

Праћење и оцењивање радног учинка у туристичком објекту

Дејана Павловић^{1*}

¹ Економски институт, Београд

Сажетак: Циљ овог рада је идентификација и истраживање метода оцене радног учинка, дефинисање активности процеса рада и оспособљавање запослених. Управљање радном ефикасношћу укључује идентификацију, мере, процене, унапређење и, евентуално, награђивање запослених. Да би се управљало радним учинком неопходно је спроводити његову евалуацију да би се тако добијале јасне информације о параметрима, који су битни за испуњење колективног циља. Евалуација радног учинка је процес организованог и континуалног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања резултата, да би се остварили циљеви организације. Имплементација ових процеса је веома значајна за пословање у условима велике неизвесности и конкурентности окружења.

Кључне речи: радни учинак, туристички објекти, људски ресурси
JEL класификација: L83, L84

Monitoring and evaluating the performance of tourist facility

Abstract: The aim of this study is to identify and explore research methods for work performance evaluation. Also, it will define work process activities, and look into employees' training. Work efficiency management includes identification, assessment measures, process improvement and, sometimes, developing a system for rewarding employees. In order to manage work performance, it is necessary to conduct evaluations of achievements as this is the way for receiving quality information on the parameters essential to the fulfillment of a collective goal. Work performance evaluation is a process of continuous monitoring, evaluating, directing and adjusting the results to achieve the organization goals. The implementation of these processes is of great importance for business in conditions of high uncertainty and competitive environment.

Keywords: work performance, tourist facilities, human resources
JEL classification: L83, L84

* Dejana.Pavlovic@ecinst.org.rs

** Рад представља део истраживања на пројекту 179001 „ОРГАНИЗАЦИОНА И ИНФОРМАЦИОНА ПОДРШКА СИСТЕМУ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ КАО КЉУЧНИМ ФАКТОРОМ ПОВЕЋАЊА КОНКУРЕНТНОСТИ НАШИХ ПРЕДУЗЕЋА И ЊИХОВОГ БРЖЕГ ИЗЛАСКА НА СВЕТСКО И ЕУ ТРЖИШТЕ“ финансираног од стране Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије

1. Увод

Последњих неколико деценија, у светским оквирима развој туризам добија на значају, као један од веома важних привредних сектора. Према неким истраживањима ова делатност заузима 5% светског БДП, док је сваки 12 радник, запослен у туристичком сектору. Предвиђа се да ће туризам у будућности допринети укупном економском развоју заузимањем централног места на политичком и економском плану, као и кроз водећу улогу у отклањањању негативних утицаја на животну средину и локалне заједнице (Петковић, Пинџо, 2012).

Да би туристички објекти опстали на тржишту потребно је да њихово руководство као један од најбитнијих задатака постави праћење и оцењивање радног учинка. Процес праћења и вредновања радне успешности је континуирана активност и вид усмеравања појединачних активности сваког запосленог у организацији. Праћење и оцењивање се обавља на свим нивоима радних места почев од топ менаџмента па све до запослених на нижим хијерархијским нивоима, који утичу на радне резултате организације (Торин, 2004). Ефикасно праћење и евалуација радних учинака запослених, уз добијање повратних информација од крајњих корисника, је неопходан алат за унапређење пословања и мотивацију запослених. Праћење радног учинка захтева посебну пажњу и посвећеност јер у угоститељству, поред оперативних норми запослени морају да покажу и пажњу, љубазност, емпатију које су у пословању веома важне. Посебно се у услужним делатностима обраћа додатна пажња и подржава креативност и иновативност запослених. Перформансе запослених морају се посматрати као посебан елемент, који се прати и оцењује, а на основу тих информација се могу дати препоруке за усавршавање и обезбеђивање адекватних обука запослених.

Слика 1: Системски приступ усавршавању запослених



Извор: Бахтијаревић-Шибер, 1999.

Традиционалним описом посла, кључним одговорностима, стандардима рада, одређеним циљевима и основним компетенцијама дају се основне смернице запосленима шта се од њих очекује. Међутим, у већини случајева неопходна је

комбинација наведених критеријума. Мерење радног учинка у туристичком објекту је начин да се сагледа ефикасност сваког појединца, тима или целе организације, да се у веома кратком року идентификују слабости и квалитет извршиоца, како би најефикаснији и најквалитетнији постали пример за остале запослене, а сви запослени се подстичу да развијају своје могућности тако што им се омогућавају одговарајуће обуке и усавршавања. Циљ ових активности је побољшање пословања организације. Радни учинак се утврђује на основу квалитета и обима обављеног посла, као и односа запосленог према радним обавезама и корисницима туристичких услуга.

У раду су представљени основни хипотетички оквир, методологија за праћење и оцењивање радног учинка, скала процене радног учинка и надлежности ко је задужен за процену. У другом делу рада приказане су специфичности туристичких услуга са освртом на примарни задатак сваког туристичког објекта да повећа број посета туриста уз побољшање квалитета рада запослених.

2. Оцењивање и праћење радног учинка

Глобална економска криза је обрађивана са свих аспеката због карактера и посебно због ефеката који су се одразили готово на све сфере друштвеног живота (Бухалис, 2006). Криза је непосредно утицала и на развој туризма, тако да би управљање туристичком делатношћу требало схватити као процес заснован на континуираном истраживању, анализи и разумевању промена у окружењу (Радуловић, 2012). Глобални трендови у развоју туризма су позитивни након благе стагнације због економске кризе у 2008. и 2009. години (Јордан, 2011). Број међународних туриста у свету порастао је за 4% у 2012. години у односу на 2011. и достигао је 1.035 милиона, према (UNWTO World Tourist Barometar, 2013). Евидентно је да се туристички сектор развија и излази из кризе. Међутим, сви туристички објекти морају ставити акценат на ефикасност у доношењу дугорочних циљева, јер туризам постаје прилика за културне и друштвене контакте, комуникацију и културну размену.

Као и у свакој организацији, и у туристичким предузећима, функција планирања је веома битна за успешност пословања, иако често занемарена. На основу ресурса, циљева, вештина и компетенције запослених праве се планови пословања за наредни период. За разлику од пуког описа радног места, из кога запослени не могу да сазнају шта се од њих очекује, који су то резултати и шта они треба да произведу, управљање учинком дефинише шта руководиоца очекује од запосленог на том радном месту. Међутим, тај план, као и постављени циљеви, су радни документи, што значи да су подложни променама уколико је то неопходно. На основу захтева тржишта, најчешће, неопходно је усаглашавање плана са тренутним потребама, а посебно је битна комуникација између руководиоца и запослених као и преиспитивање претходно предузетих акција и активности. На руководиоцу је да на основу сагледавања шта је запослени урадио и постигао у претходном периоду, идентификује евентуално неиспуњене циљеве и утврди разлоге за то. Договорања неопходних промена циљева и планова у складу са насталим променама и околностима, као и усаглашавања око потребног ангажовања запослених, одлуке су које руководиоци доносе, у циљу побољшања учинка. У тренутку када руководиоца уочи проблем у раду свог запосленог, неопходно је да идентификује проблем, прикупи потребне информације и заједно са запосленим утврди разлоге неуспеха и договори даље активности.

Резултати евалуације указују на слабости појединаца и пружају информације које су неопходне за управљање радном ефикасношћу. На тај начин, уз адекватну примену корективних мера, запослени добијају повратну информацију која их усмерава да се усавршавају и професионално напредују. Да би се могао обезбедити професионални развој запослених, или спровођење корективних мера, руководиоци морају поседовати

информације о перформансама запослених, али и степен сатисфакције и мотивације, однос запослених према раду, компанији, тиму.

Формирање задовољних и ефикасних кадрова је процес који се никада не завршава и који сам себе иницира. Одговорност за задовољство и квалитет у пословању треба посматрати са аспекта образовања запослених у туризму. Учешће запослених у дефинисању циљева и личном развоју, као и добијање повратних информација о свом раду повећава вероватноћу остваривања постављених циљева.

Сама имплементација нових система, у великој већини у оквиру организације, ствара отпор па се мора пуно пажње посветити њеној припреми, што је често занемарен корак при развоју новог система, па и система за управљање радним учинком. Без комуникације са запосленима, едукације менаџера за праћење радног учинка запослених, као и потребне додатне документације, мала је вероватноћа да ће организација добити нову вредност. Из свега наведеног може се закључити да је управљање учинком континуиран и флексибилан процес који укључује све запослене, који својим сугестијама утичу на будући рад, планирање и побољшање, а не само на ретроспективну оцену рада и анализу остварених резултата, без могућности да се тако добијене информације искористе за унапређење пословања. Управљање учинком је континуиран процес који свакодневно утиче на одлуке руководиоца, као што су одређивање нових активности, праћење и процена учинка запослених и предузимање акција у складу са тим.

Дефинисање активности процеса праћења и оцењивања радног учинка се обавља у пет корака:

1. Дефинисање кључних области рада и документације.
2. Договор о учинку који дефинише очекивања (што појединац треба да оствари у виду циљева, како ће учинак „мерити“ и процењивати и компетенције потребне за постизање тражених резултата).
3. Поставља се лични развојни план (активности које појединац намерава да предузме како би стекао нова знања, усавршио вештине, подигао ниво компетенција и побољшао свој учинак у одређеној области. Израда развојног плана представља заправо фазу која се зове *фаза развојног учинка*).
4. Управљање процесом током године (*фаза предузимања активности усмерених на примењивање договорених планова рада и личних развојних планова, која укључује обезбеђивање сталних повратних информација о учинку, прилагођавање или мерење циљева, и тамо где је неопходно решавање проблема и саветовање*).
5. Извештавање о учинку (кроз *фазу формалне процене* када се сагледава рад током одређеног периода, те се наводе достигнућа, напредак и проблеми).

Мерила којима се служимо у процени учинка се одређују када се постављају циљеви. Она се могу класификовати као финансијска, производна, она која утичу на постизање стандарда, промену понашања, испуњавање задатака, реакцију околине и као временска мерила. У интересу сваке компаније је да одржи задовољство, мотивацију и поверење запослених, јер управо на људским ресурсима почива успешност пословања сваког, па и туристичко-хотелијерског предузећа.

2.1. Методе оцењивања и праћења радног учинка

Основни принципи система радног учинка су универзални, интернационални и примењиви у свим сферама људских делатности. Они су прилагођени различитим историјским, културним, системским и корпоративним особеностима. Оцењивање перформанси запослених је процес организованог и контуираног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања резултата и понашања на радном месту, ради остваривања организационих циљева, а заснован је на одговарајућим критеријумима, методама и системима процена. Предмет оцењивања радне успешности могу бити различити аспекти радног учинка, односно радне успешности. Већина организација се опредељује за параметре који се традиционално сматрају општим претпоставкама успешности, као што су квалитет посла, квантитет посла, познавање посла, однос према раду, запосленима, колегама, поузданост и одговорност (Пржуљ, 2006).

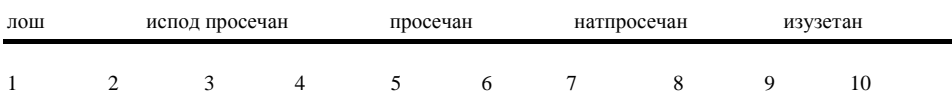
Најзначајнија, најпримењива и најпопуларнија метода која се користи за оцењивање радног учинка је скала процене. Ова метода има два појавна облика: графички и вербални. *Графичке скале процене* су градацијске скале које, које за ознаке користе бројеве, знакове, придеве и слике (слика 1). На овај начин се оцењује утицај запосленог и квалитет обављеног посла. Резултати утичу на даљи развој његове пословне каријере у организацији. Ово је најчешће коришћен начин оцењивања.

Слика 2: Графичке скале процене учинка запосленог и квалитета обављеног посла

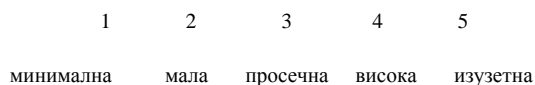
1. Потреба за надзором



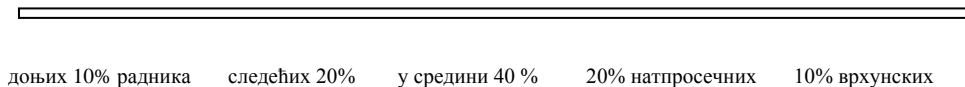
2. Квалитет рада



3. Иницијатива



4. Укупна успешност запослених



Извор: Бахтијаревић, 1999.

Вербална дескриптивна скала садржи степен процене са описом одређене димензије радне успешности. Међутим, за разлику од графичке скале, која писменим путем пружа менаџерима могућност да оцене радни учинак запосленог, вербална дескриптивна скала је начин да се усменом комуникацијом дефинишу оцене рада.

За скалу процене се везују одређене предности и недостаци. Предности се односе на њену једноставност и могућност њеног прилагођавања организационој стварности и организационим специфичностима. Такође, није могуће условљавати висину плате и њено повећање, награде и унапређења, одређеним учинком а да не постоји оцена радног учинка. Оцењивање је начин сумирања опажања и процене током одређеног периода како доброг тако и лошег рада. Оцењивањем се обезбеђује основ за предвиђање успешности рада запосленог на сличним пословима или на пословима вишег нивоа сложености и одговорности. Овом методом се показује запосленом да ће квалитетно обављање посла бити примећено од стране руководиоца.

Недостатак скале процене проистиче из субјективног расуђивања. Међутим, аргументи против давања оцена укључују и чињеницу да је свођење укупног учинка на једну оцену недопустиво поједностављење веома комплексног процеса. Доследност и уједначеност оцењивања између различитих руководиоца је тешко, ако не и немогуће постићи. Оцењивање се заснива на субјективној процени и охрабрује неке руководиоце да не буду правични у овом сегменту свог рада. Позитиван елемент развоја запосленог може бити засењен у сенци сазнања да ће крајњи резултат бити оцена, од које ће зависити судбина запосленог и његова права. Давање оцене може личити на етикетирање одраслих људи, које је и увредљиво и које демотивише. Оцена је одраз мишљења о прошлости, а не говори о будућности.

3. Специфичности туристичких услуга

Природно и културно наслеђе представља фундаменталну основу за развој туризма. Међутим, због разноврсних склоности, мотива, интереса и објективних могућности на страни туристичке потражње, а самим тим и различитог начина задовољења туристичких потреба, створили су се бројни облици туризма. Развој туризма довео је до високих стандарда туристичких услуга, које госту нуде различите услуге од којих је већина укључена у цену. Нагли развој туристичке привреде треба да буде кохерентан са одговарајућим регулаторним оквиром и у области пружања туристичких услуга.

Развојем туризма, као привредне гране, дошло је изградње првих међународних правила у овој сфери. Основане су организације које се баве пословима из области туризма. Међутим, уговори који се сачињавају између туристичких објеката и корисника услуга нису у довољној мери развијени. “Уговором о туристичким услугама обавезује се једна уговорна страна, туристичка организација, да другој уговорној страни - кориснику туристичке услуге, пружи уговорену врсту туристичке услуге, а друга уговорна страна (корисник туристичке услуге) се обавезује да за извршену уговорену туристичку услугу плати првој уговорној страни (туристичкој агенцији) уговорену награду” (Кнежевић, 2008).

То указује да постоји неиспитаних тема, које могу бити предмет нашег даљег истраживања, са циљем да организације што квалитетније обуче кадрове који ће бити упознати са правним основама и услугама у туристичком објекту.

Мало је привредних сектора који се тако рапидно развијају, док се туризам у свету почео интензивно развијати после Другог светског рата. Квалитет туристичких услуга се огледа у броју посета корисника услуга, с тиме да је примарни задатак туристичког објекта да води рачуна о квалитету свог објекта и гостопримству запослених. Уколико посматрамо табелу испод, можемо да видимо број туриста у поређењу две године на неколико туристичких дестинација. Број туриста у односу на 2010. годину је у благом

паду. Али уколико узмемо у обзир спољашње факторе који су утицали на појаву кризе у протеклих неколико година, туризам бележи благи пад у односу на друге гране.

Табела 1: Број туриста у неколико атрактивних светских дестинација

Ранг	Земља	Међународни туристички доласци (у милионима) 2010. година	Међународни туристички доласци (у милионима) 2011. година	Однос 2010/2011
1	Француска	79.5	77.1	+3.0%
2	С.А.Д	62.3	59.8	+4.2%
3	Кина	57.6	55.7	+3.4%
4	Шпанија	56.7	52.7	+7.6%
5	Италија	46.1	43.6	+5.7%
6	Турска	33.3	27.0	+8.9%
7	В. Британија	29.2	28.3	+3.2%
8	Немачка	28.4	26.9	+5.5%
9	Малезија	24.7	24.6	+0.6%
10	Мексико	23.4	23.3	+0.5%

Извор: UNWTO

Међутим, уколико посматрамо туристичке услуге које нам се нуде у данашње време, принцип је остао исти. Корисници услуга желе висок квалитет, али другачије и нове дестинације. Савремена истраживања туризма показују да се повећава број интерконтиненталних путовања. Запажа се смањење туриста који бораве на мору у летњим месецима. Све више се издвајају туристи који траже нове просторе, чисту животну средину, културне и спортске манифестације, крстарење пловним објектима, нове дестинације европских држава и источне Азије.

Имајући у виду све већи значај туризма у односу на остале гране привреде, неопходно је спровести мере како би се ефикасност у овој грани побољшала. Један од све популарнијих начина, је анализа праћења и оцењивања радног учинка запослених у туристичким објектима.

4. Закључак

Успешно управљање људским ресурсима је веома битан чинилац за опстанак и развој организације у било којој области, наравно и у туризму. За разлику од других светских компанија које су схватиле значај примене менаџмента људских ресурса, у српским предузећама је функција менаџмента људских ресурса у великој мери неразвијена, па се целокупан процес праћења и оцене радног учинка још увек сматра мање битним за развој пословања.

Повратна информација о вредновању омогућава запосленима да сазнају како су радили у поређењу са стандардима организације, а истовремено утичу на квалитете туристичких услуга и повећања броја туриста у посматраној области. У овом раду смо

покушали да анализирамо праћење и оцењивање радног учинка, као средства које помаже извршиоцима и руководиоцима у организацији да се постигну бољи резултати, разумевајући и усмеравајући активности у договореном оквиру планираних циљева, стандарда и компетенција.

Све јача конкуренција усмерава предузећа ка све квалитетнијем коришћењу расположивих људских ресурса, што захтева промену у њиховом управљању и унапређењу. То је посебно значајно у предузећима са радно интензивном делатношћу, у које свакако спадају угоститељска и туристичка предузећа. У том смислу, праћење и оцењивање радног учинка запослених представља основу за различите облике учинка запослених и ефикасније пословање.

Литература

1. Бахтијаревић Шибер Ф. (1999), "Менаџмент људских ресурса", Голден маркетинг, Загреб, 505.
2. Buhalis D. (2006), "Tourism Managment Dynamics: trends, managment and tools", Oxford: Elsevier, Bitterworth and Heinmann, 28-38.
3. Jordan P. (2011), "World tourism trends and the way ahead", WYSETC Global Conference, Barcelona, Spain
4. Кнежевић М. (2008), "Правни оквири пружања туристичких услуга", *Економика*, 54(5-6), 47-57.
5. Петковић Г., Пинцо Р. (2012), "Туризам и нови економски изазови", *Економика предузећа*, 60(1-2), 117-126.
6. Пржуљ Ж. (2006), "Менаџмент људских ресурса", Факултет за трговину и банкарство, Београд, 67.
7. Радуловић Љ. (2012), "Авио саобраћај и туризам Црне Горе у условима свјетске рецесије", Факултет за туризам, Црна Гора, 6(1), 29-42.
8. Torin Gton D. (2004), "Менаџмент људских ресурса", Data status, Београд, 300.
9. <http://www.e-tid.com/wp-content/uploads/2013/01/UNWTO-press-release.pdf>, World Tourist Organization (January,2013)

Примљено: 25.09.2013. Прихваћено: 07.10.2013.