

Датум пријема рада: 21.04.2016.  
Датум прихватања рада: 06.06.2016.

Прегледни рад  
УДК: 005.21:338.48]:659.1  
DOI: 10.7251/NOE1620079V

## УТИЦАЈ ЕДУКАЦИЈЕ И ПЕРФОРМАНСИ ЗАПОСЛЕНИХ У ТУРИСТИЧКОЈ ОРГАНИЗАЦИОНОЈ ПОЛИТИЦИ

### THE IMPACT OF EDUCATION AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN THE TOURISM POLICY

Даница Вуковић, мастер  
Докторант Универзитета Сингидунум, Београд, Србија  
danica.vukovic.13@singimail.rs

Проф. др Перо Петровић  
Институт за међународну политику и привреду, Београд, Србија  
pera@diplomacy.bg.ac.rs

**Резиме:** Циљ овог рада је да укаже на међузависност перманентног учења запослених и пословне политике у хотелској индустрији. Неопходно је указати на то да ниво запослених у хотелима има директан утицај на повећање нивоа ефикасности пословања. Едукација кадрова у туризму је у директној зависности са испољавањем њихових перформанси. Велики је утицај организационе културе и политике, коју креирају лидери у туристичким организацијама, на оцену перформанси запослених у туристичким фирмама или туристичким агенцијама. Организациона култура се сматра једним од кључних сегмената организационе успешности. Њен утицај на понашање људског фактора у процесу рада је веома значајан. Организациона култура усмерава и одређује свакодневно понашање и активност људи у организацији. Поставља се питање у којој мери политика организације успорава процес доношења одлука, што у динамичном окружењу може значајно утицати на перформансе организације и запослених у туристичкој индустрији.

**Кључне ријечи:** организациона култура, образовање, перформансе, лидерска креативност, иновативна организација.

**Abstract:** The aim of this paper is to point to interdependence of lifelong learning policy and business employees in the hotel industry. It is necessary to indicate that the level of employees in hotels has a direct impact on increasing the level of efficiency. Education of personnel in the tourism industry is directly dependent on the performance of their manifestation. Is a great influence of organizational culture and policies that create leaders in the tourism organizations in assessing the performance of employees in tourist companies or tourist agencies. Organisational culture is regarded as one of the key segments of organizational performance. Its influence on the behavior of the human factor in the process of work is very important. Organisational

*culture directs and determines the daily behavior and activities of people in the organization. The question is the extent to which policies are slowing down the decision making process, which in a dynamic environment may significantly affect to performance of the organization and employees in the tourism industry.*

**Keywords:** Organizational culture, Education, Performance, Leadership creativity, Innovative organization

#### УВОД

Предмет презентације у овом раду је један од могућих начина како повећати ефективност и ефикасност пословања у хотелској индустрији. Наиме, адекватним односом према значају и улози људских ресурса, итекако се може повећати профит у туризму.

Оцењивање радних перформанси запослених у иновативној туристичкој организацији представља процес организованог и континуираног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања резултата запослених и њиховог радног понашања. У туристичким компанијама, агенцијама или хотелима, однос према послу се оцењује вишеструко: од стране других појединаца, колега, руководиоца, подређених и гостију. Давање одговорности запосленом појединцу за одређене циљеве, чини оцену његових перформанси могућом и неопходном, и на тај начин се идентификују резултати рада за које је тај појединац одговоран. С друге стране, оцена перформанси је основни инпут за битне одлуке које се односе на статус запослених, као што су: унапређење или отпуштање, плате, повишице и слично. Дакле, сасвим је реално да

политика утиче на оцену перформанси запослених. Циљ овог рада јесте и да укаже на области могућег утицаја политике приликом оцене перформанси запослених, факторе „дисторзије“ оцена и евентуалне начине за контролу политичких утицаја у овој области, која је врло подложна утицајима окружења. Политика увек представља свесне напоре појединаца да остваре или заштите сопствене интересе у ситуацијама када постоје конфликтни правци деловања. Такође, у овом раду показаћемо на који начин однос према запосленима у туризму, може утицати на повећање прихода. Запослени у туристичкој индустрији, иновативну пословну политику доживљавају као основни узрок неизвесности и нејасноћа. Ниво организационе културе и начин вођења политике људских ресурса у предузећима туристичке делатности, произилази управо из процеса перманентног образовања запослених, а оцењивање рада запослених може да буде од великог значаја за њихову мотивацију и преданост послу који обављају.

## 1. ОРГАНИЗАЦИОНА ПОЛИТИКА ТУРИСТИЧКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Туристичка и хотелска предузећа, као и туристичке агенције, у савременим условима пословања, су и „политичке организације“ и готово да ни једна одлука, било на стратешком или на тактичком нивоу, се не доноси без учешћа кључних коалиција које штите своје виталне пословне интересе<sup>97</sup>. У условима финансијских и општих економских криза, чак и оперативне, тзв.дневне одлуке, подложне су различитим интересима, па тако могу бити подложне и променама. Сагледавање укупног процеса едукације запослених пресудно помаже у доношењу одлука о њима у контексту распореда на послове и радне задатке. Извориште пословних перформанси запослених у туристичкој делатности је не само адекватна едукација до запослења него и перманентна едукација и у току извршавања пословних задатака (сипозијуми, семинари, радне радионице и др.). Осим тога, врло сложени конкурентни интереси и политички утицај на одлуке о запосленима у туристичким агенцијама или хотелима су увек јако изражени и доста компликовани, нарочито приликом дефинисања критеријума оцене и контроле процеса оцене радних перформанси

запослених.<sup>98</sup> Нереално је устаљено мишљење да је перформанса посла објективна реалност, која се лако може идентификовати и мерити, због чега је унутар организације туристичких предузећа могуће политичко деловање, односно битни су утицаји пословне политике која се креира и реализује на свим нивоима одлучивања. Растућа неизвесност пословања, у ближем или ширем окружењу, такође подстиче политичко понашање и онемогућава утицај политике приликом оцене перформанси запослених, а долазе до изражаја у условима економских криза и недостатка финансијских средстава.<sup>99</sup> Бројни истраживачи, на подручју менаџмента односно процеса доношења одлука, су пронашли доказе за постојање утицаја пословне политике у оцењивању перформанси, потврђујући да моћ и политика постају животне чињенице у организацији.<sup>100</sup> То значи да се иза маске објективности оцењивачи упуштају у разне врсте манипулација и то свесно и систематски. Стога је врло битно да се сагледају могући утицаји политике на оцену перформанси запослених и да се учине напори да се они умање. Политичке активности и процеси су најприсутнији у условима несигурности и нејасноћа у пословању. У ситуацијама опште економске кризе, са повећањем неизвесности у пословању, циљеви постају мање јасни и тада политика може унети „структуру, значење и интерпретацију“ у оно што је нејасно, доприносећи стварању „многа јаснијих интерпретација догађаја и феномена у организацији“.<sup>101</sup> Многи запослени у хотелима или туристичким агенцијама, на свим нивоима одлучивања, сматрају да политичке консидерације утичу на организацију, на тај начин што умањују њену ефикасност. Будући да је у питању феномен који је сам по себи прилично „неухватљив“, за многе политика представља оно што се дешава у простору између перфектног функционисања у рационалном моделу (ефикасност) и збрке људских инерација.<sup>102</sup> Да би био ефикасан, систем за евалуацију перформанси се не може

<sup>97</sup> Pfeffer, J., 2011, *Power in Organizations*, MA: Pittman Publishing, New Jersey, стр.76.

<sup>98</sup> Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, *Journal of Management*, Vol.17, No.2, стр.15.

<sup>99</sup> Петровић, П., 2007, *Туризам и пословна дипломатија*, ПМФ, Нови Сад, стр.76.

<sup>100</sup> Longenecker, C.D., Sims, H.P. Jr., Giola, D.A., 1987, „Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal“, *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3, стр. 183.-193.

<sup>101</sup> Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, *Journal of Management*, Vol.17, No.2., стр.83.-103.

<sup>102</sup> Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, *Journal of Management*, Vol.17, No.2., стр.58.-81.

посматрати индивидуално, као независан систем у хотелској организацији, већ као систем који треба да обезбеди одговарајућу везу са осталим организационим системима. Позитивни ефекти се огледају у обезбеђењу бољег разумевања и комуникације између руководиоца и подређених, као и појашњавању и прецизнијем дефинисању индивидуалних послова. На пример, у хотелу, као врло динамичној организацији послова, постоји више фактора који утичу на креирање политичке – пословне културе<sup>103</sup>:

- ниво економске моћи и потенцијала за развој туристичке агенције или хотела;
- степен у коме топ менаџмент подржава и, што је много битније, користи политичке тактике приликом евалуације запослених;
- степен у ком менаџери заиста верују да је евалуација неопходна и важна пракса или да представља само бирократску вежбу;
- мера у којој менаџери верују да ће писана оцена подређених бити подложна даљој оцени од стране њихових надређених;
- степен у којем је једна хотелска организација вољна да тренира и обучава менаџере како да користе евалуацију;
- степен у којем се отворено разговара о процесу евалуације између руководиоца и њихових подређених;
- степен у коме руководиоци верују да евалуација постаје политички процес на вишим хијерархијским нивоима у организацији.

## 2. СИСТЕМ ЗА ОЦЕНУ ПЕРФОРМАНСИ

Адекватна и свеобухватна оцена перформанси представља процес у којем се оцењује допринос једног радника остварењу организационих циљева у неком специфицираном временском периоду. На тај начин овај процес се везује за „креирање вредности за организацију”.<sup>104</sup> Циљеви оцењивања радне успешности запослених су:

- подизање организационе и индивидуалне успешности,

- доношење квалитетних одлука у вези са награђивањем и професионалних усмеравањем запослених,
- остваривање организационих и индивидуалних циљева,
- утврђивање адекватних програма образовања и усавршавања кадрова, и сл.

Оцењивање се може схватити и као формални, структуриран систем за мерење, оцену и обављање утицаја на карактеристике, понашање и резултате појединаца, а које су у вези са послом који обавља у конкретној туристичкој организацији. Са овог аспекта перформансе се могу третирати као:<sup>105</sup>

- мерљив резултат који је остварен,
- понашање неопходно за обављање одређених активности у оптималном временском периоду, или
- скуп личних карактеристика запослених.

Предмет оцењивања радне успешности су:

- квалитет и квантитет посла,
- познавање посла,
- однос према раду, руководиоцима, колегама и клијентима,
- поузданост,
- одговорност,
- способност,
- заинтересованост за посао.

Уколико се користи правилно, систем евалуације перформанси, може да побољша мотивацију, сатисфакцију и перформансе запослених, креирајући огроман стратешки потенцијал за управљање понашањем запослених. То значи, уколико је заснован на процени личних карактеристика, онда систем мери способности и друге личне карактеристике запослених, а ако је систем базиран на мерењу понашања онда мери степен у којем један запослени, приликом обављања посла, усваја специфично, релативно добро дефинисано понашање. У случају да је систем заснован на оцени резултата, онда мери резултате остварене на послу: да ли је посао завршен и да ли је реализован очекивани ниво профита. Међутим, да би био ефикасан систем за оцену перформанси требало би да обезбеди класификацију и комуницирање свих циљева које систем треба да реализује. Предности

<sup>103</sup> Петровић, П., 2006., Предузетнички менаџмент у хотелијерству, ПМФ Нови Сад, Департман за географију, туризам и хотелијерство, стр.112.

<sup>104</sup> Lawler, J.J., Anderson, W.R., Buckles, R.J., 1996, „Human resource management and organizational effectiveness“, у Ferris, G.R., Rosen, S.D., i Barnum, D.T., (eds.), Handbook of Human Resource Management, Blackwell Publishers, стр. 630.-649.

<sup>105</sup> Bernardin, H.J., Beaty, R.N., 2004, Performance appraisal: Appraisal: Assessing human behavior at work, Boston, Kent, стр.12.

доброг система оцењивања радне успешности су:

- објективно вредновање успешности,
- подстицање развоја каријере,
- повезивање система награђивања и радне успешности, и сл.

Систем за оцену перформанси се често сматра као средство за обезбеђење стратегијски конзистентног понашања, али и за очекивање пожељних организационих вредности. Такав интегрисани систем треба да:<sup>106</sup>

- обезбеди одговарајућу повратну спрегу сваком појединцу о његовим перформансама;
- служи као основа за модификовање и промену понашања у пожељне радне навике;
- обезбеди податке менаџменту за доношење одлуке о будућим активностима (отказима, наградама, унапређењима, трансферима и сл.)
- представља основу за разговор и усмеравање појединаца од стране њихових руководилаца.

С друге стране, постоје бројне функције које овај систем мерења перформанси треба да оствари:<sup>107</sup>

- мотивација и развој запослених,
- централно место у процесу стратегијског планирања,
- смањење тензије између два различита циља: контроле и мотивације запослених.

Предности ефикасног оцењивања, које истичу запослени су: добро разумевање посла, редовно расправљање о радној успешности, обезбеђивање сагласности о потребама развоја, повратна информација о постигнутим резултатима. У бројним истраживањима, углавном је постигнут консензус о томе да су четири најважније функције система за оцену перформанси запослених у хотелима следеће:

- развојна, која се односи на јачање, одржавање и унапређење перформанси,
- административна,
- стабилност организације,

<sup>106</sup> Amabile, T., 1988, A Model of Creativity and Innovation in Organization: In Research in Organizational Behavior, Vol. 10 Greenwich, CT: JAI Press, стр. 196.-222.

<sup>107</sup> Божићевић, Б., 2003, Утицај организационе политике на оцену перформанси запослених, Пословна политика, Београд, април 2003, стр.34.

- документарна.

У сагледавању ефикасности система оцењивања перформанси запослених треба имати у виду и негативне ефекте овог система. Они могу бити следећи:<sup>108</sup>

- појединци могу дати отказ због начина на који су третирани у конкретној туристичкој организацији (најчешће подцењивачки однос),
- добијање погрешних информација о запосленима,
- нарушавање сатисфакције, не само појединаца чије се перформансе оцењују већ и оних који их оцењују,
- губитак времена (ако је оцењивање неефикасно),
- трајно погоршање односа између учесника у процесу евалуације,
- мотивација може бити трајно умањена, укључујући осећање да лоша оцена перформанси подразумева да нема награда за добре перформансе,
- трошење новца, који нема очекивани ефекат,
- тужбе појединаца који сматрају да су повређена њихова законска права.

Осим ових елемената од самог креирања система евалуација перформанси наилази на отпор од стране менаџера, који не желе да „пресуђују” запосленима. Евалуација перформанси запослених може бити врло штетна зато што „скоро увек и неодговарајуће приписује варијације у перформансама запосленима уместо проблемима у систему за евалуацију који је креиран и контролисан од стране менаџера.<sup>109</sup> Исто тако, као проблеми који прате евалуацију перформанси запослених наводе се и следећи фактори:

- прихватање од стране менаџмента,
- страх од непознатог,
- време које менаџери морају посветити овим активностима,
- радна конфузија,
- реакције на повратне информације,
- одсуство јасне политике у овој области.

Евалуација се обавља на основу веровања, вредности и напора, који се могу мењати „смишљеном манипулацијом” постајући на тај

<sup>108</sup> Ferriss, G.R., King, T.R., 2011, „Politics in Human Resources Decisions A Walk on the Dark Side“, Organizational Dynamics, Vol.20, Iss.2, Autumn, стр.67.

<sup>109</sup> Cameron, T., 1981, The Management of Innovation, London, Tavistock Publications., стр.34.

начин филтер који људе пропушта на бази сличних особина и вредности.

### 3. КОНФЛИКТНИ ИНТЕРЕСИ У ПРОЦЕСУ ОЦЕНЕ ЗАПОСЛЕНИХ

У туристичким или хотелским организацијама, евалуација перформанси запослених је врло комплексан и осетљив процес, тако да се ни велике туристичке компаније или хотелски ланци не могу лако носити са овом проблематиком. Оцењивање запослених многим менаџерима представља релативно лак задатак, где они сматрају да један појединац посматра другог, који обавља одређени посао, и стиче представу и суд о томе у којој мери је задатак добро и адекватно обављен, а потом и континуитет у квалитетном обаљању задатака на послу. Међутим, проблем се јавља када руководилац треба да оцењује перформансе својих подређених, при чему поседује моћ награђивања и кажњавања, а треба да оствари трајне односе са подређенима. Поред тога што велики број предузећа користи систем за евалуацију перформанси запослених, многа од њих су изразила висок степен незадовољства начином на који се овај процес одвија и његовим „результатима“, због чега се, често, ова област управљања људским ресурсима перципира као „највише занемаривана“ или као „најслабија веза у циклусу управљања људским ресурсима и као једна од „седам смртних болести“.<sup>110</sup> С друге стране, неки аутори иду чак и даље, тврдећи да традиционалан систем за оцену перформанси запослених „има у најбољем случају никакве ефекте на понашање појединаца, односно у најгорем случају крајње негативан ефекат“.<sup>111</sup> При томе сви се слажу у мишљењу да је систем за оцену перформанси запослених веома важан за сваку хотелску организацију, нарочито имајући у виду да се информације које обезбеђује овај систем, користе као полазне основе у регрутовању и селекцији запослених, за њихову обуку и развој, награђивање, стимулисање и друге одговарајуће мере. Додатни извори потешкоћа се могу наћи у конфликтима садржаним у евалуацији перформанси, самој по себи, како на организационом тако и на индивидуалном нивоу. На пример, на индивидуалном нивоу постоји конфликт да ли бити искрен у обезбеђењу потребних информација како би се примила повратна информација или задржати одређене информације које могу водити погрешним интерпретацијама сопствених

перформанси да би се добила додатна награда.<sup>112</sup> С друге стране, на нивоу организације постоји конфликт између мотивационе функције система за евалуацију перформанси (која се фокусира на то како да се обезбеди сатисфакција појединаца) и развојне функције система за евалуацију перформанси (која ставља у центар пажње то како ствари могу бити унапређене). Основни узрок за настанак ових конфликта јесте контрастна природа индивидуалних и организационих интереса.<sup>113</sup> Такође постоје проблеми везани за групни ниво, имајући у виду да је тешко идентификовати допринос појединаца групном резултату, јер многи аспекти послова појединаца остају једноставно „невидљиви“ за менаџере који те појединце оцењују. Све ове потешкоће у виду конфликта повећавају шансе да се систем за евалуацију перформанси запослених користи неадекватно и неефективно, доводећи до бројних негативних последица, као што су: незадовољни појединци запослени који напуштају хотел, нетачни подаци, губљење времена, незадовољство и руководилаца који врше евалуацију и подређених чије се перформансе оцењују.

### 4. ПРОБЛЕМИ И ГРЕШКЕ У ОЦЕЊИВАЊУ ПЕРФОРМАНСИ

Основне одлуке, које се односе на дефинисање перформанси а које ће бити предмет оцене и избора мера за оцену, требало би да узму у обзир четири важна критеријума:

- валидност,
- поузданост,
- слободу од предубеђења, и
- практичност.

Слобода од предубеђења је најбитнији критеријум, а може бити нарушен деловањем политике у интересу оцењивања перформанси запослених. Радну успешност запослених могу да оцењују:

1. непосредни менаџери,
2. сарадници и колеге,
3. истовремено и менаџери и колеге,
4. подређени (вредновање успешности менаџера),
5. самооцењивање (радници објективнији од интелектуалаца),
6. потрошачи и клијенти.

<sup>110</sup> *Ibid*, стр.145.

<sup>111</sup> Fisher, C.D., Schoenfeld, L., F., Shaw, J., B., 2013, Human Resource Management, 2nd, ed., Houghton Mifflin Company, стр.84.

<sup>112</sup> Anderson, G., 1996, „Performance Appraisal“ u Towers, B., (ed) The Handbook of Human Resource Management Blackwell Publishers, стр. 186.-222.

<sup>113</sup> Јанићијевић, Н., 2011, Организационо понашање, Економски факултет, Београд., стр.56

Проблеми и грешке у оцењивању перформанси запослених су: нејасни стандарди радне успешности, тенденција давања повољних оцена, као и грешке у оцењивању. Будући да се у систему за управљање перформансама запослених од стране појединаца захтева да доносе субјективан суд о другима, онда је неопходно да се води рачуна о могућим грешкама, које се могу појавити са намером или без намере. Приликом оцењивања грешке су следеће:<sup>114</sup>

1. Хало“ ефекат – ефекат заслепљености, на основу једне карактеристике се стиче општи утисак о запосленом,
2. грешка услед благог и строгог оцењивања - резултат је да запослени престају да раде напорно,
3. грешка сличности (*similar-to-me error*) - оцењивач друге процењује на основу сличности са собом: пол, старост, порекло..
4. грешка централне тенденције – оцене блиске средњој вредности, и не прави се разлика између добрих и лоших радника,
5. грешка услед поређења (*contrast error*) - пореди са другима а не на основу утврђених критеријума (на пример, иза низа лоших радника и просечан радник ће се учинити бољим него што јесте),
6. грешка контекста – просечан радник нема исту „тежину“ у лошој и у доброј групи,
7. грешка првог утиска (*first-impression error*) - без обзира на боље/лошије резултате оцена је иста,
8. временска грешка – боље се памте новији догађаји,
9. остале грешке: предрасуде оцењивача, физички изглед оцењиваног, симпатије-антипатије, и сл.

Анализирајући утицај политике на еквиваленцију запослених у хотелу многи аналитичари су пронашли доказе „да се иза маске објективности и реалности“ менаџери упуштају у такве манипулације, „намерно и на један систематски начин“, што указује да приликом оцене перформанси запослених постоји и даље дух макијавелизма.<sup>115</sup> Осим

тога треба имати у виду да менаџери понекад дефлационирају оцене да би:<sup>116</sup>

- научили запослене који показују отпор ко је „главни“,
- послали поруку запосленима да треба да размотре могућност напуштања организације,
- шокирали подређене и вратили их на колосек високих перформанси,
- изградити јак документовани досије о slabим перформансама који може убрзати процес отпуштања запослених.

Дешава се да менаџери предузећа у туризму, често инфлационирају оцене како би обезбедили да се оцене појединаца или одржавају или повећавају при томе не водећи рачуна да ли су оцене тачне. Ове оцене се појављују код оцена укупних перформанси, а оправдања која менаџери користе за такве оцене су следећа:

- да максимизира награду коју ће запослени добити, поготово када сматрају да је она неовољна,
- да заштите или охрабре запослене чије перформансе нису добре због личних проблема,
- да избегну састављање писаних досијеа са лошим перформансама који постају део личног досијеа запосленог,
- да избегну конфронтирање са запосленима који показују напредак,
- да промовишу запосленог на вишу позицију ван сопственог одељења, када запослени показује слабе перформансе и када се не уклапа у одељење.

Од појединаца се тражи да се подвргну стандардима које они понекад не могу да остваре, па се они фокусирају на стварање слике да они то успевају. Последица тога је да се у питање доводи један од основних принципа евалуације, а то је евалуација перформанси а не личности. Дакле, евалуација перформанси запослених отвара огроман простор за потенцијалне грешке, где се као посебно важне намећу оне учињене свесно, као резултат одређених политичких активности у хотелској организацији. Такве грешке трајно могу да наруше корисност, односно главне функције система за оцену перформанси запослених. Из тог разлога је потребно развити механизме који ће држати под контролом

<sup>114</sup> Feriss, G.R., King, T.R., 2011, „Politics in Human Resources Decisions A Walk on the Dark Side“, *Organizational Dynamics*, Vol.20, Iss.2, Autumn, стр.89.

<sup>115</sup> Longenecker, C.D., Sims, H.P. Jr., Giola, D.A., 1987, “Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal”, *The Academy of Management Executive*, Vol.1, No.3., стр.183.-193.

<sup>116</sup> Богићевић, Б., 2003, Утицај организационе политике на оцену перформанси запослених, Пословна политика, Београд, април 2003, стр.55.

утицаје на оцену перформанси. Повећавањем броја оцењивача умањује се могућност за настајање грешака у процесу оцењивања. Осим непосредних руководилаца, оцењивачи могу бити и непосредне колеге али и сами запослени. На тај начин се обезбеђује већа објективност приликом оцене јер се различите оцене пореде и тиме умањује утицај једног оцењивача на збирну оцену

## 7. УТИЦАЈ ПОЛИТИКЕ НА ЕВАЛУАЦИЈУ ЗАПОСЛЕНИХ

С обзиром на то како се појављују, грешке приликом оцењивања запослених, могу се поделити у две групе: намерне и ненамерне.

Са аспекта сагледавања утицаја политике у процесу евалуације перформанси запослених нарочито су важне намерне грешке. У неким ситуацијама руководиоци свесно неадекватно оцењују запослене. Тада су у питању утицаји политике на оцену перформанси запослених. Политички фактори на разне начине утичу на оцену перформанси запослених, као што су и различити разлози зашто руководиоци инфлационирају или дефлационирају оцене. На пример, „хало“ грешке могу бити проузроковане намерно изазваним поремећајима у самом процесу оцењивања. Наиме, руководиоци најпре одреде укупну оцену, а тек потом дају оцене по појединачним областима на начин да те појединачне оцене буду конзистентне са укупном. Стога ће руководиоци који даје нешто вишу оцену давати и више оцене за сваку област. Последица тога је појава „хало“ грешке.

Утицај пословне политике на евалуацију перформанси запослених подразумева да димензије оцене нису неопходно и објективне реалности. На пример, руководиоци могу користити оцену перформанси у политичке сврхе у циљу заштите и максимизирања сопствених интереса, или ради стварања личних визија у ефикасном функционисању хотелске организације.<sup>117</sup> У пракси овај став често долази до изражаја, тако да оцене представљају социјално условљене и конструисане реалности.<sup>118</sup> У ситуацијама одсуства пословних информација, када је неизвесност у окружењу висока, појединци нису сигурни како да усмере своје пословно

понашање па тако и не постоје јасни критеријуми оцене (њиховог рада), због чега се приликом доношења персоналних одлука, које се тичу запосленог, ослонац тражи у субјективним критеријумима.<sup>119</sup> Висока тражња за појединим струкама из хотелске делатности може отворити простор за различите политичке манипулације, као и за конкурисање организационих јединица за ограничене ресурсе унутар хотелског предузећа. У тим околностима и руководиоци и подређени могу манипулисати оценама на настојању да остваре своје преференције. Многи менаџери у хотелима су признали намерне манипулације оцењивања за политичке сврхе, тако да се појавила политичка перспектива као важна у оцењивању перформанси подређених од стране њихових руководилаца. Утврђено је да је политичка консидација готово увек део процеса евалуације менаџера. На пример, у хотелској индустрији, политика има утицаја на оцењивање менаџера зато што узима у обзир следеће елементе:<sup>120</sup>

1. руководиоци користе евалуацију да у различитим приликама утичу на понашања запослених,
2. менаџер хотела највише запажа дневне интерперсоналне комуникације између запослених,
3. формални процес евалуације резултира у писменој документацији,
4. формална евалуација може имати значајан утицај на каријеру и развој запослених,
5. трошкови евалуације се морају држати под контролом.

Политички утицај приликом оцењивања, осим руководиоца, могу да имају и подређени, нарочито када инфлационирају своје оцене ради остваривања личних интереса. Друге области процеса евалуације када значења и интерпретације резултата могу бити политички манипулисане тичу се:<sup>121</sup>

1. извора евалуације (повећана употреба самооцењивања, када запослени могу користити две тактике: да инфлацирају

<sup>117</sup> Ferris, G. R., Fedor, D., B., Cachere, J.G., Pondy, L., R., 1989, „Myths and Politics in Organizational Contexts“, Group & Organization Studies, Vol.14, No.1, March, стр.83.-103.

<sup>118</sup> Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, Journal of Management, Vol.17, No.2., стр.447.

<sup>119</sup> Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, Journal of Management, Vol.17, No.2., стр.453.

<sup>120</sup> Longenecker, C.D., Sims, H.P. Jr., Giola, D.A., 1987, „Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal“, The Academy of Management Executive, Vol.1, No.3, стр.83.

<sup>121</sup> Богићевић, Б., 2003, Утицај организационе политике на оцену перформанси запослених, Пословна политика, Београд, април 2003, стр.55.

- или дефлацирају своје оцене, ради остварења личних интереса),
- интеракције између руководиоца и њихових подређених (тактике за унапређење), и
  - feedback* процес (пријем повратних информација може генерисати значајну неизвесност, што је погодно за разне политичке утицаје).

Чест је случај да се за поједине врсте посла, услед привидног недостатка квантитативних, мерљивих критеријума, фокус ставља на индивидуално понашање. Да би се умањио потенцијални политички утицај у области оцене перформанси, неопходно је да су критеријуми релевантни за конкретан посао, да су документовани, познати и јасни, како оцењивачима тако и онима чији се рад оцењује. Тиме се умањују нејасноће и неизвесност и смањује простор потенцијалног политичког утицаја. Предлаже се да се успори процес унапређења да би се умањила неизвесност и омогућила тачна и ажурна оцена перформанси. Тиме се умањује вероватноћа да уместо резултата до изражаја дођу индивидуалне способности утицаја и убеђиваја. Мере за побољшање процене перформанси су:

1. тренинг оцењивача,
2. повратна информација о квалитету оцене,
3. кориштење више оцењивача,
4. хоризонтално оцењивање (не оцењивати истовремено све параметре),
5. побољшање метода оцењивања.

## ЗАКЉУЧАК

Евалуација перформанси запослених у туризму је област где се обично појављује конфликт између индивидуалних и организационих циљева, и која укључује неке од најважнијих аспеката људског доживљавања себе, ко су и шта би могли да буду. Са аспекта управљања људским ресурсима, најважнија брига менаџера хотела, је како да уз помоћ оцене перформанси мотивишу и награде запослене, док је брига за тачност оцена, још увек, на другом месту. Такође, политика има великог утицаја на евалуацију перформанси, као и на остале области управљања људским ресурсима (унапређења, повећање плата, и сл.). То доводи до закључка да организациона политика има велику улогу у важним одлукама које се тичу људских ресурса. Међутим, што је мање објективан резултат, то је систем за оцену перформанси мање осетљив на откривање разлика у стварним радним перформансама. С

друге стране, запослени у хотелима, радије теже дефлационирању оцена, него њиховом инфлационирању, односно себе оцењују лошије него што би то учинили њихови надређени. Систем за евалуацију је склон да се фокусира на разлике у перцепцијама о оствареним перформансама. Перформансе морају бити јасно дефинисане и лако мерљиве. С обзиром да је политичке активности немогуће елиминисати, потребно је унети неизвесност у нејасне ситуације. За менаџере је најважније да разумеју политику у организацији, и посебно, како она може погрешно утицати на одлуке које се односе на управљање људским ресурсима.

## ЛИТЕРАТУРА

- [1] Amabile, T., 1988, A Model of Creativity and Innovation in Organization: In Research in Organizational Behavior, Vol. 10 Greenwich, CT:JAI Press,
- [2] Bernardin, H.J., Beaty, R.N., 2004, Performance appraisal: Appraisal: Assessing human behavior at work, Boston, Kent,
- [3] Богићевић, Б., 2003, Утицај организационе политике на оцену перформанси запослених, Пословна политика, Београд, април 2003,
- [4] Cameron, T., 1981, The Management of Innovation, London, Tavistock Publications,
- [5] Ferris, G. R., Fedor, D., B., Cachere, J.G., Pondy, L., R., 1989, „Myths and Politics in Organizational Contexts“, Group & Organization Studies, Vol.14, No.1, March,
- [6] Ferris, G.R., Judge, T.A., 2011, „Performance/Human Resources Management: A Political Influence Perspective“, Journal of Management, Vol.17, No.2.,
- [7] Ferris, G.R., King, T.R., 2011, „Politics in Human Resources Decisions A Walk on the Dark Side“, Organizational Dynamics, Vol.20, Iss.2, Autumn,
- [8] Јанићијевић, Н., 2011, Организационо понашање, Економски факултет, Београд,
- [9] Lawler, J.J., Anderson, W.R., Buckles, R.J., 1996, „Human resource management and organizational effectiveness“, u Ferris, G.R., Rosen, S.D., i Barnum, D.T., (eds.), Handbook of Human Resource Management, Blackwell Publishers,
- [10] Longenecker, C.D., Sims, H.P. Jr., Giola, D.A., 1987, “Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal”, The Academy of Management Executive, Vol.1, No.3,
- [11] Петровић, П., 2006., Предузетнички менаџмент у хотелијерству, ПМФ Нови Сад, Департман за географију, туризам и хотелијерство,
- [12] Петровић, П., 2007, Туризам и пословна дипломатија, ПМФ, Нови Сад,
- [13] Pfeffer, J., 2011, Power in Organizations, MA: Pittman Publishing, New Jersey