je neophodno ispunjavanje niza karakteristika, dobijaju se odgovori po osnovu zahteva menadžmenta, njihovih biznis planova i slično, GAP analize, odnosno detaljnijeg sagledavanja situacije na tržištu. Svestrano usmerena sagledavanja i iskustva iz prakse potvrđuju da se uglavnom koristi bodovni model za merenje performansi pojedinih radnika u hotelima a u bodovanju preferenci menadžera, svih nivoa, u upotrebi je najčešće Hay metod¹⁰⁷. U bodovnom metodu definišu se koeficijenti za procenu koji mogu obuhvatati više ličnih atributa zaposlenih i to: nivo obrazovanja, profesionalno iskustvo, zahtevi koji iziskuje složenost posla, zahtevi odgovornosti, kao i druge, specifične radne uslove i specifičnosti.

Pregled 0-3 Razlika učinka i ciljeva

O c e n j i v a n j e u č i n k a (efekata rada)	S p o r a z u m (strategija) o c i l j e v i m a
- Ocenjivanje na osnovu efekata rada upotrebom odabranih pokazatelja efekata datih performansi;	- Sposobnost zaposlenih da spoznaju kompleksnost sa aspekta posebnih ciljeva kompanije i sektora za realizaciju pojedinačnih ciljeva;
- Procenjivanje zaposlenih po pravednijim ili na osnovu istih kriterijuma;	- Zaposleni se procenjuju na osnovu ličnih ciljeva

⁹ Dobio je naziv po nazivu konsultanske kuće Hay and Associates, koja ga je kreirala i uključuje sve veštine, znanja i sposobnosti po zahtevu posla, tzv.know-how (znati kako), stepen neophodnog analiziranja i kreiranja posla, odnosno rešavanje problema, kao i stepen odgovornosti posla i značaj koji posao ima za organizaciju.

- 13 menljiva naknada za rad se donosi po istim kriterijuma učinka koji su što je moguće objektivniji;	- Promenljiva naknada zavisi po osnovu nivoa ispunjenosti ciljeva.
- Pojedinačni učinak se procenjuje po osnovu realnih pokazatelja (učinka, profila zahteva i opisa radnog mesta);	- Međuodnos između pojedinačnih i kolektivnih (organizacijskih) rezultata se mora jasno istaći

Izvor: MNG centar, www.mngcentar.com (pristupljeno 17.04. 2022).

Metoda ocenjivanja performansi koja se naziva „Metoda orijentisana prema rezultatima (menadžment usmeren ka ciljevima) – ili takozvana MKC (menadžment preko realizacije ciljeva) i označava poseban metod za vrednovanja performanse koje se sagledavaju i vrednuju u odnosu na uspostavljene ciljeve, odnosno moguće ostvarljive rezultate. To znači da se mere performanse konkretnog zaposlenog po osnovu ispitivanja i sagledavanja dosegnutog nivoa do vremena ponovne evaluacije. Tačno određene ciljne zahteve, uobičajeno, određuju usaglašeno supervizor u ulozi ocenjivača i podređeni zaposleni odnosno neposredni izvršilac..

Pregled 0-4 PRIMER „MUDRO“ do CILJA

❖ Zadatak za ostvarenje cilja: „Prihvatanje, sagledavanje i slanje odgovora na sve upite k 13 dolaze u sektor za odnose sa strankama, gostima. Obaviti uviđaj projnih predloga odgovara na upite i obezbediti isporuku krajnjeg odgovora. Svi relevantni odgovori treba da budu poslani u roku od 10 dana od dana dostavljanja upita, tako da 95 % gostiju hotela bude zadovoljno odgovorom, odnosno da nema potrebe za dodatnim sagledavanjin analizama “. M – merljivo – „da 95% stranaka bude zadovoljan odgovorom“ U – uvremenjeno – „Svi odgovori treba da budu poslani u roku od 10 dana od dana prijema upita“ D – dostižano – Smatra se da pojedinci imaju mogućnosti da realizuju cilj. R – relevantano – Usmeren je na misiju i viziju kompanije i podržava je. O – osoban – „Uzimanje, sagledavanje i izgled odgovora“.
--

Izvor: :MNG centar, www.mngcentar.com (pristupljeno 17.04. 2022).

Na kraju procesa ocenjivanja performansi zaposlenih treba imati u vidu, sa aspekta razrešavanja dilema, neka pravila koja se nameću:

- Realni ciljevi se predviđaju za ličnosti, a ne za pojedina radna mesta,
- Određuje se najviše pet ciljeva,
- Svi ciljevi su poređani po važnosti (počevši od najbitnijeg),
- Evidentirani su na obrascu i potpisani od obe strane;

- Neophodno je da se menjaju u toku trajanja godine u situaciji ako se značajno izmeni radni ambijent i poslovna klima, koje su bile pre potpisivanja;

U pripremi za proces ocenjivanja performansi vrlo bitan je i izbor obrasca odnosno njegova forma i sadržaj.

Primer 0-3 **P r i m e r o b r a s c a**

Organizacija	
--------------	--

SPORAZUM O RADNIM CIJEVIMA

Ime i prezime zaposlenog	
Školska sprema	
Radno mesto	
Organizaciona jedinica	
Period ocenjivanja	Od----- Do-----
Ime i prezime ocenjivača	
Ime i prezime zaposlenog	

Delegirani su sledeći radni ciljevi, prema redosledu značaja

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Datum razgovora ocenjivača i zaposlenog -----

Komentari ocenjivača
Komentar zaposlenog

Datum -----

Ocenjivač

Potpis

Zaposleni

U praksi hotelijerstva nešto složeniji problem, sa aspekta procene performansi menadžera, javlja se pojavom globalnih kriza u poslovanju i dugoročnijem poslovnom ambijentu. Pošto, često ni početni kriterijumi nisu jasno i precizno određeni, konkretna efikasnost rukovodilaca učestalo i uobičajeno se bazira više na onim pojedinačnim karakteristikama, a ne na stečenom znanju, potrebnom iskustvu, stručnosti, veštinama i obukama. Potom, treba imati u vidu šta su to objektivni dokazi koji se ocenjuju? Oni trebaju da budu zvanični dokumenti koji sadrže opis posla i specifikacija posla. Treba tačno precizirati šta se u svakoj prilici ocenjuje: naročito način obavljanja poslovnih zadataka imajući u vidu kvantum njegovog znanja i nivo obrazovanja, organizacije rada, ponašanja na poslu, inicijativnosti, pouzdanosti i blagovremenosti i slično. U ocenjivanju performansi zaposlenih najdelikatnija je treća faza procesa, a to je procena performansi sa ciljem njihovog „pomeranja“ u kompaniji. Normalno je, da se u skladu sa individualnim performansama pojedinaca i zadatim ciljevima hotelske kompanije **postavlja zahtev za profesionalnim napredovanjem, ali i raskidom radnih odnosa (otpuštanjem) zaposlenih ili njihovo pomeranje na druge radne pozicije**. Naročito je to istaknuta primena ovih mera – pomeranja na druga radna mesta ili otpust sa posla kada se pojavljuju ekonomske, finansijske, energetske ili druge krize dugotrajnijeg trajanja koje izazivaju poremećaje poslovanja hotelskog preduzeća. Isto tako, u kriznim okolnostima potrebno je prepoznati i odrediti i specifične treninge zaposlenih odnosno njihov novi nivo i obim dodatne edukacije. Takvu vrstu odluka, uobičajeno, donosi menadžment u fazi preispitivanja rada radnika i nivoa performansi zaposlenih u hotelu.

2.2. Uloga menadžera za ljudske resurse u kreiranju i ocenjivanju performansi

2.2.1. Preporuke za menadžere

Za unapređenje performansi i podizanje nivoa kvaliteta i kvantiteta, kao i kreativnosti u izvršavanju poslova i radnih zadataka, uglavnom su zaduženi menadžeri za ljudske resurse. U ovom radu koristimo „komplet alata za karijeru menadžera ljudskih resursa“ odnosno „Vodič menadžera ljudi za upravljanje talentima u IHG, grupaciji hotela i odmarališta. Uvidom u ovaj vodič pomogao nam je da razumemo prostor za rast performansi zaposlenih, i to¹⁰⁸:

- Uticaj upravljanja talentima na performanse hotela;
- Šta se očekuje od menadžera za ljudske resurse;
- Kako osigurati da članovi radnog tima rade i preuzimaju vlasništvo nad svojim doprinosom hotelu;
- Uloga menadžera za ljudske resurse, kao lidera, u izgradnji snažnog niza talenata za budućnost;
- Podrška koja je dostupna da pomogne članovima radnog tima da rastu;

¹⁰⁸ www.ihg.org (29.04.2022)

Preporuke za menadžere ljudskih resursa kako bi efikasnije upravljali performansama zaposlenih u hotelijerstvu, na duži period¹⁰⁹:

- (1) Saznati kako različite aktivnosti upravljanja ljudima, tokom godine, utiču na performanse;
- (2) Shvatiti individualne i organizacione prednosti upravljanja svojim talentom;
- (3) Biti jasan o svojoj ulozi menadžera ljudskih resursa u upravljanju talentima;
- (4) Saznati kako IHG preporučuje identifikaciju talenata sa potencijalom;
- (5) Razgovarati o razvoju, kao delu vaših stalnih provera učinka sa članovima vašeg tima;
- (6) Snimati svoj „razvojni“ razgovor na sistemu talenata;
- (7) Uveriti se da li ste izgradili naslednike u svom timu za jači kanal talenata;

Primer 0-6 Zašto je važno upravljanje talentima

r.br.	I n d i k a t o r	O p i s
1.	Ušteda	Dalji trošak zapošljavanja je 2,05 funti sa prosečnim prometom od 30%, a prosečna cena zapošljavanja je za 307,5 funti ako smanjimo obrt za samo 5% to je ušteda od 50 funti
2.	Rotiranje	Rotiranje ključnih talenata za 3+ godina, zbog boljih poslovnih performansi, uvodi sveže talente, kao i mogućnosti za razvoj.
3.	Profit	Kompanije koje ulažu u iskustvo i razvoj zaposlenih su profitabilnije.
4.	Manje usluga	Ako samo jedna ključna usluga bude ispuštena to dovodi do pada pažnje prema gostima.

Izvor: CEO Works, 2020. IHG hotels & resorts.

Menadžeri za ljudske resurse u hotelskim kompanijama najbolje imaju u vidu stanja i kretanja talenata na hotelijerskom tržištu. Međutim, ako ponestane specijalista i odabranih kadrova oni onda pokreću aktivnosti poznate kao „lov na talente“. S druge strane, edukativne institucije sve više sarađuju sa hotelijerima te menadžeri za ljudske resurse primaju niz sugestija i preporuka od njih te se ta saradnja tretira kao interaktivna odnosno kao najbolji spoj teorije i prakse u ovom domenu.

2.2.2. Preporuke za ocenjivača performansi

Uloga svakog zaposlenog u hotelijerstvu je da pomaže menadžeru za ljudske resurse ne samo u profilisanju efikasnih radnih timova nego i u procesu ocenjivanja performansi odnosno radnog učinka svih zaposlenih radnika hotela. Naučna i stručna literatura upućuje na to šta se očekuje od menadžera za ljudske resurse u svakom hotelu¹¹⁰:

1. Tok razvoja i prepoznavanja performansi
 - Postaviti jasne i opsežne planove za članove tima,
 - Imati kvalitetne razgovore o prijavljivanju i pregledu na kraju godine, koji se mogu nadoknaditi,

¹⁰⁹ IHG, Hotels & resorts, People Manager Guide to Talent Management at IHG, 2021.

¹¹⁰ www.ihg.org (04.05.2020).

- Aktivno upravljati nedovršenim učinkom,
- Završni pregled i učešće u kalibraciji učinka,
- Prepoznajte i nagradite vrhunski učinak;
- 2. Izgradnja jakih timova i nasljedstvo
 - Dovedi pravi tim na svoje mesto;
 - Doprineti sastancima za pregled talenata, gde je potrebno;
 - Identifikovati kandidate za ključne uloge – u okviru hotela i za šire IHG;
 - Podeliti talenat širom IHG;
 - Obezbediti raznolikost u talentima u hotelskom timu;
- 3. Obezbeđenje razvoja za sve
 - Razumeti pristup talentima uključujući oznake „Naša zastava Talenta“
 - Razgovarati sa članovima tima o njihovom razvoju; definisati prilagođeni plan ličnog razvoja;
 - Olakšati redovan razvojni razgovor & definišite plan ličnog razvoja;
 - Deliti dvosmernu povratnu ulogu;
 - Koristiti sistem upravljanja talentima da se uhvate rezultati razgovora o performansama i razvoju i kompletirati pregled talenata;
 - Podstaknuti članove tima da ažuriraju svoje interne profile u sistemu upravljanja talentima;
- 4. Sagledavanje inkluzivne kulture
 - Pomoći svom timu da izgradi odnose u celom hotelu;
 - Shvatite i pozabavite se sopstvenom nesavesnošću
 - Preduzmite radnje u odnosu na rezultate svog kolege;
 - Postaviti prilagođena, realna očekivanja i ciljeve za sve (uzimajući u obzir faktore kao što su: rad sa skraćenim radnim vremenom ili invaliditet);

2.2.3. Zastava talenata

U asocijaciji hotela IHG koriste se zastavice namenjene talentima koje predstavljaju svojevrzni „snimak talenata“ da pomognu menadžeru za ljudske resurse da razmisle o tome kako mogu da razviju zaposlene u hotelu da ostvare svoj potencijal. Zastava IHG, posebne oznake talenata pomažu da se lakše donose odluke u podsticanju angažmana performansi i razvoja/ i trebalo bi da budu u fokusu diskusija na sastancima za planiranje talenata. U IHG imaju dve oznake talenata: ubrzati i fokusirati na performanse. Samo nekoliko pojedinaca prate ove puteve, a za većinu neće biti potrebna oznaka talenata. Smatra se da bi menadžeri trebalo da koriste uvide iz razgovora sa pojedincima u vezi karijere i razvoja, te primeni zastave. Potom, menadžeri za ljudske resurse bi trebalo da snime oznake talenta na lokalnom sistemu upravljanja talentima i osigurati podršku za potonji razvoj¹¹¹. Uobičajeno se koriste klasični indikatori kako bi se označili i usmeravali talenti, ali zbog specifičnog položaja hotela na posebnim destinacijama nije redak slučaj da svaki hotel u prvi plan stavlja neki svoj specifičan pokazatelj u odnosu na talente.

¹¹¹ IHG, Talent flags, www.ihg.org (04.05.2022)

Pregled 0-5 Indikatori zastave talenta

r.br.	Indikator	O p i s
1.	Ubrzati	
2.	Fokus na preference	
3.	Nije potrebna zastava	

Izvor: IHG, Talent Flags, www.ihg.org (4.5.2022)

U savremenim, pretežno kriznim vremenima, sa dosta pomeranja radne snage u hotelijerstvu primena ove metode i modela dolazi do punog izražaja. Međutim, moguće je i kombibovanje više modela i metoda za prepoznavanje talenata koji su vrlo interesantni za rad u hotelijerstvu.

III**OCENJIVANJE PERFORMANSI U HOTELIMA BEOGRADA
(SELEKTIVNI UZORAK)**

1. Prikaz uzorka hotela u Beogradu

Za potrebe ovih, predviđenih i realizovanih istraživanja uzet je uzorak od beogradskih hotela kategorisanih sa pet i četiri zvezdice. Podrobnije su posmatrani dole navedeni hoteli ali su, tokom istraživanja, korišćeni i drugi, pretežno kvalitativni pokazatelji, na teritoriji cele Srbije.

(1) Hyatt Regency

Hyatt Regency hoteli se najbrojniji hoteli u okviru lanca i posluju na globalnom nivou u svim većim gradovima na planeti, iako lokacije hotela u okviru gradova variraju od predgrađa do centra grada. Kapaciteti ovih hotela variraju u zavisnosti od tržišta na kome su prisutni od 200 do 2000 soba. Dizajn ovih hotela omogućava svojim gostima da mogu da rade ali i da se odmaraju sa lakoćom. Za poslovne putnike koji žele da se posvete poslu ovi hoteli omogućavaju da to i učine tako što se proces pružanja usluga odvija glatko i tom prilikom žele da se osećaju relaksirano. Hyatt Regency Belgrade, posluje kao luksuzan hotel od 5 zvezdica a nalazi se na levoj obali reke Save i od svog otvaranja 1990. godine, predstavlja jednu od reprezentativnijih objekata Beograda sa svojim prepoznatljivim imidžom i šarmom. Hotel je, između ostalog, opremljen sa najsavremenijom informaciono-telekomunikacionom tehnologijom i opremom u svim sobama. Na početku 2021 godine, Društvo je, kao vlasnik hotela, imalo 168 zaposlenih radnika (31.12.2019 godine, 206 zaposlenih). Načelo stalnosti poslovanja i uticaj COVID-19 obeležili su poslovanje hotela u period 2020 – 2022 godina, odnosno bile su prisutne brojne teškoće u radu. Premda je zbog uticaja pandemije došlo do značajnog pada tražnje za uslugama smeštaja, servisiranja hrane i pica, Društvo je preduzelo mere kako bi obezbedilo kontinuitet poslovanja, na potrebnom nivou. Društvo je pristiglo sledeće vrste državne pomoći u toku 2020 godine¹¹²: (1) neto minimalac po zaposlenom za mesece april, maj i jun 2020. (2) prolongiranje uplate poreskih obaveza i doprinosa na zarade za mesece april, maj i jun 2020. (3) prolongiranje uplate sledećih rata akontacije poreza na dobit ovaj period; (4) 60% neto minimalca po zaposlenom za avgust i septembar 2020 godine; (5) odlaganje plaćanja poreza i doprinosa na zarade za mesec avgust 2020 godine, (6) subvenciju za podršku radu hotelske industrije u visini 350 eur po individualnom ležaju i 150 eur po smeštajnoj jedinici, i (7) neto minimalac po zaposlenom za mesec decembar 2020 godine. Osim toga, upravni odbor hotela donosio je i svoje, interne pakete mera, u cilju amortizovanja negativnih posledica krize poslovanja izazvane pandemijom.

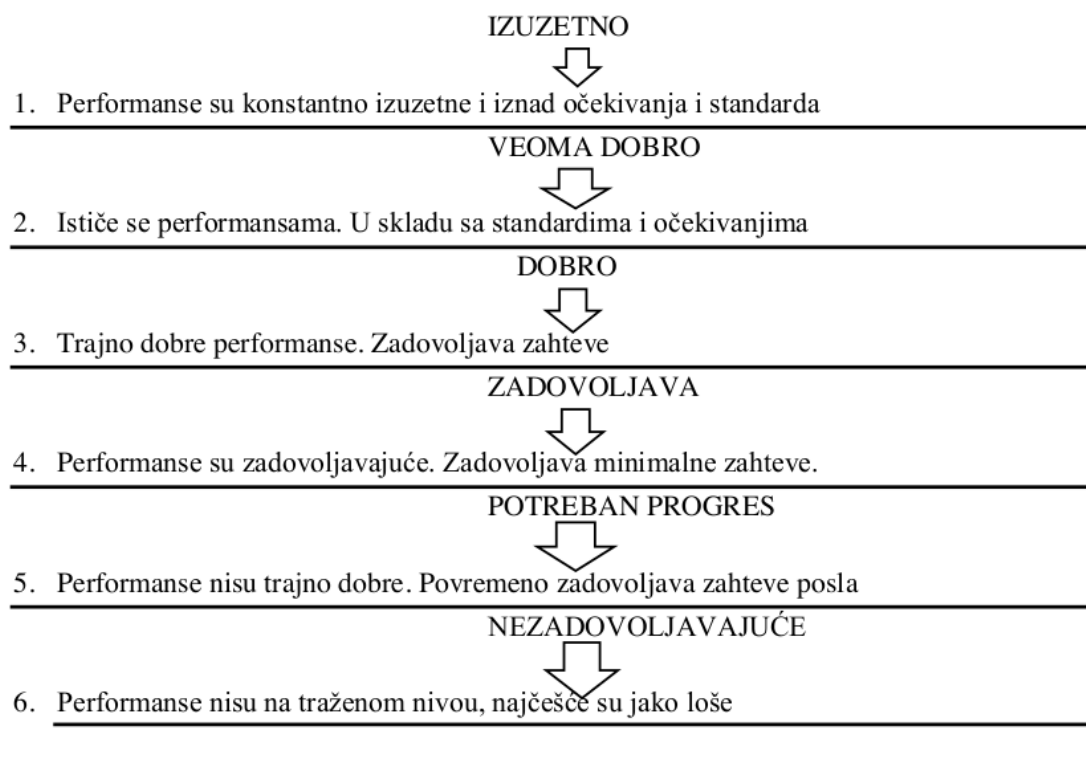
(2) Metropol Palace

Hotel Metropol Palace se nalazi u samom centru Beograda, okružen parkom Tašmajdan i najdužim beogradskim bulevarom. Ukupno ima 198 soba i 38 specifičnih apartmana opremljenih i

¹¹² Beogradsko mešovito preduzeće, <http://belgrade.regency.hyatt.com> (pristupljeno 16.04.2022);

dizajniranih u modernističkom stilu kao i Predsednički apartman, koji ima specifičan izgled i mikro ⁶⁵aciju sa pogledom na tašmajdanski park. Prostrani i raznovrsni hotelski prostori, (na primer, **balske dvorane, sale za sastanke, restoran i lobi**), na raspolaganju su za sve vrste dešavanja od konferencija do svečanih večera i venčanja. Reprezentativni restoran The Twenty Two sa Beogradom na dlanu, 360°F pogledom sa 10-og sprata nudi prele ⁶³pogled i bogat meny. Hotel raspolaže sa 26 classic soba, 64 superior sobe, 108 delux soba, 4 sobe za osobe sa posebnim potrebama. Hotel ima ukupno 38 apartmana (21 junior apartmana, 10 executive apartmana, 5 apartmana visoke kategorije, 2 predsednička apartmana). U 2021 godini hotel je imao 94 zaposlena radnika (31.12.2019 je bilo 133 uposlena). Na dan 31.decembra 2020 godine hotel je poslovao sa gubitkom, ponajviše zbog pandemije, a rukovodstvo preduzima mere da predupredi nelikvidnost, na osnovu koncepta nastavka poslovanja¹¹³. U namerama da efikasnije upravljaju ljudskim resursima u ovom hotelu menadžer za tu aktivnost koristi metodologiju i obrasce IHG hotelske grupacije (Global Annual Talent & Performance Cadence).

Tabela 1-1 Preporuke za profesionalni razvoj zaposlenih



Izvor: www.metropolpalace.org (06.05.2022)

¹¹³ Sposobnost Društva (Metropol Palace d.o.o. Beograd) da posluje u kontinuitetu is a uspehom ⁵⁴u skladu sa konceptom nastavka poslovanja zavisi od kontinuiranog nastavka finansiranja i podrške matičnog društva „Sofia Hotel Balkan“ AD Bugarska.

(3) Saint Ten hotel

Hotel se nalazi u samom centru Beograda, sa ukupno 45 smeštajnih jedinica. Sadrži pet prostora, idealnih za poslovne sastanke ili konferencije spremne za najviše zahteve poslovnih gostiju, uz multi funkcionalni prostor na 6-om spratu sa otvorenom terasom. Na dan 31. decembra 2020 godine, Privredno društvo (MD International Invest d.o.o. Beograd) imalo je 62 zaposlena radnika, dok je 31.12.2019 godine imalo 82 zaposlena radnika. Privredno društvo je u 2020 godini zabeležilo gubitak u iznosu od 23.385 hiljada dinara (2019 godine: dobitak u iznosu 44.382 hiljade dinara). To je za trećinu manje ostvaren prihod nego prethodne godine.

U okviru parcijalnih istraživanja, važnosti ocenjivanja performansi zaposlenih, sprovedeno je istraživanje putem ankete koje je obuhvatalo dvadeset zaposlenih, u zavisnosti od tipa ankete. Svi zaposleni su u timu menadžera za ljudske resurse, i svaki od uručenih upitnika - anketnih listova je korektno popunjen i dostavljen istraživaču. Tokom procesa parcijalnog istraživanja (sprovedenog od 09.05.do 14.05. 2022 godine), zaposleni su pozitivno prihvatili proces evolucije, a saradnici u hotelu su bili velika podrška u sprovođenju procesa. Pred postupak ocenjivanja zaposleni su upoznati sa svrhom i ciljem istraživanja. Takođe, detaljno je objašnjen tok ocenjivanja kao i način na koji su anketni listići popunjavaju. Podeljeno je šest vrsta anketa, i to: analiza radnog mesta, satisfakcija zaposlenih, bihevioralno zavisne skale procene, opšte radne karakteristike, opšta ocena performansi, procena performansi kroz metod informacija od 360°, prikazani u narednoj tabeli.

Tabela 1-2 Nazivi i opisi anketa korišćenih u istraživanju

Br.	Naziv	Ocenjuje	Broj anketiranih
1.	Analiza radnog mesta	samostalni izvršilac	20
2.	Satisfakcija zaposlenih	samostalni izvršilac	18
3.	Bihevioralno zavisna skala procene	operativni menadžeri	14
4.	Opšte radne karakteristike	menadžer ljudskih resursa	18
5.	Ocena performansi	Kolege na poslu	20
6.	Ocena performansi - 360°	Kontrolor/izvršilac	1

Izvor: Sprovedena anketa, maj, 2022.

U ovom hotelu anketa je obuhvatala isključivo pitanja zatvorenog tipa, po principu najvišeg stepena slaganja, sa sledećim pitanjima:

Pitanje br. 1 Imao/la sam priliku da s menadžerom diskutujem o opisu mog radnog mesta;

Pitanje br. 2 Uglavnom, često imamo sastanke na kojima se mogu iznositi vlastite predloge za efikasniji radni učinak tima (brainstroming)?

Pitanje br. 3 Da li ste imali priliku da svojim predlogom unapredite neki od poslovnih procesa u svom sektoru?

Sa aspekta postavljenih pitanja iz domena satisfakcije zaposlenih ona su se odnosila na svakodnevno obavljanje posla.

Pitanje br.1 Da li menadžer za ljudske resurse izdaje nedvosmislena i jasna uputstva za rad?

Pitanje br.2 Da li redovno dobijate izveštaj o oceni svojih performansi?

Pitanje br.3 Da li menadžer upućuje i pomaže da mi omogućava profesionalno napredovanje?
Ocene performansi su se, uobičajeno, odvijale u rasponu od 0 (nezadovoljavajuće) do 5 (izuzetno).
Potom su sagledavani sledeći stavovi:

- (1) Stav prema učenju – ima volju da uči i unapređuje svoja znanja;
- (2) Rešavanja problema – kako se zaposleni snalazi u problematičnim situacijama?

(4) Square Nine

Luksuzni hotel koji je smešten u centru Beograda, sa 45 moderno opremljenih soba, ukrašenih starinskim i dizajniranim nameštajem, i sa 90 individualnih ležaja (kapacitet). Menadžeri ljudskih resursa u hotelu su razvili/prihvatili tzv. razvojni okvir (70:20:10) koji opisuje optimalne izvore. Kada je u pitanju profesionalni razvoj oni, početno priznaju formalno obrazovanje, potom završen program specijalističke obuke ili ekspertske radionice. Međutim, prihvaćeni okvir razmatra različite načine da maksimiziraju efikasnost formalnog i neformalnog učenja. Uobičajeno se uvažava da 70% učenja dolazi od stečenog iskustva na poslu, u okviru obavljanja rada i poslovnih zadataka. Ostalih 20% dolazi od povratnih informacija i odnosa sa vršnjacima. Na kraju, 10% dolazi iz kurseva i čitanja stručne literature. Razvojni okvir je izgrađen sa razvojnom ponudom IHG hotels koja im omogućava da upravljaju sopstvenim učenjem pristupom pravim resursima, u pravo vreme, preko pravih kanala. U ovom hotelu se za ocenjivanje performansi zaposlenih se koristi metodologija grafičke skale za procenu.

Tabela 1-3 Primer forme grafičke skale za procenu

Ocene	Nezadovoljavajuće	Skromno	Zadovoljavajuće	Vrlo dobro	Izuzetno
Stručnost					
Nivo znanja i veština					
Ocene	Znanje nepotpuno i površno	Odsustvo nekih potrebnih znanja	Znanje ispunjava zahteve posla	Dobra upućenost u segmente posla	Sposoban/a da obučava druge, ističe se
Kvalitet rada					
Preciznost, prisustvo grešaka					
Ocene	Tačnost, preciznost ispod standarda Mnogo grešaka u radu	Varijabilno i neprecizno	U skladu sa standardom	Posvećenost poslu, kvalitetan rad	Tačnost, preciznost i temeljitost za primer
Tačnost, prisutnost na poslu					
Učestalost odsustva i kašnjenja					
Oцена	Nepouzdanost, odsutnost i česta kašnjenja bez objašnjenja	Česta kašnjenja ili odsustva	Promena odsustva ili kašnjenja	Retka odsutnost ili kašnjenja	Odsutnost kašnjenja samo u izuzetnim situacijama

Izvor: <http://www.openlearningword.com/boks/preuzeto> (08.05.2022)

Menadžer konstatuje da upravo to stvara navike da se pristupa učenju kada i gde da je potrebno, i gde će za zaposlenog to biti najefikasnije. Učenje radeći 70%, učenje izlaganjem 20% i 10% učenje kroz obuku. Razvojni okvir je izgrađen sa razvojnom ponudom IHG hotels koja im omogućava da upravljaju sopstvenim učenjem pristupom pravim resursima, u pravo vreme, preko pravih kanala. Menadžer konstatuje da upravo to stvara navike da se pristupa učenju kada i gde da je potrebno, i gde će za zaposlenog to biti najefikasnije. Učenje radeći 70%, učenje izlaganjem 20% i 10% učenje kroz obuku.

Pregled 1-1 Smeštajne jedinice u odabranim hotelima

Naziv objekta	Sedište	Kategorija	Ukupno smeštajnih jedinica	Ukupan broj kreveta	Ukupan broj individualnih ležaja (kapacitet)
1. Hyatt Regency	N. Beograd	5*	302	364	604
2. Metropol Palace	Beograd	5*	236	259	472
3. Saint Ten	Beograd	5*	53	63	90
4. Square Nine	Beograd	5*	45	45	90
5. Hotel 88 Rooms	Beograd	4*	88	90	164
6. ABBA Hotel	Beograd	4*	44	59	59
7. Admiral Arena	Beograd	4*	29	56	62
8. Allure Caramel	Beograd	4*	8	16	18
9. Hotel Amsterdam	Beograd	4*	41	60	61
10. Beograd Art hotel	Beograd	4*	55	80	85
11. Garni „B Hotels“	Beograd	4*	92	95	202
12. Hotel Belgrade City	Beograd	4*	56	88	90
13. Capital Garni Hotel	Beograd	4*	34	69	70
14. Garni hotel Centar No.1	Beograd	4*	68	110	110
15. City Code Vizura	Zemun	4*	29	55	56
16. Hotel Constatine	Beograd	4*	50	59	61
17. Curtyard by Marriott Belgrade	Beograd	4*	114	139	141
18. Crowne Plaza	N. Beograd	4*	416	536	566
19. Crystal Hotel	Beograd	4*	35	44	53
20. Garni hotel D10	Beograd	4*	13	14	18
21. Envoy Hotel	Beograd	4*	49	64	72
22. Evropa Garni Hotel	Beograd	4*	18	25	31
23. Euro Garni Hotel	Beograd	4*	21	44	44
24. Mercure Excelsior	Beograd	4*	60	77	100

25. Falkensteiner Hotel Belgrade	N. Beograd	4*	170	370	550
26. Hotel Srbija	Beograd	4*	39	62	65
27. Heritage	Beograd	4*	39	92	96
28. Hilton	Beograd	4*	242	309	350
29. Holiday Inn	N. Beograd	4*	140	210	234
30. Majestic	Beograd	4*	89	109	110
31. M hotel	Beograd	4*	180	236	240

Izvor: HORES, Beograd, Informacije i saveti o hotelima u Beogradu, 2021.

Grupa istraživača je sprovedla specifičnu anketu u brojnim hotelima u Beogradu čija je kategorija tri i četiri zvezdice, i konstatovali da je struktura zaposlenih u tim hotelima vrlo specifična. Na primer, više je zaposlenih muškaraca nego žena, i da je većina zaposlenih do starosti od 45 godina. Osim toga, oko 83,6% čine zaposleni sa višom i visokom školom iz oblasti turizma i hotelijerstva, da govore dva strana jezika.¹¹⁴ Međutim, tendencija, nezadovoljstva materijalnim i nematerijalnim stimulisanjem (pre svega nepovoljan i nedovoljan nivo plata) se nastavila i u doba do pojave globalne krize izazvane pandemijom, a za svo vreme krize samo se još više produbljavala.

5. Sadržaj ocenjivanja performansi u analiziranim hotelima

U hotelima Beograda sa pet i četiri zvezdice, koji sačinjavaju reprezentativan uzorak, prezentirani su upitnici i sadržaji intervju, o tome šta podrazumjeva vrednovanje učinaka zaposlenih i koji je sadržaj ocenjivanja. Ponovo treba dati do znanja da ocenjivanje performansi zaposlenih je proces u kojem se ocenjuje individualni radni efekat zaposlenih ostvarenju ciljeva hotelske kompanije u nekom specifikiranom vremenskom okviru. Sadržina formulara za ocenjivanje (obraci za valorizaciju) uključuje pružanje povratne informacije upravo konkretnom zaposlenom o oceni odnosno kako je radio u odnosu na određena načela. Sam sadržaj utvrđuje tri bitna elementa: (1) vrste performansi – specifični oblici, (2) veličina i blagovremenost poslova koji će biti predmet ocene i (3) primenljivi kriterijumi ocenjivanja;

Sve vrste performansi sadrže¹¹⁵:

- (1) Opis ličnih karakteristika
 - Samostalnost i umeće donošenja odluka,
 - Step odanosti i odnos prema lojalnosti,
 - Umeće i brzina komuniciranja,
 - Nivo inicijativnosti i način primene;
- (2) Ponašanje uposlenih
 - odgovarajući metod ocenjivanja kada je za organizaciju važan način obavljanja posla, a ocene mogu biti vrlo korisne prilikom davanja feedback-a;
 - nedostatak je deficitarnost, što često nisu involvirani svi odnosi koja su vezana da bi se uspešno završio određeni posao;

¹¹⁴ Šekarić, M., Milovanović, M., Kostić, M., Šekarić-Sotirovski, J., 2015, navedeni rad, 273-276.

¹¹⁵ Ivanović, M.D., Majstorović, V.D., 2005, navedeni rad, str.12-16.

- (3) Rezultati ocenjivanja
- odgovarajući predmet ocenjivanja kada za preduzeće nije važan način ostvarivanja pozitivnih rezultata;
 - ograničenja: teško kreirati kvantitativne pokazatelje rezultata i često rezultati nisu pod kontrolom pojedinaca i mogu da ohrabre zaposlenog da usvoji filozofiju „rezultat po svaku cenu“ što dovodi u pitanje timski rad, nisu od velike pomoći za razvoj zaposlenih;
- (4) Obim i intezitet posla na koje se ocenjivanje odnosi su: nivo kvaliteta, obim i intezitet, blagovremenost, svođenje troškova na nži nivo, interpersonalni uticaj, zahtevi za efikasan nadzoro i neophodnom instruktažom;
- (5) Primenjeni kriterijumi ocenjivanja
- Validnost: ocenjivanje relevantnih karakteristika posla
 - Pouzdanost: stepen slaganja ocenjivača
 - Sloboda od pred ubeđivanja: odnosi se na poštovanje zakona u pogledu jednakog odnosa prema svima zaposlenim, bez izuzetka;
 - Praktičnost; odnosi se na troškove kreiranja i implementacije;
- (6) Nosioci ocenjivanja
- Izbor ocenjivača koji će vršiti ocenjivanje performansi zaposlenih, a to su: direktni rukovodioci, bliske kolege ali i sami zaposleni (kako ocenjuju svoj rad i rezultat tako i rad svojih neposrednih rukovodilaca);
 - Menadžeri na višim nivoima donošenja odluka, klijenti - gosti, kupci-potrošači i eksterni specijalizovani ocenjivači;
- (7) Primena koncepta „360 stepeni“ – u svrhu izbegavanja nedostataka pojedinačnih rešenja odabira ocenjivača prilikom ocenjivanja performansi, mnoge kompanije koriste ovaj koncept gde prikupljaju ocene iz više izvora;
- Jedan zaposleni ocene (informacije) dobija od: direktnog nadređenog, od njemu odgovornih izvršilaca, od zaposlenih u hotelu na istom nivou hijerarhije, i samoocenjivanj;
 - To je bazični način i svrha obezbeđivanja u prikupljanju podataka o pojedinačnim performansama iz onog ambijenta u kojem zaposleni obavlja poslove za koje je zadužen.
- (8) Obuhvat ocenjivanja ima dve dimenzije: a) nivo ocenjivanja, b) kompletnost ocenjivanja;
- Ocenjivanja ne mora biti usmereno samo na individualne performanse, već se realizuje i na nivou timova, radnih tela, divizija ili čak obuhvata nivo cele kompanije;
 - U praksi egzistiraju dva osnovna načela koja utiču na svrsishodnost i verodostojnost vrednovanja koja se obavlja i verifikuje na višem nivou agregiranja:
 - a) visok stepen kohezivnosti i kompaktnosti grupe,
 - b) teškoće u prepoznavanju i priznavanju individualnih doprinosa;
 - U oceni se mogu kombinovati razni nivoi;
 - Često nisu obuhvaćeni svi zaposleni, tj. postoji diferenciran pristup raznim kategorijama zaposlenih;
- (9) Ciklus ocenjivanja ima dva osnovna modela:

- a) Otpočinjanje i završavanje ciklusa se vezuje za vreme od početka rada u konkretnoj organizaciji pa se ocenjivanje obavlja u kontinuitetu – postoje ozbiljne kritike za ovaj model (ocena se ne poklapa sa vremenom finansijskog izveštavanja i sl.).
- b) Zaposleni, uglavnom svi, se ocenjuju istovremeno, po pravilu krajem kalendarske godine, model je dosta pragmatičniji, omogućuje komparativne analize performansi zaposlenih

(10) Primenjeni metodi ocenjivanja

- a) Objektivni – ocenjuju kvantitativne performanse zaposlenih, a oni su: plasman kapaciteta, vrednost ostvarene prodaje kapaciteta, informacije o zaposlenom, sagledavanje performansi, pokazatelji performansi sektora i odeljenja;
- b) Subjektivni – upotrebljavaju se za vrednovanje sopstvenih osobina radnika i njihovog odnosa prema poslu, tako i za sagledavanje njihovih radnih efekata.

Pojavljuje se osnovni problem, a to je da ocenjivač treba da posmatra i ocenjuje ponašanje zaposlenih u vezi sa poslom koji obavljaju a često nije u prilici da stalno nadzire njihov rad, i izvršavanje radnih zadataka.

U nastojanju da se smanji nivo subjektivnosti ocena, razvijena tri načina ocenjivanja:

- (1) Poželjno je da ocenjivač upoređuje preferencije svih zaposlenih koje vrednuje u cilju njihovog rangiranja i upoređivanja;
- (2) Mogućnost da onaj koji ocenjuje obavi poređenje benčmarkova za različite nivoe radnika koje ocenjuje, kao i njihovih poslova;
- (3) Može da ocenjivač poredi pojedince na benčmarkovima;

Pri ocenjivanju mogu da se pojavljuju različite greške. To su, pre svega, greške u prosuđivanju koje proizilaze iz sistematskog pristupa i pojavljuju se kada pojedinac posmatra i ocenjuje drugog pojedinca, a to su četiri grupe grešaka:

- a) Greške sužavanja prostora 55
 - Posledica tendencije ocenjivača da grupiše ocene oko bilo kog mesta na skali za ocenu i time ne koristi nikakav raspon mogućih ocena na skali;
 - (1) Greške blažeg i strožijeg ocenjivanja 18
 - Nastojanje da se nekom radniku da viša ili niža ocena od one koja odgovara njegovom realnom odnosu prema poslu, prema subjektivnom stavu;
- b) Greške centralnog nastojanja 18 (tendencije);
 - Pojavljuju se u situacijama kada ocenjivač sve zaposlene vrednuje tako da su njihove ocene bliske srednjoj vrednosti na skali za ocenu, bez obzira na ostvarene efekte rada;
- c) „Halo“ greška
 - Uobičajeno se pojavljuje prilikom ocenjivanja više komponenata performansi jednog zaposlenog, a rezultat su nesposobnosti onoga koji vrši ocenjivanje da učini i uoči razliku između različitih veličina na koje se ocena odnosi.

Posledice procesa ocenjivanja mogu podeliti na pozitivne i negativne, a uglavnom se klasifikuju na sledeći način, kao pozitivna¹¹⁶:

¹¹⁶ IHG Hotels & Resorts, www.ihg.org (05.05.2022)

- Ocenjivači stiču nova znanja i veštine,
- Podizanje motivacije pojedinca da radi efikasnije,
- Preciznije definisanje posla pojedinca koji je predmet ocene,
- Raspoređivanje zarade i unapređenja se obavljaju na pravednoj bazi;

S druge strane, neophodno je imati u vidu i negativne posledice procesa ocenjivanja;

- Dobijanje pogrešnih i neblagovremenih informacija;
- Nezadovoljni radnici mogu dati otkaz zbog odnosa prema njima u kolektiv,
- Motivacija može biti trajno umanjena,
- Trošenje novca i drugih resursa,
- Pravna satisfakcija i utuživanja radnika koji su ubeđeni da su oštećeni u pogledu poštovanja njihovih prava po slovu zakona kao i ukupan pravni tretman u hotelskoj kompaniji;

5.3. Ukupni učinak ocene (performansi zaposlenih)

5.3.1. Osnovne ocene

Uobičajeno ukupan učinak se, na kvartalnom ili jednogodišnjem periodu, ocenjuje na, najmanje tri gradacije (poređenja) i to kao: izuzetan, jak i mešovit. Najbolji pregled može se sagledati iz naredne tabele.

Pregled 1-2 Ukupan učinak – ocene

IZUZETAN	JAK	MEŠOVITO
Ovo što ste postigli ove godine je izuzetno. Imali ste izuzetan uticaj na uspeh našeg poslovanja i naročito ste prepoznati po tome što ste ostvarili konstantno veći učinak od očekivanog.	Imate sjajnu godinu. Pošto ste ispunili ili premašili svoje ciljeve i dosledno demonstrirali naše ponašanje, trebalo bi da se osećate opravdano ponosnim na svoj doprinos uspesima našeg poslovanja. Napravili ste veoma dobar napredak u ličnom razvoju i pokazali doslednu posvećenost ključnim oblastima fokusa.	Postojale su prilike za rast vaših performansi ove godine. Možda ste ispunili sve ili čak premašili neke od vaših ciljeva, ali je bilo mogućnosti da učine više. Poboljšana demonstracija jednog ili više naših ponašanja možda ima veći uticaj na naš tim i poslovanje. Imali biste koristi od više aktivnosti na ličnom razvoju što bi rezultiralo većim napretkom
ŠTA JE OGLEDALO ZA ČLANA TIMA	ŠTA SE TRAŽI OD ČLANA TIMA	KAKO TO IZGLEDA ZA ČLANA TIMA
-Oni su dosledno prelazili ono što se od njih očekuje u takvoj ulozi. -Imaju snažnu reputaciju da žive u skladu sa našim ponašanjem, inspirišu druge da učine isto i veoma su cenjeni od ključnih zainteresovanih strana.	-Nastavili su sa svojim ciljevima i upravljali očekivanjima i akcijama kada je to bilo potrebno. -nastavili su sa korišćenjem povratnih informacija koje su	-imali su redovne prijave i nadoknade -imaju plan razvoja, ali ga nisu redovno pregledali niti su reagovali na povratne informacije - borili su se da shvate i pokažu očekivano ponašanje svoje uloge

- Imali su izuzetnu godinu koja je premašila svoje ciljne obaveze, što je imalo značajan poslovni uticaj. - Vršnjaci cene njihove povratne informacije i redovno traže njihovu pomoć sa kolegama -posvećeni su svom ličnom razvoju i dosledno traže povratne informacije i primenjuju naučeno u praksi	dobili da pozitivno utiču na svoj učinak i podrže tim -imaju jasan plan razvoja i ostvaruju vidljiv napredak	-radili su zaista naporno, ali su promašivali neke od svojih ciljeva;
--	---	---

Izvor: IHG Hotels&RESORTS, 2022. Owner: Global Talent & Performance V1 2021

5.3.2. Mešovita ocena učinka

Ukupan učinak procenjen ocenom „izuzetno“, „jako“ i „mešovito“ ne pripisuje se uvek lošem učinku. Kao menadžer ljudskih resursa važno je razumeti zašto se član tima može mešati i kako možete da vodite razgovor.

1. Razumevanje mešovitog OP rejtinga

Postojale su prilike za povećanje vašeg učinka ove godine. Možda ste ispunili sve ili čak premašili neke od svojih ciljeva ali je bilo mogućnosti da uradite više. Poboljšava demonstraciju ponašanja i veći uticaj na tim i posao. Imali biste koristi od više aktivnosti na vašem ličnom razvoju što bi rezultiralo većim napretkom.

Mešovite performanse mogu:

- Nisu bili dosledni u demonstraciji svih ponašanja tokom godine;
- Imaju razvojni plan, ali nisu bili proaktivni u upravljanju-ažuriranju;
- Nisu pogrešili sve svoje ciljeve;
- Budite sjajni talenti koji su razvučeni u ulogama (možda) i treba im više podrške.
- Mešovito ne znači uvek učinak, međutim u slučaju da član tima napreduje treba da ima oznaku „Performansa Talent zastava“;
- Tamo gde se „mešoviti“ OP pripisuje lošim performansama molimo pogledajte vašu lokalnu politiku poboljšanja učinka;

2. Saveti za vođenje razgovora sa mešovitim ishodom

- (1) Menadžer ljudskih resursa treba da počne ocenjivanje imajući u vidu svoju nameru: reći zaposlenima da je to razgovor o njihovom učinku, iz prethodnih godina, povratnim informacijama koje su podeljene tokom kalibracije i od zainteresovanih strana sa kojima su radili. Na primer, „želim da razgovaram s vama o vašem ličnom učinku i šta to znači za vaš lični razvoj da vam pomogne da rastete i razvijate se.
- (2) Budite jasni u vezi sa očekivanjima, ponovite očekivanja u vezi sa razumevanjem uloge. Na primer „želeo bih da se uskladimo sa očekivanjima moje uloge. Šta mislite kakva su očekivanja?
- (3) Shvatite njihovu težnju u karijeri: da li je neusklađenost uloga faktora doprinosa?
- (4) Budite otvoreni: podelite svoja zapažanja o nedoslednostima o učinku i navedite konkretne primere da potkrepite svoje povratne informacije. Razgovarajte o tome gde nisu ispunili

očekivanja i identifikujte oblasti na koje mogu da se fokusiraju kako bi poboljšali svoj učinak (uz vašu podršku). Na primer: „Primer koji imam je juče dok ste vi ispitivali gosta koji je tražio pogled na more, da li je postojao razlog zašto ste tako reagovali?

- (5) Priznajte njihovu perspektivu: i pružite savet, ako je potrebno. Na primer: „Može te li razumeti kako vaša reakcija može uticati na druge“?
- (6) Uvek pitajte kako im možete pomoći da poboljšaju situaciju. Na primer: „Šta to možemo da promenimo? Kako mogu da vam pomognem“?
- (7) Podstaknite fokusiranje na prednosti, podelite sve pozitivne povratne informacije i stavite što veći naglasak na maksimiziranje i iskorišćavanje njihovih prednosti kako bi se bavili svojim oblastima za razvoj. Na primer: „Mislim da je to ono što te čini dobrim u ovome što radiš. Šta mislite kako možete najbolje da igrate i maksimizirate ove snage?
- (8) Pitajte ih šta misle da su njihove snage i šta rade dobro. Na primer: „Gde mislite da radite dobro“?
- (9) Budite ohrabrujući i pozitivni: uverite se i pružite podršku da se pozitivni pomak može napraviti uz veliki stav i trud.
- (10) Napravite rešenje i fokusirajte se na budućnost. Na primer: „Plan ličnog razvoja i/ili plan poboljšanja performansi (P7P) će vam pomoći da obezbedite strukturu za vaš razvoj.
- (11) Nastojite da imate redovne nadoknade i tromesečne provere. Na primer: „Hajde da stavimo vreme u naše registratore kako bismo bili sigurni da imamo redovne prijave.

Evo šta treba da uradi menadžer za ljudske resurse:

- Rezervišite kvartalni razgovor o performansama i razvoju sa članovima tima uključujući i pregled na kraju godine. Pokušavajte da se povezujete na redovnoj (mesečnoj) osnovi kako biste podržali stalni angažman, dobrobit i učinak naših kolega.
- Pružite jasnoću u direktnim izveštajima u fokusu i merama za uspeh. Kao lider vaša je uloga da stvorite okruženje koje je potrebno vašem timu da pruži sve od sebe i pomogne IHG da ubrza svoj rast i brine o ljudima i sebi.
- Imajte zajednički nastup i nagradu kao član tima;

5.3.3. Kretanje i prepoznavanje performansi

5.3.3.1.Osnovni elementi performansi

Svi zaposleni u hotelu imaju važnu ulogu u ostvarivanju misije, vizije i ciljeva kompanije u ostvarivanje svoje svrhe pružanja pravog gostoprimstva za dobro, i ukupne ambicije rasta hotelske industrije – vodećih neto soba.

Svaki hotel, odnosno menadžer za ljudske resurse, ima svoj pristup konkretnim performansama. Performanse predstavljaju jednostavan okvir koji svima zaposlenima u hotelu daje prostor za rast i priliku da budu najbolji, te se stoga primenjuju kombinovani modeli ocenjivanja performansi.

Pregled 1-3 Elementi performansi

C i l j e v i	+	Ponašanja/vrednosti	Razvoj	+	Ukupne performanse (OP)
		+			

Postavljanje jasnih ciljeva pomaže fokusiranje na najvažnije stvari	Ponašanje pomaže razvoj kulture potrebne za uspeh	Pomaganje za razvoj veština i sposobnosti za napredovanje	Ocena mešovita, jaka ili izuzetna se daje na kraju godine na osnovu ove 3 ključne oblasti
---	---	---	---

Izvor: Global Talent & Performance V1 2021, www.ihg.org

Obično performanse kruže između (1) rada i ciljeva, (2) lični razvoj;

Obrazuju ključne razgovore i dodirne tačke tokom godine. Vrlo je važno imati redovne razgovore u kontinuitetu tokom godine kako bi se razgovaralo o učinku, razvoju i aspiracijama u karijeri sa svakim članom tima. Razgovori obuhvataju¹¹⁷:

- Podešavanje SMART ciljeva,
- Performance i razvoj check-in (preporučljivo kvartalno) plus predložena mesečna nadoknađivanja;
- Kalibracija performansi i razvoja;
- Pregled konverzacije na kraju godine;
- Preporuke za nagrađivanje;

Menadžeri za ljudske resurse u hotelima koriste vodič za kretanje, prepoznavanje i ocenjivanje performansi zaposlenih te da ih bolje razumeju. S druge strane, vodič daje odgovore šta se očekuje od menadžera ljudskih resursa i kako on pomaže da članovi tima rade i imaju svoj doprinos ukupnom poslovanju hotela. Najvažnija je podrška koja dostupna da pomogne članovima radnog tima da se profesionalno razvijaju i usavršavaju.

Uloga menadžera za ljudske resurse (kao od ljudi koji efikasno upravljaju talentom svih članova tima) može se sagledavati u četiri seta i to¹¹⁸:

1. Sagledavanje i prepoznavanje performansi
 - Postaviti jasne i opsežne ciljeve za članove tima;
 - Imajte kvartalni ček-in konverzaciju na godišnjem pregledu, oni se mogu dopuniti redovnim nadoknađivanjem;
 - Aktivno upravljajte nedovoljnim učinkom;
 - Završite preglede na kraju godine i učestvujte u sesijama kalibracije (gde je relevantno);
 - Prepoznajte i nagradite vrhunski učinak;
2. Izgradnja jakih timova i sukcesija
 - Dovedite pravi tim na pravo mesto;
 - Doprinesite sastancima za pregled talenata gde je potrebno,
 - Identifikujte kandidate za nasledstvo za ključne uloge/unutar hotela
 - Osigurajte raznolikost u talentima u hotelskom timu;
3. Obezbeđivanje razvoja za sve
 - Razumeti pristup talentima uključujući posebna obeležja;
 - Olakšati redovne razgovore o razvoju i definisati lični plan razvoja,

¹¹⁷ www.ihg.org

¹¹⁸ Performance Management at IHG, www.ihg.org

- Podelite dvosmerne informacije, trener i podrška razvojem;
- Koristite sistem upravljanja talentima da bi dostigli dobre rezultate;
- Podstaknite članove tima da ažuriraju svoje interne profile talenata u sistemu upravljanja talentima;
- 4. Upravljanje inkluzivnom kulturom
 - Pomozite svom timu da izgradi odnos širom hotela;
 - Razumeti-bavite se sopstvenom pristrasnošću;
 - Preduzmite akciju u odnosu na rezultate kolege;
 - Postavite prilagođena, realna očekivanja i ciljeve za sve (uzimajući u obzir faktore kao što su: rad sa skraćenim radnim vremenom ili invaliditet);

5.3.3.2. Poboljšanje performansi – kontrolna lista menadžera

Osnovni zadatak, ne samo menadžera zaduženog za ljudske resurse, nego svih uposlenih u hotelijerstvu je neprestano poboljšavanje performansi, i njihovo podizanje na viši nivo. Ovaj praktični proces može da se rešava neformalno i u formalnom obliku, radeći zajedno sa kolegama na unapređivanju učinka. Menadžer za ljudske resurse treba da dokumentuje sve diskusije koje su se odvijale u okviru neformalnog dela procesa; ovo se može uraditi na zapisu šablona razgovora i trebalo bi da uključuju stvari kao što su¹¹⁹:

- Sve što je dogovoreno i razmotreno kroz bilo kakve razgovore o performansama ili tokom međusobnog nadoknađivanja;
- Koja poboljšanja biste želeli da vidite i do kada – ona bi trebalo da budu zabeležena u šablonu plana poboljšanja učinka (PIP);
- Svaka podrška na koju ste se obavezali da ćete pružiti ili organizovati, na primer obuku;
- Rezime diskusija i svih obaveza od strane kolega;

Pre nego što se započne proces poboljšanja performansi zaposlenih u hotelu, menadžeru za ljudske resurse se preporučuje obavezan razgovor sa svojim poslovnim partnerima/timom.

Kontrolna lista za neformalnu diskusiju sadrži najmanje osam separata na koje menadžer za ljudske resurse treba da pruži odgovore¹²⁰:

- ✓ Osigurati da se bavite da rešite problem što je pre moguće - ne možete da razgovarate o nečemu što se dogodilo pre dva meseca;
- ✓ Pregledajte politiku poboljšanja performansi;
- ✓ Prikupite primere gde ste bili zabrinuti zbog njihovog učinka;
- ✓ Pripremite rezime onoga što ste videli, čuli i kakve su bile posledice;
- ✓ Uporedite sve povratne informacije;
- ✓ Uporedite sve podatke/izveštaje sa prikazom performansi;
- ✓ Uporedite informacije o standardima koji se očekuju u ulozi;
- ✓ Odštampajte i izradite šablon plana poboljšanja učinka za razgovor sa kolegom;
- ✓ Osigurajte da imate prostor/sobu koju možete koristiti;

¹¹⁹ Confidential, Improving Performance – Manager's guide, Version 1, May 2021, Page 1 of 6.

¹²⁰ Confidential, Improving Performance – Manager's guide, Version 1, May 2021, Page 1 of 6.

- ✓ Ne morate zvanično da pozovete kolegu, dogovorite zapisničara i nemate pravo da budu u pratnji, ali je preporučljivo da unapred usmeno obavestite da želite da razgovarate o njihovom nastupu sa njim.

Tokom ovog sastanka sa zaposlenima u hotelu neophodno je¹²¹:

- objašnjavati svrhu ove diskusije;
- Podržite kolegu da postigne prihvatljiv nivo učinka;
- Uverite se da kolega razume vašu zabrinutost u vezi sa njihovim učinkom;
- Shvatite razloge zašto je učinak pao ispod prihvatljivog nivoa;
- Popunite/pregledajte šablon za poboljšanje performansi;
- Navedite bilo koji dokaz da potkrepite svoju zabrinutost, npr. povratna informacija;
- Utvrdite da li postoje neki osnovni problemi;
- Shvatite da li je potrebna bilo kakva podrška ili dodatna obuka;
- Odredite vremenski okvir za pregled;
- Podesite redovnije nadoknađivanje da biste proverili napredak;

Pregled 1-4 Evolucija radnog učinka i upravljanje radnom efektivnošću

DEO I	Odnos prema gostu	Izuzetno	Vrlo dobro	Dobro	Zadovoljavaj uće	Potreb an progres	Nezadovoljavaj uće	Nije primenljivo
Fokus na korisnike	1.Prati instrukcije nadređenog	5	4	3	2	1	0	NP
Fokus na korisnike	2.Ima za cilj poboljšanje odnosa	5	4	3	2	1	0	NP

DEO II Zaposleni

Timski rad	3.Sposoban da efikasno radi u timu i sarađuje	5	4	3	2	1	0	Np
Komunikacijske veštine	4.Dobro komunicira i deli znanje s kolegama	5	4	3	2	1	0	NP

DEO III Hotelski proizvod i usluge

Poznavanje posla/hotelijskog	5.Posедује znanje o poslovnim procedurama	5	4	3	2	1	0	NP
Poznavanje posla/hotelijskog	6.Pokazuje visoku kompetentnost	5	4	3	2	1	0	NP
Stav prema radu	7.Pokazuje posvećenost poslu	5	4	3	2	1	0	NP
	8.Efikasno planira i organizuje posao	5	4	3	2	1	0	NP
Stav prema radu	9.Proaktivan je i organizuje posao	5	4	3	2	1	0	NP
Stav prema radu	10.Ima osećaj za urgentnost i zna kako postupati	5	4	3	2	1	0	NP

121 Confidential, Improving Performance – Manager's guide, Version 1, May 2021, Page 1 of 6.

Stav prema radu	11.Ima volju da uči i unapređuje znanja	5	4	3	2	1	0	NP
Kvalitet rada	12.Tačan je i temeljan u obavljanju radnih procedura	5	4	3	2	1	0	NP
Kvalitet rada	13.Lako izlazi na kraj sa povećanim obimom posla	5	4	3	2	1	0	NP
Unapređenje procesa	14.Kontinuirano teži unapređenju procesa	5	4	3	2	1	0	NP

DEO V MENADŽMENT

Rešavanje problema	15.Pomaže kolegama	Izuzetno	Veoma dobro	Dobro	Zadovoljava	Potreban progres	Nezadovoljava	Nije primenljivo
Rešavanje problema	16.Dobro se snalazi u problematičnim situacijama	5	4	3	2	1	0	NP
Motivacija	17.Podstiče kolege da rade efikasnije	5	4	3	2	1	0	NP
Motivacija	18.Uvek ima visoki cilj i motivisan je da ga ostvari	5	4	3	2	1	0	NP
Prisustvo i tačnost	19.Zadovoljava standard prisutnosti	5	4	3	2	1	0	NP
Prisustvo i tačnost	20.Tačan je	5	4	3	2	1	0	NP
Odgovornost	21.Može mu se prepustiti posao sa niskim stepenom nadzora	5	4	3	2	1	0	NP
Odgovornost	22. Pouzdan je i odgovoran	5	4	3	2	1	0	NP
	23. Brzo se adaptira i lako preuzima odgovornost	5	4	3	2	1	0	NP

Izvor: Confidential, Improving Performance – Manager's guide, Version 1, May 2021, Page 1 of 6.

5.4. Istraživanje satisfakcije zaposlenih

U hotelijerstvu istraživanja satisfakcije zaposlenih koja ima odlučujuću, povratnu, ulogu na ocenjivanje njihovih performansi, uobičajeno se sprovodi metodom upitnika, koji može imati brojani i još brojniji sadržaj, u zavisnosti od obuhvata broja zaposlenih. Takođe vrlo je bitan i vremenski okvir u kome se istraživanje sprovodi. Po pravilu, na svaki odgovor se kvantifikuje skalom od 1 do 5, ali moguće je i drugačije kvantifikovati. S druge strane i kvalitativni aspekt pitanja može, uvek, biti sklon promenama.

VAŠA KOMPANIJA – HOTEL

1.	Raditi za moju kompaniju/hotel smatram privilegijom	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Poštovan/a sam u svojoj kompaniji	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	Ponosan sam kad kažem ljudima u kojoj kompaniji radim	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	U suštini, imam potpunu satisfakciju što radim za ovu kompaniju-hotel	(1) (2) (3) (4) (5)

VAŠ POSAO

1.	Zadovoljan sam vrstom posla koji radim	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Moj posao je interesantan i izazovan	
3.	Kompanija redovno organizuje obuke koje su značajne za efikasn rad koji obavljam	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Razumem šta se od mene u poslu očekuje	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	Posedujem materijale i sredstva koji su potrebni prilikom obavljanja posla	(1) (2) (3) (4) (5)
6.	Nemam stav da je moj posao prezahtevan, da iziskuje preteran napor	(1) (2) (3) (4) (5)
7.	Moji profesionalni kvaliteti su prepoznati i priznati od menadžera	(1) (2) (3) (4) (5)
8.	Suštinski sam zadovoljan svojom trenutnom pozicijom	(1) (2) (3) (4) (5)

PROFESIONALNI RAZVOJ I KARIJERA

1.	Menadžer me usmerava i usmerava da napravim progres u svojoj karijeri	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Kompanija mi omogućava profesionalni razvoj i poboljšanje radnih performansi	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	Po zaslugama mogući prelaz na više pozicije	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Redovno dobivam izveštaj o svojim performansama	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	U suštini zadovoljan sam s obukom u kompaniji	(1) (2) (3) (4) (5)

VAŠ MENADŽER

1.	Moj menadžer direktno nadređeni, ima poverenje u mene prilikom delegiranja odgovornosti	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Menadžer me podstiče na uspeh, odličan je motivator	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	Menadžer preduzima konkretne mere prema zaposlenom koji imaju niske performanse	(1) (2) (3) (4) (5)

4.	Menadžer me konsultuje prilikom sastavljanja poslovnih procesa i ciljeva	(1) (2) (3) (4) (5)
5.	Menadžer izdaje precizne i jasne instrukcije	(1) (2) (3) (4) (5)
6.	Menadžer je dostupan u slučaju da mi treba savet	(1) (2) (3) (4) (5)
7.	Nemam konflikt sa menadžerom	(1) (2) (3) (4) (5)
8.	Nagrađen sam kad postignem dobar rezultat	(1) (2) (3) (4) (5)
9.	Menadžer organizuje česte sastanke sa timom	(1) (2) (3) (4) (5)
10.	Sastanci su produktivni i imaju za cilj davanje smernica putem kojih ćemo ja i kolega uspeti da ostvarimo poslovne ciljeve	(1) (2) (3) (4) (5)
11.	Menadžer efikasno donosi odluke	(1) (2) (3) (4) (5)
12.	Između tima i menadžera postoji odlična komunikacija	(1) (2) (3) (4) (5)
13.	Menadžer, uglavnom, dobro obavlja povereni mu posao	(1) (2) (3) (4) (5)

MOJ TIM

1.	Rad i obaveze u timu su ravnomerno raspoređene	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Prilikom rešavanja problema tim složno sarađuje	(1) (2) (3) (4) (5)
3.	U timu ne postoji konflikt	(1) (2) (3) (4) (5)
4.	Menadžer je uvek obavešten o svim dešavanjima u timu	(1) (2) (3) (4) (5)

BENEFICIJE

1.	Zadovoljan/a sam sa sistemom nagrađivanja i smatram da je bitan elemenat motivacije zaposlenih	(1) (2) (3) (4) (5)
2.	Smatram da bi zaposleni s najboljim performansama, na mesečnoj bazi, trebalo biti nagrađeni.	(1) (2) (3) (4) (5)

Izvor: Prilagođeno prema - Vukanović, V., 2012, Evaluacija radnog učinka i upravljanje radnom efikasnošću, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.

6. Primena modela ocenjivanja performansi u praksi

6.3. Primena teoretskih modela

Sistem za merenje performansi zaposlenih u hotelijerstvu, univerzalnog tipa, ne postoji. Međutim kada, uglavnom, menadžeri za ljudske resurse, razmišljaju o sistemu merenja odnosno vrednovanja performansi, pre svega imaju u vidu misiju i viziju idealnog sistema koji funkcioniše u hotelijerstvu. Taj efikasan sistem treba da počiva na dostupnosti podataka i informacija, sigurnosti tih informacija i odgovornom odnosu. Takođe je vrlo važno da se ima tzv. trenutna mogućnost uvida podataka informacijama o zaposlenima, i šire o ljudskim resursima, uopšte. Bitan zadatak proizašao iz plana istraživanja koji treba uočiti je problem identifikovanja neposredne međuzavisnosti između zadataka na najvišem nivou kompanije (hotela) i pokazatelja efekata rada pojedinaca, kao i povećanje adaptibilnosti i fleksibilnosti modela za vrednovanje performansi poslovanja odnosno zaposlenih pojedinaca. Kreiranjem i usavršavanjem modela, kojem su ciljevi polazni elemenat, definisanih u skladu sa nastojanjima menadžera i tržišta ljudskih resursa, kao i njihovim usmeravanjem prema zahtevima menadžera nižih hijerarhijskih nivoa, a zatim i dovodenjem u vezu sa pokazateljima učinaka radnika (kojima se realizuju određeni zadaci), dovede do popisa svih ciljeva i zadataka, kao i opšteg skupa pokazatelja performansi zaposlenih. Na taj način se povećava fleksibilnost modela sa mogućnošću brze prilagodljivosti u brojnim hotelskim kompanijama. Potom ako se uzmu u obzir efekti te međuzavisnosti, dolazi se u poziciju iz koje se povećati adaptibilnost primene ovog modela, i laka izmena pokazatelja u saglasnosti sa izmenama ciljeva¹²². Prilikom ocenjivanja performansi zaposlenih postavlja se ključno pitanje: Na koji način prepoznati najbolji obrazac za vrednovanje performansi procesa koji je najbolji, odnosno koji ima efikasnu primenjenost u praksi hotelijerstva?

Međutim, za svaki model je bitno da bude lako primenljiv se sugerise da je jedinstven i sveobuhvatan obuhvat bazičnih pitanja. S druge stranem, poznato je da često primenjeni obrasci mogu imati različitu primenu i odnos prema performansama zaposlenih u hotelu. Međutim, treba imati u vidu veliku međuzavisnost između performansi hotel a i performansi zaposlenih u njemu. U tom smislu treba imati u vidu merenja performansi organizacije (hotela). Najpoznatiji modeli merenja performansi organizacije su¹²³:

- (1) model komandnih tabli, obračun troškova u odnosu na aktivnosti,
- (2) model obavljanja podataka (DEA metoda),
- (3) teorija ograničenja (TOC),
- (4) obrazac za vrednovanje performansi,
- (5) piramida performansi,
- (6) model "rezultati-determinante",
- (7) lista usaglašenih ciljeva,

¹²² Andresen, K., & Gronau, N. (2005, May). An approach to increase adaptability in ERP systems. In Managing Modern Organizations with Information Technology: Proceedings of the 2005 Information Resources Management Association International Conference.

¹²³ Simeunović, B., 2015, Razvoj modela za merenje performansi procesa, doktorska disertacija, FON, Beograd, str.45.

- (8) 3 model evropske fondacije za upravljanjem kvalitetom-model izvrsnosti (EFQM),
- (9) DOE/NV model,
- (10) TQM model za merenje performansi,
- (11) BROVN-ov model za merenje performansi,
- (12) Referentni model za upravljanje lancima snabdevanja – SCOR model,
- (13) model “Zahtevi za merenjem”,
- (14) Kanjijev model za merenje poslovne izvrsnosti, dekompozicija projektovanog poslovnog sistema.

Detaljnija i komparativn sagledavanje prethodno navedenih modela upućuje na brojne kriterijume ali pošto su razvijani u različito vreme, bilo je komplikovano odabrati načela po kojima se mogu upoređivati ovi modeli merenja zaposlenih u hotelijerstvu. Međutim, i sa teoretskog i sa praktičnog aspekta izdvojilo se 12 kriterijuma, po kojima je moguće poređenje (po osnovu onih koji su prezentovani u stručnoj i naučnoj literaturi iz ove oblasti), a to su ovi kriterijumi odnosno vrednosni pokazatelji, vrlo bitni za praktičnu primenu: ¹²⁴.

1. Cilj i primena modela; 2. Polazište i bazičnost za prepoznavanje veličina performansi; 3. Određene veličine performansi (nivo); 4. Interaktivna vezanost i uslovljenost performansi po veličinama; 5. Upoređivanje - specifikacija pokazatelja koje treba vrednovati; 6. Kompleksnost - zahtevnost; 7. Uloga stejkholdera koji se analiziraju u modelu; 8. Primenljivost elemenata sistema koji vodi napretku; 9. Sagledavanje komparacije sa konkurencijom; 10. Nivo fleksibilnosti modela; 11. Prilagodljivost modela; i 12. Neposredna povezanost pokazatelja i zadataka kompanije;

Primećeno je i da pretežan broj ovih modela koje je moguće primeniti u vrednovanju performansi ima ugrađen sistem koji se poboljšava te se to smatra vrlo bitnim jer, da bi opstale i što uspešnije poslovale, na sve više nepredvidivom tržištu kompanije moraju neprestano da inoviraju svoj hotelski proizvod ali i način upravljanja odnosno svoj menadžment sistem. Fleksibilnost modela odlikuje se lakom upotrebom u različitim hotelskim kompanijama, i po veličini i po destinacijama, a da model, suštinski, ne pretrpi značajnije izmene¹²⁵. Prilagodljivost ovog modela ogleda se u lakoj i brznoj modifikaciji sistema za vrednovanje performansi, uvažavajući konkretne okolnosti i situacije, pogotovo u uslovima opšte krize i velikih turbulencija na tržištu i uopšte u načinu poslovanja, koje menja bitne ciljeve i zadatke kompanije, u ostvarivanju što veće profitabilnosti i bolje pozicije na tržištu. Najvažniji cilj je održati satisfakciju gostiju na visokom nivou i produžiti njihovu lojalnost, a potom pridobijati naklonost potencijalnih gostiju za boravak u hotelu. Međutim, prema ovom kriterijumu, nije moguća uporedba svih modela jer poneki modeli nisu u saglasju sa vrednovanjem performansi zaposlenih sa predviđenim zadacima

modeli, ne povezuju mere performansi sa odabranim ciljevima i bazičnim strateškim opredeljenjima organizacije¹²⁶. Međutim, ni za jedan od sagledavanih modela ili obrazaca nije potvrđeno niti konstatovano da je potpuno prilagodljiv, te da se lako i brzo može uskladiti sa brzim

¹²⁴ Simeunović, B., 2015, navedeni rad, str.55.

¹²⁵ Tyson, S., 2006, *Essentials of Human Resource Management*, Elsevier Ltd., Oxford, U.K.

¹²⁶ Simeunović, B., 2015, navedeni rad, str.58.

i iznenadnim promenama na tržištu. Premda posmatrani modeli kao startnu poziciju imaju ciljeve i zadatke koji proizilaze iz strateških opredeljenja u kreiranju vrednosti performansi zaposlenih u hotelu, u međudodnosu ne mogu biti neposredno povezani. Suprotno tome, izmenom nekih od predviđenih ciljeva, menjaju se i strateška opredeljenja. U situaciji, tako da se promenom bilo kog cilja ili strategije, mora ponovo projektovati sistem za merenje performansi zaposlenih u hotelijerstvu, odnosno moraju se iznova definisati veze i indikatori performansi, kako posledicom novog stanja. Sagledavanjem izvesnih istraživanja i sa teoretskog i praktičnog aspekta, može se konstatovati da vrednovanje performansi pojedinaca u hotelu pobuđuje izuzetnu pažnju među menadžerima. Međutim, premda je evidentan bitan napredak, u poslednje vreme, u razvoju integrisanih, uravnoteženih i strateški vođenih sistema za merenje performansi, postoje neki problemi koji nisu u potpunosti rešeni¹²⁷. Prezentovani modeli i obrasci zavrednovanje performansi mogu da doprinose podizanju vrednosti odnosno efekata poslovanja. Primenjeni modeli, praktično svi, bez izuzimanja, daju specifičnu perspektivu za performanse, i doprinose bržem podizanju njihovog kvaliteta. Na osnovu njihove primene menadžeri mogu vrednovati i performanse svojih kompanija, jer se pretpostavlja da su u potpunosti objektivni.¹²⁸ Uopšteno, ovi različiti modeli za merenje performansi imaju jasne akademske temelje - oni daju smernice o tome kako kompanije treba da projektuju svoj jedinstveni sistem merenja performansi. Međutim, oni su od male pomoći u vezi sa praktičnom realizacijom konkretnih mera na operativnom nivou. Organizacije još uvek same moraju da "prevode" raspoložive i prepoznatljive modele u praktične mere performansi¹²⁹. Lako se može zapaziti i da je dostupna literatura (strana i domaća) o merenju performansi preokupirana procesom merenja a manje kontekstom (okruženjem) u kome se merenje sprovodi. Sva pažnja je na validnosti sistema merenja umesto na to kako upotrebiti informacije da se poboljšaju performanse (Kloot & Martin, 2002). Pri tome, malo se govori o kvalitetu informacija o performansama i vezi između mera performansi i ciljeva¹³⁰. U opterećenim, kriznim, vremenima, sagledava se potreba za istraživanjem međuzavisnosti između ciljeva na najvišem nivou organizacije i pokazatelja performansi zaposlenih radnika u hotelu.

Primenom i daljom razradom modela, koji za polaznu osnovu imaju ciljeve, određene u skladu sa zahtevima stejkholdera, omogućava da se specifikuje opšti skup ciljeva, kao i opšti skup pokazatelja performansi procesa.

Na taj način se može uvećati dodatna fleksibilnost modela, odnosno njegova laka i brza prilagodljivost i primenljivost u različitim hotelskim organizacijama. Osim toga, prepoznavanjem takvih neposrednih odnosa, povrećava se adaptivnost modela, a to znači da su moguće lake i brze promene pokazatelja u saglasju sa relativno brzim izmenama ciljeva¹³¹. U skladu sa definisanom

¹²⁷ Šić, S. 2013, naveden rad, str.260-279.

¹²⁸ Neely, A. D., & Adams, C. (2001). Perspectives on performance: the performance prism. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7-15.

¹²⁹ Tangen, S., 2004, Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.

¹³⁰ Kloot, L., & Martin, J., 2000, Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2), 231-251.

¹³¹ Simeunović, B., 2015, naveden rad, str.58.

misijom i vizijom, kao i odrednica kvaliteta, kompanija može da utvrdi merljive ciljeve, odnosno da ih iskaže kvantifikativno. Odgovornost za preuzimanje i izbor ciljeva na sebe preuzima menadžment tim. Osim toga, menadžment mora da osigura da započeti procesi pozitivno utiču na to da se proklamovani ciljevi i ostvare. Smatra se da je dobro i upravo se to i preporučuje da se ciljevi odrede po SMART načelima, a to znači da svaki treba da bude¹³²:

- (1) Konkretan i jednostavan (Specific and Simple);
- (2) Merljiv i smislen (Measurable and Meaningful);
- (3) Realan i time bude moguće ga realizovati, i da obuhvata gotovo sve oblasti (Achievable and cover all areas);
- (4) Stvaran i odgovoran (Realistic and Responsible);
- (5) U vremenskom okviru, vremenski determinisan i okrenut ka onome što organizacija treba da postigne (Timed and Toward what the organization is aiming to achieve);

Sistematski svako dalje angažovanje bi mogao da se usmeri prema kreiranju merljivih instrumenata za sve pokazatelje, nadgledanju i vrednovanju indikatora i redovnom izveštavanju o ostvarenim efektima, upoređujući ih sa onim u planskim dokumentima. Kompleksan i sveobuhvatan tok ovog procesa (nadgledanja i merenja indikatora performansi zaposlenih u hotelijerstvu) odvija se u realnom vremenu (godišnje, polugodišnje, kvartalno). Na ovakav način dobijeni rezultati predstavljaju osnovu za poboljšavanje i efikasno usmeravanje performansi i procesa njihovog sveukupnog ocenjivanja. Prikupljeni podaci odnosno svi pokazatelji se upotrebljavaju za uporedbu sa vrednostima iz ranijih vrednovanja i sa, takođe, ranijim utvrđenim krajnjim vrednostima pokazatelja. Međutim, treba imati u vidu da je dosta važno pratiti procese u kontinuitetu, te pokazatelje i obavljati konstantno kontrolu postignute uspešnosti, pre svega najbitnijih elemenata ukupnog ciklusa. Takođe, vrlo je bitno sagledavati kritične procese i otkloniti upravo uzroke „kritičnosti“ ciklusa. To se prevazilazi isključivo konstantnim naporima usredsređenim prema ostvarivanju višeg nivoa kvaliteta procesa i postizanjem visoke ažurnosti ukupne dokumentacije koja ga prati. Na taj način moguće je uspostavljati uspešan i funkcionalan sistem, koji osigurava postizanje rezultata na duži rok. Sagledavanjem stručne i naučne literature i njenim analiziranjem koja se odnose na ovu problematiku, može se zaključiti da vrednovanje performansi, samo po sebi, dolazi u epicentar posmatranja menadžmenta, pa i svih zaposlenih u hotelskoj kompaniji. Međutim, premda je u poslednje vreme, vidan napredak, u kreiranju i unapređivanju sistema za merenje performansi, još uvek ima poprilično problema koji treba da se rešavaju. To je zbog toga što je ambijent u kome hotelske kompanije posluje dinamično i podložno brojnim turbulencijama koje se snažno povećavaju u vremenima globalnih kriza. Stoga uspeh, u poslovanju, biva uslovljavan realizacijom često promenljivih potreba brojnih stakeholdera sa kojima je kompanija povezana poslovnim vezama. U smislu ispravljanja te devijacije, za to je potrebno da se proces procene performansi obavlja, između ostalog, iz spoljne perspektive, imajući u vidu mišljenja i stavove korisnika, dobavljača i drugih stakeholdera. Takođe, ciljeve i zadatke poslovanja kompanije treba menjati protokom vremena ali i tada kada se ciljevi menjaju, moraju se promeniti

¹³² Jeston, J., & Nelis, J., 2008, Management by process: A roadmap to sustainable Business Process Management. Oxford: Butter- Heinemann, Elsevier Ltd., Jordan Hill.

i neke mere (indikatori) performansi¹³³. Uvođenje savremenih informacionih tehnologija predstavlja revolucionarni skok u hotelijerstvu al ii domen gde se kreiraju performanse višega nivoa i time kompleksije za ocenjivanje. U mnogim segmentima hotelskog proizvoda i usluga mogu inovacije mogu biti zanimljive i uzbudljive, ali u turističkim uslugama i industriji ugostiteljstva, razmatranje kulturne raznolikosti i potreba i očekivanja gostiju neophodno je za utvrđivanje vrednih odluka i metoda u ocenjivanju performansi zaposlenih. Međutim, inovacije se odnose na proces korišćenja bilo koje nove ideje za rešavanje problema. Ideje za reorganizaciju, smanjenje troškova, uvođenje novih budžetskih sistema, poboljšanje komunikacije ili sastavljanje proizvoda u timovima jesu takođe delovi inovacija. Tokom poslednjih nekoliko godina, pronalasci u ugostiteljstvu su se razvijali ubrzanim tempom. Tokom poslednjih godina u svetu dolazi do savremenog uređenja hotelskih soba. Savremene inovativne aktivnosti uključuju tehnološke i ne tehnološke aktivnosti koja hotelska preduzeća pokušavaju da iskoriste i steknu konkurentsku prednost na hotelskom tržištu. Značajan deo sektorskih inovacija uključuje inovacije koje se više primenjuju na postupcima i upravljanju nego na samom hotelskom proizvodu¹³⁴. To se vrlo dobro sagledava ako se apostrofiraju razlike u pristupu tretiranja ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Pregled 6-1 Uočavanje razlika sa aspekta starog i novog odnosa HR.

Stara način odnosa	savremeni pristup HR
Sagledvanja u domenu prijema radnika	
-Velika cirkulacija zaposlenih	- Detaljnije sagledavanje novih radnika iz lokalnog područja i saradnja na duži rok sa postojećim tržištem radne snage
-Ad hoc upošljavanje bez dugoročnih planova i vizija	- Zaposleni se pažljivo biraju po kriterijumima koji su kreirani empirijski i naučno
-Zapošljavanje van prethodne obuke, velika	- Velika fluktuacija doživljava se kao problem u funkcionisanju hotela
- Kretanje radne snage i/iz drugih hotela	
- Nema interesa za umanjenje odliva radnika	
Napredovanje u poslu i unapređenje karijere	
- Magloviti kriterijumi za unapređenje. Sezonski radnici su van obuke i ne prolaze trening	- Planski rad i nadzor nad karijerom zaposlenog
-Napredovanje u hijerarhiji se tretira kao vernost kompaniji	- Napredovanje zaposlenog u saradnji sa lokalnom upravljačkom
	- Sezonski i povremeni radnici se aktivno uključuju u sve oblike treninga
-Mogućnost u napredovanju su ograničene	

¹³³ 3 Striteska, M., & Spickova, M., 2022, Review and Comparison of Performance Measurement Systems. Journal of Organizational Management Studies, p.43-49.

¹³⁴ Stojkanović, D., Petković, Z., Jovanović, R., 2021, Savremene inovacije preduzetništva u ugostiteljskoj i hotelijerskoj industriji, Zbornik radova, EkonBiz, Fakultet za poslovnu ekonomiju Bijeljina, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Bijeljina, jun 2021, str.173-178.

za žene, manjine i ljude sa invaliditetom	- Ista prava za sve oblike zaposlenih
Nagrađivanje i nematerijalne dobiti	
- Obezbeđivanje minimalnih nagrada	- Dobro razvijena skala nagrađivanja i stimulisanja
-Nepostojanje bonova ili drugih oblika novčane nadoknade ili su oni neadekvatni	- Ugovori o naknadnim beneficijama i udeo u raspodeli dobiti
Edukovanje, obuka i razvoj karijere	
10 -Treninzi i obuka nisu planirani, nego se dešavaju od slučaja do slučaja;	53 -Planiranje politike treninga i obuke. Treninzi se promovišu od strane menadžmenta koji aktivno učestvuju;
-Ne učestvuju u obukama, stariji radnici;	- Obuke su povezane sa napredovanjem u karijeri;
-Jaz između obrazovnog i direktnog rada u sektoru	10 - Partnerstvo između industrijskog i obrazovnog sektora
-Obuke su izolovane;	- Obrazovanje se zasniva na istraživanjima i potrebama
Menadžment poslovni ambijent	
-Autoritativna kultura zasnovana na staroj 10 hierarhiji izlučivanja	53 - Zaposleni se tretiraju kao osnovna snaga kompanije
-Zaposleni se tretiraju kao trošak-oni su daleko od odlučivanja i moći	- Participativna menadžment kultura koja se zasniva na demokratskom odlučivanju
-Zaposleni se tretiraju kao prolazno osoblje	- Vitalne odluke se donose i usklađuju sa opštim interesom društvene zajednice;
23	
Izvor: Mihić, S. (2009). Menadžment ljudskih resursa u hotelskim kompanijama Slovenije: Zbornik radova. Bijeljina: Sinergija.	

Zastarela shvatanja HR (ljudskih resursa) dovode u podređen status zaposlene u odnosu na menadžere, jer nema dovoljno brige za njihov status i položaj na poslu, premda su oni u direktnom odnosu sa klijentima. U takvom poretku stvari ne može se očekivati poslovni uspeh većih razmera. Strateški menadžment koji ima jasnu misiju i viziju za svoju kompaniju kao saveznika za poslovne uspehe ima vreme je treba biti strpljiv u realizaciji dobro planiranih ciljeva. Ljudski resursi su, u tom kontekstu, najvrednije što ima jedna hotelska kompanija, jer su oni ta snaga koja može realizovati postavljene ciljeve. Smatra se da je upravo to je najvrednija imovina kompanije koja pojedinačno i kolektivno daje veliki udeo u realizaciji ranije planiranih zadataka i ciljeva¹³⁵. Stoga je, između ostalog, uloga menadžmenta ljudskih resursa u efikasnom organizovanju svih poslovnih aktivnosti kompanije, da angažuje prave osobe na pravom mestu, da zaposleni imaju mogućnost za usavršavanje i napredak, da budu motivisani i nagrađivani i da pravilnom koordinacijom svih

¹³⁵ Šekarić, M., Milovanović, M., Kostić, M., Šekarić-Sotirovski, J., 2015, navedeni rad, str.273-276.

10

aktivnosti obavljaju svoj posao najbolje 10 mogu i ostvare najbolje rezultate za kompaniju¹³⁶. U hotelijerstvu je to konstantno dinamičan proces, zaposleni su na prvom, a gosti 10 drugom mestu, i uključuje u sebe kreiranje i ocenjivanje performansi zaposlenih. Uglavnom, od ljudskih resursa zavisi kvalitet usluga koje će biti pružene gostima, koje će dovesti do njihove satisfakcije i do željenih poslovnih rezultata hotelske kompanije¹³⁷. Poslovno okruženje koje postaje izuzetno složeno zahteva od zaposlenih adekvatan odgovor na brojne izazove. Dobra edukacija, adaptibilnost i fleksibilnost u obavljanju poslova je to što se očekuje od zaposlenih u hotelijerstvu. Dakle, da i u uslovima poslovanja kao što su globalne krize oni treba da se još više usavršavaju i edukuju, da stiču nove poslovne veštine. “Kvalitet ljudskih resursa u turizmu i ugostiteljstvu ima posebnu dimenziju. Turistički radnik komunicira s potrošačima, od njega se zahteva ne samo obrazovanost i stručnost već i komunikativnost, ljubaznost, strpljivost, lični šarm, emocionalna stabilnost”¹³⁸. Takva lepeza zahteva gostiju može se, takoreći, svakodnevno proširivati.

6.4. Primena modela u praksi

6.4.1. Primer hotela „Majestic“ Beograd

Struktura i sadašnje stanje performansi

Hotel „Majestic“, jedan od najstarijih i reprezentativnijih beogradskih hotela, se nalazi se u najužem centru Beograda što mu, zbog lokacije, daje izvesne konkurentske prednosti. Imajući u vidu konfiguraciju i strukturu, za hotelijerstva u Srbiji, on predstavlja hotel osrednje veličine odnosno kapaciteta, sa 89 soba i 109 smeštajnih jedinica. U 2022 godini imao je 75 zaposlenih što je za 14 manje nego u 2019 godini. U savremenim, kriznim uslovima poslovanja, osim toga, na podizanje nivoa kvaliteta performansi zaposlenih utiče i stav menadžmenta da permanentno obrazovanje zaposlenih podiže kvalitet pružanja usluga a time uvećava konkurentsku moć na hotelskom tržištu Beograda, koje postaje sve konkurentnije.

Podizanje nivoa performansi svih zaposlenih dovodi do većeg zadovoljstva gostiju, smeštajem i pratećim uslugama, i to predstavlja dobru osnovu za uvećanje prihoda čak i u uslovima globalnih kriza i vrlo nepovoljnog okruženja za uobičajeno poslovanje. Dakle, posebno se u uslovima dugotrajne krize, izazvane pandemijom virusa, posmatrao se proces permanentnog obrazovanja zaposlenih u hotelu i efekte na performanse, sa njihovim ocenjivanjem, kao krajnjim efektom inovativnosti. Menadžment je, i u takvim uslovima poslovanja, shvatio da će opstati oni hoteli koji se budu najbolje prilagodili novonastalim promenama¹³⁹. Veliku važnost menadžment hotela posvećuje podizanju kvaliteta usluga koji u velikoj meri uslovljen nivoom efikasnosti i efektivnosti osoblja, posebno onih koji stupaju u neposredne odnose sa gostima hotela. Rezultati jednog malog istraživanja ilustruju da pozitivna predviđanja u primeni instrumenata i „svih alata“ upravljanja

10

¹³⁶ Đorđević Boljanović, J., 2009. Menadžment znanja, Beograd: Data Status.

¹³⁷ Vlahović, S., 2007, navedeni rad, str.23-32.

¹³⁸ Čerović, S., 2011, navedeni rad, str. 67-76.

¹³⁹ Živković, D., 2022, Organizacija koja uči i permanentno obrazovanje u uslovima krize u hotelskoj industriji, Teme, Niš, br.1/2022, str.34-45.

ljudskim resursima povećava radnu motivaciju zaposlenih u kreiranju i isporučivanju hotelskog proizvoda i usluga visokog kvaliteta¹⁴⁰. Stoga, je potrebno ulagati mnogo energije i angažovanja u dostizanju visokog kvaliteta koji će upotpuniti potpuno zadovoljavanje gostiju, a to zavisi od performansi zaposlenih i njihovog adekvatnog ocenjivanja za obavljanje poslova i svih, predviđenih, radnih aktivnosti. To je neophodno i zbog poslovanja u kriznim periodima koji su izazvani prirodnim (poplave, požari, zemljotresi, pandemije) ili društvenim poremećajima (opšta ekonomska kriza, nemiri širih razmera, terorizam, ratovi, politička nestabilnost itd.). Upravo su svi zaposleni u hotelu nezamenljiv činilac kreiranja zadovoljstva gostiju hotela ukupnim tretmanom dok u njemu borave. To znači da je nedovoljan, ranije utvrđivan, formani nivo autoriteta kao i moći menadžera koji iz toga proističe a koju menadžeri „starog kova“ prenose na niže instance. Okruženje se stalno i dinamično menja tako da realni tržišni uslovi zahtevaju da se menadžment stalno prilagođava i da razmišlja i anticipira buduće poslovanje na duži rok, i da je rad svakog pojedinca u funkciji zadovoljavanja gosta a time i u ostvarivanja većeg prihoda. Menadžment hotela „Majestic“ to stalno podvlači zaposlenima pre procesa ocenjivanja njihovih performansi, tako da oni povećavaju nivo svoje adaptibilnosti i fleksibilnosti prilikom obavljanja radnih obaveza i predviđenih zadataka.

6.5. Podizanje nivoa performansi i proces ocenjivanja

U cilju podizanja kvaliteta usluga i performansi zaposlenih menadžment hotela zastupa koncepciju da zaposleni moraju konstantno da uče i da se adaptiraju tehnološkim (naročito savremenim informaciono-komunikacionim tehnologijama) i društvenim inovacijama.

Stoga se smatra da hotel predstavlja organizaciju koja uči, i u teškim okolnostima, što doprinosi povećanju profita i dovodi do povećane satisfakcije zaposlenih odnosno povećanje zarada, ali i nematerijalnih stimulacija i kompenzacija. Istraživanja su sprovedena, uglavnom, kombinacijom metoda strukturisanog intervjua i ankete modeliranog upitnika za menadžere i zaposlene u hotelu¹⁴¹. Vizija savremenog obrazovanja, ne samo obrazovnih ustanova i procesa učenja mora da obuhvati sledeće komponente i u hotelijerstvu¹⁴²:

- (1) neophodnost da se uspostavi celo životno kontinuirano učenje svakog pojedinca;
- (2) unutar koncepta celo životnog učenja svaki pojedinac treba da bude ohrabren da planira sopstveni kurikulum za život;
- (3) stalno traženje novih ideja za sutrašnji svet i posebno za sutrašnje škole, jer ne postoji ni jedan idealan način obrazovanja ili obuke pa je nužno koristiti mnogo kompleksnih tehnika koje omogućavaju brže, bolje, pametnije;
- (4) svaka država je specifična i njen napredak zavisi od društvenog sistema, ali i od vizije i nagona pojedinih lidera: direktora, profesora, roditelja, sve do političkih lidera;

¹⁴⁰ Živković, D., Petrović, P., Ercegović, M., „Uticaj pandemije na ekonomski razvoj; tercijalne delatnosti“ („The Impact of the pandemic on economic development tertiary activities“), ECOLOGICA, Beograd, br.101/2021, str.99-104; mart-jun 2021;

¹⁴¹ Živković, D., 2022, navedeni rad, str.56-65.

¹⁴² Petrović, P., Petrović, J., 2013, navedeni rad, str.45-49.

(5) život u tzv. informatičkom dobu zahteva promenu načina na koji učimo i na koji se stvaraju nove ideje odnosno inovacije;

Dobri hotelski proizvodi/usluge ne stvaraju pobednike, u poslu, već pobednici stvaraju dobre inovativne proizvode/usluge, te reinženjering, uglavnom, podrazumeva¹⁴³:

- Izmene radnih odeljenja: od funkcionalnih sektora ka radnim (izvršnim) nivoima;
- Izmene komponenti izvršenja posla: prema složenim poslovima s ciljem da se što više povećava nivo korišćenja vremena u radu;
- Izmene pružanja usluga pojedinaca: od podređenih prema učesnicima²³ i imaju ovlašćenja;
- Izmene u pristupu radu: od proste obuke prema složenom edukovanju (od „kako“ prema „zašto“);
- Izmene u vrednovanju radnih performansi i kompenzacijama: od aktivnosti ka efektima;
- Izmene načela u napredovanju: od performansi ka sposobnostima;
- Izmene sistema vrednosti i korporativne kulture: raditi za goste hotela, a ne za rukovodioca;
- Izmene uloge rukovodioca: od nadglednika prema instruktoru i mentoru;
- Izmene organizovanja kompanije: od hijerarhijske ka ravnoj (flat) sa manje hijerarhijskih nivoa
- Izmene odgovornosti izvršnih rukovodilaca: od supervizora prema vođi (lideru);

U hotelu „Majestic“ zaposleno je bilo, u 2020 godini, ukupno 89 radnika, a broj sezonskih radnika varira oko deset uposlenih po sezoni. Menadžeri pojedinih službi su odgovorili i na pitanja u vezi načina selekcije zaposlenih po pojedinim specifičnim službama, u smislu postojanja nekog od oblika testiranja znanja i sklonosti pre zasnivanja radnog odnosa¹⁴⁴. Imajući u vidu da je kontinuirana edukacija *conditio sine qua non* za uspeh na savremenom hotelijerskom tržištu menadžerima je postavljeno i pitanje da li je zaposlenima, pored internih obuka, omogućeno i usavršavanje putem eksternih obuka. Sagledavani su i stavovi menadžera u pogledu poželjnih kompetencija i karakteristika zaposlenih po pojedinim službama.

U odnosu na dob starosna struktura zaposlenih u hotelu „Majestic“¹⁴⁵:

a) 18-30 godina = 6 (6,9%), 31-50 godina = 54(62,8%), stariji od 50 godina = 26 (30%);
Obrazovna struktura zaposlenih, po stepenu obrazovanja: a) osnovno obrazovanje 10 (11,6%); b) srednja škola 56 (65,1%), c) viša/visoka 4 (4,6%); d) fakultet 2 (2,3%); e) master/dr 1 (1,2%);
Radno iskustvo zaposlenih: a) 0-5 godina = 5 zaposlenih (5,8%); b) 6-10 godina = 10 (11,6%); c) 11-20 godina = 30 (34,9%); d) više od 20 godina = 41 (47,7%);

Broj stranih jezika koji govore zaposleni: a) nijedan 21 (24,4%); b) jedan 56 (65,1%); c) dva 8 (9,3%) i d) tri 1 (1,1%);

Mnogi poslovni subjektima predstoji značajan rad na promeni dosadašnjeg ponašanja i na kvalitetnijem upravljanju promenama, koje pored menadžmenta totalnim kvalitetom (TQM) i Lern menadžmenta i Biznis reinženjering – reinženjering poslovnih procesa. Uglavnom se identifikuju četiri dimenzije cilja reinženjeringa¹⁴⁶: 1. umanjeње troškova poslovanja; 2. podizanje kvaliteta na

¹⁴³ Đuričić, M., Nikitović, Z., Đuričić, M., 2020, Ekonomski kontekst vanrednog stanja i pandemije – reperijske na proizvodno-poslovne sisteme u Srbiji, *73. godišnjak Hrvatski zbornik radova: „Društvo i COVID-19“*, Beograd, str.109-122.

¹⁴⁴ Živković, D., 2022, navedeni rad, str.34-45

¹⁴⁵ www.majestic.org.rs

¹⁴⁶ Pokrajac, S., 2011, Reinženjering: novi početak starog poslovnog koncepta, Škola biznisa br.2, Novi Sad., str.34.

viši nivo; 3. uvećanje obima proizvodnje/prometa (povećano korišćenje kapaciteta); 4. povećanje inteziteta i brzine obavljanja posla;

U doba krize poslovanja, izazvane eksternim faktorima, velika pažnja se posvećuje zaposlenima, kao i na njihovo napredovanje i očuvanje pozicija u poslovanju hotela i pojedinaca-zaposlenih. „Radnik koji je zadovoljan i srećan na svom radnom mestu lakše će se identifikovati s ciljevima kompanije, pa će raditi za nju, ne u njoj. Ako se podrazumevaju elementarni preduslovi, danas se ističu i posebne mere za motivaciju zaposlenih i upravo su nematerijalna priznanja i ovlašćenje njihove maštovitije varijante“¹⁴⁷.

Primena “Mudro cilja” u praksi hotela je vrlo česta. Predviđeni ¹³ cilj: “Prijem, analiza i slanje odgovora na sve upite koji dolaze u odeljenje za rad sa strankama. Neophodno je izvršiti pregled svih predloga odgovora na upite i obezbediti isporuku finalnog odgovora. Svi odgovori treba da budu poslani u roku od 10 dana od dana prijema upita, tako da 95% stranaka bude zadovoljno odgovorom, odnosno da nema potrebe za dodatnim analizama.” Simboli znače sledeće¹⁴⁸:

M-merljiv - " da 95% stranaka bude zadovoljno odgovorom“.

U-uvremenjen - " Svi odgovori treba da budu poslani u roku od 10 dana od dana prijema upita“.

D-dostižan – Pretpostavlja se da zaposleni ima resurse da ostvari cilj.

R-relevantan – Podržava misiju organizacije.

O-osoben - “Prijem, analiza i slanje odgovora ”

Uporedni pokazatelji poslovanja hotela „Majestic“ najbolje ilustruju u kakvoj se krizi, izazvanoj pandemijom, i vanrednom situacijom našao hotel i kakve su bile katastrofalne posledice po prihod i nagrađivanje zaposlenih u pogledu zarada i ostalih stimulacija¹⁴⁹.

Tabela 6-1 Kumulativni promet hotela „Majestic“ u 2019 i 2020 i 2021 godini - u 000-din. i euro

	hotel	restoran	Svega	euro
2019 godina	174.006	85.006	259.012	1.487
2020 godina	65.932	34.133	100.054	698
2021 godina	78.543	56.455	134.998	1.149

Izvor: Podaci računovodstvene službe hotela „Majestic“

Upoređujući 2019 godinu, pre nastale opšte krize poslovanja sa poslovnim rezultatima nakon dosta otežanog i »poremećenog » poslovanja vidi se da je hotel ostvario drastičan pad prometa, odnosno samo 35, 96% u odnosu na prethodnu godinu (2019). Tendencija pada realizacije odnosno pada prometa se nastavila i tokom 2021 i 2022 godine. Neosporno, saniranje preduzeća obuhvata Ublažavanje posledica pandemije i drastičan pad poseta gostiju obuhvatalo je brojne i intezivne mere (eksternih i internih karaktera) i menadžerskih aktivnosti kriznog rukovodstva preduzeća. Međutim i pored očigledne krize poslovanja izazvane globalnom zdravstvenom krizom. rukovodioci pojedinih službi u hotelu „Majestic“ su zamoljeni da, u skladu sa vlastitim stavovima, rangiraju određene ponuđene sposobnosti i profesionalnih karakteristike zaposlenih.

¹⁴⁷ Čerović, S., 2011, navedeni rad, str.24-35.

¹⁴⁸ MNG – Centar za ljudske resurse i menadžment, www.ocenjivanjeperformansi.com/pdf

¹⁴⁹ Živković, D., 2022, navedeni rad, str.56-65.

Rangiranje je sprovedeno tako što su rukovodioci dodeljivali rang od 1 do 6 za osam različitih karakteristika i sposobnosti zaposlenih (najmanje vrednovana sa 1 a najviše vrednovana sa 6);

Tabela 6-2 Rangiranje poželjnih karakteristika zaposlenih, po službama, u hotelu (n=80)

Sposobnosti i karakteristike	Prosečan rang
Komunikacione sposobnosti	2,60
Orijentacija na potrebe klijenata	2,70
Poznavanje odgovarajućih zakona i propisa	3,10
Sposobnost za timski rad	3,60
Poznavanje rada na računaru	3,70
Organizacione sposobnosti	4,00
Snalažljivost	4,10
Emocionalna stabilnost	5,45

Izvor: Živković, D., 2022, navedeni rad, str.56-65.

I u vremenima izuzetno teškim, zahvaćenim mnogim opštim krizama bitno je voditi računa o kvalitetu usluga i performansama zaposlenih, odnosno međuzavisnosti ovih komponenti.

Kvalitet usluge u velikoj meri zavisi od efikasnosti i efektivnosti radnika i od njihovog permanentnog učenja i usavršavanja, a to podiže motivaciju zaposlenih u isporučivanju usluge visokog kvaliteta. U uslovima opšte krize kada radnici poseduju osećaj odnosa¹⁵⁰ do realan utisak da njihov hotel dosledno i adekvatno primenjuje instrumente ugrađene u sve faze upravljanja ljudskim resursima (selekcija, obuka, ocenjivanje performansi, nadoknade i koristi), tada su oni motivisani da sa punim elanom rade svoj osnovni posao, a to je usluživanje gostiju¹⁵⁰. Zato se naporu u promovisanju kvaliteta usluga moraju zasnivati na upravljanju ponašanjem i edukacijom zaposlenih, te to (gledajući sa aspekta sinergije) dovodi do »učeće organizacije«. Stoga, permanentno učeća organizacija je koncept koji postaje sve više raširena filozofija u svim adaptibilnim kompanijama, od najvećih transnacionlnih, do onih najmanjih. Na takvu filozofiju »naslanja se« i menadžment hotela »Majestic« i nastoji da je inkorporira u svest i nastojanja uposlenih radnika.

Tabela 6-3 Odnos u ocenama performansi zaposlenog – situacije kada članovi tima imaju ulogu ocenjivača konkretnog zaposlenog

Indikator	učešće u strukturi %
1. Stručnost	22
2. Kvalitet rada	21
3. Tačnost/prisutnost	19
4. Racionalnost	18
5. Stav	14
6. Lične karakteristike	14

¹⁵⁰Živković, D., 2022, navedeni rad, str.56-65.

7. Timski rad	12
8. Fleksibilnost	11
9. Odnosi s korisnicima usluga	10
10. Odnos s autoritetom (menadžerom)	10
11. Samostalnost	10

*U strukturi, zbir je veći od sto, stoga što je dopušteno više odgovora.

Izvor: Sprovedena anketa u hotelu (april 2022 godine)

Smatra se, među menadžmentom, da je ova vrsta vrednovanja karakteristika zaposlenih pojedinaca i najrealnija, jer se zaposleni, međusobno, najbolje poznaju. Stoga se ovaj model ocenjivanja performansi zaposlenih preporučuje i drugim hotelima, pogotovo ako su približno isre veličine i strukture. U tom kontekstu nije zanemarljiva ni destinacija odnosno mikro lokacija hotela.

6.5.1. Primer hotela „Zira“

Lokacija i zaposleni

Hotel „Zira“ se nalazi u centru Beograda, otvoren je 2008 godine, i raspolaže sa 125 superior (jedno krevetnih i dvokrevetnih soba) i de lux soba (apartmana). Sve sobe su vrlo komforne, opremljene su najsavremenijom informaciono-komunikacionom tehnologijom i neophodnom aparaturom. Gostima je na raspolaganju fitnes i velnes centar koji su u sklopu hotela, opremljen najsavremenijim uređajima uz stalno prisustvo obučenog i kvalifikovanog osoblja. Zira, kao hotel prvenstveno namenjen poslovnim ljudima, poseduje konferencijski centar koji obezbeđuje visokoprofesionalnu organizaciju konferencija i brojnih ekskluzivnih manifestacija. Kongresni centar se sastoji od tri sale, koje se (zahvaljujući pokretnim zidovima, fleksibilnim dimenzijama) mogu prilagoditi potrebama i zahtevima poslovnih ljudi i ostalih gostiju, po potrebi. Pored toga, tri funkcionalne prostorije mogu se preurediti u banket salu, koja može da primi 400 ljudi, i da bude funkcionalna. U hotelu Zira ukupno je zaposleno 300 ljudi, sa mogućnošću upošljavanja sezonskih radnika mimo osnovnog broja. što je, uobičajeno, još desetak ljudi. Tako da je stopa fluktuacije, godišnje, oko 10 odsto, dok je stopa odustajanja od 5 odsto uglavnom zbog pronalaska novog posla ili neispunjenja očekivanja menadžmenta. Zira je hotel koji afirmiše Beograd i Srbiju, namenjen je poslovnim ljudima ali i drugim namernicima. Pored marketinških aktivnosti, za značaj poslovanja bitna je i intenzivna primena informacionih tehnologija (Mikros – Fidelio program) i korišćenje „on line“ sistema za rezervaciju. U poređenju sa drugim hotelima u Beogradu, iste kategorije, ovaj hotel se izdvaja, što se vidi po UTSC, mišljenjima i komentarima gostiju.

Organizaciona struktura i organizacija rada

Organizaciona struktura u ovom hotelu predstavlja kompleksne odnose na osnovu kojih zaposleni, pod vodstvom menadžera, različitih nivoa, ostvaruju zajedničke ciljeve, koji se konstantno pomeraju i razvijaju. Oni se detaljno i ambiciozno planiraju, dugoročni su i otvoreni za reviziju. Ovako postavljena organizaciona struktura predstavlja stabilan okvir i način na koji su aktivnosti organizacije podeljene, organizovane i koordinirane. Organizacija rada u hotelu je definisana je

kao oblik u kome poslove obavljaju uslužno-proizvodni radnici koji predstavljaju sadržaj hotelskog poslovanja, u kome se donose odluke o ekonomskim rezultatima poslovanja¹⁵¹. Poslovi su podeljeni na sektore, a grupisani su logično i međuzavisno. Podela na sektore, rezultat je odluke rukovodilaca na konkretnu podelu radnih aktivnosti, koji imaju veliki izbor. Rukovodeći menadžeri su organizovani po departmanima i odeljenjima. Menadžment upravlja, planira, organizuje, koordinira i kontroliše rad hotela, zastupa i obezbeđuje zakonitost i efektivnost njegovog poslovanja i osmišljava ukupnu strategiju razvoja hotela. Menadžment hotela predstavlja: direktor, izvršni direktor, glavni operativni službenik, direktor za hranu i piće, administrativni menadžer. U okviru hotela formirane su sledeće osnovne interne jedinice ili odeljenja: (1) divizionarna soba, (2) sektor hrane i pića;

Sektorska soba je zadužena za sledeće poslove: održavanje imovine, inventar i hotelsku infrastrukturu, nabavku robe za hotel, prijem i smeštaj gostiju, pružanje usluge gostima hotela, fizičko obezbeđenje, higijenske i druge poslove koji odgovaraju kategoriji. U sektoru organizacije poslova su unutrašnje jedinice i to¹⁵²: (1) odeljenje za računovodstvo, (2) odeljenje za ljudske resurse, (3) divizijske prodaje, (4) odeljenje tehničkog održavanja, (5) odeljenje nabavke, (6) prijemno odeljenje, (7) odeljenje obezbeđenja i (8) domaćinstvo;

U sektoru hrana i piće uspostavljene su unutrašnje jedinice i to: 1. departman restorani, 2. samostalna kuhinja i 3. odeljenje mini bara;

Poslovi su sistematizovani prema vrsti, složenosti i drugim uslovima neophodnim za njihovo obavljanje i u okviru organizacionih jedinica. Direktor hotela: rukovodi, planira organizuje, koordinira i kontroliše sektor upravljanja sobama i sektorima hrane i pića. On donosi poslovnu politiku hotela, utvrđuje finansijske planove kao i planove razvoja hotelskih usluga, odgovoran je za njihovu realizaciju nakon usvajanja, predlaže organizaciju i zadatke pojedincima i zadatke hotela i svih unutrašnjih jedinica. Predlaže: raspoređivanje osoblja na određene zadatke, disciplinske mere za povredu dužnosti, formiranje komisija ili radnih grupa kada se ukaže potreba. Preduzima sve mere da hotel pruža najkvalitetnije usluge, insistirajući na maksimalnom nivou obučenosti zaposlenosti i podizanju nivoa njihovih referenci. Stvara uslove da svaki zaposleni bude maksimalno obučan i motivisan za rad, preduzima sve organizacione radnje na izvršenju godišnjeg biznis plana hotela. Učestvuje u davanju predloga za izradu investicionog programa i odgovoran je za njegovu realizaciju, sklapa ugovore sa preduzećima i fizičkim licima, rukovodi hotelom i koordinira rad internih jedinica, prati ukupnu strategiju razvoja u oblasti ugostiteljstva, realizuje međunarodne i domaće manifestacije u hotelu.

Izvršni direktor: koordinira i kontroliše rad svih ostalih unutrašnjih jedinica, organizuje i rukovodi poslovanjem hotela, zastupa preduzeće i zaključuje ugovore. Priprema poslovne planove i razvojne programe i stara se o njihovom izvršavanju, izrađuje dugoročne planove razvoja i nadgleda rad u hotelu, analizira mesečne i godišnje izveštaje koje podnose direktor operacija i direktor za hranu i piće. Učestvuje u pripremi hotelskih usluga, prati i uspostavlja poslovne kontakte sa glavnim poslovnim partnerima, vodi poslove iz svoje nadležnosti, prati globalnu strategiju. U saradnji sa

direktorima divizija, na predlog načelnika odeljenja, izrađuje plan korišćenja godišnjih odmora zaposlenih, odlučuje o odgovornostima zaposlenih i njihovim pojedinačnim pravima i obavlja sve poslove propisane zakonom i poslovnikom hotela. Takođe zamenjuje direktora u odsustvu, obavlja i druge poslove na zahtev direktora i odgovoran je za njegov rad.

Glavni operativni direktor odgovoran je za rad hotela i direktno je odgovoran izvršnom direktoru. Potom, odgovara za obezbeđivanje najvišeg nivoa hotelskih usluga i tehničkih uslova (telekomunikacioni sistemi i IT tehnologija) za rad hotela, prema međunarodnim standardima. U domen njegove odgovornosti su obaveze regrutovanja i zapošljavanja, obuku, utvrđivanje odgovornosti zaposlenih, procenu njihovog rada odnosno ocenjivanja performansi ali i rešavanje problema. Zatim, kreira strategiju ljudskih resursa u hotelu „Zira“ i utvrđuje HR prioritete. Razvija, upravlja, administrira i sprovodi programe ljudskih resursa, kako bi identifikovao potrebe za novim talentima. Predlaže prijem i prestanak rada određenih zaposlenih u svom sektoru, identifikuje probleme u sektoru rada i angažuje se na njihovom rešavanju ali i o kvalitetu usluga hotela. On predlaže disciplinske mere u imidžu kršena obaveza, insistira na maksimalnoj obući zaposlenih, stvarajući uslove da svaki zaposleni bude maksimalno obučen i motivisan za rad, praćenja i uspostavlja poslovne kontakte. Preduzima sve organizacione radnje na unapređenju kvaliteta hotelskih usluga. Odgovoran je za glavne poslove održavanja odeljenja, recepcije, odeljenje obezbeđenja, odeljenja domaćinstva i poslove kadrovskog administratora. Direktor za hranu i piće: rukovodi, planira, organizuje i koordinira rad sektora za hranu i piće, stručne smernice za rad šefova odeljenja. Daje kvartalne izveštaje direktoru koji služi kao polazna osnova prilikom ocenjivanja performansi zaposlenih. On insistira na maksimalnom nivou obučenosti zaposlenih, stvarajući uslove da svaki zaposleni bude maksimalno obučen i motivisan za rad. Veoma je teško napraviti odgovarajuću kulturnu promenu kao što je lako promeniti strukturu.

Neophodno je prvo razumeti organizacioni proces i glavne alternativne oblike organizacije, a zatim preći na metod koji će se koristiti¹⁵³. Organizacija zahteva odvajanje i integraciju, a to podrazumeva dogovor o određenim aktivnostima ili zadacima koje treba efikasno obavljati, a integracija podrazumeva i koordinaciju pojedinaca kako bi se poslovni zadatak obavio na uobičajeni način. Kada je i pitanju struktura, susreću se, uobičajeno, četiri tipa (preduzetnička, birokratska, matrična i nezavisna) dok je u hotelu Zira primenjena birokratska forma koja je bila standardni oblik organizovanja hotela.

Komunikacioni mediji u hotelu „Zira“

Izbor komunikacionog medija koji se koristi u hotelu „Zira“ je različit u zavisnosti od poruka koje treba preneti zaposlenima. Svakodnevno se koriste govorni mediji kao što su sastanci, tzv. brifing sastanci (u trajanju od 20 do 40 minuta) na kojima su prisutni: generalni direktor, rukovodioci operacija i linijski menadžeri. U hotelu Zira se održavaju nedeljni sastanci vezani za budžet, sektora hrane i pića, te sastanak operativnih i linijskih menadžera. Za komunikaciju između zaposlenih koriste se govorni mediji i pisani mediji (izveštaji, obaveštenja, e-mail). Komunikacija je uglavnom na engleskom jeziku, usmeno i pismeno. Svi zaposleni moraju biti uniformisani i upućeni, a

¹⁵³ Susnjar G. Stangl, V., 2005, Undertakings of , Human Resource Management, Faculty of Economics Subotica.

opreznost se odnosi na pojavu grešaka ako informacije nisu tačne. U sektoru usluga ljudski resursi, osoblje hotela, je rezultat interakcija između osobe koja prodaje usluge i klijenta, svaka greška se lako uočava i veoma ozbiljno razmatra. Zadovoljstvo gostiju može se u potpunosti obezbediti samo kada postoji puna saradnja i komunikacija između zaposlenih u hotelu. Za unapređenje kvaliteta usluga najznačajnije je efikasno upravljanje ljudskim resursima i uspostavljanje odnosa među zaposlenima, kako bi se radom (uz ocenjivanje doprinosa) postigao odgovarajući kvalitet. Rukovodstvo ovog hotela je prepoznalo da je neophodna obuka za sve zaposlene i rukovodstvo, jer je to važno i zahteva dobru komunikaciju ne samo između kolega istog već i svih drugih sektora i odeljenja. Zato su organizovali obuku „komunikacionih veština“ koja je pomogla zaposlenima da drugačije razmišljaju. U te svrhe angažovana je agencija koja se bavi konsaltingom i menadžmentom u oblasti ugostiteljstva i turizma.

Motivacija zaposlenih u hotelu „Zira“

Menadžment hotela obraća posebnu pažnju na motivaciju zaposlenih ako želi usluge vrhunskog kvaliteta i održi nivo konkurentske prednosti u hotelijerstvu. Motivacija se realizuje preko sistema nagrađivanja, koji nagrade dobijaju za dobro obavljeni posao i poseban trud. Međutim, da imaju motivacionu snagu moraju biti kompatibilne sa potrebama zaposlenih. Stoga je imperativ da menadžment prepozna potrebe zaposlenih u skladu sa primenom odgovarajućih sistema nagrađivanja, a ono što karakteriše zaposlene u hotelu Zira je ljubaznost, profesionalnost i komunikativnost zaposlenih. Svaki zaposleni ima tablicu sa svojim imenom i u svakom trenutku mogu da pomognu gostu. Zaposlene odlikuje izuzetno strpljenje, uslužnost, opšta kultura, obrazovanje i dobar nivo informisanosti, koja je neophodna za obavljanje posla. Svo osoblje dobro govori engleski, a dobar broj njih i drugi strani jezik. Većina zaposlenih dobija pohvale u restoranu i a recepciji. U knjizi gostiju, ali i na upitima koji se nalaze u sobama, gosti ostavljaju, uglavnom pozitivne, komentare, što svakako poboljšava kvalitet usluga. Takođe veliki broj komentara, utisaka i ocena, gosti ostavljaju na sajtovima, što svakako utiče na mišljenje, odnosno odliku potencijalnih gostiju, da izaberu hotel „Zira“. Proces planiranja ljudskih resursa se, uobičajeno, sastoji od 4 faze i primenjuje se u hotelu Zira¹⁵⁴:

I prikupljanje podataka u unutrašnjoj i spoljašnjoj sredini,

- Unutrašnji faktori (organizaciono) okruženje;
- Faktori spoljnog okruženja;

II Anticipiranje potreba (ponude i tražnje) za ljudskim resursima;

- Kvantitativna metoda
- Kvalitativna metoda;

III Usklađenost ponude i tražnje za radnim osobljem;

Neusklađenost može da rezultira dvostruko:

- a) Suficit- ponuda nadmašuje očekivanu tražnju;
- b) Stanje u kojem očekivana tražnja nadmašuje očekivanu ponudu;

IV Praćenje, evolucija i korekcija plana;

¹⁵⁴ www.zira.rs (11.05.2020),

Planiranje ljudskih resursa u hotelu Zira je veoma složen i odgovoran zadatak poveren menadžeru za ljudske resurse, koga (njegove performanse) ocenjuju zaposleni radnici hotela. Ocenjivanje se obavlja po osnovu postavljenih pitanja, odnosno ankete, a odgovori su predviđeni na vrednosnoj lestvici od 1 do 5, po normalnoj skali. Na primer, na postavljeno pitanje “da li menadžer u komunikaciji sa zaposlenima daje jasna i precizna uputstva sledili su (od 40 anketiranih) sledeći odgovori:

(1) Uopšte se ne slažem-nisu ni jasna ni precizna;	0
(2) Nisam saglasan	6%
(3) Nisam formirao stav	19%
(4) Saglasan sam	56%
(5) U potpunosti se slažem	19%

Izvor: Anketa sprovedena u hotelu, mart 2020 godine;

Uglavnom, pitanja iz oblasti ocenjivanja, a naročito satisfakcije zaposlenih odnose se na stepen u kojem su očekivanja gotovo svih radnika hotela, vezana za konkretan posao ispunjena odnosno realizovana shodno usmenom ili pismenom obraćanja menadžera.

Individualni doprinos i ocenjivanje performansi zaposlenih

Efikasnost planiranja radne snage u „Ziri“ podrazumeva zajednički stav o očekivanom ishodu menadžera i zaposlenih. Zaposleni ne dostavljaju samo opis posla i listu ciljeva nego moraju razumeti očekivanja u pogledu radnog učinka (performansi) zaposlenih. Izražavanje ciljeva pomoću pitanja koja počinju sa „šta“ (šta da se radi?) umesto sa „kako“ – omogućava zaposleni mada odluče za odgovarajući pristup kada počnu da rade na nečemu. To dovodi do većeg nivoa odgovornosti i posvećenosti zaposlenih. Menadžeri imaju ulogu da omoguće zaposlenima postizanje dogovorenih rezultata. Pregled rezultata zaposlenima je od suštinskog značaja jer to može upozoriti menadžere ako se nešto ne može uraditi u dogovorenom roku.

Svrha sagledavanja rezultata je da se u budućnosti podrži rad zaposlenih, na pravi način ili da ih po potrebi preusmere. Pohvale za nešto što je dobro urađeno ili završen zadatak – može povećati motivaciju za rad. Sistem evaluacije (ocenjivanje performansi) omogućava sagledavanje rezultata radnog ciklusa i efikasnosti. Organizacione jedinice ljudskih resursa zahtevaju da svaki resorni rukovodilac obavlja procenu učinka svog osoblja na godišnjem i polugodišnjem nivou, a često i kvartalno. Direktni linijski menadžer je obično ključni čovek ili jedini izvor povratnih informacija i evaluacije, a u većini slučajeva to je osoba koja obavlja intervju za procenu. Prednost je u tome što neposredni rukovodilac obično zna većinu zadataka koje je pojedinac obavljao i koliko ih dobro obavlja. Godišnje ocenjivanje performansi je logična posledica tekuće implementacije upravljanja efikasnošću rada, koja se odvija tokom godine i to između supervizora i zaposlenog koji se konkretno ocenjuje u realnom vremenu.

Samooocenjivanje je model koji se, takođe, primenjuje u hotelu, pripremajući za procenu intervju (approvalni intervju) i popunjavajući poseban obrazac o proceni sopstvenog rada. Linijski menadžeri mogu neformalno da pozovu saradnike i one kojima je nadređen da doprinesu proceni pojedinaca, ali se ne koriste samo ti izvori.

Plata uključuje mnogo različitih faktora, a u osnovi predstavlja transakciju, jer poslodavac plaća određeni iznos kao protivvrednost za radni doprinos, radne veštine, posvećenost i lojalnost. Ona uključuje mnogo različitih faktora i može biti diskriminisana po osnovu pola i društvenog sloja, a gotovo najviše utiče na stepen kojima ljudi cene svoj rad. Ne samo o iznosu koji se dobija, već i o prirodi ugovora. Više plaćeni poslovi obično znače da osoba vredi onoliko koliko radi. Poslodavci obično usvajaju jedan od tri pristupa plaćanju, sa fokusom na usluge, mogućnosti i rezultate.

Fokusiranje na ugovore o uslugama karakteriše otvoren kontinuiran rad na povećanju plata i godišnje inspekcije. Fokusiranje na veštine dovodi do većih troškova rada ako je veći kapacitet ili manji, dok se usredsređivanje na efekte obavljenog posla usmerava na kreiranje ciljnih zadataka, prihvatanje amandmana i bliski odnos između onog što pojedinci postižu i njihovog iznosa nadoknade za rad. Osnovni obrazac plaćanja se uglavnom imenuje kao „tradicionalni“ pristup, jer je fokusiran na intezitet rada. Potpuno suprotno ostala dva modela plaćanja mogu se posmatrati kao različita vrsta „netradicionalnog“ pristupa, jer je pažnja usmerena ka nagradama za pojedinačne doprinose. U praksi hotela „Zira“, ovi pristupi nisu nekompatibilni i svi se primenjuju. Većina ljudi je stoga plaćena na ime troškova rada za svoj angažman, ali se daju povišice ili stimulacije, odnosno stimulatívne isplate, koje se definišu prema njihovom individualnom doprinosu. Elementi zarada određuju se u saglasju sa osnovnom misijom i vizijom kompanije i negovanjem konkretnih načela i delovanja pojedinih zaposlenih. Nepromenjeni iznosi i delovi plate se ostvaruju redovno na nedeljnom ili mesečnom nivou za pojedince, a menjaju se samo u izuzetnim okolnostima. Obično se utvrđuju ugovorom, kao što su: novčana stimulacija (u obavljanju radnih smena ili samo noću), beneficije (bolovanje, plaćeni obroci, vaučeri) i specijalni aditivi („tuning“). Promenljivi elementi mogu varirati u zavisnosti od zaposlenog i poslodavca, kao i različiti bonusi, podsticaji i prekovremeni rad.

Zira sistem plata sastoji se od sledećih elemenata¹⁵⁵:

- 1) Osnovna zarada – redovna plata;
- 2) Povlastica – plaćeni obroci u smenama ili plaćene prevozne karte u javnom prevozu;
- 3) Nagrada za zaposlene koji rade noću, posebno obračunata;

Bonusi i prekovremeni rad se ne naplaćuju, a menadžment ne praktikuje podsticajnu zaradu kao motivaciju zaposlenih, i pored dobrog poslovanja;

Promocije, transferi i degradacije dolaze kao rezultat ocene performansi zaposlenih u hotelu. Pomeranje zaposlenih u hotelu, u okviru hotela – pomeranje na gore u okviru hijerarhijske lestvice, premeštanje, pomeranje na niže vrednovane poslove i otpuštanje su ključni elementi koji se odnose na ljudske resurse i u ovom hotelu.

S druge strane, sposobnost poboljšanja, u većini slučajeva predstavlja važan podsticaj za realizovanje nadprosečnih rezultata u menadžmentu hotela. Neophodno je poboljšati pravilno određivanje plata koje proizilaze iz ostvarenja, a nisu čin favorizovanja¹⁵⁶. Međutim, ispravan i sposoban za napredovanje može biti uzrok većeg problema. Jedan od problema je to što ljudi koji su došli radi unapređenja izazivaju osećanja ogorčenosti i otpora koji mogu direktno uticati na

¹⁵⁵ www.zira.org (11.05.2022)

¹⁵⁶ Internal documentation Hotel Zira, 2022.

njihovo raspoloženje i rentabilnost njihovog rada. Osim toga, veliki problem je diskriminacioni odnos prema nekim grupama zaposlenih, mada većina zaposlenih prihvata princip, odnosno zakonsku načelo, da ne podlegnu bilo kom obliku diskriminacije (rasna, starosna, etnička, rodnoj i dr.) tokom procesa uvođenja u posao. U realnosti se, ipak pojavljuje, dosta toga na račun žena, ³¹ seksualnih opredeljenja, starijih radnika i manjinskih grupa u odlučivanju o poboljšanju. To je razloga zašto se uvode pozitivne mere sa ciljem da se ljudima, koji bi mogli biti izloženi diskriminaciji, obezbedi ista nova priprema, a samim tim i mogućnost napredovanja. Transfer je proces u domenu ljudskih resursa čija je svrha raznolika. On se koristi da ljudi prošire svoje iskustvo na radnom mestu i na taj način poboljšaju prelazak na upražnjena radna mesta, kada je to u pitanju. Mnogi menadžeri srednjeg ranga dostižu određeni nivo, u hijerarhiji, i jednostavno ne mogu da nastave da napreduju jer za njih nema mesta na vrhu. Ovi rukovodioci se pomeraju na ostale pozicije kako bi zadržali motivaciju za rad i povećali interesovanje za novi posao, jer se viši rukovodioci ne odlučuju na degradiranje ili otpuštanje. Disciplinske mere se preduzimaju kada zaposleni krši politiku ili hotel ne ispunjava očekivani učinak, te menadžeri moraju da reaguju na taj problem i situaciju dovedu u red.

Disciplinske mere se, uobičajeno, sprovode u nekoliko ³¹ adacija – upozorenje, usmeni ukor, pojačan nadzor, suspenzija, transfer na drugo radno mesto, degradacija i otpuštanje, dok se problem ne reši ili otkloni. S druge strane, nedovoljno snalažljivi menadžeri mogu biti upućeni na dopunsko usavršavanje ili edukaciju, neki da bi „pojačali“ poziciju sondiranja, ali sa daleko manje odgovornosti. Ma koliko god odluka o razrešenju bila teška, logika planiranja ljudskih resursa često zahteva takvu reakciju. Hotel „Zira“ odlučuje o unapređenju generalnog direktora, na osnovu mišljenja resornih ministara, ali to je retkost. Ako postoje slobodna radna mesta, uglavnom se koristi bilo koji od eksternih izvora zapošljavanja. Uprava hotela je često koristila opomene i pismena upozorenja (pisma upozorenja), kao vid disciplinske mere u slučajevima kršenja pravila i procedure rada¹⁵⁷. Međutim, često zaposlenima, pre toga, nije rečeno da je određena radnja kršenja pravila i procedura, te ova mera opreza, uglavnom, nije dovoljan razlog za otpuštanje.

S druge strane, timski rad u hotelu Zira vodi prema efikasnom i efektivnom poslovanju, kao i u svakom drugom hotelu. To se posebno odnosi na izradu projektnog zadatka, postizanju projektnih rešenja i njihovoj kontroli. Tu realizaciju se motivacijom sve više unapređuje, te timski rad se posmatra kao deo organizacione kulture.

U okolnostima kada nema motivacije, oseća se neizvesnost na radnom mestu, kada može da opada kvalitet rada. Stoga se zastupaju modeli upravljanja koji su zasnovani na znanju, posebno na timskom radu, uključujući stručnu analizu, profesionalizam, razvoj komunikacije, donošenje odluka na nižim nivoima, te se traži balans između više modela upravljanja hotelom. U nastojanju da hotel zadrži svoju tržišnost i konkurentnost rukovodstvo hotela bi, u budućem radu, trebalo da posveti, više pažnje daljoj edukaciji zaposlenih ali i da posebnu pažnju posveti razvoju saradnje i dobrim odnosima unutar hotela, kao i uticaj ocene performansi zaposlenih i uspostavljanje sistema u nagrađivanju zaposlenih, i njegovu efikasnu i efektivnu primenu.

¹⁵⁷ www.zira.org (12.05.2022)

6.5.2. Primer hotela „Heritage“

Lokacija, konfiguracija i vrste gostiju

Hotel Heritage nalazi se u ulici Mije Kovačevića u Beogradu, koja je jako prometna i opterećena saobraćajem, povezuje dve jako bitne tačke, Vukov spomenik i kružni tok Bogoslovije, na Karaburmi odnosno na području opštine Palilula. U blizini su i sportski objekti (hala „Pionir“, Ledena dvorana, Omladinski stadion i dr.). Hotel je kategorisan sa četiri zvezdice. Po svom kapacitetu hotel poseduje 40 smeštajnih jedinica, od toga 3 jedno krevetne sobe, 25 dvokrevetnih soba, 6 junior apartmana i 6 kompletnih apartmana. Takođe, od sadržaja nudi otvoreni parking sa obezbeđenjem, podzemnu garažu. Hotel poseduje *A la carte* restoran u prizemlju sa terasom i zatvorenom staklenom baštom, menjačnicu, službom-poslovnicom *Rent a car*, konferencijsku salu kapaciteta 40 mesta kao i *Rooftop bar* na poslednjem spratu hotela. Hotel je pretežno namenjen poslovnoj klijenteli odnosno gostima, moderno projektovan i enterijerski opremljen.

Prilikom projektovanja planiran je da bude dominantno i jako energetske efikasan, kao i da koristi obnovljive izvore energije te shodno tome poseduje izuzetno dobru termoizolaciju, specijalna stakla na svim prozorima, od rasvete koristi se samo LED rasveta. Za grejanje i hlađenje objekta koristi se sistem toplotnih pumpi voda vazduh, te na taj način objekat manje zagađuje okolinu a ujedno nije zavistan od dobavljača toplotne energije. Na krovu hotela nalaze se i solarni paneli, u funkciji zagrevanja sanitarne vode gde se u toku sunčanih dana dobija bukvalno besplatna energija koja je obnovljiva i ne zagađuje životnu sredinu.

Pored gostiju iz poslovnog sveta, hotel takođe ima dobru saradnju sa stranim turističkim agencijama i turoperatorima koji dovode grupe gostiju. Najčešće su to gosti iz Azije, koji na svojoj „Balkanskoj ruti“ provode 1 ili 2 dana u Beogradu a hotel je pogodan zato što se autobusom može doći do glavnog ulaza u hotel i zato što hotel poseduje parking za autobus. Posle Azijata, po broju noćenja tu su Grci, Turci i Španci. U sadašnjoj situaciji odnosno uslovima poslovanja, trenutno u hotelu radi 36 zaposlenih, podeljenih-svrstanih u 6 sektora¹⁵⁸: Sektor recepcije, F & B sektor (hrana i pića), Domaćinstvo, Prodaja i marketing, Finansije, Tehnička služba održavanja;

Upravo, zbog veličine i kapaciteta hotela nastojalo se da se napravi ne tako glomazna i „stroga“ hijerarhija već sistem koji može brzo i efikasno da reaguje a da pri tome ispoštuje definisane procedure ponašanja i obavljanja dužnosti. Kako bi se kreirao i proizveo visok nivo kvalitetne usluge koji se potom mora održati dugoročno, svaki sektor ima svoje standarde i procedure koje svakodnevno moraju biti ispoštovane u radu. Standardne operative procedure predstavljaju uputstvo kako se šta radi u poslu, počev od dolaska na posao, ličnog izgleda i higijene, međuljudskih odnosa u kolektivu i naravno najbitniji deo procedura posvećen je samom operativnom delu posla koji zaposleni obavlja u hotelu, komunikacija sa gostima, ponašanje, poslovna tajna itd.

Promotivne aktivnosti i ocena preferencija zaposlenih

¹⁵⁸ www.zira.org (23.03.2022)

Promotivne aktivnosti hotela Heritage, predstavljene su kroz nekoliko najbitnijih segmenata odnosno načina oglašavanja:

(1) Direktan kontakt preko sektora prodaje

Prilikom planiranja promotivnih aktivnosti, krenulo se od toga da je hotel namenjen prvenstveno poslovnoj klijenteli te je sam sektor prodaje kao i menadžment uvek u stalnom kontaktu sa firmama, posebno onim koje se bave uvozom/izvozom, stranim predstavništvima, predstavnicima inostranih firmi i brendova odnosno svih onih kojima dolaze gosti van Beograda u česte posete ili su im za potrebe sastanaka, obuka ili sličnog potrebni konferencijski ili restoranski kapaciteti. Upravo iz tih razloga se najviše pristupilo realizaciji projekta „Heritage Rooftop“ Open air gastro bar, odnosno otvaranju restorana sa terasom na poslednjem spratu hotela odakle se pruža predivan pogled na skoro celi Beograd. Kroz reklamiranje samog restorana preko društvenih mreža najviše, a zatim i putem outdoor media odnosno bilborda kao i u saradnji sa mnogim „bloggerima“ i „influencerima“ za kratak rok došlo se direktno do ciljane target grupe a na taj se na „mala vrata“ promovisao i sam Hotel Heritage.

Društvene mreže trenutno obezbeđuju, i za ovaj hotel, najjeftiniji i verovatno najefikasniji način reklamiranja ili promovisanja proizvoda ili usluge, jer putem njih možete tačno definisati ciljnu grupu, u smislu lokacije, životnog doba, pola, interesovanja, obrazovanja i ostalih bitnih elemenata na osnovu čega se novac uložen u kampanju usmerava i troši na direktnu ciljnu grupu i na taj način deluje potpuno efikasno bez suvišno bačenih sredstava. Mnogi posetioци i gosti Rooftop bara su dosta puta kasnije i bili korisnici ostalih hotelskih usluga bilo direktno ili preko firmi u kojima rade. Ono što je dodatni benefit, jeste da zahvaljujući Rooftop restoranu mnogi poslovni ljudi već upoznati sa brendom ili hotelom, na čijem se poslednjem spratu nalazi restoran, što umnogome olakšava posao sektoru rezervacije i prodaje kad stupe u kontakt sa novim firmama ili pojedincima koji su već čuli za restoran odnosno hotel.

Prilikom ocenjivanja performansi zaposlenih, linijskih menadžera i zaposlenih na recepciji koji su u neposrednom kontaktu sa gostima, primenju se rezultati upitnika koji se daje gostima da ga popune kako bi, operativni menadžeri imali uvid u kvalitet angažovanja zaposlenih.

Pregled 6-2 Primer upitnika o hotelskoj brizi za klijente (goste)

Da li su vam gosti klijenti u prvom planu za poslovanje hotela?		Pozitivno	Negativno
1.	S vremena na vreme da li zamolite svoje goste da podvuku svoja nadanja u odnosu na ovu hotelsku kompaniju?		
2.	Bezobzira na sve, da li prema svakom gostu ili kolegi demonstrirate određenu ljubaznost i nivo poštovanja?		
3.	Nastojite li da što više saznate o svom gostu i kompaniji u kojoj on radi?		
4.	Reagujete li odmah na žalbe gostiju?		
5.	Odgovarate li trenutno na telefonski poziv?		
6.	Predviđate li uvek malo više vremena za uslugu ili korekciju, za slučaj nepredviđenih dešavanja?		

7.	Evidentirate li mišljenja o nivou kvaliteta usluga vašeg hotela?		
8.	Dobijate li pisma u kojima vam gosti izražavaju zahvalnost na saradnji i prijemu?		
9.	Šta je suština vašeg rada - zadovoljenje potreba svojih gostiju, ili povećanje popunjenosti kapaciteta hotela i veći profit?		
10.	Proveravate li da li posle date usluge da li su gosti zadovoljni?		
11.	Za svoje lojalne goste dajete posebne uslove i pogodnosti?		
12.	Svoje redovne goste da li ponekad iznenadite neočekivanom uslugom?		
13.	Iskazujete li entuzijazam kada uslužujete svoje goste?		
14.	Zahtevate li kontinuelno modalitete u cilju poboljšanja nivoa kvaliteta svoje usluge?		
15.	Zahvalite li s vremena na vreme svojim stalnim gostima na saradnji i podršci?		

Izvor: Prilagođeno prema: www.plark.net/literatura/mng053.php

Sa aspekta ocenjivanja performansi hotelskih radnika, koji su u neposrednom kontaktu sa gostima, idealan rezultat koji pruža upitnik je pozitivan odgovor na svih petnaest pitanja, a više od 11 pozitivnih odgovora je dobar rezultat koji izražava razmišljanje o kupcima-gostima i vođenje računa o kvalitetu usluge koja im se pruža;

Drugi nivo od 11 do 7 pozitivnih odgovora predstavlja prosečan rezultat, dok je manje od 7 pozitivnih odgovora – loš rezultat koji ostavlja mnogo prostora za poboljšanja. Neophodna je analiza uzroka negativnih odgovora, sa aspekta upravljanja ljudskim resursima odnosno ocenjivanjem performansi konkretnih zaposlenih u hotelu, da bi se korigovalo ponašanje i odnos zaposlenih. Rezultati mogu biti dobar putokaz da se odnos prema gostima podigne na viši kvalitativni nivo. S tog aspekta (ocene performansi neposrednih izvršilaca u hotelu) neophodna je primena standarda i poštovanje procedura, kao najvažnijih polazišta, prilikom rada a koje direktno utiču na zadovoljstvo gostiju. Sveukupno ponašanje zaposlenih pomažu da se hotel što bolje pozicionira na tržištu, odnosno da zadrži visoku poziciju ako ju je već zadržao. Međutim, na hotelijerskom tržištu postojanje velikog broja konkurenata implicira nizove specifikuma premda je veći deo procedura opšteg karaktera i važi za sve hotelske sektore, bez izuzetka. Usavršavajući se u domaćem hotelijerstvu, hotelima koji pripadaju hotelskim lancima i grupama, preduzetnik i menadžer u hotelu može da objedini sopstvena iskustva kroz sledeće:¹⁵⁹

- Obaveza svakog zaposlenog je da na radno mesto dođe petnaest minuta ranije, kako bi se primopredaja smene obavila na pravi način, prenele sve potrebne informacije i olakšao rad kolegi koji preuzima smenu;
- Obavezno nošenje uniforme, čiste i ispeglane, kao i pločice s imenom. Muškarci moraju biti uredno podšišani, obrijani sa urednim noktima. Devojke s diskretnom šminkom, neupadljivim nakitom i kosom vezanom u rep ili pundu.

¹⁵⁹ Savov, M., 2019, Procedure rada prijemnog odeljenja turizma, Hotel link, Visoka hotelijerska škola, Beograd, br.27-28/2019, str.184-192.

➤ Zaposlenim je zabranjeno da puštaju goste i ya pulta recepcije, regulišu temperaturu, koriste lift ya goste, osim kada u slušaju kad se potencijalnom klijentu pokayuje hotel, nosi prtljag gosta ili održava higijena lifta;

➤ Takođe, veoma bitna stvar je da svi zaposleni moraju dati gostu povratnu informaciju ukoliko se to od njih traži;

U hotelu je (mart 2022 godine) sprovedena anketa koja je iobuhvatila 21 zaposlenog radnika, po pitanju edukacije i profesionalnog usavršavanja.

Iz te ankete izvučen je stav o učenju zaposlenih koji ima utisaj na kvalitet i ocenjivanje performansi.konkretnih lica na poslu.

Pregled 6-3 Stav zaposlenih prema permanentnom učenju i usavršavanju

(1) Nezadovoljavajući stav	0
(2) Potreban progres u učenju	26%
(3) Zadovoljavajući nivo	51%
(4) Dobro	21%
(5) Izuzetno	2%

Izvor: Anketa sprovedena u hotelu, mart 2022.

Procesni pristup u operativnom hotelskom poslovanju ukazuju na nužnost raščlanjivanja na osnovne procese, podprocese i procese podrške. U radu prijemnog odeljenja hotela pojedinačne procedure osnovnog procesa prijema sastoji se iz tri dela. Rezervisanje usluga ili organizovanje prevoza odnosno, uopšteno, svih transporta predstavljaju posebne procese koji podržavaju ove aktivnosti. Međutim, praktična primena svih ovih procesa (koji utiču na kvalitet usluge i performanse) ukazuju na neophodnost adekvatne sistematizacije i zaduženja zaposlenih, shodno opisu i popisu poslova koje to radno mesto iziskuje. To se posebno odnosi na poziciju recepcije kao naj osetljivije u hotelu, ali i nadlenosti sa odgovornostima svakog zaposlenog u hotelu.

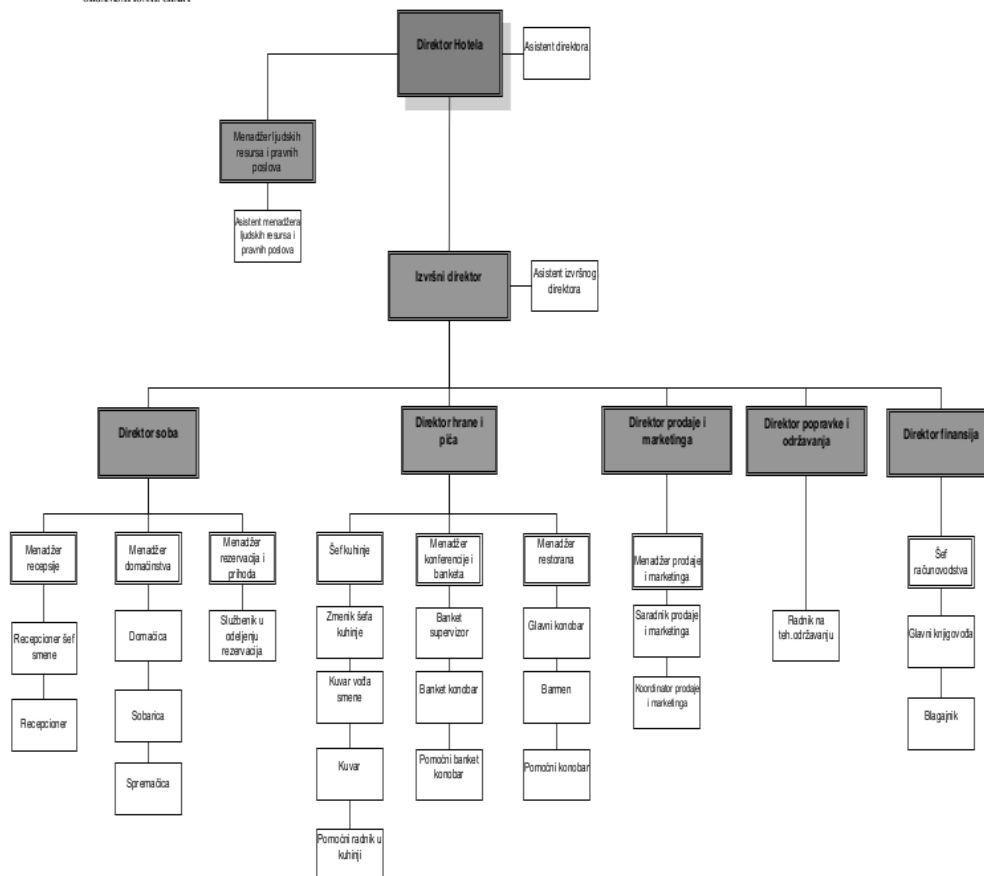
Na taj način, svaki zaposleni podiže nivo svoje ocene u tretiranju njegovih performansi, na šta ih upućuju i menadžerri za ljudske resurse i operativni menadžeri u ovom hotelu koji je analiziran sa aspekta ove problematike.

6.5.3. Primer hotela „Holiday Inn“

Hotel se nalazi na Novom Beogradu i raspolaže sa ukupno 140 soba (70 jedno krevetnih i 70 dvokrevetnih) i sa 210 smeštajnih jedinica. Ovaj hotel je deo poznate poznate Inter Continental hotelskih lanaca. Zaslugu za to imaju zaposleni sa vrlo visokim preferencijama koje se redovno ocenjuju na godišnjem, polugodišnjem nivou, a, često, i u kvartalnim periodima. Direktno je povezan sa multi funkcionalnom dvoranom Belexpocentra, površine od 2500 m², što pruža mogućnost organizovanja poslovnih dešavanja, promocija, zabava i proslava. Hotelska organizaciona šema je, u suštini, klasična i uključuje pet sektora.

Slika 6-1 Uobičajena struktura u hotelu (primer

ORGANISATIONAL CHART



Izvor: www.ihg.com/holidayinn (13.05.2022)

Sektor finansija i računovodstva, Pravna služba²⁹ i deljenje Ljudskih resursa su najosetljiviji sektori sa aspekta ocenjivanja performansi zaposlenih. Svaki od ovih sektora ima bar po jednu osobu koja je zadužena za profesionalni razvoj pojedinaca u sektoru, odnosno podizanje performansi na veći kvalitativni nivo. U hotelu postoji deset posebnih odeljenja, zaduženih za posebne poslove¹⁶⁰. Posebno odeljenje u hotelu, proisteklo iz aktivnosti inoviranja u ovom hotelu, a nazvano je odeljenjem kontrolinga i korektivnog je karaktera.

Primarni zadatak ovog odeljenja je da kontroliše zaposlene, odnosno njihov odnos prema radu. Ukoliko dođe do izvesnih odstupanja od pravila, pri izvršenju, zadatak mu je utvrđivanja činjenica, da se sagleda ta konkretna situacija i konstatuje šta je konkretno u pitanju, i ukaže na problem i način rešavanja.

Značaj upravljanja ljudskim resursima u hotelu Holiday Inn-Beograd

¹⁶⁰ www.ihg.com/holidayinn

Upravljanje ljudskim resursima u hotelu *Holiday Inn-Beograd* se smatra veoma odgovornim i dinamičnim procesom, koji hotelu stvara strukturu da dođu do željenih sposobnosti, kvaliteta i mogućnosti. S druge strane, efikasno upravljanje ljudskim resursima omogućava menadžmentu hotela da upravljanjem i delovanjem na ponašanje pojedinaca dovede do ostvarivanja projektovanih rezultata i željenih ciljeva. Stoga je i značaj upravljanja ljudskih resursa u povećanju efikasnosti radnog učinka radnika na tri načina odnosno aspekta: strateški, etički i društveno odgovoran. Značaj upravljanja ljudskih resursa je i u izgrađivanju i održavanju dobrih odnosa u celom hotelu, a tako se kreira ambijent poverenja da bi ovaj hotel mogao da postigne i održi uspeh na tržištu. Zato su odgovorni menadžeri u hotelu *Holiday Inn-Beograd* itekako svesni značaja ljudskih resursa, koji vremenom dobija na značaju postaje sve veći, pa je tako i upravljanje ljudskim resursima zauzelo mesto od strateškog interesa hotela *Holiday Inn-Beograd*. Poslovni polazni strateški pravac, koji se primenjuje u hotelu polazi od više bitnih poluga, koje predstavljaju deo menadžerskih znanja, i to: veštine, znanja i sposobnosti. Nosioca funkcije menadžmenta ljudskih resursa u hotelu zastupa posebni sektor odnosno odeljenje.

Funkcija za ljudske resurse ima osnovne ciljeve i zadatke koje ovako predstavlja:

- realizacija potpune i odgovarajuće kadrovske strukture;
- kreiranje i razvijanje ljudskog potencijala sa strateškom poslovnom orijentacijom,
- osnova organizacionih sposobnosti za prilagođavanje promenama zasniva se na vrlo kvalifikovanoj radnoj snazi;
- dalje razvijanje pravca za stimulaciju i motivaciju radnika;
- humanizacija odnosa i unapređenje poslovne klime i kulture;

Iz gore navedenih ciljeva jasno proizilazi značaj koji hotel *Holiday Inn-Beograd* pridaje razvoju zaposlenih i njihovih potencijala. Funkcija za ljudske resurse (odnosno ljudi koji je realizuju) ostvaruje pred nju postavljene ciljeve, sprovođenjem niza poslovnih aktivnosti¹⁶¹:

Aktivnosti na tretmanu ljudskih resursa (sa minimumom ljudi koji je realizuju) kreira i realizuje u okviru četiri ključna sektora, a to su: 1. Sektor za radopravni status zaposlenih, 2. Sektor za interne odnose – između posebnih organizacionih jedinica, 3. Sektor za profesionalno unapređivanje i dopunsko edukovanje, 4. Sektor ljudskih resursa – operativni deo i sprovođenje operacionalizacije. U tom smislu, hotel *Holiday Inn* je definisao nivo i obim kvalifikacija, obučenosti i načina upravljanja za određeno vreme. To je put i način da bi oni mogli da pruže nivo usluge koji je predviđen vizijom i misijom ovog hotela. Obučeni menadžeri ljudskih resursa u hotelu obavljaju sledeće zadatke: projektovani izbor i selekciju ljudskih resursa, plansko usmeravanje karijere i planiranje treninga i edukacije.

Planiranje i regrutovanje ljudskih potencijala u hotelu Holiday Inn-Beograd

U poslovanju hotela postoje dva osnovna stadijuma ili etape: *pre opening* i *soft opening*. Po pravilu kreiranje poslova ali i doprinosa u radu pokreće se posle samo dve godine, nakon dolaska

¹⁶¹www.ihg.com/holidayinn (14.05.2022)

29

prvog gosta. Pre otvaranja (opening) ured je upošljavao manji, operativniji tim ljudi, uglavnom buduće operativne lidere tog sektora. Potom, naknadnog „uhodavanja“ započeta je široko obuhvaćena aktivnost na regrutaciji i selekcije kandidata za sve druge pozicije koje su predviđene u hotelu. U roku od šest meseci bio je oformljen kompletan radni tim, a to je bilo šest meseci pre otvaranja hotela 29 prve goste. Obavezna obuka – edukativni trening, u ovoj etapi, podrazumevao je učenje svih pravila i načina na koji se ona primenjuju tokom obavljanja radnih aktivnosti. Ogroman broj novouposlenih je svoje prvo radno mesto dobilo u ovom hotelu, po završetku studija na fakultetu. Pre pojave opšte krize izazvane pandemijom, u 2019 godini, u hotelu je radilo oko sto, pretežno visokokvalifikovanih profesionalaca, a stepen fluktuacije poslovanja iznosi samo 6,5% na godišnjem nivou. U toku obavljanja selekcije i vršenog testiranja kandidata, za određene pozicije u hotelu, insistiralo se na aspektu usluga, spremnost izlasku u susret gostu, uvek na usluzi, uklapanje u timski rad, efikasnosti na verbalnu i ne verbalnu komunikaciju bilo da je ekstravertna ili interventna. Ovladavanje, minimalno, jednim stranim jezikom dolazilo je, između ostalog, i u standarde *InterContinental Hotels Group*. Tokom svog poslovanja hotel koristi dva osnovna metoda regrutacije: internu i externu. Sistem interne dokumentacije (koja se vodi u ovom hotelu) se odnosi na podsećanje da se sadašnji zaposleni jave za nepopunjeno ili novootvorreno radno mesto odnosno poslove. Takođe, obuhvata i sastavljanje inventara brojnih sposobnosti i specifične edukacije mnogih radnika u bazi podataka, kreiranog u posebnoj elektronskoj formi.

Međutim, kada je u pitanju externa regrutacija, hotel često regrutuje i zapošljava (ne) svršene studente koji dolaze preko fakulteta na praksu.¹⁶² Takav tzv. lov na talente se već godinama praktikuje u globalnim razmerama a vrlo je izražen u domenu hotelijerstva. Planiranje i regrutovanje zaposlenih u ovoj grupi hotela je prepoznatljiv u svetu hotelijerstva i prosto predstavlja zaštitni znak i imidž za sve hotele ove grupacije. Unapređenje performansi zaposlenih, takođe, predstavlja „zaštitni znak“ ove hotelske grupe odnosno hotelskog lanca.

Selekcija i socijalizacija ljudskih resursa u hotelu Holiday Inn-Beograd

Postupak selekcije i izbora kandidata u hotelu obuhvata popunjavanje obrasca za posao, intervju, uvid u raniji rad, analitički intervju (upoznavanje ličnosti kandidata), i ponuda slobodnog radnog mesta ili položaja. Obrazac za prijavu i CV (*Curriculum Vitae*) su polazni instrumenti, koji se upotrebljavaju u ukupnom procesu selekcije, u kome su prikupljeni podaci o prethodnom radnom iskustvu kandidata za konkretni posao. U formularu za prijavljivanje na konkurs od kandidata se zahteva unošenje njegovih ličnih podataka (lično i porodično stanje, poreklo, obrazovanje i dr.). Upitnicima koji su tipski formalizovani dobijaju se i podaci o načinu života, dužini zaposlenja na prethodnim poslovima i slično. Potencijal svakog pojedinca se mere posebnim testovima sposobnosti koji imaju svrhu da ukažu na njegov potencijal kako obavljati niz operativnih poslova koji se odnose na selekciju i socijalizaciju ljudskih resursa. Potencijalnim kandidatima, za posao u hotelu, se traži da pokažu svoja znanja i veštine, te da se uvidi kvalitet njihovog rada uključujući i

¹⁶² www.ihg.com/holidayinn (13.05. 2022)

vremensku dimenziju. Uobičajeno, primenjuju se na kraju procesa selekcije. U samom procesu odlučivanja da li je radnik zaslužio ponudu za posao učestvuju svi od prvog nadređenog do direktora hotela (nadređeni, šef odeljenja, ljudski resursi, direktor). Naravno, završnu reč ima direktor. Hotel *Holiday Inn* praktikuje i posebno insistira na neformalnim susretima zaposlenih tokom godine, i to na različitim destinacijama. S druge strane, postoje i de motivacioni činioci koji nisu konstantni nego variraju u zavisnosti od pozicije na kojoj je radnik i opisa posla odnosno pozicije u hotelu. Oni mogu da inkorporiraju restriktivnu mogućnost usavršavanja i napredovanja na određene pozicije, utiču na pojačani stres na poslu, moguće neadekvatne interpersonalne odnose koji je u centru pažnje (sa aspekta razvoja performansi) u hotelu.

Procena učinka zaposlenih u hotelu Holiday Inn-Beograd

U ovom hotelu traje duža praksa posebnog načina vrednovanja i ocenjivanja učinka zaposlenih. U hotelu su ubeđeni da je to doprinelo da menadžment realnije proceni kvantitet i kvalitet udela zaposlenih u ostvarivanju zadataka hotelske kompanije. Uopšteno proces ocenjivanja za menadžment predstavlja vrlo značajnu polugu na osnovu koga može da utvrđuje obim i kvalitet učinka rada konkretnog radnika. Upravo taj rad je baziran na pojedinačnim planovima, određivanju i usklađivanju pojedinačnih ciljeva, praćenje njihove realizacije, usmerava na neprestani dijalog i konverzaciju svih u hotelu. Zaposleni u hotelu smatraju da uslovi rada kreirani na taj način, i ophođenja prema rezultatima, doprineo je boljoj upućenosti svakog zaposlenog o hotelskim ciljevima, kao i važnosti njegovog individualnog doprinosa celokupnoj uspešnosti organizacije odnosno poslovanja hotela. Kada je u pitanju odnos prema novoupisanim radnicima, prvo ocenjivanje može da se obavlja periodično tokom godine kvartalno ili godišnje.

Takođe se vrednovanje radi i prilikom promene pozicije (radnog mesta) bilo unutar odeljenja ili prilikom prelaska u drugo odeljenje, kao i u slučaju unapređenja, odnosno degradiranja.

Ocenjivanje se vrši na formularu koji je isti za sve zaposlene, jedan primerak popunjava zaposleni, a drugi rukovodilac odeljenja, ili radnog tima. Svako pitanje nosi ocenu učinka od 1 do 5. Kada se popuni, zaposleni i rukovodilac (šef) porede odgovore obrazlažući i objašnjavajući svako sa svog aspekta. Uobičajeno numerička ali i kvalitativna ocena rukovodioca je ona koja je krajnja i koja se dostavlja na uvid direktoru.

Glavne postavke evaluacije učinka zaposlenih u hotelu *Holiday Inn-Beograd* polaze od toga da je neposredni rukovodilac sasvim solidno informisan o mogućnostima svojih radnika, te ih podrobno upućuju u poslove koji ih očekuju u narednom periodu.

Obuka i unapređenje performansi zaposlenih u hotelu

Profesionalnom razvoju zaposlenih, hotel posvećuje veliku pažnju pa se s toga povećava interes za permanentno obrazovanje, u formalnom ili neformalnom obliku. To znači stalan proces usavršavanja učenjem inovativnih tehnika ili obukom na savremenoj tehnologiji. Proces učenja se obavlja u toku radnog vremena, na poslu, a ponekad i van njega. Uz obuku koja se realizuje za vreme rada odnosno obavljanja poslova, dodatnu formalnu i neformalnu edukaciju, promena radnih mesta i pojedinih poslova, pribavljanje iskustva i rutine tokom rada mogu se pridodati i drugi oblici

profesionalnog usavršavanja, a sve u cilju unapređivanja performansi zaposlenih. Menadžeri hotela su obučeni da poznaju kadrovske potencijale svojih zaposlenih odnosno nivo i kvalitet njihovih performansi. Uz permanentan proces obuke svih radnika kao i u svakom hotelu, i u hotelu *Holiday Inn-Beograd* utvrđeni su prioriteti za ulaganje u razvoj zaposlenih. Menadžeri hotela su, imajući to u vidu, svesni da svako poboljšanje nivoa usluge, znači povećanje konkurentske moći i udela na hotelijerskom tržištu. Svaki zaposleni je prošao po nekoliko IFH treninga za koje je dobio sertifikate¹⁶³. Svaki vid konkretne edukacije ima svoj specifičan cilj, ali uvek je prisutan glavni zadatak permanentnog obučavanja a to je podizanje nivoa i kvaliteta performansi da bi, s jedne strane doprineli većoj satisfakciji gostiju, a s druge strane ostvarivanju većeg profita a time i obezbeđivanja višeg nivoa zarada zaposlenih.

Naglim razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija, uz usavršavanje stranih jezika, menadžmentu ljudskih resursa došao je i zadatak da kreiraju edukacione programe iz domena ovih najsavremenijih tehnologija. Na taj način se bi se moglo još efikasnije i efektnije upravljati bitnim, klasičnim, elementima poslovanja, ali i novim, koji se primenom novih informaciono-telekomunikacionih tehnologija i brojnim inovacijama sve više umnožavaju.

Efekti ocenjivanja: napredovanje, degradiranje i otpuštanje zaposlenih

Za postizanja dobrih poslovnih rezultata, što rezultira promenom radnog mesta, odnosno unapređenju, doprinos, u velikom obimu, daje potpuna angažovanost i posvećenost poslu, kao nezaobilazni elemenat u razvoju performansi zaposlenih. Na obrazloženi predlog rukovodioca odeljenja dolazi do unapređivanja zaposlenih, tek po odobrenju direktora hotela. Obrnuto, isti postupak se sprovodi i kod degradiranja zaposlenog. Svako odeljenje (poslovna jedinica) pruža visok stepen obuke, a generalno to se pruža zaposlenima i na nivou hotela. U savremenim uslovima poslovanja, pogotovo pojavom brojnih opštih kriza, Hotel *Holiday Inn-Beograd* ima određene odgovornosti i staranja za razvoj karijere svojih radnika, i to¹⁶⁴:

- jasano se sprovodi transfer ciljeva kompanije, kao i elemenata strategija koje treba da se sprovedu u budućim vremenima i okolnostima,
- omogućavanje mogućnosti za novim radnim iskustvima i veštinama
- nuđenje finansijske sredstava kao pomoći
- rezervisanje određenog vremena za dopunsko usavršavanje i obuku zaposlenih.

U upravljanju ljudskim resursima hotel ima u vidu one zaposlene koji ispoljavaju želju za napredovanjem, ali su i u mogućnosti da upravljaju svojim karijerama u hotelijerstvu. Na menadžmentu stoji zadatak da zaposlene neprestano stimulišu da se na svoju inicijativu edukuju i time povećavaju nivo svoje adaptibilnosti i fleksibilnosti koje su neophodne da bi njihove performanse bile na višem nivou.

U praksi postoji mnogo mogućnosti da stimulišu radnike na efikasan odnos prema shvatanju i obavljanju posla, a menadžeri nude i precizniji koncept po kojem se zaposlenima nude i sugerišu sledeća načela:

¹⁶³ www.ihg.com/holidayinn (13.05. 2022)

¹⁶⁴ ¹⁶⁴ www.ihg.com/holidayinn (13.05. 2022)

- biti svestan sopstvenih vrlina i mana,
- prikazati i dokazati drugima lični doprinos uspešnom poslovanju hotela;
- posedovati, dograđivati i negovati brojne sopstvene komunikacije i veze sa ljudima,
- na vreme prihvatati inovacije: razviti specifične veštine za kojima postoji velika potražnja,
- održavati dostignuti nivo svojih specijalističkih kompetencija,
- nastojati da se dobiju poslovi i zadaci, koji mogu omogućiti veće i brojnije profesionalne

izazove i ponuditi objektivne i realne dokaze sopstvenih kompetencija i mogućnosti.

U tom pogledu, dešava se napredovanje sa mesta recepcionera na mesto šefa recepcije, zahvaljujući odgovornom i učenom radu zaposlenog. Za hotel *Holiday Inn-Beograd* može da se konstatuje da ima dobro i afirmativno iskustvo u pristupu kulturi odnosa prema performansama. Menadžment hotela smatra da je bitan preduslov visokog učinka, u ovom hotelu, odgovoran, kvalitetan i motivišući sistem nagrađivanja, odnosno materijalnog i nematerijalnog stimulisanja zaposlenih. Sistem je tako osmišljen da sledi vrlo dinamične trendove razvoja u hotelijerstvu. Stoga se redovno i detaljno prati operativna primena ovog sistema. Tome prethodi detaljna analiza spoljnih i unutrašnjih trendova i nastoji se slediti preko stalne i otvorene komunikacije sa menadžerima i sa zaposlenima. Pozitivna posledica toga je proizvođenje novih ideja i sugestija, te se na vrlo fleksibilan način čitav sistem tako nadograđuje i usavršava. Menadžeri hotela su jasno i precizno definisali direktnu vezu između efekata obavljenog rada i nagrada za taj rad. Vrlo profesionalan i kvalitetan sistem nagrađivanja, kakav se primenjuje u ovom hotelu, mnogi zaposleni smatraju pravednim i stimulativni. Ovaj sistem inkorporira u sebe čitavu lepezu finansijskih i nefinansijskih stimulansa te tačno utvrđena načela za njihovo vrednovanje. U praksi, egzistira više mogućnosti da pojedinac bude predložen, na primer pohvale i komentari gostiju, pohvale menadžera ili predlozi kolega iz istog radnog tima. Menadžmenta ljudskih resursa treba da prvenstveno sagledava očekivanja i nastojanja zaposlenih, s posebnom pažnjom na one zaposlene, koji su visoko rangirani po osnovu specijalističkih kompetencija. S druge strane, zaposleni se nadaju ispunjavanju njihovih težnji za dalje usavršavanje i brže napredovanje i u pogledu novog radnog mesta i u pogledu visine zarada. Postojeći, dograđeni poredak u dodeli novčanih stimulacija je prilično motivišući, jer između ostalog, uključuje sledeće bitne elemente¹⁶⁵:

- Odgovarajući uslovi za obavljanje posla,
- Tačno usmerene programe koji preferiraju dalji razvoj,
- Kontrolisanim vođenjem u daljem profesionalnom razvoju,
- Usmeravanjem razvoja performansi i kompenzacijama u vidu plata i drugih dobitaka, nagrada, privilegija;

Sistem motivacije i kompenzacija je detaljno razvijen i stalno dograđivan. Kada se obeležava „dan hotela“ ili rođendan proglašavaju se najbolji radnici, a za to sledeju nematerijalne kompenzacije odnosno nagrade. Uspešan rad osoblja potvrđuju svojom ocenom gosti i svoj stav o kvalitetu usluge iznose pismeno u popunjenim obrascima koje dobijaju već na recepciji hotela. Nakon njihovog sagledavanja i analize, pravi se komparacija između hotela i saopštava se oficijelna

¹⁶⁵ www.ihg.com/holidayinn (04.06.2022)

i IHG poredak hotela po različitim kategorijama i po brendovima. Međutim, suprotno, degradiranje ili do otpuštanja dolazi ako radnik prekrši neko od pravila kuće na koje se obavezao potpisivanjem ugovora. Situacija u kojoj je u pitanju blaži prekršaj razrešava se tako što zaposleni dobija upozoravajuće pismo (*warning letter*) u kome se radniku skreće pažnja na prekršaj i izriče kazna (novčana). Tokom karijere radnik može da dobije 2 ovakva pisma, a ukoliko dobije i treće to povlači automatski, uručivanje otkaza ugovora o radu.

6.5.4. Hotel M

Lokacija i struktura

Beogradski Hotel M je prvi beogradski hotel sa poslovnom licencom „Kongresni hotel”, i svrstava se u vrlo atraktivnu lokaciju za poslovne ljude, sportske ekipe i menadžere ali i sve druge koji poslovno i iz turističkih pobuda imaju interes da borave u njemu. Nalazi se na idealnoj lokaciji (okružen zelenilom parka „Banjička šuma”) za dobrim saobraćajnim položajem i vlastitim parkingom. Posедуje savremene konferencijske sale 7(500), u idealnoj postavci sedenja, i u sadejstvu sa iskusnim i veštīm stručnim timom, te gosti ovaj hotel prepoznaju kao idealno mesto u Beogradu. Namenjen je organizovanju kongresa, poslovnih konferencija, izložbi, proslava, svadbi i različitih banketa. Hotel ima ukupno 236 smeštajnih jedinica (120 jedno krevetnih, 52 dvokrevetne i 8 apartmana), diskoteku, Broj zaposlenih je, u poslednje tri godine varirao, odnosno on se smanjivao kao posledica opšte krize poslovanja izazvanom pandemijom virusa. U 2019 godini iznosio je 91 zaposleni, u 2020 godini 69 zaposlenih i u 2021 godini ukupno 65 stalno zaposlenih radnika. To se odrazilo i na efikasnost i efektivnost poslovanja tako što je promet u 2019 godini iznosio 260 miliona dinara, u 2020 se više nego u polovio i dostigao je samo 69 miliona dinara, da bi u 2021 godini dostigao oko 150 miliona dinara. Organizaciona struktura hotela se sastoji iz 8 sektora i to¹⁶⁶: služba prodaje i realizacije, finansije i knjigovodstvo, kuhinja, ugostiteljstvo, domaćinstvo, vešeraj, tehnička služba i recepcija. Uobičajeno, ocenu o radu zaposlenih odnosno njihovim performansama daje menadžer službe.

Ocena performansi zaposlenih

U 2022 godini u hotelu je ukupno stalno zaposleno 65 radnika i to: 3 vss, 10 všs i 52 sa srednjom stručnom spremom. Za nameru ocenjivanja performansi zaposlenih, koji su prvi „na liniji dodira” sa gostima hotela (recepcioneri, konobari, osoblje u kuhinji, spremačice soba, dobavljači, i dr) i njima nadređenih, operativnih menadžera, u hotelu “M” izvršeno je metodom upitnika, posle sprovedene obuke i periodičnog inoviranja znanja, iz njihovih domena. Radnici i njihovi nadređeni, koji su u neposredno, po prirodi posla, vezani za odnos sa gostima, bili su anketirani korišćenjem par osnovna obrazaca, koja se odnose na nivoe realizacije njihovih performansi odnosno poslova i radnih zadataka na koje su raspoređeni.

U prvm upitniku sadržavali su se lični podaci o zaposlenom (pol, godine, starosti, radno iskustvo u hotelijerstvu, stepen dostignutog nivoa edukacije, dodatne obuke i usavršavanja).

¹⁶⁶ Svi podaci i rezultati upitnika prikupljeni su u periodu april-maj 2020 godine, u saradnji sa direktorom I.Maljković.

U drugom upitniku zaposleni su trebali da ocene upotrebu konkretnih pokazatelja i pojedinih instrumenata upravljanja ljudskim resursima u svom hotelu "M"

Sadržaj je bio na sledeći način osmišljen i prezentiran:

Deo - I, sopstveno uslužno ponašanje (očekivano i iznad očekivanog);

Deo II, i sopstvenu sposobnost usluživanja; i

Deo III, Opšta ocena o upotrebi određenih instrumenata upravljanja;

U periodu anketiranja (april-maj 2020 godine) radnici su dobrovoljno davali ocene i odgovore na unapred definisanoj skali vrednosti :

- (1) od 1 o 5, gde 1 ima značenje "nimalo se ne slažem", a
- (2) 5 – "u potpunosti se slažem".

Međutim, kako bi se valorizovala obuhvatnost upotrebe instrumenata upravljanja ljudskim resursima korišćene su skale koje su razvili poznati eksperti¹⁶⁷. Podložni ocenjivanju bila su četiri instrumenta koja su osnov za efikasno upravljanje ljudskim resursima u hotelu:

- selekcija kandidata (3 činioca),
- obuka zainteresovanih (5 činioca),
- sagledavanje i ocenjivanje performansi (3 činioca),
- nadoknade i koristi (4 činioca).

Navedeni instrumenti i činioci obuhvaćeni su u delu A drugog upitnika za zaposlene.

Lestvice za sagledavanje nivoa uslužnog odnosa prema gostima, isključivo vrednovanjem zaposlenih (employee) i self-reports service (behaviour) konstruisane su za procenjivanje dva aspekta uslužnog ponašanja zaposlenih u hotelu:

- Standardno, uslužno ponašanje koje se očekuje, u normalnim uslovima (3 činioca), i
- Vrlo susretljivo ponašanje pružanja usluga, iznad očekivanog (3 činioca).

Posmatranja ovih aspekta i instrumenti obuhvaćeni su u delu B drugog upitnika za zaposlene u hotelu. Sa namerom merenja uslužnog odnosa koji se odnosi na samo vrednovanje radnika, posebno je upotrebljavana lestvica iz tri dela koja je posebno kreirana i dugoročno temeljito razvijana (deo C drugog upitnika za zaposlene).

Mogućnost odnosno sposobnost usluživanja je praktikovana i operacionalizovana kao skup zahtevanih nivoa formalne i neformalne edukacije uz posedovanje izvesnih veština i poslovnog iskustva odnosno rutine u obavljanju poslova koju zahteva konkretna usluga. Stoga je u istraživanjima određena i uneta funkcija kontrolne promenljive. Da bi se testirala prethodno definisana hipoteza upotrebljavana je klasična statistička metoda (višestruka regresija) kao pouzdan statistički metod.

Međutim, kako bi se ostvario realan rezultat, za sve funkcije i promenljive veličine kao i nezavisnu matricu interrelacija (korelacije) svih funkcija i promenljivih koje su upotrebljavane u dokazivanju hipoteze uzeta su u obzir svi resursi kao i standardna odstupanja (devijacije). U takvoj, predviđenoj

¹⁶⁷ Vučković, J., 2013, Uticaj primene instrumenata upravljanja ljudskim resursima na uslužno ponašanje zaposlenih, Hotel link, br21-22, str.224-226.

situaciji, premda su sve skale poznate u literaturi, postupak validacije skala postignut je korišćenjem sledećih, poznatih i uobičajenih, vrsta kvantitativnih analiza¹⁶⁸:

- (1) analize korelacije (međudnosa) činilaca;
- (2) analize međudnosa (korelacije) svih činilaca zajedno, i
- (3) multikorelacione analize (Mediation testing).

Tabela 6-4 Instrumenti upravljanja ljudskim resursima i uslužno ponašanje

O p i s	Očekivano uslužno ponašanje			Uslužno ponašanje iznad očekivanog		
	β	t	Sig	β	t	Sig
Sposobnost usluživanja	.394	4.226	.000	.395	3.919	.000
Selekcija Obuka	.068	.494*	.623	.256	1.717*	.090
Ocenjivanje performansi	-.158	-1.194*	.236	.207	1.451*	.151
Nadoknade i koristi	.340	2.862	.005	.090	.703*	.485
	.223	1.926*	.058	-.241	-1.928*	.058

* $P < 0.05$ statistički značajni odnosi na nivou 0.05

Izvor: Prilagođeno prema-Vučković, J., 2013, Uticaj primene instrumenata upravljanja ljudskim resursima na uslužno ponašanje zaposlenih, Hotel link, br21-22, str.224-226.

Odgovarajuća primena široke lepeze instrumenata upravljanja ljudskim resursima pozitivno utiče na uslužno ponašanje zaposlenih, a naročito adekvatno¹² proces ocenjivanja performansi zaposlenih na, praktično, svim mestima u hotelu. Međutim, zaposleni koji su u direktnom kontaktu sa klijentima imaju odlučujuću značaj u kreiranju višeg nivoa usluživanja, i tako što njihov odnos prema gostima ima veliki uticaj na percepciju gostiju o kvalitetu usluge. Ovo ponašanje se može posmatrati sa tri nivoa¹⁶⁹:

- Uslužno ponašanje – obavlja se u granicama zaduženja (role-prescribed service behavior);
- Očekivano uslužno ponašanje (standardi zaposlenih, tj. radnih operacija);
- Ponašanje iznad očekivanog u procesu pružanja usluge („extra –role service behavior”)

U postavljenoj hipotezi (ovog dela istraživanja) pretpostavljeno je da adekvatna primena načela rukovođenja odgovornim kadrovima ima pozitivan uticaj na podizanje kvalitnog nivoa uslužnog ponašanja zaposlenih. Rezultati ukazuju da je percepcija koju zaposleni imaju o primeni permanentnog obrazovanja i usavršavanja, u hotelu „M” povezana sa njihovim uslužnim ponašanjem. Zaposleni imaju pozitivna iskustva u vezi sa primenom analiziranih vrednovanih pokazatelja upravljanja ljudskim potencijalima: odabir, specifična edukacija i “nadoknade i koristi” mogu “vratiti uslugu” svojoj organizaciji tako što će biti pozitivniji ljubazniji i nalaziti se gostu na usluzi što je sve proizvod primene koncepta “organizacije koja uči”. To znači da adekvatna primena

¹⁶⁸ Petrović, P. Petrović, J. 2013, navedeni rad, str.56.

¹⁶⁹ Savić, M., 2017, The curen relation⁴³s between Leadership Styles and Psychological Contract⁵¹ in the Serbian Hotel Industry: The Case of Hotel Majestic Project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in International Human Resurees Management, At the Westminster Business Schol the Uniersity of Westminster.p.229.

upravljanja ljudski resursima pozitivno utiče i na „očekivano uslužno ponašanje” i na „uslužno ponašanje iznad očekivanog”. Na osnovu izvedenih zaključaka može se konstatovati da je definisana hipoteza delimično potvrđena. Ovo istraživanje sprovedeno u hotelu „M” ukazuje na nekoliko analitičkih pogleda koji se odnose na efikasnu fleksibilnost i adaptabilnost poslovanja hotelske kompanije:¹⁷⁰.

- (1) Hotel obavlja selekciju zaposlenih po osnovu karakteristika koje zahteva određeno radno mesto, poznavanje posla ili ličnosti koje ga dovodi do „očekivanog uslužnog ponašanja”. U situacijama kada su zaposleni izabrani po osnovu kompleksnog procesa selekcije, „skrojenih” u cilju da eliminišu sve sem mogućih najekskluzivnijih odabira onda bi pojedinačna pažnja koju bi zaposleni poklanjao svojim gostima bila unapređena kroz „uslužno ponašanje iznad očekivanog”. To znači da je regrutacija i selekcija zaposlenih sprovedena na pravi način.
- (2) Percepcija zaposlenih o primeni specijalne treninga kao pokazatelja efikasnog rukovođenja ljudskim resursima je u bitnim odnosima i sa „očekivanim uslužnim ponašanjem” i „sa uslužnim ponašanjem iznad očekivanog”. Obezbeđivanje aktivnosti usmerenih na obuku veoma je korisno i oblikuje uslužno ponašanje zaposlenih (u slučajevima kada hotelska kompanija omogući svojim radnicima dodatnu edukaciju o prisnoj relaciji - odnosima sa svojim gostima onda su zaposleni voljniji da izlaze u susret gostima, čak i onda kada to premašuje opis i popis radnih zadataka na kojima su raspoređeni i imaju radnu obavezu, mimo redovnih zadataka).
- (3) Sagledavajući rezultate ovog kratkog istraživanja može se izvesti zaključak da je utvrđivanje standarda radnih operacija i adekvatno ocenjivanje performansi zaposlenih u značajnoj relaciji sa „uslužnim ponašanjem iznad očekivanog”, ali da nije sa „očekivanim uslužnim ponašanjem”. Moguće je da je ovaj rezultat iznenađujući, na prvi pogled, imajući u vidu da je baš „očekivano uslužno ponašanje” određeno po osnovu definisanih radnih operacija te prosto iziskuje kontrolisanje svih standarda, ali i postupka na osnovu kojega se obavlja ocenjivanje performansi radnika.
- (4) U situacijama kada hotel omogućava svojim radnicima stimulacije za uspešno obavljanje poslova i radnih zadataka ono očekuju adekvatnu nagradu za svoje pojačano angažovanje a s druge strane pojačava se motiv zaposlenih u zadovoljavanju različitih želja i potreba gostiju i u području koje se naziva „očekivanim uslužnim ponašanjem”, ali i u domenu onoga što prevazilazi zvanična zaduženja zaposlenih tj. domenu „uslužnog ponašanja iznad očekivanog”.

U efektivnom ocenjivanju performansi, kao polazni kriterijum, i merilo, za sagledavanje i vrednovanja mogućih, statistički posmatrano, bitne relacije između predviđene (i očekivane) upotrebe pokazatelja rukovođenja ljudskim resursima od strane samo zaposlenih i uslužnog ponašanja zaposlenih upotrebljava se vrednost statističkog i teoretskog poznatog, često korišćenog,

¹⁷⁰ Mašić, S. 2013, navedeni rad, str.260-279.

upravo za ove svrhe, t-testa (statistički bitne relacije označene su sa *) ili/i Sig vrednost (vrednosti veće od 0,05 pokazuju statistički značajan odnos), kao relativno pouzdana statistička metoda, često korišćena upravo u hotelijerskoj industriji. Saglasno statističkim rezultatima (predstavljani u tabeli br.1), zaključuje se¹⁷¹:

(1) očigledna očekivanja upotrebe „selekcije” kao značajnog pokazatelja rukovođenja ljudskim resursima u hotelu, nalazila se u značajnoj korelaciji sa „očekivanim uslužnim ponašanjem” ($t=0,494$, $P<0.05$) i „uslužnim ponašanjem iznad očekivanog” ($t=1,717$, $P<0.05$);

(2) očekivanja upotrebe „obuke” kao bitnog pokazatelja rukovođenja ljudskim resursima bila je u dosta izraženim odnosima sa „očekivanim uslužnim ponašanjem” ($t=1.194$, $P<0.05$);

(3) očekivanja primene „nadoknada i koristi” kao činioca i pokazatelja rukovođenja ljudskim resursima bila je u vrlo bitnim odnosima i sa „očekivanim uslužnim ponašanjem” ($t=1,926$, $P<0.05$), kao statističkom veličinom;

Ostvareni, rezultati ukazuju da je percepcija koju zaposleni imaju o primeni instrumenata upravljanja ljudski resursima u hotelu „M” povezana sa njihovim uslužnim ponašanjem, te se smatra da su očekivanja (izražena u prethodno postavljenoj hipotezi, ostvarena.

¹⁷¹ Vučković, J., 2013, navedeni rad, str.224-226.

IV DEO

**UPOTREBA MEĐUNARODNIH STANDARDA U OCENJIVANJU
PERFORMANSI**

7. Metodologija i obrasci IHG

7.3. Pristup metodologiji

U istraživanjima koja su na više načina sprovedena u beogradskim hotelima tokom 2020 do 2022 godine putem intervjua, istraživanjima na licu mesta, e-mailom, telefonom i sl. korišćena je metodologija i obrasci (sa uputstvom) prema dostupnosti na društvenim mrežama i uputstvima koja su javno objavljena.

IHG standardi polaze od objašnjavanja i niza napomena u vodiču za ljudske resurse i ocenjivanje performansi zaposlenih. Anketari se upoznaju šta je cilj vodiča i kako će pomoći sa razumete¹⁷²:

1. Šta se od vas očekuje kao menadžera za ljudske resurse;
2. Kako pomažete da članovi tima rade i poseduju doprinose poslu.
3. Podrška koja će pomoći članovima vašeg tima da „rastu“.

Kada (menadžer za ljudske resurse) koristi ovaj vodič:

1. Nakon imenovanja za prvog menadžera ljudskih resursa;
2. Kao osveženje – podsetnik koji ide u aktivnosti performansi;

Kretanje i prepoznavanje performansi

„Svi mi moramo da odigramo važnu ulogu u ostvarivanju naše svrhe pružanja pravog gostoprimstva za dobro, i naše ambicije rasta, neto prostorija (koji je vodeće u hotelskoj industriji). Naš pristup sagledavanju performansi, treba da pruži odgovor da li je jednostavan okvir koji svakome daje prostor da raste i da bude najbolji.

Shema 7-1 Kretanje i prepoznavanje performansi

C i l j e v i	Ponašanja/vrednosti	R a z v o j	Ukupni učinci
Postavljanje jasnih ciljeva pomaže nam da se fokusiramo na stvari koje su najvažnije	Trajanje našeg ponašanja omogućava nam da rastemo i razvijamo kulturu potrebnu za uspeh	Pomažu da razvijate veličine i sposobnosti da ostvarimo našu ambiciju rada	Mešovita ocena, jaka ili izuzetna, daje se na kraju godine, na osnovu ove 3 ključne oblasti

Owner: Global Talent & Performance V1 2021

IHG Hotel & Resorts navodi ciklus

Navodi ključne razgovore i dodirne tačke tokom cele godine. Važno je da imate redovne razgovore tokom cele godine kako biste razgovarali o učinku, razvoju i težnji za karijeru sa članovima vašeg tima. Ciklus podrazumeva:

- (1) Postavljanje ciljeva,
- (2) Performanse i proveru razvoja,

¹⁷² Owner: Global & Performance VI 2021.

- (3) Učinci i kalibracija razvoja
- (4) Razgovor u pregledu na kraju godine
- (5) Preporuke za nagrađivanje;

Vaša uloga kao menadžera ljudskih resursa

Evo šta se od Vas očekuje kao jednog od ljudi koji efikasno upravljaju talentom vašeg tima

I	Kretanje i prepoznavanja performansi
	❖ Postavite jasne i opsežne ciljeve za članove tima ❖ Vodite kvartalni razgovor, uključujući pregled na kraju godine) koji se može dopuniti redovnim nadoknađivanjem na kraju godine ❖ Aktivno upravljanje nedovoljnim učinkom ❖ Završite preglede na kraju godine i učestvujte u sesijama kalibracije performansi (gde je relativno) ❖ Prepoznajte i nagrađite vrhunski učinak
II	Izgradnja jakih timova i sukcesija
	▪ Dovedite pravi tim na mesto ▪ Doprinesite sastancima za pregled talenata gde je potrebno ▪ Identifikujte kandidate za nasleđe ključne uloge – u okviru hotela za primenu IHG ▪ Podelite talenat širom IHG ▪ Osigurajte raznolikost u talentima hotelskog tima
III	Obezbeđivanje razvoja za sve
	➤ Razumevanje za IHG-ov pristup talentima uključujući nače oznake (zastavice) ➤ Razgovarajte sa članovima tima o njihovom razvoju ➤ Omogućiti redovan razgovor o razvoju i definisati prilagođavajući lični plan razvoja ➤ Delite dvosmerne povratne informacije; razvoj trenera i podrške ➤ Koristite sistem upravljanja talentima da bi ste postigli rezultate iz razgovora o performansama i razvoju i izvršiti pregled talenata ➤ Podstaknite članove tima da ažuriraju svoje interne profile talenata u sistemu upravljanja talentima
IV	Pokretanje inkluzivne kulture
	🗨️ Pomozite svom timu da izgradi odnose u celom hotelu IHG 🗨️ Shvatite i pozabavite se sopstvenom nesvesnom pristrasnošću 🗨️ Preduzmite mere sa uspesima vašeg kolege 🗨️ Postaviti prilagođena realna očekivanja i ciljeve za sve/uzimajući u obzir faktore kao što su: skraćeno radno vreme ili udaljenost;

Postavljanje ciljeva (Nadzorni ExCom HO6-HO2)

Jasno je da je ključan, jedan od načina, za vaš lični uspeh, na koji merimo vaš učinak. Vaši ciljevi pokazuju vaš individualni doprinos postizanju naše ambicije. Sve kolege bi trebalo da imaju široki cilj da podrže profesionalni rast.	Svaki cilj treba da opisuje šta nameravate da postignete. Trebalo bi da vam pomognu da utičete na svoju ulogu tako što će vam dati svrhu i jasnoću. Svi ciljevi će biti agilni – nisu postavljeni okamenjeni. Održavajući cilj tekućim, oni se mogu prilagođavati i nadograđivati.
6 smernica za efikasno postavljanje ciljeva 1. Postaviti maksimalno 5 ciljeva za godinu 2. Uključiti najmanje jedan ambiciozni cilj 3. Redovno pregledajte i prilagođavajte svoje ciljeve 4. Obezbediti ciljeve i obezbediti razvojne mogućnosti 5. Podeliti ciljeve sa svojim timom da bi ste izbegli dupliranje i omogućili saradnju 6. Ciljeve uskladiti sa metrikom hotela	CILJEVI TREBA DA BUDU: - Rastegljivi, merljivi i motivišući, akciono orijentisani, vremenski ograničeni; - Procenljivi u odnosu na izlaze, a ne ulaze; - Način da inspirišete nove nivoe posvećenosti, truda i učinka - Izazovno ali realno - Planski i strateški CILJEVI NE TREBA DA BUDU - Osnovne odgovornosti koje su deo svakodnevnih aktivnosti - Ostalo ne revidirano do kraja godine - Esej za ostvariti ili nemoguće postići - Demotivišući

Owner: Global Talent& Performance VI 2021

Evo šta treba da uradi, kao menadžer ljudskih resursa, u postavljanju ciljeva:

1. Upoznajte se sa metrikom hotela, istinskim gostoprimstvom prema dobru i liderskim kompetencijama;
2. Podelite prioritete svojih timova i provedite vreme sa svakim članom tima razgovarajući o tome kako njihovi ciljevi podržavaju tim i poslovnu strategiju u prvom kvartalu;
3. Podržati svoj tim u postavljanju ciljeva;
4. Rezervišite kvartalne provire učinaka i razvoja sa svojim timom. Ovo bi trebalo da učini da proces osećate kao kolaborativna i tako tekući (agilniji) razgovor;

7.3.1. Značaj menadžera za ljudske resurse u IHG sistemu

IHG - Uloga menadžera za ljudske resurse:

KAKO POKRENUTI RAZGOVORE KOJI SE RAČUNAJU

Naš svet se menja brže nego ikad ranije. Da bi IHG ostao ispred ili napredovao-potrebno je više godina. Zato su bili fokusirani na pružanje podrške kolegama i platama podrške za uspeh u radu.

Kvartalna prijava (check-in) je prilika za:

- Izgraditi odnos i poverenje između kolega i ličnosti menadžera;
- Razume kako se ciljevi obrađuju
- Razgovarati o ciljevima i težnji karijere
- Razgovarati o razvojnim potrebama
- Deljenje redovnih povratnih informacija;
- Voditi otvoren opušten razgovor koji može biti kratak ili dug

Nakon prijave (check – ins) treba:

- Razumeti kako pratite vaše ciljeve
- Znati gde postoje uslovi za poboljšanje
- Osećati se spremnim za prevazilaženje svih prepreka
- Osećati da ste vodili iskren razgovor

Zapamtite, prijavljivanje nije trebalo da bude formalno tako da ne morate da popunjavate nikakve šablone ili obrasce. Ako želite da vodite evidenciju o vašoj diskusiji i dogovorenim tačkama akcije, niz šablona je dostupan u odeljku: resursi za podršku

Vaš razgovor počinje

- (1) Cilj – postavljanje jasnih ciljeva nam pomaže da se fokusiramo na stvari koje su najvažnije
- (2) Ponašanja/vrednosti – uživo naša ponašanja i vrednosti nam omogućavaju rast i razvoj kulture koja nam je potrebna da bismo bili uspešni;
- (3) Razvoj – pomažemo kolegama da razviju umeća i mogućnosti koje su im potrebne da napreduju, pomoći će nam da ostvarimo našu ambiciju rasta;

Šta treba da uradim kao menadžer ljudskih resursa:

- Rezervisati tromesečni razgovor o performansama i razvoju/provera upisa sa članovima vašeg tima, i uključujući pregled na kraju godine. Pokušavajte da se povežete na redovnoj (mesečnoj) osnovi kako biste podržali tekući aranžman, dobrobit i učinak naših kolega;
- Pružite svojim direktnim izveštajima jasnoću o oblastima fokusa i merama za uspeh kao vođa, vaša je uloga da ostvarite okruženje potrebno vašem timu da pruži najbolje IHG-u da ubrza svoj rast, a istovremeno brine o svojim ljudima i sebi.

Prijave treba dati na vreme da, kao menadžer za ljudske resurse, izgradi poverenje, odnos koji se razume i ciljevi koji se obrađuju i razgovaraju o aspiracijama u karijeri i razvojnim potrebama vaših članova tima. Ispod (pregled br.10) je prikazan prirodni ritam fokusiranih područja tokom godine. Menadžer ljudski resursa treba da bude slobodan da sačeka mišljenje o tome šta se slaže sa članovima tima

Pregled 7-1 Maksimalno korišćenje svojih prijave (check-in)

Kvartal I	Kvartal II	Kvartal III	Kvartal IV
Postavljanje za uspeh	Vaš razvojni put	Napredak i usklađivanje	

			Oživljavajući svoju godinu
❖ Diskusija Postizanje cilja -Aspiracije i ciljevi u karijeri -Snage koje treba iskoristiti -Razvojni ciljevi	❖ Diskusija	❖ Diskusija	❖ Diskusija
Q1 razgovor o prijavi -ukupni učinak i nagrade (zasluge i bonus) samo za GM i određene populacije -napredak u odnosu na ciljeve -dvosmerna povratna informacija -bilo kakvi izazovi ili podrška -pogledajte razvojne ciljeve -zastavica talenata	Q2 Razgovor o prijavi -ponašanja/vrednosti/ razvoj -dvosmerna povratna informacija - bilo kakvi izazovi ili podrška -osvežite/popravite ciljeve po potrebi -rasprava pul/plan sukcesije	Q3Razgovor o prijavi -ponašanja/vrednosti/ razvoj -dvosmerna povratna informacija -bilo kakvi izazovi/podrška -osvežite/popravite ciljeve gde treba -kako je učinak jak (srednji, jak, izuzetan) -šta je potrebno da se daju godišnja dostignuća -akcija Zastava (pažnja na performansama) - anketa o sukcesiji/plan diskusije	Prijave na kraju godine -kritična iskustva, što je dobro, ponosni trenuci, snage -šta je bolje od razvojnih ciljeva -pažnja na narednu godinu i predložene ciljeve -dva pravca povratnih informacija
DOGOVOR -razvojni godišnji ciljevi -usklađenje sa razvojnom odlukom	DOGOVOR -bilo kakav plan -PDP usklađen sa razvojnim okvirom	DOGOVOR -bilo koji se prilagođava ciljevima -PDP usklađen sa razvojnim okvirom	DOGOVOR -predloženo predati na kalibraciju-odobrenje -Zastava Talenata
DELA -dostići ciljeve i PDP (kolege) -ažuriranje talent profila (kolege) -odobrenje ciljeva (menadžer) -ažuriranje zastavice (menadžer)	DELA -usklađivanje razvojnih ciljeva (kolege) -usklađivanje Talent Profila (kolege) -odobravanje svih ažuriranja (menadžer) -uskладiti zastave Talenta (menadžer)	DELA -prilagođavanje ciljevima i razvojni ciljevi (kolege) -prilagođavanje Talent Profilu (kolege) Odobriti sve promene (menadžer) -prilagođavanje Zastave talenata	DELA -sažeto 200 reči -ažuriranje Talent Profila (kolege) -kompletna predložena ukupna ocena učinka (menadžer) -ažuriranje Zastavice Talenta (menadžer)
* sve navedeno treba obuhvatiti (lokal sistem)	* sve navedeno treba obuhvatiti (lokal sistem)	* sve navedeno treba obuhvatiti	* sve navedeno treba obuhvatiti

Pregled 7-2 Menadžer za ljudske resurse – Kraj godine Check -in

Naš godišnji pregled, na kraju godine, kada ocenjujemo pojedince i fokusiramo se na to kako razvijamo i zadržavamo svoj talenat. Kao linijski menadžeri vaša je odgovornost da budete sigurni da prikupljate povratne informacije o članovima vašeg tima kako bi vam pomogli da imate snažan razgovor na kraju godine fokusiran na učenje i rast. Takođe je važno da imate kvalitetnu diskusiju sa svakim od članova vašeg tima kako biste im pružili povratne informacije i pomogli im da se pripreme za narednu godinu.

Naš pristup performansama

To je jednostavan (međuzavisan) okvir koji svima daje prostor i priliku da budu najbolji

Cilj +	Ponašanje/Vrednost +	Razvoj +	Sveukupne performanse (OP)
Podešavanje jasnih ciljeva pomaže nam da se fokusiramo na najvažnije stvari	Naše ponašanje omogućava nam da rastemo i razvijamo kulturu koja nam je potrebna da bismo bili uspešni	Pomaže nam da razvijemo veštine i sposobnosti za napredovanje, pomoći će nam da ostvarimo našu ambiciju rasta	Ocena mešovita, jaka ili izuzetna se daje na kraju godine na osnovu ove tri ključne oblasti

Krajnji ishod: Kako voditi sjajan razgovor:

- Pre razgovora razmislite o prijavi koju ste imali tokom cele godine sa članovima vašeg tima. Šta je dobro prošlo? Šta mislite da ste mogli da uradite drugačije? Razmislite o tačkama o kojima želite da razgovarate o njihovim kritičnim iskustvima i rastu, ponašanju i razvoju.
- Prikupite povratne informacije od ključnih zainteresovanih strana, ako član vašeg tima ima isprekidanu liniju izveštavanja, obavezno razgovarajte o razvoju njihovog učinka sa tim menadžerom.
- Pobrinite se da odvojite dovoljno vremena za svoju diskusiju, isplanirajte šta želite da pokrenete – dajte primere i osigurajte da je okruženje ispravno. Ovo ne bi trebalo da bude razgovor u poslednjem minutu.
- Uverite se da kažete ono što želite, ali dozvolite članu tima da govori najmanje 50% vremena.
- Budite prihvatljivi za svaku povratnu informaciju koju vam daju jer će vam ona pomoći da se razvijete kao lider.

Evo šta treba da uradi menadžer ljudskih resursa:

- Razgovarajte o prijavi, na kraju godine sa članovima vašeg tima;
- Procenite ukupan učinak članova vašeg tima za godinu u MyHR/MyTalent/Local Talent System/Template
- Prilagodite zastavu vaših talenata članovima tima i spremnosti za kretanje i kratkoročna napuštanja;

- Kao lider vaša je uloga da stvarate okruženje koje je potrebno vašem timu da pruži sve od sebe i pomogne IHG da ubrza svoj rast, dok istovremeno brine o svojim ljudima i sebi. Pa počnite da razgovarate o ciljevima za sledeću godinu sa članovima vašeg tima;

Top saveti za menadžera HR:

- ❖ Zapamtite da je učinak holistički pristup na kritična iskustva i lični rast, ponašanja i razvoj;
- ❖ Upoznajte se sa vremenskim okvirom izvođenja i planirajte unapred.
- ❖ Iskoristite početak razgovora za prijavljivanje na kraju godine, da se pripremite za razgovor;

7.3.2. Priprema sastanka pred ocenjivanja performansi

U cilju poboljšavanja performansi potrebno je, pre samog otpočinjanja sastanka, kreirati kontrolnu listu za taj formalni sastanak zaposlenih u hotelu. Kreiranje kontrolne liste je potrebno da bi se osiguralo pokriće tokom formalnog sastanka zaposlenih u hotelu. Trebalo bi da se koristi zajedno sa politikom za poboljšanje performansi i vodičem za menadžera.

Aktivnosti pre zakazivanja sastanka¹⁷³:

- Skupiti sve relevantne informacije/dokumentaciju;
- Uveriti se da je sve temeljno pročitano i objašnjeno;
- Urediti privatnu sobu i nezavisnog beležnika, pogledajte Vodič za beleške, ako je potrebno;
- Planirajte strukturu sastanka i zabeležite neke tačke koje želite da pokrijete i pitanja koja biste mogli da postavite;
- Ako su potrebna bilo kakva razumna prilagođavanja, uverite se da su ona uzeta u obzir i da su na mestu gde je dogovoreno;
- Zvanično pozovite kolegu pismenim putem na saslušanje (koristeći šablon pisma iz MiHR-a za korporativne ili hotelske kolege, iz vašeg HR tima);
- Obezbedite kopije svih dokumenata na koje će se obratiti pažnju tokom sastanka;

Aktivnost menadžera ljudskih resursa u hotelu za vreme trajanja sastanka sa zaposlenim¹⁷⁴:

Tokom sastanka ne zaboravite da slušate, budite otvoreni i objektivni. Neka sastanak bude fokusiran na buduća poboljšanja, a ne na neadekvatnosti iz prošlosti. Koristite otvorena i pronicljiva pitanja da biste razumeli zašto njihov efekat rada ne zadovoljava potreban standardni nivo. Dajte kolegi priliku da iznese svoje stavove ili bilo koji dokaz. Ne žurite sa sastankom. Važno je da ostanete smireni čak i ako kolega postane emocionalno agresivan i, gde je potrebno, predložite odlaganje. Predstavite sve prisutne i navedite njihovu ulogu u okviru sastanka.

Uloga beležnika je da¹⁷⁵:

- budite nezavisni svedok sastanka i vodite beleške,
- beleške neće biti doslovno već tačan odraz sastanka,

¹⁷³ Confidential, Improving Performance – Managers's guide, Version 1, May 2021, Page 3 of 6.

¹⁷⁴ Confidential, Improving Performance – Managers's guide, Version 1, May 2021, Page 3 of 6.

¹⁷⁵ Confidential, Improving Performance – Managers's guide, Version 1, May 2021, Page 3 of 6.

- može govoriti ili postaviti pitanje u svrhu pojašnjenja,
- mogu zatražiti pauzu kako bi se uverili da su pratili tok razgovora,
- tražiti odlaganje u bilo kom trenutku ako smatraju da je potrebno;

Uloga pratioca je da:

- govorite na saslušanju - na primer dajte izjavu;
- predstavlja vas, ali ne i odgovara na pitanja u vaše ime;
- pružiti vam podršku tokom celog procesa;
- prisustvujte sastanku i vodite beleške ako to žele;
- razgovarati sa vama tokom sastanka;
- pregledajte svu relevantnu dokumentaciju/dokaze kao što su izjave svedoka, mejlovi itd.
- tražiti odsustvo u bilo kom trenutku ako smatraju da je potrebno;

Objasnite da se sastanak može prekinuti u bilo kom trenutku. Ako su odlučili da ne budu u pratnji, potvrdite da su imali priliku da budu i odbili su.

7.3.2.1. Kako strukturirati svoj rezime

Menadžer za ljudske resurse u hotelu, tokom godine, treba da vodi poslovne razgovore za prijave da bi mogli razgovarati o kritičkim iskustvima, rastu, ponašanju i razvoju članova vašeg tima.

Pregled 7-3 Oblasti koje treba razmotriti i primera koji se mogu koristiti

Ključna pitanja	Reakcije Olivera (menadžera za HR)
1. Šta je prošlo/koja su vaša ključna dostignuća?	• Dao je značajan doprinos inicijativi „Žurnal za sutra“
2. Na koje ciljeve ste se fokusirali – koji su bili vaši prioriteti?	• Njegov entuzijazam, nagon i strast ne prolaze nezapaženo, njegove veštine rešavanja problema su odlične kao i izveštaj sa gostima
3. Ponašanje – šta je ponašanje pokazalo?	• On je izrazio interesovanje da pređe na ulogu upravljanja prihodima u narednoj godini. Da bi mu pomogao da se razvije, Oliver će morati da se fokusira na izgradnju svojih veština strateškog razmišljanja, koristeći svoju komercijalnu svest.
4. Razvojno područje -šta ste naučili ove godine?	• Oliver je lično i profesionalno žonglirao sa izazovnim okolnostima ove godine, pokazao je otpornost i snagu.
5. Dobrobit – da li je bilo ključnih tačaka u oblastima koje se fokusiraju, godine u kojoj ste bili izloženi neprijatnostima?	• Sledeća godina predstavlja brojne mogućnosti. Oliver bi trebao da iskoristi svoje trenutne veštine da dalje razvija druge veštine kako bi ga pripremio za buduće uspehe u upravljanju prihodima.
6. Fokus za sledeću godinu-šta bi trebalo da budu vaše oblasti fokusa?	

Šta treba tada da uradite kao menadžer za ljudske resurse u hotelu:

- Koristite svojih 200 reči da ispričate priču i oživite članove svog tima godine.
- Pozovite se na projekat, situacije, dokaze. To može biti iz razgovora koji ste vodili tokom godine, povratnih informacija od kolega, direktnih izveštaja, kupaca ili drugih zainteresovanih strana ili čak drugih vrsta priznanja.
- Kompletirajte svoj rezime od 200 reči u NyHR/My Talent/Local Talent System/šablon prema potrebi zajedno sa predloženom ukupnom ocenom učinka i procenama talenta.

Pomoćni resursi, po potrebi: vodič za pregled vaše godine, izuzeci od menadžera za HR, vaša godina u pregledu za početak razgovora, vaš šablon, MyHR kako voditi menadžera, šablon za upravljanje učinkom i vremenski okvir. Dole je primer rezimea od 200 reči koji se može naći u alatima za upravljanje ljudskim resursima i u vodiču za „Menadžere ljudi“, i trebalo bi da se upoznate sa ovim.

Pregled 49 4 Primer od 200 reči - kolega, Kako strukturirati svoj rezime

Br.	Pitanja	Odgovori
1.	Šta je prošlo – Šta su bila vaša ključna dostignuća ili trenuci ponosa?	Zaista sam zadovoljan svojim doprinosom našem Hotelu, posebno u poslednjih nekoliko meseci. Veoma sam zainteresovan da ostanem u skladu sa smernicama lokalne vlade, kao i za učinak naših takmičara, tako da mogu da podržim svoj hotel koliko god mogu. Takođe sam izgradio zajednicu sa svojim vršnjacima, kako bi ostao povezan i uživao u podršci.
2.	Na koje ciljeve ste se fokusirali – koji su vam bili prioriteti ?	Ja sam entuzijasta i volim da zadovoljim naše goste. Tokom vremena kad su putovanja bila stresna pokazao sam razumevanje i empatije i naporno radio da iskustvo gosta bude što posebnije.
3.	Ponašanja – koja ponašanja ste demonstrirali?	Želim da proširim svoje znanje i predem na ulogu upravljanja prihodima u narednoj godini.
4.	Oblasti razvoja – šta ste naučili ove godine?	Uprkos izazvanoj godini, lično i profesionalno, mislim da sam uspeo da izbalansiram ono što je bilo potrebno od mene.
5.	Šta bi trebalo da budu oblasti vašeg fokusa?	Uzbuđuju me one godine unapred: vidim mnogo mogućnosti u okviru hotela, posebno oko inicijativa „Žurnal za sutra“, ja ću postati svestan moje komercijalne uloge.

Izvor: IHG, www.ihg.org

Menadžer za ljudske resurse u hotelu treba da uradi sledeće kako bi u 200 reči mogao da ispriča svoju priču: pozovite se na projekte, situacije, dokaze. To može biti iz razgovora o prijavi (check-in) koji ste vodili tokom godine, povratnih informacija od kolega, direktnih izveštaja, kupaca ili drugih zainteresovanih strana ili čak drugih vrsta ili priznanja.

Menadžer za ljudske resurse ne treba, nikad, da kaže zaposlenima tokom obaveznog razgovora koji se odnosi na poboljšanje performansi¹⁷⁶:

¹⁷⁶ Confidential, Improving Performance – Manager’s guide, Version 1, May, 2021, page 2 of 6.

- Uvek praviš greške;
- Vaš rad nije uvek doveden do kraja;
- Nikada ne završite posao na vreme;
- opet ste propustili rok;

S druge strane potrebno je reći zaposlenima:

- ✓ Postoje greške u ovom delu;
- ✓ Ovaj rad nije u skladu sa standardom koji smo tražili jer...
- ✓ Upozoreno mi je da niste završili;
- ✓ Svaki put ste propustili rok za najmanje dva dana;

Razgovarajte o tome koliko problema se može rešiti dodatnom podrškom, obukom ili obukom. Radeći zajedno, trebalo bi da razgovarate i sastavite PIP i da zabeležite razgovor u zapisniku razgovora iz te oblasti. Uverite se da ste postavili realne i ostvarive ciljeve i odredite odgovarajuće vreme za pregled. Važno je da kolega razume da ako ne dođe do poboljšanja njihovog učinka, to može dovesti do pokretanja formalnog procesa.

7.3.3. Nesvesna pristrasnost u ocenjivanju performansi

7.3.3.1. Metodologija otkrivanja pristrasnosti

Vrlo bitan segment u ocenjivanju performansi zaposlenih u hotelijerstvu se odnosi na subjektivni ili kvalitativni deo ocene koji se uobičajeno naziva „nesvesna pristrasnost“. Ljudski mozak ili um je teško sposoban da donosi vrlo brze odluke, na osnovu prethodnog iskustva i trenutnih percepcija. U situacijama kad je pod pritiskom to bi moglo da za rezultat ima nepravedno presuđivanje o nekoj osobi, a to je mnogo značajno zbog uticaja na konkretnog pojedinca odnosno na njegove potencijalne mogućnosti. Krajnji efekat bi mogao da bde u zapostavljanju radnih zadataka ali i mogućnosti daljeg profesionalnog razvoja. Uticaj nesvesne pristrasnosti se manifestuje na četiri područja: regrutovanje ljudskih resursa, kvalitet ljudskih resursa, upravljanje performansama i mogućnosti razvoja. Nesvesna pristrasnost se dešava u sledećim situacijama: kad se radi pod pritiskom, kad se pokušava da se dođe do zatvaranja, kod stvaranja ukupnih utisaka i u vremenima promena i u promenljivim okolnostima.

Pregled 7-5 Uticaji na nesvesnu pristrasnost

1. Pristrasnost blizine
➤ Težnja da se ljudi koji su bliži i/ili vidljiviji svom timu i liderima kompanije smatraju boljim radnicima.
2. Halo/efekat đavola
➤ Početni pozitivan utisak o pojedincu dovodi do doživljaja da sve što ta osoba radi doživljava u pozitivnom ili negativnom svetlu.
3. Centralna tendencija (procenjuje se sve kao uvek)
➤ Osoba koja primenjuje ovu pristrasnost neće nikoga oceniti visoko ili nisko
4. Nedavna pristrasnost
➤ Sklonost ka pomaganju ljudima u vezi sa najnovijim ponašanjem i radnjama (i pozitivnim i negativnim) i inkorporiranjem prošlih performansi

5. Pristrasnost primata
➤ Formiranje mišljenja o nekome zasnovano isključivo na prvom utisku ili učinku na početnim projektima a ne na opštoj, holističkoj proceni
6. Pristrasnost afiniteta
➤ Naklonost ljudima sličnim nama samim po raznim dimenzijama, nego prema ljudima koji su različiti
7. Pristrasnost potvrda
➤ Podsvesno se traže dokazi koji podržavaju i potvrđuju stečena uverenja i sudove o nekome a ignorišu se dokazi koji su u suprotnosti sa ovim uverenjima.
8. Popustljivost i ozbiljnost
➤ Predispozicija da bude veoma blag ili preterano strog kada se ocenjuje rad kolega, može biti česta pojava u vremenima neizvesnosti i stresa.
9. Stereotipizacija
➤ Na odluke u određenoj meri utiče članstvo u određenoj društvenoj grupi. Voditi računa o razlikama između pojedinaca pomaže u smanjenju bezumne kategorizacije.

Izvor: IHG, 2021, www.ihg.org

Saveti za reagovanje na nesvesnu pristrasnost:

a) Zastani i razmisli

- Ako se napravi pauza pre donošenja odluke nesvesna pristrasnost je primetno smanjena.

b) Poznati vođu

- Uobičajeno se očekuje da se ljudi ponašaju kao ocenjivač, a kad se tako ne ponašaju mogu njihovo ponašanje shvatiti kao pogrešno ili zarazno. Fokus ide na ishod a ne na stil.

c) Pregledati svoje odluke

- Uverite se da su vaše odluke objektivne i da ne uključuju stereotipe. Izbegavajte da se ponašate impulsivno i izazivajući odluke drugih.

7.3.3.2. Razumevanje nesvesne pristrasnosti

Neprijatne predrasude odražavaju osnovne percepcije i stereotipe koje možemo nesvesno pripisati drugima i mogu uticati na to kako komuniciramo sa određenim ljudima ili grupama ili ih osuđujemo. Važno je da evoluiramo sopstvene stavove i ponašanja. U pripremi za redovne nadoknade, tromesečne provere i razgovore, na kraju godine, sa članovima svoga tima, menadžer za ljudske resurse u hotelu, može da koristi sledeću metodologiju¹⁷⁷:

Korak br.1

Upoznajte se sa nesvesnom pristrasnošću i info grafikama, tipovima koje možemo nesvesno pripisati drugima, njihovom uticaju, kada se dešavaju i primeri.

Korak br.2

Molimo vas da pročitate članak u „Harvard Biznis Reviji“ obraćajući posebnu pažnju na odeljak „Razvoj“ i razmislite o sledećim pitanjima:

Q1:

¹⁷⁷ IHG, 2021, Manager skil build (Izgradnja veštine menadžera), www.ihg.org.co

Možete li se setiti nekog iz vašeg tima kod koga ste cenili više njegov potencijal nego performanse (učinak)? Ili obrnuto? Zašto si to uradio?

Q2

Da li ste ikada primetili obrazac da neke grupe promovišu svoja dostignuća više od drugih kada je u pitanju samo evaluacija? Da li ste ikad ovo prozivali i naterali da bude samopouzdaniji? Ili ste nekog naterali da dokaže smeće tvrdnje ili odličan učinak?

Q3

Kako da osigurate da kada procenjujete nečiji učinak i dodelu nagrada, to radite pošteno i transparentno?

Q4

Šta ste još izvukli iz ovog članka?

Korak br.3

Izvršite vežbu samorefleksije i pošaljite e-poštom svoju posvećenost sebi.

Ovaj vodič (IHG) može, na sledeći način, pomoći:

- Podržite svest o tome šta je nesvesna pristrasnost
- Shvatite kako nesvesna pristrasnost može biti prisutna u vašem razgovoru o performansama.
- Shvatite šta možete preduzeti da bi ste osigurali da se prema svima odnosite jednako; donositi pravedne odluke i izbegavati nesvesnu pristrasnost u tim razgovorima;

7.3.3.3. Pojavni oblici pristrasnosti u ocenjivanju

Menadžeri za ljudske resurse u hotelijerstvu, u izveštajima, gotovo bez izuzetka nailaze na niz pojava oblika pristrasnosti u ocenjivanju performansi zaposlenih. Međutim, vrlo je važno da menadžer razlikuje niz odgovornosti koje njihova ocena donosi. U ovom delu se navode izvesni primeri kako se neke pristrasnosti mogu iskazati i koje posledice mogu da vuku za sobom.

Pregled 7-6 Pojavni oblici pristrasnosti pri ocenjivanju zaposlenih

Efekat ne davnosti: Članovi tima se procenjuju na osnovu njihove nedavne akcije/ponašanja umesto da se u obzir uzme holistički stav iz cele godine – ceo plan učinka tokom godine	Blizina Slučajno favorizujete članove tima sa kojima se poklapate u smenama tako što im dajete više zadataka, unapređujete ih ili ih bolje ocenjujete tokom procesa upravljanja učinkom	Primat Veoma ste bliski sa nekim na kratak period i odmah formirate mišljenje o njemu. Ova osoba zatim sama vodi projekte nekoliko meseci i naravno ne vidi se njegov svakodnevni razvoj. Uverite se da ste u redovnom kontaktu.
Glavne tendencije: Izbegavajte da ocenjujete svoj tim na donjem ili gornjem delu skale. Pokušavajte da izbegnete „sedenje na ogradi“	Efekat roga Imate početni utisak o osobi koja može uticati na vas da procenite njihove učinke. Odvojite vreme za interakciju sa tom osobom da bi ste stekli više uvida u njihov stil rada.	Sličnosti Imate slične hobije, sličnu ličnost, npr. podržavate isti fudbalski tim i zato su vaši stavovi prema njima povoljniji, radite to tako što

		će te razgovarati sa različitim ljudima, sa drugima postaviti im pitanja, šta vole, čime se bave van posla, da izgrade vezu van posla
Popustljivost/ozbiljnost Članovi tima se ocenjuju blaže/strožije od njegovih zasluga u radu – traže se povratne informacije od ključnih zainteresovanih strana o učinku tima.	Afinitet / familijarna pristrasnost Na primer, prepostavljate da je zaposlena majka i da im je potrebno ekstra vreme da završe zadatke – pazite na razlike između pojedinaca kako biste smanjili kategorizaciju misli	Pristrasnost potvrda Tražite informacije i dokaze kako bi ste podržali svoju procenu člana tima i priče na način koji podržava vaše ranije postojeće misli – budite pažljivi kad tražite dokaze.

Izvor: *Global Talent&Performance, V1, 2021.*

Najbolji saveti za ocenjivača¹⁷⁸:

1. Zapamtite svoju odluku za inkluziju zaključaka – da bi ste pristupili ovome, pogledajte svoj plan učenja u MyLearning
2. Shvatite sve odgovornosti koje nose vaše odluke
3. Prilagodite svoje navike u razgovoru – razmišljanju o tome sa kim ste povezani i budite sigurni da tražite različite povratne informacije.
4. Razmotrite raznolikost vašeg tima i kako to može uticati na vaše pristrasnosti.
5. Prilikom davanja povratnih informacija
 - Budite dosledni i dajte primere,
 - Fokusirajte se na specifična ponašanja (promenljiva),
 - Istraživanje je pokazalo da naši mozgovi donose pravednije odluke pa pokušajmo da procenimo sve zone u jednom potezu – osećanja se razlikuju od ludosti,
 - Proverite da li postoje jedinstveni obrasci u odnosu na pol, nivo i druge pokazatelje,
 - Napravite korak unazad – kasnije tog dana ili sledećeg, razmislite i smislite, proverite razloge za svoje odluke.

7.3.3.4. Samorefleksija pri ocenjivanju

Samorefleksija je vrlo važan metodološki pristup pri izgradnji menadžerskih veština u procesu ocenjivanja performansi zaposlenih u hotelijerstvu. To je pre svega fokus na pitanje: koje vrste pristrasnosti treba da imamo na umu tokom razgovora o učinku sa zaposlenima?

Set pitanja br.1

Šta vi lično možete da uradite da bi ste rešili svoje predrasude i pristrasnosti svojih timova o razgovoru o performansama svakog konkretnog pojedinca u hotelu?

Set pitanja br.2

Na koju stvar će te se obavezati da radite drugačije u svojim razgovorima o nastupu? (pošaljite e-poštom svoju posvećenost sada sebi).

¹⁷⁸ IHG, Talenat Guide, 2021, www.ihg.org

Razmisлите o tome kada ste to možda uradili, da li ste bili svesni¹⁷⁹?

- | | |
|---|---|
| (1) „Pa samo prošle nedelje...” | - Nedavna pristrasnost |
| (2) „Vi ste vidljiviji nego inače...” | - Blizina pristrasnosti |
| (3) „Prvi utisak je bio upečatljiv...” | - Pristrasnost prvenstva |
| (4) „Svi u ukupnom učinku su jaki...” | - Centralna tendencija pristrasnosti |
| (5) „Tako je dobar / loš u...” | - Halo / rog efekat |
| (6) „Deluje veoma slično meni...” | - Pristrasnost afiniteta/familijarna pristrasnost |
| (7) „Mogu ti reći i da ne rade....” | - Popustljivost / ozbiljnosti pristrasnost |
| (8) „Oni su takvi jer...” | - Stereotipizacija |
| (9) „Uvek sam verovao da je to istina...” | - Potvrda prostranosti |

Top saveti za ocenjivača performansi kod samorefleksije¹⁸⁰:

- Izazovite sopstvenu pristrasnost,
- Budite dosledni u vašim povratnim informacijama
- Razmisлите i budite spremni da opravdate odluke
- Budite svesni kulturnih razlika kada članovi tima razgovaraju o sopstvenim dostignućima, posebno ako se članovi tima nalaze u različitim regionima;

7.3.3.5.Sastanak zaposlenih i razgovor o performansama – nakon ocenjivanja

Pripremi sastanak za proces ocenjivanja performansi menadžer za ljudske resurse organizuje u radnoj, tolerantnoj i „srećnoj“ atmosferi. Neophodno je objašnjenje o svrsi samog sastanka. Mogu se nabrojati ključni argumenti, a neki su sledeći¹⁸¹:

- Podržite kolegu do prihvatljivog nivoa učinka;
- Uverite se da kolega razume vašu zabrinutost u vezi sa njihovim učinkom;
- Razume razloge zašto je učinak pao ispod prihvatljivog nivoa;
- Razume da li je potrebna dodatna podrška/obuka;
- Kada se završi, sastanak će biti prekinut radi odlučivanja o ishodu osim ako nije potrebna dalja obuka/podrška;
- Kada se završi, sastanak će biti prekinut radi odlučivanja o ishodu osim ako nije potrebna dalja obuka/podrška;

Menadžer za ljudske resurse vodi sastanak o ocenjivanju zaposlenih sa puno takta i tolerancije. Pre svega, u uvodnom delu predstavlja dokaze o poslovanju i postavlja pitanja. Pri tome je potrebno objasniti da će kolege dobiti kopiju rezultata o ocenjivanju, u pisanoj formi, zajedno sa komentarima u beleškama. Na kraju sastanka rezimirajte glavne tačke o kojima se razgovaralo, i pitajte kolege da li ima još nešto da dodaju. Međutim, ponekad je neophodno, prekidajući sastanak konstatovati sledeće¹⁸²:

- prekinite sastanak - obezbedite vreme za završne zamene koje je zabeleženo u beleškama;

¹⁷⁹ IHG, Talent Guide, 2021, www.ihg.org

¹⁸⁰ Global Talent & Performance V1 2021.

¹⁸¹ Confidential, Improving Performance – Manager’s guide, Version 1, May, 2021, page 4 of 6.

¹⁸² Confidential, Improving Performance – Manager’s guide, Version 1, May, 2021, page 4 of 6.

- zamolite kolegu i njihovog saputnika da napuste prostoriju dok vi donosite odluku;
- razmotrite sve dokaze i ono što je kolega rekao tokom sastanka;
- ako smatrate da je potrebna dalja obuka/vreme, treba da obavestite kolegu da će biti zakazan novi PIP, a pauza će biti produžena dok se ovo završi;
- iako ishod bi morao da se preda kolegi što je pre izvodljivo, ali je važno da odložite koliko vam je potrebno da biste došli do svoje odluke;
- Tamo gde je potrebna dalja istraga može biti prikladno da se sastanak ponovo sazove za neki drugi dan – kada se to dogodi, trebalo bi da pozovite kolegu pismenim putem na ponovljeni sastanak, uključujući sve dodatne informacije;

Odlučivanje o ishodu prezentiranih rezultata razgovora o ocenjivanju performansi zaposlenih u hotelu u isti mah označava i odlučivanje o ishodu¹⁸³:

- ✓ Da li je kolega ispunio sve uslove navedene u njihovom PIP-u?
- ✓ Koje ublažavanje je kolega izneo tokom sastanka?
- ✓ Da li postoji neko suštinsko pitanje koje treba dalje istražiti?
- ✓ Da li su kolege potpuno svesni kako da rade svoj posao i šta se od njih očekuje?
- ✓ Da li je kolega pokazao spremnost da se poboljša?
- ✓ Važno je zapamtiti da to mora biti vaša odluka i da ne treba da budete pod uticajem drugih ljudi. Ako se nakon ishoda na bilo koju datu sankciju uloži žalba ili ako se slučaj uputi Sudu za zapošljavanje, morate biti u mogućnosti da u potpunosti opravdate odluku.

S druge strane treba imati u vidu i „drugu stranu medalje“ jer bi ishod sastanka mogao biti:

- Nema dalje akcije;
- Upozorenje o performansama (faza 1) - ostaje živo u dosijeu šest meseci;
- Upozorenje o performansama (faza 1) - ostaje živo u dosijeu devet meseci;
- Produženje upozorenja o performansama – može se produžiti do tri meseca;
- Otpuštanje (faza 3) - o svim slučajevima otpuštanja morate razgovarati sa vašim poslovnim partnerom za ljudske resurse;

Takođe treba da razmislite da li bi bilo prikladno dati alternativni ishod, npr. degradiranje.

Rezultati, isporuka ishoda sastanka, koji su bitni za sve zaposlene u hotelu. Evo nekoliko uputa iz IHG vodiča za menadžere ljudskih resursa¹⁸⁴:

- Dobra je ideja da pripremite beleške o tome šta da kažete pre nego što ponovo pozovete kolegu;
- Pozovite kolegu i njihovog saputnika nazad;
- Uverite se da je vreme ponovnog sazivanja sastanka zabeleženo u beleškama;
- Objasnite kako ste doneli odluku i šta ste uzeli u obzir, uključujući bilo kakvo ublažavanje;
- Takođe morate potvrditi:
 - Svako upozorenje i koliko dugo će ostati na snazi;
 - Objasnite pravo na žalbu (mora biti primljeno u pisanom obliku u predviđeno vreme u odnosu na prijem);

¹⁸³ Confidential, Improving Performance – Manager’s guide, Version 1, May, 2021, page 4 of 6.

¹⁸⁴ www.ihg.org (28.04.2022)

- Ako ste otpušteni, morate potvrditi da će kolega biti plaćen umesto otkaza;
- Ako kolega bude otpušten sa posla (nakon negativne ocene) moraće da vrati/plati svu imovinu kompanije (npr. bezbednosna propusnica, ključevi, lap top, itd) i isprati kolegu iz prostorija.
- Da će ishod biti propraćen pismenim putem, sa kopijom otkucanih beleški?

Ne bi ni u kakvim uslovima ne bi trebalo da date pismo o ishodu (otpuštanju) kolegi tokom sastanka zaposlenih o saopštavanju ocena (naročito negativnih) o performansama, koje se odnose na sve zaposlene u hotelu. Bitne napomene koje se odnose na aktivnosti posle sastanka¹⁸⁵:

- Uverite se da su beleške otkucane/završene;
- Pripremite pismo ishoda / vaš HR Business Partner&HR tim može pomoći u tome;
- Pošaljite pismo o ishodu i kopiju i beleške kolegi - to treba učiniti što je pre moguće nakon završetka sastanka;
- Osigurajte da se sva dokumentacija, uključujući sve dokumente istrage, beleške, izjave svedoka, pismo o ishodu itd., da HRSS timu za korporativne kolege HR tima za hotele koji će biti smešteni u dosijeu zaposlenih;
- Ako kolega ima bilo kakve promene u svojim uslovima, npr. degradacije, uverite se da je relevantni sistem ažuriran;
- Ako je kolega otpušten, uverite se da je on obrađen kao napuštanje u relevantnom sistemu;

7.3.3.6.Preporuke za menadžera

Uloga svakog zaposlenog u hotelijerstvu je da pomaže menadžeru za ljudske resurse ne samo u profilisanju efikasnih radnih timova nego i u procesu ocenjivanja performansi odnosno radnog učinka svih zaposlenih radnika hotela. Naučna i stručna literatura upućuje na to šta se očekuje od menadžera za ljudske resurse u svakom hotelu¹⁸⁶:

1. Tok razvoja i prepoznavanja performansi

- Postaviti jasne i opsežne planove za članove tima,
- Imati kvalitetne razgovore o prijavljivanju i pregledu na kraju godine, koji se mogu nadoknaditi,
- Aktivno upravljati nedovršenim učinkom,
- Završni pregled i učešće u kalibraciji učinka,
- Prepoznajte i nagrađite vrhunski učinak;

2. Izgradnja jakih timova i nasledstvo

- Dvesti pravi tim na svoje mesto;
- Doprineti sastancima za pregled talenata, gde je potrebno;
- Identifikovati kandidate za ključne uloge – u okviru hotela i za šire IHG;
- Podeliti talenat širom IHG;
- Obezbediti raznolikost u talentima u hotelskom timu;

¹⁸⁵ www.ihg.org (28.04.2022).

¹⁸⁶ www.ihg.org (04.05.2020).

3. Obezbeđenje razvoja za sve

- Razumeti pristup talentima uključujući oznake „Naša zastava Talenta“
- Razgovarati sa članovima tima o njihovom razvoju; definisati prilagođeni plan ličnog razvoja;
- Olakšati redovan razvojni razgovor & definišite plan ličnog razvoja;
- Deliti dvosmernu povratnu ulogu;
- Koristiti sistem upravljanja talentima da se uhvate rezultati razgovora o performansama i razvoju i kompletirati pregled talenata;
- Podstaknuti članove tima da ažuriraju svoje interne profile u sistemu upravljanja talentima;

4. Sagledavanje inkluzivne kulture

- Pomoći svom timu da izgradi odnose u celom hotelu;
- Shvatite i pozabavite se sopstvenom nesavesnošću
- Preduzmite radnje u odnosu na rezultate svog kolege;
- Postaviti prilagođena, realna očekivanja i ciljeve za sve (uzimajući u obzir faktore kao što su: rad sa skraćenim radnim vremenom ili invaliditet);

7.3.3.7.Zastava talenata

U asocijaciji hotela IHG koriste se zastavice namenjene talentima koje predstavljaju svojevrsni „snimak talenata“ da pomognu menadžeru za ljudske resurse da razmisle o tome kako mogu da razviju zaposlene u hotelu da ostvare svoj potencijal. Zastava IHG, posebne oznake talenata pomažu da se lakše donose odluke u podsticanju angažmana performansi i razvoja/ i trebalo bi da budu u fokusu diskusija na sastancima za planiranje talenata. U IHG imaju dve oznake talenata: ubrzati i fokusirati na performanse. Samo nekoliko pojedinaca prate ove puteve, a za većinu neće biti potrebna oznaka talenata. Smatra se da bi menadžeri trebalo da koriste uvide iz razgovora sa pojedincima u vezi karijere i razvoja, te primeni zastave. Potom, menadžeri za ljudske resurse bi trebalo da snime oznake talenta na lokalnom sistemu upravljanja talentima i osigurati podršku za potonji razvoj¹⁸⁷.

Pregled 7-7 Indikatori zastave talenta

r.br.	Indikator	Opis situacije
1.	Ubrzati	Za pojedince sa sposobnostima da zadrže razvoj prema složenoj ulozi. Za očekivati je da ovi pojedinci imaju: • Jasnu evidenciju performansi • Široke prednosti JDI modela sa jasnim prednostima oko izuzetnosti
2.	Fokus na preference	Za loše performanse kojima je potreban akcioni plan da bi ste rešili neke nedoumice koje su u vezi sa njihovim učinkom. To je grupica ljudi kojima će se učinak pogoršati ako se ne preduzmu određene radnje.

¹⁸⁷ IHG, Talent flags, www.ihg.org (04.05.2022)

3.	Nije potrebna zastava	To je većina ljudi koji će nastaviti da se razvijaju svojim prirodnim tempom. Razvoj treba da bude usmeren tako da im se podupre da se dovoljno istaknu i osećaju prirodno i unutar njihove zone udobnosti.
----	-----------------------	---

Izvor: IHG, Talent Flags, www.ihg.org (4.5.2022)

Sa aspekta prepoznavanja talenta zastavica talenta predstavlja identifikaciju talenta od više zaposlenih u hotelu. Koristi zastavice talenta u IHG kao „snimku talenata“ da im pomognu da razvijaju ljude u IHG sistemu, kako bi ostvarili svoj potencijal.

(1) Ubrzajte

Koristi se za označavanje pojedinaca koji pokazuju potencijal da napreduju u veće i složenije uloge neprirodnom brzinom.

Kao i svi ostali razvoj ovih pojedinaca treba da bude prilagođen njihovim težnjama i razvojnim nedostacima. Međutim stepen rastezanja koji im dajemo, bilo u njihovoj novoj ulozi i iskustvom može biti veći od očekivanja.

I Talenat treba da minimalno ubrzava¹⁸⁸.

- Imajte uvid u JDI „visoko“ u tri oblasti;
- Imajte u vidu ciljnu ulogu i iskustvo za zatvaranje jaza;
- Imajte plan napredovanja u karijeri koji će pomoći da brzo pristupite potrebnim iskustvima/projektnim zadacima, međunarodnim potezima ili kroz funkcionalne poteze;
- Imajte regularne povratne informacije i podršku;
- Budite praćeni kao deo razgovora o planiranju talenata;

II Ključni pokazatelj da je pojedinac ubrzao

- Snažna evidencija performansi tokom godina,
- Prikazivanje traži da preuzme složenu ulogu/projekat/zadatak
- Spremni su da budu „istegnuti“ izvan svoje zone udobnosti i ukoliko je potrebno da njihov razvoj napreduje vrlo brzo;
- Ima široku snagu u JDI modelu, sa izuzetnim vrhovima

III. Šta nije ubrzano

- To nije zastava za sve/većinu članova tima,
- To nije zastava koja ukazuje na to da je neko spreman za unapređenje, pojedinci i dalje mogu da budu unapređeni a da ne budu označeni kao ubrzani;
- To nije stalna zastava, potrebo je stalno pregledavati;
- Ne radi se o tome da nekog brzo osposobite za novu ulogu;

(2) Fokusirati se na performanse

Koristi se kada ćemo morati da se, možda, pomerimo u svom fokusiranju na pojedinca, sa svog dugoročnog razvoja da bi smo se fokusirali na rešavanje nekih dugoročnih problema oko njihovog trenutnog učinka.

I. Budite otvoreni sa pojedincima o prazninama. Navedite primere kada su njihovo

¹⁸⁸ Owner: Global Talent & Performance, V1 2021.

ponašanje ili učinak bili nedovoljni. Pomozite pojedincima da ispune praznine pomoću plana za poboljšanje učinka. U najmanju ruku „fokus na učinke“ pojedinci bi trebali:

- Obezbediti jasna očekivanja, akcije i indikatore za poboljšanje
- Imati razumno vreme za okvir – plan;
- Imati redovne nadoknade,
- Podrška u prevazilaženju praznina;
- Imati neophodnu podršku da im pronađete novu ulogu, tamo gde postoji neusklađenost i snažan plan za uspeh;

II. Ključni indikatori za pojedince za fokus na učinak

- Željeni standardi performansi nisu uvek ispunjeni
- Boriti se za delovanje po osnovu povratnih informacija;
- Nije u stanju da odgovori na neočekivane probleme ili zahteve;
- Veštine se mogu bolje uskladiti sa drugom ulogom, treba im podrška za poboljšanje učinka ili promenu uloge;
- Isporučuju na putu ali stalno zaostaju u rezultatu;

III. Šta nije fokusirano na učinak

- Oznaka za svakoga ko ima opštu ocenu performansi kao „mešovita“;
- O tome da nekoga upoznate sa novom ulogom,
- Stalno mesto za boravak, treba identifikovati i preduzeti akcije koje će pomoći u poboljšanju učinka;

IV. Neki primeri mogu uključiti

- Dosledno loš učinak koji treba biti na planu poboljšanja učinka;
- Neko ko se trudi da razume zahteve svoje uloge i uzima više vremena od očekivanog da bi postigao rezultate;

Evo šta treba da uradi menadžer za ljudske resurse prilikom identifikacije talenata odnosno pri dodeljivanju Zastave Talenta¹⁸⁹.

- Gde je primenljivo izaberite zastavicu talenata za člana tima u sistemu hotela;
- Kontinuirano pregledati Zastavicu Talenta kako bi bili sigurni da je to znak koji je primenljiv na pojedinca, tj. koji još ima potencijal da se razvija ubrzano/i dalje treba da se fokusira na performanse;

7.4. Razvoj performansi zaposlenih IHG grupacije hotela

a. Planiranje individualnog razvoja

Svaki zaposleni u cilju održavanja nivoa svojih performansi a potom i njihov dalji razvoj u budućnosti obavlja sa menadžerom za ljudske resurse početni razgovor o svom razvoju¹⁹⁰.

Ciljevi karijere

¹⁸⁹ Owner: Global Talent & Performance, V1 2021.

¹⁹⁰ IHG Hotels & Resorts, www.ihg.org (04.05.2022)

Pregledajte aspiracije i interesovanja u karijeri

Napomene:

- U kom pravcu želite da idete u svojoj karijeri?
- Koje razvojne ciljeve želite postići ?
- Kako bi ste postigli ove ciljeve ?
- Šta volite ili ne volite u vezi sa ambicijama u karijeri?
- Kako vam se može pomoći da ostvarite svoje ambicije u karijeri?
- Koji delovi operacija vas zanimaju?
- Da li ste otvoreni za prelazak na drugi projekat i uloge?

Trenutna stvarnost

Shvatite šta treba da razvijate: fokus razvoja i praznine

Šta bi trebalo da bude u fokusu vašeg razvoja:

Da li je razvoj i rast u istoj ulozi?

Da li da proširite svoj set veština?

Da li postati stručnjak i produbiti svoju stručnost?

Šta mislite da je područje vašeg razvoja?

Da li su to veštine vođenja, funkcionalno znanje – ekspertize ili bilo koja druga kritična veština?

Šta se to dobro radi za vaš razvoj? Kako bi izgledalo „istezanje“?

Ono što sam već probao a nije upalilo u vašem razvoju?

U šta verujete da su vaše razvojne snage koje se mogu iskoristiti ili vaša razvojna područja na koja se fokusirate?

Šta bi vas moglo sprečiti u razvoju?

Opcije

Prilagodite „kako“ se razvijati: Plan ličnog razvoja

Napomene:

- Finalizirajte znanja, veštine, područja iskustva;
 - Gde bi ste trebali usmeriti svoj razvoj?
 - Postoje li neke prilike kojih ste svesni a koje bi se mogle koristiti za vaš razvoj?
 - Šta možete učiniti da se razvijate?
 - Šta još? (pitajte ga više puta da bi ste generalisali kreativne opcije);
 - Šta je najbolja/najgora stvar u vezi s opcijama o kojima razgovaramo?
1. Za razvoj kroz učenje „uz rad“....

U projekte i zadatke/u koje projekte bi ste želeli da se uključite da bi ste pomogli razvoju?

2. Za razvoj kroz učenje „ekspozicijom“....

Da li postoje konferencije/ događaji za umrežavanje u kojima možete učestvovati?

Postoji li mentor kojeg možete pronaći u hotelu ili van njega da vam pomogne da se razvijate?

3. Za razvoj kroz učenje „obukom“...

- Da li postoje programi obuke i učenja koje možete pohađati?
- Kakva politika vam je potrebna od vašeg linijskog menadžera?

Put napred

Start, stop, povratne informacije za vašeg linijskog menadžera

- Šta bi vaš linijski menadžer mogao da počne ili nastavi da radi da bi podržao vaš razvoj?

- Šta bi vaš linijski menadžer mogao da prestane da radi ili da drugačije pomogne vašem razvoju?
- Fokusne oblasti za razvoj
- Lični razvojni plan akcija
- Sledeći datum za razgovor o napretku razvoja;

Top saveti¹⁹¹:

- Koristite beleške o svojim ambicijama, prednostima i oblastima razvoja, kao i alatima za razvoj karijere;
- Razmislite o svojim refleksijama o razvojnim prazninama za koje verujete da najbolje odgovara vašim potrebama;
- Razmislite o projektima/zadacima/obuci koje bi ste želeli da uključite u svoj razvojni plan;

b. Izgradi: Vaš interni profil talenta u sistemu upravljanja talentima

U situacijama kada treba da podržavamo napredovanje kolega u hotelima asocijacije IHG, kojima se efikasno upravlja, odnosno kada treba izgraditi održivi operativni sistem talenata širom IHG, neophodna je bolja vidljivost kolega koji rade u grupaciji IHG hotela, njihovih ambicija u karijeri, interesovanjima i preferencijama, iskustva i potrebne razvojne podrške rasta. Kao menadžer ljudskih resursa od vas će biti traženo da „uhvatite“ svoj lokalni talenat, uvid u učinak članova vašeg tima, razvoj i napredak u karijeri: Ovo uključuje:

- Opšte ocene i povratne informacije;
- Zastavu talenata;
- Rizik od napuštanja;
- Kratak & dugi rok u napretku karijere (sledeća uloga)
- Mogućnosti za radnu grupu;
- Snage i mogućnosti razvoja;

Informacije koje ste obezbedili kao menadžeri ljudskih resursa koristiće se za diskusije o planiranju talenata u hotelima širom IHG asocijacije. Veoma je preporučljivo da se obavi razgovor o vaspitaču ⁶⁴zvoju pojedinaca, sa članovima hotelskog tima, pre nego što se završi pregled njihovih talenata. U zavisnosti od toga u kom delu sveta se nalazi vaš hotel, imaćete pristup jednom od Talent sistema u nastavku¹⁹².

Pregled 7-8 Sistem Talenata IHG grupacije hotela

Prilagodljiv sistem	Ciljna grupa	Veza sa talentom/Sistem Vodiča
Radni dan (MyHR) • USA • UK • Irska	Sve kolege	O v d e
Hotel Talent Sistem • EMEAA excluding UK & I	Odeljak HO2 – HO6	

¹⁹¹ IHG Hotels & Resorts, www.ihg.org (04.05.2022);

¹⁹² IHG, Talent system, www.ihg.org (05.05.2022).

• MLAC (Mexico, L.Amerika, Karibi i Kanada)		
Pobeđivati (Kina) sistem većeg talenta	ExCom&key roles only	

Izvor: IHG Hotels & Resorts, www.ihg.org (05.05. 2022).

Rasprava o planiranju talenata – primer asocijacije IHG grupe hotela¹⁹³: u asocijaciji IHG se preporučuje da se održavaju redovni sastanci za planiranje talenata tokom cele godine kako bi ste upravljali talentima i osigurali da se gradi snažna linija talenata za budućnost. Sastanci, za planiranje talenata u budućnosti, u IHG se odvijaju u tri glavne oblasti:

(1) Buduće planiranje talenata

- Koji su budući zahtevi hotela i regiona?
- Koje su ključne uloge?
- Da li imamo prave snage da ih isporučimo?
- Kakvu akciju ili ulaganja treba da uradimo da bi smo popravili nedostatke?

(2) Karijera i upravljanje nasleđstvom

- Ko od naših ljudi, u budućnosti, će možda moći da ispuni ključne uloge?
- Kakav razvoj će im trebati da se pripreme?

(3) Performanse i kalibriranje talenata

- Kalibracija i Zastavica Talenata
- Identifikovati ko su naše zvezde u usponu i sa kim imamo veze;

U operativnom smislu menadžeru za ljudske resurse se preporučuje, u cilju podizanja performansi zaposlenih, da uradi sledeće¹⁹⁴:

- Ohrabrite članove vašeg tima da ažuriraju svoj profil talenata na lojalnost upravo sistemu talenata;
- Budite jasni u vezi sa aspiracijama, snagama i razvojnim potrebama članova tima. Podelite to kao povratnu informaciju pre sastanka/tokom sastanka gde je to potrebno.
- Odraziti performanse i potencijalnim članovima tima i osigurajte da se povratne informacije obuhvate u sistem talenata;
- Podržite pojedince sa bilo kojim razvojnim aktivnostima koje se identifikuju kao deo diskusije o planiranju talenata.

N.B.

Neće se od svih menadžera ljudi tražiti da učestvuju u diskusiji o planiranju talenata, jer to obično uključuje članove izvršnog odbora, generalne direktore. Čak ako se od vas ne traži da igrate aktivnu ulogu, pobrinite se da vaš tim ispuni sve gore navedeno.

Planiranje talenata: ključni principi – primer IHG grupacije hotela.

¹⁹³ IHG, Talent system, www.ihg.org (05.05.2022).

¹⁹⁴ IHG, Talent system, www.ihg.org (05.05.2022).

Da bi smo omogućili snažnu kulturu upravljanja talentima, u IHG se obavezuju na sledeću akciju planiranja talenata:

- Najmanje 3 čekiranja godišnje i EOYR sa svim našim ljudima kako bi razgovarali o njihovom učinku, razvoju i aspiracijama u karijeri.

Aktivirano na nivou hotela:

- redovna diskusija o planiranju talenata i razvoju talenata na nivou šefa odeljenja i niže.

Mesečna BU / Regionalna diskusija o zapošljavanju talenata kako bi se razgovaralo i identifikovala rešenja za otvorena i nerešena slobodna radna mesta (ključne uloge).

Aktivirano iznad nivoa imovine

Regionalna diskusija o funkcionalnom planiranju talenata koja se fokusira na sukcesiju i razvoj talenata ExCom i GM nivo.

c. Sukcesivno udruživanje

U asocijaciji IHG se jasno definiše šta se podrazumeva pod udruživanjem. Pristup za identifikaciju i razvoj grupa naslednika za uloge sa sličnim skupovima veština kao generalni direktor / direktor hrane i pića.

Grupe nasledstva daju veću vidljivost talenata i omogućavaju da zauzmemo fleksibilniji pristup za buduće uloge. Grupama naslednika upravlja IHG kao deo planiranja talenata za navijanje delova u poslovnoj jedinici / regionu.

Šta nam treba od tebe (pojedince zaposlenog u hotelu)?

- Od vas će se, možda, tražiti da nominujete članove svoga tima za grupe nasleđa, u široj organizaciji za nove uloge;
- Pre nego što preporučite neko ime člana vašeg tima, za grupu naslednika u timu, proverite motivaciju za ulogu u našem razgovoru;
- Trebali bi da radite sa svojim članovima tima na snažnom razvojnom planu, koji identifikuje nedostatke i razvojne akcije koji će pomoći da se osigura da su spremni za buduće uloge;

Zašto je važno?

- Pomaže da identifikujemo, razvijamo sledeću generaciju talenata,
- Minimizira rizik da praznina u ulogama koje su ključne za uspeh hotela
- Pomaže da identifikujemo nedostatke u veštinama koje treba da razvijamo za budućnost;
- Pomaže da se zadrže i angažuju vrhunski talenti;

Naši indikatori spremnosti za sukcesiju i povezane akcije su¹⁹⁵:

(1) Spreman sada (0-12 meseci)

Pojedinci koji pokazuju sve potrebne veštine i ponašanja za sadašnju ulogu.

- ostanite motivisani i angažovani,
- nastavite da pronalazite načine da ih proširite u trenutnoj ulozi, tako da ne postanu rizik zadržavanja;

(2) Spreman na srednji rok (1-2 godine)

¹⁹⁵ IHG Hotels & Resorts, www.ihg.org (05.05. 2022).

- Obezbediti čvrste razvojne planove,
- Identifikovati nedostatke u iskustvima i podržati podjednako da pronađu mogućnosti koje pomažu u izgradnji njihovih sposobnosti u ovim oblastima;

(3) Spremni na dugi rok (2-4 godine)

Pojedinci koji su spremni da zamene neki od potencijalnih indikatora da bi obavili tu ulogu, ali moraju da popune neke praznine u iskustvu pre nego što budu spremni.

- Obezbediti čvrste razvojne planove,
- Identifikuju nedostatke u najnovijim iskustvima i podrže pojedince da pronađu mogućnosti koje pomažu u izgradnji njihovih sposobnosti u ovim oblastima.

(4) Eksterni kandidati

Pojedinci koje bismo možda želeli da dovedemo da bi rešili određeni jaz u sposobnostima.

- Zagraditi se;
- Utrošiti vreme na razumevanje ko je dobar van posla i provedite vreme razgovarajući sa njima;

7.5. Provera performansi pre ocenjivanja IHG grupacije hotela

7.5.1. Diskusija, slaganje sa timom i rad

Provera performansi (učinaka) zaposlenih u hotelskoj industriji obavlja se planski u jednakim vremenskim intervalima, uobičajeno kvartalno ili godišnje, praktično za sve poslove i radne zadatke, naročito ako je u pitanju timski rad. Stoga osim što se menadžer za ljudske resurse u hotelu priprema za razgovor o rezultatima/učinku neophodno je da i svaki zaposleni bude upoznat sa tokom razgovora. Međutim, nije potrebno da se pruži odgovor na svako pitanje, nego je donji tabelarni pregled, izvestan vodič koji će vam pomoći u razgovoru, koji je usmeren prema ocenjivaču dostignutih performansi u obavljanju poslova i radnih zadataka u hotelu. Resursi za podršku su kvartalni vodiči, povratne informacije, PDP šabloni, Talent vodiči, smanjiti ciljeve i ne postavljati ih previše i na kraju, zdravlje i blagostanje svih zaposlenih u hotelu. Najbolje je to moguće sagledati u sledećem tabelarnom pregledu¹⁹⁶:

Tabela 7-1 Odabrana pitanja za pomoć u razgovoru o performansama

Indikator	Z a p a m t i t i
1. Ciljevi	Uspešne provere od količine vrednosti za tekući angažman, dobrobit i učinak kolega.
2. Plan ličnog razvoja	Pripremite se – razmislite, koristite „pristup“, delujte da bi ste podelili svoje komentare
3. Beleške sa ranijih prijava ili čekiranja	Koristite primere situacije i iskustva gde je moguće
4. Povratne informacije od kolega, zainteresovanih strana i direktni izveštaji	Budite otvoreni i prisutni za povratne informacije
5. Ambicije u karijeri	Ne gledajte unazad, koristite konstruktivne načine da se fokusirate na svoju budućnost

Vlasnik: Global Talent & Performance, V1 2021.

¹⁹⁶ Vlasnik: Global Talent & Performance, V1, 2021.

Ocenjivači će, uglavnom postavljati pitanja iz četiri najvažnije oblasti iz života i rada i uz to je potrebno da se vode beleške o onome što smatrate da je bitno za stanje i unapređivanje dostignutog nivoa performansi. To se može sistematizovati na sledeći način¹⁹⁷:

1. Dobrobit (Wellbeing)
 - Kako se osećate u vezi sa porodicom, poslom, itd.?
 - Kako se nosite s opterećenjem i ličnim okolnostima?
 - Kako razmišljate o sledećoj fazi, kako se osećate?
 - Šta bi pomoglo da održite blagostanje?
2. Ciljevi (Goals)
 - Diskusija o prioritetima i trenutnim ciljevima i dalje je u toku?
 - Koja su 3 prioriteta?
 - Kada će ih trebati isporučiti?
 - Kako će te meriti uspeh?
3. Razvoj (Development)
 - Kako se razvijate, šta učite, i gde je vaš fokus?
 - Šta ste nedavno naučili?
 - Kako možete podržati vaše učešće u sledećoj fazi?
 - Kakva vam je podrška potrebna za razvoj?
4. Podrška (Support)
 - Šta bi vaš linijski menadžer trebao početi da radi?
 - Šta vam je potrebno da bi ste bili uspešni?

7.5.1.1.Slaganje sa ocenjivačem

Nakon prijave i početka konverzacije i prihvatanjem četiri seta prethodnih pitanja zaposleni prihvata da budu ocenjivane njegovi učinci na poslu, konkretnom mestu u hotelu. Zaposleni se slaže sa ocenjivačem da, uz beleške prihvati: podršku menadžera ili kolega, tamo gde je potrebna, izdvojena tri prioriteta i otvorene mogućnosti za razvoj, i to ako je moguće da budu primenljivi. Kako svaki zaposleni treba da deluje? Sugerise se delovanje po četiri osnova: da prihvate i dokumentuju svoju akciju i rokove, tako što će u isti mah prihvatiti i koristiti lokalni sistem (npr.MyHR, Hotel Talent System, i dr.). Potom, treba implementirati i razmotriti pokrenute akcione tačke, ažurirati svoje ciljeve i profesionalne planove razvoja u više pravaca, i na kraju efikasno koristiti svoje beleške (pravljene tokom razgovora) za naredni razgovor koji će biti priprema za naredni ciklus ocenjivanja, odnosno razgovor o prijavi. To se uobičajeno naziva „oživljavanje kadence“ performansi. Popunjava se godišnji tzv. vremenski okvir performansi, globalni učinci. Tako se svake godine određuju tačni datumi za određivanje ocenjivanja talenta i performansi. Regionalni menadžeri talenta će kaskadno prikazivati lokalne vremenske linije, unutar svog regiona. U tom smislu treba koristiti vremensku liniju na odgovarajući način sa svojim zainteresovanim stranama kako bi se osiguralo podržavanje svih kolega u hotelu odnosno

¹⁹⁷ Owner: Global Talent & Performance, V1 2021.

posvećenosti poslovima u hotelu, prostora za pripadanje, prostora za rast i prostora gde se može napraviti razlika u nivou preferenci. Tamo gde je primenljivo ocenjivanje se uvek sprovodi kvartalno. Na primer, u januaru-februaru se posmatraju ciljevi, u februaru, krajem godine pripremiti sažetke, od 200 reči, u šablonu Moji ljudski resursi, u martu, prijava i razgovor o učinku i nagradi. Isti redosled se ponavlja u drugom i trećem kvartalu, posebna pažnja je na učinku i nagradi, dok se u četvrtom kvartalu (oktobar-januar) daje godišnji pregled.

Pregled 7-9 Obrazac: Moj lični razvojni plan

Prostor za rast – korišćenje u IHG hotelima

Ime: _____ Pozicija: _____

Poslednje izmene: _____ Datum: _____

Moja aspiracija

Nastaviću da se razvijam u mojoj trenutnoj ulozi ____ Razmišljam o novoj ulozi ____

Ako ste izabrali da razmotrite novu ulogu, opišite vrstu uloge koju tražite

Kad očekujete da budete spremni za novu ulogu:

Spreman: x	Nespreman: x
0 – 12 meseci _____	12 meseci _____

Moj lični razvojni plan:

Korak 1: Moj cilj	Korak 2: Moj uspeh	Korak 3: Moja akcija	Korak 4: Održavajući se na pravom putu
Na šta ću usmeriti svoj razvoj?	Kako će izgledati Kad budem dobar u ovome?	Šta ću da radim, ko će mi pomoći i kakva će mi podrška biti potrebna?	Kako ću biti siguran da ostajem na pravom putu?
_____	_____	_____	_____

8. Upravljanje liderstvom u IHG

8.3. Upravlajte sa vašim liderskim „putovanjem” – razvoj performansi

Uspešna hotelska preduzeća “uzgajaju” vlastite vođe i osiguravaju da postoji zdrav protok sjajnih ljudi koji mogu preduzeti šire vodeće uloge u menadžmentu. Rad kroz finalni korak u izgradnji performansi, može pomoći da efikasnije upravljate svojim ličnim liderskim putovanjem kroz profesionalnu karijeru¹⁹⁸.

Korak 1

Kontinuirano se naprežite i prepoznajte gde i kako treba da se profesionalno razvijate

- Gradite razumevanje za oba nivoa iznad i ispod vaše radne uloge u hotelu.
- Počnite da istražujete vašu ličnu situaciju koristeći predložena pitanja.
- Istražujte predloženi razvoj ideja kada saznate svoj fokus razvoja
- Identifikujte nekoliko stvari na kojima ćete raditi i kreirajte akcioni plan, koristeći 70:20:10 princip i razvojne ideje

(1) Davanje prioriteta veštinama

Sve veštine su važne, vi treba da budete istaknuti (odlični) u oba u vođenju i upravljanju da bi dobili rezultate. Pored toga od vas će se tražiti da savladate određene tehničke i funkcionalne veštine. U zavisnosti koliko ste fokusirani na liderstvo menadžment i funkcionalne veštine će varirati u zavisnosti od uloge koju imate i nivo liderstva u kojima deluju u okviru organizacije.

(2) Sopstveno liderstvo

Veštine koje pokazuju šta lično možete je najvažnije u ovoj fazi.

Obezbedite vašu dobru fokusiranost na upravljanje i vođstvo.

Ipak možete voditi situacije i ljude međutim to nije kritični aspekt vaše uloge.

(3) Vodeći druge

Glavna promena ovde je upravljanje poslom sa drugima: tehničke i funkcionalne veštine su još uvek važne i liderske veštine koje počinju da ulaze u igru.

Voditi posao

Liderske veštine su najvažnije u ovom nivou gde ste odgovorni za postavljanje pravca hotelske organizacije.

(4) Pitanja koja postavljate sebi...

- Koja je vaša sadašnja situacija... koji je vaš sadašnji nivo
- Šta je za vas vođa?
- Kako rukovodite danas? Šta se očekuje od vas?
- U kojim veštinama ste jaki?
- Kako želite da se razvijate kao lider?
- Koje veštine i su vam potrebni sada i za budućnost?
- Kojim veštinama treba da date prioritet: menadžerskim, vođstvu, tehničkim?
- Kako ćete najbolje da razvijate ove veštine? Šta je vaš razvojni fokus?

¹⁹⁸ IHG Hotels & Resorts, www.ihg.org (05.05.2022)

8.4. Razvojni okvir hotelske asocijacije IHG

Poznati odnos od 70:20:10 predstavlja okvir koji opisuje optimalne izvore učenja, za unapređivanje performansi. Međutim, kada dolazi do profesionalnog razvoja prva stvar koja može pasti na pamet je formalno učenje kao što je odlazak na program treninga ili prisustvovanje vorkšopovima.

Međutim 70:20:10 okvir razmatra različite načine da maksimira efikasnost vašeg učenja. Tipično 70% od vašeg učenja će biti od poslovnog iskustva, radeći na zadacima i problemima; dok 20% će biti od povratnih informacija i odnosa sa vršnjacima; i na kraju 10% od kurseva i čitanja.

70:20:10 okvir je usklađen sa IHG razvojnom ponudom koja ti omogućava da upravlja tvojim sopstvenim učenjem pristupanjem pravim izvorima, u pravo vreme, kroz prave kanale. Ovo stvara naviku za pristup učenju gde i kada vam je potrebno, gde je najefikasnije za vas.

Proporcija razvoja performansi:

70% učenje kroz rad

20% učenje kroz izlaganje (prezentacija)

10% učenje kroz vežbu (učiti treningom)

Svi zaposleni imaju da igraju važnu ulogu u postizanju ukupne svrhe pružanja pravog i pravovremenog gostoprimstva (gostiju hotela) za opšte dobro, i zadržava ambicije hotelske kompanije za vodeći rast neto prostora u hotelskoj industriji. Osiguravajući da se menadžeri osećaju cenjeno zbog svog doprinosa je osnovni stav za kreiranje inkluzivne kulture (hotelijera) što podržava porast liderskih ambicija. Strategija ove hotelske asocijacije, zajedno sa svojim pratećim prioritetima, ponašanjima i vrednostima, obezbeđuje jasan okvir da podrži razvijanje performansi. Posebno njihov fokus se odnosi na zadržavanje i privlačenje najboljih ljudi. U situaciji kada menadžer za ljudske resurse angažuju i podržavaju kolege preko izvođenja poslova ostaje prvenstven cilj i ispunjavanje obaveze ocenjivanja i razvijanja performansi. Zbog toga oni pojednostavljaju svoj pristup performansama tokom 2021 i 2022 godine¹⁹⁹. Izgrađujući svoje uspostavljene procese oni revidiraju svoj pristup da bi pomogli da postignu najbolje rezultate kada je u pitanju stvaranje izuzetnog doživljaja gosta i vraćanja vlasnika potrebnih za razvoj svojih IHG brendova. Evo šta se može očekivati od preduzimljivih menadžera za ljudske resurse:

Uobičajeno se postavlja pet, najbitnijih, ciljeva. Oni u kontinuitetu nastavljaju da postavljaju ciljeve, na godišnjem nivou, prate njihovu realizaciju, tokom čitave godine, nadziru ih i ažuriraju gde je potrebno, na najagilniji način.

(1) Redovna konverzacija

¹⁹⁹ IHG Hotels & Resorts, www.ihg.org (06.05.2022)

Preporučuje se da kvartalna provera sa linijskim menadžerom, gde radi konkretni zaposleni u hotelu, bude fokusirana na performanse i učinak sa više mesečnih neformalnih nadoknada razgovarajući o prioritetima, a konstantno učeći i težiti blagostanju.

(2) Jačanje pristupa talentima

Čini se sve da praksa planiranja talenta bude što jednostavnija, čineći je lakšom za linijske menadžere da prikupljaju podatke o učinku kako bi podržali tekući razvoj u njihovom timu.

(3) Direktni okvir

Menadžer za ljudske resurse će komunicirati sa zaposlenima redovnije na godišnjem nivou tako da znaju šta da rade i kada su raspoloživi resursi koji će pomoći zaposlenima da izvuku maksimum iz najsmislenijeg razgovora

(4) Upravljanje performansama i njihovo prepoznavanje

Uspostavljen jednostavni okvir performansi pomoći će zaposlenima da budu najbolji

(5) Naš pristup performansama

ciljevi + ponašanja/vrednosti + razvoj = ukupne performanse
(OP)

Menadžeri za ljudske resurse imaju važnu ulogu u postizanju osnovne svrhe pružanja pravog gostoprimstva, za hotelske goste, a njihova ambicija je da budu vodeći u popunjenosti kapaciteta u ukupnoj hotelskoj industriji. To je način da se osigura da se zaposleni osećaju cenjeno zbog svog doprinosa, te je osnovno za kreiranje inkluzivne kulture to što podržava porast njihovih ambicija. Strategija IHG, zajedno sa svoji pratećim prioritetima, ponašanjima i vrednostima, obezbeđuje jasan okvir da podrži to (posebno naš fokus na zadržavanje i privlačenje najboljih ljudi). Menadžeri za ljudske resurse u kontinuitetu iznalaze način kako angažuju i podržavaju kolege dok obavljaju posao, unapred i u središtu interesovanja, i način ispunjavanja ove obaveze. Zbog toga oni pojednostavljaju svoj pristup performansama u 2021 i 2022 godini. Izgrađujući svoje uspostavljene procese oni revidiraju svoj pristup da bi pomogli u postizanju najboljih rezultata kada je u pitanju stvaranje izuzetnog doživljaja hotelskog gosta i vraćanja ugleda vlasniku potrebnih za razvoj IGH brendova.

8.5. Upravljanje i prepoznavanje performansi po metodologiji IGH

U prihvatanju poslovne filozofije i ponašanja “po pravilima” ove asocijacije odnosno prihvatanjem njihovog jednostavnog okvira performansi mogu pomoći zaposlenima u hotelu da budu najbolji. To znači postavljanje jasnih ciljeva koji pomažu da se što bolje fokusiraju i razvijaju sposobnosti na stvari koje su najvažnije. Ponašanje u skladu sa opštim vrednostima pomažu da se razviju veštine i omogućava profesionalni rast i razvoj. Osim toga razvija se poslovna kultura koja je potrebna da bi realizovali povećane ambicije. Za zaposlene u hotelijerstvu sa aspekta nivoa i kvaliteta performansi odnosno konkretnom ocenjivanju realizovanih performansi bitna je provera u razgovorima na bilo kom nivou. Vrlo je važno da zaposleni imaju redovne razgovore tokom godine i da detaljno razgovaraju o performansama, razvoju i svojoj karijeri sa njihovim linijskim menadžerom. Odgovorni ljudi, u hotelskoj kompaniji, zaokružuju ključne tačke razgovora tokom

cele godine. Međutim, pre toga se postavlja, relativno, posebna metodologija SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-sensitive*), specifičan, merljiv, ostvariv, relevantan, vremenski odredljiv, ciljeve. To dovodi do prijave performansi i razvoja (preporučeno kvartalno) plus predložena mesečna nadoknađivanja, razgovora o godišnjem pregledu (na kraju godine), sa preporukama za nagrađivanje.

Pregled 8-1 Davanje i primanje povratne informacije

“Ljudi će zaboraviti šta ste rekli, ljudi će zaboraviti šta ste uradili, ali nikada neće zaboraviti kako su se osjećali.” Maya Angelou (IHG-moto)

Biti sposoban da dobro daješ i primaš povratne informacije je jedna nemerljiva veština. Da li je to pozitivna povratna informacija ili popravka (poboljšanje) povratne informacije, razumeti je i tamo gde je potrebno njegovo rešavanje će imati opipljiv uticaj na podizanje učinka i motivacije.	Povratna informacija je ključ koji vam pomaže u razvijanju kod IFG pa je važno da odvojite vreme sa svojim menadžerom da razgovarate o datim i primljenim povratnim informacijama. Uverite se da tražite podršku/ učenje ako je potrebno, tako da i kao pojedinac nastavite da rastete. (Ne oklevajte da tražite podršku/ učenje ako je potrebno, tako da i kao pojedinac nastavite da rastete.)
---	---

Koristiti SBI model ispod (situacija, ponašanje i uticaj) da pruži efikasne povratne informacije na licu mesta. To je jednostavna struktura koju možete koristiti i primenjivati u većini situacija.

S	B	I
Situacija	Ponašanje	Uticaj

-Kada ste dali povratnu informaciju, stavite to u kontekst, kakva je bila situacija? -Kada i kako ste opazili situaciju? Ovo daje drugoj osobi određenu referentnu tačku. -Na primer, možete reći: „Kada ste pitali gosta da li je imao prijatan put do hotela“	Opišite specifično ponašanje - Opišite specifična ponašanja, samo saopštavajte ponašanja koja ste lično primetili direktno. - Izbegavajte da pravite pretpostavke ili subjektivne presude (zaključivanja).To može biti pogrešno, i one mogu potkopati (podriti) vaše povratne informacije. - Koristite primere, na pr. Ako posmatrate kolegu koji pravi grešku u prezentaciji nemojte samo pretpostaviti da nisu uložili dovoljno pripremnog rada. Objasnite da oni greše i budite konkretni o čemu se radi. - Izbegavajte da se oslanjate na priče iz druge ruke, jer mogu sadržati subjektivne zaključke drugih ljudi ili pristrasnosti. Ponovo, to može potkopati vašu povratnu informaciju i čak ugroziti odnos koji imate sa vašim kolegama. Držite se onoga što ste primetili lično. - Na primer „Kada pitate gosta da li je imao prijatan put do hotela niste prihvatili (potvrdili) njegov odgovor niti ste uspostavili kontakt očima.	-Koristite subjektivne izjave da bi opisali kako je ponašanje osobe uticalo na vas, na tim ili organizaciju. Koristi „Ja“ i „mi „da poentiraš. - Na primer „,,Kada pitate gosta da li je imao prijatan put do hotela niste prihvatili (potvrdili) njegov odgovor niti ste uspostavili kontakt očima zbog čega je osetio da to nije bilo pravo pitanje. - Kroz proces, naglasiti važnost pronalaženja pozitivnih rešenja i izbegavati prebacivanje odgovornosti na drugoga ili igrajući igru okrivljavanja.
--	--	---

Izvor: IHG, Hotels&Resorts, www.ihg.org. (08.05.2022)

Ponašanje lidera za ljudske resurse (uputstvo IHG)²⁰⁰:

Kada pristupate povratnim informacijama dajte dovoljno vremena da imate otvoren, iskren i kvalitetan razgovor i mislite inkluzivno. Važno je uzeti u obzir uticaj kulturnih razlika, uporedo sa drugim različitim karakteristikama, kako se povratne informacije percipiraju i prerađuju Ispod su neki vrhunski saveti koji mogu biti od pomoći.

Davanje povratne informacije	Primanje povratne informacije	Evo šta treba da uradim...
------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

²⁰⁰ www.ihg.org (09.05.2022)

- Stvorite okruženje gde povratne informacije mogu da se primaju - Dajte povratnu informaciju u trenutku, ili što pre nakon što se događaj dogodio, tako da je još sveže u svačijem umu. - Pripremi šta ćeš reći i kako - Uokvirite svoje povratne informacije kao zapažanja i preporuke, prelazeći sa načina presuđivanja na način razmišljanja koji podržava i savetuje. - Nikada ne počinjite sa: „Vi ste...” ili „Vi uvek...” jer je što je povratna informacija o ponašanju i uticaju, a ne o tome ko je pojedinac kao ličnost - Podstičite primaoca da razmišlja o situaciji i razumevanju uticaja njihovog ponašanja i nameru koja stoji iza toga. - Prepoznajte dostignuća i uspehe kako se dešavaju - Pojačajte pozitivne i razvojne povratne informacije - Budite specifični i orjentisani na akciju, i koristite primere da komunicirate na napredan način razmišljanja i verovanja da vi možete uvek da to poboljšate.	- Slušajte i kontrolišite svoju odbranu - Rezimirajte i razmislite o onome šta ste čuli - Fokusirajte se na promenljivo ponašanje pre nego na lične osobine - Fokusirajte se na to kako možete izvući najviše od ponavljanja ponašanja koja se pokazuju u pozitivnim povratnim informacijama - Tražite povratne informacije redovno tako da to postane navika i deo vašeg poslovnog života - Izaberite šta možete kontrolisati i šta može imati pozitivnu povratnu informaciju na vaš učinak	Kao kolega -- Tokom godine zatraži povratne informacije od svog šefa, vršnjaka i zainteresovanih strana da podrže vaš razvoj - Zapamti povratna informacija je dvostrani proces, tako da se postaraš da budeš otvoren, pošten i transparentan sa svojim neposrednim šefom i sa drugima koji zatraže od vas povratnu informaciju - Odluči koju povratnu informaciju ćete preduzeti i ugraditi u svoj PDP Kao menadžer ljudskih resursa - Zapamti povratna informacija je dvostrani proces - Zatraži povratne informacije od članova tvog tima od različitih zainteresovanih strana kako bi imao različita mišljenja - Podrži članove tima u pisanju njihovih razvojnih ciljeva - Deli priče o uspehu sa drugim članovima tima da bi im pomogao i ohrabrio nastavak velikog učinka (velikih performansi)
--	---	--

Upravlajte svojim liderskim razvojem

Kod IFG znaju da je njihov svet izvanredan i da oni nisu u mogućnosti da ostvare neku od svojih ambicija i strategija bez zaposlenih. Kao što smo imali u sledećem poglavlju i da ožive svoju kulturu, posvećeni su tome da daju svim svojim kolegama... Prostor za rast. Traži se mogućnosti da podrže rast i podizanje nivoa performansi na svakom koraku svog putovanja.	Bez obzira koja je vaša uloga u IFG mi verujemo da smo svi mi lideri na neki način. Bez obzira da li vi upravljate timom u hotelu, regionu ili korporativnoj kancelariji ili kao individualni saradnik potrebno nam je da budete najbolji mogući lider. Kada vi delite vaš talenat i ideje osećaćete se energično i obogaćeno podrškom oko vas. Biti deo našeg globalnog tima znači da imate prostora da učite i rastete pored vrhunskih kolega i da imate mogućnost da postignete više nego ikad.
--	---

Izvor: IHG Hotel & Resorts, www.ihg.org. (09.05. 2020)

Kako da upravljajte svojim liderskim razvojem

Uspešna preduzeća razvijaju svoje lidere i oni se staraju da postoji zdrav protok vrhunskih ljudi koji mogu da preuzmu šire liderske uloge. Prođite kroz sledeći korak koji će vam pomoći da se krećete na svom ličnom liderskom putu.

Prvi korak

Razumeti kontekst u kome IHG radi

Naša svrha(namera)

Pravo gostoprinstvo zauvek čisti lidera

Naša ambicija

Da obezbedi u industriji

Naša strategija

Koristeći naš obim i stručnost za kreiranje izuzetnih iskustva gostiju i vraćanja vlasnika potrebnih za razvoj naših brendova na najvrednijim tržištima i segmentima industrije. Isporučeno kroz kulturu koja zadržava i privlači najbolje ljude i prihvata mogućnosti pozitivnog uticaja na svet oko nas.

Naši prioriteti

Naša 4 stuba prioriteta predstavljaju osnovni deo našeg biznisa, i nivo ambicija koje pokazujemo i akcije koje preduzimamo u svakoj od njih će se oblikovati koliko ćemo biti uspešni kao kompanija godinama koje slede.

Izgraditi voljene i

Usredsređenost na kupca

Stvoriti digitalnu
prednost

pouzdanе brendove

Brinuti o našim ljudima,

u svemu što radimo

zajednici i planeti

Pregled 8-2 Liderske kompetencije na prvi pogled

Mislite unapred - Znajući i osećajući se sa samopouzdanjem u ono što nas čini prepoznatljivim i što će doprineti da pobedimo u našoj industriji (oblasti) i postanemo jedna od najvećih kompanija na svetu. - Kako koristite znanje o industriji, tržištu i konkurenciji da odredite pravac sada i u budućnosti? - Kako inspirisati druge da se otvore za nove načine razmišljanja?	Promena šampiona - Rukovoditi i inspirisati ljude da učine da se dogodi prava promena. - Kreirati jednu dinamičku posvećenost koja obuhvata napredak i pomaže nam da uspešno rukovodimo promenama. - Kako rukovodiš i inspirišeš druge da se dogodi prava promena? - Kako upravljate otporom i postavljate pozitivan primer kroz sopstveni odgovor na promene?	Rukovodi i razvijaj (sebe i druge) - Rukovoditi, razvijati i motivisati tim da ostvari velike stvari, kreirajući pravo okruženje i nivo izazova. - Kako rukovodite, razvijate i motivišete tim da ostvari velike stvari? - Kako pokazujete ličnu posvećenost stalnom učenju za sebe i druge?
Dovesti do rezultata - Dovesti do poslovnih rezultata na efektivan način. -Stvaranje odgovornosti i jasna očekivanja performansi (učinaka). -Inspirisati druge da uradi, iznad očekivanja. - Donesi hrabru odluku, radeći na rešavanju problema brzo i konstruktivno. - Kako odlučuješ, radeći na rešavanju problema brzo i konstruktivno? - Kako dolaziš do poslovnih rezultata obezbeđujući da su odgovornost i očekivanja jasni drugima?	Saradnja - Izgrađujete partnersku saradnju, odnose i mreže za postizanje odličnih poslovnih rezultata, i unutar i izvan organizacije. - Proaktivno delite znanje i ideje kroz tim. - Radite zajedno efikasno da ispunimo našu svrhu. - Kako kreirate okruženje gde primeri najbolje prakse se dele i gde kreativnost može cvetati? - Kako pokazujete značaj izgradnje odnosa saradnje?	Postupak Provedi vreme ispitivajući sebe o pitanjima liderske kompetencije ; Šta ima najviše rezona za tebe?

Izvor: www.ihg.org (09.05.2022)

Kako da upravljajte svojim liderskim aktivnostima (primer IHG)

Uspešna preduzeća razvijaju svoje lidere i oni se staraju da postoji zdrav protok vrhunskih ljudi koji mogu da preuzmu šire liderske uloge. Prođite kroz sledeći korak koji će vam pomoći da se krećete na svom ličnom liderskom putu.

Drugi korak

Znati šta se očekuje od vas

Ciljevi

- Razumeti razliku između menadžera i lidera
- Identifikujte gde je vaša uloga uklapa u poretku liderstva
- Razumete očekivanja u vašem nivou poretka

Menadžment je ...

- Planiranje, organizacija, merenje, rešavanje problema da tim uradi nešto efikasno, na vreme i visokog kvaliteta. Vi postajete menadžer zbog uloge koju imate.

Liderstvo je...

- Inspirisati, imati uticaja, obrazovati i podržavati tim da izgradi svoju strast, poverenje i sposobnost da dostigne visoke rezultate. Vi postajete lider jer su ljudi spremni da vas slede.

8.6. Poredak liderstva (okvir liderstva)

Razvijanje liderske pozicije u asocijaciji IHG započinje instrukcijama kako uspešno voditi taj posao odnosno komunikaciona osnova za efikasno kontaktiranje sa svim zaposlenim u hotelu. Aktivnosti idu u sledećem pravcu:

(1) Voditi posao = SVP

- Razvijati strateški pravac i voditi pun posao.
- Angažovati se za velike promene organizacije

(2) Voditi oblast ili funkciju= VP/OpsLeader/GM

(3) Prevesti operativnu biznis strategiju, razrađenu, u detaljniji lokalni dugoročni plan

(4) Upravljati isporukom planova i promenama zahtevanim u budućnosti

Vodeći menadžeri = Ljudski menadžeri/HoD

Vođenje direktnog ili matričnog menadžment tima za postizanje većih, dugoročnijih ciljeva.

Vodeći naviše i sarađujući naširoko kako bi doprineli širem poslovanju.

Voditi druge = Menadžer

Dobiti velike rezultate timski i razvojem ljudi da bi se ostvarili još bolji rezultate u budućnosti.

Rukovoditi sobom= Kolega

Savladavanje vašeg sopstvenog plasiranja ciljeva, podržavati timski rezultat i dati dobar primer drugima

Pregled 8-3 Okvir liderstva na prvi pogled

Važno je znati šta se očekuje od vas- gde se vaša trenutna uloga uklapa u ovaj okvir

Rukovoditi sobom	Rukovoditi drugima	Vodeći menadžeri	Vodeći oblast ili funkciju	Rukovoditi biznisom
Šta raditi... - Ti si sjajan individualni izvršilac - Nisi linijski menadžer - Imaš odgovornost za ostvarivanje velikih pojedinačnih rezultata - Ti si produktivan, organizovan i isplaniran - Podržavaš svoj tim da ostvare izvanredne performanse - Imaš veliki uticaj na to kako se tim oseća - Razvijaš svoje veštine kako bi postigao bolje rezultate Kako to raditi... - Živeti na IHG način ponašanja i vrednosti u svemu što radiš - Budi samo motivisan, proaktivan i odgovoran za individualne i timske rezultate i svoj sopstveni razvoj	Šta raditi... -Isporučćete rezultate preko drugih - Razumećete šta se očekuje od tima - Postavljaćete ciljeve i pratiti napredak - Stvorićete pravo okruženje za tim za rad tima i povećati sposobnost tima da pruži rezultate -Promenićete način na koji vidite svoju ulogu, kako se ponašate i kako provodite vaše vreme - Prestaćete da radite neke stvari koje ste radili prethodno Kako to raditi... - Sarađujete sa drugima da bi došli do boljih rezultata za šire poslove - Budite jasni šta treba da isporučite - Budite samo motivisani - Postavite jasne ciljeve i pratite napredak	Šta raditi... - Donećete rezultate kroz vođenje tima ili uticaju na druge koji vas ne izveštavaju - Gradićete raznovrstan i inkluzivan tim - Imaćete odgovornosti za upravljanje ljudima i liderstvo - Moraćete da izvršite promenu - Vodićete saradnju sa više timova Kako to raditi... - Vodićete uz uticaj na strategiju - Sarađujete sa drugima da bi postigli bolje rezultate za što širi posao - Postavite pojedinačne i timske ciljeve i pratite napredak - Stvorite pravo okruženje za rad tima - Povećajte sposobnost tima za postizanje rezultata kroz	Šta raditi... - Obezbeđujete veliko usmerenje i usklađivanje organizacije - Balansirate široku strategiju i viziju organizacije nasuprot vođenja jedne oblasti ili funkcije isporuke - Dostižete rezultate kroz uticanje, obučavanje i pružanje vođstva timu, funkciji ili regionima u okviru poslovanja - Pokrećete učinak i razvijate plan za promene Kako to raditi... - Razvijati vođstvo ljudi kroz nastavne timove da sami rešavaju problem - Efektivna komunikacija - Razumeti organizaciju u trenutnoj klimi - Povećajte uticaj oblasti/funkcije ciljajući više i razmotrite šta bi bilo moguće - Razumete pravu sliku iz tima	Šta raditi... -Vi ste odgovorni za odlučivanje koje poslove treba prihvatiti ili napustiti - Vi ste odgovorni za celokupni finansijski rezultat kompanije kao i za vaš sopstveni organizacioni rezultat - Vi razumete šta je poslovna perspektiva interno i eksterno - Vi ostvarujete rezultate kroz poslovni tim -Ostvarujete konkurentsku prednost za region/funkciju Kako to raditi... -Stvoriti zajedničku viziju - Kreirati strategiju za postizanje održivih rezultata - Razviti globalne/regionalne sposobnosti -Omogućiti bolje donošenje odluka kroz obučavanje i vođenje - Sarađujete sa poslovnim liderima - Izgrađujete strateške saveze i partnerstva

- Budite dobar primer drugima - Pomozi kolegama da poboljšaju svoje performanse koristeći dvosmernu povratnu informaciju	- Povećati sposobnost tima i produktivnost - Planirati - Motivisati sebe i druge - Razvijati sebe i druge	treniranje i dvosmerne povratne informacije - Planirajte - Motivirajte sebe i druge - Razvijajte sebe i druge		
---	--	--	--	--

Izvor: www.ihg.org (10.05.2022)

8.7. Kako vi upravljate sa vašim liderskim razvojem i aktivnostima

Uspesna hotelska preduzeća "uzgajaju" vlastite vođe i osiguravaju da postoji zdrav protok sjajnih ljudi koji mogu preduzeti šire vodeće uloge. Rad kroz finalni korak će vam pomoći da upravljate svojim ličnim liderskim putovanjem.

Korak 1

Kontinuirano se naprežite i prepoznajte gde treba da se razvijate

- Gradite razumevanje za oba nivoa iznad i ispod vaše uloge
- Počnite da istražujete vašu ličnu situaciju koristeći predložena pitanja
- Istražujte predloženi razvoj ideja kada saznate svoj fokus razvoja
- Identifikujte nekoliko stvari na kojima ćete raditi i kreirajte akcioni plan, koristeći 70:20:10 princip i razvojne ideje

Davanje prioriteta veštinama Sve veštine su važne, vi treba da budete istaknuti (odlični) u oba u vođenju i upravljanju da bi dobili rezultate. Pored toga od vas će se tražiti da savladate određene tehničke i funkcionalne veštine. U zavisnosti koliko ste fokusirani na liderstvo menadžment i funkcionalne veštine će varirati u zavisnosti od uloge koju imate i nivo liderstva u kojima deluju u okviru organizacije. Sopstveno liderstvo Veštine koje pokazuju šta lično možete je najvažnije u ovoj fazi. Obezbedite vašu dobru fokusiranost na upravljanje i vođstvo. Ipak možete voditi situacije i ljude međutim to nije kritični aspekt vaše uloge. Vodeći druge	Pitanja koja postavljate sebi... - Koja je vaša sadašnja situacija... koji je vaš sadašnji nivo - Šta je za vas vođa? - Kako rukovodite danas? Šta se očekuje od vas? - U kojim veštinama ste jaki? - Kako želite da se razvijate kao lider? - Koje veštine i su vam potrebni sada i za budućnost? - Kojim veštinama treba da date prioritet:
---	--

Glavna promena ovde je upravljanje poslom sa drugima: tehničke i funkcionalne veštine su još uvek važne i liderske veštine koje počinju da ulaze u igru. Voditi posao Liderske veštine su najvažnije u ovom nivou gde ste odgovorni za postavljanje pravca organizacije.	menadžerskim, vodstvu, tehničkim? - Kako ćete najbolje da razvijate ove veštine? Šta je vaš razvojni fokus?
---	---

Razvojni okvir

70:20:10 okvir opisuje optimalne izvore učenja Kada dolazi do profesionalnog razvoja prva stvar koja može pasti na pamet je formalno učenje kao što je odlazak na program treninga ili prisustvovanje vorkšopovima. Međutim 70:20:10 okvir razmatra različite načine da maksimira efikasnost vašeg učenja. Tipično 70% od vašeg učenja će biti od poslovnog iskustva, radeći na zadacima i problemima; dok 20% će biti od povratnih informacija i odnosa sa vršnjacima; i na kraju 10% od kurseva i čitanja. 70:20:10 okvir je usklađen sa IHG razvojnom ponudom koja ti omogućava da upravlja tvojim sopstvenim učenjem pristupanjem pravim izvorima, u pravo vreme, kroz prave kanale. Ovo stvara naviku za pristup učenju gde i kada vam je potrebno, gde je najefikasnije za vas.	70% učenje kroz rad 20% učenje kroz izlaganje (prezentacija) 10% učenje kroz vežbu (učiti treningom)
---	---

Pregled 8-4 Predložene razvojne ideje (Suggested Development Ideas)

	Ako želite da rastete u svojoj sadašnjoj ulozi ili se pripremate za veću ulogu u budućnosti	Ako želite da proširite svoje veštine i naučite nove veštine	Ako uživate u onome što radite i želite da postanete pravi specijalista	Ako želite da radite nešto potpuno drugačije
70% Uči radeći • Izazovni projekti • Premeštanja • Rotacija posla • Dodatne odgovornosti	• Tražite razne izazovne i zahtevne projekte • Preuzmite dodatnu odgovornost • Sarađujte na projektu i preuzmite nove odgovornosti	Počnite da širite iskustva u vašoj tekućoj ulozi. To može uključiti: • Pronađite nove mogućnosti ili različite projekte u oblasti kojoj težite • Tražite mogućnost da budete delegirani • Pronađite mogućnost za pojačanje za druge na sastanku	• Saznajte koje projekte/uloge ćete iskoristiti i dodatno produbiti svoju stručnost • Vodi inicijativu za jačanje tvog znanja	• Provedi vreme sa drugim timovima i saznajte da li postoji nešto čime bi želeli da se bavite • Istražite druge projekte/zadatke i mogućnosti (gde je moguće)
20% Uči izlaganjem • Podučavanje linijskog menadžera • Mentori • Umrežavanje (networking) • Praćenje	• Pitajte za povratnu informaciju, razmislite o popunjavanju 360 da biste stekli uvid u vaše liderske snage i razvojne oblasti • Tražite od vašeg menadžera da vas obučava u specifičnim oblastima • Gradite interne i eksterne	• Izgrađujte odnose i veze • Nađite mentora	• Izoštrite svoj način razmišljanja kroz izlaganje • Razmislite o profesionalnim vezama od kojih bi imali koristi • Delite vaše znanje i iskustva sa drugima, kroz mentorstvo ili učeći druge vašim veštinama	• Poslovno praćenje drugih • Tražite mentora iz drugih departmana • Pronađite profesionalce koji su u skladu sa vašim karijernim ambicijama • Tražite od vaših vršnjaka, menadžera ili mentora da vas podrže u izgradnji veza

	odnose i veze koje će vam pomoći da savladate vašu ulogu			
10% Uči kroz obuku(trening) • Onlajn učenje • Programi • Konferencije • Članci/studije slučaja	• Imate li rupu u znanju koja može biti rešena kroz inicijativu za obukom? -Je li vam je neophno da obnovite sve veštine i jest li mogli pogledati kod HMM i My Learning	• Da li postoji osnovno učenje koje biste mogli da uradite da proširite svoje iskustvo?	• Da li postoji osnovno učenje koje biste mogli da uradite da produbite svoje ekspertize?	• Istraži programe obuke koje vam mogu pomoći da razumete više o širem operacijama/drugim departmentima

Izvor: www.ihg.org (10.05.2022)

Usklađivanje okvira liderstva i razvoj (Aligning the Leadership framework and development)

Da bi pomogli i podržali lični rast svakog kolege potrebno je da kreirate snažan individualna plan razvoja u skladu sa principom 70-20-10. Ispod su neke od razvojnih ideja usklađene sa svakim nivoom liderskog okvira, počnite sa razmatranjem ključnih oblasti za pojedini nivo.

Pregled 8-5 Vodeći sebe

Učenje kroz rad...

Razvijajte vaš učinak na ovom nivou fokusirani na...

- Povratne informacije da biste nastavili da se poboljšavate
- Rešavanje svojih problema i tima
- Saradnja sa drugim timovima na projektima
- Preuzimanje odgovornosti kolega kada je potrebno

Napravite prelaz ka sledećem nivou kroz...

- Zamenjujući vašeg menadžera na sastancima kada je potrebno
- Upravljanje projektom, plasiranje rezultata i praćenje učinaka
- Razvijanje drugih kroz mentorstvo i /ili podučavanje
- Preuzimanje odgovornosti tima delegiranim od vašeg linijskog menadžera ili druge funkcije

Učenje kroz izlaganje (prezentaciju)...

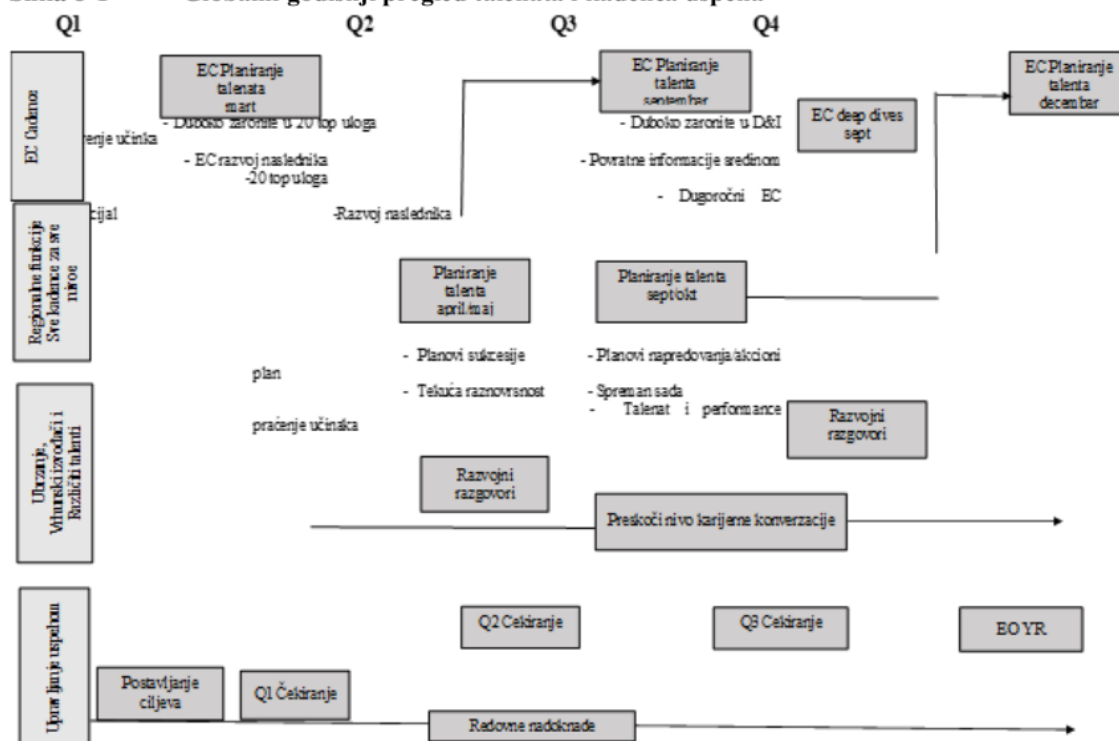
- Dobiti obuku ili povratnu informaciju od vašeg menadžera iz razvojne oblasti
- Druženje sa kolegom koji ima veštine (znanja) koje treba da razvijate
- Razmotrite benefite od iskustva mentora i povratnih informacija

Učenje treningom...

Pogledajte šta je dostupno za vas na globalnom/regionalnom katalogu obrazovanja, posebno se fokusirajte na ključne istaknute oblasti

Izvor: Hotelska grupacija IHG, www.ihg.org (10.05.2022)

Slika 8-1 Globalni godišnji pregled talenata i kadenca uspeha



Pregled 8-6 Primer ankete za hotele srednje veličine (sa aspekta radne efikasnosti) –

Odnosi se na radno mesto i radnike svih nivoa

Ime i prezime pojedinca u timu _____

Ocenjivač (ime i pozicija) _____

Vreme i mesto ocene _____

Istraživanje po osnovu pitanja iz ankete može da se odnosi za ocenjivanje svih zaposlenih

Pitanja:

1. Prisustvo i pravovremenost obavljanja radnih zadataka: 57
- (1) Postoje teškoće u odnosu na tačnost i izostajanje da **ne**
- (2) Uglavnom je tačan i retko izostaje da **ne**
- (3) Uvek poštuje radno vreme i retko izostaje da **ne**
2. Pouzdanost i pedantnost
- (1) Nedovoljno pouzdan – zahteva pažljiv nadzor, prilikom davanja zadataka; da **ne**
- (2) Neizvestan rezultat – zahteva određeni nadzor; da **ne**
- (3) Posедуje visok stepen nezavisnosti i efikasnosti da **ne**
3. Međuljudski odnosi u hotelu
- (1) Nedovoljno kooperativan – poteškoće u saradnji da **ne**
- (2) Zadovoljavajući odnos s kolegama da **ne**
- (3) Vrlo je efikasan i predusretljiv, odlično sarađuje da **ne**

Izvor: Prerađeno prema: Vukanović, V., 2012, navedeni rad, str.56.

Pregled 8-7 Primer Ankete ocenjivanja performansi

Ime i prezime: _____ Zaposlen: pozicija _____
 O d e l e n j e _____ Datum i mesto: _____
 Ime i prezime ocenjivača: _____ Pozicija _____
 Pozicija u odnosu na zaposlenog: _____ Podređeni: ---- Nadređeni:-----

Podela performansi po grupama

Nivo	Bodovi	OBRAZLOŽENJE
1. Izuzetno	5 bodova	Performanse su, u kontinuitetu, Odlične – iznad proseka i standarda
2. Veoma dobro	4 boda	Ističe se u nivou sa očekivanjem i Standardima
3. Dobro	3 boda	Konstantan nivo u skladu sa normalnim Zahtevima
4. Zadovoljavajuće	2 boda	Zadovoljava minimalne zahteve
5. Potreban napredak	1 bod	Povremeno ispunjava zahteve posla
6. Nezadovoljavajuće	0 bodova	Loša performansa ispod potrebnog

Nivoa

Izvor: Izvor: Prerađeno prema: Vukanović, V., 2012, Evaluacija radnog učinka i upravljanje radnom efikasnošću, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.

R a n g i r a n j e

---	90%-100%	Izuzetno	Performanse su konstantno izuzetne i iznad očekivanja
---	76%-89%	Veoma dobro	Ističe se performansama, u skladu sa standardima i Prosečnim očekivanjima
---	60%-75%	Dobro	Trajno dobre performanse, zadovoljava zahteve
---	45%-59%	Zadovoljavajuće	Performanse zadovoljavaju-ispunjavaju minimalne Zahteve
---	31%-44%	Potreban progres	Performanse nisu trajno dobre. Povremeno zadovoljava zahteve posla
---	0%-30%	Nezadovoljavajuće	Performanse nisu na traženom nivou, uglavnom su loše

Primer 8-1 BARS – Bihevioralna zavisna skala procene

Ime i prezime: _____ Zaposlen: pozicija _____
 O d e l e n j e _____ Datum i mesto: _____
 Ime i prezime ocenjivača: _____ Pozicija _____
 Pozicija u odnosu na zaposlenog: _____ Podređeni: ---- Nadređeni:-----

Tabela 8-15 Primer odnosa među zaposlenima u hotelu

R.br.	P r i m e r o d n o s a	Procena A-D
1.	Rešavate složen problem gosta pristiglog na recepciju, prihvatćete gosta „preko reda“?	
2.	U toku prijema gosta napravili ste grešku u redosledu. Menadžer kritikuje ceo tim, a Vi ćete na sebe preuzeti svu odgovornost	
3.	Gost je dobio „prebukiranu“ sobu, pa će te reći: Ne mogu vam pomoći, tražite menadžera na recepciji?	
4.	Redovno proveravajte vaš mejl i odgovarate na upite u roku koji je odredio menadžer?	
5.	Često odvajate deo vremena s gostima da bi ste ustanovili uzrok nekog problema?	

Odgovori od A do D imaju sledeća značenja:

- A – gotovo uvek
- B – Povremeno
- C – Jako retko
- D – Gotovo nikada

Izvor: Prilagođeno prema - Vukanović, V., 2012, Evaluacija radnog učinka i upravljanje radnom efikasnošću, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd.

Zaključni stavovi:

Procena performansi (ocenjivanje radnih učinaka zaposlenih – vrednovanje radnog učinka) predstavlja niz složenih operacija na osnovu kojih se vrednuje i meri pa potom valorizuje doprinos svakog pojedinca (individualni doprinos) težnjama kompanije (hotela) u konkretnom vremenskom okviru. Proces obuhvata sve zaposlene hotelske radnike uključujući i menadžere na svim nivoima organizacije. Kompleksan proces ocenjivanja performansi zasniva se na sistematskom i neprekidnom posmatranju, valorizovanju, upućivanju i adaptibilnosti zaposlenih, efekata njihovog rada i ophođenja da bi kompanija ostvarivala što bolji poslovni rezultat. Proces ocenjivanja performansi se zasniva na adekvatnim kriterijumima, načina i sistematičnosti valorizovanja performansi. Sveukupni tretman u sebi sačinjavaju i dostavljanje podataka koji se odnose na zaposlene nakon vrednovanja performansi. Tačnije o tome kao je radio u poređenju sa definisanim načelima (povratni intervju). Osim toga, ovaj proces je dozvoljeno tretirati i kao strateški deo poslovnog sistema namenjen valorizovanju, ocenjivanju i ukupnom tretmanu zaposlenih u hotelima. Potom se može kvalifikovati i kao vršenje uticaja, uglavnom menadžera, na karakteristike, ponašanje i rezultate pojedinaca⁸ radnika koje se odnose na posao u konkretnom hotelu.

Jedna od hipoteza od koje se pošlo u ovim istraživanjima je da ljudski resursi u hotelskoj privredi Srbije (ne) poseduju neophodni edukativni nivo, te da su vrlo često nezadovoljni uslovima u kojima rade, pa tek onda svojim performansama, za koje i sami smatraju da nisu na potrebnom nivou. Stoga su, između ostalog, ova prezentirana istraživanja imala za zadatak da ukaže na čitav sistem vrednosti koje bi rukovodstvo konkretne hotelske kompanije, moglo da primeni, u nameri da poveća zadovoljstvo i produktivnost zaposlenih, a time i kvalitet performansi u hotelima. Ocenjivanje performansi (učinka) zaposlenih radnika je vrlo bitan proces ne samo sa aspekta menadžmenta ljudskih resursa nego i za uspešno poslovanje svakog hotela i svakog zaposlenog u njegovom profesionalnom usavršavanju i karijeri.

Performansa ili učinak (rezultat) koji je merljiv efekat obavljanja poslova i radnih zadataka a proizilazi iz ponašanja i ličnih karakteristika koje su vrlo bitne u vršenju konkretnih radnji u određenom vremenskom okviru. Stoga pažnja se usmerava jedino na relevantne dimenzije posla i predloženog radnog zadatka. U hotelijerstvu i svakoj hotelskoj kompaniji egzistiraju dva bazična modela (sistema) procenjivanja performansi (učinka) zaposlenih i upotrebljavaju se u isto vreme, a mogu biti: formalni (uokviren normama i obrascima) i neformalni koji je rezultat opservacije ocenjivača. U svakom hotelu, rukovodioci a posebno oni koji su zaduženi za ljudske potencijale, stalno treba da vode računa o efikasnosti zaposlenih radnika, ponaosob, u izvršavanju radnih zadataka. U takvom ambijentu se i kreira i određuje neformalna ocena performansi. Suprotno, formalizovano dobijena procena učinka proizilazi iz sistema postavljenog u interesu hotelske kompanije sa zadatkom da regularno i sistematično procenjuju performanse zaposlenog. To se, uglavnom, na osnovama procesa godišnjeg razgovora, koji se najviše tiče ocenjivanjima performansi od strane više ocenjivača. Pri tome zaposlenom treba uvek predočavati da je evaluacija i kvantifikovanje jedan kontinuirani proces vrlo organizovanog i direktnog observiranja, evolucije, upoređivanja i usmeravanja rezultata rada i odnosa zaposlenih prema gostima hotela. Prilikom ocenjivanja performansi neminovno se javljaju i greške u tom kompleksnom procesu.

Greške koje se javljaju prilikom vrednovanja performansi koje čine ocenjivači mogu biti: a) greške obzirnosti, b) greške strogosti, ili c) greške središnje tendencije;

U procesu detektovanja ovih osnovnih grešaka potrebno je upoređivati prosečnu vrednost ocena sa dobijenom srednjom ocenom koja se zapaža na utvrđenoj skali na kojoj se mere performanse. U poziciji, na toj lestvici, ukoliko je zabeležena prosečna vrednost ocene ispod dobijene srednje vrednosti, može se konstatovati da se pojavila greška strogoće.

Druga situacija se javlja kada je prosečna ocena jednaka makar približno srednjoj vrednosti, na skali za ocenu, tada je u pitanju prisutna obzirnost u ocenjivanju.

Treća situacija koja se pojavljuje nakon ocenjivanja je posledica kada ocenjivač napravio grešku javlja se u okolnostima, kada je prosečna vrednost ocena približno jednaka srednjoj vrednosti na skali za ocenu, tada se konstatuje da je to greška središnje tendencije u vrednovanju performansi.

Smatra se da tri prve vrste grešaka (obzirnost, strogost i središnje tendencije) produkt, verovatno, tzv. "sužavanja raspona". Ovo sužavanje raspona predstavlja tendenciju kada ocenjivač, bilo kog nivoa, nastoji da ocene koje dodeljuje se koncentrišu na nekoj poziciji, tački na lestvici koja je gradirana za dodeljivanje ocena. Očigledna posledica greške ocenjivanja koja se napravi na taj način je ta da bezmalo svi radnici budu ocenjeni istim ocenama (visoke, niske ili prosečne) tako da dobijeni rezultat ocenjivanja nije verodostojan.

U takvim situacijama da bi se zaobišli nesporazumi koje proizvodi takvo ponašanje ocenjivača potrebno je da se ocena formira nakon opservacije zaposlenih radnika hotela i po osnovu njihovog odnosa zaposlenih prilikom direktnog obavljanja poslova i radnih zadataka u hotelima. Međutim, u situaciji kada se za obavljanje jednog posla definiše profil kompetencija, tada bi se taj konkretan profil mogao upotrebiti u vrednovanju rezultata rada. U realnim okolnostima, odnosno u, ponekad, nepredvidivoj praksi za izveste poslove je vrlo komplikovano pa često vrlo otežano pa do potpune nemogućnosti da se osmisle i upotrebe pokazatelji radnih učinaka (performansi) koje se tiču neposredno rezultata. S druge strane, treba imati u vidu da brojni rezultati obavljanja poslova u hotelima, u nepredviđenim situacijama, kojih je sve više, nisu pod kontrolom pojedinih zaposlenih. Oni pokazatelji koji u prvi plan ističu efekte koji su u mogućnosti da podstaknu zaposlene u kompaniji da usvoje pristup poslovanju koji se fakultativno naziva: "rezultat po svaku cenu". U realnim situacijama takav pristup bi mogao da konstantno remeti poredak u realizaciji poslova i otežavati timsku organizaciju rada u hotelu. To se dešava zbog predominiranosti ali i opsednošću članova tima svojim ličnim rezultatima.

Sa aspekta nagrađivanja zaposlenih u hotelijerstvu, a imajući u vidu analizirane hotele sa četiri i pet zvezdica, mogu se izvesti bitni zaključni stavovi.

- Stvaranje sistema nagrađivanja zahteva stimulativnost kao bitnu polugu viših efekata rada;
- Da svaki zaposleni pronađe svoje mesto (po pitanju zarada) u poređenju sa ostalim zaposlenima;

Istraživanja su, između ostalog, pokazala da jedan broj zaposlenih, mimo značaja i obzira na svoju poziciju u rasporedu izvršilaca u kompaniji, odlaze iz hotelske kompaniju pretežno, ne iz razloga nezadovoljstva ličnom zaradom, već sopstvenom zaradom u odnosu na druge kolege iz hotela.

Istraživanja su ukazivala da je težnja, bezmalo svakog zaposlenog, da dobije „pravednu“ protivrednost kao odgovarajući ekvivalenat za angažovanje u obavljanju posla i nema uranilovke odnosno da se ostvaruje više ili manje u odnosu na primanja ostalih kolega. To je stav zaposlenih u odnosu na zarade ali je interes hotelske kompanije da u kontinuitetu realizuje ustanovljene ciljeve i predviđene rezultate u poslovanju usmeravaju kompaniju na usklađivanje interesa sa velikim brojem zaposlenih. Samo na taj način, pošto su interesi sinhronizovani sistem nagrađivanja kreiran na ovim pretpostavkama može biti usaglašen na dugi rok. Stvarna situacija u svakom konkretnom hotelu, postaje složenija u situaciji kada se sagleda i mesto i uloga hotelske kompanije, ne samo u dinamici svog razvoja, nego i pozicioniranja na sve turbulentnijem tržištu.

Nagrađivanje zaposlenih je vrlo složen proces komplementaran sa sistemom ocene performansi što dodatno komplikuje pristup toj problematici. Hotelske kompanije treba da nađu brojne odgovore na izazov koji se naziva „kreirati sistem nagrađivanja“. Ovo je vrlo specifičan i osetljiv posao te se nastoji da bude pod punom pažnjom ne samo menadžera nego i svih zaposlenih u kompaniji. Na osnovu brojnih iskustava iz šarenolike prakse pokazano je da je to jedno od najosetljivijih područja u upravljanju ljudskim resursima. U ovom procesu je, zaista neophodno, uvažavanje brojnih specifičnosti i različitosti hotela (te se ne može problemu prići uniformno niti ga rešavati po difoltu) te taj specifikum treba istaći na prvom mestu pri utvrđivanju sistema nagrađivanja zaposlenih. Praksa je pokazala da su neki, od niza opserviranih hotela, pokušali da ovaj posao urade samostalno, ali se pokazalo da je redosled pogrešan. Naime to nije trebalo preduzimati, pre uvođenja sistema planiranja i sistema merenja dobrih ili lošijih rezultata poslovanja, kako na nivou hotelske kompanije tako i kada se to odnosi na bilo koji sektor, u organizaciji, ili se odnosi na svakog pojedinog zaposlenog. U svakom slučaju, neophodna je dobra priprema za uvođenje sistema nagrađivanja odnosno napraviti dobru osnovu za to, u suprotnom, naponi koji se ulože da bi sistem bio efektivan, vrlo verovatno ne mogu dati dobre rezultate niti se efikasno primeniti u praksi, naprotiv mogućnost da budu destruktivni po organizacionu klimu u hotelskoj kompaniji i za svakog pojedinca bi se povećavali protokom vremena. Zato je ovom procesu, koji je osetljiv i od izuzetne vanosti, treba pristupiti vrlo oprezno i sa posebnim senzibilitetom. Potvrđeno je u praksi da neodgovarajuće instalisan pravilnik o materijalnoj i nematerijalnoj stimulaciji zaposlenih za posledicu ima tešku situaciju da hotelsku kompaniju napuštaju dobri radnici, a ostaju oni koji se u praksi nazivaju „eksploatatori“ organizacije. Sugerise se hotelskim kompanijama da naročito izbegavaju bilo kakva kopiranja rešenja koja su se uspešno primenjivala u nekim drugim, različitim, hotelskim kompanijama. U realnosti poslovna situacija se razlikuje od jedne do druge hotelske kompanije. I u situaciji, kad jedan sistem nagrađivanja koji daje željene rezultate treba tačno proceniti da je to privremeno i da se interno i eksterno okruženje stalno menja.

Gotovo svaki hotel, u toku procesu procene performansi zaposlenih naizilazi na brojne probleme koji su izazivali veće ili manje nedoumice u sumiranju ocena radnog učinka zaposlenih. Najčešći problemi su evidentirani u skedećem redosledu:

- (1) Menadžment nema jasnu viziju svrhe i budućnosti organizacije (naročito u globalnoj krizi poslovanja (globalna ekonomska, pandemija ili energetska);

- (2) Nepotpun uvid u perspektivne mogućnosti kako konkretno izvršavanje radnih zadataka odnosno posao ima odgovarajući udeo u realizaciji brojnih ciljeva kompanije – nisu jasno određeni svi ciljevi organizacije,
- (3) Nedovoljno precizno definisani parametri ciklusa (KPI-evi);
- (4) Neprecizno ili nepotpuno određeni neophodni kriterijumi za selekciju ljudskih potencijala – nepotpuno određen profil budućeg zaposlenog za određene poslove i radne zadatke;
- (5) Nepotpuno određeni zahtevi za svim ⁹ resursima pa samim tim i ljudskim resursima u preduzeću bilo koje veličine;
- (6) Nedovoljno prisustvo (i atmosfera) timskog rada;
- (7) Nepostojanje preciznijih politika za obuku i profesionalno usavršavanje i razvoj osoblja,
- (8) Neutvrđivanje predviđanja vrednovanja uspeha na poslu/performanse;
- (9) Nepostojanje precizno definisanog posla;
- (10) Nedovoljne ili neizbalansirano postavljene prilike za usavršavanje po pojedinim sektorima i organizacionim jedinicama;
- (11) Neadekvatne relacije i komunikacije između zaposlenih i njima nadređenih,
- (12) Velika razlika između završenog posla i nadajuće satisfakcije posle toga;
- (13) Nedovoljna obučenost i voljnost rukovodilaca da motivišu podizanje komunikacionih standarda obavljanja poslova u radnom kolektivu;
- (14) Nedovoljno prisustvo pravih stimulansa za inkorporiranje zaposlenih u proces donošenja odluka i rešenja, koje su bitne po njih;
- (15) Konflikti koji nanose štetu a dešavaju se između pojedinih radnika i odeljenja, bez razrešenja ovih sukoba i nesporazuma;

Dakle, praćenje i ocenjivanje performansi zaposlenih u hotelijerstvu kao i njihovo nagrađivanje ima dosta ciljeva. Međutim, osnovni cilj je efikasno poslovanje i dalji razvoj hotelske kompanije. Najvažniji ciljevi se mogu ovako predstaviti:

- Povećanje jasnoće i razumljivosti organizacionih ciljeva
 - (1) Upoznavanje ocenjivanih sa modelom ocene učinka i davanje povratnih informacija o učinku omogućava da se ciljevi hotela čine jasnim i razumljivim;
- Motivisanje zaposlenih
 - (2) Zaposleni su više motivisani za rad ako znaju da se njihovi učinci kontinuirano, sistematski prate i ocenjuju. Davanje povratne informacije o učinku ima snažno motivaciono dejstvo i podstiče samopouzdanje zaposlenih;
- Razvoj zaposlenih
 - (3) Ocenjivanje učinka omogućava identifikovanje razvojnih potreba. Ocenjeni stižu uvid u svoja znanja, sposobnosti i veštine kojima nisu dovoljno ovladali i na čemu treba da rade i usavršavaju se;
- Identifikovanje i potreba za obukom
 - (4) Kod problema radne uspešnosti ukazuje se na nedovoljni nivo potrebnog znanja i veština, pa opserviranje i ocena učinka služi za sagledavanje obrazovnih potreba;
- Optimizacija odluka o ljudskim resursima

- (5) Ocene radnog učinka su osnov za donošenje odluka u oblasti upravljanja zaposlenima – odluke o napredovanju, otpuštanju i planiranju ljudskih resursa u narednom periodu;
- Sagledavanje ocena
 - (6) Koristi se za preduzimanje personalnih mera na mesečnoj osnovi (npr. nagrade, stimulacije, bonusi i dr.);
- Razvoj menadžera
 - (7) Kroz sticanja iskustva u ocenjivanju zaposlenih odvija se razvoj menadžera, redovno sistematsko i plansko praćenje i ocenjivanje učinka zaposlenih i omogućava razvoj menadžerskih kompetencija;

Dakle, ocenjivanje performansi a time i (međuzavisno) nagrađivanje zaposlenih u hotelijerstvu jedano je od najvažnijih područja posmatranja, analiziranja, planiranja i unapređivanja ljudskih resursa u ovoj privrednoj grani. Rezultati procene i ocene performansi osim što direktno deluju na efekte i rezultate poslovanja deluju na satisfakciju gostiju i posebno na edukaciju zaposlenih. To znači i da je ocenjivanje performansi najbolji putokaz i usmerivač hotelskih menadžera u smeru veće efikasnosti i efektivnosti poslovanja hotela. U onim hotelima ukoliko realizacija poslova i radnih zadataka ne zadovoljava ili je čak i prosečna, kao posledica nedovoljnog nivoa stručnosti odnosno kompetentnosti zaposlenih, uticala na nepovoljne rezultate poslovanja, i time doprinela lošijem poslovanju u poređenju sa konkurentima, to su kritična područja upravljanja ljudskim resursima i neophodno je preduzimati odgovarajuće mere. Između ostalog, to može biti vrlo bitan signal za obrazovne ustanove u inoviranju programa edukacije učenika i studenata. Za zaposlene treba osmišljavati realne programe obuke i treninga, kao i učešće na odgovarajućim seminarima i simpozijuma. Dostignuti nivo znanja predstavlja najbitniji činilac koji kreira razliku među onima koji su uspešni i zaposlenih sa nedovoljnim uspehom u poslovanju, pogotovo u kriznim vremenima. Ukupni kontingent znanja i dostignuti nivo veština predstavlja vrlo bitan elemenat na osnovu kojeg hotelijeri ostvaruju (i zadržavaju) konkurentsku poziciju na sve turbulentnijem ali i probirljivijem tržištu.

Literatura:

1. Aaker, A.D., 1995, *Strategic market Management*, 4/E., J., Wiley&Sons, Inc., New York.
2. Albijanić, M., 2011, *Kvantifikacija uticaja intelektualnog kapitala na konkurentnost*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.23-45.
3. Anderson, G., 1996, „*Performance Appraisal*“ u Towers,B., (ed) *The Handbook of Human Resource Management* Blackwel Publishers, p.196-222.
4. Andresen, K., & Gronau, N. (2005, May). An approach to increase adaptability in ERP systems. In *Managing Modern Organizations with Information Technology: Proceedings of the 2005 Information Resources Management Association International Conference*.
5. Armstrong, M., A., *Handbook of human Resource*, Management Prentice, 8th edition, Kogan Page, London, 2001.
6. Amirtharaj, D., & Cross, K.R., 2011, *HR Concepts in hotel industry towards employee training and development*, International Journal of Human Resource, 1 (1), New York, p.44-56.
7. Bahtijarević-Šiber, F., 1999, *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
8. Barjaktarović, D., 2016, *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
9. Baum, T., 2012, *Migrant workers in the international hotel industry*, International Labour Office – International Migration Branch and Sectoral Activities Department, Geneva.
10. Bernandin, R., 2003, *Human Resource Management: An Experiental Approach*, 3rd ed., McGraw/Hill, New York.
11. Bohlander George, Snell Scott, Sherman Arthur, 2001, *Managing Human Resources*, South-Western College Publishing, London, str.322.
12. Bordes, A., & Toussaint, F. (2009, Septembar). Tableaux de bord et indicateurs pour une performance durable. BPMS Info. Pristupljeno 12.03.2021, na www.bpms.info.com
13. Buble, M., 2006, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, Split, str.23.
14. Carrell, M., Elbert, N., F., Harttfield, R.D., 1995, *Human Resurce Management*, Englewood Clifs, Prentice Hall, New York, p.56.
15. Carson, K.P., Cardy, R.L., Dobins, G.H., 2011, „*Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease*“, *Group&Organization Studies*, Vol.16, No.2, june, p.145.
16. Cascio, W.F., 2003, *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, str.111.
17. Cowling, Lundy, O., 1996, *A Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, str.382-383.
18. Čačić, K., 2014, *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd., str.213.
19. Čerović, S., 2003, *Menadžment u turizmu*, PMF Novi Sad, Čigoja štampa.
20. Čerović, S., 2011, *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

21. Čerović, S., Knežević, M., 2019, Menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd.
22. Dessler Gary, 2007, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
23. Đorđević Boljanović, J., 2009. Menadžment znanja. Beograd: Data Status.
24. Edvard, E., Lawler, I., Finelgod, D., Benson, G., and Conger, J., 2002, „*Adding Value in the Boardroom*“, Sloan Management Review, New York, 272002, str.67-74.
25. Evenden, R. & Anderson, G., *Management Skills: Making the Most of People*, Workingham, Eng., Addison_Wesley, 1992, str.267.
26. Figar, N., *Upravljanje menadžerima*, Ekonomski fakultet, Niš.
27. Grote, D., 2002, The performance appraisal questions an answer guide for managers, AMACOM, New York.
28. Hadžić, O., Nedeljković, M., 2008, „*Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom u organizaciji*“, PMF Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, str.67-71.
29. Hayes, D.K., & Ninemeir, J.D., 2009, *Human Resources Management in the Hospitality Management*, Hoboken: John Wiley & Sons, New York.
30. Nickson, D. (2007). Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries. Oxford: Elsevier.
31. IHG, Hotels & resorts, People Manager Guide to Talent Management at IHG, 2021.
32. Ivanović, M.D., Majstorović, V.D., 2005, Research on the quality management in the certified organizations in our country, „Balkans conference of quality“, Belgrade, June 1st, str.12-16.
33. Ivanović, M., 2021, Uspešan menadžer - dobar čovek, logika mogućeg i jednostavnog, Industrija, Beograd, br.1/2021, str.23-29.
34. Jeston, J., & Nelis, J. (2008). Management by process: A roadmap to sustainable Business Process Management. Oxford: Butter- Heinemann, Elsevier Ltd., Jordan Hill.
35. Kosar, Lj., 2008, *Hotelijerstvo*, Visoka hotelijerska škola, Beograd.
36. Kulić, Ž., 2005, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, str.43.
37. Latham, G.P., 2007, „*The appraisal system as a strategic control*“ u Fombrun , C.J., Tichy,N.M., Devanna, M.A., (Eds), Handbook, *Strategic Human Resource Management*, John Wiley&Sons, p.84.
38. Mašić, S. 2013, Ljudski resursi u recepcijskoj službi analiza stanja u beogradski hotelima“, Hotel link Visoka hotelijerska škola Beograd, str.260-279.
39. Mathis, R., Jackson, J., 1977, *Human Resource Managemengt*, (8th edition), West Publishing Company, New York, p.211.
40. McCourt, W., Eldrige, G., 2003, *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham, p.56.
41. Mitrašinić, I., 2020, Evaluacija modela TAIS za utvrđivanje predispozicija zaposlenih za rad u ugostiteljstvu, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, 2020, str.10-20.
42. MNG – Centar za ljudske resurse i menadžment, www.ocenjivanjeperformansi.org/pdf

43. Momčilović, M. (2010). Odnos između indikatora ciljeva i performansi organizacije u integrisanom menadžment sistemu - Studija slučaja: Apex Computers (Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd).
44. Neely, A. D., & Adams, C. (2001). Perspectives on performance: the performance prism. *Journal of Cost Management*, 15(1), 7-15.
45. Neely, A.D., & Kennerley, M. (2002), Performanse measurement frameworks: a review. U A. Neely (editor), *Business Performance Measurement: Theory and Practice* (str. 145-155). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
46. Neely, A.D., Kennerley, M., & Adams, C. (2007). Performance measurement frameworks: a review. U A. Neely (editor), *Business Performance Measurement, Unifying theories and integrating practice* (str. 143-162). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
47. Otley, D. (2007). Accounting performance measurement: a review of its purposes and practices. U A. Neely (ed), *Business Performance Measurement, Unifying theories and integrating practice* (str. 11-35). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
48. Pavia, N., 2009, *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
49. Pavićević, S., Đorđević, D., 2008, EVALUACIJA OBUKE, ZAŠTO, KADA I KAKO, , Poslovna Politika, no. 1-2 2008., Belgrade, Serbia.
50. Petrović, J., Džetelović, M., 2016, „Uzroci ljudske greške u menadžmentu kvaliteta hotela“, Tematski zbornik radova sa međunarodne konferencije „HOTELPLAN 2016“, Beograd 04.11.2016; objavljeno u Hotel link, br.27-28/2016, str.254-253.
51. Petrović, P., 2006, *Preduzetnički menadžment u hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, PMF Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, str.112-123.
52. Petrović, P., 2008, *Poslovna diplomatija u turizmu*, PMF, Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, str.67.
53. Petrović, P., 2008, *Savremena poslovna diplomatija*, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.87.
54. Petrović, P., Petrović, J., 2013, „Upravljanje promenama i unapređenje dnevnog menadžmenta u hotelskoj industriji“, Tematski zbornik radova sa IX međunarodne naučne konferencije „Hotelska kuća“, Hores i Univerzitet „Singidunum“, Zlatibor, novembar, str.45-49.
55. Pokrajac, S., 2011, Reinžinjering: novi početak starog poslovnog koncepta, Škola biznisa br.2, Novi Sad., str.34.
56. Porter, M.E., 1990, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
57. Probst, G., Raub, S., and Romhardt, K, 2000, *Managing Knowledge*, Chichester, John Wiley&Sons, Ltd. New York, p.56.
58. Savić, M., 2017, The current relationships between Leadership Styles and Psychological Contract in the Serbian Hotel Industry: The Case of Hotel Majestic Project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in International

- Human Resources Management, At the Westminster Business School the University of Westminster.p.229.
59. Savov, M., 2019, Procedure rada prijemnog odeljenja turizma, Hotel link, Visoka hotelijerska škola, Beograd, br.27-28/2019, str.184-192.
 60. Simeunović, B., Stojanović, D., Tomašević, I., & Radović, M., 2013, Modeli za merenje performansi procesa. U M. LEvi-Jakšić, & D. Lečić-Cvetković (Editori), Nova industrijalizacija, reinženjering i održivost. Rad prezentovan na IX skupu privrednika i naučnika - SPIN '13, Beograd, 5-6 Novembar (str. 223-230). Beograd: FON.
 61. Simeunović, B., 2015, Razvoj modela za merenje performansi, doktorska disertacija, FON, Beograd, str.45-55.
 62. Spasić, V., Čerović, S., 2013, Ekonomsko-finansijska analiza poslovanja preduzeća u hotelijerstvu i turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd.
 63. Stefanović, V., Blagojević, S., 2009, *Menadžment ljudskih resursa u turizmu*, PMF Novi Sad, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.59-65.
 64. Stojkanović, D., Petković, Z., Jovanović, R., 2021, Savremene inovacije preduzetništva u ugostiteljskoj i hotelijerskoj industriji, Zbornik radova, EkonBiz, Fakultet za poslovnu ekonomiju Bijeljina, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Bijeljina, jun 2021, str.173-178.
 65. Stoner, Dž., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000.
 66. Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. Journal of Organizational Management Studies, 2012.
 67. Šekarić, M., Milovanović, M., Kostić, M., Šekarić-Sotirovski, J., 2015, *Značaj obrazovanja ljudskih resursa u hotelijerstvu*, Siticon 2015 – Resources as a factor of tourism destination competitiveness, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.273-276.
 68. Šestić-Radić, M., & Žigić, V., 2006, Uslovi rada i radne sredine. Beograd: Fakultet za specijalnu edukaciju i rehabilitaciju.
 69. Tanasijević, Z., 2007, Maj. Zadovoljstvo zaposlenih - izvor ili rezultat motivacije zaposlenih. Rad prezentovan na 34. Nacionalnoj konferenciji o kvalitetu - Festival Kvaliteta 2007. Dostupno na <http://www.cqm.rs/2007/pdf/34/20.pdf>.
 70. Tangen, S., (2004), Performance measurement: from philosophy to practice. International Journal of Productivity and Performance Management, 53(8), 726-737.
 71. Tenner, A. R., & DeToro, I. J. (2000). Process redesign: The implementation guide for Managers. New Jersey: Prentice Hall
 72. Tillman, F. A., & Cassone, D. T., 2012, Professional's Guide to Decision Science and Problem Solving, A: An Integrated Approach for Assessing Issues, Finding Solutions, and Reaching Corporate Objectives. I izdanje. New Jersey: FT Press.
 73. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., 2004, Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd, str.309.
 74. Tomašević, V., 2007, Profesionalni razvoj i profesionalne veštine, Univerzitet Singidunum, Beograd.
 75. Tyson, S., 2006, Essentials of Human Resource Management, Elsevier, Ltd., Oxford, U.K.

76. Vemić Đuroković, J., & Gajić, T., 2010, *Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije*, Ekonomske teme, Univerzitet u Nišu, br.3/2010, str.453-465.
77. Vlahović, S., 2007, Upravljanje ljudskim resursima i njihova primena u hotelijerstvu. Zbornik radova Edukacija zaposlenih u turizmu. Beograd: Univerzitet Singidunum.
78. Vučković, J., 2013, Uticaj primene instrumenata upravljanja ljudskim resursima na uslužno ponašanje zaposlenih, Hotel link, br.21-22, str.224-226.
79. Vujić, V., 2008, *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str.90.
80. Vukanović, V., 2012, Evaluacija radnog učinka i upravljanje random efektivnošću (studija slučaja M:TEL Trebinje), Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012, str.43-48.
81. Yin, R. K. (2012). Study research -Design and Methods. III izdanje. London: Sage Publication, Thousand Oaks.
82. Zakon o radu, "Službeni glasnik RS", br.74/2014.
83. Živković, A., R. Stankić, B. Krstić, Bankarsko poslovanje i Platni promet, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005, str.78.
84. Živković, A., 2013, Krizni menadžment kao deo strateškog menadžmenta u hotelskim kompanijama, Hotel link, br.21-22/2013, Visoka hotelijerska škola, Beograd, str.68.
85. Živković, D., Petrović, P., Ercegović, M., „Uticaj pandemije na ekonomski razvoj; tercijalne delatnosti“ („The Impact of the pandemic on economic development tertiary activities“), ECOLOGICA, Beograd, br.101/2021, str.99-104; mart-jun 2021;
86. Živković, D., 2022, Organizacija koja uči i permanentno obrazovanje u hotelima za vreme krize, Teme, Niš, br.2/2020, str.56-65.

Internet:

1. <https://hotelijeri.com/5-osobina-hotelskog-osoblja-koje-gosti-jako-cene/>
2. www.heritagelgrade.com
3. www.crnarupa.singidunum.ac.rs/ARHIVA/Godina%202007%20-%202008/PFB
4. IHG (<http://www.ihgplc.com/index.asp>).
5. www.ihg.com/holidayinn
6. <https://www.airbnb.com/>
7. <http://www.apr.gov.rs>
8. <http://belgrade.regency.hyatt.com>
9. http://hyattdevelopment.com/competitive_strengths/
10. www.metropolpalace.com
11. www.saintten.com
12. www.squarenine.rs
13. <http://www.similarweb.com/>
14. <http://www.superbrands.rs/images/bible/58-59hyatt.pdf>
15. <http://hotelijerstvo.blog.com/2011/01/12/marketing-hotela-na-internetu/>
16. :www.plark.net/literatura/mng053.php

17. <https://www.paragraf.rs>
18. [www.etfbl.net/dokument.php/ 7268/1/](http://www.etfbl.net/dokument.php/7268/1/)
19. www.supply-chain.org
20. <http://www.zira.org>
21. [www.visokaskola.edu.rs/files/predmeti/svetlana.trajkovic/nagradjivanje i motivisanje zaposlenih.pdf](http://www.visokaskola.edu.rs/files/predmeti/svetlana.trajkovic/nagradjivanje_i_motivisanje_zaposlenih.pdf)

SADRŽAJ GRAFIKON, PRIMER, PREGLED, SHEMA, TABELA

Grafikon 4-1 Šta od navedenog najviše utiče na nastajanje greške	85
Primer 4-1 Pitanja za upoznavanje tima	74
Primer 4-2 Kviz – upitnik za zaposlene (11 pitanja) Ime: Ime:	75
Primer 4-3 P r i m e r o b r a s c a.....	95
Primer 4-4 Zašto je važno upravljanje talentima	97
Primer 8-1 BARS – Bihevioralna zavisna skala procene	193
Pregled 1-1 Osnovna pravila za određivanje ciljeva u vezi s poboljšanjem uspešnosti	30
Pregled 1-2 Pretpostavke povratne informacije i razgovora o uspešnosti	31
Pregled 2-1 Lica koja obavljaju evaluaciju	54
Pregled 2-2 Kriterijumi za ocenu sprovedene evaluacije	58
Pregled 3-1 Preporuke za profesionalni razvoj zaposlenog	60
Pregled 3-2 Motivacioni faktori	67
Pregled 3-3 Opcije za smanjenje broja zaposlenih.....	70
Pregled 4-1 Pretpostavke povratne informacije i razgovora o performansama	82
Pregled 4-2 „SMART“ ili „MUDRO“	93
Pregled 4-3 Razlika učinka i ciljeva.....	93
Pregled 4-4 PRIMER „MUDRO“ do CILJA	94
Pregled 4-5 Indikatori zastave talenta	99
Pregled 5-1 Smeštajne jedinice u odabranim hotelima	104
Pregled 5-2 Ukupan učinak – ocene	108
Pregled 5-3 Elementi performansi.....	110
Pregled 5-4 Evolucija radnog učinka i upravljanje radnom efektivnošću	113
Pregled 6-1 Velika je razlika u pogledu starog i novog odnosa HR.	121
Pregled 6-2 Primer upitnika o hotelskoj brizi za klijente (goste).....	136
Pregled 6-3 Stav zaposlenih prema permanentnom učenju i usavršavanju	138
Pregled 7-1 Maksimalno korišćenje svojih prijava (check-in).....	154
Pregled 7-2 Menadžer za ljudske resurse – Kraj godine Check -in	156
Pregled 7-3 Oblasti koje treba razmotriti i primera koji se mogu koristiti	158
Pregled 7-4 Primer od 200 reči - kolega, Kako strukturirati svoj rezime	159
Pregled 7-5 Uticaji na nesvesnu pristrasnost.....	160
Pregled 7-6 Pojavni oblici pristrasnosti pri ocenjivanju zaposlenih	162
Pregled 7-7 Indikatori zastave talenta	167
Pregled 7-8 Sistem Talenata IHG grupacije hotela.....	171
Pregled 7-9 Obrazac: Moj lični razvojni plan	176
Pregled 8-1 Davanje i primanje povratne informacije	180

Pregled 8-2 Liderske kompetencije na prvi pogled	184
Pregled 8-3 Okvir liderstva na prvi pogled	186
Pregled 8-4 Predložene razvojne ideje (Suggested Development Ideas)	188
Pregled 8-5 Vodeći sebe	190
Pregled 8-6 Primer ankete za hotele srednje veličine (sa aspekta radne efikasnosti) –	191
Pregled 8-7 Primer Ankete ocenjivanja performansi	192
 Shema 7-1 Kretanje i prepoznavanje performansi	 151
 Tabela 1-1 Etape u procesu selekcije ljudskih resursa	 23
Tabela 1-2 Potrebna znanja u turizmu	26
Tabela 4-1 Proces evaluacije radnog učinka i njihove specifične upotrebe	76
Tabela 5-1 Preporuke za profesionalni razvoj zaposlenih	101
Tabela 5-2 Nazivi i opisi anketa korišćenih u istraživanju	102
Tabela 5-3 Primer forme grafičke skale za procenu	103
Tabela 6-1 Kumulativni promet hotela „Majestic“ u 2019 i 2020 i 2021 godini - u 000-din. i euro	126
Tabela 6-2 Rangiranje poželjnih karakteristika zaposlenih, po službama, u hotelu ($n=80$)	127
Tabela 6-3 Odnos u ocenama performansi zaposlenog – situacije kada članovi tima imaju ulogu ocenjivača konkretnog zaposlenog	127
Tabela 6-4 Instrumenti upravljanja ljudskim resursima i uslužno ponašanje	147
Tabela 7-1 Odabrana pitanja za pomoć u razgovoru o performansama	174
Tabela 8-1 Primer odnosa među zaposlenima u hotelu	193

ZNAČAJ OCENJIVANJA PERFORMANSI I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH ZA USPEŠNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

ORIGINALITY REPORT

7%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	vasic.info Internet	677 words — 1%
2	www.visokaskola.edu.rs Internet	675 words — 1%
3	docplayer.net Internet	358 words — < 1%
4	www.ceeol.com Internet	296 words — < 1%
5	univerzitetpim.com Internet	286 words — < 1%
6	es.scribd.com Internet	262 words — < 1%
7	portal.sitcon.singidunum.ac.rs Internet	213 words — < 1%
8	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	200 words — < 1%
9	adqm.rs Internet	192 words — < 1%

10	portal.sinteza.singidunum.ac.rs Internet	158 words — < 1%
11	hrcak.srce.hr Internet	153 words — < 1%
12	singipedia.singidunum.ac.rs Internet	141 words — < 1%
13	mngcentar.com Internet	108 words — < 1%
14	www.slideshare.net Internet	98 words — < 1%
15	bib.irb.hr Internet	82 words — < 1%
16	www.cris.uns.ac.rs Internet	79 words — < 1%
17	www.milovancevic.com Internet	72 words — < 1%
18	idoc.pub Internet	65 words — < 1%
19	www.bpa.edu.rs Internet	63 words — < 1%
20	scindeks.ceon.rs Internet	62 words — < 1%
21	repozitorij.svkst.unist.hr Internet	61 words — < 1%

22	Internet	60 words — < 1%
23	www.scribd.com Internet	55 words — < 1%
24	uvidok.rcub.bg.ac.rs Internet	43 words — < 1%
25	www.hores.rs Internet	42 words — < 1%
26	moczydlowska.pl Internet	41 words — < 1%
27	www.singipedia.com Internet	39 words — < 1%
28	www.maturskiradovi.net Internet	38 words — < 1%
29	www.pmf.ni.ac.rs Internet	35 words — < 1%
30	www.vhs.edu.rs Internet	34 words — < 1%
31	qdoc.tips Internet	32 words — < 1%
32	arhiva.nara.ac.rs Internet	29 words — < 1%
33	www.vps.ns.ac.rs Internet	29 words — < 1%

34	Goran Pavlović, Nevena Vrcelj. "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN HOSPITALITY, RESTAURANTS AND TRAVEL AGENCIES", Knowledge based sustainable economic development, 2018 Crossref	26 words — < 1%
35	seminarski.in.rs Internet	25 words — < 1%
36	jbm.johogo.com Internet	24 words — < 1%
37	vbook.pub Internet	23 words — < 1%
38	fbzbl.net Internet	21 words — < 1%
39	www.keysolutions.rs Internet	21 words — < 1%
40	www.researchgate.net Internet	21 words — < 1%
41	akademac.edu.rs Internet	20 words — < 1%
42	nardus.mpn.gov.rs Internet	19 words — < 1%
43	etd.aau.edu.et Internet	17 words — < 1%
44	naucniskup.sinergija.edu.ba Internet	17 words — < 1%

45	Internet	17 words — < 1 %
46	www.noviekonomist.info Internet	17 words — < 1 %
47	www.trezor.gov.rs Internet	17 words — < 1 %
48	www.gradprijepolje.com Internet	16 words — < 1 %
49	centarpoligraf.hr Internet	15 words — < 1 %
50	www.visokaturisticka.edu.rs Internet	15 words — < 1 %
51	eprints.ugd.edu.mk Internet	14 words — < 1 %
52	www.seminarskirad.rs Internet	14 words — < 1 %
53	Mirjana Šekarić, Nenad Stanić, Marija Kostić, Jelena Šekarić-Sotirovski. "Uticaj ljudskih resursa na uspešno poslovanje hotelskih preduzeća", Proceedings of the International Scientific Conference - Synthesis 2015, 2015 Crossref	13 words — < 1 %
54	www.potpredsjednikregraz.gov.me Internet	13 words — < 1 %
55	acem.unicas.org.rs Internet	12 words — < 1 %
56	eur-lex.europa.eu Internet	

12 words — < 1%

57 hadziumra.ba
Internet

12 words — < 1%

58 unvi.edu.ba
Internet

12 words — < 1%

59 core.ac.uk
Internet

11 words — < 1%

60 0354-9771, 2007
Publications

10 words — < 1%

61 inba.info
Internet

10 words — < 1%

62 creativeshop.rs
Internet

9 words — < 1%

63 www.1atravel.rs
Internet

9 words — < 1%

64 www.profesionalnaastrologija.com
Internet

9 words — < 1%

65 belgradefashionweek.com
Internet

8 words — < 1%

66 bs.scribd.com
Internet

8 words — < 1%

67 ekonomija.wordpress.com
Internet

8 words — < 1%

68 horizonti.ekfak.kg.ac.rs

8 words — < 1%

69 www.doccity.com

Internet

8 words — < 1%

70 www.miodragivanovic.com

Internet

8 words — < 1%

71 www.mojsavetnik.rs

Internet

8 words — < 1%

72 www.odbrana.mod.gov.rs

Internet

8 words — < 1%

73 www.siz-au.com

Internet

8 words — < 1%

74 www.susindikat.org.rs

Internet

8 words — < 1%

75 www.blic.rs

Internet

7 words — < 1%

76 Barbara Simeunovic, Dragoslav Slovic, Jelena Andreja-Radakovic. "Analysis of process performance measurement models", 'Centre for Evaluation in Education and Science (CEON/CEES)', 2016

Internet

6 words — < 1%

77 doi.fil.bg.ac.rs

Internet

6 words — < 1%

78 moam.info

Internet

6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES ON

EXCLUDE BIBLIOGRAPHY ON

EXCLUDE SOURCES OFF

EXCLUDE MATCHES OFF