MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELSKIM KOMPANIJAMA SLOVENIJE

Svetlana Mihić
Fakultet za poslovno pravne studije
Novi Sad Grckoskolska br.2
Tel 00381 63 344 438
E mail drmihic@sbb.co.rs

Sažetak: *Prepoznavanje i implementacija dobre poslovne prakse u sektoru ljudskih resurasa je za hotelijerstvo, a takođe i za druge uslužne delatnosti, veoma važno ako ne i ključno u vođenju ovakvih kompanija. Ljudski resursi su odlučujući factor u dostizanju kvalitetne usluge i postizanju efekta zadovoljnog gosta, što daje samoj kompaniji dugoročne prednosti u odnosu na konkurente.U tu svrhu kompanije razvijaju veliki broj aktivnosti koje služe unapredjenju sektora ljudskih resursa. Ukoliko su pak ove aktivnosti stručno vođene i koordinirane, one dovode do sticanje trajnijih dobrih pozicija na tržištu i komparativne prednosti nad drugima. Teoretski ovaj naučni rad prezentuje veliki broj činjenica koje dokazuju važnost sektora ljudskih resurasa za uspeh same kompanije.*
Ključne reči: *ljudski resursi,HRM aktivnosti,menadžment.*

Abstract: *Recognizing and implementing good practices in human resource management (HRM) is for hospitality, as in other industries, an important, if not crucial, part of managing a company. Human resources are most important for achieving quality service and guest satisfaction, giving the company long-term competitiveness. Companies develop numerous activities to promote HRM. if those activities are related and coordinated, they lead to the ultimate goals of the company and improve its competitive position. The theoretical of this article presents a number or arguments explaining the importance of HRM for the company's success; good practices and key activities in the field. The analytical part presents results of a study conducted on a sample of hotel companies, evaluating the importance of human resources (HR) on the business; rating their activities in the field of HRM, and assessing development and practices in the hotel business.*
Key words: *human resources, HRM activities, management.*

1.UVOD

U turizmu, zaposleni predstavljaju najvažniji ako ne i krucijalni element u kreiranju visokog kvaliteta usluga kao i u samom zadovoljstvu korisnika usluga. (Uran, 2002), oni su takođe vrlo bitni i u samom procesu produktivnosti hotelijerskih kapaciteta. Vrlo je značajno da menadžment preduzeća adekvatno ohrabruje učešće zaposlenih u podizanju kvaliteta usluga koje se pružaju potrošačima. Ljudski potencijal kompanije tako predstavlja najvažniji izvor efikasne usluge koja se može pružiti potrošaču u okviru ove radno inetnzivne grane.

Iako ovaj koncept nudi niz prednosti, u okviru najsavremenije literature najčešće se pojavljuje pojam prihvatljivog turizma. Ovaj vid turizma daje posebno na značaju na samoj zaštiti materijalnih i prirodnih bogatstava, a ne zanemaruje i koncept i brigu o ljudskim resursima.Koncept ljudskih resurasa podrazumeva primenu adekvatnog koncepta koji sa jedne strane podrazumeva vrlo visok nivo usluga a sa druge strane nesme da zanemari ni zaštitu osnovnih vrednosti koje su predmet turističke ponude.

S toga u savremenom sektoru uslužnih delatnosti dva su najvažnija elementa koja kompaniji mogu da obezbede dugoročniju komparativnu prednost a to su ljudski resursi i gradnja turističke ponude na temeljima i principima prihvatljivog turizma.

2. DOBRA PRAKSA U SEKTORU LJUDSKIH RESURSA TURISTIČKE INDUSTRIJE

Veliki broj primera, adekvatnog implementiranja dobre organizacije sektora ljudskih resurasa u uspešnim kompanijama, dokazuju njihovu uspešnost i dokumentovana su i u mnogim stranim izvorima. Dobra praksa pokazala se kao univerzalna i dobro prihvatljiva . Jedan od najboljih primera koji su objavljeni u teoriji predstavlja i poznat je kao Pfeffer – ov primer koji se zasniva na efikasnosti. Pfeffer je kreirao visoko efikasni sistem koji je koristio šest osnovnih faktora:

- Poslovna sigurnost, koja za posledicu ima odanost i posvećenost zaposlenih kako samom poslu tako i poslodavcu, što za sobom povlači povećanu produktivnost. Ovaj factor zahteva dugoročno planiranje kao i dugoročne akcije koje će omogućiti zaposlenima osećaj sigurnosti.
- Selektivnost zaposlenih, podrazumeva adekvatne kriterijume u odabiru i selekciji kadrova koji će se zapošljavati na ovim poslovima. Selektivnost treba da se zasniva na odabranim i stručnim ljudima koji će obavljati ove poslove dok kritičnost u odabiru kadrova treba da počiva na jasno definisanim kriterijumima za izbor adekvatnih kadrova.
- Decentralizovano odlučivanje i timski rad predstavljaju treći factor koji determiniše uspešan razvoj sektora ljudskih resurasa u okviru uslužne industrije. Savremena hijerarhija odlučivanja podrazumeva disperziju vlasti na manje timove koji se medjusobno povezuju i podjednako učestvuju u odlučivanju , zaposleni na taj način svesno shvataju posledice njihovog odlučivanja i aktivno učestvuju u kreiranju odluka.
- Permanentno obrazovanje. Podrazumeva stalno napredovanje u postojećim i usvajanje novih veština i znanja, sve zajedno poboljšava kvalitet celokupne kompanije i pojedinca.
- Prividno eliminisanje hijerarhije, podrazumeva otvaranje mogućnosti za olakšano kumuniciranje i razmenu ideja, sve ovo dovodi do poistovećivanja sa osnovnim misijama kompanije.
- Komunikacija sa zaposlenima, omogućava sticanje poverenja, višega stepena informisanosti, bržu razmenu informacija a naročito u procesu donošenja strateških odluka.

Nadalje u našim istraživanjima , poseban akcenat će se staviti na komparaciju tradicionalnog vrednovanja ljudskih resurasa (HRM) i savremenog oblika i pristupa ovome sektoru.U nastavku rada biće prezentovan prikaz (Baum 1995) Tabela1. uporedne analize tradicionalnog i savremenog shvatanja HRM u sektoru turizma. Ova tabela sastoji se od pet klastera koji podrazumevaju

- istraživanja u oblasti zapošljavanja
- poslovno napredovanje i razvoj karijere
- nagrade i koristi
- obrazovanje, treninzi i razvoj
- menadžment kultura

Tabela 1. Prikaz tradicionalnog i savremenog shvatanja sektora ljudskih resursa (HRM) u okviru hotelske industrije (Baum, 1995)

Stara HR praksa	Novi pogledi na HR
Istraživanja u oblasti zapošljavanja Veliki promet radnika Ad hoc zapošljavanje bez dugoročnih planova i vizija, Zapošljavanje bez predhodne obuke, velika fluktacija radne snage i-iz drugih kompanija, Bez interesa za iznalaženje ključa u smanjenju fluktacije radnika	Pažljiva analiza ponude radne snage iz lokalne zajednice i dugoročna saradnja sa tržištem rada, Zaposleni se pažljivo biraju na osnovu kriterijuma koji su stvoreni emiriski i naučno, Velika fluktacija doživljava se kao problem u funkcionisanju kompanije
Poslovno napredovanje i razvoj karijere Nejasni kriterijumi za unapredjenje, Sezonski radnici se ne obučavaju i ne prolaze treninge, Pomeranje u hijerarhiji se doživljava kao ne lojalnost kompaniji, Mogućnosti u napredovanju su ograničene za žene, manjine, ljude sa invaliditetom	Planiranje i praćenje karijere svakog zaposlenog, Razvoj zaposlenog u saradnji sa lokalnom zajednicom, Sezonski i povremeni radnici se aktivno uključuju u sve oblike treninga, Jednaka prava za napredak svim zaposlenima
Nagrade i koristi Kompanije nude minimalne nagrade Nepostojanje bonova niti drugih oblika novčane stimulacije ili su oni neadekvatni	Dobro razvijena skala nagradjivanja i stimulisanja, Ugovori o dodatnim bonifikacijama i učešće u deobi dobiti,
Obrazovanje treninzi i razvoj Treninzi i obuke nisu planirani nego se dešavaju od slučaja do slučaja, Stariji zaposleni ne učestvuju u obukama, Gep između obrazovnog i sistema i direktnog rada u sektoru, Obuke su izolovane od ostalih radnji u sistemu kompanije	Planirane politike treninga i obuka, Treninzi se promovišu od strane menadžmenta koji aktivno učestvuje u istima, Obuke su povezane sa napredovanjem u karijeri, Partnerstvo između industriskog i obrazovnog sektora, Obrazovanje se zasniva na istraživanjima i potrebama
Menadžment kultura Autoritativna kultura zasnovana na strogoj hijerarhiji odlučivanja i raspodele moći, Zaposleni se tretiraju kao trošak, Zaposleni su daleko od procesa odlučivanja i moći, Zaposleni se doživljavaju kao prolazno osoblje	Zaposleni se tretiraju kao osnovna snaga kompanije, Participativna menadžment kultura koja se zasniva na demokratičnom načinu odlučivanja, Vitalne odluke se donose i u skladu sa opštim interesima društvene zajednice

Ovakva istraživanja su česta i uglavnom predstavljaju komparativne analize mnogih autora koji se bave problematikom HR u oblasti uslužnog sektora. Naprimer, važno je napomenuti istraživanje sprovedeno od strane Enz i Siquaw 2000 godine, koje govori o stanju u ovome sektoru u oblasti hotelske industrije SAD. Rezultati ovih istraživanja prvi put su objavljeni 2001 godine, slični su predhodnima i u istraživanjima takođe polaze od klasterizacije u pet oblasti – klastera. Studija ukazuje na prednosti i metode implemantacije savremenih oblika HR i njihov uticaj na poboljšanje opšteg stanja u HR sektoru.

3. AKTIVNOSTI U HRM

Dobra praksa u sektoru HRM zasniva se i proizilazi iz samih faza kroz koje prolazi HRM. Prema autoru, Falmholz (1982), spominju se šest faza: zapošljavanje radnika, faza razvoja, faza pozicioniranja, faza očuvanja, evaluacija i nagradjivanje.

Ovo sve može da se usporedi sa privremenim prikazom koji objašnjava da kompanije mogu sticati svoje komparativne prednosti na dva načina: privlačenjem zaposlenih sa visokim sposobnostima i osiguravajući im njihov dalji razvoj, ili im obezbediti posao koji će istaći njihove sposobnosti. Vrlo je važno da se obezbedi kontinuitet svih faza kao i da se sve faze usklade i omoguće harmonizirajući napredak.

Visoka percepcija se podrazumeva, ako ništa onda bar na poslednjem nivou, što na taj način obezbedjuje da sektor ljudskih resurasa postane komparativna prednosti kompanije.Kako god, implementacija je ograničena i nedovoljno primenljiva u praksi. Radno okruženje u turističkoj delatnosti je uglavnom takvo da ga bije loša reputacija, niske zarade, ograničenim mogućnostima za razvoj karijere, neobičnog radnog vremena, teškim psihičkim uslovima za rad, sporim obrtom kapitala, visokim troškovima radne snage, i niskom efikasnošću. Za radnu snagu u turizmu se predpostavlja da daje na kratak rok, nisku korist ili da je vrlo skupa na dugi rok. U takvim kompanijama stariji pripadnici menadžmenta poseduju većinu moći, menadžmen kultura se predstavlja kao autokratična i naredjenja se izvršavaju bez pogovora. Personal je uglavnom udaljen od sfere odlučivanja i kompaniski procesi odlučivanja su ne fleksibilni i daleko od bilo kakvog upliva radnika sa nižeg hijerarhiskog nivoa.

Tabela 2. Pogledi i očekivanja od strane starijih predstavnimaka menadžmenta u odnosu na menadžment kulturu i ljudske resurse (Istraživanje)

Operacioni sistem zasnovan na upravljačkim elemenatima	Broj ispitanih kompanija	Vrednost u procentima	Standardna devijacija
Zaposleni predstavljaju ključni izvor u kompaniji	22	4,73	0,46
Zaposleni se tretiraju kao vrednost	22	3,73	1,20
Demokratčna- Participativna menadžment kultura	22	3,77	0,75
Delegiranje odgovornosti na svim nivoima odlučivanja	22	3,64	1,26
Osoblje aktivno uključeno u donošenje odluka	22	3,59	1,10
Kultura kompanije okrenuta je ka široj lokalnoj i društvenoj zajednici kao i potrebama zaposlenih da učestvuju u procesu odlučivanja	22	3,59	1,05

- *Skala uzima opseg od 1 do 5, s tim što ocena 1 znači potpuno ne slaganje a 5 predstavlja suprotno.*

4. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje koje je sprovedeno odnosi se na godinu 2007 i uključuje kao što je ranije navedeno 22 hotelske kompanije u Sloveniji. Hotelski kapaciteti na kojima je sprovedeno istraživanje nalaze se praktično na celoj teritoriji Slovenije, od slovenačkih Alpa pa do primorskog regiona Portoroža i Kopra. ispitani kapaciteti su nadalje raspodeljeni u pet grupa, gde je svaka grupa posedovala više od jednog hotela, a to su sledeći ispitivani kapaciteti: Kompas hoteli, Kranjska Gora, HTP Gorenjka, Alpinum turistički kompleksi, Bohinj, Grand Hotel Toplice; Bled, Kompas Magistrat i Ljubljanski hoteli . Svaki od ispitanika posedovao je jedinstvenu kadrovsku službu. Uzorak od 22 hotela ustvari predstavlja veći broj hotelsko turističkih objekata, ali je potrebno imati u vidu da većina od njih ima jedinstvenu kadrovsku službu i slične aktivnosti iz oblasti hotelsko turističkog delovanja. Kompanije koje su ispitivane, od njih smo dobijali odgovore direktnim intervijuisanjem menadžmenta ili direktno od zaposlenih u sektoru HRM.. Pitanja su se odnosila na aktivnosti HRM departmana, na važnost i ulogu koju ovaj sektor ima, način na koji zaposleni uzimaju učešće u odlučivanju, HRM aktivnosti kao i razvoj ovoga sektora i praktična implementacija u konkretnim hotelima.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Rezultati istraživanja na uzorku 22 hotela u Sloveniji ukazuju na to da menadžment tih kompanija ukazuje na izuzetan značaj zaposlenih kao osnovni izvor daljeg razvoja ovih kompanija. Smatrase das u zaposleni više motivisani ukoliko se na njima primeni demokratski načini odlučivanja i ukoliko se odgovornosti u odlučivanju rasporede na sve nivoe

odlučivanja. (Tabela 2.) Rezultati ovih istraživanja, nadalje ukazuju da su uticaji zaposlenih na odlučivanje i – ili pregovore sa menadžmentom takvi da ukazuju na to, da zaposleni učestvuju u procesu ali da je njihov uticaj na krajnu odluku vrlo slab. Veliku pregovaračku snagu zaposleni imaju, u zaštiti njiohovih prava koje se odnose na direktan njihov posao kao i na izvršavanje konkretnih poslovnih zadataka. Najslabiji uticaj u odlučivanju, pokazuju ova istraživanja, imaju zaposleni na strateške odluke a naročito na one odluke koje direktno utiču na povećanje ili smanjenje sezonske radne snage..

Stariji menadžment je u uverenju da je jači uticaj radnika nego njihovih sindikata na samo pregovaranje, odlučivanje kao i na zaštitu prava radnika. Većina od ispitanih kompanija poseduje sindikate ili neki drugi način radničkog udruživanja ali slabost ovih sindikata ili sličnih organizacija ogleda se da oni imaju slabi uticaj na sam process odlučivanja. U savremenon svetu same organizacije zaposlenih kao naprimer sindikalne organizacije sve više i više gube na značaju u samim procesima odlučivanja dok se menadžment najviše okreće samim zaposlenima i njihovim raznovrsnim načinima organizovanja.

Tabela 3. Vidjenja starijeg menadžmenta, zaposlenih , sindikata i raznih oblika radničkog organizovanja na process odlučivanja na predstavljenim temama(Sprovedeno istraživanje)

	Zaposleni		Sindikati		Radnička udruženja	
	% vrednost	Standardna devijacija	% vrednost	Standardna devijacija	% vrednost	Standardna devijacija
Prava radnika	3,43	0,93	2,62	1,86	1,57	1,91
Plata	2,38	0,92	2,00	1,79	1,10	1,45
Uslovi rada	3,19	0,75	2,33	1,65	1,52	1,86
Odgovornosti radnika	3,29	1,23	2,62	1,83	1,52	1,89
Strategija kompanije	2,48	1,03	1,71	1,45	1,33	1,74
Uspeh kompanije	3,19	1,03	1,90	1,61	1,43	1,80
Zaposlenici	2,33	0,80	1,67	1,35	1,14	1,42
Otpuštanje - otkazi	2,05	1,36	1,86	1,77	1,19	1,63
Ukupan rezultat	2,79		2,09		1,35	

6. ZAKLJUČAK

Sistem HRM u hotelskoj industriji, predstavlja sistem koji je nedovoljno razvijen.Sve aktivnosti koje su dobro razvijene a predstavljaju deo HRM, su samo one koje su regulisane dobrim zakonodavstvom (prava radnika, opisi poslova kao i sami procesi zapošljavanja), strateške aktivnosti HRM su uglavno ne razvijene (strategije za povremeno zapošljavanje, strategija za razvoj karijere-napredovanje u poslu, strategija bonifikacija i nagradjivanja).

Razvoj aktivnosti i strategija u ovome sektoru predstavlja inače vrlo težak zadatak, koji je sa jedne strane omedjen stalnom potrebom za visokim nivoom i kvalitetom usluga a sa druge strane razvoj ovoga sektora predstavlja i omogućava komparativnu prednost kompanije. Sve ovo predstavlja razlog zašto je u bliskoj budućnosti potrebno očekivati veći razvoj ovoga sektotra.

LITERATURA

1. Baum,T.(1993). Human Resource Issues in International Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford
2. Baum, T. (1995). Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry; A strategic Approach, Chapman & Hall, London.
3. Dragicevic, M. (1991). Carrying Capacity Assessment for tourism Activities in the Island of Brac. Split: Priority Actions Programme Regional Activity Centre.
4. Flamholz, E.G. (1982). State-of-the Art and Future Prospects, Dickenson, Encino.
5. UN World Tourism Organisation. (1995). What tourism managers need to know – A practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism.
6. Pfeffer, J. (1999). The Human Equation (http:// www.shrm.org./hrmagazine/srticles/0298book.htm) (2003)