



ANALOGIJA OBUKE ZAPOSLENIH I ZADOVOLJSTVA KORISNIKA U HOTELIJERSTVU

THE ANALOGY OF EMPLOYEE TRAINING AND CUSTOMER SATISFACTION IN THE HOTEL INDUSTRY

Aleksandra Aleksić

Fakultet za medije i komunikacije, Univerzitet Singudunum, Beograd, Srbija
student master programa Menadžment ljudskih resursa

Apstrakt:

Kako bi se adekvatno odgovorilo na izazove koji nameće okruženje, a imajući u vidu da su u neizvesnim vremenima ljudi posebno oprezni kada je reč o njihovim potrošačkim navikama, neophodno je stvoriti tim zaposlenih koji će posedovati različite veštine i koji će biti u stanju da personifikuju kulturu, ciljeve i vrednosti organizacije u promjenljivoj poslovnoj okolini. Ovaj rad bavi se pitanjem osposobljavanja zaposlenih, njihovom pripremom, kao i pružanjem podrške i podsticanjem njihovog profesionalnog razvoja sa ciljem da se pruži što bolji kvalitet usluge i postigne totalno zadovoljstvo potrošača.

Korišćenjem metoda za izučavanje postojeće literature, kao i kroz analizu primera dobre prakse, u radu će biti opisana i sistematizovana relevantna građa o uticaju obuke na kvalitet usluge i zadovoljstvo korisnika isporučenom uslugom u hotelijerstvu, s obzirom da su ljudski resursi glavna konkurentna prednost hotela na tržištu.

Ključne reči:

obuka u hotelijerstvu, obuka za zaposlene, zadovoljstvo potrošača, kvalitet usluge.

Abstract:

In order to respond properly to the challenges imposed by the society, and taking into consideration the fact that in the periods of uncertainty, people are particularly cautious about their purchasing habits, it is necessary to create a team of employees who will possess various skills and who shall be able to personify culture, goals and values of an organization in a volatile business environment. The main aim of this paper is to educate and adequately prepare employees, as well as to encourage their professional development with the aim to deliver high quality services and achieve complete customer satisfaction.

By using the available methods to examine the existing literature and examples of good practice, this paper shall describe and systematize relevant material on the impact of training on the quality of services and customer satisfaction with the services provided in the hotel industry, bearing in mind the fact that human resources represent the main competitive strength of the hotels in the market.

Key words:

hotel management training, employee training, customer satisfaction, service quality.

1. UVOD

Potpunije angažovanje ljudskih resursa spada u najvitalnije i najpresudnije činioce socijalnog i ekonomskog razvoja svake nacionalne zajednice. Na njima se danas zasniva značajan deo materijalnog napretka u svetu. Kao faktori produktivnosti rada i kvaliteta menadžmenta oni su neophodni u situaciji kada borba na svetskom tržištu postaje sve oštrija.

S obzirom na to da se smatra značajnim segmentom strategije društvenog razvoja, u razvijenim zemljama sveta se ovoj temi poklanja posebna pažnja, obzirom da kvalitet ukupnog hotelskog proizvoda zavisi od kvaliteta zaposlenih.

Osposobljavanje i obuka zaposlenih u procesu pružanja usluga se ubraja u najznačajnije aktivnosti upravljanja ljudskim resursima. Tim pre, što se većina savremenih hotela čak i u najrazvijenijim delovima sveta, suočava sa nedostatkom kadrova odgovarajućih znanja, sposobnosti i veština.

2. KONCEPT SATISFAKCIJE POTROŠAČA

Koncept satisfakcije potrošača jedan je od onih koji pobuđuju najmanje razlika i suprotnosti u definisanju. Potrošač je zadovoljan kada „proizvod ili usluga ispunjavaju i nadmašuju njegovu očekivanja“. Neko može imati prijatno iskustvo koje može dovesti do nezadovoljstva zbog toga što, iako prijatno, nije

u toj meri prijatno kako se pretpostavljalo ili očekivalo. Zato zadovoljstvo ili nezadovoljstvo nije prosto emocija već procena te emocije. Očekivanja potrošača pozitivno korespondiraju sa kvalitetom proizvoda - usluge i pretpostavljaju da je potrošač sposoban da uči na osnovu iskustva i da procenjuje (predviđa) nivo kvaliteta i vrednosti koje dobija kupovinom proizvoda i usluga na tržištu (Maričić, 2011).

Ukoliko hotel ili lanac hotela želi da ostvari ili da zadrži konkurentsku prednost na tržištu mora krenuti od toga da utvrdi šta je to što predstavlja vrednost za njihove korisnike usluga. Jedino tako će moći da ponudi proizvod ili uslugu koja će obezbediti da se zadovolje potrebe potrošača. Potrošač uvek u složenoj kupovini sabira sve četiri vrednosti izvora – proizvod, usluge, osoblje i imidž. Potrošač prvo procenjuje konkurentske proizvode i donosi odluku u korist proizvoda koji nudi veću pouzdanost, trajnost i kvalitet. Ujedno odlučuje ko ima bolje prateće usluge – isporuka, osoblje, procenjujući njihovu upućenost i pristupačnost (Živković, 2013).

Zadovoljstvo potrošača usko je povezano sa zaposlenima. Istraživanja otkrivaju da su zadovoljstvo zaposlenih i zadovoljstvo korisnika usluga direktno proporcionalni. Zadovoljni zaposleni ostaju u organizaciji i unapređuju svoju produktivnost iz čega sledi da je zadovoljstvo zaposlenih povezano sa rastom ukupne produktivnosti preduzeća i padom troškova regrutovanja i obuke.



3. UPRAVLJANJE ZAPOSLENIMA U MAKSIMIZIRANJU VREDNOSTI ZA POTROŠAČE

Kao jedna od najbrže rastućih industrija u svetu konkurencija u oblasti hotelijerstva svakodnevno raste. Svi proizvodi koji su na raspolaganju gostima uglavnom su na istom ili sličnom nivou i samim tim za hotelijere predstavlja pravi izazov na koji način se izdvojiti na tržištu.

Jedan od načina za diferenciranje može biti nivo kvaliteta usluga, osoblja ili fizičkih sistema dizajniranih za podršku osoblju. Međutim, odlučujući faktor koji često razlikuje jednu kompaniju od druge je stav pružaoca usluge (Bateson & Hoffman, 2012). Jedan od osnovnih načina kako diferencirati preduzeće je kontinuirana isporuka višeg kvaliteta usluge od konkurencije. Ključ je ispuniti ili nadmašiti kvalitet proizvoda i usluga koje očekuju potrošači. Viši nivoi kvaliteta rezultiraju većim zadovoljstvom potrošača dok istovremeno podržavaju više cene i često manje troškove. Stoga, programi za poboljšanje kvaliteta povećavaju profitabilnost (Živković, 2013).

4. DEFINISANJE I ZNAČAJ KVALITETETA U HOTELIJERSTVU

Kvalitet hotelskih usluga (proizvoda) čine njihova svojstva koja obezbeđuju zadovoljenje potreba i očekivanja korisnika tih usluga, pri čemu je korisnik usluge taj koji daje konačan sud o stepenu ostvarenog zadovoljstva. Kvalitet usluge treba da korespondira sa očekivanjima gostiju i ostvarenim stepenom njihovog zadovoljstva. Ostvarivanje tog zadovoljstva podrazumeva permanentno praćenje zahteva savremenih turista, poštovanje utvrđenih standarda i kontinuirano unapređivanje hotelske ponude, što čini suštinu upravljanja kvalitetom u hotelijerstvu (Barjaktarović, 2013).

Zahtevi savremenog tržišta nameću potrebu stalnog usavršavanja i razvoja zaposlenih, a posebno onih na prvoj liniji usluživanja. Odatle se javlja potreba za organizovanjem treninga, kako bi se obezbedio očekivani kvalitet usluge. U velikim hotelima visoke kategorije obuka se organizuje uglavnom u okviru hotela i za to je zaduženo odeljenje personala, koje analizira koji su treninzi neophodni, i u kom trenutku. Obuke mogu ići od interpersonalne koja je usmerena na suočavanje sa gostima, preko tehničkih obuka koje su u vezi sa operativnim ulogama u procesu pružanja usluge, do razvojnih obuka koje pripremaju zaposlene za njihovu sledeću ulogu.

5. TRENING I OBUKA U HOTELIJERSTVU

Usled globalizacije svetske privrede, rastućeg značaja znanja, rastuće potrebe za vođstvom, potrebe privlačenja talentovanih pojedinaca i sve većeg insistiranja na kvalitetu pružene usluge, obuka i trening zaposlenih postaju sve značajnija aktivnost. Obuka i trening zaposlenih se mogu definisati kao planski napori organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom ili na nekom sličnom radnom mestu. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih (Čerović, 2013). Drugim rečima, trening se odnosi na metode koje se koriste kako bi novi ili postojeći zaposleni stekli veštine koje su im potrebne za obavljanje posla na odgovarajući način.

Da bi kompanije treningom zaposlenih stekle konkurentsku prednost, trening mora da bude takav da omogući hotelu ostvarenje poslovnih ciljeva. Kako obrazovanje i usavršavanje zaposlenih postaju najznačajnija komponenta konkurentске

prednosti, tako stalno učenje, proširivanje znanja i veština postaju najznačajnije obaveze zaposlenih. Svi nivoi obrazovnih potreba čine međuzavisne delove integralnog procesa treninga koji se obavlja u kontinuitetu.

5.1 TRENING PROCES

Analiza potreba je prva faza u procesu obrazovanja zaposlenih i u njoj se određuju znanja i veštine kojima bi zaposleni trebalo da ovladaju, kao i zaposleni koje treba obrazovati.

Utvrđivanjem obrazovnih potreba obezbeđuju se odgovori na tri osnovna pitanja koja glase:

- ◆ Koja znanja, veštine i sposobnosti su potrebne zaposlenima kako bi uspešno obavljali posao?
- ◆ Kojim zaposlenima su potrebna dodatna znanja, veštine i sposobnosti?
- ◆ Da li će se treningom obezbediti nedostajuća znanja, veštine, sposobnosti, prevazići uočene manjkavosti i stvoriti nova vrednost za potrošače?

Da bi se dobili odgovori na navedena pitanja potrebna je detaljna analiza kompanije, pojedinca i posla. U okviru analize kompanije potrebno je odgovoriti na sledeća pitanja:

1. Koji su ciljevi kompanije i koja je njena poslovna strategija? Da li su ciljevi ostali isti ili su se promenili u odnosu na raniji period?
2. Na koji način je hotelska kompanija povezana sa eksternim okruženjem i da li je ono stabilno ili turbulentno?
3. Da li su se promenili kultura, klima i norme u okviru kompanije?
4. Na koji način se odgovori na prethodna pitanja odražavaju na poslove u hotelu?

U okviru analize pojedinca pitanja su sledeća:

1. Da li je slab učinak ili nezadovoljavajuća radna uspešnost rezultat nedostatka potrebnih veština i znanja ili nekih drugih faktora (npr. nedostatka motivacije)?
2. Kome je potreban trening?
3. Kakav trening je potreban?
4. Da li kod zaposlenih postoji individualna motivacija i zainteresovanost za trening? (prilagođeno prema: Kulić, 2005)

U okviru analize posla potrebno je utvrditi koje su teškoće i problemi sa kojima se susreću zaposleni u toku svog rada kao i koji su standardi željene radne uspešnosti u pogledu isporuke usluge.

Da bi trening bio svrsishodan potrebno je proceniti koje vrste treninga bi trebalo sprovesti i na kojim poslovima. Nakon što su u prvoj fazi procesa analizirane potrebe prelazi se na drugu fazu, a to je razvoj i vođenje treninga. Izbor programa treninga zavisi od postavljanja ciljeva treninga, a njih je potrebno povezati s potrebama treninga identifikovanim u procesu analize treninga. Na osnovu informacija o vrsti i stepenu sposobnosti za kojima se javlja potreba, neophodno je izabrati najadekvatniji program.

Praćenje i usmeravanje obrazovnog procesa i kontrola obrazovanja i obučavanja vrše se tokom sprovođenja obuke, putem redovnih konsultantskih razgovora, kao i na drugi odgovarajući način. Takav pristup omogućava brzo reagovanje na svaku eventualnu nepravilnost ili manjkavost u obučavanju. Pored određenih rezultata koji se u postupku evaluacije u pojedinim kompanijama ostvaruju, činjenica je da se potrebi vrednovanja uspešnosti obuke u većini hotela još uvek ne posvećuje dovoljna pažnja.

Obrazovanje i obučavanje zaposlenih se u većini hotela u Srbiji i dalje doživljava kao aktivnost za koju se vezuju veliki



troškovi. Za promenu stanja nabolje, neophodno je da se proces obučavanja kontroliše i usmerava, odnosno da se utvrde ostvareni rezultati. Kontrola kojom se vrši vrednovanje uspešnosti obuke zaposlenih, predstavlja treću fazu procesa treninga, i naziva se evaluacija. Evaluacija pomaže da se daju odgovori na dva osnovna pitanja:

1. U kojoj meri se ostvareni rezultati obrazovanja i obučavanja mogu primenjivati u svakodnevnom radu, tj. u svakodnevnoj praksi i,
2. U kojoj meri kompanija, sadržaj, metodi i ukupni rezultati obrazovanja i obučavanja ispunjavaju očekivanja zaposlenih?

Da bi rezultati evaluacije bili veći i korisniji, moraju se znati obrazovni ciljevi i ostvareni rezultati. Kao što je poznato rezultati obuke mogu biti različiti: povećan stepen znanja, veće ovladavanje određenim veštinama, promenjeno ponašanje, promenjeni vrednosni stavovi, povećana motivacija za rad i slično. Osim toga, treba znati da se pod rezultatima obrazovanja, shvaćenim u širem smislu, podrazumevaju svi efekti obučavanja zaposlenih od kojih kompanija ima određenu korist: povećanje produktivnosti rada, povećanje ušteda na radu, smanjenje grešaka, poboljšanje kvaliteta i slično.

Evaluacija ili vrednovanje uspešnosti obuke može se sprovesti u različitim periodima: u toku obrazovnih, odmah po okončanju tih aktivnosti i nakon primene stečenih znanja i veština u praksi. Za te svrhe se koriste brojni instrumenti – od uobičajenog upitnika za evaluaciju do merenja i poređenja ostvarenih rezultata pre i posle obrazovanja i obučavanja, odnosno merenja zadovoljstva gostiju kao i analiziranje da li je došlo do planiranog povećanja prodaje hotelskih proizvoda i usluga nakon obavljenih treninga. Aktivnosti vezane za vrednovanje uspešnosti obuke najčešće se prepuštaju kompetentnim stručnjacima i nadležnim rukovodiocima (prilagođeno prema: Kulić, 2005).

Kao primer dobre prakse može poslužiti korporacija Hyatt koja je dobitnik prestižne *Gallup* nagrade za Najbolje radno okruženje u 2014. godini. Ova kompanija je već treću godinu za redom proglašena jednim od 35 najboljih poslodavaca na globalnom nivou na osnovu anonimne ankete koju je organizovala relevantna agencija za istraživanje *Gallup*. Više od 76.000 ispitanika u 48 zemalja učestvovalo je u anketi koja pokazuje visok stepen zadovoljstva radnim mestom na kojem zaposleni, zahvaljujući obuci i treninzima, vide svoj razvoj i napredak u okviru kompanije Hyatt (Čirić, 2014). Da bi se to postiglo radi se na intenzivnom usavršavanju zaposlenih, kroz širok spektar treninga i obuka. U korporaciji Hyatt su odavno shvatili koliko snažan uticaj može imati trening za zaposlene u pogledu kvaliteta usluga kao i imidža hotela kod krajnjih korisnika. Zato se već od uvodnog treninga orijentacije za nove zaposlene stavlja naglasak na misiju, ciljeve i vrednosti kompanije. Misija kompanije je da pruži autentično gostoprinstvo i da pravi razliku u životima onih koje „dodiruje“ svakoga dana. Ovo se ostvaruje u okruženju koje poštuje sve ljude i sve ideje. Oni to rade na efikasan način koji vodi ka superiornim rezultatima.

Poverenje gostiju se može steći samo ako zaposleni hotela prvenstveno u svojim međusobnim odnosima poštuju i primenjuju vrednosti kompanije, u ovom slučaju to su:

- ♦ uzajamno poštovanje - slušaj pažljivo, potvrdi, usvoji,
- ♦ iskrenost i integritet - govori i prihvati istinu, poštuju svoja obećanja,
- ♦ ljudskost - dozvoli da dela govore umesto reči, prepoznaj doprinos ostalih,
- ♦ zabava - ne shvataj sebe previše ozbiljno,
- ♦ kreativnost i inovacija - probudi stvaralački duh, budi preduzimljiv, proceni.

Svaki Hyatt-ov hotel predstavlja centar u kome se sprovode različiti treninzi kao što su: Rešavanje žalbi, Finansije za nefinansijsko osoblje, Tehnika prodaje, *Train the Trainer* (na ovom treningu se vrši obuka budućih ili trenutnih odeljenskih trenera koji se osposobljavaju da prenesu svoja znanja novim zaposlenima, uglavnom onim na prvoj liniji usluživanja kao što su sobarice ili konobari), *Service Excellence* (namenjen zaposlenima koji su u neposrednom kontaktu sa gostom), *Smart Selling* (obavezan trening za odeljenje prodaje), *Leadership Series* (namenjeni menadžmentu kao i zaposlenima koji imaju potencijal za napredovanje i dalji rast u okviru kompanije). Većina navedenih treninga se odvija u hotelu, osim *Leadership Series* i *Smart Selling* treninga. Hyatt nekoliko puta u toku godine svoje zaposlene šalje na obuke u inostranstvo u druge sestrinske hotele gde se ovi treninzi izvode od strane obučanih korporacijskih trenera. U okviru *General Orientation* treninga (uvodni trening koji obavezno prolaze svi novi zaposleni, uglavnom pre stupanja na radno mesto) postoji niz obuka koje se tiču osnovnih znanja o radu u hotelu, jedna od njih je i *Training for your future* (Obuka za vašu budućnost). S obzirom na to da se uslužni sektor zasniva na ljudima, a da je jedan od preduslova besprekorne usluge u hotelima dobra komunikacija između potrošača i zaposlenih, kao i među odeljenjima, u sklopu ovog treninga je i obuka veštine javljanja na telefon. Dokaz da se u Hyatt-u ništa ne prepušta slučaju je postojanje niza preporuka i standarda kako se najefikasnije koristi telefon. To znači da su koraci u procesu pripreme, javljanja na telefon, prebacivanja poziva, stavljanja poziva na čekanje, uzimanja poruke i završavanja poziva jasno definisani i standardizovani i kao takvi deo obaveznog treninga novozaposlenih.

6. HOTELSKI STANDARDI

Hotelski standardi i uspešnost poslovanja usko su vezani jer standardi čine osnovnu uporednu veličinu ili normalu pri ocenjivanju zaposlenih, imovine, poslovnog rezultata i uspešnosti poslovanja hotela. Kroz hotelsko poslovanje vrši se poređenje stvarnog stanja s propisanim kvalitetom, odnosno sa hotelskim standardima. Ukoliko postoje odstupanja od standarda, to znači da postoji manji kvalitet usluga u odnosu na onaj željeni, što upućuje na nedostatak racionalnosti i uspešnosti u poslovanju. Standardi kvaliteta čine jedinstvo, jer standard je pretpostavka za kvalitet i meri ostvarene rezultate. Uspešnost hotela zavisi od usvojenih standarda i napora svih zaposlenih koji svakodnevno i uporno moraju održavati standarde u komuniciranju s gostima i pružanju kvalitetnih ugostiteljskih proizvoda i usluga. Nakon uvođenja standarda, hotel se mora truditi da zadrži svoju specifičnost i prepoznatljivost. To će postići diverzifikacijom hotelske ponude, personalizacijom servisa, i kreativnošću hotelskog osoblja čiji kvalitet ne sme biti sputavan standardima. Naprotiv, standardi omogućavaju pojednostavljenje rada što ostavlja hotelskom osoblju više vremena za goste u cilju zadovoljavanja njihovih potreba i zahteva.

7. REZIME

Hotel ima potrebu za ljudima i ljudi imaju potrebu za hotelom i tek zajedno ostvaruju ciljeve. Ljudski potencijali su osnova na kojoj se gradi strategija poslovanja. Primarni cilj svih hotela je uspeh na tržištu kao i obezbeđenje rasta i razvoja, što je u velikoj meri odgovornost zaposlenih. Samim tim, neophodno je da se zaposleni razvijaju i prilagođavaju ostalim faktorima procesa rada i da doprinose ostvarivanju optimalnih rezultata rada.

S obzirom na to da su potrošači i njihove potrebe pokretači poslovnih aktivnosti hotela, trening zaposlenih je posebno važan



sa stanovišta kvaliteta usluga kao i imidža hotela kod krajnjih korisnika. Zato bi već od uvodnog treninga orijentacije za nove zaposlene trebalo naglasiti misiju, ciljeve i vrednosti organizacije, jer je izgradnja poverenja kod potrošača moguća samo ako zaposleni u međusobnim odnosima poštuju i primenjuju te iste vrednosti.

Polazeći od činjenice da se uslužni sektor zasniva na ljudima, cilj svakog hotela bi trebalo da bude da privuče i zadrži zaposlene koji uživaju radeći u okruženju vrhunskog hotelijerstva, koji su motivisani da pruže maksimum i koji su inovativni i posvećeni gostima. Zaposleni su ti koji boravak u hotelu čine izuzetnim, ključ je u odnosu prema gostima, a to je ono što se vežba.

LITERATURA

- Barjaktarović, D. (2013). *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Bateson, E. G., Hoffman, J., & Douglas, K. (2012). *Marketing usluga*. Beograd: DATA STATUS.
- Čačić, K. (2010). *Poslovanje hotelskih preduzeća*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Čerović, S. (2013). *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Ćirić, V. (2014). *Hyatt proglašen za najbolje radno okruženje u 2014*. Preuzeto 24.03.2015. Sa <http://www.zajavnost.info/drustvo/hyatt-proglasen-za-najbolje-radno-okruzenje-u-2014/>
- Kulić, Ž. (2005). *Upravljanje ljudskim potencijalima*. Beograd: Radnička štampa.
- Maričić, B. (2011). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Savremena administracija.
- Živković, R. (2013). *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Beograd: Univerzitet Singidunum.