**IV Organizaciono ponašanje**

1. **Karakteristike ljudskih resursa u hotelijerstvu**

Jedan od naćina da se poslovanje poboljša je upravljanje ljudskim resursima (HRM). Primenom koncepta HRM postiže se nivo ponašanja i učinka koji će poboljšati efikasnost organizacije. Navedena funkcija doprinosi menadžerima da planiraju, regrutuju, biraju, obučavaju, razvijaju, plaćaju i održavaju članove organizacije u svrhu uspešnog poslovnog procesa. Pored navedenog, odeljenje ljudskih resursa hotela bavi se zasposlenima u smislu poboljšanja zadovoljenja njihovih potreba putem predviđanja, selekcije i razvojem njihovih potreba u hotelu. Na ovaj način se usklađuju zajednički i pojedinačni ciljevi zaposlenih, i to kroz koncept razvoja hotelske organizacije i kroz lični razvoj zaposlenog.

Usluge u hotelijerstvu u velikoj meri zavise od kvaliteta usluga radne snage, koja predstavlja najveći segment za stvaranje konkurenstkih prednosti. Aktivnosti menadžmenta treba usmeriti na zadovoljstvo zaposlenih. Ljudski kapital, sa svojim karakteristikama kao što su iskustvo, znanje, veštine je prostor za stvaranje vodeće tržišne pozicije.

Specifičnost zaposlenih u ugostiteljstvu se ogleda u tome što zaposleni rade dugo, uključujući noći, vikende i praznike. Pozicije su psihički I fizički iscrpljujuće jer moraju da ispune visoke zahteve poslovanja i kupaca, specifičnom uslugom u datom trenutku. Kada preduzeća nemaju dovoljno osoblja, zaposleni gube moguću fleksibilnost u rasporedu, što dovodi do frustracije. Radni zadaci se obavljaju na osnovu standarda koji određuju broj radnih sati po sobi, popunjenost kapaciteta. Standardi sadrže precizne opise potrebnih aktivnosti. U standard za čišćenje soba će biti navedeni predmeti koje treba očistiti, sredstva za rad koja se koriste i izgled sobe nakon završene aktivnosti čišćenja.

Zaposleni u hotelijerstvu moraju imati određene karakteristike. Specifičnost se ogleda u profesionalnom držanju za vreme obavljanja radnog zadatka, empatija za pomoć gostima, prijatan izgled zaposlenog, empatija za pomoć kolegama na poslu, prilagodljivost. Higijena i uredna odeća zaposlenih reflektuje sliku hotela i njegov imidž. Po vrsti odeće, gosti prepoznaju poslove za koje je zadužen zaposlen.

Zaposleni u hotelima se moraju pridržavati osnovnih principa poslovanja kao što su:

1. Gost ima centralnu poziciju u hotelu i mora se uvek uvažavati i davati mu prednost;
2. U susretu sa gostom, zaposleni ga moraju dočekati stojeći, sa pozdravom na njegovom jeziku, uz umereno zadržavanje. Poželjno je upamtiti ime i prezime gosta;
3. Izaći u suret gostu i pružiti mu pomoć i odgovor na svako pitanje;
4. Zabranjeno je polemisati i raspravljati se sa gostom već u slučaju nelagodnih situacija pozvati pretpostavljenog da reši problem.
5. Propisno odevanje i higijena;
6. Vođenje razgovora, čitanje novina, konzumacija hrane i pića nije dozvoljena pred gostima;
7. Mlađi zaposleni moraju iskazivati poštovanje prema starijim zaposlenim radnicima;
8. Obaveza svakog radnika je da pomaže kolegi u svakoj prilici.
9. Obaveza svakog radnika je da se javi pretpostavljenom prilikom dolaska na posao ili prilikom izlaska dok traje radno vreme;
10. Privatne posete na radnom mestu nisu dopuštene.

Ugled hotela zavisi od ponašanja svakog pojedinca. Odnosi među zaposlenima moraju se bazirati na ispravnosti, kulturi međusobnog komuniciranja i doslednosti prilikom izvršavanja zadataka.

Pojedinci uz pomoć HRM postavljaju lične ciljeve i nagrade. Konkretna aktivnost HRM je što usmeravaju zaposlene da oblikuju svoje ponašanje u skladu sa ciljevima organizacije koja ih zapošljava. Nekada se pod funkcijom HRM podrazumevalo zapošljavanje i upravljanje zaposlenima.

Za ostvarivanje ciljeva u hotelskoj industriji neophodno je obezbediti nekoliko bazičnih elemenata poslovanja kao što su: optimizovati organizacionu strukturu, primeniti procesni pristup u organizovanju obavljanja poslova i zadataka organizacije, izvršiti preraspodelu nadležnosti za odlučivanje o ljudskim resursima.

**Slika 35. Elementi organizacije i okruženja**



U skladu sa konceptom poslovanja upravljanja kvalitetom, sadašnji trendovi stavljaju veći akcenat na podizanje morala zaposlenih i načine zadržavanja zaposlenih korišćenjem sofisticiranijih psiholoških testova pri odabiru zaposlenih, obučavanjem zaposlenih da rade više od jednog posla i podsticanjem svih članova radne snage da prihvate odgovornost.

Efikasno, vredno i snalažljivo osoblje je okosnica svakog uspešnog poslovanja, a naročito je to bitno za uslužni sektor. Za zaposlene u hotelima je najbitnija orjentacija na klijente i kompleksan set kompentencija, koji zahteva rad sa gostima.

Poslovanje u hotelijerstvu karakteriše velika fluktuacija zaposlenih zbog niskih zarada. Ulaganje u razvoj zaposlenih i stvaranje efektivnog Sistema upravljanja HMR može doprineti boljoj efikasnosti u poslovanju, većem zadovoljstvu zaposlenih. Privući i zadržati zaposlene sa razvijenim kompetencijama za navedenu oblast može se postići samo sa razvijenom službom HMR, koju karakteriše dobra organizaciona kultura i poštovanje radnih prava.

Obavljanje poslovnih aktivnosti u hotelijerstvu karakteriše zasnivanje radnog odnosa, radno vreme, prekovremeni rad, rad noću, rad u smenama koji može biti dvokratni, rad nedeljom i praznikom, preraspodeljivanje radnog vremena, dobijanje nadoknade za obavljene aktivnosti i odgovornost.

1. **Aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa**

Zahvaljujući odlikama kao što su sposobnosti rešavanja problema, inovativnost, intelektualna sposobnost, kreativnost, upornost i inicijativa, ljudski kapital u ekonomiji znanja postaje ključni stvaralac dodatne vrednosti. Privlačenje kvalifikovanih radnika počinje objavljivanjem posla.

HRM obuhvata planiranje i razvoj ljudskih resursa.

Menadžment ljudskih resursa može se podeliti u dve aktivnosti:

1. Planiranje ljudskih resursa,
2. Razvoj ljudskih resursa.
   1. **Planiranje ljudskih resursa**

Planiranje ljudskih resursa je strategija za sticanje, korišćenje, unapređenje i očuvanje ljudskih resursa organizacije. Istovremeno kroz potrebe organizacije za ljudskim resursima, može se planirati i broj zaposlenih. Hotelsko poslovanje je specifično i postoji potreba za stalnim prilagođavanjem u broju zaposlenih zbog promena u internom i eksternom okruženju, ciljeva hotela i kompleksnosti samih aktivnosti na radnim mestima.

**Slika 36. Aktivnosti procesa menadžmenta**

|  |
| --- |
| **Proces menadžmenta** |
| * **Planiranje** – postavljanje ciljeva i određivanje toka akcije za njihovo postizanje, utvrđivanje i rasporedjivanje sredstava |
| * **Organizovanje** – raspoređivanje i dodeljivanje posla, autoriteta i doprinosa radi ostvarivanje ciljeva... |
| * **Vođstvo (liderstvo)** – usmeravanje zaposlenih, motivisanje... |
| * **Kontrola -** utvrđivanje standarda, merenje rezultata, utvrđivanje rezultata određenom normom, preduzimanje korektivnih akcija (menadžment totalnog kvaliteta) |

Efikasnost hotelskog poslovanja se postiže ukoliko imamo ispunjenje radnih zadataka od adekvatnog broja zaposlenih. Posedovanje znanja, iskustva i veštine osnovni je preduslov za kompetentne zaposlene. Prijem zaposlenih se odvija kroz proces regrutovanja i selekcije. Ishod regrutovanja bi trebao da bude privlačenje kvalitetnih kadrova, kako bismo kroz selekciju izabrali najbolje kandidate. Proces regrutovanja zaposlenih počinje nakon što organizacija proceni svoje sadašnje i buduće potrebe za radnom snagom. Nakon što je radno mesto identifikovano, sastavlja se opis posla i specifikacija posla za to radno mesto, koji će definisati obim posla i potrebne veštine. Zapošljavanje identifikuje odgovarajuće kandidate za različite pozicije. Izbor je proces izbora pravog kandidata iz skupa prijava primljenih u procesu zapošljavanja. Selekcija se vrši striktno na osnovu veština i kompetencija potrebnih za radnu poziciju. Za posao se bira kandidat sa odgovarajućim kvalifikacijama, veštinama i osobinama.

Služba menadžmenta ljudskih resursa pomaže ljudima da steknu kompetencije i veštine kako bi se obezbedila njihova korisnost za organizaciju u pogledu sadašnjih i budućih organizacionih uslova.

Osnovni zadatak menadžmenta ljudskih resursa je da uskladi ljudske resurse sa organizacijom i tehnologijom. Odeljenje za ljudske resurse bilo koje organizacije obavlja funkcije poput analize posla, zapošljavanja, selekcije, orijentacije i obuke.

Planiranje ljudskih resursa je aktivnost koja procenjuje sadašnje i buduće potrebe za radnom snagom u organizaciji. Analiza posla pomaže menadžeru ljudskih resursa da odluči o veštinama potrebnim u organizaciji za obavljanje sadašnjih i budućih zadataka.

Na ovaj način menadžeri mogu efikasnije da delegiraju poslove, a menadžeri za ljudske resurse imaju bolju predstavu o kvalitetima koje treba da traže prilikom odabira budućih.

Proces planiranja ljudskih resursa se odvija kroz dva procesa: Sredstva za zadržavanje i motivisanje zaposlenih.

* + 1. *Zadržavanje zaposlenih*

Menadžeri bi trebalo da su uvek na raspolaganju zaposlenima. Odnos poverenja koji treba da postoji, dovodi do kontinuirane komunikacije kako bi menadžer u svakom trenutku mogao da uoči problem zaposlenog i da ga savetima podrži. Očekivanja od zaposlenih treba da budu jasno definisana, kako ne bi dolazilo do stresa, koji bi se lose odrazio na zdravlje zaposlenog. Pravedan i pravičan način tretmana zaposlenog u odnosu na druge zaposlene je jako značajan. Ukoliko ne postoji navedena radna klima, zaposlen može napustiti hotel.

Zbog specifičnog poslovanja u hotelijerstvu, jako su bitne osobine zaposlenih. One se mogu podeliti na sposobnosti, navike, veštine, sklonosti, stavovi i motivacija. Prilikom zapošljavanja, radi lakšeg prepoznavanja navedenih karakteristika menadžeri mogu postaviti pitanja iz tri segmenta: šta kandidat može, šta kandidat zna i šta kandidat hoće. Menadžeri imaju listu osobina koje kandidat treba da poseduje prilikom zapošljavanja. Prioriteti su profesionalni odnos prema poslu, prijatan izgled, spremnost da zatraži pomoć, adaptibilnost, posedovanje posebnih veština i pravovremen dolazak na posao. Navedene kategorije podrazumevaju pozitivan stav zaposlenog prema radnim aktivnostima, uočavanje pozitivnih i negativnih posledica u poslu, posedovanje zrelosti u rasuđivanju, samokontrole u impulsivnim reakcijama, omiljen u društvu, velika empatija za potrebe drugih, posedovanje smisla za humor, kretaivnost, veština slušanja, razumevanje drugačijih pogleda na situacije, poznavanje rada na računaru, upotreba bitnih stranih jezika.

Karakteristike zaposlenih u hotelu možemo podeliti na:

1. Stručne i fizičke sposobnosti za obavljanje poslova;
2. Odgovornost za poštovanje izvršavanje poslova u zadatim rokovima, odnos prema imovini hotela, ekonomičnost trošenja potrošnog materijala, poštovanje radnog vremena;
3. Empatija za druge i stvaranje pozitivnih međuljudskih odnosa;
4. Potreba za napredovanjem.

Rezultat zaposlenog, adekvatan nivo kvaliteta i produktivnosti, zadovoljni i lojalni zaposleni su ciljevi kojima se rukovodi dobar menadžer ljudskih resursa. Obezbeđenje kvaliteta predstavlja proces stvaranja proizvoda i usluge u kojoj treba da što veći broj zaposlenih dobije konkretnu odgovornost za stvaranje kvaliteta, uz efikasan rad.

**Slika 37. Stvaranje kvaliteta usluge**



Maksimalni kvalitet se postiže ukoliko u hotelu postoji jedinstvo misli, vizija i normi koje predstavljaju organizacionu kulturu. Ona predstavlja sklop vrednosti i uverenja koje dele zaposleni obavljajući svoje radne aktivnosti. Postoje dve dimenzije organizacione kulture:

1. Formalna koja se može uočiti kroz ponašanje i odeću zaposlenih, higijenu poslovnog prostora.
2. Neformalna koja predstavlja skup stavova, osećanja, vrednosti i normi zaposlenih u hotelu. Bitan kriterijum za zaposlenje je da potencijalna radna snaga deli etiku i vrednosti kompanije, integritet, poštenje, toleranciju, otvorenost i lojalnost.

**Slika 38. Uporedni prikaz karakteristika korporativnih kultura**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Karakteristična obeležja** | **Teorija A**  **Američka** | **Teorija J**  **Japanska** | **Teorija Z** |
| **1. Zaposlenje** | Najčešće kratkotrajno. Otkazi su uobičajeni. | Doživotno, naročito u većim preduzećima. Otkazi su retki | Na razumno dug period. To će pomoći razvoju lojalnosti |
| **2. Razvoj i unapređenje** | Brzo, pojedinci koji se ne unaprede brzo traže drugi posao | Veoma sporo, veća unapređenja se ne daju godinama | Sporije, dati veći naglasak na obuku i usavršavanje nego na unapređenje |
| **3. Karijera** | U istoj specijalnosti, veoma uska | Veoma široka | Naglasak na rotaciji kako bi pojedinac upoznao organizaciju |
| **4. Odlučivanje** | Individualno | Grupno | Naglasak na grupnom odlučivanju i konsenzusu |
| **5. Kontrola** | Veoma eksplicitna i formalizovana | Implicitna i neformalna zasnovana na poverenju | Diskretna i neformalna sa eksplicitnim merama |
| **6. Odgovornost** | Individualna | Grupna | Individualna |
| **7. Briga o ljudima** | Za vreme dok su na poslu | Kompletna briga za čoveka na poslu i van posla | Briga o ljudima u svim aspektima života i rada |

* + 1. *Motivacija zaposlenih*

Motivacija je jedan od najvažnijih faktora koji direktno utiču na ljudsko ponašanje i ciljeve poslovanja. Motivacija se može definisati kao pokretačka i vodeća sila koja tera ljude da obavljaju određenu aktivnost najbolje što mogu. Ona pokreće zaposlene da dostignu kvalitet u procesu usluživanja gosta, efikasno obavljaju radne aktivnosti, smanjuje stres, smanjuje odlazak zaposlenih. Motivacija zaposlenih treba da se primeni od prvog trenutka prijema i uključivanja zaposlenih u radni proces hotela i stvaranje skladnih međuljudskih odnosa. Motivacione aktivnosti stimulišu zaposlene na pozitivno ponašanje i usmeravaju aktivnosti zaposlenih ka ostvarivanju performansi hotelskog poslovanja. Obuka se pokazala kao najefikasniji motivator zaposlenih.

U sadržajnom smislu motivacija je sistem varijabli koje pojedinci u organizaciji različito preferiraju, tako da izborom motivacionih varijabli je moguće uticati na ponašanje ljudi, odnosno moguće je upravljati ponašanjem ljudi u organizacijama.

Menadžment ljudskih resursa treba na adekvatan i kontinuiran način da motivišu zaposlene da uoče sposobnosti potrebne za obavljanje različitih funkcija povezanih sa njihovim sadašnjim ili očekivanim budućim ulogama.

Stimulacija zaposlenih motiviše zaposlene na dalje zalaganje i ostvarivanje boljih poslovnih rezultata. Zaposleni se mogu stimulisati za ostvarivanje boljih rezultata, snižavanje troškova poslovanja, uštedama u materijalu, povećanje prometa osnovnog i dodatnog proizvoda hotela, rast imidža hotela. Ukoliko menadžeri primete da zaposleni obavljaju poslove na dva ili više radnih mesta ili unapređuju način izvršavanja postojećih zadataka, mogu dodeliti nagradu zaposlenom za posebno angažovanje u obavljanu zadataka.

Uspeh menadžera je da motivišu zaposlene da razvijaju svoje opšte sposobnosti kao pojedinci i timovi, otkrivaju i iskoriste njihov unutrašnji potencijal za sopstvene i organizacione svrhe rasta i razvoja. Organizaciona kultura treba da bude dizajnirana tako da dominira timski rad, blagostanje i najbolji učinak zaposlenih.

Radna klima obuhvata proces socijalne integracije svih zaposlenih. Pozitivan aspekt radne klime se ostvaruje međusobnim razumevanjem i poverenjem, pravednom raspodelom dobiti, davanjem mogućnosti za napredovanje zaposlenog, kontinuitet, sigurnost na radnom mestu i zarade, priznanje za obavljene aktivnosti koordinacija zaposlenih i rukovodilaca, savet i pomoć kod porodičnih problema zaposlenih od strane pretpostavljenih. U cilju stvaranja pozitivne atmosfere na poslu mogu se organizovati češći kontakti sa zaposlenima. Deljenje informacija o poslovanju hotela sa zaposlenima, učestvavanje zaposlenih u rešavanju probelma hotelskog poslovanja, jasna formulacija radnog zadatka, razmena informacija i mišljenja sa drugim zaposlenim, pohvala koja ne mora biti samo novčana stimulacija su neki od instrumenata motivacije.

Osnovne aktivnosti HMR su:

* Planiranje LJR
* Cilj regrutovanja
* Selekcija
* Uvođenje u radnu sredinu
* Obuka i usavršavanje
* Procena učinka
* Unapređenje, premeštaj, degradiranje, razrešenje

Zadaci menadžmenta ljudskih resursa su prvenstveno obezbeđivanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih. Osnovni dijapazon zadataka možemo proširiti na razvoj korporativne kulture u skladu sa potrebama organizacije, izbor odgovarajućih modela motivisanja zaposlenih za rad, razvoj i stvaralaštvo, poboljšanje međuljudskih odnosa, stvaranje pozitivnih stavova prema promenama, proaktivno angažovanje menadžmenta i zaposlenih za promenama u organizaciji, ostvarivanje željenih i planiranih poslovnih rezultata, konstantan razvoj organizacije i zaposlenih.