

VEĆU DEPARTMANA ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNJU SARADNJU UNIVERZITETA SINGIDUNUM, BEOGRAD

Na osnovu odluke Veća Departmana za poslediplomske studije Univerziteta Singidunum iz Beograda broj 4 – 192/2021. od 29.10.2021.. određeni smo u Komisiju za ocenu doktorske disertacije kandidata mr *Živorad Vasić -master*, pod naslovom „**ZNAČAJ OCENJIVANJA PERFORMANSI I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH ZA USPEŠNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU**“ o čemu podnosimo sledeći

IZVEŠTAJ

1 Osnovni podaci o kandidatu

Kandidat *Živorad Vasić*, master diplomirao je na Bostonskom univerzitetu u dve oblasti, administraciji u hotelijerstvu i finansijama, sa najvišom ocenom Magna Cum Laude. Zvanje master ekonomista stekao je na Univerzitetu Singidunum, master tezu pod nazivom „Analiza ekonomsko finansijskih pokazatelja u hotelu Crowne Plaza Beograd“ sa najvišom ocenom. Predavač je u studijskim grupama na Ekonomskom fakultetu u Beogradu i na Univerzitetu Singidunum.

Posle 17 godina provedenih u Sjedinjenim Državama, *Živorad Vasić* se vratio u Srbiju. Njegova američka karijera vodila ga je iz Bostona u osam drugih američkih gradova i 11 hotela, gde je bio na prestižnim pozicijama. U Delti radi od 2008. godine. Od 2016. je na poziciji potpredsednika kompanije, a od 2019. postaje viši potpredsednik Delta Holdinga.

Danas je kao viši potpredsednik Delta Holdinga *Živorad* član Izvršnog odbora i Upravnog odbora kompanije. Takođe je regionalni direktor InterContinental Hotels Group.

Član je Srpskog udruženja menadžera, Srpskog poslovnog kluba „Privrednik“, član Upravnog odbora AmCham -a i član Odbora direktora za dostignuća mladih u Srbiji.

Dobitnik je niza prestižnih nagrada u oblasti hotelijerstva. *Živorad* tečno govori engleski i francuski jezik.

Spisak objavljenih naučnih i stručnih radova

Saopštenja sa međunarodnog skupa štampano u celini: (M33=1 bod)

1. Vasić Ž., Uticaj indirektnih online kanala distribucije na prodaju hotelskih kapaciteta na tržištu Jugoistočne Evrope", XII "Hotelska kuca 2019"-Zbornik radova. 12.-14.12.2019 Zlatibor, str. 69-78, **M33**
2. Ž. Vasić, S. Čerović, Human Resources Management of the Crowne Plaza Belgrade Hotel During the Crisis Caused by COVID-19, PILC 2021-PAR INTERNACIONAL SCIENTIFIC AND PROFESSIONAL LEADERSHIP CONFERENCE, Apr. 2021.,pp. 397-415 **M-33**.

Vrhunski časopis nacionalnog značaja: (M51=3 boda)

3. Vasić Ž., Čerović S., FINANCIAL FUNCTION TRANSFORMATION IN THE INFORMATION ERA CASE STUDY INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP, Turističko poslovanje, br.22, decembar 2018., UDK 658.14/.17:640.412 007:338.486.3]:004, str. 51-59: **M51**

Objavljeni radovi: M24

- Vasić Ž., Petrović P., (2022.) THE ROLE AND IMPORTANCE OF EMPLOYEES' PERFORMANCE ASSESSMENT FOR THE SUCCESSFUL BUSINESS OF HOTELS IN BELGRADE časopis TEME potvrda o prihvaćenom radu u prilogu (**M24**)

Doktorska disertacija *Živorada Vasića -master* urađena je na 271 strani od čega je: 264 strana pisanog teksta u okviru koga su prikazane 1 grafikon, 5 primera, 35 pregleda, 1 shema i 12 tabela,; 6 strana spisak literature (86 bibliografskih jedinica, knjige, časopisa, naučni lianci i 21 internet izvor). U deoktorskoj disertaciji navedeno je 200 fusnoota.

Doktorska disertacija kandidata *Živorada Vasića -master* prošla je proveru softvera za ustanovljavanje preklapanja/plagijarizma (iThenticate: Plagiarism Detection Software). Ukupan procentualni iznos zapaženih preklapanja iznosi 7% disertacije. Svaka jedinica primarnih izvora, naznačenih kao potencijalni izvor prilikom provere plagijarizma, iznosi manje od 1% u ukupnom radu. Najveći broj uočenih preklapanja, odnosi se na reference navedene u fusnotama koje je kandidat koristio prilikom navođenja izvora za prikazane tvrdnje i citate u disertaciji. Preostali deo preklapanja odnosi se na periodične reči i izraze koji su opšte prihvaćeni i koriste se u svakodnevnoj komunikaciji i akademskom pisanju u različitim oblastima pa se stoga ne mogu smatrati plagijarizmom kao i adekvatno navedene preuzete delove iz drugih izvora literature, obeležene navodnicima i fusnotama koje ukazuju na

originalni rad iz kog su delovi citirani. Deo disertacije koji se odnosi na istraživanje i analizu rezultata nema preklapanja koja se mogu smatrati plagijarizmom što ukazuje na originalnost samog istraživanja.

2 Predmet i cilj doktorske disertacije

Predmet istraživanja-ove doktorske disertacije je način na koji zaposleni uspešno obavljaju zadate radne zadatke. 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 angažman, ali i za korekciju njihovog obrazovanja i usavršavanja. Sa aspekta pojedinaca to je značajno i u smislu njihovog poslovnog usavršavanja, i eliminisanja nedostataka, nagrađivanja ili sankcionisanja. 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 javnost, 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.

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 istom 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.

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 poslovnom 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 stratezijskih 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.

Cilj istraživanja- Osnovni ciljevi kompleksnih istraživanja predstavlja utvrđivanje koji to činioци/motivatori utiču na formiranje višeg nivoa performansi zaposlenih u hotelu time, posledično, i

povećani nivo nagrađivanja i stimulacije za dobro obavljanje posla. To anticipira dobro odmereni intenzitet rada sa očekivanim učinkom, ushićenošću kada zaposleni radi, psihičku stabilnost, dobrobit i lojalnost organizaciji pojedinaca u hotelskom preduzeću. Prikazaće se tehnike motivisanja zaposlenih u beogradskim hotelima i mogućnost primene motivatora prikazanih u teoriji samo determinacije sa ciljem podizanja njihovih performansi i modelima i tehnikama njihovog ocenjivanja. Bitno 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.

Hipotetički okvir istraživanja

Kandidat je u svojoj disertaciji postavio tri osnovne hipoteze:

H1 – Ocenjivanje performansi zaposlenih je mnogo bitan element 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;

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 tim da se povećava konkurentska pozicija pojedinih hotela na sve zahtevnijem turističkom tržištu.

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

Pomoćne hipoteze:

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

Pomoćne hipoteze u predloženim istraživanjima:

13. Utvrditi osposobljenost ljudskih resursa za donošenje strateških odluka i na njihovu blagovremenost u sprovođenju,
14. Izgradnja performansi kod zaposlenih koji će intenzivirati doživljaj domaćinstva kod gosta hotela i sadržajnost njegovog boravka ne samo u hotelu nego i u destinaciji,
15. Upućivanje gostiju hotela na korišćenje visokih tehnologija koje sadrži ponuda hotela,
16. 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,
17. Utvrđivanje značaja treninga za povećanje performansi zaposlenih i uticaj na način ocenjivanja njihovih mogućnosti,
 18. Sagledavanje međuzavisnosti poboljšanja performansi zaposlenih sa doživotnim (permanentnim) učenjem
 19. Utvrđivanje osnovnih komponenti sistema celo životnog obrazovanja,
 20. Elektronsko učenje i informacione tehnologije utiču na kreiranje modela trening procesa u hotelijerstvu,
 21. 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 operacionalizovane su kroz sledeće posebne hipoteze:

H1: Više kriterijumska analiza 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 doprinose 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: Iznaći 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 strategijskim ciljevima hotela.

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

Sve metode koje su korišćene u prezentiranim 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 da bi se prikazale demografske i obrazovne karakteristike ispitanika iz uzorka.
 - komparativnom metodom utvrđivane 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 (repcioneri, 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 (međuodnosa) činilaca;
 - (2) analize međuodnosa (korelacije) svih činilaca zajedno, i
 - (3) multikorelacione analize (Mediation testing).

Informacije u vezi sa tim koliko su zadovoljenje osnovne psihološke potrebe zaposlenih prikupljene su korišćenjem primenom: *Skale 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 *Upitnik 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 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 upotrebljene su metode:

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

4 Kratak opis sadržaja doktorske disertacije

Doktorska disertacija je koncipirana tako da sadrži uvodni deo, 4 dela i 9 poglavlja. Polazeći od definisanih ciljeva i postavljenih hipoteza kandidat je koncipirao razradu ove disertacije na sledeći način:

Poglavlja obuhvataju uobičajeni obim i 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 performanse

- 1) Poglavlje 1 – 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 radom 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, rad i nagrađivanje zaposlenih.
- 2) Poglavlje 2 – Proces ocenjivanja zaposlenih
Obuhvata tri tematske celine: (1) sadržaj ocenjivanja zaposlenih, (2) nosioci aktivnosti procene radne uspešnosti, i (3) operativne metode radne uspešnosti;
- 3) Poglavlje 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) Poglavlje 4 – prikupljanje informacija za ocenjivanje performansi;
 - 5) Poglavlje 5 – principi ocenjivanja performansi;
- U ovom poglavlju se kreiraju i analiziraju 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) Poglavlje 6– posmatrani su sledeći hoteli: Hyatt Regency, Metropol Palace, Saint Ten hotel i Square Nine; (sadržaj ocenjivanja performansi i ukupan učinak ocene);
- 7) Poglavlje 7 – primena modela ocenjivanja performansi u praksi
 - Primena teoretskih modela,
 - Primena u praksi sledećih hotela u Beogradu: Majestic, Zira, Heritrag, Holiday Inn, Hotel M i drugi;

IV Deo

Upotreba međunarodnih standarda u ocenjivanju performansi

- 8) Poglavlje 8- Metodologija i obrasci IHG grupacije hotela (pristup i razvoj metodologije, potom provera dostignutog nivoa performansi);
- 9) Poglavlje 9- Upravljanje liderstvom u IHG grupaciji hotela;
Zaključna razmatranja i stavovi
Spisak citirane i konsultovane naučne i stručne literature;

5 Očekivani rezultati i naučni doprinos doktorske disertacije

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, načinu i sistematičnosti valorizovanja performansi. Sveukupni tretman u sebi sadrži i dostavljanje podataka koji se odnose na zaposlene nakon vrednovanja performansi. 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 pojedinaca (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 ukažu 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.

Naučni doprinos disertacije - Razumevanje nivoa performansi zaposlenih kao i njihovo ocenjivanje je od posebnog značaja za hotelijerski menadžment odnosno menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu. Naučni doprinos ove doktorske disertacije se ogleda u izgradnji nove korporativne kulture po osnovu „uslužnog ponašanja iznad očekivanog“ a u pitanju je podizanje nivoa kvaliteta kao dinamične kategorije. Procesi i procedure se moraju stalno unapređivati kao i proces ocenjivanja performansi zaposlenih. U tom smislu, da bi menadžeri razumeli odnos zaposlenih prema radnim zadacima, neophodno je podizati nivo njihovih performansi na način da se uvažavaju njihove potrebe i motivi 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 činioce 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 nova istraživanja koja su predviđena da budu sprovedena i izneta u ovom radu. Može se očekivati da će analizirani rezultati parcijalnih istraživanja, kao i istraživanja prezentirana u ovom radu, biti od koristi kao polazna osnova za naredna istraživanja i još kritičnije 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.

Autor ispravno konstatuje da 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 je ocenjivač napravio grešku a to se javlja 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.

Autor smatra da su tri prve vrste grešaka (obzirnost, strogost i središnje tendencije) produkt, 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.

Autor konstatuje da 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 rutinski) 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 te aktivnosti 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 neophodno je napraviti dobru osnovu za to, u suprotnom, napori 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 važnosti, treba pristupati vrlo oprezno i sa posebnim senzibilitetom. Potvrđeno je u praksi da neodgovarajuće instaliran 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.

Na kraju autor zaključuje da je ocenjivanje performansi a time i (međuzavisno) nagrađivanje zaposlenih u hotelijerstvu jedno 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. Ukoliko realizacija poslova i radnih zadataka u pojedinim hotelima ne zadovoljava ili je prosečna, što je posledica nedovoljnog nivoa stručnosti odnosno kompetentnosti zaposlenih, to može rezultirati nepovoljnim rezultatima poslovanja, čime se generalno doprinosi lošijem poslovanju u poređenju sa konkurentima, što je znak da je u menadžmentu ljudskih resursa 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 učesće 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.

6 Mišljenje i predlog Komisije

Doktorska disertacija Živorada Vasića-master, urađena je prema ranije odobroj prijavi. Ostvaren je plan istraživanja uz primenu postojećih naučnih i stručnih znanja iz više naučnih disciplina ekonomskog područja, a može se zaključiti da je kandidat za svoju doktorsku disertaciju izabrao aktuelnu i kompleksnu temu.

Struktura rada je dobro postavljena i omogućila je kandidatu da ostvari svoje istraživačke namere. Kandidat je uspeo da da relevantne odgovore na postavljene ciljeve rada, a to je glavni doprinos nauci pored urađenog istraživačkog dela rada.

Polazeći od napred navedenog predlažemo Veću Departmana za posleiplomske studije i međunarodnu saradnju i Senatu Univerziteta Singidunum da prihvati doktorsku disertaciju Živorada Vasića-master, pod naslovom „ZNAČAJ OCENJIVANJA PERFORMANSI I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH ZA USPEŠNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU“ i odobri njenu javnu odbranu.

Članovi Komisije:

dr Miroslav Knežević, vanredni profesor- predsednik

dr Svetlana Vukosav, redovni profesor - član

dr Slobodan Čerović, redovni profesor-mentor