
CRITERIAS AS ELEMENTS OF THE MULTI CRITERIA ANALYSIS IN SELECTION OF PERSONNEL IN THE TOURISM INDUSTRY

Anđelka Štilić

The College of Tourism, Serbia, andjelka@visokaturisticka.edu.rs

Abstract: The focus of this paper is on the criteria in the multi-criteria analysis in the selection of personnel in the tourism industry. In the introductory part, the context of multi-criteria analysis as the decision-making segment is given, and subsequently, basic human resource management concepts with the emphasis on personnel selection are presented using the methods of multi-criteria analysis. The concepts of criteria and preferences are also defined and illustrated through the literature; and personality tests, whose results can be an integral part of the criteria, are briefly overviewed.

Keywords: multi-criteria analysis, HRM, criteria, preference, weight factors

KRITERIJUMI KAO ELEMENTI VIŠEKRITERIJUMSKE ANALIZE ZA IZBOR KADROVA U TURISTIČKOJ PRIVREDI**Anđelka Štilić**

Visoka turistička škola strukovnih studija, Srbija, andjelka@visokaturisticka.edu.rs

Sažetak: Fokus ovog rada je na kriterijumima u višekriterijumskoj analizi prilikom izbora kadrova u turističkoj privredi. U uvodnom delu dat je kontekst višekriterijumske analize kao segmenta teorije odlučivanja. Zatim su predstavljeni osnovni pojmovi upravljanja ljudskim resursima sa akcentom na izboru kadrova korišćenjem metoda višekriterijumske analize. Definisani su i kroz literaturu ilustrovani pojmovi kriterijuma i preferencija. Dat je i kratak osvrt na testove ličnosti čiji rezultati mogu biti sastavni deo kriterijuma.

Ključne reči: višekriterijumska analiza, HRM, kriterijum, preferencija, težinski faktori

UVOD

Višekriterijumska analiza pripada interdisciplinarnoj teoriji odlučivanja kojom se bave filozofi, sociolozi, psiholozi, politikolozi, ekonomisti, matematičari, inženjeri, statističari i informatičari. Višekriterijumska analiza kao jedna od mlađih disciplina teorije odlučivanja istorijski gledano pripada aksiomatskoj fazi, a istovremeno participira kroz sva tri ugla posmatranja – ona pre svega ima normativni pristup, ali su prisutni i deskriptivni i preskriptivni elementi, čime rezultati njenog delovanja obogaćuju sva tri aspekta teorije odlučivanja, (Štilić, A. and Njeguš A.2019).

VIŠEKRITERIJUMSKA ANALIZA KAO INSTRUMENT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Pojam *ljudski resursi* je relativno nov. Naime, ušao je u upotrebu uz brojne kritike. Dok kritičari izraza smatraju da je on ponižavajući za ljude jer ih izjednačava s objektom upravljanja, pristalice izraza ističu da time prestaje praksa prema kojoj su svi drugi resursi važniji od ljudi. Pojam ljudski resursi dobija i novo značenje – ne označava samo zaposlene nego i njihove sveukupne potencijale.

U upravljanje ljudskim resursima HRM (*human resource management*) ubrajaju se međusobno povezane aktivnosti od kojih su najvažnije: planiranje poslova i definisanje ljudskih resursa za te poslove, regrutovanje potencijalnih kandidata za zapošljavanje, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novih zaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, upravljanje učinkom i ponašanjem, motivisanje, poštovanje zakonskih propisa, te otpuštanje, – (Safari, et al. 2014). Zapravo, kritična faza HRM je kadrovska selekcija kojom se uglavnom vrši planiranje / izbor ljudskih resursa koje će odrediti input / kvalitet osoblja (Chien and Chen, 2008).

Kako navode mnogi istraživači, proces selekcije kadrova je usmeren na izbor radnika (kandidata) sa najvećim potencijalom, a na osnovu predefinisanih kriterijuma za popunjavanje slobodnih radnih mesta – (Kabak et al. 2012), (Zhang and Liu, 2011), (Baležentis et al. 2012). Usled složenosti, važnu ulogu u rešavanju problema izbora osoblja imaju analitički višekriterijumski metodi odlučivanja MCDM (*MultiCriteria Decision Making*).

Informacioni sistemi u oblasti tržišta rada pružaju obilje podataka o potencijalnim kandidatima za posao čime nije rešen proces donošenja odluka – kako napraviti najbolji izbor između više alternativa. Značajnu podršku upravljanju ljudskim resursima HRM pružaju MCDM metode.

Ustanovljeno je postojanje pozitivne povezanosti između upravljanja ljudskim resursima i uspešnosti poslovanja (Saridakis et al. 2017). U svojoj studiji koristi tehnike meta-analize za procenu efekta odnosa između visokih performansi radne prakse (*high performance work practices*, HPVP) i mere učinka zasnovane na dostupnim longitudinalnim studijama. Takođe se ispituje da li je povećan efekat kada je u pitanju kombinacija različitih HPVPs ili kod konkretne pojedinačne HPVP, a prati se dejstvo i na operativne performanse, a ne samo finansijske.

Rezultati pokazuju da set integrisanih HPVP-a koji se međusobno osnažuju ima jači uticaj na performanse preduzeća nego što je to slučaj kod pojedinačnih HRM praksi i da je ovaj efekat statistički invarijantan u odnosu na operativne i finansijske performanse firme.

Nasuprot tome, (Angrave et al. 2016) dovodi u pitanje HR analitiku kao „*must have*“ sredstvo koje će osigurati budućnost ljudskih resursa unutar strateškog menadžmenta i transformaciju organizacionog učinka na bolje, tvrdeći da ukoliko se stručnjaci za ljudske resurse ne pozabave razvojem potencijala, ali i rešavanjem nedostataka ove nove oblasti i ako se operativno i strateški ne angažuje u razvoju boljih metoda i pristupa – malo je verovatno da će postojeće prakse za analizu ljudskih resursa doneti povećanje performansi i doprineti transformaciji. Potreban je drugačiji pristup analizi HR koji bi trebalo da započne pitanjem – kako se podaci o ljudskim resursima mogu koristiti za kreiranje, korišćenje i zaštitu vrednosti, a zatim da se nastavi pokušajem da se razviju odgovori na ova pitanja putem naprednijih oblika longitudinalnog multikriterijskog modelovanja.

KRITERIJUMI

Odlučivanje predstavlja spregnut sistem koji čine: donosilac (donosioci) odluke, kriterijumi na osnovu kojih se donosi odluka, preferencijali tih kriterijuma i, na kraju, skup alternativa koji su zapravo informacije do kojih se došlo različitim vrstama obrade i analize izvornih podataka. Već na početku može se uočiti da odluku može donositi jedan ili više ljudi, da broj kriterijuma varira od jednog do prebrojivo mnogo, da se preferencijali razlikuju kada je u pitanju grupa donosilaca odluke kao i da se razlikuje broj alternativa koje se uzimaju u razmatranje. Da bi se uopšte govorilo o odlučivanju, neophodno je imati bar dve alternative i mogućnost (mehanizam) da se napravi izbor između njih.

Personalni kriterijum je mentalni merni instrument i pripada zoni racionalnog, na osnovu kojeg procenjujemo neke karakteristike samog sebe, drugog bića, predmeta ili pojave u najširem smislu reči. On je baziran na sistemu vrednosti, ali sam po sebi to nije. Takođe se može razmatrati kao potreban i dovoljan skup svojstava koje ono što se procenjuje (treba da) poseduje kako bi se kvalifikovalo u dva osnovna stanja: zadovoljava ili ne zadovoljava ili skalu stanja između ta dva. Na kriterijum se mogu primeniti atributi kao što su: strog, površan, nedovršen, ispravan... ali je to onda rezultat novog mentalnog merenja – ovog puta samog kriterijuma, tačnije, to bi bili kriterijumi o kriterijumu. Jedna ista osoba ne poseduje uvek iste kriterijume za procenu (istog) posmatranog, niti posmatrano može u vremenskom intervalu biti istovetno. Posmatrano (procenjavano) i kriterijum (procene) utiču jedno na drugo. Svako novo uviđeno svojstvo posmatranog, može umnogome da redizajnira sam kriterijum procene, ali na redizajn utiču pre svega ukupni mentalni procesi procenitelja, kao što su nova znanja, društveni kontekst, uticaj marketinga... ali i psihički procesi, kao što su stanje motivacije, usredsređenosti... (Štilić, A. and Njeguš A.2019).

Za razliku od personalnog kriterijuma, postoje i tzv. objektivni kriterijumi. Objektivni kriterijum je norma, a norme su definisale ekspertske grupe kao naučna pravila izražena kroz postulate, tabele, skale..., kako bi proces izbora ili ocenjivanja bio lišen subjektivne komponente sem ako donosilac odluke zaobilazi propisane norme. A da li je ovde subjektivnost ukinuta? Nije nužno, samo je smanjena jer se novim naučnim saznanjima stvaraju nove norme, ali ne postoji obaveza da se stare izbrišu i zanemare, te će se kod donosioca odluke pojaviti izbor – koju od normi da primeni, dakle subjektivnim odlučivanjem će izabrati određeni objektivni kriterijum ili skup kriterijuma, što proces vraća na nivo subjektivnosti. Ovome treba pridodati da su i eksperti zapravo subjekti i sve dok veštačka inteligencija ne preuzme ekspertske zaključke, preostaje nam elemenat subjektivnosti. Vreme pred nama možda pokaže da je to najbolje što može da nam se desi, (Štilić, A. and Njeguš A.2019).

Proces posmatran unazad, od odluke do kriterijuma, može ilustrovati generisanje i razvoj kriterijuma. Ako pođemo od krajnje subjektivne bihevoristički donete odluke ili niza takvih odluka, analizom elemenata odlučivanja može se pratiti proces formiranja kriterijuma kao iskustvene implikacije donetih odluka, (Štilić, A. and Njeguš A.2019).

Što se tiče kriterijuma za izbor zaposlenih u turističkom menadžmentu, u svojim istraživanjima Tesone i Ricci (2012) u evaluaciji koriste 107 kriterijuma koji se mogu svrstati u sledeće kategorije: 1) komunikacija, 2) upravljanje efikasnošću, 3) samostalno donošenje odluka, 4) liderstvo, 5) interpersonalno upravljanje, 6) međunarodna komunikacija i 7) upravljanje konfliktima. Kada je, međutim, reč o menadžerima koji rade u prodaji, kriterijumi su nešto drugačiji: 1) komunikacione veštine, 2) liderske veštine, 3) fleksibilnost, 4) odlučnost, 5) veštine pregovaranja, 6) analitičke veštine i 7) doslednost. Pomoći VASPAS metode, a na osnovu mišljenja tri eksperta, određeni su težinski faktori za svaku kategoriju: 1) komunikacione veštine – 0,23; 2) liderske veštine – 0,19; 3)

fleksibilnost – 0,17; 4) odlučnost – 0,13; 5) veštine pregovaranja – 0,13; 6) analitičke veštine – 0,08 i 7) doslednost – 0,06 (Karabasevic et al, 2016).

Za izbor menadžera u oblasti turizma važni su sledeći kriterijumi: energija, pokretljivost, samopouzdanje, originalnost i kreativnost, komunikacijske veštine i sposobnost postavljanja i praćenja ciljeva. Skorašnje zanimljivo istraživanje pokazalo je karakteristike menadžera koji ne uspevaju u svom poslu ili funkcijama: nepristojnost, odsustvo empatije, arogantno ponašanje, neiskrenost, prevelika ambicioznost, pogrešno tumačenje problema, nemogućnost delegiranja odgovornosti, nesposobnost timskog rada, nesposobnost strateškog mišljenja, sebičnost. S druge strane, dobro znanje i informisanost pružaju sigurnost u radu, ali i čine menadžera privlačnim. Sveukupan izgled, ponašanje, dobri maniri, način govora, elokventnost... sve to doprinosi uspešnosti menadžera u javnosti. Istinski lideri su visoko motivisane osobe sa težnjom za postizanjem uspeha, ambiciozni, snažni i originalni. Oni veruju u svoje lične vrednosti, imaju sposobnost da prihvate, obrade i interpretiraju ogromne količine podataka. Oni su sposobni da se prilagode različitim ličnostima i situacijama, ali takođe žele da uspeju kao lideri, (Petkovski, 2012).

Turizam je jedan od vodećih ekonomskih sektora koji, stoga, predstavlja veliki izvor zapošljavanja. Ovo tim pre što su razvoji novih oblika turističkih ponuda, od seoskog turizma, preko istorijskih ruta, puteva vina, survivor tura, medicinskog turizma, holističkih, meditativnih, veganskih... koncepata – doveli do toga da gotovo ne postoji područje koje se ne može prodati kao turistička destinacija. Turizam je višeslojna privredna grana koja objedinjuje najrazličitije segmente, što dovodi do toga da je pitanje kadrovske selekcije za poslove u turističkoj privredi sa veoma raznolikim kriterijumima.

Ukupno gledano, analiza zaposlenih u ovoj privrednoj grani pokazuje da postoji visok nivo zaposlenosti žena, visok starosni nivo zaposlenih, visok udeo nekvalifikovanog osoblja kao i zahtevi za sezonskim radnim potencijalom, (Karabasevic et al. 2016). Zapravo, pobrojane strukture čine najveći broj zaposlenih u turističkoj privredi i to je komparativna prednost ove grane jer može da apsorbira manjinske i socijalno slabije grupe nižeg nivoa obrazovanja koji uz kraću obuku mogu kvalitetno da doprinesu turističkoj ili ugostiteljskoj organizaciji kao i svojoj egzistenciji. Kada je u pitanju menadžment zaposlen u turističkoj privredi, kriterijumi za uspešnost veoma su visoki. Oni moraju da imaju neophodna znanja, veštine i kompetencije koji će im pomoći da brzo reaguju na promene i da pravovremeno donose odluke o izvršavanju zadataka. Stoga je upotreba adekvatnih i kvalitetnih modela višekriterijumskog izbora kadrova od velikog značaja za dobijanje kvalitetne strukture zaposlenih u turizmu, pre svega na menadžerskim pozicijama.

Hibridni pristup zasnovan na korišćenju SVARA i VASPAS metoda predlaže se kao pristup izboru kadrova za poziciju menadžera prodaje u sektoru turizma (Karabasević et al. 2016). Pomoću VASPAS metode, a na osnovu mišljenja tri eksperta, određeni su težinski faktori za svaku kategoriju: 1) komunikacione veštine – 0,23, 2) liderske veštine – 0,19, 3) fleksibilnost – 0,17, 4) odlučnost – 0,13, 5) veštine pregovaranja – 0,13, 6) analitičke veštine – 0,08 i 7) doslednost – 0,06. Predloženi pristup se pokazao izuzetno lakim za primenu i upotrebu, a može da se koristiti i za rešavanje problema i u drugim oblastima.

Uspešan menadžer u turizmu i ugostiteljstvu kao lider, treba da bude dobro obrazovana osoba sa visokim nivoom kulture i informisanosti u različitim oblastima života. Uspešan pojedinac treba da poseduje odgovarajući temperament, karakter, volju, interese, stavove i fizičke osobine. Postoji različiti modeli ličnosti na osnovu kojih se može izvršiti testiranje a zatim i selekcija, jedan od njih uključuje sledećih pet dimenzija: uticajnost, upornost, prijatnost, prilagodljivost i senzibilitet, (Daft, 1999). Na osnovu autora (Cherniss and Goleman, 2001) svaka pojedinačna ličnost potvrđuje se kroz tri bitna elementa: karakter, kognitivnu inteligenciju i emocionalnu inteligenciju i te elemente treba razmatrati prilikom izbora kadrova. Po svojim performansama, a na osnovu istraživanja, veoma je zanimljiv Big five inventory (BFI) koji tretira: spremnost na izazove, savesnost, prijatnost, ekstrovertnost i emotivnu stabilnost, (John O. et al. 1999), (John O. et al. 2008). On je široko primenjivan i na univerzitetu Berkli (*University of California, Berkeley*) kako bi se izvršila predikcija rezultata i posebno obratila pažnja na potencijalno najtalentovanije, nezavisno od rezultata testova znanja.

ZAKLJUČAK

Kada je reč o karakteristikama/atributima koje preporučuju nekog kandidata za mesto u radnoj organizaciji, pominju se: upravljanje efikasnošću, samostalno donošenje odluka, interpersonalno upravljanje, međunarodna komunikacija, upravljanje konfliktima, komunikacione veštine, liderske veštine, fleksibilnost, odlučnost, veštine pregovaranja, analitičke veštine, doslednost, samosvest, samokontrola, društvena svest, timski rad... Jasno je da određene grupe naučnika na osnovu svog znanja i metoda preferiraju različite karakteristike za različite profile kadrova, (Petkovski, 2012), (Tesone and Ricci, 2012), (Bartram, 2004), (Cherniss and Goleman 2001), (Daft 1999)...

Sam proces pripreme podataka nad kojima će se vršiti neka MCDM metoda izbora kadrova ili bilo koji drugi hibridni model u kom se kombinuju MCDM tehnike sa neutralnim mrežama (*Neutral Networks*, NN) i/ili ekspertnim sistemima – složen je proces i potrebno je detaljno osmisлити svaki korak prikupljanja, obrade i klasifikacije podataka. U svakom slučaju, proces je daleko od standardizacije što otežava njegovu masovnu primenu, ali, s druge strane, istraživaču (kreatoru ili medijatoru konkretnog procesa donošenja odluke) ostavlja dovoljan prostor slobode za dalja istraživanja.

REFERENCE

- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1-11. doi: 10.1111/1748-8583.12090
- Baležentis, A., Baležentis, T., & Brauers, W. (2012). Personnel selection based on computing with words and fuzzy MULTIMOORA. *Expert Systems With Applications*, 39(9), 7961-7967. doi: 10.1016/j.eswa.2012.01.100
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The emotionally intelligence workplace. *How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations san Francisco: Jossey-Bass*.
- Daft, R. L. (1999). *Administração*. 4ª edição. Rio de Janeiro: LTC Editora SA.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The Big Five Inventory--Versions 4a and 54. Berkeley, CA: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative Big Five trait taxonomy: History, measurement, and conceptual issues. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 114-158). New York, NY: Guilford Press.
- Kabak, M., Burmaoğlu, S., & Kazançoğlu, Y. (2012). A fuzzy hybrid MCDM approach for professional selection. *Expert Systems With Applications*, 39(3), 3516-3525. doi: 10.1016/j.eswa.2011.09.042.
- Karabasevic, D., Stanujkic, D., Urosevic, S., & Maksimovic, M. (2016). An approach to personnel selection based on Swara and Waspas methods. *Bizinfo Blace*, 7(1), 1-11. doi: 10.5937/bizinfo1601001k.
- Petkovski, K. (2012). Required skills and leadership characteristics of a modern manager in tourism and hospitality. *UTMS Journal of Economics*, 3(1), 91-96.
- Safari, S., Karimian, M., & Khosravi, A. (2014). Identifying and ranking the human resources management criteria influencing on organizational performance using MADM Fuzzy techniques. *Management Science Letters*, 4(7), 1577-1590. doi: 10.5267/j.msl.2014.5.030
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. (2017). Exploring the relationship between HRM and firm performance: A meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.09.005.
- Štilić, Anđelka & Njeguš, Angelina. (2019). Primena metoda višekriterijumske analize u odabiru kandidata za rad u turističkoj privredi. 505-510. 10.15308/Sinteza-2019-505-510.
- Tesone, D. V., & Ricci, P. (2012). Hospitality industry expectations of entry-level college graduates: Attitude over aptitude.
- Zhang, S., & Liu, S. (2011). A GRA-based intuitionistic fuzzy multi-criteria group decision making method for personnel selection. *Expert Systems With Applications*, 38(9), 11401-11405. doi: 10.1016/j.eswa.2011.03.012