

# BRIGA ZA ZAPOSLENE KAO PRINCIP MENADŽMENTA KVALITETA - STUDIJA SLUČAJA HOTELSKOG LANCA INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ana Jovičić

<sup>1</sup>Marko D. Petrović

<sup>2</sup>Dunja Vujičić

<sup>1</sup> Prirodno-matematički fakultet, Univerzitet u Novom Sadu,  
21000 Novi Sad, Srbija

(ana.jovicic@fondmt.rs, marko.d.petrovic@uns.ac.rs)

<sup>2</sup> Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu,  
21000 Novi Sad, Srbija  
(dunja.vujicic@uns.ac.rs)

**Rezime.** Cilj rada je da se na osnovu relevantnih teorijskih dostignuća i analize poslovanja hotelskog lanca InterContinental Hotels Group anticipira značaj brige o zaposlenima kao faktora stvaranja kvaliteta i zadovoljavanja potreba gostiju hotela. Kvalitet je u savremenim konceptima biznisa postao alat za ostvarenje ciljeva poslovanja. U temelju takvog sistema upravljanja nalazi se sistem menadžmenta kvalitetom (QMS), koji je izgrađen na bazi osam principa. Kvalitet u današnjim uslovima poslovanja postaje značajan faktor konkurentnosti na međunarodnom tržištu i postaje osnovni zadatak i odgovornost svih zaposlenih u organizaciji. Najvažnija komponenta procesa upravljanja kvalitetom jeste uključivanje zaposlenih u poslovanje na svim nivoima i briga o njima. Predmet istraživanja ovog rada jeste program brige o zaposlenima hotelskog lanca InterContinental Hotels Group i njegov uticaj na ostvarivanje globalnog uspeha kompanije.

**Ključne reči:** menadžment kvaliteta, briga za zaposlene, InterContinental Hotels Group

---

<sup>1</sup> Pregledni rad. Primljeno u redakciju 25.03.2013. Prihvaćeno za objavljivanje: 10.06.2013.

## 1. Uvod

Kvalitet je u savremenim konceptima biznisa postao alat za ostvarenje ciljeva poslovanja, koji pred menadžment organizacije postavlja zadatak da na izbalansirani način postigne što veći nivo zadovoljenja zahteva zainteresovanih strana. U temelju takvog sistema upravljanja nalazi se i sistem menadžmenta kvalitetom (QMS), koji je izgrađen na bazi osam principa. Ovi su principi rezultat su iskustva najboljih svetskih firmi i pretočeni su u zahteve standarda ISO 9001.

Kvalitet u današnjim uslovima poslovanja postaje značajan faktor konkurentnosti na međunarodnom tržištu i postaje osnovni zadatak i odgovornost svih zaposlenih u organizaciji. Najvažnija komponenta procesa upravljanja kvalitetom jeste uključivanje zaposlenih u poslovanje na svim nivoima i briga o njima. Briga o zaposlenima jedan je od najvažnijih aspekata društveno odgovornog poslovanja organizacija, jer motivacija zaposlenih, njihovo zadovoljstvo, usavršavanje i razvoj predstavljaju lični i organizacioni napredak. U hotelijerstvu ovo dolazi do punog izražaja s obzirom da samo zadovoljan zaposleni može pružiti uslugu visokog kvaliteta i zadovoljiti potrebe gostiju, ali i premašiti njihova očekivanja.

Predmet istraživanja jeste program brige o zaposlenima hotelskog lanca *InterContinental Hotels Group* i njegov uticaj na ostvarivanje globalnog uspeha kompanije.

Cilj istraživanja je da se na osnovu relevantnih teorijskih dostignuća i analize poslovanja hotelskog lanca *InterContinental Hotels Group* anticipira značaj brige o zaposlenima kao faktora stvaranja kvaliteta i zadovoljavanja potreba gostiju hotela.

S obzirom na definisani predmet i cilj istraživanja, u istraživanje polazimo sa sledećom generalnom hipotetičkom tvrdnjom: Zaposleni u hotelskom lancu *InterContinental Hotels Group* predstavljaju strateški prioritet kompanije i faktor globalnog uspeha kompanije. Briga o zaposlenima predstavlja značajan faktor zadovoljstva zaposlenih koji svakoga dana isporučuju uslugu svetskog standarda i zadovoljavaju potrebe i premašuju očekivanja gostiju širom sveta.

Metodi istraživanja koji će biti primenjeni baziraju se na analizi relevantne literature i analizi studije slučaja hotelskog lanca *InterContinental Hotels Group*.

## 2. Principi menadžmenta kvaliteta u hotelijerstvu

Pitanje kvaliteta prisutno je u teoriji i praksi menadžmenta već decenijama, a u današnjim uslovima poslovanja posebno dolazi do izražaja. Kompleksno i turbulentno okruženje, kao i promene, koje se dešavaju u okruženju u kojem organizacije posluju, nameću potrebu za razvojem proizvoda i usluga koje će zadovoljiti potrošača, ali i obezbediti profit, uz stvaranje pozitivne reputacije organizacije. Kvalitet proizvoda i usluga postaje kritičan faktor uspeha i sticanja i održavanja konkurentске prednosti. Organizacije u hotelijerstvu teže unapređenju kvaliteta svojih proizvoda i usluga, procesa i zaposlenih kako bi odgovorili zahtevima tražnje, ali i pružili više od očekivanja gostiju.

Autori iz oblasti kvaliteta dali su brojne definicije kvaliteta, koje se razlikuju se po tome da li su orijentisane na proizvodnju, potrošača, proizvod ili vrednosti ili su transcendentne.

*Deming E.* tako svoju filozofiju kvaliteta definiše kroz 14 tačaka, čiji je cilj bio promena starog načina poslovanja i orijentacija na kvalitet, povećanje produktivnosti i snižavanje troškova. *Crosby F.* definiše kvalitet kao prilagođavanje zahtevima, a autor *Juran M.* kao pogodnost za upotrebu.<sup>2</sup> Međunarodna organizacija za standardizaciju u standardu ISO 9000:2000, definiše kvalitet kao nivo do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahteve (ISO 9000:2000).

Hotelijerstvo kao delatnost teži stvaranju proizvoda koji će zadovoljiti potrebe potencijalnih gostiju. Hotelski proizvod predstavlja kompleks međusobno uslovljenih i povezanih materijalnih i nematerijalnih elementa koji nastje na određenoj lokaciji i čije je korišćenje uslovljeno prisustvom konzumenata. Hotelski proizvod je skup materijalnih pogodnosti i dobara u određenom prostornom okruženju, na osnovu kojih se realizuje kompleks usluga namenjenih zadovoljavanju potreba korisnika.<sup>3</sup>

Nakon definisanja pojmova kvaliteta i hotelskog proizvoda možemo zaključiti da kvalitet hotelskog proizvoda predstavlja tržišnu kategoriju koja obuhvata njegove materijalne i nematerijalne komponente, prostorno i funkcionalno povezane u integralnu celinu, kao i realizaciju pripadajućih

---

<sup>2</sup> Ivancevich, J.M. Lorenzi, P., Skinner, S.J. with Crosby, P.B.: Management, Quality and Competitiveness, Chicago: Irwin. (1994), str. 11

<sup>3</sup> Kosar, Lj: *Hotelijerstvo: teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd. 2002, str. 32

Jovičić A., Petrović M. D., Vujučić D.

usluga, na nivou do kojeg je obezbeđena usaglašenost ovih usluga sa zahtevima korisnika – hotelskih gostiju.<sup>4</sup>

Kod hotelskog proizvoda značajno je razlikovati nivoe kvaliteta. Obavezni kvalitet hotelskog proizvoda regulisan je propisima o kategorizaciji objekata, a minimalni garantovani kvalitet osnova je za definisanje obaveznog kvaliteta. Korak dalje predstavlja definisanje atraktivnog kvaliteta hotelskog proizvoda, odnosno slučaj kada se očekivanja gosta premašuju. To je moguće postići poboljšanjima postojećih proizvoda i usluga, inovacijama i kreiranjem potpuno novih proizvoda i usluga čime se premašuje očekivanje gosta, koje varira od zadovoljstva, preko prijatnog iznenađenja do oduševljenja.

Autorka Meri Parker Folet menadžment definiše kao sposobnost da se stvari obave sa ili pomoću ljudi. Menadžment kvaliteta predstavlja jedan od podsistema menadžmenta organizacije i usmeren je ka definisanju pravih ciljeva i racionalnoj upotrebi resursa, uz težnju zadovoljavanja potreba i ispunjavanje očekivanja internih i eksternih stejkholdera organizacije. Dakle, menadžment kvaliteta predstavlja sve aktivnosti globalne funkcije upravljanja koje određuju politiku kvaliteta, ciljeve i odgovornosti i uvode je kao planiranje kvaliteta, obezbeđivanje kvaliteta, kontrolu kvaliteta i poboljšanje kvaliteta unutar sistema kvaliteta. Uvođenje, održavanje i unapređivanje sistema menadžmenta kvaliteta odgovornost je svih zaposlenih, ali je neophodno da taj proces bude vođen od strane najviših organa – top menadžmenta. Sprovođenje i primena koncepta sistema menadžmenta kvalitetom zahteva pažljivo planiranje. Potrebno je takođe da se stvore pravi tehnički i organizacioni uslovi. Uspešni primeri pokazuju da najviši potencijal leži u stručnosti zaposlenih i u njihovoj motivaciji.<sup>5</sup>

Neophodno je istaći da menadžment kvaliteta počiva na osam principa čija primena treba da omogući organizacijama stvaranje proizvoda i usluga koji će zadovoljiti i premašiti očekivanja korisnika, obezbediti zadovoljstvo zaposlenih, sniziti troškove, uvećati profit i poboljšati ugled i renome organizacije. Međutim, za ostarivanje pomenutog potrebno je postojanje iskusnog, fleksibilnog, proaktivnog, inovativnog i znanjem potkovanog menadžmenta.

Prvi princip menadžmenta kvaliteta u fokus poslovanja svake organizacije stavlja kupce. Hotelske organizacije u tom smislu treba da premanentno

---

<sup>4</sup> Kosar, Lj. Rašeta, S.: *Izazovi kvaliteta*, Viša hotelijerska škola, Beograd. 2005, str. 33

<sup>5</sup> Stanković, M.: Menadžment kvalitetom turističke agencije, Festival kvaliteta, 35 Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac 13-15 maj, 2008

Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta –  
Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group

istražuju potrebe gostiju i teže prevazilaženju njihovih očekivanja. Različitim programima brige za gosta, programima lojalnosti, ali i načinom na koji pružaju svoje usluge, kao i asortimanom usluga hotelske organizacije ugrađuju ovaj princip u svoje poslovanje.

Drugi princip kvaliteta označen kao liderstvo predpostavlja organizaciju u kojoj lideri kreiraju i održavaju radnu atmosferu. Motivisani zaposleni, dobra komunikacija, inovacije i spremnost na rizik neophodni su za pobjedu u tržišnoj utakmici koju vode organizacije u današnjem dinamičnom i nestabilnom okruženju.

Treći princip kvaliteta podrazumeva uključivanje zaposlenih u sve nivoe poslovanja organizacije, zasnovano na kvalitetu. Samo motivisani, obučeni, zadovoljni i zaposleni koji stalno teže inoviranju svojih znanja i vještina mogu doprineti kvalitetu proizvoda i usluga i povećanju zadovoljstva gostiju. Hotelski lanci otišli su korak dalje u primeni ovog principa, stvaranjem programa brige za zaposlene, a primer za hotelski lanac *InterContinental Hotels group* biće prikazan u poslednjem delu rada.

Četvrti princip je procesni pristup koji pretpostavlja upravljanje aktivnostima i resursima kao procesom kako bi se ostvarili željeni rezultati. U hotelijerstvu proces počinje sa zahtevima gosta, a završava se sa proizvodom ili uslugom koja se dostavlja gostu.

Peti princip kvaliteta podrazumeva identifikaciju, razumevanje i upravljanje međusobno povezanim procesima kao sistemom koji doprinosi efektivnosti i efikasnosti organizacije u ostvarivanju ciljeva, što je posebno značajno u hotelijerskoj delatnosti s obzirom na heterogenost i kompleksnost, kao i način konzumiranja hotelskog proizvoda.

Šesti princip odnosi se na stalna poboljšanja ukupnih performansi hotelskih objekata i stalno usaglašavanje kvaliteta hotelskog proizvoda sa zahtevim gostiju, koji se ogleda kroz poboljšanja proizvoda i usluga, ali i rad sa ljudima. Bez primene ovog principa hotelske organizacije gube konkurensku prednost i u većini slučajeva osuđene su na propast.

Sedmi princip podrazumeva da se prave odluke uvek moraju zasnivati na analizi podataka i informacija.

Osmi princip odnosi se na negovanje uzajamno korisnih partnerskih odnosa kako bi se povećala sposobnost za kreiranje vrednosti. Ovaj princip ugrađen je u strategiju međunarodnih hotelskih lanaca i ostvaruje se kroz različite oblike saradnje kao što su ugovor o franšizingu, ugovor o

Jovičić A., Petrović M. D., Vujučić D.

menadžmentu i drugi različiti oblici povezivanja koje praktikuju ove kompanije.

Svaki od ovih principa je ugrađen u odgovarajuće zahteve standarda JUS ISO 9001:2001 koji definišu sistem menadžmenta kvalitetom.

### **3. Uključivanje zaposlenih kao princip upravljanja sistemom menadžmenta kvaliteta**

Treći princip menadžmenta kvaliteta zahteva uključivanje zaposlenih u poslovne operacije. Zaposleni na svim nivoima čine suštinski deo jedne organizacije i njihovim punim uključivanjem omogućava se da se iskoriste njihove sposobnosti za ostvarivanje dobrobiti organizacije. Ovaj princip menadžeri ispunjavaju obezbeđujući svojim zaposlenim: prihvatanje vlasništva i odgovornosti za rešavanje problema, aktivnim traganjem za mogućnostima za unapređenje i proširenje kompetentnosti, znanja i iskustva, slobodnu razmenu znanja i iskustava u timskom radu, fokusiranjem na stvarnu vrednost za korisnike, inovativnost u stvaranju ciljeva organizacije, boljim predstavljanjem organizacije korisnicima i društvu i entuzijazam i ponos što su deo organizacije.<sup>6</sup>

U smislu ostvarivanja ovog principa kvaliteta i premašivanja zahteva gostiju, zaposleni treba da razumeju koliki je njihov doprinos u organizaciji i kakva je njihova uloga u organizaciji, da identifikuju nedostatke u svom radu, prihvataju probleme i rešavaju ih, aktivno traže mogućnosti za razvoj svojih znanja i veština, dele svoja znanja i iskustva i slobodno komuniciraju.

Hotelske organizacije teže privući što veći broj gostiju, a zatim ih zadržati i svoriti lojalne goste, što nije moguće ukoliko organizacija nije spremna da pruži vrhunsku uslugu i postigne visok nivo zadovoljstva gostiju. Sve hotelske organizacije treba da se vode činjenicom da nije moguće razviti visok stepen zadovoljstva gostiju ukoliko zaposleni u organizaciji nisu zadovoljni.<sup>7</sup>

Autori iz oblasti kvaliteta kao što su Deming, Işikava, Krozbi i drugi ističu važnost zaposlenih u smislu ostvarivanja kvaliteta proizvoda i usluga. Koncept menadžmenta totalnog kvaliteta (TQM) je menadžment prisutp dugoročnog uspeha kroz potrošačku satisfakciju, zasnovan na učešću svih

---

<sup>6</sup> Nenadić, 2008

<sup>7</sup> Bordas, 2005

Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta –  
Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group  
članova organizacije i kontinuiranom poboljšanju procesa, proizvoda i  
usluga i kulture njihovog rada.<sup>8</sup>

Hotelske organizacije kao što međunarodni hotelski lanci, ulažu ogroman  
trud kako bi zadovoljili svoje goste kroz ostvarivanje kvaliteta svojih  
proizvoda usluga i procesa. Ljudski potencijali ključni su za uspeh  
hotelskih organizacija i uspeh upravljanju totalnim kvalitetom. Liderski  
stav menadžmenta, uključenost zaposlenih i razvoj zaposlenih ključni  
su elementi uspešnog TQM koncepta.<sup>9</sup>

Elementi koji su vezani za ljudske potencijale kao faktor postizanja  
kvaliteta su: kultura organizacije, komunikacija, uključenost zaposlenih,  
poslovna kreativnost, usavršavanje, sprovođenje i kontrola sistema,  
programi nagrađivanja i priznavanja, zdravlje i sigurnost zaposlenih i  
uloga menadžmenta ljudskih resursa kao komponenta totalnog  
menadžmenta kvaliteta.<sup>10</sup> U nastavku rada bliže ćemo objasniti navedene  
elemente.

Organizaciona kultura određuje kako treba da se ponašaju zaposleni u  
organizaciji. Ona podrazumeva mišljenje koje međusobno dele zaposleni u  
organizaciji i ono što jednu organizaciju razlikuje od drugih.<sup>11</sup> Kultura  
uspešnog hotela zahteva pre svega menadžment orijentisan na upravljanje  
totalnim kvalitetom, koji ovu filozofiju i način rada treba da prenese na  
svoje zaposlene. Kvalitet treba da bude cilj svima u organizaciji i da  
obuhvati svaki organizacioni deo hotela.

Koncept menadžmenta kvaliteta podrazumeva da menadžment  
kompanije deli sve važne informacije sa svojim zaposlenima. Neki hoteli  
čak koriste frazu „hodaj i pričaj” kako bi ukazali na važnost kontinuirane  
komunikacije i rada. Kanali komunikacije mogu biti različiti kao što su  
sastanci, video konferencije, sednice, konsultacije i dr. Demokratske,  
lateralne komunikacije eliminišu barijere u komunikaciji, hijerarhijske  
niveoe i odnose moći, a podstiču članove da učestvuju u procesima  
donošenja odluka i rešavanja problema

---

<sup>8</sup> Mašić, 2009, 505

<sup>9</sup> Ugboro, I. Obeng, K.: Top management leadership, employee empowerment, job  
satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study,  
*Journal of Quality Management*, vol. 5. 247-272 (2000)

<sup>10</sup> Glačić, V. Ivanović, S.: *Menadžment zadovoljstva gosta*, Fakultet za  
menadžment  
u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka (2008)

<sup>11</sup> Robbins, S.P., Coulter, M. (1995): *Management*, Prentice Hall, Inc., (1996)

Jovičić A., Petrović M. D., Vujučić D.

Organizacije orijentisane na uspeh teže stvaranju toka informacije od menadžerskog vrha do zaposlenih (*Top-Down Communication*), ali i *Bottom-up* tokovima komunikacije gde je komunikacija usmerena od dna ka vrhu, koja omogućava da menadžment čuje mišljenje i ideje svojih zaposlenih. Povratne informacije od strane zaposlenih posebno su značajne za unapređivanje kvaliteta proizvoda i usluga, a pojedini hoteli čak imaju i OFI BOOK (*Opportunity For Improvement*) u kojem zaposleni beleže svoje ideje, primedbe i sl., a sve u cilju postizanja višeg nivoa kvaliteta.

Poslovna kreativnost kada govorimo o kvalitetu podrazumeva stvaranje inovativne organizacione kulture kako bi se postigli maksimalni rezultati u smislu kvaliteta, ali i efikasnosti poslovanja. Inovacije predstavljaju osnovu razvoja svake organizacije, međutim danas inovacije postaju veoma složene zbog promenljivih zahteva gostiju, konkurentskih pritisaka i brzih promena. Fleksibilnost, kolaboracija i inicijativnost neophodan su element razvoja inovativnih kultura.<sup>12</sup>

Hotelske organizacije koje sprovode koncept menadžmenta totalnog kvaliteta smatraju usavršavanje ključnim korakom u procesu ostvarivanja produktivnosti. Primena koncepta organizacije koja uči, osnova je pretpostavka da organizacija razvija suštinu svoje kompetentnosti i na taj način odgovori teškim izazovima današnjeg vremena. Autor *Senge P.* za organizaciju koja uči kaže da podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima.<sup>13</sup> Dakle, unapređivanje znanja, veština i sposobnosti zaposlenih kroz različite programe organizacije, uslov je opstanka za savremene organizacije.

Stručno usavršavanje vezano za kvalitet, omogućuje zaposlenima u hotelu da ovladaju veštinama koje su potrebne za definisanje i rešavanje problema vezanih za kvalitet. Menadžment organizacije treba zaposlenima da obezbedi priliku da koriste stečene veštine, a istovremeno da ih prepozna i nagradi za poboljšanja i rezultate koje ostvaruju.

Kultura menadžmenta totalnog kvaliteta podrazumeva prepoznavanje i nagrađivanje poboljšanja kvaliteta usluživanja gostiju, a istovremeno pruža mogućnost nagrađivanja u formalnom ili neformalnom smislu kao što su: nagrada za najboljeg zaposlenog, nagrade za postizanje zajedničkog rezultata, nagrade za radnika meseca itd. Nagrade takođe mogu da se

---

<sup>12</sup> Kontić, Lj.: *Inovacije – izazovi za budućnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd. (2008), str., 42

<sup>13</sup> Mašić, B.: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd. (2009), str. 482

Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta –  
Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group

ostvare i kroz novčane nagrade ili pristup beneficijama organizacije.<sup>14</sup> Hoteli često u svojim brošurama pišu o nagrađenim zaposlenima, a programi zahvalnosti se ostaruju i kroz različite proslave rezultata, čime se radnicima daje priznanje za postignute uspehe.

Zdravo i sigurno radno okruženje podstiče zadovoljstvo i podiže moral zaposlenih, što doprinosi stvaranju vrhunske usluge. Hotelski lanci kao reprezentativni primeri hotelskih organizacija, posebno vode računa o svim aspektima sigurnosti zaposlenih, dakle teže identifikaciji grupa rizika i izrađuju planove akcija kako bi se isti smanjili na minimum.

Pristup menadžmenta totalnim kvalitetom orijentisan je na selekciju zaposlenih prema njihovoj motivaciji i mogućnostima. Analiza posla, planiranje radnih mesta i regrutovanje, predhodi fazi selekcije zaposlenih. Novi koncept analize posla predstavlja analizu zasnovanu na kompetencijama odnosno znanjima, veštinama i načinima rada koje zaposleni treba da pokaže da bi bio uspešan na nekom radnom mestu. Potreba za novim zaposlenima značajna je u slučajevima otvaranja novih objekata, u slučaju potrebe poboljšanja kvaliteta proizvoda ili usluga, ulaska na nova tržišta itd. Regrutovanje zaposlenih može biti iz interne ili eksterne sredine. Za hotelske organizacije posebno su aktuelna regrutovanja na koledžima i drugim obrazovnim institucijama.<sup>15</sup>

Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu danas se obavlja na veoma sofisticiran način što će biti prikazano na konkretnom primeru lanca hotela *InterContinental Hotels Group*. Hotelski lanci usvojili su različite načine upravljanja najvažnijim resursima u organizaciji, razvili sisteme nagrađivanja, programe treninga, obuke i obrazovanja, promovisanja stvaranja balansa između posla i privatnog života, programe za smanjenje sresa, povećanje motivacije i drugo. Brojni su izazovi sa kojima se suočavaju veliki lanci hotela. Jedan od izazova je dosledno primenjivanje prakse upravljanja ljudskim resursima koji zavisi od veličine organizacije i zakonodavnog režima zemlje u kojoj organizacija posluje. Drugi izazov sa kojim se lanci susreću vezan je za načine deljenja najbolje prakse (*best practice*) u različitim delovima sveta, ali i na nivou delatnosti. Zbog toga je neophodno postojanje stalnog dijaloga između menadžera ljudskih resursa na regionalnom novou i na nivou korporacije, kako bi se globalni standardi usaglasili sa regionalnim. Treći izazov, odnosi se na individualnu sposobnost lanca da standarde dobre prakse iz oblasti

---

<sup>14</sup> Vujić, D.: *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd. (2008), str. 405

<sup>15</sup> Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd. (2007), str. 60-81

Jovičić A., Petrović M. D., Vujučić D.

ljudskih resursa impementira kroz ugovorne aranžmane, kao što je franšizing. Potrebno je da vlasnici hotela širom sveta prepoznaju i promovišu, na primer, načine motivacije, programe obuke i treninge koji koristi hotelski lanac.<sup>16</sup>

Uloga liderskog stava menadžmenta od posebnog je značaja. Lideri su ti koji motivišu, inspirišu, podstiču inovativnost i nagrađuju zaposlene. Stvaranje pobjedničkih timova od suštinskog je značaja za stvaranje višeg kvaliteta usluge, gde se uz pomoć sinergije, kolektivne i individualne odgovornosti, zajedničkih ciljeva i komplementarnih veština kreira prostor u kome je moguće poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga u skladu sa potrebama i željama korisnika.

Glavni zadaci menadžera nisu planiranje, organizovanje i kontrolisanje, već briga o zaposlenima da ostvare svoju potrebu za samopoštovanjem i samopotvrđivanjem. Kroz programe stalnog obučavanja i unapređivanja znanja, potvrđivanjem ovih znanja u organizaciji i priznavanjem njihovog doprinosa, zadovoljni zaposleni mogu dati svoj puni doprinos i organizaciji višestruko vratiti uloženo. Tada se efekti primene znanja i veština mogu meriti zadovoljstvom turista, odnosno gostiju hotela i drugih turističko-gostiteljskih objekata, kvalitetom usluga.<sup>17</sup>

#### **4. Briga za zaposlene u međunarodnom hotelskom lancu InterContinental Hotels Group**

Hotelska industrija osnovni je nosilac privređivanja u turizmu. Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetskim razmerama i povećanje poslovnih putovanja, kao rezultat razvoja međunarodnog turizma, ali i težnja hotelskih organizacija da poslovanje prošire izvan nacionalnih granica, uslovlila je funkcionisanje hotelijerstva po principu hotelskih lanaca.

S obzirom da su hoteski lanci nosioci sadašnjeg i budućeg razvoja hotelijerstva, ali i kvaliteta usluga, prikazaćemo međunarodni hotelski lanac *InterContinental Hotels Group* kao reprezentativnu organizaciju u turizmu i hotelijerstvu. U okviru *InterContinental Hotels Group* posluje

---

<sup>16</sup> Boardman, J. Barbato, C.: *Review of socially responsible HR and labour relations practice in international hotel chains*, International Labour, Office, ILO Sectoral Activities Programme - Geneva: ILO. (2008), str. 37

<sup>17</sup> Kosar, Lj. : Znanja i vestine kao komponente kvaliteta ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu, *International Journal "Total Quality Management & Excellence"*, Vol. 34, No.3 - 4, 2006, YUSQ EQW 2006. (2006)

Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta –  
Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group

sedam prestižnih hotelskih brendova: *InterContinental Hotels & Resorts*, *Crowne Plaza Hotels & Resorts*, *Hotel Indigo*, *Holiday Inn Hotels & Resorts*, *Holiday Inn Express*, *Staybridge Suites* i *Candlewood Suites* koji imaju svoje specifičnosti i namenjeni su različitim ciljnim segmentima. Ovaj hotelski lanac danas posluje sa 630.000 soba u preko 4.300 hotela u 100 zemalja širom sveta, a ostvaruje i preko 160 miliona noćenja godišnje.

Korporativna odgovornost je sastavni deo poslovanja i u centru je poslovne strategije hotela. Važan element društvene odgovornosti *InterContinental Hotels Group* je i briga o zaposlenima.

Kompanija *InterContinental Hotels Group* zaposlene smatra ključnim faktorom primene svoje strategije, kao i instrumentom za njeno ostvarenje. Briga o ljudima jedan je od osnovnih ciljeva kompanije *InterContinental Hotels Group*. Kompanija *InterContinental Hotels Group* je u 2009. godini imala 7.556 direktno zaposlenih radnika dok ukupno za brendove kompanije radi oko 335.000 ljudi. Svetski savet za turizam i putovanja (WTTC) procenjuje da svako novo radno mesto u putovanju i turizmu stvara 2,04 indirektna. Koristeći ovu razmeru, *InterContinental Hotels Group* je 2009. stvorio preko 15.000 radnih mesta.

Kompanije *InterContinental Hotels Group* ističe da se njena misija ne svodi na puku ugostiteljsku delatnost i prodaju soba, već da je ona sačinjena od zaposlenih koji gostima pružaju nezaboravno iskustvo i vrhunsku uslugu u čak 100 zemalja sveta. Kompanija privlači i razvija najbolje zaposlene stvaranjem radnog okruženja koje je sigurno i u kojem zaposleni mogu da ispolje specifičnosti svoje ličnosti i gde se njihovi doprinosi prepoznaju i adekvatno vrednuju. Zaposleni predstavljaju ključ uspeha kompanije u smislu stvaranja zadovoljstva gosta i prihoda za kompaniju.

Pored osnovnih principa organizacionog ponašanja koji moraju biti usvojeni od strane zaposlenih, *InterContinental Hotels Group* razvija i program brige o zaposlenima kroz koje je jasno objašnjeno šta zaposleni u ovom lancu može da očekuje. Međunarodni lanac svojim zaposlenima daje četiri obećanja koja su vezana za početak njihovog radnog angažovanja, aktivno uključivanje zaposlenih u poslovanje mogućnosti za razvoj i napredovanje i priznanja za njihov doprinos. Objasnićemo program brige za zaposlene koji su simbolično nazvani *Room to have a great start*, *Room to be involved*, *Room to grow* i *Room for you*.

*Room to have a great start* - Kompanija će svojim zaposlenim omogućiti najbolje uslove za početak njihovog radnog angažovanja.

Jovičić A., Petrović M. D., Vujučić D.

Uprkos nastavku ekonomske krize i njenog uticaja na poslovanje i prihode kompanije, *InterContinental Hotels Group* očekuje u narednom periodu od tri godine zapošljavanje velikog broja ljudi, čiji bi broj mogao biti i veći od 160.000. Hotelski lanac svoje zaposlene regrutuje preko *online* sajtova i iz prestižnih svetskih obrazovnih institucija. Na primer, u Kini, lanac je razvio inicijativu za regrutaciju mladih talenata koji bi mogli da učestvuju u procesima otvaranja novih objekata. Postoji veliki broj ubrzanih programa i treninga koje kompanija nudi, a koji bi od ovih ljudi stvorili profesionalce u svom poslu. Takođe hotelski lanac je razvio i IHG Akademiju kako bi studenti bili u mogućnosti da ovladaju svim neophodnim znanjima i veštinama koje zahteva hotelijerska delatnost. Za sada IHG Akademija postoji samo na području Kine, mada lanac očekuje proširenje u Americi i Rusiji u narednom periodu.

*Room to be involved* – *InterContinental Hotels Group* se obavezuje da će pružiti jednaku šansu svim zaposlenima da rade u uspešnim timovima, gde će zaposleni biti pravoremeno informisani o svim aspektima poslovanja značajnim za obavljanje njihovih radnih zadataka.

Kompanija pridaje veliki značaj komunikaciji sa svojim zaposlenima. Kompanija teži da sve zaposlene u lancu informiše o performansama organizacije. Komunikacioni kanali koje kompanija koristi su konferencije, interne publikacije i intranet. Poboljšanje korporativnog intranet sajta *Merlin* uticalo je na stvaranje mogućnosti da zaposleni u *InterContinental Hotels Group* pristupe svim neophodnim informacijama vezanim za druge zaposlene, partnere, novosti vezane za nove objekte, rezervacione centre, inovacije i dugo.

*Room to grow* – *InterContinental Hotels Group* se obavezuje da će podržati svoje zaposlene i obezbediti im šansu da napreduju i razvijaju svoju karijeru.

Razvoj zaposlenih na svim nivoima kritičan je faktor ostvarivanja osnovnog cilja – biti najbolji u oblasti hotelijerstva i stvoriti hotele u kojima će gosti sa zadovoljstvom boraviti. U 2009. godini kompanija je izvršila analizu svih menadžerskih pozicija u težnji da identifikuje ključne sposobnosti koje će biti potrebne za ostvarivanje uspeha u poslovanju. Provera znanja menadžera omogućila je kompaniji da unapredi talentovane zaposlene na pozicije koja će im pomoći da poboljšaju i unaprede svoje sposobnosti. Mogućnosti unapređivanja znanja i programe treninga kompanija nudi svim zaposlenima bez obzira na poziciju na kojoj se nalaze. *Online* programi i novi *online* menadžment sistem pomaže zaposlenima da svoje znanje razvijaju na fleksibilan način, pri tom ne pohađajući kurseve u učionicama.

Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta –  
Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group

U toku 2010. godine, lanac je razvio i novi sveobuhvatni program u *Holiday Inn* i *Holiday Inn Express* hotelima, uz pomoć kojeg kompanija osigurava da svi zaposleni koji rade u objektima ovog brenda imaju sva neophodna znanja i veštine kako bi pružili visok nivo kvaliteta usluge koji gosti očekuju.

Anketa iz 2010. godine pokazala je da se čak 87% zaposlenih slaže sa izjavom da *InterContinental Hotels Group* trening programima unapređuje i pomaže zaposlenima da unaprede svoje sadašnje rezultate, što predstavlja porast od 2% u odnosu na 2009.

Kompanija želi da njihovi menadžeri postanu veliki lideri, što ostvaruje kroz programe procene individualnih potencijala, sposobnosti, očekivanja i obrazovanja. Tokom 2009. godine 49 top menadžera bili su uključeni u program razvoja liderskih sposobnosti, u čijem fokusu je bilo kako ostvariti vrhunske performanse sa i uz pomoć zaposlenih.

Stvaranje korporativnih timova sačinjenih od menadžera sa višegodišnjim iskustvom pomoglo je kompaniji da se bolje pozicionira na tržištu i izbegne pretnje nastale na tržištu usled ekonomske krize.

*Room for you* – predstavlja obećanje *InterContinental Hotels Group* da će zaposleni biti prepoznati kao pojedinci za svoja zalaganja i uspeh, za šta će biti i adekvatno nagrađeni. Ovaj program i podrazumeva razumevanje kompanije za značaj privatnosti i privatnog života svakog zaposlenog pojedinačno.

Pogodnosti koje kompanija nudi svojim zaposlenima varira od regiona, odnosno konkretnog tržišta na kojem kompanija posluje. Kompanija teži stvaranju programa beneficija koji su konkurentni na lokalnom tržištu. Takođe, kompanija se trudi da prepozna i nagradi svoje zaposlene za njihove doprinose i postignuća. Prema sprovedenom istraživanju veliki broj zaposlenih izjavio je da smatra da su dobro plaćeni za posao koji obavljaju.

Kompanija teži da pomogne svojim zaposlenima kako bi stvorili balans na relaciji privatni život-posao. Takođe sigurnost zaposlenih, zdravstveno osiguranje, programima pomoći vezani za održavanje zdravog načina života i savladavanja stresa još neke su od pogodnosti koji zaposleni u *InterContinental Hotels Group* može da očekuje. Prema sprovedenim istraživanjima, koje ima zadatak da meri angažovanost zaposlenih, zaposleni u kompaniji identifikovali su šest stvari po kojima osećaju da su uključeni i da kompanija brine o njima: sreća i zadovoljstvo u toku obavljanja radnih aktivnosti, zadovoljstvo poslom, zalaganje kompanije, nameru da ostanu u kompaniji, spremnost za dodatni trud i osećaj ponosa za postignuća kompanije.

Jovičić A., Petrović M. D., Vujučić D.

Istraživanje pokazuje i da se 60% zaposlenih oseća pripadnost kompaniji. Takođe, anketa je pokazala da zaposleni dobro rade zajedno, da poštuju svoje kolege, da osećaju podršku svojih menadžera. Zaposleni su u većini slučajeva svoje lidere ocenili visokim ocenama, što govori o dobroj saradnji podređenih i nadređenih u kompaniji.

Program brige za zaposlene *InterContinental Hotels Group* nagrađen je za svoj kvalitet od strane časopisa *Sunday Times* gde je kompanija ocenjena za jednu od 25 najboljih kompanija za zaposlenje, časopisa *Leisure and Hotels* u 2007., 2008., 2009. i 2010. godini, kao najcenjenija kompanija u Velikoj Britaniji, od strane Američkog društva za obuku i razvoj u 2010. godini kao organizacija u kojoj se ostvaruju najbolji programi učenja i razvoja zaposlenih i od strane časopisa *Personnel Today* u 2010. godin, gde je nagrađena za Inovacije u procesu zapošljavanja.

To je pokazala i proslava rezultata u julu 2010. godine kada je oko 3.000 hotela širom sveta proslavljala primere najbolje usluge kroz priče napisane od strane zaposlenih širom sveta, kao što je primer menadžera koji je uspeo da organizuje venčanje za 130 ljudi u roku od sat vremena ili zaposlenu u odeljenju domaćinstva koja je u roku od 10 minuta oprala, osušila i ispeglala odelo gosta i tako obezbedila da gost stigne na vreme na ugovoren sastanak sa čistom odećom.

Sve prikazano ukazuje da međunarodni hotelski lanac *InterContinental Hotels Group* ima sve karakteristike savremenog organizacijskog ambijenta koji podstiče kvalitet usluge sa kompleksnim pristupom motivisanju zaposlenih uz uvažavanje individualnih potreba zaposlenih, sa otvorenim kanalima komuniciranja u oba smera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i kompanije i korisnika usluga. Ambijent koji podstiče kreativnost, stručnost, inovacije i razvoj znanja zaposlenih, povećava zadovoljstvo zaposlenih i podstiče zaposlene na pružanje usluge visokog kvaliteta koju globalni korisnik očekuje. Upravo je to faktor uspeha i liderske pozicije koju danas kompanija *InterContinental Hotels Group* zauzima na globalnom tržištu.

## 5. Zaključak

U promenljivom poslovnom okruženju hotelske organizacije mogu da opstanu i ostvare svoje dugoročne ciljeve samo uvođenjem sistema menadžmenta kvaliteta koji postaje osnova kompetentnosti na globalnom tržištu i fundamentalni način vođenja organizacije. Hotelski lanci su nosioci standarda kvaliteta u oblasti hotelijerstva i značajno utiču na

Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta – Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group definisanje standarda u svim domenima poslovanja. Doslednom primenom standarda hotelski lanci stvaraju globalni kvalitet i obezbeđuju globalnu prepoznatljivost.

Međunarodni hotelski lanac *InterContinental Hotels Group* predstavlja primer najbolje prakse brige o zaposlenima u oblasti hotelijerstva. Kompanija jasno ukazuje da suštinu njenog uspeha, sticanja i održavanja konkurentске prednosti na tržištu, čine njeni zaposleni.

Zadovoljstvo gosta je najvažnije, a ostvaruje se kroz zadovoljenje materijalnih i nematerijalnih, potreba korisnika, kroz niz različitih sadržaja i pogodnosti koje pružaju objekti lanca *InterContinental Hotels Group*.

Kako bi osigurala da svi zaposleni na različitim krajevima sveta ostvaruju misiju organizacije stvarajući „hotele vrhunske usluge koji će gosti voleti”, kompanija se obavezala na stvaranje okruženja i kulture koja će zaposlenima pomoći da ostvare najbolje rezultate, a takav program kompanija je nazvala „Soba za tebe”. Jedan od najvećih izazova za ovaj hotelski lanac je upravo privlačenje, zadržavanje, motivacija i podsticanje zaposlenih da ostvare osnovni cilj kompanije. Međunarodni lanac svojim zaposlenima daje četiri obećanja kroz program brige za zaposlene, koja su vezana za početak njihovog radnog angažovanja, aktivno uključivanje zaposlenih u poslovanje, mogućnosti za razvoj i napredovanje i priznanja za njihov doprinos. Samo motivisani, obučeni, zadovoljni i zaposleni, koji stalno teže inoviranju svojih znanja i veština, mogu doprineti kvalitetu proizvoda i usluga i povećanju zadovoljstva gostiju.

Brojne nagrade ukazuju da kompanija ima jedan od najboljih programa brige za zaposlene u svetu. Program brige za zaposlene hotelskog lanca *InterContinental Hotels Group*, treba da postane model za sve organizacije u hotelijerstvu, jer samo zadovoljni zaposleni mogu dati svoj puni doprinos, osigurati visok kvalitet usluge i obezbediti konkurentsku prednost i dugoročni uspeh organizacije.

Napomena: Ovaj rad je deo Republičkog projekta *III47007*, Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Vlade Republike Srbije.

## 6. REFERENCE

1. Boardman, J. Barbato, C.: *Review of socially responsible HR and labour relations practice in international hotel chains*, International Labour, Office, ILO Sectoral Activities Programme - Geneva: ILO. (2008)

Jovičić A., Petrović M. D., Vujučić D.

2. Bordas, E.: Najnovije tendencije u hotelskom marketingu, HUH INFO – stručno informativno glasilo Hrvatske udruge hotelijera i restoratera, kongresni materijal sa IX kongresa hrvatskih hotelijera i restoratera, Sheraton Hotel Zagreb, Opatija-Zagreb, str.5. (2005)
3. Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija (2003)
4. Dessler, G.: *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd. (2007)
5. Glačić, V. Ivanović, S.: *Menadžment zadovoljstva gosta*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka (2008)
6. InterContinental Hotels Group: *Annual Business Review 2010*
7. Ivancevich, J.M. Lorenzi, P., Skinner, S.J. with Crosby, P.B.: *Management, Quality and Competitiveness*, Chicago: Irwin. (1994)
8. Kontić, Lj.: *Inovacije – izazovi za budućnost*, Zadužbina Andrejević, Beograd. (2008)
9. Kosar, Lj. : Znanja i vjestine kao komponente kvaliteta ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu, *International Journal "Total Quality Management & Excellence"*, Vol. 34, No.3 - 4, 2006, YUSQ EQW 2006. (2006)
10. Kosar, Lj: *Hotelijerstvo: teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd. (2002)
11. Kosar, Lj. Rašeta, S.: *Izazovi kvaliteta*, Viša hotelijerska škola, Beograd. (2005)
12. Mašić, B.: *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd. (2009)
13. Robbins, S.P., Coulter, M. (1995): *Management*, Prentice Hall, Inc., (1996)
14. Stanković, M.: Menadžment kvalitetom turističke agencije, *Festival kvaliteta, 35 Nacionalna konferencija o kvalitetu*, Kragujevac 13-15 maj (2008).
15. Ugboro, I. Obeng, K.: Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Jornal of Quality Management*, vol. 5. 247-272 (2000)
16. Vujić, D.: *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Treće izmenjeno i dopunjeno izdanje, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd. (2008)
17. Zvanična internet prezentacija hotelskog lanca *InterContinental Hotels Group*, <http://www.ihgplc.com/>
18. Zvanična internet prezentacija Međunarodne organizacije za standardizaciju, <http://www.iso.org/iso/home.html>

Briga za zaposlene kao princip menadžmenta kvaliteta –  
Studija slučaja hotelskog lanca Intercontinental Hotels Group

# EMPLOYEE CARE PROGRAMME AS A PRINCIPLE OF QUALITY MANAGEMENT - CASE STUDY OF INTERNATIONAL HOTEL CHAIN INTERCONTINENTAL HOTELS GROUP

<sup>1</sup>Ana Jovičić

<sup>2</sup>Marko D. Petrović

<sup>3</sup>Dunja Vujičić

<sup>1</sup> Faculty of Sciences, University of Novi Sad,  
21000 Novi Sad, Serbia

(ana.jovicic@fondmt.rs, marko.d.petrovic@uns.ac.rs)

<sup>2</sup> Faculty of Tehnical Sciences, University of Novi Sad,  
21000 Novi Sad, Srbija  
(dasha021@gmail.com)

**Abstract.** The main aim of paper is to anticipate this concept, on the basis of all the theoretical achievements and business analysis, in order to emphasize importance of quality concept as a premise in satisfying customers' needs. According to modern business concepts, quality has become a real tool for business goals achievement. Quality management system is built on eight basic principles. Quality, as a concept, is becoming a major competitive parameter on international market and is set as number one priority and responsibility for the employees in each company worldwide. Subject of this research is concept of employees care programme in a hotel chain InterContinental Hotels Group and its impact on global success of the company.

**keywords:** quality management, personnel care programme, InterContinental Hotels Group