

Прегледни рад

УДК: 338.488.2:640.4
005.963

Перманентно учење запослених у хотелу и њихова заједничка визија организације

Перо Петровић¹, Драган Живковић²

¹ Институт за међународну политику и привреду, Географски факултет, Београд

² Хотел „Мажестик“, Београд

Сажетак: Учећа организација (перманентно учење запослених) је концепт који постаје све више раширена филозофија у свим адаптивним компанијама, од највећих транснационалних, до оних најмањих. Запослени, на свим нивоима, у хотелској организацији, индивидуално и колективно, углавном континуирано, повећавају свој капацитет учећи тако да њихово ангажовање за резултат има управо реализацију оних задатака за које су задужени. Рад има за циљ да укаже да учећа хотелска организација, посебно у условима кризе, напредује у променама, односно адаптивности и флексибилности. У промене се иде са укупним капацитетом и са јасним циљевима и планом. Свакако да и добро одмерене промене носе ризике, али и повећане могућности на све турбулентнијем туристичком тржишту, на коме се стално дешавају бурне промене. Недовољна брзина прилагођавања, а камо ли стагнирање, води у пропаст пословних активности. Стога у перманентно учећој хотелској организацији запослени стално проналазе изворе информација и уче на искуствима других учесника на туристичким тржиштима, а изнад свега дискутују о потребама туриста и гостију. Зато се учење запослених олакшава на све могуће начине и награђује, јер је за сваког појединца велика сатисфакција ако се његов рад цени. У таквој организацији се охрабрују и експерименти, иницијативе и иновације, а свако индивидуално учеће се стимулише и охрабрује у хотелској компанији. Успеси али и грешке се анализирају и саопштавају јавно, јер се у учећој организацији развија и партиципира осећај за бригу о сваком појединцу. То је стога што се савремена заједничка визија организације која учи мора градити на темељу индивидуалних визија чланова хотелске компаније.

Кључне речи: организација, учећа, запослени, визија, финансирање

JEL класификација: M21, K14, L83

Continuing education of hotel employees and their shared vision of the organization

Abstract: A learning organization (continuing education of the employees) is a concept that is becoming an increasingly widespread philosophy in all adaptable companies,

* pera@diplomacy.bg.ac.rs

** Пројекат из области основних истраживања Министарства просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије: „Србија у савременим међународним односима: стратешки правци развоја и утврђивања положаја Србије у међународним интегративним процесима – спољнополитички, међународно економски, правни и безбедоносни аспекти“, шифра Пројекта: 179029 (2011/2017).

from the largest transnational to the smallest ones. Employees at all levels of the hotel organisation, individually and collectively, mainly continuously, increase their capacities through learning so that their engagement results in the accomplishment of the very tasks they are responsible for. The work aims to point out that learning hotel organisations, especially in crisis conditions, progress in changes, that is in adaptability and flexibility. The changes are to be undergone with the total capacity and with clear goals and plans. Certainly, even the well-measured changes carry risks and increased opportunities at the increasingly turbulent tourist market with constant tumultuous changes. The insufficient speed of adjustment, let alone stagnation, leads to the failure of business activities. Therefore, in the permanent learning hotel organisation, employees constantly find information sources and learn from the experiences of other participants in the tourist market, and, above all, discuss the needs of clients and customers. For this reason, the employees' learning is facilitated in all possible ways and rewarded for it is a great satisfaction for each individual if their work is valued. In such an organization, experiments, initiatives and innovations are encouraged, and each individual's participation is stimulated and encouraged in the hotel company. Achievements as well as errors are analysed and disclosed publicly since the sense of caring about each individual is developed and participated in the learning organization. This is because the contemporary shared vision of the learning organization should be built on the vision of individual members of the hotel company.

Keywords: organisation, learning, employees, vision, finances;

JEL classification: M21, K14, L83

1. Увод

Перманентно учење запослених у хотелској компанији, односно, „организација која учи“, али и сви запослени у њој (посебно у хотелској индустрији где је огромна флукуација радне снаге), превазилази оквире савременог начина хотелског пословања и све више постаје пословна филозофија не само у оперативном, свакодневном понашању на туристичком тржишту, него и као кључни елемент стратегијског управљања. То пословно понашање се нарочито односи на хотелске организације у условима наглих и дуготрајних финансијских и безбедносних криза, али и применом нових информационих и телекомуникационих система. С друге стране, треба имати у виду да друштво знања, свих применљивих нивоа и облика, је оно у којем разни облици знања представљају основне компоненте било које људске активности. То је друштво у коме знање постаје главна креативна снага. Стратегијско управљање људским ресурсима у хотелским организацијама односи се како на оне највеће, мултинационалне, тако и на оне најмање, као што су хотелске компаније или оне из области туристичко-угоститељског консалтинга. У контексту стратегијског управљања у хотелским организацијама учећа организација представља ону у којој запослени на свим нивоима, индивидуално и колективно, у континуитету, увећавају свој капацитет знања учећи, а то треба за ефекат да има повећање нивоа ефикасности пословања. Неоспорно, учећа организација стално обавља креативне промене које доводе до напретка у пословању. Хотелске организације у промене иду целим капацитетом са јасним циљевима, стратегијским и оперативним планом. Нису све промене благотворне, нарочито оне које се уносе са закашњењем, стога оне собом носе ризике, али и велике могућности за успех на хотелском и туристичком тржишту. Управо је туристичко тржиште онај део

интегралног светског тржишта које је најподложније кризним ситуацијама (повећани број терористичких напада на туристичким дестинацијама). Водећи менаџери у учећој организацији не смеју организацијску визију поистоветити са својом личном визијом, напротив, заједничка визија свих запослених мора бити резултат заједничке интеракције појединаца у организацији, усклађивањем појединачних визија и њиховим развојем у заједничком смеру. Тај процес промене смера у изградњи визије, од визије која је наметнута са врха организације до заједничке визије која се ствара укључивањем свих запослених, представља дуготрајан и тежак пут и захтева значајне промене у хотелској организацији. Стога се креирање заједничке визије мора поспешити коришћењем научних и стручних метода и модела како би промене, у том смеру, биле што успешније и брже применљивије.

2. Туристичко тржиште тражи сталне промене рада

Сваки наступ на тржишту од организације изискује адаптивност и флексибилност чије елементе је неопходно уградити у концепт стратегијског управљања хотелским компанијама. Управо туристичко тржиште изискује сталне промене у пословном понашању хотелских организација. Истраживање и развој, у контексту стратегијског управљања, тражи сталне промене, јер стагнирање доводи до пропасти пословних активности. У учећој хотелској организацији запослени треба да стално проналазе изворе квалитетних и правремених информација, односно уче на искуствима других организација, а нарочито уважавају жеље и потребе туриста и гостију у прилагођавању својих хотелских производа и услуга. Стога се перманентно учење запослених олакшава на све могуће начине, али и награђује, јер се на тај начин верификују њихови начини, односно цени њихов радни допринос општем успеху. У учећој хотелској организацији охрабрују се експерименти, иницијативе и иновације, а сваки индивидуални допринос се награђује и охрабрује на свим нивоима управљања у хотелској компанији. С друге стране, и добри резултати, али и грешке се саопштавају јавно и подробно анализирају. У учећој организацији неопходно је да се развија и практикује осећај за бригу о сваком поједином запосленом, на било ком нивоу хијерархијске лествице (од појединих извршилаца до чланова управног одбора хотелске корпорације).

Супротно томе, хотелску организацију која не практикује перманентно учење као битан елемент стратегијског управљања карактеришу следећи елементи (Rosabeth, 2007):

- углавном, на нове идеје, које долазе са нижег нивоа, гледа се сумњичаво, зато што су нове и што су с нижег управљачког нивоа,
- критицизам се обилато изражава, а похвале се не изражавају,
- третирање проблема се узима као грешка потчињеног,
- одлуке о реорганизацији или променама политике се доносе у тајности и изненада се обелодањују запосленим,
- претпостављени сматра да добро познаје све оно што је важно у хотелском бизнису.

Промене у туристичком окружењу стимулишу хотелске компаније на трагање за хотелским иновацијама. Промене у условима смањене тражње, посебно повећање безбедоносног ризика, промене у условима понуде, посебно развој информационих технологија, као и жеља да се избегну строге регулативе које

подразумевају високе трошкове, представљају главне мотиве за настајање хотелских иновација. У циљу обезбеђења квалитетнијег живота образовање мора осигурати интеграцију знања из сектора као што су животна средина, економија и друштво. Такође, образовање се мора прилагођавати тржишту рада. Мора се осигурати доступност квалитетног образовања за све грађане. Не мање важно је, да се образовани људи оспособљавају у складу са променама у технологији и променама на тржишту рада. Да би се то остварило, мора се обезбедити сарадња на локалном нивоу између школе, привреде, друштва итд., као и на међународном нивоу између релевантних научно-образовних институција (Ланговић Милићевић и сар., 2013). Управо људски ресурси, у хотелским организацијама, са својим знањем, вештинама, искуством, енергијом и ентузијазмом чине највреднију активу тих организација и једини прави основ стварања конкурентске предности. Међутим, као и са другим ресурсима у хотелској организацији, неопходно је управљати и са људским ресурсима. Менаџмент људских ресурса обухвата активности којима се, пре свега, регрутују људски ресурси, прате њихове перформансе, одржавају и развијају њихове компетенције, врши развој каријере и награђивање. Ове активности морају бити тесно међусобно повезане и у функцији пословне стратегије хотела. Последице, стратегије људских ресурса треба да буду усклађене са стратегијом хотелског предузећа и стратегијама појединих послова. Ово произилази из саме суштине стратегије која, у ствари, представља претварање улагања у нематеријалну активу као покретача вредности у вредност.

3. Заједничка визија запослених у хотелској организацији

Заједничка визија у хотелској организацији мора се градити на темељу индивидуалних визија чланова организације. Вође у учећој организацији не смеју организацијску визију поистоветити са својом личном визијом, напротив, визија мора бити створена кроз заједничке интеракције појединаца унутар организације, усклађивањем индивидуалних визија и њиховим развојем у заједничком смеру. У том процесу вођа не сме наметати властиту визију околини, већ подржавати делатнике да и они отворено говоре о властитој визији, те онда, на темељу појединачних градити заједничку визију. Процес промене смера у изградњи визије, од визије наметнуте са врха хотелске организације до заједничке визије створене укључивањем свих запослених, дуготрајан је и тежак посао који захтева значајне организацијске промене. Примена научних и експертских метода и модела организацијског развоја може поспешити тражене промене коришћењем својих метода и алата. Рефлектирање о заједничкој визији отвара питања индивидуалног суделовања у заједничкој визији организације (Весић, 2011): *да ли сваки појединац мора делити заједничку визију организације?*

Одговор на то питање је негативан. Но, чињеница је да запослени који не деле заједничку визију са осталим члановима колектива обично не доприносе у једнакој мери као и остали.

Једном када је створена, заједничка визија хотелске организације постаје покретачка снага за промене због "*креативне тензије*" коју ствара (Senge, 1990).

Креативна тензија односи се на јаз између заједничке визије и садашњости и представља покретачку снагу која посвећене чланове хотелске организације води према заједничком циљу.

Човечанство је напредовало кроз историју, свладавало физички свет и развијало науку и стручност коришћењем **методе анализе** за разумевање и изучавање проблема. Метода анализе претпоставља растављање проблема на саставне делове,

проучавање тих делова и на темељу тога доношење закључака о функционирању целине. Према Сенгеу, такав линеаран и механицистички начин гледања постаје све неефективнији у решавању комплексних проблема данашњице зато што комплексне проблеме обележава *нелинеарна узрочна повезаност*.

Супротно наведеном, код *циркуларне каузалности* варијабле стално мењају улоге: сад су узрок и одмах затим последица у односу на другу варијаблу. Данашњим комплексним финансијским, а и туристичким светом доминира *циркуларна каузалност*, те су истинске егзогене силе веома ретке. Према томе, данашња **фрагментација** значајна је културална дисфункција друштва (Kofman & Senge, 1993). Разумевање извора и решења модерних финансијских проблема захтева напуштање линеарног и механицистичког начина размишљања и његову замену *не-линеарним и органским размишљањем* познатијим под називом **системско размишљање**: начином размишљања које даје примат целини у односу на делове. Када прихватимо идеју да системско мишљење, потичући људе да се фокусирају на цели систем, може унапредити *индивидуално учење*, тада морамо прихватити и закључак како је оно још значајније за хотелске организације. Обрасци односа (или системи) изведеница су менталних модела појединаца, односно њихове перцепције о начину међусобне интеракције значајних компоненти система. Различити људи имају природно различиту перцепцију о томе које су компоненте система важне и на који се начин међусобно односе. Да би дошло до организацијског учења појединци у организацијама морају бити спремни и оспособљени за откривање својих менталних модела, за њихово међусобно успоређивање, за расправе о разликама како би постигли **заједничку перцепцију обележја система**. Усклађивање менталних модела упућује на изградњу заједничке визије. Могуће је да квалитетни разговори појединаца доведу до стварања заједничке визије, но, због велике комплексности проблема, обично је потребно коришћење додатних вештина и алата развијених од стране системских мислиоца. Било да се користе једноставни (дијаграми) или комплексни алати (компјутерско моделирање) они су витални инструменти у стварању заједничке визије.

Тимско учење (или организацијско учење) оствариво је у ситуацијама када група људи која делује унутар неког система дели заједничку визију о томе које су компоненте тог система и како се оне међусобно односе. У првом тренутку људи уче један од другог у процесу делења различитих перспектива. Многи су организацијски проблеми решиви једноставним усклађивањем перспектива. Кооперација је пример учења којим појединци уочавају припадност истом пословном систему. Учење се наставља тестирањем заједнички створене визије пословања. У условима високе комплексности околине, снажна заједничка визија омогућава члановима организације проверу њихових претпоставки, тражење полуге и тестирање различитих политика (Петровић, 2007).

Системско размишљање представља значајни продор у начину размишљања људи који захтева прихватање нове парадигме. Иако "учећа организација" у стварности не постоји, могуће је артикулисати како би она у стварности могла изгледати. У том контексту "учећа организација" би била ентитет у којој би запослени *"...заиста волели радити и која би била успешна у свету растуће међуовисности и промене."* (Kofman & Senge, 1993). Према Сенгеу, системско размишљање је кључна дисциплина учеће организације, јер захтева нову перцепцију појединца и његове улоге у свету: *"...промена начина размишљања у темељима је учеће организације...том променом појединац се више не види одвојеним већ повезаним са светом, проблеми са којима се боримо нису проузрочени 'негде споља' већ су продукт нашег властитог размишљања и деловања. Учећа организација је место*

на којем појединци континуирано откривају начин којим сами стварају и мењају пословну реалност...".

Системско размишљање захтева од практичара који послују на туристичком тржишту (Петровић и Петровић, 2015):

- усвајање вештина и алата системског размишљања,
- доживотну посвећеност,
- суделовање већег броја чланова организације,
- стварање тзв. "заједнице посвећених".

Идентификација каузалних кругова или "кругова повратне везе" у темељима је системског размишљања. Ти кругови по својим обележјима могу бити (Петровић, 2009):

- појачавајући,
- уравнотежујући,
- садржавати кашњења.

Изградња модела захтева концептуалну формализацију менталних модела о међузависностима битних компоненти комплексних система ради провере понашања проматраних варијабли. Нажалост, изградња квалитетних модела захтева велико умеће и искуство. Из тог је разлога литература о том подручју релативно мала. У изградњу модела се обично укључују професионални моделари који проводе анализу система и повезују корисника (клијента) и програмере (математичаре) који раде на формализацији модела. Системско размишљање, у предузетништву, уобичајено се дели на две основне компоненте (Весић, 2016):

- квалитативно (*soft system dynamics*),
- квантитативно (*hard system dynamics*).

Важно је напоменути да је корпус знања системског размишљања у многоме развијен захваљујући 30-годишњим квантитативним истраживањима, а да његова примена у пракси има захвалити квалитативном приступу. Технологија на пољу изучавања динамике система последњих је година невероватно напредовала тако да је релативно јефтин и квалитетан софтвер постао оперативно доступан широким заинтересованим масама.

4. Фазе процеса учења у хотелској организацији

У савременим условима, времену модерног бизниса, модерног начина пословања и глобалних финансија и глобалних туристичких кретања, када се цео свет може сместити у једно „глобално село“, све ређе можемо видети хотелске организације засноване на старинским, превазиђеним, методама пословања. Јер, како време одмиче, оно са собом носи и извесне промене које морамо следити и правила којих се морамо придржавати да бисмо опстали у том свету модерног хотелског пословања.

Самим тим, хотелске компаније које су биле засноване на „старим“ начинима пословања, полако губе на вредности, заостају у „трци“ за конкуренцијом и нестају са „борбеног поља“ на коме се одвија „битка за опстанак“. Међутим, да би хотелске компаније избегле овај „нестанак“, морају одмах да направе одређене кораке у промени свог начина пословања. Основни корак који је потребно предузети јесте комплетна трансформација садашњег, постојећег стања и моментални прелазак у „компанију која учи“, из простог разлога што је данас знање моћ. Процес и способност учења је иманентна карактеристика сваког

људског бића, али организације и структуре у којима људи функционишу током свог живота ту способност, саме по себи, немају.

Ово може довести до тога да чланови такве организације у недостатку идеја водила које она треба да пружи дођу у ситуацију да не разумеју и не могу да се суоче са насталом променом или ситуацијом. Зато хотелска организација која константно тежи проширењу својих способности, а у циљу остварења супериорних перформанси, мора настојати и остварењу фундаменталне промене начина размишљања и перцепције, односно, ума својих чланова, запослених у хотелијерству. Основна разлика између „хотелских организација које уче“ и традиционалних организација јесте добро овладавање над тзв. основним дисциплинама, односно „кључним технологијама“.

Међутим, да би традиционална организација прерасла у „организацију која учи“, потребно је испунити неколико основних задатака и обезбедити основне менаџмент елементе од којих су најважнији (Весић, 2016):

1. системско размишљање,
2. управљање собом,
3. генерисање „менталних шаблона“,
4. стварање заједничке визије, и
5. тимско учење.

Међутим, тек након испуњења ових услова и обезбеђивања ових елемената, хотелска организација има потенцијала да прерасте у „организацију која учи“. Организације које уче захтевају сасвим нови приступ управљању и лидерству. Према концепту „организације која учи“ лидер је одговоран за стварање организације у којој људи константно проширују своју способност за схватање комплексних питања, кристалишу своју визију и унапређују заједничке „менталне шаблоне“, односно лидер је одговоран за континуирани процес учења.

У „организацији која учи“ постоје три типа лидера (Весић, 2011):

1. лидер-дизајнер,
2. лидер-стјуард и
3. лидер-учитељ.

Међутим, треба имати у виду да њихова улога се мења у зависности од типа коме припадају. Приоритет је, дакле, неговати знање и циљеве које људи осећају као своје сопствене.

Може се, готово са великом сигурношћу рећи да се „учећа организација“ развија кроз одређене фазе.

Прва фаза описује традиционалну хијерархију, у којој топ менаџери задржавају централизовану контролу над акцијама унутар организације, контролишу стратегије и односе са купцима и окружењем.

У другој фази развоја, топ менаџери се окрећу овлашћивању (осамостаљивању) запослених, дајући им одговорност за радне одлуке и акције.

Трећа фаза настаје када су запослени укључени и у постављање стратешког правца пословања. Они раде са купцима, праве изборе у вези са стратегијом компаније и тактикама које треба да обезбеде успех у том окружењу.

У одређеном смислу, настанком „учеће организације“ повећава се обим знања хотелске компаније, али и сваког хотела или туристичког објекта.

Учећа организације је разбила претходну вертикалну структуру, која је раздвајала менаџере од запослених. Нове организационе структуре представљају револуцију у размишљању и стављају тим испред појединца. Чланови тима преузимају, на себе, одговорност и доносе одлуке у вези са послом.

С друге стране, међутим, раст „организације која учи“ нарочито у хотелијерству, не мора се овде зауставити. Постоји сет мера које могу допринети увећању

способности организације да учи. Неки од предлога су: стварање услова у којима су људи вољни да примене своје знање, поделе га и међусобно га активно размењују; успостављање организационе структуре тако да људи имају довољно простора и прилика да стичу искуства и размишљају; дозвољавање запосленима да размишљају о балансу између својих сопствених амбиција и заједничке амбиције организације; установљивање „тимова за унапређење“ које карактерише склад личности, вештина и начина учења, и други.

Да би једна организација успешно постала „организација која учи“, неопходно је почети са „учењем“ тимова у тој организацији. Учење тима представља поравнање и развој капацитета тог тима у остварењу резултата којима теже чланови тима. Заснива се на сопственом „савлађивању“, за талентоване тимове састављене од талентованих индивидуа. Постоји више компоненти тимског учења, а први (и можда најважнији) јесте дијалог, на свим нивоима менаџмента, од дневог до стратегијског. Стога се ту јављају различите дилеме и питања.

Какав би се закључак могао извести из овога?

Зашто су „организације које уче“ тако битан део новог начина пословања да се без њих не може?

Зашто ризиковати једну „добро утврђену“ структуру?

Да ли је све то вредно толиког ангажовања?

Конверзија традиционалне организације у организацију која учи, значи промену става који она заузима према будућности. И док је традиционална организација умерена на адаптирање будућности, при томе не улажући напор да истински разуме зашто су неке промене нужне, нити уважавајући потенцијал људских ресурса она умањује своју вредност и скраћује свој „век трајања“. Организација која учи ствара будућност захваљујући томе што информације, знање и људске ресурсе уздиже на пиједестал. Она јесте будућност савременог пословања.

5. Закључак

Стратегијски менаџмент људских ресурса, посебно у туризму и хотелијерству, се управо бави релевантним аспектима менаџмента људских ресурса у процесу формулисања и имплементације пословних туристичких стратегија. Концепција *"учење организације"* развијена је на темељу идеја истакнутих научника и посленика организацијског развоја и динамике система, а примењена у туризму и хотелијерству. Допринос организацијског развоја концепту *"учење организације"* уочава се у истицању људске димензије организације и нагласку на важност људи (с обе стране, и гостију и запослених у хотелу). Дисциплине описане у овом чланку разликују се од традиционалног менаџерског приступа по томе што су у првом реду *"...личне' дисциплине. Свака од њих бави се нашим начином размишљања, аспирацијама, односима и учењем."* Аутори овог рада концепт *"учење организације"* смештају у оквир растућег поља организацијског развоја у хотелијерству. Према нашим сазнањима, организација која би у потпуности носила карактеристике *"учење организације"* још увек не постоји. Но, чињеница је да најуспешније хотелске организације света улажу велике напоре у имплементацију овог концепта у настојању постизања одрживе конкурентности на туристичком тржишту. За развој хотелских и уопште туристичких производа који нуде супериорну вредност у односу на конкуренте, потребна је организација са дубоко укорењеним знањем и способношћу учења. Захваљујући учењу стичу се нова знања, односно, резултат процеса учења је знање. Заједничка визија запослених у хотелским организација заснива се на знању и односу према

разноврсном знању, односно способности његовог усвајања. Оно је једна од темељних одредница организационе способности и трајна основа конкурентске предности у хотелијерству. У таквим условима увећање вредности претпоставља формулисање и имплементацију нових стратегија које уважавају саму природу и значај овог ресурса. Дакле, перманентно учење запослених не утиче само на креирање и спровођење заједничке визије свих запослених у хотелу него и на низ перформанси што се тиче савременог профилисања људских ресурса. Наиме, овај врло актуелан и креативан приступ менаџмента хотела применљив је на радну снагу у хотелу чија је основна карактеристика велика флукуација кадрова на свим нивоима. Учење запослених у континуитету утиче на: већу мотивисаност, на креирање и спровођење иновација, на повећање радног елана (учинка), на конструктивну флексибилност у обављању послова, на квалитетан однос према гостима, на повећну перцепцију запослених, као и на друге, скривене перформансе запослених, које се активирају у одређеним, а нарочито кризним, ситуацијама.

Литература

1. Весић, Д. (2011). *Специфични облици људских ресурса*. Београд: Институт за међународну политику и привреду.
2. Весић, Д. (2016). *Предузетништво и предузетнички менаџмент*. Београд: Институт за међународну политику и привреду.
3. Kofman, H. & Senge, P. (1993). *Learning Organization*. UK: Oxford Presse.
4. Ланговић Милићевић, А., Цветковски, Т. и Ланговић, З. (2013). Менаџмент и образовање у условима глобализације. *Менаџмент у хотелијерству и туризму*, 1(1), 67-73.
5. Петровић, П. (2007). *Туризам и пословна дипломатија*. Нови Сад: ПМФ – Департман за географију, туризам и хотелијерство.
6. Петровић, П. (2009). *Предузетнички менаџмент*. Нови Сад: ПМФ – Департман за географију, туризам и хотелијерство.
7. Петровић, П. и Петровић, Ј. (2015). Оцена перформанси запослених у хотелској организационој политици. *Хотел линк*, 25/26, 88-99.
8. Rosabeth, M. K. (2007). *Human Resources Management in Hotel Industry*. Harvard Business Review.
9. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. London.

Примљено: 13.12.2016. Враћено на дораду: 16.01.2017. Прихваћено: 23.01.2017.