

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**Departman za
poslediplomske studije**

**POSLOVNI SISTEMI U TERIZMU I HOTELIJERSTVU
MASTER STUDIJSKI PROGRAM**

**MASTER RAD
LJUDSKI RESURSI KAO FAKTOR USPEHA U
HOTELSKOM POSLOVANJU**

**Mentor:
Prof.dr Krunoslav Čačić**

**Kandidat:
Ana Kuzmanović 405433/2011**

Beograd, 2013.

SADRŽAJ

UVOD.....	2
1. RAZVOJ I KARAKTERISTIKE USLUŽNE DELATNOSTI.....	8
1.1. Razvoj odnosa sa korisnicima usluga	9
1.2. Faktori koji utiču na ponašanje korisnika usluga.....	10
1.3. Promene u ponašanju korisnika usluga.....	13
1.4. Kvalitet usluge kao odgovor na zahteve savremenih korisnika hotelskih usluga	14
1.5. Određujući elementi u pripremanju hotelskih usluga	15
2. ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU.....	18
2.1. Formiranje kolektiva u hotelskom preduzeću.....	19
2.2. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih.....	21
2.3. Obuka i razvoj zaposlenih u hotelijerstvu.....	23
2.4. Motivacija zaposlenih u hotelijerstvu	25
2.5. Timski rad	29
3. KOMUNIKACIJA KAO OSNOV MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	31
3.1. Problemi u komuniciranju.....	33
3.2. Kritika kao posao “broj jedan” i značaj emocionalne inteligencije	34
3.3. Vesta kritika	35
4. ZNAČAJ RAZVOJA INFORMACIONIH SISTEMA ZA SAVREMENO POSLOVANJE ..	37
4.1. Informacioni sistemi i informacione tehnologije	37
4.2. Uloga informacionih sistema	38
4.3. Uloga informacione tehnologije	39
4.4. Identifikacija potreba za uvođenjem informacionih sistema	41
5. INFORMACIONI SISTEMI I ELEKTRONSKO POSLOVANJE.....	43
5.1. Uloga geografskih informacionih sistema(GIS)	45
5.2. Baze podataka	46
5.3. Baze podataka u turizmu.....	47
5.4. Analitički poslovni informacioni sistemi.....	49
5.5. Poslovna inteligencija	49
5.6. Internet i Extranet	52
5.7. Internet potrošači	52
6. INFORMACIONI SISTEMI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI.....	54
6.1. Kompjuterska tehnologija i njena primena u hotelijerstvu	58
6.2. Globalni distribicioni sistemi	60
6.3. Studija slučaja sistema za hotelsko poslovanje.....	61
6.4. Micros – Fidelio.....	62
6.5. Studija slučaja Booking.com– on – line prodaja.....	63

7. STANDARDI KAO PODLOGA RADNIH OPERACIJA ZAPOSLENIH I KVALITETA U HOTELIJERSTVU	64
7.1. Interni standardi	67
7.2. Eksterni standardi.....	69
7.3. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)	70
OSOBI NE MENADŽERA	71
ZAKLJUČAK	77
LITERATURA	79

1. **PROBLEM** – predmet istraživanja – Uloga ljudskih resursa kao faktor uspeha u hotelijerstvu. Značaj rada proizilazi iz shvatanja šta su ljudski resursi, na koji način se velike organizacije bave ljudskim resursima odnosno svojim zaposlenima i kako upravljaju njima..kako iz pravilnog upravljanja dolazi do poboljšanja rada i poslovnog napretka organizacija sa akcentom na hotelska preduzeća. Značaj rada takođe proizilazi iz shvatanja i poboljšanja odnosa između pružaoca i korisnika usluga u hotelijerstvu, kao i stava menadžmenta usmerenog prema svojim zaposlenima i konstatacije sadašnjeg stanja i mogućnostima za njihovo dalje napredovanje.Bitne stavke u korišćenju informacionih tehnologija u hotelijerstvu i standarda koji su neophodni za kvalitetno sprovođenje radnih operacija.
2. **STEPEN ISTRAŽENOSTI PROBLEMA** – istraživanje se vrši na osnovu već postojećih podataka i literature koja se bavi značajem ljudskih resursa u hotelijerstvu i karakteristikama uslužne delatnosti – odnosu pružaoca i korisnika usluga u hotelijerstvu, korisnicima usluga kao glavnom faktoru postojanja hotelskih preduzeća.
3. **HIPOTEZA** – rad započinjem sledećim pretpostavkama: značaju različitih grupa faktora koji utiču na ponašanje korisnika usluga u hotelijerstvu, unapređenjem zaposlenih u hotelijerstvu i njihovim usavršavanjem za što bolje funkcionisanje kolektiva, tj. odnosa sa potrošačima i odnosa menadžmenta sa svojim zaposlenima i njihove komunikacije.Značajem informacione tehnologije za olakšice u radu kao i standarda koji su neophodni za kvalitetno obavljanje radnih operacija.
4. **STRUKTURA RADA** – poglavlja u radu.
Struktura rada obuhvata sledeće:
U uvodu se bavimo pitanjima uspešnosti hotelskih preduzeća, od čega zavisi njihov uspeh, kakvu ulogu zaposleni imaju kada je uspešnost hotela u pitanju, i sta je to što korisnicima usluga / potrošačima privlači pažnju, i šta ih navodi na to da se opredele za određeno hotelsko preduzeće, i pitanje uloge menadžmenta hotela?
U prvom poglavlju ukazujemo na razvoj i karakteristike uslužne delatnosti, kao i na pitanja korisnika usluga / potrošača, faktora koji utiču na njihovo ponašanje, kvalitetom usluge kao odgovorom na zahteve savremenih potrošača i određujućim elementima u pripremanju hotelske usluge.
U drugom poglavlju ukazujemo na značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu, formiranje kolektiva, socijalizacijom i orijentacijom zaposlenih, motivacijom i timskim radom zaposlenih.
U trćem poglavlju ukazujemo na komunikaciju kao osnovom menadžmenta ljudskih resursa, problema u komuniciranju, kritike i značajem emocionalne inteligencije.
U četrtom poglavlju ukazujemo na razvoj odnosno pojam sistema i informacije kao začetnikom pitanja kompleksnosti i velikog značaja informacionih tehnologija.
U petom poglavlju se bavimo vrstama sistema i tehnologija koje se koriste i načini na koji se mogu upotrebiti u industriji velikog kompanijskog poslovanja.
U šestom poglavlju se bavimo primenom informacionih tehnologija u hotelskom poslovanju.
U sedmom poglavlju se bavimo doprinosom standarda neophodnim za kvalitetno obavljanje radnih operacioja u hotelijerstvu.

U zaljučku navodimo da je:

Hipoteza je potvrđena i verovatna na osnovu istraživanja. Prikupljenom literaturom je potvrđeno da su odnosi zaposlenih i korisnika usluga u hotelijerstvu uzročno – posledično povezani, jer bez dobre usluge, nema ni dobrog potrošača. Što su zaposleni više posvećeni obavljanju svojih radnih zadataka, svom usavršavanju i pre svega shvatanju svojih uloga u hotelskom preduzeću, produktivnost je veća i menadžmenta koji upravlja svojim zaposlenima kroz zdrav odnos sa njima. Kada su korisnici usluga u pitanju, oni su ti koji imaju pravo izbora, što su više upućeni i obavešteni, u zavisnosti kojoj ciljnoj grupi potrošača pripadaju u zavisnosti od platežne moći i htenja koja imaju kada je usluga u pitanju, različitih sfera interesovanja i doživljaja odgovarajuće usluge, biraju dati hotelski objekat. Utvrđivanje neophodnosti informacione tehnologije u razvoju hotelske industrije i adekvatne obučenosti kadrova koji su na određenim funkcijama kao i standarda neophodnih za kvalitetno obavljanje radnih operacija.

5. CILJ ISTRAŽIVANJA – uzročno posledična veza zaposlenih i korisnika usluga u hotelijerstvu. Otvaranje pitanja :

Od čega zavisi odnos zaposlenih i korisnika usluga?

Šta dovodi do dobre komunikacije između njih?

Na koji način se dobija zadovoljavajuća povratna informacija od zaposlenog prema korisniku usluga i obrnuto? Kako se postiže korisna i dobra komunikacija između menadžmenta hotela i zaposlenih (uspostavljanje empatije).

UVOD

U svetu zakona konkurentskih prednosti, osnovna snaga svake kompanije nisu ni tehnička oprema ni uređenost prostora, ni informatička oprema ni vrsta proizvoda – sve to može da se nadomesti i zameniti. Osnovna snaga kompanije jeste ljudski potencijal. Upravljanje ljudskim potencijalima postalo je jedna od vodećih preokupacija savremenih menadžera i organizacija. Sve veći broj organizacija svoju konkurentsku prednost temelji na načinu pribavljanja, selekcije, motivacije, nagrađivanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja zaposlenih. Kvalitetno i stručno upravljanje ljudskim potencijalima sastavni je deo imidža mnogih organizacija. Vrednost organizacije se sada ne izražava samo u godišnjoj dobiti i profitima već u kvalitetu svojih zaposlenih.¹

Hotelijerstvo je deo oblasti poznate kao industrija putovanja i turizma. Ona podrazumeva široku lepezu poslovanja sa jednim zajedničkim ciljem – da se putnicima – korisnicima usluga pruže željeni proizvodi i usluge. Poslovanje hotelskih preduzeća pre svega diktira tržište, tako da shodno cilju ostvarivanja profita i rentabiliteta, hoteli posluju po principima i ekonomskim zakonima koji važe i za bilo koje drugo preduzeće. Ono u čemu se razlikuju, odnosno izdvajaju od poslovanja drugih preduzeća je da se pored ekonomske strane susreću i sa brojnim drugim faktorima, psihološkim, socijalnim, a koji se bitno odražavaju na njegove poslovne rezultate njihovu organizaciju.

Polazište i ishodište svake poslovne operacije hotela mora da bude gost – korisnik hotelskih usluga i proizvoda, odnosno zadovoljavanje zahteva – poreba gostiju. Jedan od osnovnih ciljeva uspešnog poslovanja hotela je svakako privrženost gostiju uslugama hotela, odnosno povećanje njihove lojalnosti. Vremenom odnosi na relaciji hotel – gost, mogu da prevaziđu okvire ekonomije i da predju na emotivan i psihološki plan. Ovo ne znači da ekonomski preduzeća opadaju, naprotiv oni se pojačavaju, jer gosti ne samo da često borave u objektima hotela, već su spremni i na veće izdatke i tolerantniji su na eventualne propuste zaposlenih pri usluživanju.

Da bi zadovoljio potrebe svojih gostiju objekat mora da bude odgovarajuće gradjen i opremljen, da stvara željenu atmosferu, a od zaposlenih se očekuje ležernost, ljubaznost, predusretljivost uz diskretno obavljanje svakodnevnih aktivnosti.²

Osnovna uloga hotelske delatnosti je da objedini ugostiteljske usluge ishrane i smeštaja, što ranije nije bilo teško ispuniti, ali s obzirom da se hotel ne može razvijati od opšteg društvenog značaja, potrebno je pratiti savremene razvojne trendove u svim sferama privrednih i ne privrednih aktivnosti, sa akcentom na

¹ Vlahović, S., (2007) Zbornik - Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd

² Čačić Krunoslav "Poslovanje hotelskih preduzeća", Beograd 2010, str.176

usavršavanje i osposobljavanje svojih zaposlenih za što bolji odnos i razumevanje sa svojim korisnicima usluga, koji u zavisnosti od različitih faktora imaju različite potrebe i htenja, kao i medjusobnog odnosa zaposlenih izmedju sebe i samog menadžmenta hotela.

U radu ćemo se baviti i značajem informacionih sistema i tehnologije, njihovim savremenim učinkom u turizmu i hotelskom poslovanju kao i standardima neophodnim za sprevođenje radnih oprercija zaposlenih i uspeha poslovanja koji se postiže njihovom celokupnom primenom.

1. RAZVOJ I KARAKTERISTIKE USLUŽNE DELATNOSTI

Poslednje decenije obeležene su brzim razvojem uslužnih delatnosti i njihovim sve značajnijim učešćem u privrednoj strukturi. To se pre svega odnosi na privredno razvijene zemlje u kojima su se uslužne delatnosti afirmisale kao osnovni pokretači celokupnog društveno – ekonomskog razvoja. Rast tercijernog (uslužnog) sektora i odgovarajuće promene u strukturi privrede prisutni su i u zemljama u razvoju, s tim što je njihov intenzitet unutar ove grupe zemalja u proseku slabiji i sa više razlika nego kod razvijenih ekonomija.

Brojni faktori uticali su na povećanje uloge uslužne delatnosti. Razvoj i primena savremene tehnologije proširuju ponudu uslužnog sektora i menjaju i njegovu strukturu. Informaciona tehnologija je promenila odnos mnogih uslužnih delatnosti i potrošača, prvo u bankarstvu, a zatim u turizmu, saobraćaju i drugim delatnostima. Poboljšanje uslužnog procesa u određenoj meri zahteva njegovu industrijalizaciju odnosno tehnološke promene. Pod ovim promenama se podrazumeva napredak tehnologije. On se ostvaruje kroz složeni proces, sastavljen od tri faze koje je svojevremeno definisao Schumpter: invencije (ideja), inovacije (pretvaranje ideje u novu tehnologiju i njena komercijalizacija) i difuzije (širenje nove tehnologije).

Pored pomenutih tehnoloških inovacija, posebno se ističe potreba tkz. društvenih inovacija u uslužnom sektoru. Mnoga uspešna preduzeća ispravno polaze od stava da je usluga društveni proces u kojem se uspostavljaju interakcije medju učesnicima – pružaocima i korisnicima – stoga se kroz obrazovanje, podsticanje entuzijazma, razvoj ličnosti maksimalno orijentišu prema ljudskom resursu. Takodje, inovativne tendencije imaju podlogu o činjenici da su uslužne delatnosti “personalno intenzivne” i da je kvalitet pružen potrošaču pre svega rezultat posebnog rada ljudi, bez obzira da li iza njih stoji veliki kapital ili oprema. Kako ističe Levit – da bi se pridobili potrošači “produkt” uslužnog sektora mora stalno biti u njihovoj svesti, a to zahteva da se zbog kompleksnosti usluga mora negovati odnos sa potrošačima još više nego kod proizvodnih delatnosti. ”Potrošač” je aktivna stavka, vrednija od vrednosti imovine koja se može kupiti. Upravo je u tome najveća teškoća –potrošača je teško “kupiti”, odnosno pridobiti od konkurenta.³

³Čačić Krunoslav “ Poslovanje hotelskih preduzeća”, Beograd 2010, str.7-8

1.1. Razvoj odnosa sa korisnicima usluga

Maksimiziranje vrednosti kupaca znači negovanje dugoročnog odnosa sa njima. Marketing je umetnost pridobijanja i zadržavanja profitabilnih potrošača. Prema poznatom pravilu 20 – 80%, od 20% kupaca na vrhu, kompanija može da ostvari čitavih 80% profita. Šeride predlaže da se pravilo upotpuni na 20 – 80 – 30, da bi se videlo da polovina tog profita gubi opsluživanjem 30% neprofitabilnih potrošača. Što znači da kompanija može da poboljša profit ako eliminiše neprofitabilne potrošače.⁴

Da bi određeni proizvodi usluga bili dugo prisutni u životu potrošača, potrebno je uspostaviti kvalitetan odnos sa njima i ostvariti dijalog u vezi svih relevantnih pitanja, uključujući ih u proces isporuke vrednosti i tako, uvažavajući njihove preferencije i specifičnosti, raditi na personalizaciji usluga.

Britanski teoretičar S. Medlik polazi od tog stanovišta i izdvaja pet ključnih faktora koji determinišu produkt hotela: lokacija, uslovi i pogodnosti materijalnog karaktera, usluge – stil, način pružanja, cena i imidž.

Specifičnosti interakcije između davaoca usluge i potrošača podrazumeva postojanje sistema i procesa kvaliteta radi obezbeđivanja kvalitetne usluge. Sistemi imaju za cilj da obezbede potpunu satisfakciju potrošača.⁵

Rezultati psiholoških i drugih istraživanja pokazuju da se u ponašanju korisnika hotelskih usluga u osnovi nalaze iste ili slične potrebe i motivi, ali da ih oni u procesu konzumiranja proizvoda i usluga ispoljavaju na različite načine.⁶

Svaki korisnik hotelskih usluga kreira sopstveni produkt i na sebi jedinstven način doživljava njegov kvalitet. Pojedini proizvodi stvaraju kod korisnika veći stepen zadovoljstva, pri čemu često imaju uticaja njihovo već stečeno iskustvo i navike. Ipak u ponašanju ljudi postoje i nevidljive sličnosti – konstante interpersonalnog karaktera ličnosti, pomoću kojeg je moguće objasniti akcije, odnosno različito ponašanje korisnika ugostiteljskih usluga.

Da bi se uspešno planirale marketing aktivnosti i karakter hotelskog preduzeća treba poznavati motivaciju za različita ponašanja u procesu konzumiranja hotelskog proizvoda.⁷

⁴ Kotler P. Keller Kevin L. "Marketing menadžment", 12 izdanje, Data status, Beograd 2006, str. 148, 151 - 152

⁵ Prilagodjeno prema: Perkov D. Hotellink br.6. "Kvalitet hotelske usluge – odraz organizacije kulture", str.99

⁶ Debeljački A., Lončar M., Hotellink br.9 -10, "Potrebe i motivi korisnika ugostiteljskih usluga", str.267

⁷ Debeljački A., Loncar M., Hotellink, str. 9 - 10

Potencijalni korisnici hotelskih usluga svoja očekivanja formiraju najčešće na osnovu prethodnih kupovina, saveta prijatelja, informacijama i obećanjima hotelskih preduzeća i konkurencije. Npr. pre nekoliko godina Holiday Inn je plasirao kampanju pod nazivom “ No Surprise” – “ Bez iznenadjenja”, ali su se gosti suočavali sa mnogim problemima, pa je kampanja prekinuta.⁸

1.2. Faktori koji utiču na ponašanje korisnika usluga

Mnoge potrebe mogu biti motivi, odnosno pokretači čovekovog ponašanja, pa je za ljude koji se bave plasiranjem svojih usluga bitno da razumeju potrebe svojih konzumenata / korisnika usluga.

Najviše prihvaćena teorija potreba - motivacije je Moslow – ljeva hijerarhija, u čijoj osnovi su potrebe po nivoima, od fizioloških ka onim za samo potvrđivanjem, a ne može se preci na viši nivo dok se ne zadovolje potrebe nižeg nivoa.

- **Samopotvrđivanje**
- **Potrebe poštovanja**
- **Potrebe pripadanja**
- **Potrebe sigurnosti i zaštite**
- **Psihološke potrebe**

Čovek prvo nastoji da zadovolji osnovne potrebe (psihološke), a zatim preko njih nastoji da zadovolji više potrebe. U realnom životu potrebe nisu ovako striktno podeljene i razlikuju se redosled u hijerarhiji od osobe do osobe, npr. potrebe samopotvrđivanja mogu da budu važnije od socijalnih potreba. Ova hijerarhija se danas široko primenjuje, mesto je našla i u hotelijerstvu kao i u marketingu.⁹

⁸ Živković Radmila , “Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu”, Beograd 2008 , str. 121

⁹ Ćurčić N. Uroš , Barjaktarović Miljana , “Bankarski Marketing”, Practicum faze upravljanja marketingom banke , Novi Sad , 2003 , str.41

Na ponašanje potrošača pri kupovini utiču faktori:

- **Kulturni**
- **Psihološki**
- **Socijalni**
- **Personalni**

Socijalni i kulturni faktori su spoljni faktori, a psihološki i personalni su unutrašnji faktori.

Sa razvojem konkurencije na tržištu, hotelijerima su bila potrebna sva neophodna znanja i veštine kako bi pridobili svoje potrošače i razumeli njihove potrebe.

Socijalni faktori :

Porodica i njen uticaj - od svih grupa na ponašanje pojedinca najveći uticaj ima porodica. To se posebno vidi kod mladih ljudi koji na neki način nastavljaju tradiciju svojih starijih, npr. koriste usluge smeštaja hotela koji su koristili njihovi roditelji. Sem toga, osobine kao sto su tradicionalnost, odnos prema novcu i usluzi, prema potrošnji i uživanju u sličnim potrebama i željama prenose se kroz porodicu.

Referentne grupe – grupa sa kojom se poistovećuje lice kada formira svoje mišljenje. Pojedinaac može da ima više referentnih grupa, a nemora ni jednoj da pripada, već samo da teži njima. Bitna referentna grupa jeste porodica.¹⁰

Uloga i status – svaki pojedinac može da pripada većembroju grupa i da u njima ima različite uloge, npr. porodica, firma sportsko okruženje. Svaka od ovih uloga ima odredjeni status koji se može rangirati.

Kulturni faktori :

Uticaj kulture i klasa – jako bitna stavka u ponašanju ljudi jeste kultura i ona predstavlja navike, obrazovanje, umetnost, institucije i sl. datih ljudi u datom periodu.

Ljudi iz različitih krajeva sveta imaju različite potrebe, motive, sistem vrednosti koji mnogo zavisi od kulture. Primer uticaja kulture u hotelijerstvu jeste odnos korisnika prema željenoj usluzi i odnos zaposlenih prema svojim korisnicima. Pojedinci cene uloženi novac za datu uslugu i u skladu sa tim se ponašaju, dok drugi apsolutno nemaju odnos ili osećaj.

Socijalne klase mogu se formirati prema različitim kriterijumima. Najčešća je podela ljudi u klase i ona se vrši prema obrazovanju i nivou prihoda. Tako se pravi razlika izmedju niže, srednje i više klase.

¹⁰ Ćurčić N. Uros , Barjaktarović Miljana , "Bankarski Marketing", Practicum faze upravljanja marketingom banke , Novi Sad , 2003 , str. 51

Pripadnici niže klase su orijentisani na lokalnu budućnost i sebi postavljaju kratkoročne ciljeve, a samim tim zbog relativno niskih prihoda jako malo koriste usluge hotela.

Srednja klasa je usmerena prema funkcionalnosti i pragmatičnog pogleda. Oni odlažu zadovoljstvo u korist dugoročnih ciljeva i ulaganja u budućnost.

Viša klasa obuhvata intelektualni, profesionalni, upravljački personal koji integriše različita sredstva za zadovoljenje svojih potreba.¹¹

Psihološki faktori :

Verovanje – takodje se javlja kao bitan faktor ponašanja potrošača. Verovanje je specifična misao koju jedno lice ima o nečemu.

Ponašanje - je za razliku od verovanja pozitivna ili negativna procena, osećanje ili tendencija u pravcu nečega.

Efekat učenja – ne odnosi se na učenje u klasičnom smislu, već u smislu menjanja nečijeg ponašanja na osnovu iskustva iz prošlosti. Prema jednoj popularnoj teoriji učenje je rezultat 4 faktora: podstreka, nagoveštaja, odgovora pojačanja.

Kao osnovni psihološki proces javlja se **motivacija i percepcija**.

Pod motivacijom podrazumevamo biološke i psihogene potrebe pojedinca.

Pod percepcijom lični doživljaj neke situacije, jer različiti ljudi istu situaciju doživljavaju na različite načine, a razlog tome su tri perceptivna procesa: selektivna pažnja, iskrivljenost i retencija.¹²

Personalni faktori :

U grupu personalnih faktora spadaju doba života, ekonomske okolnosti, zanimanje, stil života, karakter ličnosti i predstava o samom sebi, koncept samosvesti i niz drugih. Starosna dob jako utiče na ponašanje potrošača. Osobe različitih generacija imaju različite navike, različitu sklonost ka potrošnji i korišćenju usluga.¹³

Ključ svakog uspeha jeste pronici u motivaciju potrošača, saznati zašto se potrošač tako ponaša –“Motivacija je unutrašnje stanje koje pokreće”.¹⁴

¹¹ Čurčić N. Uroš , Barjaktarović Miljana , “Bankarski Marketing”, Practicum faze upravljanja marketingom banke , Novi Sad , 2003 , str.52

¹² Čurčić N. Uroš , Barjaktarović Miljana , “Bankarski Marketing”, Practicum faze upravljanja marketingom banke , Novi Sad , 2003 , str.53

¹³ Čurčić N. Uroš , Barjaktarović Miljana , “Bankarski Marketing”, Practicum faze upravljanja marketingom banke , Novi Sad , 2003 , str.53

¹⁴ Čurčić N. Uroš , Barjaktarović Miljana , “Bankarski Marketing”, Practicum faze upravljanja marketingom banke , Novi Sad , 2003 , str.37

1.3. Promene u ponašanju korisnika usluga

Marketinška istraživanja ukazuju da postoje različiti modeli ponašanja potrošača. Ponašanja korisnika posmatraju se kroz takozvani “konzumni ciklus” koji se može podeliti u tri osnovne faze: spoznaja, emocionalni odnos i ponašanje. Jedan od najstarijih i najpoznatijih modela jeste model AIDA (attention – pažnja, interest – interesovanje, desire – želja, action – akcija). U prvoj fazi određenim marketinškim potezima pobudjuje se pažnja, a zatim na osnovu većeg broja informacija dolazi do interesovanja. U sledećoj fazi emocionalno stanje konkretizuje se željom što na kraju rezultira akcijom tj. ponašanje korisnika. U postkonzumnoj fazi može doći do “postkonzumne disonance” koja predstavlja neusaglašenost između očekivanja nastalih na osnovu propagandno informativnih aktivnosti i autentičnog iskustva korisnika. Proces upoznavanja i dostizanja statusa poznavanja potrošača obezbeđuje visok stepen izvesnosti u pogledu oblikovanja kvaliteta hotelskog proizvoda usaglašenog sa njihovim potrebama, željama, zahtevima i očekivanjima.¹⁵

Tržišnom segmentacijom tj. fokusiranjem na određenje ciljne grupe, sve više se teži individualizaciji usluga tkz. uslugama ”po meri,. Ovo je od posebne važnosti za visoko personalizovane usluge koje se obavljaju u turizmu ali i u hotelijerstvu. Visok stepen personalizacije usluge može se ostvariti primenom određenih tehnika zasnovanih na “data base” marketingu, tj. stvaranjem baza podataka o potencijalnim korisnicima putem specijalizovanih softvera i njihovim ukrštanjem. Ovi podaci služe za dobijanje informacija relevantnih za profilisanje tipskog predstavnika određene ciljne grupe. Podaci pretočeni u informacije osvetljavaju osnovne odlike životnog stila, pa samim tim i potrošačke sklonosti potencijalnih korisnika. Pri tome se posebno izdvajaju sklonosti u pogledu načina provođenja slobodnog vremena i putovanja.¹⁶

Tumačenje ponašanja korisnika hotelskih usluga je složen, visokostručan i odgovoran posao, jer se stepen zadovoljstva i nezadovoljstva kvalitetom često ne izražava jasno, već se mora tumačiti na osnovu prikrivenih reakcija.

Da bi se uklopilo u savremene tržišne tokove kojima suvereno vlada potrošač, hotelsko preduzeće mora sve svoje kreativne potencijale da usmeri ka upoznavanju postojećih i potencijalnih korisnika svojih usluga.

Kada dodje u fazu u kojoj kao propagandni slogan korisnicima može da ponudi rečenicu “poznajemo vas bolje od vas samih” kompanija će moći da kreira hotelski proizvod čiji kvalitet neće samo ispuniti, već i premašiti očekivanja.¹⁷

¹⁵ Kosar Lj. , Rašeta S. , “Izazovi kvaliteta” , Beograd 2005 , str. 126

¹⁶ Kosar Lj. , Rašeta S. , “Izazovi kvaliteta” , Beograd 2005 , str. 127

¹⁷ Kosar Lj. Hotellink br.9 – 10 , “Struktura i ocena kvaliteta hotelskog proizvoda” , str.514

1.4. Kvalitet usluge kao odgovor na zahteve savremenih korisnika hotelskih usluga

Važna razvojna faza u hotelskoj industriji je izražen zahtev za kvalitetom usluge iz perspektive potrošača. Objašnjava se kao posledica povećanog stepena dominacije potrošača u uslužnom procesu. Primenom modela percepcije kvaliteta i sistema za obezbedjenje usluge kao sistema za upravljanje kvalitetom usluge, stvara se koncept na kojem funkcija kvaliteta treba da bude organizovana radi postizanja efikasnosti poslovanja hotelske organizacije. Kvalitet usluge je kategorija koja je od vitalnog značaja za dugoročne i kratkoročne poslovne rezultate hotelskog preduzeća.

Veliki svetski hotelijeri kao što su Cesar Ric, Elsvort Statler, Konrad Hilton, Ralf Huc, Ernest Henderson (osnivač lanca hotela Sheraton), Vilard Meriot, Kemons Vilson (osnivač lanca hotela Holiday Inn) su medju prvima shvatili da je dobro potrošača osnovna mera kvaliteta. Oni su medju prvima naučili da osluškuju potrebe, želje i zahteve potrošača i da im udovolje. Postavili su temelje menadžmenta kvaliteta u hotelijerstvu.¹⁸

Prema ISO standardu br. 8402 kvalitet je “ukupnost svojstva i karakteristika proizvoda ili usluga koje se tiču njegove sposobnosti da zadovolji utvrdjene ili implicirane potvrde”.¹⁹ Ova definicija je u osnovi “objektivistička” jer implicira da je kvalitet nešto što objektivno postoji, bez obzira na potrošačevu percepciju, ukupnost svojstva i karakteristika proizvoda ili usluga. Ovaj pristup nije primeren iz razloga što je u kontekstu neopipljivosti usluge teško identifikovati “objektivne parametre” njenog kvaliteta. Nedostatak opipljivih parametara kvaliteta usluge znatno otežava i korisnikovu orijentaciju, te je stoga neophodno da se prilikom definisanja kvaliteta usluge mora na prvom mestu rukovoditi korisnom satisfakcijom iz koje direktno sledi i njegova percepcija kvaliteta usluge. Iz ovoga proizilazi sl. definicija:

Kvalitet predstavlja varijabilu usluge čiji intenzitet određuje njen korisnik u toku i po završetku uslužnog procesa.²⁰

Polazeci od ove definicije postavlja se pitanje uloge pružaoca usluge, hotelskog preduzeća i upravljanjem kvalitetom. Upravljanje kvalitetom povezano je sa upravljanjem operacijama i internim marketingom koji je integralni deo zadovoljenja potreba potrošača. Razvojem teorije ističu se sistemi za unapredjenje i upravljanje kvalitetom.

¹⁸ Kosar Lj. , Rašeta S. , “Izazovi kvaliteta” , Beograd 2005 , str. 49

¹⁹ Kancir R. “Marketing usluga”, 2007, str. 151

²⁰ Kancir R. “Marketing usluga”, 2007, str. 151

Kategorisani su na sličan način: inspekcija kvaliteta, kontrola kvaliteta, obezbedjenje kvaliteta, potpuna kontrola kvaliteta i TQM (Total Quality Menagment) pristup kvalitetu.²¹

Obezbedjenje kvaliteta ima za cilj da spreci nastanak grešaka i specifičnim sistemom kontrole obezbedi očekivanu uslugu.

1.5. Odredjujući elementi u pripremanju hotelskih usluga

Hotelsko kao i restoransko preduzeće je tržišno orijentisano, nastojeći da ostvari rentabilitet, posluje po principima koji su uobičajeni za svako drugo privredno preduzeće. U tom poslovanju ono se susreće sa nizom osobenosti koje diktira tržište, ali i sama pozicija preduzeća u ostvarivanju njegove osnovne misije tj. uloge i svrhe koju ima u odgovarajućim privrednim tokovima. Hotelsko i restoransko preduzeće pri tom često izlazi iz okvira ekonomike i organizacije i sreće se sa jakim uticajem psiholoških, socijalnih i drugih faktora koji se značajno odražavaju na njegove poslovne rezultate, odnosno na tu istu ekonomiku i organizaciju. Kombinacijom tržišnih osobenosti i faktora vezanih za misiju (ulogu) preduzeće stvara podlogu koja ga u poslovanju razlikuje od preduzeća iz drugih oblasti i delatnosti.

Uspešno pripremanje i održavanje usluga, a prema tome i rentabilitet ukupnog poslovanja, bitno su odredjeni sledećim grupama elemenata i njihovim odnosima:

- Potrošač – gost mora da bude polazište i ishodište svake poslovne operacije hotelskog preduzeća. Još u fazi njenih idejnih rešenja neophodno je ustanoviti na bazi odgovarajućih tržišnih ispitivanja i analiza – kome tj. kojim segmentima je hotel namenjen. Od toga zavisi kako će biti opremljen i uredjen, koje sadržaje treba da ima, a iz toga proizilazi odgovarajuća organizacija (sa brojem i strukturom zaposlenih kao najvažnijim elementom) i svi tehnološki, ekonomski i drugi ključni činioci celokupnog poslovanja tog objekta.

Dobro fundirano, organizovano i vodjeno hotelsko preduzeće praktično nikad ne prekida komunikaciju sa svojim gostima – po njihovom odlasku ono uvek nastoji da ih na razne načine podstakne na ponovni dolazak. Izgledi za to su znatno veći, ako je prvi boravak gostiju ispunio očekivanja gostiju. Tako se od početka izgradnje pa do svakodnevnog poslovanja uspostavlja kontinuitet sa potrošačima koji mogu stalno da se poboljšavaju i dalje razvijaju kroz tehnološka, organizaciona i poslovna prilagođavanja preduzeća. Privrženost gostiju uslugama preduzeća,

²¹. Mc Graw. Hill 1992 Saylor H. J. ; TQM Field Manual

odnosno povećanja stepena njihove lojalnosti je uvek jedan od bazičnih ciljeva svakog uspešnog hotelskog preduzeća. “Zadovoljan gost je najbolji gost”, to je stari i dobro poznati moto uspešnih hotelijera, a on upravo stvara podlogu za razvijanje daljih i čvršćih odnosa na relaciji preduzeće – potrošači.

- U odnosima sa potrošačima / korisnicima usluga, ne treba predviđati činjenicu da je hotel ili neki drugi objekat iz oblasti hotelijerstva za njih “drugi dom”, za vreme dok u njemu privremeno borave van svog mesta stalnog boravka. Dobro je poznato šta se očekuje od svog doma – sigurnost utočista, prijatna i opuštena atmosfera, urednost, toplina, naravno uz mogućnost zadovoljavanja osnovnih fizioloških, potreba kao što su ishrana i spavanje, odmor i slično.

Kod poslovnih, ali i ostalih putovanja u druge zemlje i manje poznate i sigurne krajeve i gradove, puno puta se navodi da izbor objekta prevashodno vodi ka velikim hotelskim lancima i to zato što oni garantuju kvalitet i ostale prateće elemente usluge. Međutim, upravo se u takvim putovanjima u značajnoj meri biraju objekti velikih hotelskih lanaca i iz jednog drugog razloga – ukupne bezbednosti sigurnosti boravka i kretanja. Imena kao što su Holiday Inn, Hilton, InterContinental, Hyatt, Sheraton i druga, stvaraju kod njihovih gostiju i veoma bitan osećaj pripadnosti jednoj velikoj, moćnoj organizaciji, koja im dok borave u njenim objektima garantuje i ukupnu bezbednost i eventualnu potrebnu zaštitu u svakom pogledu.

- Ovim se dalje proširuje teren psihološko – emotivno – ekonomskih odnosa preduzeća sa njegovim klijentima. Da bi zadovoljio navedene potrebe svojih gostiju, objekat mora biti odgovarajuće gradjen, opremljen i da svojom ukupnom energijom stvara željenu atmosferu. Ali to nije sve: u brojnim operacijama komuniciranja sa gostima stvaraju se i oni drugi bitni elementi ukupne atmosfere – opuštenost, ljubaznost, predusretljivost uz diskretno, a efikasno obavljanje svakodnevnih radnih aktivnosti zaposlenog osoblja. Za njih to nije nimalo jednostavan zadatak, naprotiv, uslovljen je njihovom motivisanošću i brojnim drugim faktorima, većim delom psihološkim (opterećenost porodičnim i drugim privatnim problemima). U većini drugih preduzeća ovi faktori ne moraju da imaju bitan uticaj na obavljanje uobičajenih radnih aktivnosti od strane zaposlenih, ali u hotelskim i ostalim smeštajnim objektima u kojima se veliki deo radnih operacija obavlja pred gostima i uz stalni kontakt sa njima, ovi faktori imaju daleko veći značaj i direktno se odražavaju na ukupne odnose (prema gostima, ali i prema kolegama i saradnicima) i atmosferu u objektu.

Aдекватna organizacija rada, stvaranje mogućnosti da svaki zaposleni maksimalno ispolji svoje kreativne i radne sposobnosti, stimulativni sistem nagrađivanja i ostali bitni elementi koji podstiču personal i stvaraju neophodnu koheziju u kolektivu – to su područja koja preduzeće mora da kontroliše i njihovim uspešnim radom – razvojem postigne potrebnu motivisanost zaposlenih.

Hotelsko preduzeće koje teži uspešnom poslovanju mora sve poslovne operacije da usmeri na postizanje i održavanje kvaliteta usluga – proizvoda.²²

²² Čačić Krunoslav "Poslovanje hotelskih preduzeća", Beograd 2010, str. 175 - 179

2. ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

Upravljanje ljudskim resursima i njihovim potencijalima i ponašanjem u procesu rada, odnosno izvršavanjem poslova i radnih zadataka veoma je odgovoran i dinamičan proces koji pomaže organizaciji da dodje do željenih sposobnosti, kvaliteta i mogućnosti, a njenom menadžmentu da uticanjem na ponašanje pojedinaca i grupa obezbedi ostvarivanje željenih rezultata i projektovanih ciljeva. Adekvatno upravljanje ljudskim resursima omogućava da se za svakog izvršioca poslova i radnih zadataka obezbede sposobni i odgovorni kadrovi, da svaki tim i pojedinac ostvare maksimalne rezultate u datim uslovima.

Ljudski kapital se definiše kao znanje, iskustvo, sposobnosti, umeće kreativnosti i inovativnosti zaposlenih u kompaniji koja ih usmerava ka izvršenju radnih zadataka.²³

Ljudski resursi su važni za preduzeće iz dva razloga:

- Ljudi utiču na ekonomsku efektivnost preduzeća. Oni kreiraju proizvode, robu i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvod, upravljaju finansijskim sredstvima, utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi preduzeće ne bi moglo da ostvari svoje ciljeve.
- Ljudski resursi čine značajne troškove poslovanja. U zapadnim zemljama, naročito u velikim kompanijama, troškovi radne snage iznose 20 – 30% ukupnih troškova, negde čak i do 50%. U privredama u tranziciji, zbog nižih cena radne snage, ovaj procenat je nešto niži, ali nije ni malo zanemarljiv.²⁴

Kompanija je uspešna i dobra samo ukoliko su uspešni i dobri pojedinci u njoj. Kao kreativni i inovativni deo svake organizacije, ljudi imaju vodeću ulogu u stvaranju i održavanju njene konkurentске prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje.

²³ Vlahović S. " Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinant uspešnosti menadžmenta ", Univerzitet Singidunum , Beograd 2007.

²⁴ www.economy.rs

Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje niz raznovrsnih i medjusobno povezanih procesa, odnosno aktivnosti, od kojih poseban značaj imaju:²⁵

- planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima
- analiza poslova
- regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta
- selekcija prijavljenih kandidata
- socijalizacija novozaposlenih
- obuka i razvoj zaposlenih
- motivisanje
- zaštita zdravlja zaposlenih
- poštovanje zakonskih i drugih propisa kojima se uređuju radni odnosi

Bez ljudi i njihovih potencijala nema uspešnog hotelskog poslovanja. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su najvažniji.

2.1. Formiranje kolektiva u hotelskom preduzeću

Formiranje kolektiva ne predstavlja jednokratan posao, već vrlo složeni proces, gde izbor zaposlenih svakako ne treba vezivati samo za nove objekte, nego i za postojeće, u kojima se kroz odgovarajuće izmene ljudskih resursa stalno teži ka poboljšanju i obezbeđivanju što boljeg.

U odredjivanju obima i strukture zaposlenih, preduzeće je često limitirano i raznim propisima iz oblasti radnog zakonodavstva, zatim sindikalnim sporazumima i dogovorima i drugim. Sve to potencira značaj iznalaženja optimalnog odnosa između obima i strukture zaposlenih, s jedne, i raspoloživih kapaciteta odgovarajućih kategorija i postojeće tržišne razvijenosti i razvojnih namera preduzeća, s druge strane. Osnovni cilj je da preduzeće svojim potrošačima obezbedi potreban kvalitet uslužnog programa, a kroz to i podlogu sopstvene ekonomije poslovanja. U izrazito interpersonalnim sektorima, kao što su hotelijerstvo i restoraterstvo, stvaraju se veoma složena pitanja za menadžere svih nivoa i za svakog pojedinačnog izvršioca radnih operacija. Stvaranje znanja, osvajanje, čuvanje, podela sa drugima i primena znanja u svakodnevnom radnim operacijama i internim i eksternim komunikacijama su sastavni deo organizacione kulture preduzeća i njegovog strategijskog ponašanja u sticanju konkurentske prednosti na tržištu.

²⁵ Petković M. , Janićijević N. , Bogićević B. , " Organizacija ", Ekonomski fakultet , Beograd 2003

Na sastav kolektiva utiču brojni faktori. Oni su praktično stalno prisutni u poslovanju preduzeća, pa je stoga trajan i proces organizacije njegovog personalnog sastava.

- Hotelska i restoranska preduzeća se bitno razlikuju u broju zaposlenih, što je direktna posledica kapaciteta i kapitala kojim raspolažu. Veliki broj tzv. familijarnih (porodičnih) preduzeća, od kojih mnoga imaju samo jedan objekat i nekoliko zaposlenih, formiraju i održavaju obim i strukturu svojih ljudskih resursa u sasvim posebnim uslovima. Ovakva preduzeća koja u mnogim zemljama čine osnovu ukupne smeštajne i restoranske ponude, ne sreću se sa onim problemima koje u ovom pogledu imaju srednja, a naročito velika preduzeća. Jedan od tih problema jeste i obezbedjenje efikasnog menadžmenta i organizacija rada.

U srednjim i velikim hotelskim preduzećima, posebno međunarodno orijentisanim, uticaj pomenutih faktora ispoljava se na sasvim drugačiji način nego u malim firmama. Kako osnovne razlike potiču iz velikog kapitala i odgovarajućih oblika vlasništva, u ove dve grupe preduzeća isti faktori koji utiču na izbor zaposlenih, nemaju iste efekte i na poslovnu politiku.

- Postoji još jedno područje značajnih razlika u ispoljavanju uticaja istih faktora na formiranje i funkcionisanje kolektiva. Reč je o tome da li se radi o izboru zaposlenih za novi objekat, ili dogradnji, poboljšavanju i prilagođavanju postojećeg sastava ljudskih resursa tehnološkim, tržišnim i drugim promenama. Pozicija preduzeća je različita u ova dva slučaja i pored toga što se u njima ispoljava uticaj najvećeg npr. situacija u kojoj se formira kolektiv za novi hotel može da izgleda povoljnije od one u kojoj se već uhodani i uigrani kolektiv delimično proširuje ili menja neke od ključnih članova i time remeti ritam i kvalitet radnih operacija, međusobne odnose zaposlenih i dr. Treba imati u vidu da je za potpuno uhodavanje osoblja i dovodjenja svih operacija na poseban nivo, prema stavu međunarodne prakse potrebno tri godine. Te prve tri godine od velikog su značaja za potpuno spajanje personala i objekta. U početnim godinama rada novog objekta, posebno su značajni obuka i trening osoblja, kao element stalnog obrazovanja zaposlenih u cilju postizanja željenog kvaliteta usluživanja.

Atmosfera boravka i rada u novom objektu se stvara postepeno, a to je bitan element ukupnog imidža koji novi hotel treba da stekne među klijentima i konkurentima na tržištu, ali i među zaposlenima koji kreiraju i održavaju taj imidž.²⁶

²⁶ Čačić Krunoslav "Poslovanje hotelskih preduzeća", Beograd 2010, str. 229 - 232

2.2. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

U strategijskoj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa ubraja se i socijalizacija, odnosno personalna orijentacija novozaposlenih radnika. Socijalizacija je proces u kome se novozaposleno lice uvodi u posao i upoznaje sa organizacijom tj. njenom strukturom, uslovima rada, pravilima ponašanja, ljudima sa kojima će raditi, sadržajem organizacione kulture i klime, pravima, obavezama, odgovornostima u toku radnog angažmana.

Socijalizacija je dvosmerni proces u kome učestvuju dve strane: organizacija i zaposleni. Odgovornost za uspešno odvijanje ovog procesa, uobičajeno snose zaposleni u službi za ljudske resurse i menadžer koji rukovodi organizacionim delom u kojem zaposleni treba da radi.

Da bi se onemogućio otpor prema novozaposlenima, ostalim radnicima treba objasniti da u novim kolegama ne vide svoje konkurente već ljude koji su tu da bi se ostvarili organizacioni ciljevi i da bi svima bilo bolje.

Socijalizacija se može definisati i kao kontinuirani proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji. Oblici orijentacije mogu biti grupni i individualni, odnosno formalni i neformalni.

Pored opšteg cilja, a to je pomoć zaposlenima da se upoznaju sa svojim radnim okruženjem, odnosno da dovedu svoje performanse što je pre moguće na prihvatljiv nivo, ovaj proces najpre ima tri specifična cilja:²⁷

Stvaranje početnog povoljnog utiska:

- informacije o tome kada i gde se zaposleni javlja prvog dana
- efikasno upravljanje svom relevantnom dokumentacijom
- postojanje ljubaznih i efikasnih ljudi koji pomažu novom radniku

Pojačanje interpersonalnog prihvatanja:

- raspoređivanje u adekvatnu grupu ili tim
- upoznavanje sa neposrednim rukovodiocima i njihovim očekivanjima

Redukovanje fluktuacije – smanjenje obrta zaposlenih:

- dosta novozaposlenih napušta organizaciju u prvih 6 meseci
- novozaposleni treba da prođu kroz veći broj sesija u toku orijentacije

Faze socijalizacije i profesionalne orijentacije zaposlenih

²⁷ Chao,G,ET AL., Organization Socialization: Its Content and Consequences, Journal. OF Applied Psychology, vol. 79, No.5: 730 – 743., 1994.

Pripremna faza

- počinje u periodu razmišljanja o poslu i prikupljanju prvih informacija o organizaciji, uslovima rada, uslovima zapošljavanja i dr.
- organizacija obezbeđuje informacije kandidatima o sebi na različite načine (oglas, konkursi, brošure, katalozi, usmene informacije – intervjuista, menadžeri i dr.).

Faza suočavanja – konfrontacije

- počinje stupanjem na rad novozaposlenih (nova sredina, novi ljudi, nova pravila ponašanja) i privikavanjem na novu sredinu i uslove rada, traje oko dve nedelje).
- osposobljavanje novozaposlenog za uspešno obavljanje posla²⁸

Faza integracije - metamorfoze

- ovladavanje pravilima i načinima rada i njihovo prihvatanje
- prilagođavanje vrednosti i drugih stavova organizacione stvarnosti
permanentno informisanje o načinu ostvarivanja organizacionih ciljeva i očekivanja
- organizacija preduzima sledeće aktivnosti: sačinjava program integracije, određuje lice za prijem i orijentaciju novozaposlenog radnika, definiše obaveze službe za ljudske resurse i neposrednog rukovodioca²⁹

²⁸ Mathis, R, Jacson, J, "Human Resource Management", 8 th edition, West Publishig Company, New York, 1997

²⁹ Slobodan Čerovic, " Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Beograd 2011., str. 153 - 155

2.3. Obuka i razvoj zaposlenih u hotelijerstvu

Svaka odluka preduzeća o sastavu i formiranju kolektiva, kako za nove poslovne jedinice i objekte, tako i za postojeće, u slučaju personalnih promena ili popunjavanja, trebalo bi da se zasniva na postupku koji obuhvata najmanje dve aktivnosti: testiranje zaposlenih i njihovu obuku.

Testiranje se preporučuje kao obavezni početni korak u izboru stalno zaposlenih, bez obzira o kom osoblju je reč – uslužnom, proizvodnom, rukovodećem ili drugom. Provera se zasniva na osnovu radnih sposobnosti i mogućnosti, makar i u elementarnom obimu i formi, potrebna i za sezonske radnike, kako bi se umanjili već pomenuti problemi koji mogu da nastanu kasnije, u periodu pune sezone i punog angažovanja ovih radnika u obavljanju odgovarajućih operacija.

Testiranje ili provera sposobnosti pri izboru personala može da ima različite forme, uključujući i probni rad na određeno vreme. Testiranje ima još jednu važnu ulogu – kontrolnu. Svi veliki hotelski i restoranski lanci imaju razradjene postupke u ovom pogledu. Osnovni cilj svakog testiranja je da se postigne takav sastav kolektiva u kome će celokupno osoblje, odnosno svaki pojedinačni radnik, pokazati sledeće:

- želiti da pomogne gostu da donese pravilnu odluku o kupovini
- pomoći gostu da preciznije odredi svoje potrebe
- ponuditi ono što će zadovoljiti potrebe gostiju
- tačno opisati uslugu ili proizvod time takođe pomoći gostu u izboru
- prilagoditi prezentaciju i prodaju interesima gostiju
- izbegavati prevare i manipulacije gostiju
- izbegavati metode pritiska na goste

Ovi uopšteni kriterijumi vaze kako za izbor zaposlenih u hotelskim i restoranskim preduzećima, tako i u svim drugim uslužnim preduzećima, koji pre svega uvažavaju odnos prema gostu kao tržišni i ključni faktor u takozvanom regrutovanju personala i funkcionisanja radnog kolektiva.

Obuka (trening) osoblja je od velikog značaja sa stanovišta obezbeđivanja kvaliteta usluga i imidza preduzeća kod potrošača, odnosno konzumenata tih usluga. Kroz stalni trening i obuku osoblja, preduzeće prati tehnološke, tržišne i druge promene i na taj način se prilagođava odgovarajućim tendencijama sa ciljem da unapredi kvalitet i sopstvenu poziciju u odnosu na potrošače / korisnike usluga.

Dobro obučeno osoblje treba da:

- ostavi dobar utisak na gosta
- sluša, pita, odgovara, tj. pažljivo komunicira sa gostom
- stvara osećaj gostu da je važna i cenjena licnost
- dobro poznaje svoj posao, odnosno radne operacije koje treba da izvede
- po potrebi učini dodatni napor kako bi se izašlo u susret gostu

Forme obuke su različite, ali se ipak kod najpoznatijih lanaca uočava dosta sličnosti u njihovoj praktičnoj primeni. Te sličnosti u osnovi potiču iz postojanja odgovarajućih, cvrstih standard rada i precizno utvrđenih normi za obavljanje konkretnih radnih operacija u kuhinji, restoranu, na recepciji, u prodaji, na administrativnim poslovima, poslovima održavanju higijene i drugim. Uobičajeno je da najpoznatiji hotelski i restoranski lanci imaju poseban priručnik za obuku i trening, sa kojima se upoznaje svaki zaposleni koji kroz te aktivnosti treba da prodje u konkretnoj firmi. Koriste se razna predavanja, seminari, razmena i takmičenja personala iz različitih objekata istog preduzeća, obezbeđuje filmska i video tehnika za upoznavanje sa bitnim elementima pojedinih operacija i odgovarajućim inovacijama i druge forme.

Obuka i trening osoblja, predstavljaju zadatak zaposlenih da proširuju i usavršavaju svoja znanja, kao i da stiču nova. Postoje interne i eksterne forme permanentnog obrazovanja. Interne forme predstavljaju planove obuke svih velikih hotelskih i restoranskih preduzeća u svetu, dok eksterne obuhvataju razne kurseve, seminare i druge oblike, uključujući i usavršavanja na postdiplomskim studijama (specijalističkim, master, magistarskim, doktorskim) i to u okviru obrazovnih institucija, profesionalnim asocijacijama, udruženjima.

Interni i eksterni oblici obuke i obrazovanja imaju isti cilj – prilagođavanje i osposobljavanje zaposlenih u preduzeću za praćenje i primenu dostignuća i znanja koja se javljaju u oblasti hotelskog i restoranskog poslovanja.³⁰

³⁰ Čačić Krunoslav "Poslovanje hotelskih preduzeća", Beograd 2010, str. 251 - 255

2.4. Motivacija zaposlenih u hotelijerstvu

Medjunarodna organizacija za standardizaciju ističe motivisanost osoblja kao najvažniji element u obezbeđivanju kvaliteta radnih operacija. Motivisanost zaposlenih je složen psihološko – ekonomski faktor, pa stoga preduzeće preduzima razne aktivnosti da bi postiglo željene efekte u ovom pogledu. Sledeća četiri područja su nezaobilazna:

- postupak oko prijema i uključivanja članova u kolektiv
- stvaranje mogućnosti za usavršavanje i napredovanje
- izgradnja skladnih međuljudskih odnosa
- neposredno nagrađivanje za rad i ostale stimulacije zaposlenih

Postupak oko prijema radnika je često presudan psihološki faktor, sa velikim uticajem na kasniji rad i ponašanje pojedinca i u kolektivu i u odnosu na ciljeve preduzeća. Zato sva dobro organizovana i vodjena preduzeća ovom domenu poklanjaju odgovarajuću pažnju, a neposredno aktivnosti vezuju za obuku i probni rad, početno (pripravnčko) upoznavanje sa preduzećem i njegovom poslovnom filozofijom, stvaranje osećaja pripadnosti firmi kao snažnoj i uspešnoj organizaciji. Kvalitetna obuka i porednička atmosfera dalje stvaraju potrebnu dozu samouverenosti i sigurnosti, a sve to prati osećaj odgovornosti pojedinca za održavanje takve atmosfere kao rezultate koje on postiže u obavljanju radnih operacija.

Npr. prepoznatljiva uniforma pojačava osećaj pripadnosti timu koji poredjuje – pa je zbog toga bitna ne samo sa stanovišta potrošača i njegovih impresija, već i ukupne atmosfere rada i ponašanja zaposlenih.

Iskustva pokazuju da se u jednom broju slučajeva prijem svodi na ispunjavanje zakonskih i statutarnih obaveza, posle čega se novozaposleni radnici direktno uključuju u izvođenje radnih operacija na svojim radnim mestima.

Često izostaje obimnije upoznavanje sa preduzećem, njegovim ciljevima, organizacionom strukturom i funkcionisanjem, a takodje i ozbiljna obuka i ocenjivanje. Novom članu kolektiva se često prepušta da sam stiče, spoznaje o preduzeću i da se dobrim delom samostalno obučava kroz sticanje iskustva na random mestu. Stepenn njegovog sopstvenog interesovanja i ličnih sposobnosti je u tom slučaju presudan za kvalitet sa kojim će obavljati konkretne poslove i operacije.

Stvaranju mogućnosti za usavršavanje i napredovanje zaposlenih u osnovi teži svako hotelsko ili restoransko preduzeće, uključujući i ona najmanja, familijarnog tipa. Jedan od uzroka tome su tehnološke i tržišne promene i tendencije koje uslovljavaju odgovarajuća prilagođavanja preduzeća i njegov tržišni opstanak ili uspeh. Konkurencija je drugi, rast i razvoj preduzeća,

pogotovo ako je globalno orijentisano, a treći bitan razlog stalnog “nastojanja da se misli unapred” , kada je reč o kadrovima kao ključnom resursu.

Pravilo je da svako napredovanje pojedinanosi sa sobom vecu odgovornost, bolje nagradjivanje i da im i druge implikacije na njegovu poziciju u poslovnoj i organizacionoj strukturi preduzeca. Znaci da se napredovanje i usavršavanje odnosi i na rukovodece osoblje. Usavršavanje i nova znanja su posebno potrebni bas za te clanove radnog kolektiva. Cesto su to odlucujuci faktorii opstanka preduzeca na trzistu, pa Schaetzing, ukazujući na potrebu da menadžeri stalno sticu nova znanja, s pravom navodi geslo: “Da bi se prezivelo, treba uciti – mrtav je onaj ko prestane da uci”.³¹

Izgradnja skladnih medjuljudskih odnosa je zahtev, koji, pored ostalog, proizilazi iz izrazito interpersonalnosti usluga u hotelskom i restoranskom preduzeću, Adekvatno ponasanje prema gostima, ljubaznost i predusretljivost, mogu da se ispolje samo ako je radnik zaista zadovoljan uslovima rada, stepenom sopstvenog uklapanja u kolektiv i odnosima sa drugim radnicima. Sto je veci broj takvih clanova radnog tima, to je realnija pretpostavka da ce on funkcionisati na zeljeni nacin. U suprotnom, sve preporuke i nastojanja da na licima zaposlenih bude osmeh, a oni ljubazni i tolerantni, mogu se u neposrednom kontaktu sa gostima ostvariti samo delimicno i bez spontanog ispoljavanja takvih osecaja.

U medjusobnim odnosima clanova kolektiva, moze stvoriti i veoma ostljiv teren za pojavu mogucih nesporazuma, konfliktnih situacija i eventualno , neadekvatnog ponasanja zaposlenih. U ovom slucaju znacajnu ulogu imaju neposredni menadžeri koji pomenute tenzije treba da smanjuju, a i da istovremeno ako do toga dodje, obezbede prevazilazenje mogucih konflikata i nelagodnih situacija.

Stoga je ispravan stav da stari ugostiteljski moto “gost je uvek u pravu” treba objektivno da se proceni u svakoj situaciji i da ako vazi nacelo: “zadovoljan gost – zadovoljan personal”, onda isto toliko vazi i obrnuto: “zadovoljan personal – zadovoljan gost”.³²

Razlicita su resenja (modeli) **neposrednog nagradjivanja za izvršeni rad i stimulisanje zaposlenih**. Nadnice, plate, licni dohoci, kao i profit, dividendi i drugi oblici zarada treba direktno da proizadju iz postignutih rezultata preduzeca doprinosa njegovih delova i pojedinaca tim rezultatima. Ti rezultati i motivisanost radnika da ih ostvare medjusobno su uslovljeni i cvrsto uzrocno – posledicno povezani. Standardi su bitna pretpostavka da preduzece uspesno resi pitanje nagradjivanja svojih zaposlenih i time obezbedi dobar deo podloge na kojoj ce graditi homogenost kolektiva i skladne medjuljudske odnose. Normativi i standardi imaju takav efekat ukoliko je preduzece obezbedilo

³¹ Schaetzing E. E., op. cit., str. 332

³² Elakovic S., Socijologija slobodnog vremena i tirizma, Savremena administracija, Beograd 1989.

zadovoljavajuću tržišnu poziciju, odnosno promet u svojim objektima i odgovarajuće finansijske efekte. Tehnološki proces proizvodnje i usluživanja zasnovan na standardima i uz adekvatnu organizaciju, u velikoj meri sam diktira izvođenje radnih operacija i obezbeđuje podlogu njegovog kvaliteta, a nabavna, prodajna i finansijska funkcija su garanti za planirane ekonomske rezultate preduzeća. Značajan uticaj na nivo zarada imaju i cinioci van preduzeća: država (sa svojim zakonima i merama ekonomske politike) i radnički sindikati.

Pored neposredne zarade i njene novčane isplate na blagajni preduzeća, nagradjivanje obuhvata i druge elemente i stimulacije koje se razlikuju po preduzećima i drugim zemljama npr. naša preduzeća imaju tkz. Topli obrok i najcesce mogućnost njegovog konzumiranja u objektima.

Uz plaćeni godišnji odmor, mogućnosti koriscenja tkz. Slobodnih dana iz licnih porodicnih razloga, stipendiranja za obrazovanje i usavršavanje, razvijeni su i drugi oblici stimulacija, npr. za zaposlene koji su najviše doprineli u toku godine svojim radom organizuju se nagradna putovanja kao i posebne novčane nagrade, zatim školovanje i stipendiranje dece zaposlenih (tesko bolesnih ili umrlih), upućivanje na oporavak radnika kojima je to neophodno zbog otezanog uslova rada i psiho – fizičke iscrpljenosti, plaćen prevoz radnika

Iskustva velikih hotelskih i restoranskih kompanija pokazuju da je takodje bitno i to da zaposleno osoblje pravilno ocenjuje i uvazava sve oblike nagradjivanja i stimulacije, a ne samo neposredno isplaćene zarade. To posebno pojačava osećaj pripadnosti firmi i stepen u kome se interes pojedinca identifikuje sa ciljevima preduzeća.

Najneuspesniji način motivacije - Emocionalne promene kao one u braku dogadjaju se i na random mestu i slično se ispoljavaju. Kritika se pre shvata kao lični napad nego kao primedba prema kojoj se treba upravljati; tu spada ad hominem optužbe, uz gomilu prezira, sarkazma i odbojnosti; i jedan i drugi način navode na odbrambeni stav, izbegavanje odgovornosti i konačno, na nezainteresovanost ili ogorčeni pasivni otpor koji je rezultat osećanja da se prema vama nisu primerno poneli. Štaviše, jedan od najuobičajenijih oblika destruktivne kritike, kaže jedan biznis-konsultant, jeste uopštena, nezasnovana izjava: “Sve si upropastio”, izrečeno grubim, sarkastičnim i ljutitim tonom, koja ne pruža mogućnost za odgovor, ali ni predlog kako da se stvari poprave. Osoba kojoj je takva kritika upućena bespomoćna je i besna. Što se emocionalne inteligencije tiče, ovakva kritika je dokaz da čovek ne zna kakva će osećanja izazvati kod drugog, niti je svestan poraznog efekta tih osećanja na motivaciju, energiju, poverenje u poznavanje svog posla.

Slična destruktivna dinamika je potvrđena tokom istraživanja ponašanja menadžera koje su zamolili da se prisete trenutaka kada su viknuli na zaposlene ili tokom svadje napali njihovu ličnost. Posledice napada besa bile su slične kao

i kod bračnih parova: zaposleni na koje su vikali najčešće su se povlačili, izvinjavali se ili izbegavali odgovornost. Ili su se povlačili u sebe, pokušavajući da izbegnu svaki kontakt sa menadžerom. Da ih je posmatrao Džon Gotman “emocionalnim mikroskopom” koji je upotrebljavao proučavajući bračne parove, ogorčeni službenici bi, bez sumnje, reagovali kao nevine žrtve ili “s pravom ogorčeni”, što je bilo karakteristično za muževe i žene koji su nepravедно napadnuti. Da su izvršena psihološka merenja, ona bi pokazala “prezasićenje” koje je podstaknuto gore pomenutim ponašanjem. A menadžeri bi bili samo dodatno uznemireni i isprovocirani ovakvim reakcijama, što u poslovnom svetu znači da započinje proces koji se okončava otpuštanjem službenika – sinonim za razvod u svetu biznisa.

Štaviše, tokom istraživanja 108 ,menadžera i službenika, kritika je bila izvor nepoverenja, međusobnih sukoba i neslaganja oko položaja i plate. Eksperiment koji je obavljen na Rensselaer Polytechnic Institute pokazuje u kojoj je meri oštra kritika porazna na međusobne odnose na random mestu. Simulirajući, volonteri su dobili zadatak da osmisle reklamu za nov šampon. Volonter-saradnik je trebalo da ocenjuje predloge za reklamu; u stvari, volontere su kritikovali na dva unapred smišljena načina. Prvi način je izveden uz mnogo obzira i pažnje. Ali drugim načinom se pretilo i ponižavalo zbog ličnih nedostataka, uključujući i primedbe: “Nemoj ni da pokušavaš; izgleda da ništa ne možeš da uradiš”.

Naravno, oni koji su bili napadnuti, postali napeti, besni i suprotstavljali su se govoreci da će ubuduće odbiti saradnju na projektima sa osobom koja ih kritikuje. Mnogi su naglasili da u potpunosti žele da izbegnu kontakt – drugim rečima, povlačili su se. Zbog grube kritike ljudi postaju do te mere demoralisani da na poslu prestaju da daju sve od sebe i, što je najporaznije, rekli su da više nisu u stanju valjano da ga obave. Napad na ličnost je bio porazan i uništio im je moral.

Mnogi menadžeri su skloni kritici i štedljivi na pohvalama, te zaposleni osećaju da im se obraćaju samo kada pogreše. Sklonost kritici je izraženija kod menadžera koji duže vreme ne pružaju podršku zaposlenima. “Mnogi problemi u ponašanju zaposlenih ne nastaju iznenada”, zapaža J.R. Larson (J.R. Larson), psiholog sa University of Illinois at Urbana. “Kada šef ne kaže na vreme šta oseća, njegovo nezadovoljstvo polako raste. Potom, jednog dana, on iskali svoj bes. Da je ranije stavio zamerku, službenik je mogao da ispravi grešku. Ljudi najčešće kritikuju samo kada problem dostignu vrhunac ili kada su i suviše ljuti da bi se uzdržali. A tada kritikuju na najgori način, sarkastičnim i zajedljivim tonom, prisećajući se niza primedbi koje su zadržali za sebe ili ih prećutali. Takvi napadi su uzročno posledični. Oni su shvaćeni kao uvrede. A kritikovani postaje za uzvrat ogorčen. To je najneuspešniji način da nekog motivišete”.³³

³³ Danijel Goleman. , “Emocionalna inteligencija”, Beograd 2010. , str. 143 - 144

2.5. Timski rad

Dok se rad ranijeposmatrao u svetu individualne motivacije i individualnog zalaganja, danas se sve vise naglasava kao rad organizacione celine.

Varijacije u rezultatima rada rezultat su individualnih razlika, ali i sistema koje menadzeri primenjuju i kontrolisu. Osnovni naglasak je na celoj organizaciji i njenom radu gde nesumnjivu ulogu imaju i pitanja o individualnom i timskom radu.

Devedesete godine 20-og.veka bile su godine timova i timskog rada, nasuprot 21-om veku, koji je sa sobom doneo nesto skepticniji stav prema istima.

“Timski rad ima za cilj fokusiranje radne aktivnosti medju manjim grupama od desetak clanova, koji medjusobno pomazu i rade s minimumom nadzora.

Menadzment postavlja ciljeve rada (cesto nakon konstatacija) i vrsti podjelu zadataka, ali je na samom timu da donese odluku na koji nacin ce te ciljeve ostvariti.

Tim organizuje svoje aktivnosti, imenuje svog lidera i samostalno prevazilazi problem. Timski rad se stoga moze okarakterisati kao oblik kontrole radnika iako se odvija u strogo propisanim okvirima.³⁴

Heterogenost zanimanja i kvalifikaciona struktura zasnovana na tehnologiji pružanja hotelskih usluga zahtevaju da se u hotelskim preduzecima primenjuje timski rad. Da bi se takav rad uspesno sprovodio i da bi sve radne funkcije bile u funkciji osnovnog cilja, postizanje potrebnog kvaliteta usluga, neophodna je problematizacija prednosti i nedostataka, mogucnosti i ogranicenja. Stim u vezi, kvalitet usluge zasnovan je na premisi da samo zadovoljan zaposleni moze ostvariti odgovarajuci nivo usluge – zaposleni nije sredstvo, nego je i cilj.

Timski rad je i neiscrpan izvor mogucnosti i organizacije i splet neprevazidjenih okolnosti i kontradiktornosti, s jedne, i raskosi i slobode ljudske misli s druge strane.

Kao sto svaku organizaciju prati glas o njenoj kulturi, tako i timski rad predstavlja jedan vid (ne) nametnute kulture odnosa i rada.

Zamisljen kao eksperimentalna scena maestralnih kreacija, premijere mastovitih aktivnosti koje iskacu iz uobicajenih i unapredjuju poslovni proces i set usluga krajnjim korisnicima, gostima hotela, ne ostvaruje se nikad lako.

Veliki deo radnog vremena pored hvatanja u kostac sa problemima i zadacima, zaposleni se bore i sa individualnoscu, raspolozenjima, kompetencijama i zalaganjima svojih kolega. Jasno je da se unutar svake organizacije i kulture

³⁴ Torrington, Derek, Haw, Laura, Taylor, Stephen, “Menadzment ljudskih resursa”, Data status, 5 izdanje, Beograd 2004., str.490

nalaze i određene subculture i da različite vrste uticaja mogu kao posledicu imati konfuziju, koja uveliko otežava svaki napor da se odgovori na ma koji zahtev, onaj koji dolazi sa vrha ili onaj koji se nameće unutar grupe koja treba da ga ostvari.

Cinjenica je da je timski rad sve cesci i veruje se da će dovesti do povećanja posvećenosti i rezultata u organizaciji.

Krutike timskog okruženja isticu da ono može dovesti i do nazadovanja, da gusi kreativnost i da ograničava. Mogu se javiti i poteškoće u postizanju otvorenosti, poverenja, posvećenosti, a donošenje odluka može biti dugotrajan proces.

Timovi koji se vode na neadekvatan način uzrokuju nizu produktivnost, lošije odluke i povećanje ne zadovoljstva, što se kosi sa svim primerima poboljšanja rezultata rada zahvaljujući uvođenjem tima. Ovi kontradiktorni izveštaji mogu se objasniti uvođenjem mnoštva različitih tipova timova i različitim uticajima organizacionih okruženja na njih.

Prednosti, odnosno, nedostaci donošenja odluka u grupi jesu:

PREDNOSTI

- Povećan broj informacija i znanja
- Povećan broj stanovista, pristupa i rešenja
- Donošenje kvalitetnih odluka
- Njihovo bolje prihvatanje

NEDOSTACI

- Povećan utrosak vremena
- Konformizam, potreba da se složimo sa drugima u grupi
- Dominacija jednog broja članova nad ostalima
- Rasplinuta odgovornost, jer se deli na članove³⁵

Akcent se svakako stavlja na zajedničko rešavanje problema i jačanje timskog duha postujući individualno zalaganje svakog člana, jer na kraju od svih zavisi koliko će biti uigrana ekipa, a samo takva je spremna za svakodnevne utakmice unutar hotelskog preduzeća.

³⁵ Masic Branislav, "Menadzment", Beograd 2009, str. 387

3. KOMUNIKACIJA KAO OSNOV MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Ljudska komunikacija je stvaralačka aktivnost, pošto su ljudi sposobni da pokreću, podstiču i utiču na svet oko sebe i time stvaraju i dograđuju svoje okruženje, koje tumače i na koje stalno daju odgovore. Uobičajeno se komunikacija definiše kao davanje ili razmena informacija, ideja i osećaja – usmeno, pismeno ili putem znakova. Ona predstavlja personalni proces koji uključuje razmenu ponašanja:

- komunikacija je percepcija
- komunikacija je očekivanje
- komunikacijom se predstavljaju zahtevi

Organizacija ne bi mogla da postoji ukoliko njeni članovi ne bi komunicirali međusobno ili sa ljudima izvan organizacije.³⁶

Način komuniciranja znači veštinu koja se može naučiti i uvežbati i kao takva dovesti do perfekcije. Veština komuniciranja predstavlja aktivnost duha koja se menja sa vremenom i iskustvom. Komunikologija je prisutna u svim sferama života i rada. Ona je polazna i nezamenljiva karika u izučavanju odnosa sa javnošću, kao i marketinga i menadžmenta.

Menadžeri proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja nije moguće ostvariti bez procesa komunikacije. Bez efikasne komunikacije između različitih strana model odnosa koji se uobičajeno naziva organizacija neće zadovoljiti ničije potrebe. Neophodna je za interno funkcionisanje preduzeća jer integriše sve upravljačke funkcije. Naročito je značajna za:

- sprovođenje ciljeva preduzeća – hotela
- razvoj plana za njihovo postizanje
- organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način
- izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije
- vođenje, motivisanje i kretanje klime u kojoj zaposleni žele da stvaraju
- kontrolu ukupnih organizacionih aktivnosti³⁷

Efektivna komunikacija je važna za menadžere iz tri osnovna razloga:

Prvo, komunikacija je zajednička nit koja povezuje menadžerske procese, planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje. Njima nije znatno da se politike motivisanja, leaderske grupe i timovi aktiviraju redovnom razmenom

³⁶ Luthans F. , Organizational Behavior , Mc Graw Hill International , New York , 1989 , p. 511

³⁷ Hadžić O. "Organizaciono ponašanje", Prirodno matematički fakultet , Novi Sad 2007. , str.100

informacija, a komunikacija je jednako važna i za proces kontrole rada organizacije.

Drugo, efektivne komunikacione veštine omogućiće menadžerima da koriste široku lepezu talenata koju nudi multikulturalni svet organizacija. Postoji mogućnost da se menadžeri suočeni sa stranim i ne poznatim običajima, izrazima i značenjima, povuku i pokušaju da izbegnu komunikaciju. To bi značilo da je prilika izgubljena.

Treće, Menadžeri provode veliki deo svog vremena komunicirajući. Retko sede sami za svojim stolom i razmišljajući planiraju ili planiraju alternative. U stvari, menadžeri najveći deo svog vremena provode u komunikacijama licem u lice, elektronskim ili telefonskim putem sa radnicima, supervizorima, dobavljačima, agentima i turistima.

Menadžer skoro nikada ne prekida komunikaciju.

Komunikacija u okviru preduzeća je usmerena na spoljašnji svet, koliko i na zaposlene. Oni se informišu o tome šta se događa unutar preduzeća, ali se radi i na projektovanju imidža za spoljašnji svet.

Komunikacija u preduzeću ima ulogu da:

- pomogne menadžeru da razume pitanja zaposlenih
- upozori menadžera na potencijalne probleme
- ukaže na rešenja
- pruži menadžeru informacije potrebne za donošenje odluka
- podstakne motivaciju zaposlenih i sopstveni osećaj vrednosti
- pruži povratne informacije o nivoima komunikacije u okviru preduzeća

Bitan element u celom procesu je povratna informacija koja zaokružuje proces tako da od prvobitno postoje indikacije da je primio i razumeo poruku, pri tome je moguće da povratna informacija pošiljaocu pruži neku indikaciju o kvalitetu primljene poruke.

Savremena tehnologija je omogućila sredstva za razvoj u oblasti komunikacija. Implementacija informacionih sistema ljudskih resursa predstavlja jednu od najvećih organizacionih promena.³⁸

³⁸Slobodan Čerović, "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Beograd 2011. , str. 36 - 40

3.1. Problemi u komuniciranju

Proces komuniciranja u organizaciji može biti praćen brojnim problemima koji mogu da ometaju ovaj proces i umanje njegove konačne efekte.

Neki od najčešćih problema su sledeći:

- različiti okviri posmatranja – ljudi doživljavaju informacije i poruke na različite načine usled različitih okvira posmatranja
- semantički problem – probleme u komunikaciji koji mogu biti rezultat davanja različitog značenja rečima sadržanim u porukama
- vremenski okvir – usled nedostatka vremena informacije se ponekad ne plasiraju redovno ili se ne plasiraju svima kojima su potrebne
- pad kredibiliteta pošiljaoca informacije – ukoliko je smanjen kredibilitet, veća je verovatnoća njihovog ne prihvatanja

Tokom procesa komuniciranja greške menadžera su moguće, te ih stoga treba preduprediti ili ih svoditi na minimum. Međutim i tokom procesa promene, ljudima su potrebne odgovarajuće informacije jer oni uvek žele neku dodatnu informaciju ili žele nešto novo da predlože, sugerišu, stave primedbu ili izraze pohvalu.

Konačno, ljudima je potrebna i informacija o konačnim efektima akcije u koju su uključeni. Sve se to može obezbediti ukoliko je komunikacija na relaciji viši nivo – niži nivo i obrnuto, otvoreno, odnosno permanentno.³⁹

³⁹Slobodan Čerović, "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Beograd 2011., str. 52 - 53

3.2. Kritika kao posao “broj jedan” i značaj emocionalne inteligencije

PRIMER:

Kao talentovani inženjer koji je radio na razvojnom planu projekta softvera, sada je prezentovao rezultate rada njegovog tima podpredsedniku kompanije koja se bavila unapređivanjem projekata. Saradnici koji su, zajedno sa njim, nedeljama prekovremeno radili, bili su ponosni što će predstaviti plodove svog napornog rada. Ali, kada je inženjer završio prezentaciju, podpredsednik mu se sarkastično obratio i upitao ga: “Jeste li Vi juče završili gimnaziju? Ovi proračuni su besmisleni. Neće ni videti moj sto”.

Za vreme drugog dela sastanka inženjer je sedeo utučen, suštinski postidjen i povredjen, i ćutao je. Saradnici iz njegovog tima su stavili neljubazne i zajedljive primedbe u odbranu svog rada. Podpredsednik je potom iznenada prekinuo sastanak, ostavljajući ljude besne i ogorčene.

Sledeće dve nedelje inženjer je bio opsednut primedbama koje mu je stavio podpredsednik. Obeshrabren i depresivan, bio je ubedjen da više nikada neće dobiti značajniji posao u kompaniji i razmišljao je o ostavci, iako je uživao u svom poslu.

Konačno, inženjer je otišao na razgovor sa podpredsednikom, podsećajući ga na sastanak, na njegove zamerke, i pogubno dejstvo koje su na njega imale. Zatim je pažljivo upitao: “Pomalo sam zbunjen Vašom namerom. Mislim da niste želeli samo da me ponizite – da li ste možda nesto drugo mislili”.

Podpredsednik je bio zapanjen, nije prepostavljao da je njegova primedba, koju je smatrao nevažnom, bila tako poražavajuća. U stvari, on je mislio da program softvera obećava, ali da ga treba doraditi – nije želeo u potpunosti da ga obezvredi. Rekao je kako jednostavno nije shvatio da je neumesno odreagovao ili nekog povredio. I sa zakašnjenjem se izvinio.

U pitanju je feedback – način na koji ljudi primaju informaciju koja je od suštinske važnosti za nastavak njihovog rada. Originalno značenje feedback-a (dalje u tekstu – fidbek) u teoriji sistema jeste upoznavanje s podacima o tome na koji način jedan deo sistema funkcioniše, pritom se podrazumeva da jedan deo ima uticaja na sve ostale u sistemu, i da svaki deo koji “skreće” s glavnog kursa može biti zamenjen boljim. U kompaniji je svako deo sistema, a fidbek je žila kucavica organizacije – prenošenje informacije koja ljudima daje do znanja da li uspešno obavljaju posao, ili možda treba da ga usavrše ili potpuno drugačije osmisle. Bez fidbeka ljudi su u pomrčini; oni ne znaju šta njihov šef želi, šta njihovi saradnici misle o njima, niti šta se od njih očekuje, dok se problemi, vremenom, uvećavaju.

Na neki način, kritika je jedan od “najvažnijih” zadataka koje menadžer treba da obavi. Iako i zastrašuje i obeshrabruje. Međutim, kao i u slučaju sarkastičnog podpredsednika, postoji veliki broj menadžera koji nisu savladali osnovno umeće – fidbek.

Visoka je cena ovakvog nedostatka: kao što emocionalno zdravlje bračnog para zavisi od uspeha prevazilaženja nesporazuma, isto tako efikasnost, zadovoljstvo i produktivnost ljudi na poslu zavise od umeća da se izbore sa problemima. Štaviše, način na koji se kritika izrekne i primi imaće uticaje na zadovoljstvo ljudi njihovim poslom, saradnicima i nadređenima.⁴⁰

3.3. Vesta kritika

Razmislimo o mogućnosti.

Vesta kritika može da bude poruka od najveće pomoći koju menadžer upućuje. Na primer, ono što je prezrivi podpredsednik moga da kaže softver inženjeru, a nije: “U ovoj etapi je osnovna poteškoća što će vaš plan trajati predugo i uvećać troškove. Voleo bih da još malo porazmislite o projektu, posebno što se tiče detalja za razvoj softvera i vidite da li posao može brže da bude obavljen”. Ovakva poruka nosi suprotno značenje u poredjenju sa destruktivnom kritikom: umesto da je uzrok bespomoćnosti, ljutnje i bunta, ona pruža nadu da će stvari krenuti na bolje i njome se predlaže plan kako da se projekat okonča.

Vesta kritika je usmerena na ono dobro što je čovek uradio i više pomaže nego kritika ličnosti zbog loše obavljenog posla. Kao što Larson primećuje: “Napadom na ličnost – kada nekom kažete da je nesposoban ili glup – promašićete cilj. Istog trenutka osobu primoravate da se brani, tako da ona više nije u stanju da sasluša šta ste joj rekli o načinu na koji stvari može uspešnije da obavi”. Naravno, savet je istovetan i u slučaju bračnih parova koji rešavaju nesporazume.

\A što se motivacije tiče, ako ljudi veruju da su promašaji rezultat njihovih nepromenljivih nedostataka, oni gube nadu i prestaju da pokušavaju. Zapamtite, optimistično je verovanje da promašaje i neuspehe treba tumačiti kao rezultat nepogodnih okolnosti koje vi možete promeniti na bolje.

Heri Leevinson (Harry Levinson), psihoanalitičar koji je postao korporacijski konsultant, daje sledeće savete o umeću kritikovanja koji se međusobno prepliću sa umećem pohvaljivanja:

- Budite odredjeni. Izaberite sukob od značaja, događaj koji predstavlja osnovni problem koji je neophodno razrešiti, ili neku vrstu nedostatka,

⁴⁰ Danijel Goleman. , “Emocionalna inteligencija”, Beograd 2010. , str. 143 - 144

kao što je nevičnost koja onemogućava da se određeni delovi posla uspešno obave. Ljude demoralise ako samo slušaju da su “nešto” pogrešno uradili, a da pritom ne znaju detalje koji im mogu pomoći da grešku isprave. Usredsredite se na detalje, kažite osobi šta je dobro uradila, a gde je pogrešila, i na koji način isto može da popravi. Ne okolišite i ne budite neiskreni ili dvosmisleni: tako ćete zaobići pravu poruku. Naravno, ovo je nalik savetu upućenom parovima po formuli “XYZ” i koja se odnosi na nesporazume: tačno recite u čemu je problem, šta je u tome loše i kako se zbog toga osećate, ali i šta se može izmeniti. Levinson naglašava: “Detalji su podjednako važni i u slučaju kritike i u slučaju pohvale. Ne želim da kažem da uzgredna pohvala nema dejstva, ali na čoveka mnogo ne utiče, niti iz nje možete bilo šta saznati.

- Ponudite rešenja. Kritika, kao i svi korisni feedbackovi, treba da bude usmerena na rešavanje problema. U suprotnom, čovek će biti nezadovoljan, demoralisan i nemotivisan. Kritika može da otvori put ka mogućnostima i alternativama kojih osoba nije bila svesna, ili da joj ukaže na nedostatke na koje treba da obrati pažnju ali bi trebalo da uključi i predloge o rešavanja problema
- Budite prisutni. Kritika je, kao i pohvala, najdelotvornija ako je izrečena lično, licem u lice. Ljudi kojima je neprijatno da kritikuju ili da pohvale, verovatno će sebi olakšati ako to učine napismeno. Ali, tada, komunikacija postaje distancirana i onemogućava osobi koja prima kritiku, ili pohvalu, šansu da odreaguje ili razjasni stvari.
- Budite osećajni. Ovo je poziv na empatiju; imajte u vidu uticaj onoga što govorite, i način na koji to saopštavate osobi koja je povredjena. Levinson naglašava: menadžeri koji nisu empatični, svoje mišljenje iskazuju na grub način, kao što je neprimereno poniženje. Posledica ovakve kritike je destruktivna: umesto da omogući priliku za ispravljanje greške, ona izaziva emocionalno reagovanje ili ozlojedjenost, ogorčenost, povlačenje i distanciranje.

Levinson takodje predlaže neke emocionalne savete onima kojima je dosta da budu kritikovani. Jedan je da kritiku shvate kao vrednu informaciju o tome kako uspešnije da rade, a ne kao napad na ličnost. Drugi je da budu oprezni i da se ne povlače, nego da preuzimaju odgovornost. A ako ih to i suviše uznemirava, treba da odgode sastanak do trenutka kada mogu da shvate oštru poruku i malo se umire. Konačno, on ljudima savetuje da kritiku ne shvate kao nesrećnu okolnost nego kao mogućnost da rade sa onima koji ih kritikuju i tako razreše problem. Naravno, svaki od ovih mudrih saveta direktno se odnosi i na bračne parove koji pokušavaju da se izbore sa razmiricama a, ne da za uvek unište svoju vezu. U braku je kao i na poslu.⁴¹

⁴¹ Danijel Goleman. , “Emocionalna inteligencija”, Beograd 2010. , str. 145 - 147

4. ZNAČAJ RAZVOJA INFORMACIONIH SISTEMA ZA SAVREMENO POSLOVANJE

Naučna disciplina koja se bavi izučavanjem metoda projektovanja informacionih sistema naziva se Metodologija projektovanja informacionih sistema.

Kako bi objasnili ulogu i značaj informacionih sistema, neophodno je definisati osnovne pojmove.

4.1. Informacioni sistemi i informacione tehnologije

Sistem se najopštije definiše kao skup objekata i njihovih međusobnih veza usmerenih ka ostvarivanju zajedničkog cilja.

Atributi u okviru hotela jesu naziv hotela, kategorija, identifikacioni podaci, web i sl.

Tumačenjem pojma sistem, proizilazi opšta definicija informacionih sistema.

Informacioni sistem (IS) definiše se kao sistem u kome se veze između objekata i veze sistema sa okolinom ostvaruju razmenom informacija. Predstavljaju uređeni i integrisani skup podataka, procesa, interfejsa, mreža. Tehnologija i ljudi koji su u međusobnoj korelaciji u cilju podrške menadžmentu u rešavanju poslovnih problema, planiranja, upravljanja, predviđanja, koordinisanja i donošenja odluka.

Informacioni sistemi treba da budu strateški , da ispunjavaju ciljeve i strategiju poslovanja.

Strateški informacioni sistemi su sistemi koji pomažu organizaciji da stekne konkurentsku prednost kroz doprinos strateškim ciljevima organizacije i njene sposobnosti da znatno poveća svoje performanse i produktivnost. Organizaciji predstoji da shodno tome posveti pažnju nabavci adekvatnih modula informacionih sistema i njihovom kontamiziranju, odnosno prilagođavanju njihovim potrebama.⁴²

Prikupljanje podataka i prikazivanje dobijenih informacija su osnovni ciljevi svakog informacionog sistema.

Svaki informacioni sistem ima ugrađene zasebne delove informacionog sistema i to su najniži oblici informacionog sistema. Veze ovih zasebnih delova ili ne postoje ili su toliko slabe da se ne mogu okarakterisati ovi vidovi informacionih

⁴²Njeguš, A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 7

sistema kao jedinstveni informacioni sistemi. Da bi došlo do prave, jake veze između tih delova, mora postojati primena informacionih tehnologija.

Gledano sa poslovne tačke IS daju rešenja i odgovore na organizaciona i menadžerska pitanja, a sve uz pomoć informacionih tehnologija. IS koriste menadžerima i zaposlenima u rešavanju problema, kreiranju novih proizvodnih sistema i implementaciji postojećih. IS služe kompanijama za postavljanje raznih parametara u vođenju poslovanja, kao i raznim analizama tržišta, klijenata, konkurencije i ostalih bitnih stvari.

IS imaju tri aktivnosti za kvalitetno i konkretno donešenje odluka, rešavanje problema, kreiranje novih usluga i proizvoda i analize. Ove aktivnosti su ulaz (sakupljanje neobrađenih informacija iz okruženja i same organizacije), procesiranje (obrada prikupljenih informacija u korisnije i svrshodnije oblike) i izlaz (tranfer podataka onima kojima su tako obrađeni podaci potrebni). Potrebna je i povratna informacija koja je jako bitna IS, jer ta povratna informacija treba da ode do određenih članova organizacije, a ti članovi moraju da isprave greške u fazi ulaza, ako iste postoje.

IS daje podršku funkcionisanju organizacije u menadžerskom i u funkcionalnom smislu. “⁴³

4.2. Uloga informacionih sistema

Uloga informacionih tehnologija jeste da pruže automatizaciju pri rešavanju problema, da povećaju produktivnost i kvalitet poslovanja, kvalitet usluga, kao i komunikaciju i saradnju u okviru raznovrsnih poslovnih procesa. Savremeni informacioni sistemi su ključni faktor uspeha u poslovanju mnogih organizacija. Kompjuterski informacioni sistemi su zastupljeni i u sklopu manjih organizacija. Prisutni su u gotovo svim segmentima: ekonomiji, menadžmentu, zdravstvenim i obrazovnim institucijama, telekomunikacijama, turističkim sistemima, itd.⁴⁴

⁴³ Đ. Nadrljanski (2006), “ Informacioni sistemi “ , Fakultet za industrijski menadžment, ICIM plus, Kruševac

⁴⁴Orović, I. (2012). Informacioni sistemi, Univerzitet Crne gore , Elektrotehnički fakultet, Crna Gora str. 3

4.3. Uloga informacione tehnologije

Informacione tehnologije su deo razvojne strategije informacionih sistema. One opisuju kombinaciju hardvera, softvera, komunikacione tehnologije, netware - a, groupware – a, humanware – a.

- Hardver – podrazumeva fizičku opremu kao što su mehanički, magnetski, elektronski ili optički uređaji.
- Software – koordinira rad hardverskih komponenti u jednom informacionom sistemu. Inkorporira standardne softvere kao što su operativni sistem ili aplikacije, softverske procese, veštačku inteligenciju, inteligentne agente i korisnički interfejs.
- Telekomunikacije – predstavljaju prenos signala duž različitih distancija koji uključuju i prenos podataka, slika glasova, koristeći radio, televiziju, telefoniju i druge komunikacione tehnologije.
- Netware – podrazumeva opremu i softver neophodne za razvoj i podršku mreže računara, terminala, komunikacionih kanala i uređaja.
- Groupware – predstavlja komunikacione alate kao što su e-mail, video konferencije koji podržavaju elektronsku komunikaciju i kolaboraciju između grupa.
- Humanware – podrazumeva intelektualne kapacitete neophodne za razvoj, programiranje, održavanje i rukovanje tehnologijom. Inkorporira znanje i ekspertizu.

Pojavom interneta, termin informaciona tehnologija je proširen na informaciono – komunikacione tehnologije. Razvoj mobilnih tehnologija podrazumeva i javno emitovanje kao i bežične mobilne komunikacione tehnologije.

Internet i mobilne tehnologije su danas deo svakodnevnog poslovanja i življenja.⁴⁵

⁴⁵Njeguš, A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 8

Razlozi za upotrebu informacionih tehnologija se mogu svrstati u nekoliko kategorija:

- **Brži i veći razvoj**

Moguće je upravljati razvojem biznisa na globalnom nivou.

- **Povećavanje kvaliteta i efikasnosti**

Obezbeđuju značajno povećanje kvaliteta proizvoda i usluga
Značajno smanjuju vreme razvoja i implementacije proizvoda i usluga.

- **Inovativnost**

Nova rešenja informacionih tehnologija dovode do promene u načinu obavljanja poslovanja
Upotreba informacionih tehnologija omogućava stvaranje novih tržišta.

- **Smanjenje troškova**

Mnogi poslovni procesi postaju jeftiniji
Snižavaju se troškovi u odnosima sa klijentima i distributerima.⁴⁶

⁴⁶Orović, I. (2012). Informacioni sistemi, Univerzitet Crne gore , Elektrotehnički fakultet, Crna Gora str.3

4.4. Identifikacija potreba za uvođenjem informacionih sistema

Potrebe za uvođenjem i osavremenjivanjem računarskih informacionih sistema, posledica su povećane konkurencije na tržištu poslovanja, potrebe za optimizacijom i automatizacijom pojedinih delatnosti, a sve u cilju obezbeđivanja efikasnije i brže ponude. Na primer, uvođenje informacionih sistema u turizmu i hotelijerstvu omogućava lakši pristup informacijama o turističkim i hotelskim ponudama, on-line rezervacije smještaja i propratnih turističkih sadržaja (izletničkih tura, i slično). Ovo su samo neki od segmenata u kojima upotreba informacionih sistema poboljšava kvalitet i automatizuje poslovanje, te shodno tome doprinosi povećanju broja gostiju.

- **Analiza postojećeg informacionog sistema**

Ukoliko informacioni sistem već postoji u okviru neke organizacije, najpre treba izvršiti analizu tog sistema i proceniti da li postoji mogućnost njegove nadogradnje, ili je neophodno definisanje potpuno novog sistema. Dakle, potrebno je ispitati postojeći hardver, softver, analizirati stručnost i brojnost informatičkog kadra, troškove funkcionisanja, postojeće resurse i njihovu iskorišćenost.

- **Definisanje ciljeva i zadataka informacionog sistema**

Precizno definisanje ciljeva i zadataka informacionog sistema je od izuzetnog značaja, jer od toga zavise tehničke i kadrovske specifikacije sistema. Pod tehničkom specifikacijom podrazumeva se obim sistema, potrebna oprema, softveri za upravljanje procesima u okviru sistema, veličina i broj implementiranih baza podataka, i slično. Kadrovska specifikacija podrazumeva broj potrebnih obučanih kadrova za upravljanje sistemom, kao i za održavanje i korišćenje informacionog sistema.

- **Specifikacija potrebnih ulaganja**

Ova stavka obuhvata procenu ulaganja u objekte u okviru informacionog sistema (hardverske komponente, sistemski softver i softver za upravljanje bazama podataka, softver za automatizaciju poslovanja), koji su neophodan element savremenih kompjuterskih informacionih sistema.

- **Analiza izvodljivosti projekta**

Kada se govori o analizi izvodljivosti, treba imati na umu sledeće aspekte:

Tehnička izvodljivost- mogućnost obezbeđivanja hardvera i softvera potrebnog za funkcionisanje sistema

Ekonomska izvodljivost i isplativost - mogućnost obezbeđivanja sredstava za implementaciju planiranog informacionog sistema i procena isplativosti poslovanja nakon uspostavljanja sistema.

Zakonska osnova - potrebno je ispitati da li postoje zakonske smetnje za rad zamišljenog informacionog sistema.

Vremenska izvodljivost - da li se sistem može realizovati u planiranom periodu.

- **Planiranje realizacije projekta**

Planiranje realizacije se vrši kroz nekoliko kategorija:

Analiza i Dizajn sistema

Najava izrade projekta

Formiranje projektantskih timova

Definisanje informacionih potreba

Definisanje performansi sistema

Logičko projektovanje

Fizičko projektovanje

Predlog implementacije projekta

Izrada dokumentacije

Implementacija

Organizacija osoblja za obavljanje informacionog servisa

Izbor i instalacija računarske opreme

Izrada ili nabavka softvera

Formiranje baze podataka

Obuka korisnika

Zamjena sistema

Funkcionisanje i održavanje informacionog sistema

Korišćenje

Održavanje

Vrednovanje i kontrola informacionog sistema

Ocena kvaliteta poslije uvođenja i testiranja sistema⁴⁷

⁴⁷Orović, I. (2012). Informacioni sistemi, Univerzitet Crne gore , Elektrotehnički fakultet, Crna Gora str.6,7 I 8

5. INFORMACIONI SISTEMI I ELEKTRONSKO POSLOVANJE

Informacioni sistemi primenjeni u poslovanju mogu se svrstati u tri grupe:

1. Informacioni sistemi za operativnu podršku
2. Informacioni sistemi za podršku intelektualnom radu
3. Informacioni sistemi za podršku menadžmentu

Informacioni sistemi za operativnu podršku pomažu u evidentiranju pri svakodnevnim poslovnim aktivnostima i vrše obradu transakcija. To su sistem za obradu transakcija (TPS – Transaction Processing Systems) tj. Tačnu i efikasnu obradu svih vidova elektronskih, finansijskih i proizvodnih dokumenata kompanije (naloga, narudžbenica, računa, uplatnica, izvoda, otpremnica, ugovora, kalkulacija...).

U informacionim sistemima za podršku intelektualnom radu spadaju informacioni sistemi za profesionalnu podršku (PSS – Profesional Supporting Systems) , kancelarijski informativni sistemi (OIS – Office Information systems) i sistemi za deljenje znanja (KMS – Knowledge Manegemnt Systems), Informaciooni sistemi za podršku pomažu specijalistima u obavljanju složenijih aktivnosti kao što su npr. alati za projektovanje pomoću kompjutera CAD – Computer Aided Design) i CASE – Comuter Aided Software Engenering. Kancelarijski informacioni sistemi podržavaju funkcionisanje i organizaciju i koordinaciju birokratskog rada u kancelarijskom okruženju pri radu sa poslovnim elektronskim dokumentima i multimedijalnim sadržajima (slike, animacije, linkovi, filmovi, prezentacije...).

Sistemi za deljenje znanja pomažu u izdvajanju, kreiranju i deljenju informacija i znanja. Koriste se u poslovima u kojima određeni specijalisti kreiraju nova znanja i ekspertize (advokati, knjigovođe i konsultanti), kako bi se oni podelili sa drugim ekspertima u cilju stvaranja novih poslovnih mogućnosti. Koriste se takođe i u modernim sistemima za pretraživanje sadržaja interneta. Ovi sistemi obezbeđuju efikasnu distribuciju znanja, interno ili preko interneta, koriste više ili grupu sistema za kategorizaciju informacija koji rade u kolaboraciji.

Informacioni sistemi za podršku menadžmentusu najsloženiji informacioni sistemi i uglavnom su određeni za korišćenje od strane rukovodećih struktura na različitim hijerarhijskim nivoima strukture privrednog društva.

- **Menadžment informacionih sistema** ili sistem za izveštavanje menadžera služe za obezbeđivanje raznih vrsta izveštaja za menadžere na svim nivoima organizacije, operativnom, taktičkom i strategijskom. Oni su uglavnom orijentisani na interne informacije i koriste podatke iz sistema za obradu transakcije kao bi ih sumama prikazali u različitim

formama i izveštajima. Oni obezbeđuju izveštaje o prošlim tekućim i planiranim rezultatima pri obavljanju svojih poslovnih zadataka.

- **Sistemi za podršku u odlučivanju** se uglavnom koriste na taktičkom nivou i pomažu pri donošenju individualnih i kolektivnih odluka u situacijama kada postoji nesigurnost oko njihovih mogućih efekata. Oni pomažu pri planiranju i razmatranju alternativnih pravaca akcije (obično investiranja) uz prikaz procena rezultata različitih izbora. Oni sadrže alate i tehnike za izdvajanje relevantnih informacija i za analizu mogućih opcija i alternativa.
- **Direktorski informacioni sistemi** su sistemi za podršku direktorskih odluka ili strategijski informacioni sistemi pomažu višim menadžerima ili članovima Upravnog odbora da dobiju uvid u funkcionisanje privrednog sruštva i za donošenje strategijskih odluka. Oni služe za sagledavanje detaljnih informacija o svim oblastima delatnosti privrednog društva i poslovnog okruženja, kao i za poređenje rezultata raznih analiza i performansi sa konkurentima ili sa ostvarenim u prošlosti. Ovi sistemi daju strategijski uvid u poslovanje u skraćenom i jasno prikazanom obliku i sumiraju ključne interne i externe informacije i znanja relevantnih za kompaniju (koriste razne kontrolne table (dashboards) i liste rezultata (scorecards)).

Organizacije koriste informacione sisteme kako bi dobile informacije i koristile ih u procesu strategijskog, taktičkog i operativnog upravljanja, kao i za podršku osnovnim delatnostima kroz unapređenje, automatizaciju i racionalizaciju poslovnih procesa.

Danas su informacioni sistemi neophodni i sastavni deo svake savremene organizacije. Takođe su informacioni sistemi kompanija sve više spajaju sa informacionim sistemima dobavljača, kupaca, poslovnih partnera u međukompanijske informacione sisteme (IIS – Intercompany Information Systems), kako bi ubrzali međusobni protok i deobu podataka u cilju koordinacije poslovanja. Spajanja se mogu vršiti direktno, kako je rađeno u početku ili preko interneta, što je moderan trend. Internet u ovoj sferi ima veoma važnu ulogu jer je omogućio geografsku neograničenost povezivanja ljudi i organizacija, kompanija i institucija, što je olakšalo globalno multinacionalno poslovanje.⁴⁸

⁴⁸Milićević, V., Strategijsko upravljačko računovodstvo, Ekonomski fakultet u Beogradu 2003., str. 38,41 - 46

5.1. Uloga geografskih informacionih sistema(GIS)

Su specijalizovani informacioni sistemi koji predstavljaju savremene tehnologije za prikupljanje, obradu, arhiviranje, upravljanje, analizu i prikaz informacija o realnom svetu, odnosno geografskom prostoru. GIS je integrisani sistem koji ima višestruku ulogu u geografskoj nauci ali i izvan nje i predstavlja:

- skup digitalnih i interaktivnih karata
- kompjuterski alat za rešavanje geografskih problema
- prostorni sistem koji podržava proces odlučivanja
- sistem za distribuciju geografskih informacija
- alat za analiziranje veza i odnosa među geografskim informacijama, koji se ne bi mogli lako uočiti

Najvažniji segment GIS-a je geografska informacija. Ona podrazumeva postojanje prostorne, vremenske i atributske komponente. Svaka od ovih komponenti se može menjati, od čega zavisi način i izbor analize, zavisi čuvanje i prezentovanje samih informacija. Vremenom je postalo daleko važnije gde se potrebne geografske informacije mogu pronaći, kako se može proceniti njihov kvalitet (tačnost) i kako se mogu upotrebiti za različite vrste analiza i zaključivanja.

U mnogim aplikacijama često je potrebno da podaci budu organizovani tako da im se pristupa izborom određenog regiona na mapi. Ovaj tip aplikacija podržavaju razni GIS, jer dozvoljavaju korisniku pristup podacima na osnovu geografskih koordinata. Mnoge aplikacije za planiranje i marketing koriste GIS za vizuelni pregled sadašnjih i potencijalnih klijenata u određenim područjima. Geografski informacioni sistemi se koriste i u policijskim odsecima za pregled odnosa frekvencije zločina i pokrivenost policijskim patrolama. Takođe se koristi za upravljanje mobilnim resursima kao što su kamioni ili vozila pod pratnjom.

Geografski informacioni sistemi (GIS) pružaju priliku za prostorne komponente turizma. Međutim, trenutni komercijalni GIS programi ne mogu uvek lako da dodaju vreme kao dinamičku kategoriju, mada se približna dinamika određuje uzimanjem različitih vremenskih okvira od situacije do situacije koja se prikazuje jedna za drugom".

Osnovna razlika između GIS i ostalih tipova informacionih sistema nije u samoj bazi podataka, već u načinu na koji korisnici pristupaju preko geografskih mapa.⁴⁹

⁴⁹Jovanović, V. *Geografski informacioni sistemi*. Predavanja održana na master studijama

5.2. Baze podataka

Kompanije svakodnevno prikupljaju velike količine podataka. Ti podaci su često sirovi podaci koji pokazuju stanje poslovanja. Prevođenje tih sirovih podataka u neophodne informacije je ključni analitički proces na osnovu kojih kompanija donosi poslovne i operativne odluke. Nakon što su uvidele vrednosti poslovne analize i zahtevi za podacima i informacijama postaje sve brojniji i učestaliji. Izlaženje u susret ovim zahtevima može biti kompleksan zadatak, jer je neophodno pretraživati ogromne količine prikupljenih izvora i podataka, konsolidovati ih, analizirati i distribuirati informacije drugim članovima organizacije.

Kompanija može imati jedan ili više operacionih sistema koji obavljaju osnovne poslovne procese. Ovi sistemi se mogu naći na odvojenim serverima i čak različitim mrežama. Te operacione sisteme nazivamo OLTP (on – line transaction processing) koji prikupljaju transakcije poslovanja i snabdevaju skladište podataka (datawarehouse) sa podacima.

Primarna funkcija sistema skladišta podataka je da pruži podršku organizaciji u obavljanju poslovne analize. Koncept skladištenja podrazumeva skladištenje agregiranih , ekstrahovanih i filtriranih podataka u meta baze, koje omogućavaju slojevit multidimenzionalan pristup podacima, kakav je potreban za donošenje odluka najvišeg strateškog nivoa.

Skladištenje podataka (data warehousing) je proces integracije i podataka u jedan repozitorijum iz kojeg krajnji korisnici mogu sprovesti add hoc analize podataka i praviti izveštaje. Skladištenje podataka je analitička baza podataka namenjena samo za čitanje jedne ili više klasa analitičkih zadataka kao što su nadgledanje i izveštavanje, analiza i dijagnoza, simulacija i planiranje.

Karakteristike baze podataka su :

- **Organizacija** – podaci su organizovani po predmetu i sadrže relevantne informacije za podršku odlučivanju.
- **Konzistentnost** - podaci u različitim operacionim bazama podataka se različito šifriraju. U skladišti će ti podaci biti šifrovani na konzistentan način.
- **Vremenski podaci** – podaci se čuvaju mnogo godina kako bi se iskoristili za praćenje trendova, prognoza i vremensko poređenje.

- **Multidimenzionalnost** – skladište podataka koristi multidimenzionalnu strukturu.
- **Web – zasnovanost** – u današnje vreme skladište podataka je dizajnirano tako da obezbedi jedno efikasno okruženje za Web aplikacije.

Primena skladišta podataka je širokog dijapazona, počev od državnih organa, zdravstva i obrazovanja, pa do finansija, prodaje, marketinga i proizvodnje.

Osnovna svrha postojanja skladišta podataka je memorisanje istorijskih podataka i to na način koji je orijentisan prevashodno prema čitanju i analizi, pa se zato podaci u skladište smeštaju u denormalizovanom obliku, koji je primarno orijentisan da omogućava brže čitanje i analizu podataka.⁵⁰

5.3. Baze podataka u turizmu

Sticanje kupaca samo je prvi korak u izgradnji uspešnog poslovanja. Sledeći, mnogo značajniji korak je uspešno upravljanje i zadržavanje kupaca.

U prošlosti, održavanje odnosa sa potrošačima je bilo teško, jer se nije znalo koji su se potrošači pojavili, a koji su nestali, odnosno zašto se to dogodilo. Tehnologija baza podataka je dovela do potpune izmene u tom pogledu. Pomoću baza podataka organizacija napokon može da identifikuje svoje lojalne kupce, one koji kupuju ponovo, kao i one koji su kupili samo jednom da „probaju“, posebno kada su u pitanju dobro definisani tržišni segmenti.⁵¹

Tehnologija baza podataka omogućuje međusobno povezivanje sledeće tri karakteristike:

- Prikupljanje i analizu informacija o potrošačima
- Ciljanje posebnih dobrobiti određenim kupcima
- Sredstvo za tačno merenje ostvarenih rezultata

Baza podataka je spisak potrošača upotpunjen informacijama o njihovim karakteristikama, kao i detaljima o transakcijama koje su sa njima obavljene.

Kompanije ih koriste kako bi vodile brigu o kupcima i konstruisale statističke profile potencijalnih kupaca koji najviše liče njihovim sadašnjim, u cilju sticanja novih kupaca. Sa pojavom spiskova kupaca, direktan marketing je dobio na značaju.

⁵⁰Njeguš, A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd str.23-25

⁵¹ Aker, D., Kumar V., Dej, Dž., (2008) . Marketinško istraživanje, Čugura print, Beograd

Marketing zasnovan na bazama podataka predstavlja značajan alat koji se dovoljno dugo koristi da na osnovu njega mogu da se donesu dragoceni zaključci o tome šta u marketinškom istraživanju funkcioniše, a šta ne.

Da bi se razumeo marketing zasnovan na bazama podataka, potrebno je postaviti sledeća pitanja:

- Ko su moji kupci, Da li se kupci mojih konkurenata razlikuju od mojih? Ovo je važno znati kako bi se analizirao i razumeo demografski profil i ponašanje kupca.
- Koliko su moji kupci lojalni? Utvrđivanje lojalnosti kupaca može da nam pomogne da bolje analiziramo bazu podataka.

U okviru marketinške baze podataka moguće je prikupljati i obrađivati informacije o potrošačima, o njihovim pojedinačnim karakteristikama, i što je još važnije o njihovom načinu reagovanja. Pomoću baze podataka, marketinški stručnjaci mogu na osnovu prethodnih postupaka potrošača da predvide njihove buduće preferencije, ili profil potencijalnih potrošača potreban za efektivnu segmentaciju

tržišta. Istovremeno, prikupljajući informacije i saznanja o ukusima i preferencijama tekućih potrošača, marketinški stručnjaci mogu da efektivno ciljaju nove potrošače sa istim karakteristikama, štaviše mogu da predvide životni vek novih potrošača za kompaniju.

Organizacija tako ne samo što može da nadoknadi izgubljene potrošače, već može i da raste.

Većina kompanija želi da ima bazu podataka o postojećim i potencijalnim kupcima. Baza podataka se može voditi po kategorijama:

- **Aktivni kupci:** Kada su poslednju put nešto kupili? Koliko često kupuju? Koliko troše ? Kakve su njihove preferencije u pogledu proizvoda ili usluga? Identifikovanje najaktivnijih kupaca može da pomogne da svoje resurse koncentrišemo na najprofitabilniji segment kupaca.
- **Neaktivni kupci:** Koliko su dugo nekadašnji kupci neaktivni? Koliko dugo su bili aktivni? Kakve su bile njihove kupovine i navike dok su bili aktivni? Kakve ponude su od tada dobili. Ove informacije mogu da nam pomognu u formulaciji promocija koje će ponovo aktivirati neaktivne kupce.
- **Upiti:** Iz kojeg medijskog izvora potiču upiti? Kakva je bila priroda i koliko su ozbiljni bili upiti? Da li imate bilo kakve demografske i psihografske informacije o onima koji ih šalju.

Baza podataka o potencijalnim kupcima formira se na osnovu karakteristika sličnih bazi o postojećim kupcima. Cilj formiranja baze podataka o postojećim i potencijalnim kupcima jeste da se kupci podele u grupe koje se mogu identifikovati na osnovu reklamnih poruka koje na njih najviše deluju. To znači da moramo da saznamo šta je svaku grupu motivisalo da postane kupac.

Vrednost marketinga zasnovanog na bazama podataka direktno zavisi i od količine, tačnosti i relevantnosti informacija. Takvim marketingom se mogu izbeći veliki promašaji, što je važno isto koliko i povećanje marketinškog uspeha.

5.4. Analitički poslovni informacioni sistemi

Današnji informacioni sistemi ne mogu da se zamisle bez ugrađene poslovne inteligencije. Vodeći IT analitičari predviđaju da će se u narednih nekoliko godina softverska industrija fokusirati na poslovnu inteligenciju (BI) i analitiku, usled potreba organizacija za donošenjem odluka na svim nivoima menadžmenta. Operaciona BI rešenja uvode inteligenciju u sve poslovne procese organizacije pružajući pravu informaciju pravim ljudima u pravo vreme.⁵²

5.5. Poslovna inteligencija

Poslovna inteligencija (Business intelligence, BI) - nastala je iz potrebe da se sve veća količina podataka kojom raspolažu savremene organizacije na neki način obradi i iskoristi, jer naravno nepostoji ništa vrednije od pravovremene i tačne informacije. Organizacije su se dakle suočile sa problemom da su im svi podaci na raspolaganju, ali da ih ima toliko mnogo da ih je veoma teško u sve manjem vremenskom roku i prekonkurencije obraditi i iz njih izvući korisne informacije na osnovu kojih bi se mogle doneti bitne poslovne odluke i formulisati valjana poslovna strategija. Rešenje je pronađeno u novoj informatičkoj oblasti koju nazivamo poslovna inteligencija.

Poslovna inteligencija ili inteligencija o poslovanju (*Business intelligence*, BI) je arhitektura koja predstavlja zbirni naziv za kolekciju integrisanih alata, aplikacija i baza podataka koje obezbeđuju organizaciji efikasan i lak pristup poslovnim podacima, analizu i međusobno deljenje informacija u cilju

⁵²Orović, I. (2012). Informacioni sistemi, Univerzitet Crne gore , Elektrotehnički fakultet, Crna Gora

donošenja kvalitetnijih, bržih i relevantnijih odluka i poboljšanja sveukupne poslovne aktivnosti.

BI pojednostavljuje otkrivanje i analizu informacija čime se osobama koje donose odluke na svim nivoima organizacije omogućava da lakše pristupe informacijama, razumeju ih i analiziraju, da sarađuju na informacijama i da na osnovu njih preduzimaju odgovarajuće poteze. Vezivanjem strategije za metriku, organizacije mogu da steknu prednost u odnosu na konkurenciju tako što će brže donositi bolje odluke, na svim nivoima organizacije.

BI daje pogled na celokupnu organizaciju, pri čemu svi zaposleni mogu dobiti informaciju koja im je u tom trenutku neophodna radi donošenja boljih, bržih i relevantnijih odluka. BI omogućava takav način vođenja preduzeća da se može predvideti budućnost, izraditi nekoliko scenarija i biti pripremljen za svaku situaciju. Danas se preduzeća vode na osnovu znanja o konkurenciji, kupcima, dobavljačima, procesima i dr. BI proizvodi znanje koje je osnova za donošenje poslovnih odluka.

Kao i svi inženjerski projekti, i BI projekat prolazi kroz 6 faza:

- **Opravdanost (*Justification*)**- procenjuju se poslovne potrebe
- **Planiranje (*Planning*)**- razvoj strateških i taktičkih planova koji ukazuju na to kako će se projekat razvijati i uvoditi u sistem
- **Analiza poslovanja (*Business Analysis*)**- obavlja se detaljna analiza poslovnih problema ili poslovnih mogućnosti kako bi se razumeli poslovni zahtevi za potencijalnim rešenjem (proizvodom)
- **Projektovanje (*Design*)**- projektovanje proizvoda koji rešava poslovne probleme
- **Izgradnja (*Construction*)**- izgradnja proizvoda koji treba da obezbedi povraćaj investicija u okviru predefinisano vremenskog okvira
- **Uvođenje (*Deployment*)**- implementacija i prodaja završnog proizvoda, zatim merenje njegove efektivnosti da bi se odredilo da li rešenje dostiže očekivani povraćaj investicija (*Return on investment, ROI*).

Današnji poslovni informacioni sistemi ne mogu da se zamisle bez ugrađene poslovne inteligencije. Operaciona BI (*Business Intelligence – BI*) rešenja uvode inteligenciju u sve poslovne procese organizacije pružajući pravu informaciju, pravim ljudima u pravo vreme.

Poslovanje koristi BI da ostvari prednost na tržištu preko razumevanja potreba, razmišljanja i karakteristika potrošača, kao i ekonomskih, socijalnih i tehnoloških trendova. BI se koristi za analizu celokupne privredne grane i njenih činilaca, a uključuje alate i sisteme koji imaju ključnu ulogu u procesu strategijskog upravljanja kompanijama.

Tehnologija BI obezbeđuje tačnost podataka na osnovu čega je moguće donositi kvalitetnije i adekvatnije odluke, jer je njen sastavni deo formiranje specijalnih skladišta podataka uz njihovo prethodno čišćenje i ispravku eventualnih grešaka. BI, pored kvaliteta podataka, takođe omogućava i veću raspoloživost i generisanje informacija jer pruža nove načine sagledavanja i upoređivanja podataka, koji do sada nisu bili mogući i iz kojih je moguće otkriti informacije koje do sada nisu bile vidljive.

Novi, multidimenzionalni način projektovanja i pregleda podataka otvara potpuno nove vidike i povećava granice kvaliteta i načine merenja poslovnih performansi i rezultata aktivnosti, omogućavajući tako ispravniju implementaciju poslovne strategije i njenu bržu korekciju na osnovu tačnijih podataka.

Moderna rešenja BI uključuju i internet/intranet portalska rešenja za komunikaciju i razmenu podataka, informacija, izveštaja i drugih digitalnih objekata između korisnika. Savremeni komunikacioni sistemi i internet tehnologija, kombinovani sa tehnologijom poslovnog obaveštavanja, omogućavaju kontrolu i praćenje poslovne strategije u najbržem mogućem vremenu - uživo (*on-line*), što omogućava kontrolu sprovođenja strategije i rukovođenje organizacijom sa bilo kog mesta u svetu i daje dodatne vremenske mogućnosti reagovanja na opasnosti i mogućnosti sredine i eventualne probleme u sprovođenju poslovnih aktivnosti.

BI rešenje je namenjeno kompanijama koje žele da ostvare pametno donošenje odluka u svojim organizacijama sa ciljem:

- da svima u organizaciji olakšaju saradnju
- analizu i deljenje poslovnih informacija
- preduzimanje radnji na osnovu njih iz bezbednijeg izvora kojim se centralno upravlja.⁵³

⁵³Milićević, V. *Strategijsko upravljačko računovodstvo*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd, 2003.

5.6. Internet i Extranet

Intranet predstavlja lokalnu mrežu, najčešće unutar jedne kompanije, koja korišćenjem Internet tehnologija omogućava zaposlenima da međusobno komuniciraju, razmenjuju dokumenta ili razvijaju aplikacije. S obzirom da se intranet temelji na Web tehnologiji, često ga nazivaju i korporativnim Webom.

Intranet je privatna mreža u vlasništvu neke organizacije, dok Internet nije u vlasništvu ni jedne firme ili osobe. Na Internetu ima pravo pristupa svako ko ima tehničke mogućnosti za to, dok na intranet imaju pristup samo osobe koje su za to ovlašćene.

Osnovne funkcije intraneta su: e-mail, upravljanje sadržajem (*contentmanagement*), upravljanje dokumentima (*document management*), pretraga, društveno umrežavanje (*social networking*), upravljanje pristupom informacijama, upravljanje mrežom i dr.

Kada kompanija želi da deli svoje poslovne informacije za svojim dobavljačima, klijentima i drugim partnerima onda im ona dozvoljava ograničeni pristup svom Intranetu. Intranet koji je parcijalno dostupan autorizovanim korisnicima putem Interneta ili drugim sredstvima naziva se **Extranet**.

Extranet je privatna mreža koja koristi Internet tehnologije i komunikacione sisteme radi deljenja pojedinih ili celokupnih poslovnih informacija ili operacija sa dobavljačima, vendorima, partnerima, klijentima ili drugim poslovnim organizacijama. Extranet treba da obezbedi bezbednost i privatnost, što uključuje *firewall* servere (*firewall server management*), digitalne sertifikate (*digitalcertificates*) ili slične načine autentifikacije korisnika, enkripciju poruka i dr.⁵⁴

5.7. Internet potrošači

Poznaata definicija po kojoj su potrošači (konzumenti) osobe, domaćinstva, preduzeća i druge profitne i neprofitne institucije, koje proizvode i usluge upotrebljavaju za zadovoljavanje ličnih i porodičnih potreba, odnosno za rešavanje svojih problema, dopunjuje se novim elementima koji zajedno predstavljaju internet konzumenata. Najslikovitija definicija kaže da nema pažljivije publike od on-line potrošača. Obe ruke su smeštene na tastaturi, a pogled prilepljen za ekran.⁵⁵

⁵⁴Njeguš, A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 82

⁵⁵ Kotler, F., Wong, V., Sanders, J., Armstrong, G., Osnove marketinga, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta

On se nalazi u interakciji sa organizacijom, pošto je sam odabrao odgovarajuću web stranicu koju on želi pogledati. To stvara jednu veoma prisnu atmosferu.

U stručnoj literaturi postoji značajan broj segmenata i tipologija potrošača koji se zasnivaju na različitim kriterijumima.

Borba za internet korisnike kao potencijalne potrošače dobija sve veći značaj među konkurentima. Na osnovu istraživanja došlo se do zaključka da je neophodno ponudu adaptirati zahtevima pojedinačnih potrošača tj. Individualizirati ne samo proizvod već i ponudu. To isto potvrđuju rezultati istraživanja koje je sprovedla BCG (Boston Consulting Group), a koja ukazuje da svaki treći on-line kupac napuni korpu u virtuelnoj prodavnici, ali je ne plati, tj. Zaboravi je ispred kase.

Razlog tome je da on-line robne kuće ne vode dovoljno računa o zahtevima potencijalnih potrošača. Uputstva za orijentaciju pri ovim kupovinama su nejasne, nema savetodavaca, nedostaje zadovoljenje pojedinačnih želja i lični kontakti.

Rezultati jednog istraživanja sprovedenog u Nemačkoj pokazuju da ispitanici ne kupuju u on-line prodavnicama jer ne mogu odmah naći ono što traže, provedeno vreme u takvim prodavnicama je dugo, proizvodi nisu dovoljno opisani, nedostaju ilustracije, cena nije povoljnija od off-line prodavnica i dr. Stoga se za otklanjanje nedostataka anonimnih e – kupovina predlažu različite mere. Jedna od mera je individualizacija, upućivanje web – ponude na određeni tip internet potrošača. Inteligentno home page – evi mogu osetiti karakteristike i želje potencijalnih potrošača , te ponudu adaptirati željama potrošača “ surfera“.

Primena tehnike podeljene internet upotrebe pri kojoj se pritiskom na miša pojavljuje lik čoveka tj. lični savetnik potrošača, koji je tu da mu pomogne u rešavanju problema tj. u sagledavanju ponude i donošenju odluke. To je jedna od sledećih preporučljivih tehnika za otklanjanje nedostataka anonimnih e – kupovina. Dalje se predlaže primena nove tehnike, koja istina još uvek nije našla širu primenu, a to je tkz. virtuelni asistent koji nudi lični kontakt pri izboru proizvoda, preuzimajući ulogu savetodavca pri izboru , odnosno donošenju odluke o kupovini.

6. INFORMACIONI SISTEMI U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Na razvoj poslovanja u hotelijerstvu utiče nagli razvoj nauke i tehnologije, primena savremenih metoda poslovanja u hotelijerstvu, orijentacija na turističkom tržištu i organizovanje poslovanja na osnovama savremenih tehnologija.⁵⁶

Upravljanje hotelskim poslovanjem je danas nemoguće zamisliti bez upotrebe jednog **inteligentnog integrisanog informacionog sistema sa elementima elektronskog poslovanja**. Takav sistem treba da sadrži elemente i transakcionog (za upravljanjem tekućim poslovanjem) i analitičkog sistema (za podršku poslovnom odlučivanju) sa Web funkcionalnostima. Konstantno unapređivanje ovakvog sistema osigurava kvalitet i vrednost usluga i procesa hotela.

Na izbor adekvatnog hotelijerskog informacionog sistema utiču mnogi faktori kao što su veličina hotela, namena hotela itd. Hoteli se prvenstveno dele prema **fizičkim karakteristikama objekta**, koje uključuju:

- **veličinu objekta** - određuje se prema smeštajnom kapacitetu, površini (kvadraturi) koju zauzima, broju zaposlenih itd.
- **građevinske (konstrukcione) karakteristike** - hoteli prvobitno građeni za druge namene (srednjovekovne građevine, kulturno-istorijski spomenici, manastiri, zadužbine, privatne zgrade, preuređena skladišta i sl.), tip gradnje (niska, visoka ili posebna gradnja)
- **tržišnoj nameni**, uključuju dva pristupa:
- **analitički** - komercijalni ili nekomercijalni hoteli
- **poslovni** - tranzitni hoteli (ograničena usluga), resort (sezonsko poslovanje, specijalizovane usluge, npr. sportski kampovi, kure za mršavljenje i sl.), konvencionalni (namenjene održavanju skupova), konferencijski, moteli ili motor hoteli (za motorizovane goste), domaćinstva (kućni odmor), rezidencijalne (namenjene za duži boravak, nastale pretvaranjem stambenih jedinica nekadašnjih rezidenata tj. stanovnika u smeštajne jedinice hotelskog tipa i odgovarajućim uslugama)
- **vrsti i načinu pružanja usluga:**

prema vrsti usluge - garni hoteli („krevet sa doručkom"), klasični (pansion-skog tipa), polupansionski i razne kombinacije

⁵⁶Stojanović, N. (2003). Primena informatike u hotelijerstvu, Hotel link , časopis za teoriju i praksu, Visoka hotelijerska škola, Beograd

prema načinu pružanja usluge - servisirane (osoblje je stalno fizički prisutno) i neservisirane (nema lične usluge, obezbeđen je smeštaj u apartmani-ma, vilama, kamping karavanima i sl.)

- **vremenu poslovanja** : sezonski i celogodišnji

Svaki od navedenih tipova hotela imaće različite potrebe za informacionim sistemima.

Potrebe za informacionim tehnologijama zavise od brojnih faktora koji karakterišu hotelsko poslovanje. Što je veći kapacitet hotela, broj odeljenja, transakcija, frekvencnost klijenata, rezervacija i dr. veća je potreba za tehnologijama koje bi olakšale upravljanje ovim procesima.

Kod izbora sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem treba voditi računa da ispunjava strateške ciljeve hotela, među kojima su:

- Povećanje produktivnosti osoblja i hotelskih službi
- Povećanje prometa gostiju i hotelskih usluga
- Smanjenje troškova poslovanja hotela i dr.

Sistem treba da bude jedno savremeno tehničko rešenje, koje omogućava jednostavno korišćenje i opsluživanje klijenata, integrisanje sa drugim sistemima, funkcionalnost, skalabilnost¹¹, a pri tom da ne nosi velike troškove opreme i održavanja rešenja.

Informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem generalno se sastoje od dva glavna integrisana modula:

1.Sistemi za upravljanje imovinom hotela (*Property Management Systems, PMS*) igraju značajnu ulogu u upravljanju prihodima hotela, praćenju informacija o gostima, noćenjima, upravljanju zalihama, pokrivaju uopšte administraciju, planiranje i specifične funkcije kao što su: računovodstvo, marketing, istraživanje i planiranje, menadžment osoblja, centralizovana kontrola kod lanaca hotela i dr.

2.Računarski rezervacioni sistemi (*Computer Reservation Systems, CRS*) -

omogućavaju pregled statusa i raspoloživosti soba, rezervisanje, praćenje istorije gosta (*guest history*), CRM, interfejs ka globalnim distribucionim sistemima (*Global Distribution System, GDS*) i dr.

Sistem za upravljanje imovinom hotela (*Property Management System, PMS*) je osnovna komponenta za upravljanje hotelskim poslovanjem. PMS sistem treba da obezbedi alate koji su neophodni hotelskom osoblju u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, kao što su rezervisanje, prijavljivanje i odjavljivanje gostiju, upravljanje smeštajnim kapacitetima, opsluživanje potreba gostiju, računovodstvene poslove, kontrola materijala i dr.

Glavne funkcionalnosti PMS-a su:

- **Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem** koje obuhvata:

Operativno planiranje i odlučivanje (rukovođenje poslovanjem hotela, izveštaji o prometu gostiju, soba, usluga i dr.)

Centralno upravljanje i kontrola poslovanja hotela (upravljanje lancima hotela, jedinstvena kontrola i sl.)

Praćenje poslovanja magacina hotela (praćenje zaliha, prijem, kontrola roba pri ulazu, prijemnice, otpremnice i dr.)

Poslove održavanja hotela:

Operativno održavanje (trebovanje alata i materijala, izrada i popunjavanje naloga o izvršenoj popravci i obračun vrednosti radova, izvrada potvrde i vraćanje neispravnog dela i dr.)

Izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji (planira-nje, realizacija i praćenje radova, vođenje dnevnika radova, praćenje utroška materijala i dr.)

Održavanje higijene hotela (čišćenje hotela i spremanje soba, održavanje kruga hotela, pranje i peglanje veša i sl.)

Upravljanje kapacitetima (upravljanje svim uređajima i aktivnostima u hotelu, bazeni, teretana, spa centri, tereni za golf i sl.)

Računovodstvo i knjigovodstvo obuhvataju poslove hotelske blagajne, materijalnog knjigovodstva u hotelu, integrisanu glavnu knjigu, podršku za rad sa više valuta, višedimenzionalnu analizu i dr.

Recepcijsko poslovanje (tzv. *Front Desk*) podrazumeva:

Usluživanje gostiju na recepciji (rezervisanje i ažuriranje individualnih, grupnih ili poslovnih rezervacija; rukovanje depozitima; otkazivanje; potvrđivanje; lista čekanja; blokiranje soba; prijem i smeštaj gostiju, usluge i obaveštenja, odjava gostiju, prijava nedostataka, utvrđivanje naplate, izdavanje računa, sistem rezervisanja drugih aktivnosti hotela, iznajmljivanje sala, sportskih prostora, opreme, praćenje vrednih stvari, prtljaga i dr.)

Samouslužni kiosk (provera leta, odlaska, boravka i sl.)

Prodaja i marketing (*Sales &Marketing*):

Prodaja i porudžbina usluga i kapaciteta

Upravljanje cenama (poređenje i predviđanje, statistika i sl.)

Upravljanje kampanjama (kalendar, email lista klijenata, slanje propagandnog materijala, obaveštavanje o novim uslovima i sl.)

Ketering i događaji (pravljenje rasporeda, obezbeđivanje prostora i ketering usluga, izbor menija i kastimizacija, dekoracije, plan zauzetosti, hronološki pregled usluga i dr.)

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata poslove regrutovanja kadrova, vođenje sezonskih i operativnih kadrova, obučavanja kadrova i dr.

Izveštavanje i poslovna inteligencija omogućava integraciju podataka iz različitih izvora, kreiranje izveštaja, ad-hoc analiza, analiza performansi poslovanja, praćenje statistike rezervacija, finansija, gostiju, marketinga, keteringa i dr.

Gastro poslovanje obuhvata poslove: upravljanje POS (Point-of-Sale) terminalima, upravljanje porudžbinama, osobljem, postavljanje cena, vrsta plaćanja, izveštavanje i dr.

Rezervacioni sistem (*Computer Reservation System, CRS*) je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje pravljenje rezervacija i alate za povećavanje sveukupnih bukinga i prihoda. Glavne funkcionalnosti sistema su:

Rezervacije - rukovanje svim tipovima rezervacija (individualne, grupne, poslovne), pregled slobodnih soba, cena, rukovanje depozitima, blokiranje soba, izmena rezervacija, otkazivanje rezervacija, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana, aktivnosti i sl.

E-trgovina (*eCommerce*)- mogućnost rezervisanja 24/7 i plaćanje elektronskim putem.

CRM (*Customer Relationship Management*)-prikuplja i upravlja informacijama o gostima (email, mobilni, info o boravcima, statistika prihoda, potrebe i sl.), usluge uparivanja (potrebe gostiju sa ponudama), sobne usluge, korišćenje minibara, Web usluge i sl.

GDS (*Global Distribution System*) interfejs - mogućnost povezivanja baze podataka hotela i GDS sistema i Web bukinga (omogućava *touroperaterima*, turističkim agencijama, Internet korisnicima i drugima, da naprave, izmene ili otkazu rezervaciju.⁵⁷

⁵⁷Njeguš, A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 150-156

6.1. **Kompjuterska tehnologija i njena primena u hotelijerstvu**

Kvalitet usluge hotela se, u današnje vreme, uglavnom meri primenom savremenih informacionih tehnologija i praćenjem svetskih trendova u hotelijerstvu. Među posled-njim trendovima je sistem inteligentne hotelske sobe koji podrazumeva efikasno upravljanje hotelskim sobama, sadržajima u hotelu, gostima i hotelskim osobljem.

Sistem inteligentne sobe omogućava:

veliku uštedu energije - ušteta na energentima za klimatizaciju, potrošnji električne energije, potrošnji vode

upravljanje resusima sobe - upravljanje klimatizacijom, rasvetom, svetlom dobrodošlice, roletnama, ventilima vode, električnom bravom, regulaciju temperature u sobi prema zauzetosti, blokada spoljašnje telefonske linije kada gost nije u sobi

nadzor i upozorenja - SOS alarm, alarm u slučaju curenja vode, upozorenje da su otvoreni prozori ili vrata, nadzor temperature u sobi i upozorenje u slučaju suviše niske ili visoke temperature, nadzor električnih instalacija sobe i upozorenje na nestanak napajanja potrošača, upozorenje gostu da se javi recepciji;

nadzor statusa gosta - gost u sobi, soba očišćena, "ne smetaj", "poziv sobarici", SOS, neovlašćeni ulaz

kontrola pristupa i prolaza - pristup sobama i drugim sadržajima u hotelu

plaćanje - plaćanje karticom na mestima gde postoje POS terminali koji su povezani sa glavnim sistemom hotela.

Poslednjih godina razvoj na polju inteligentnih (*smart*)kartica znatno je doprineo

poboljšanju funkcionalnosti sistema inteligentnih soba. Prednosti *smart* kartica u hotelskom poslovanju su:

- rešavanje problema gubljenja ili kopiranja ključeva gostiju (ranije se menjao cilindar na bravi, dok se danas samo poništava kartica)
- kartica se dodeljuje sa željenim vremenskim trajanjem

osoblju se može dodeliti kartica sa definisanim zonama pristupa (ranije se nosio svežanj ključeva)

- čitanjem zapisa iz brave moguće je izvršiti naknadnu analizu ulazaka čime se povećava sigurnost gostiju i smanjuje mogućnost krađa i neovlašćenih ulazakamoguće je izdati više kartica za jednu sobu (ako postoji potreba da više osoba koristi jednu sobu)

- istom karticom moguće je otvoriti kapiju ili rampu hotelske garaže, vrata prostorija za rekreaciju, a povezivanjem na sistem hotelskog poslovanja moguće je koristiti usluge hotela na teret računa sobe
- kartice se mogu pripremiti i unapred čime se kod dolazaka većih grupa izbegava gužva i čekanje gostiju na recepciji.

Scenario rada sistema inteligentne sobe bi se mogao opisati na sledeći način:

Prijava gosta i priprema sobe - Prijavom gosta informacijski sistem hotela šalje zahtev za izdavanje kartice za određenu sobu sa datumom i satom do kada će kartica biti važeća. Istovremeno se dodeljuju prava pristupa dodatnim sadržajima hotela kao što je pristup rekreativnim prostorijama, otvaranje određenih vrata, rampi (npr. za pristup parkingu hotela) i drugo. Soba se do određenog vremena pre dolaska gosta održava na „vrlo ekonomičnoj“ temperaturi. U određenom trenutku, pre dolaska gosta u hotel, sistem hotela šalje poruku sistemu u sobi da se soba prebaci na „ekonomičnu“ temperaturu koja se održava uvek u toku trajanja boravka gosta u hotelu, ali i kada gost nije u sobi.

Upotreba sobe - gost približava karticu čitaču ispred vrata sobe i ukoliko je kartica važeća signalna lampica na čitaču će zasvetleti, a elektroprihvatač otpustiti bravu i omogućiti ulazak u sobu. Otvaranjem vrata pali se svetlo dobrodošlice. Gost odlaže karticu u odlagač kartice čime se uključuje rasveta sobe, ventil vode, podešava temperatura u sobi i prebacuje na nivo „*comfort*“, roletne se upravljaju prema programu, uključuje se signal "gost u sobi" na čitaču ispred vrata. Gost može na sobnom panelu podešavati željenu temperaturu, klimatizaciju, aktivirati signal "ne smetaj", uputiti poziv sobarici ili SOS poziv. Sve ove poruke i akcije se registruju i prikazuju na čitaču ispred vrata sobe kao i na računaru na recepciji. Odlaskom gosta (uzimanjem kartice iz odlagača) regulacija temperature se prebacuje u režim „ekonomično“, isključuje se rasveta, voda i podešavaju druge dostupne opcije.

Praćenje gosta sa recepcije - Na recepciji se nadzire stanje svake sobe i prate skorašnjih događaja čitanjem **LOG** fajla. Putem softvera za nadzor, koji je obično lociran na recepciji hotela ili u upravi hotela, moguće je po potrebi menjati parametre za svaku inteligentnu sobu. kao što su:

- poništavanje izgubljene kartice
- nadgledanje zapisa o ulazima koji su dostupni za sva vrata u svakom trenutku.
- produžavanje trajanja kartice ili promena sobe kojoj je kartica pridružena, kao i dodavanje ili oduzimanje mogućnosti otvaranja određenih vrata u objektu.
- otvaranje i zatvaranje vrata zavisno od potrebe gostiju ili hotelskih službenika.

- podešavanje temperature za svaku sobu po želji gostiju ili automatski prema zauzetosti sobe.⁵⁸

6.2. Globalni distribicioni sistemi

Globalni distribicioni sistem (GDS) je informaciono - komunikacioni sistem namenjen za prodaju usluga u turističko – hotelskoj industriji, koji sa jedne strane povezuje pružaoce usluga u turističkoj privredi, a sa druge strane prodavce ovih usluga. GDS daje mogućnost pružiocima usluga da ponude svoje usluge celokupnom svetskom tržištu, dok turističkim agencijama pruža mogućnost da zadovolje svaku tražnju putnika. Globalni distribicioni sistemi su neutralni jer sve svoje prikaze daju uvažavajući precizno utvđene kriterijume, a globalni jer stvaraju prisustvo i na strani ponude i na strani tražnje. Na strani ponude, u GDS su uključeni svi segmenti turističke industrije koji se nude na globalnom tržištu: avio- saobraćaj, hoteli, rent a car, železnica, autobuski prevoz, feri linije , brodske linije, turistički paket aranžmani, razgledanje grada, kulturne i sportske priredbe.

Koristeći iskustvo avio saobraćaja i ostali segmenti turističke industrije uvode globalne distribicione sisteme u svoje poslovanje. Hotelske aplikacije u GDS – u pružaju sledeće informacije: spisak svih hotela u jednom gradu koji prodaju svoje usluge posredstvom GDS-a, predložen vid transporta od aerodroma do hotela, položaj hotel u odnosu centar grada, sve informacije vezane za hotel uključujući adresu, broj telefona i faksa, udaljenost hotela u odnosu na aerodrom i centar grada, sadržaj hotela i sve informacije koje gost želi da zna o hotelu, cena sobe izražena u valuti po kojoj hotel prodaje svoje usluge, opis sadržaja sobe i opis kreveta, informacije o poslovnoj politici hotela i raspoloživosti soba u periodu od 40 dana. I ostale aplikacije u ponudi globalnih distribucionih sistema prikazane su tako da daju sve precizne i neophodne informacije kako bi kupac tačno znao šta kupuje i pod kojim uslovima. Plasirajući svoju ponudu kroz GDS pružaoce usluga u turističkoj industriji prisutni su na celokupnom svetskom tržištu.

⁵⁸Njeguš, A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 157 - 161

Razlozi svih pružaoca usluga da koriste GDS su sledeći_

- Mogućnost da svoju celokupnu ponudu plasiraju na svetskom tržištu
- Usluge se prodaju na preko 330 000 prodajnih mesta
- Sve informacije o ponudi su dostupne su on-line 24h , 7 dana u nedelji
- Sve promene u ponudi istog trenutka su dostupne korisnicima
- Neograničen broj informacija koji pružaoc usluge želi da prenese
- Ušteda u troškovima poslovanj
- Generisanje prihoda

Uključenjem u GDS turističke agencije ostvaruju neograničenu ponudu turističkih usluga, mogućnost da zadovolje svaku tražnju putnika, prihod od provizije za prodate usluge, pojednostavljeno poslovanje.

Prisustvo kompjuterizovanog rezervacionog sistema na teritoriji Srbije datira još iz 1978. Godine, kada je JAT pristupio automatizaciji rezervacija na svim svojim letovima koji su imali obeležje redovnog saobraćaja.

GDS je nezaobilazan kanal prodaje za sve pružaoce usluga u turističkoj industriji koji žele da svoje usluge prodaju na svetskom tržištu.

Takođe je najznačajniji instrument prodaje pružaocu usluge i turističkoj industriji.⁵⁹

6.3. Studija slučaja sistema za hotelsko poslovanje

Na tržištu postoji mnogo vendora informacionih sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem, što često stvara dilemu koji sistem odabrati za svoj hotel. Činjenica da se tehnologije brzo menjaju, te da bi organizacija ostala konkurentna na tržištu neminovno mora da poseduje savremeni sistem koji će se brzo prilagođavati potrebama tržišta. Sa druge strane vendori odnosno prodavci softverskih rešenja u hotelijerstvu susreću se sa dva problema: kastimizacija (prilagođavanje) informacionog sistema poslovnim procesima hotela i praćenje, razvoj i implementiranje novih tehnologija u informacioni sistem. Ovde se prikazuju studije slučaja kako vendora tj. njihovih rešenja, tako i organizacija koje primenjuju neka od postojećih rešenja.

Hotelier je informacioni sistem koji se sastoji iz velikog broja modula i aplikacija koje zajedno omogućavaju nesmetan, brz i precizan rad svih struktura u hotelu. Ovaj program je delo kompanije “ 2D Soft d.o.o “. Ona je preduzeće za inženjering softverskih proizvoda i razvoj informacionih sistema. Kompanija

⁵⁹ Stankić, R. (2008). Informatika u turizmu , Visoka turistička škola, Beograd

je osnovana u januaru 2002.godine u Novom Sadu sa ciljem da doprinese razvoju kvalitetnijeg softvera na našem tržištu.

Treba napomenuti I firmu "MICROS Systems, Inc. ".Ona je idejni tvorac jednog jako kvalitetnog i uslužnog softverskog sistema za poslovanje hotela i restorana po imenu "Micros-Fidelio ".⁶⁰

6.4. Micros – Fidelio

Micros-Fidelio je nastao partnerstvom dve kompanije: *Micros Systemiz* Amerike, sa sedištem u Columbia, Maryland i *Fidelioiz* Nemačke sa sedištem u Minhenu.

Micros je lider u razvoju informacionih sistema za restoransko poslovanje koji uključuju i hardver i softver za POS (*Point of sale*)i operativne aplikacije i imaju više od 310.000 instalacija u svetu. Takođe, razvija i *back office* sisteme koje uključuju upravljanje zalihama, finansijama i kadrovima.

Fidelio je jedan od vodećih kompanija na polju razvoja inovativnih integrisanih informacionih sistema za hotelijerstvo. Fidelio omogućava hotelima i lancima hotela, bilo koje veličine i tipa, restoranima, organizatorima krstarenja, katering i konferencije da digitalizuju sve svoje operacije i integrišu glavne industrijske softverske proizvode kroz analizu individualnih zahteva. Sa preko 25.000 instalacija u svetu, Micros-Fidelio je vodeći provajder integrisanih informacionih tehnologija za hotelijerstvo.

Micros-Fidelio softversko rešenje za upravljanje hotelskim poslovanjem se naziva **OPERA Enterprise Solution** (OES). OES opslužuje sve tipove smeštaja: hotele od jedne do pet zvezdica, rezorte, kazina, motele i uslužne apartmane.

OES je potpuno integrisan paket proizvoda koji sadrži set modula.Svi sistemi Micros-Fidelia su međusobno isprepleteni i povezani, omogućavajući hotelima da interno koriste sistem (intranet), eksterno sa partnerima (extranet) i globalno (Internet).⁶¹

⁶⁰<http://www.hotelier-pos.com/program.html>

⁶¹Njeguš, A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd str. 167

6.5. Studija slučaja Booking.com– on – line prodaja

Razvojem informacione tehnologije, i uvođenjem računara i računarske tehnike u sve vidove poslovanja, pruža se mogućnost da se preko konkretnih aplikacija nađe šira primena i u hotelskom poslovanju.

Konkretna aplikacija napravljena za hotele pružaju mogućnost da se brže, efikasnije i kvalitetnije obavljaju poslovi hotelijerstva.⁶²

Savremeno hotelijerstvo se ne može zamisliti bez informacionih tehnologija. Pre svega pomaže u funkcionisanju kroz sve sektore hotela pružajući olakšice u radu.

Hotel kao institucija ima ulogu prodaje svojih kapaciteta, smeštajnih, usluge rentiranja konferencijskih sala, usluge wellness i spa usluga i drugih, u zavisnosti od toga koji tip hotela je u pitanju.

Prodaja se može vršiti na nekoliko načina: direktno (putem telefona, mejla ili dogovorom na licu mesta) i posredno (putem on- line i gds sistema).

Jedan od vidova on- line prodaje hotelskih usluga poznat u savremenom hotelijerstvu svakako jeste booking.com.

Booking. Com se može okarakterisati kao sistem koji nudi uslugu posrednika u poboljšanju prodaje smeštajnih kapaciteta hotelima putem interneta, a za uzvrat svoju uslugu naplaćuje u vidu mesečne provizije.

Naime, hotelskim potrošačima dostupna je kupovina hotelskog smeštaja putem interneta, a ujedno i olakšica da u samo nekoliko klikova imaju rezervisanu sobu u željenom hotelu, na bilo kom mestu na svetu.

Booking.com hotelu nudi kontrolu on-line prodaje smeštajnih kapaciteta hotela putem korisničkog imena i lozinke putem koje se ulazi u tkz. **Extranet**. Putem extraneta prodaja hotela unosi raspoložive smeštajne kapacitete za određene periode i datume, kontroliše cene tj, smanjuje ih ili povećava u odnosu na sezonalnost, daje popuste na kritične periode, povećava ili smanjuje proviziju koja je jedna od faktora od kog zavisi na kom mestu će se određeni hotel naći kada potrošači pretražuju određene destinacije i daje im uvid da li je hotel „ dobar ili ne“.

Booking.com ima mogućnost praćenja konkurencije, tako što u svakom trenutku možemo pratiti tržište određene destinacije pa tako i cene konkurenata. Takođe omogućava potrošačima ostavljanje komentara posle posete nekog od hotela, tako što će ostaviti pozitivne ili negativne kritike, što u mnogo čemu postaje presudno za druge potrošače koji tek planiraju da se upute u traženje smeštaja i otkrivanje nove destinacije.

⁶² Stojanović, N. (2003). Informatika u hotelijerstvu, Visoka hotelijerska škola, Beograd

7. STANDARDI KAO PODLOGA RADNIH OPERACIJA ZAPOSLENIH I KVALITETA U HOTELIJERSTVU

U svetu velikih međunarodnih hotelskih lanaca i drugih velikih preduzeća, nameće nam se pitanje „ koji put je potrebno preći da bi se došlo do poslovanja i uspeha svetskih razmera“ ?

U prethodnim poglavljima rada opisani su jedni od najbitnijih delova sadržaja jedne organizacije – upravljajbe ljudskim resursima, zaposlenima i njihovom doprinosu organizaciji kao i prilagođavanje savremenom svetu i tehnologiji – odnosno primenom i značajem informacionih sistema i tehnologiji kao pozitivnom učinku u radu jedne organizacije.

Osim navedenih velike organizacije su se bavile pravljenjem i uvođenjem pravila, odnosno standarda čijom primenom i korišćenjem bi njihovo poslovanje bilo efektnije i postalo uspešnije.

Standardi (pravila) – su jedni od značajnijih faktora uspeha sprovođenja radnih operacija i uspeha u okviru organizacija.

Kako bi se **interni standardi** radnih operacija utvrdili i postavili potrebno je obaviti detaljniju studiju i merenja kako bi se prilagodili datoj operaciji.

Naime, rađene su posebne studije pokreta za izvršioce na najvećem broju radnih mesta u uslužnim, proizvodnim i drugim jedinicama preduzeća i utvđeni su veoma precizni normativi operacija koje izvršioци treba da obave u radnom vremenu.

U izradi takvih studija učestvovalе su i pored stručnjaka konkretnog preduzeća i brojne poznate naučno-istraživačke institucije. Tako utvđeni standardi radnih operacija, uz ostale koje preduzeće uvodi za svoj uslužni program, obezbeđuje da se angažuje tačan broj potrebnih izvršilaca i postigne njihova maksimalna produktivnost. Uštede na osnovu racionalnog angažovanja i visoke produktivnosti rada osoblja su takođe bitni efekti utvrđenih i primenjenih radnih standarda.

Velika organizacija pre svega mora imati cilj, misiju i viziju i na osnovu toga gradi određena pravila.

Izbor zaposlenih:

Postoje određeni kriterijumi na osnovu kojih se vrši selekcija pri zapošljavanju.

Određenim ciljevima testiranja i obukom sastavlja se izbor zaposlenih za sastav kolektiva.

Pretpostavka optimizacije je da u hotelskom ili restoranskom preduzeću postoje definisani kriterijumi koje treba ispuniti za obavljanje radnih operacija na svakom radnom mestu.

Primer: Delta Hotels – kriterijumi za angažovanje zaposlenih u sektoru prodaje

Radno mesto – sekretarica prodaje

- Komunikativnost telefonom (glas, ponašanje, odnos prema onima koji zovu)
- Brzina, tačnost i efikasnost u kucanju
- Lične osobine
- Odnos prema poslu
- Izgled (spoljašnost)
- Gimnazijsko školsko obrazovanje (u rangi srednje škole)

Radno mesto - predstavnik u prodaji

- Obrazovanje iznad srednje škole
- Iskustvo u direktnom kontaktiranju sa gostima u hotelijerstvu
- Izgled (spoljašnost)
- Odnos prema poslu
- Agresivnost (u pozitivnom smislu tj. Ofanzivnost, sposobnost da se preuzme akcija)
- Lične osobine (upornost i odlučnost)
- Posedovanje lične inicijative (preduzimljivost)

Radno mesto – direktor prodaje

- Fakultetsko obrazovanje (univerzitet ili koledž)
- Najmanje godinu dana iskustva u direktnom kontaktiranju sa gostima
- Najmanje dve godine iskustva u prodaji
- Izgled (spoljašnost)
- Odnos prema poslu
- Agresivnost (ofanzivnost)
- Lične osobine

Na osnovu ovog primera mogu se zapaziti tri karakteristike.

Prva: razlikuje se redosled (važnost) pojedinih kriterijuma za navedeni tri radna mesta – stepen školskog obrazovanja i radno iskustvo dobijaju na važnosti idući ka mestu direktora sektora.

Druga: za svako radno mesto se traži ista grupa osobina koje su bitne u obavljanju radnih operacija, a vezane su za samu ličnost radnika – izgled (spoljašnost kao odraz urednosti, ljubaznosti i vedrine), zatim odnos prema poslu (profesionalnost, odgovornost, savesnost i efikasnost) i lične osobine (kao element lične kulture i vaspitanja).

Treća: za svako radno mesto se traže neka dodatna svojstva lične prirode koja su neophodna za konkretne poslove – za rukovodioce da je ofanzivan i

preduzimljiv, za sekretaricu da imanaglašenu sposobnost komuniciranja telefonom i rada sa personalnim računarom.

Navedeni primeri služe kao kriterijumi za izbor zaposlenih i kao takvi se takođe mogu primenjivati i za kontrolu obavljanja radnih operacija tim mestima. Jedan od ovih kriterijuma pre svega zaposleni može da ispuni tek onda kada pristupi obavljanju datog posla.

Visok stepen u kome su navedeni kriterijumi direktno vezani za radnika – izvršioca pojedinih poslova i za njegove lične psihičke i stručne sposobnosti i predispozicije, razlikuje se od zahteva koje u proseku treba da ispune zaposleni u našim hotelskim, restoranskim i drugim preduzećima u ovoj oblasti.

U pravilnicimaza sistematizaciju poslova i radnih zadataka, zahtevi su formalizovani, vezani pre svega za školsko i stručno obrazovanje, ukupno radno iskustvo i iskustvo u obavljanju konkretnih poslova, a u većim i uspešnijim preduzecima tome se priključuju i zahtevi vezani za veštinu obavljanja konkretnih operacija, izgled i ponašanje kao bitne elemente ukupnog odnosa prema gostima. Malo pažnje se poklanja ličnim osobinama kao što su preduzimljivost, upornost, odlučnost, agresivnost (ofanzivnost), odnosno tim sposobnostima radnika za obavljanje pojedinih poslova na odgovarajućim radnim mestima.

Primerikoje smo naveli vezani za kriterijume Delta Hotels-a su interni i primenjuju se u okviru njihove organizacije.

I sve ostale velike kompanije orijentisane prema međunarodnom poslovanju imaju odgovarajuće standarde.

7.1. Interni standardi

Interni standardi obuhvataju sve uslove koje neko preduzeće propisuje kao obavezu za pravilno obavljanje radnih operacija. Oni mogu da imaju dve komponente:

- Tehničko - tehnološku i
- Personalnu - ljudsku komponentu.

Obe komponente i njihovo kombinovanje su sadržani u odgovarajućim aktima preduzeća – pravilnicima, priručnicima itd.

Zaposleno osoblje se prvi put susreće sa pravilima o radu u trenutku zasnivanja radnog odnosa. Što je viši stepen u kome interni standardi pokrivaju poslovanje preduzeća, to je efikasniji ukupan tehnološki proces produktivnosti i usluživanja, a time i kvalitet uslužnog programa.

Sušтина i osnovni smisao internih standarda jeste poboljšanje kvaliteta usluge koje preduzeće pruža svojim potrošačima.

Drugi bitan efekat jeste uspostavljenje kohezije ljudskih resursa jer se odstranjuje mogućnost nemotivisanosti radnika, izvora konfliktnih situacija i nezadovoljstva među zaposlenima.

Tehničko – tehnološka komponenta - podrazumeva da se sve propisane obaveze određenog obima moraju obaviti u toku radnog vremena i po utvrđenoj tehnologiji.

Npr. Spremačice uz prosečan intenzitet rada i korišćenje standardizovane opreme, da na dati kapacitet sedišta u restoranima uključujući i hotelske mora da se nađe tačno određen broj konobara i drugih izvršilaca.

Ovim efektima i potpunoj pripremi standarda za zaposlene, u značajnoj meri doprinosi i standardizovana oprema. Pod njom se podrazumeva ukupna opremljenost hotela počev od projekta spoljašnosti hotela sa prilatima, obeležavanjima hotela do enterijera, odnosno unutrašnjosti i opreme hotela za goste i zaposlene.

S obzirom da veliki hotelski lanci imaju internu kategorizaciju svojih objekata u nju spadaju i njeno oprema regulisana odgovarajućim aktima preduzeća. Takođe su standardizovani raspored, veličina prostorija (sobe, kuhinja, sale, magacina, prostorija za osoblje, uključujući i kretanje zaposlenih pri obavljanju najvećeg broja radnih operacija. Npr. McDonald's ima standardizovan način usluživanja- koji je prepoznatljiv svim potrošačima širom sveta.

Isto je i u restoranima, sobama i drugim prostorijama velikih hotelskih lanaca - oprema za zaposlene koja je uvek u funkciji standarda da olakšava da se radne operacije izvode na željeni način u normirano vreme.

Personalna – ljudska komponenta – obuhvata obaveze koje preduzeće propisuje u pogledu ponašanja zaposlenih u odnosu na potrošače. Oni su takođe formulisani odgovarajućim aktima.

Konstatovano je da je odnos prema potrošačima posebno značajan faktor u funkcionisanju ljudskih resursa. Kako se sprovodi u praksi najbolje potvrđuje McDonald's sa njegovih 10 zapovesti od koji se mnoge primenjuju i u hotelijerstvu, uključujući i naše hotele.

- Da zaposleni moraju da koriste posebne ulaze i komunikacije i prostorije u objektu koje su za njih predviđene i da se putevi zaposlenih i gostiju ne smeju ukrštati.
- Da u određenom roku po isteku radnog vremena napustite hotel i nezadržavaju se u njegovim prostorijama, pogotovo u onim koji su namenjeni gostima.
- Da u slobodno vreme zaposleni ne mogu da koriste usluge objekta u kome rade. Izuzetak je samo mali broj članova koji to mogu da čine zbog poslovnih kontakata, da budu domaćini gostima u objektu i kontrole radnih operacija.
- Da ne mogu da primaju posete na onim radnim mestima na kojima se uslužuju gosti.

Još jedan od bitnih standarda - pravila jeste obezbeđivanje jednobrazne uniforme za sve zaposlene ili diferencirane po pojedinim sektorima ili drugim organizacionim jedinicama jeste u funkciji lepog osećaja boravka i atmosfere koja treba da se postigne u objektu.

Sve propisane norme ponašanja obavezuju zaposlene, ali sa koliko volje i želje će ih oni sprovoditi u kontaktu sa potrošačima zavisi od njihovih individualnih osobina, motivacije, stepena uključenosti u kolektiv i privrženosti preduzeću.

Primer: Zlatni standard kompanije Ritz – Carlton koji su decenijama prepoznatljiva baza kvaliteta – tri uslužna koraka i kodeks kompanije.

- **Misija** – Ritz Carlton hotel je mesto gde je vrhunska udobnost i komfor naših gostiju naša najvažnija misija
- **Moto** – mi smo dame i gospoda koja stoje na usluzi damama i gospodi

Tri uslužna koraka:

- Topao i iskren pozdrav. Koristiti ime gosta uvek kad je to moguće
- Predvideti i zadovoljiti potrebe gostiju na očekivani način
- Srdačan rastanak. Toplo se pozdraviti sa gostima koji napuštaju hotel. Koristiti ime gosta kad god je to moguće.

Kodeks – obuhvata 20 stavki. **Prva** glasi da su najvažnija verovanja kompanije izražena u njenoj misiji i da nju moraju poznavati i sprovoditi svi zaposleni. Druga je vezana za moto kompanije i kaže da zaposleni sve goste i sve svoje kolege tretiraju kao profesionalci, sa dužnim poštovanjem i uvažavanjem. **Treća** kaže da tri uslužna koraka čine osnovu uslužnog programa kompanije o da se oni moraju dosledno sprovoditi kako bi se obezbedila lojalnost i satisfakcija gostiju. Preostalih 17 stavki definišu jasne obaveze zaposlenih u odnosu na goste i u odnosu na sopstveni izgled i ponašanje i timski rad.

7.2. Eksterni standardi

Obuhvataju sve uslove za izvođenje radnih operacija koji su propisima ili na drugi način utvrđeni van preduzeća kao njihova obaveza. Adekvatan primer jeste kategorizacija objekta, bez obzira na to ko ih donosi. Propisana kategorizacija u nekoj zemlji obuhvata znatan broj elemenata koji određuju šire okvire izvođenja operacija na pojedinim radnim mestima, a za jedan broj operacija direktno uređuje način i organizaciju njihovog izvođenja. I drugi propisi određuju obim i način obavljanja pojedinih radnih operacija.

Npr. HACCP – reguliše higijensko-zdravstvenu ispravnost i čuvanja namirnica, upotrebu pojedinih aparata i složenijih uređaja u objektu, protivpožarnu i druge vidove zaštite objekta.

Eksternim standardima pripadaju tkz. opšti standardi koji obuhvataju neke opšte prihvaćene norme ili u tehnologiji produkcija usluga ili u odnosu prema gostima. Takve norme se najčešće razrađuju kroz interne standarde i ugrađuju u pravilnike i druga akta preduzeća-

Kod odnosa prema gostima radi se o onim normama koje spadaju u domen ophođenja i kulture ponašanja prema njima, kao i kulture obavljanja radnih operacija.

Ovaj domen opštih standarda sadržan je u **Posebnim uzansama u turizmu**. Uzanse obuhvataju poslovne običaje u oblasti ugostiteljstva i turizm, nastale kroz dugogodišnje odnose između potrošača s jedne i ugostiteljskih preduzeća i putničkih agencija, s druge strane kao i kroz njihove međusobne odnose. Privredna komora Srbije je 2001.godine je usvojila „posebne uzanse u turizmu“.

Uzanse regulišu nepisana pravila ponašanja i polaze od poštenja i savesnosti stranaka kao osnov načela. Npr. individualni gost i hotel ne zaključuju nikakav pismeni ugovor o korišćenju usluga, ali se tačno znaju obostrana prava i obaveze kao rezultat dugogodišnje prakse i poslovnih običaja u hotelijerstvu (neformalni ugovor – rezervacija ili zahtev gosta da koristi usluge hotela).

Ukoliko dođe do bilo kakvog spora između gosta i hotela svi ti običaji i praksa pravno dobijaju snagu ugovorenog elementa. Uzanse obuhvataju značajan deo radnih operacija kojima se gostu obezbeđuje ovaj uobičajeni odnos, a akcenat je uvek na odgovarajućem kvalitetu pruženih usluga.

7.3. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO)

U uputstvima za primenu standarda polazi od sledećih osnovnih faktora sistema kvaliteta u svakoj uslužnoj organizaciji: odgovornosti rukovodstva, osoblja, materijalnih sredstava i strukture (elemenata) sistema kvaliteta.

Da bi se obezbedio standardni kvalitet usluživanja, za osoblje kao ključni resurs svake organizacije bitni su motivacija, stručno obučavanje i usavršavanje i komuniciranje sa korisnicima.

Znanje i spretnost u komuniciranju su opšti standardi za zaposlene u uslužnoj organizaciji, a od njih se polazi u obezbeđenju njenog sistema kvaliteta.

Interni i eksterni standardi imaju značajan uticaj na radne operacije u preduzeću i usmereni su ka istom cilju – da obezbede efikasnije odvijanje procesa usluživanja i na toj osnovi odgovarajuće rezultate preduzeća na tržištu. U istom cilju u podjednako meri doprinose i svi ostali brojni standardi koji postoje u hotelskom i restoranskom preduzeću i koji su takođe garant u obezbeđivanju kvaliteta njegovog uslužnog programa⁶³

⁶³ Čačić Krunoslav “ Poslovanje hotelskih preduzeća”, Beograd 2010, str.255- 261

DODATAK.

OSOBINE MENADŽERA

Kao profesionalni upravljači, menadžeri zauzimaju, u zavisnosti od tipa društva, odgovarajući društveni položaj. Menadžeri kao socio-profesionalna grupa, u profesionalnoj strukturi društva stoje u samom vrhu profesionalne stratifikacije. Menadžeri imaju prednost nad ostalim profesijama jer imaju zavidan nivo obrazovanja, visoke prihode, imaju ugled i statusni položaj u društvu kao značajna profesionalna društvena grupa koja se bavi upravljanjem.

Velika znanja, izuzetne sposobnosti i lične osobine su osnovni elementi koje jedan menadžer mora da poseduje da bi bio uspešan, da bi uspešno obavljao upravljačke uloge i zadatke. Pored toga, menadžer mora da poseduje i određene fizičke i karakterne osobine. Detaljna analiza ukazuje da postoji veliki broj osobina koje su izuzetno značajne za uspešnog menadžera. Tako se najčešće navode sledeće osobine koje karakterišu dobrog menadžera:

- **Energija**

Energični menadžeri su aktivni, stalno su u pokretu i ostaju dugo u poslu. Energični menadžeri su istovremeno i uporni i agresivni. Sami uočavaju probleme, ne čekaju da skrenu pažnju na sebe. Oni se ne plaše da druge upoznaju sa svojim idejama. Koriste svoju energiju da bi istrajali tamo gde bi se drugi pokolebali ili bi promenili svoje mišljenje. Energija i ubeđenje da je ono što rade ispravno su osobine koje menadžere izbacuju u prvi plan. Njihova unutrašnja pokretačka snaga omogućuju im da prelaze preko i oko prepreka, ljudskih i drugih, povremeno menjajući pravac, ali uvek omogućavaju svojoj firmi da napreduje. Dobri menadžeri znaju i kako da održavaju svoju energiju, da je sačuvaju, na primer, za ključne pregovore sa klijentima ili dobavljačima. Mnogi od njih su razvili sposobnost da se opuste istog momenta kada spoljni pritisak prestane. Navikli su da odspavaju nakratko, da stoje kraj prozora zagledani u daleki horizont i da se pripremaju za sabiranje svojih misli tako što će se najpre isključiti iz sadašnjosti nekom vrstom meditacije.

- **Istrajnost**

Ova odlika je u direktnoj vezi sa energetske kapacitetom svakog pojedinca. Veliki veslački trener Ten Eyk sa Pensilvania univerziteta govorio je svojim veslačima da pobeđuju oni članovi posade koji su u stanju da održe ritam samo za jedan zaveslaj više od protivnika. To isto važi i za mnoge poslovne situacije koje traže upornost i istrajnost. Onaj ko je u stanju da ponudi samo jedan ubedljiv argument više često pobeđuje u pregovorima ili uspeva u prodaji.

- **Obrazovanje i stipendije**

Analiza pokazuje da sve više menadžera ima visoko stručno obrazovanje. Oni stiču znanje iz svih raspoloživih izvora. Čitaju veoma mnogo. Slušaju. Posmatraju. Ne propuštaju nijednu mogućnost da svoj fond informacija obogate novima koje su u vezi sa njihovom profesijom i spremni su da to znanje koriste da bi stekli prednost u teškim situacijama. Čovek koji poseduje znanje deluje privlačno za druge. Od osobe koja poseduje znanje zaposleni saradnici očekuju uputstva i usmeravanje u poslu.

Formalno obrazovanje svakako doprinosi uspešnom liderstvu, ali ne predstavlja njegov neophodni sastavni deo.

Postoji primer šezdesetogodišnjeg Alfred Roach-a, osnivača i predsednika kompanije TII Industries. Njegovo obrazovanje nije uključivalo koledž, ali se on ipak odlučio da zakorači u visokotehničku sredinu elektronskih aparata i održao se u njoj tako što je angažovao inženjere iz drugih kompanija kao spoljne saradnike, da za njega obavljaju složene poslove. On smatra da tajna vođenja u poslu leži u istrajnom i marljivom radu onda kada situacija izgleda beznačajna. Na zidu u njegovoj kancelariji stoji moto: „ Ništa na svetu ne može zameniti istrajnost. Svet je pun obrazovanih ljudi koji su odustali.

- **Inteligencija**

Većina stručnjaka dovode inteligenciju u vezu sa efikasnim liderstvom. Dometi u obrazovanju ponekad predstavljaju dokaz inteligencije, ali to predstavljaju ostvarenja u poslu. Intelligentan vođa zapaža šta se događa oko njega i u stanju je da brzo usvaja informacije. Inteligencija je takođe u vezi sa verbalnim sposobnostima. Pažnju ljudi privlače oni koji su u stanju da jasno i koncizno predstavljaju neki problem ili situaciju.

- **Zdravo rasuđivanje**

Zdrav razum ili dobro rasuđivanje predstavljaju još jedan znak inteligencije. Zaposleni će se pitati o svom šefu: Da li to što on govori ima smisla ? Da li je razumno? Može li se imati poverenja u njegove odluke ? Da li češće u pravu nego što nije ?

- **Izgled**

Fizički izgled, atletske sposobnosti i sportska slava nekim pojedincima daju prednost u odnosu na konkurenciju za ulogu vođe. Aubrey Allen je na primer, bio košarkaška zvezda u gimnaziji i koledžu. On, međutim nije uspeo da zaigra u NBA pa je pet godina igrao u Evropi. Najzad je završio kao vlasnik malog kafea u Francuskoj. To je bila njegova velika prilika. On je znao da neće moći celog života igrati košarku, pa je odlučio da započne neki posao.

Kada je saznao da McDonald's sprema da se pojavi u Francuskoj, on je poslao svoju prijavu. Oni su bili impresionirani njegovim poletom i konkurentskim duhom, i odabrali su ga za prvog francuskog menadžera među stotinama drugih kandidata. On je potvrdio da su mu dobar pregled i visina koja su ga krasili kao košarkaša poslužili kao odskočna daska za novu karijeru.

- **Ličnost**

Za razne ljude ova reči ima različito značenje. Uopšteno gledano, ona podrazumeva one osobine koje jednu osobu čine privlačnom za druge ljude. Takve osobe poseduju ono što psiholozi nazivaju *nadmoć* ili čak *gospodarenje nad drugima*. Ljudi osećaju da ih te osobe privlače a da često nisu svesni zbog čega. Možda zato što su one sposobne da u teškim situacijama uzmu stvari u svoje ruke. Ili možda zato što poseduju izrazitu nadmoć u sposobnosti opštenja. U stanju su naći način da se dobro slažu sa puno različitih ljudi u teškim situacijama svih vrsta. Ili zato što znaju kada i kako da ublaže napetost koju izazivaju sukobljeni pojedinci. Umeju da pronađu zajedničku osnovu za kompromis, ne samo za sebe, već i za druge. A iznad svega, u stanju su da osete i pokažu razumevanje za ono što drugi osećaju.

- **Samopouzdanje**

Menadžeri vode računa da prave razliku između iskazivanja ega, isticanja hrabrosti i opravdanog samopouzdanja.

Oni koji žele da postanu vođe trebalo bi da budu obazrivi i ne prihvataju za gotovo priče o tome kako su aktuelne vođe i direktori opsjednuti strahom da će napraviti grešku, da će postati predmet podsmeha, da će ih zameniti sposobniji i stručniji ljudi koji su im potčinjeni. Oni koji prenose takve priče ne shvataju prirodu ljudi na položaju direktora i vođe. Pre svega, ljudi koji se plaše, izbegavaju tu vrstu odgovornosti. James M. Jenks predsednik i generalni direktor instituta *Alexandar Hamilton Inc.*, jednog od najstarijih obrazovnih centara za menadžment u SAD, na tu temu kaže: „Pomisao da se direktori tresu od straha je smešna. Pre svega, ljudi koji planiraju, organizuju, kontrolišu i upravljaju odavno su prevazišli strah da će ispasti smešni pred drugima. Ja smatram da oni koji nisu prevazišli osećaj snebivanja nisu pravi direktori.“ Niti su vođe.

Istinsko samopouzdanje je ubeđenje-zasnovano na znanju, gledanju u budućnost i dokazanom uspešnom radu- da su sopstveni pogledi, ciljevi i programi oni pravci koji vode rešavanju aktuelnih problema. Samopouzdanje se stiče postepeno, sve dok menadžer ne izgradi solidne temelje na kojima će realizovati neki program ili poduhvat.

Oni koji žele da postanu menadžeri mogu sticati samopouzdanje tako što će najpre sebi postavljati i ostvarivati skromne kratkoročne ciljeve. Uporedo sa povećanjem broja i opsega svojih dostignuća mogu sebi postavljati sve značajnije ciljeve.

- **Kreativnost i inicijativa**

Liderstvo bukvalno znači „ići ispred drugih“ i zato u velikoj meri zavisi od inicijative direktora-njegove sposobnosti da se oslobodi zavisnosti od grupe- i od njegove ili njene kreativnosti- sposobnosti da jasno sagleda nove pravce.

Patrick Liles generalni direktor investicione firme *Charles River Partnership* iz Bostona, smatra da postoji prilika u svakom vremenskom ciklusu kada je pravi trenutak da se samostalno krene nekim drugim pravcem. Velika bogatstva zgrću

oni koji imaju hrabrosti da promene pravac u trenucima dok mase i dalje slede tržište dobro utabanim stazama.

Primeru utiranja novih staza ima mnogo. Pomenuću samo nekoliko koji su čitave industrijske grane usmerile novim pravcima. Firma *Birdseye* je odlučila da proizvodi zamrznutu umesto konzervirane hrane, hemijske olovke su zamenile naličpera, *Xerox* je napustio zastarele metode kopiranja, *Polaroid*, je otpočeo proizvodnju kamera koje odmah daju gotove slike, *IBM* je konstruisao štampač za pisaću mašinu u obliku kugle koja se okreće. Za svaku od ovih inovacija bio je potreban ne samo pronalazački genije, već i nepokolebljiva podrška vođe prožetog pionirskim duhom.

Odrediti novi pravac je sasvim nešto drugo nego jednostavno odabrati jedan od postojećih i slediti ga. Najbolje ideje za poslovne i proizvodne strategije ne moraju uvek dolaziti od rukovodioca na vrhu. Njemu je mnogo važnije da razvija i održava stvaralački duh otvoren za nove mogućnosti.

Direktor se može pouzdati u osoblje, dobavljače i ostale da će predlagati nove ideje koje će on razmatrati i među njima vršiti izbor. Vođina kreativnost na najbolji način dolazi do izražaja u odabiru najboljih novih ideja i u nastojanjima da se one realizuju. Preterana briga za usaglašenost stavova i kontrolu, bez obzira koliko su oni značajni za sigurnost poslovanja, ne ide najbolje uz ulogu vođe.

- **Objektivnost i uravnoteženost**

Vođa u oblasti poslovanja mora više od ostalih vođa obuzdavati svoje urođeno samopouzdanje. Odgovornost menadžera u poslovnim firmama obično traje duži vremenski period.

Stoga moraju naučiti da plove po olujnom kao i po lepom vremenu. Moraju se čuvati preterano visokog mišljenja o samom sebi koje se često javlja u periodima stalnih uspeha. U suprotnom, umanjuju svoju moć objektivnog rasuđivanja.

Uz objektivnost potrebna je još i emocionalna uravnoteženost. Mali će broj potčinjenih pokazati poštovanje prema menadžeru ako se jednog trenutka smeje, i veseo je, a drugog trenutka je ljut i potišten. Da bi postao uspešan menadžer on mora da kontroliše sve emocionalne promene i od svojih potčinjenih sakriti sva veća razočarenja. Zaposleni će se takmičiti da usvoje kako optimizam, tako i pesimizam svog vođe. Kad stvari stoje loše, njemu su, kao menadžeru, potrebni oduševljena podrška i pomoć potčinjenih

- **Oduševljenje i optimizam**

Niko ne može reći u kakvoj su vezi ove odlike sa ulogom vođe u poslovnim firmama, ali zaposleni uvek koriste te izraze kada opisuju svoje šefove. Raspoloženje i ponašanje direktora su ogledalo u kome se njegovi ili njeni potčinjeni neprestano ogledaju.

Oduševljenje i optimizam su spoljni izrazi samopouzdanja. Mada direktorima nije lako da svaki dan nadju razlog da budu veseli, to je, ipak, jedan od onih odlika koje doprinose njihovoj efikasnosti kao vođe.

ZAKLJUČAK

Za hotelsko preduzece razvoj neposrednih odnosa sa korisnicima usluga je veoma vazan i utice na njihov izbor u proceni kupovine, ali je takodje veoma znacajno da hotelsko preduzece na taj nacin uci od potrosaca kako bi unapredilo proizvodnju i prodaju i ucvrstio njihovu lojalnost.

Deo satisfakcije potrosaca svakako proizilazi i od sposobnosti zaposlenih i komuniciranju sa njima. Bitan element svakako jeste kultura izrazavanja i nacin na koji se ona sprovodi, kako na najbolji nacin prici gostima i zadržati njihovu naklonost - **metakomunikacija** – postavlja se pitanje kako?, sto se u samoj strukturi rada moze zakluciti, jer su najbitniji odgovori na ova pitanja pruzeni, odnosno istaknuti.

Da bi se stvorila satisfakcija, produkt usluga mora ici u pravcu susretanja socijalnih i psiholoskih potreba, kako kod korisnika usluga / potrosaca, tako i kod zaposlenih / pruzaoca usluga u okviru preduzeca., ili empatskog pristupa zaposlenih sa potrosacima. Empatija nastaje kao oblik samosvesti, sto bolje poznajemo sopstvene emocije, vestije cemo iscitavati tudja osecanja (razumevanje potreba).

Dobro odabrani, obuceni, obavesteni i motivisani zaposleni smatraju se uslovom opstanka i napredovanja modernih kompanija, te je glavna uloga menadzera za ljudske resurse da svojim angazovanjem doprinese povecanju produktivnosti zaposlenih, a samim tim i kvalitetom proizvoda i usluga.⁶⁴

Kod pruzaoca usluga, akcenat se stavlja na adekvatno upravljanje ljudskim resursima, jer organizaciju cine ljudi, a ne struktura i tehnologija.

Ambijent savremene organizacije trazi stalno učenje, prilagodjavanje i inoviranje, samostalnost i odgovornost, samorazvoj i spremnost za preuzimanje rizika. Da bi se radilo za organizaciju, a ne samo u organizaciji, potreban je visok stepen motivacije i identifikacije sa njenim cilevima.⁶⁵

Ukoliko samo jedna od dosad navedenih stavki ne funkcioniše na nivou koji je neophodan, organizacija za toliko gubi, i obrnuto, ukoliko organizacija postuje sve neophodne norme za uspesno poslovanje, uspeh je zagaranтовan.

Sistem je dovoljno jak koliko i njegova najslabija karika.

⁶⁴ Sanja Vlahovic , Studija slucaja “ Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskih kompanija iz okruzenja “ , str.9

⁶⁵ Sanja Vlahovic , Studija slucaja “ Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskih kompanija iz okruzenja “ , str.9

Mogućnosti u poslovnom svetu se povećavaju napredovanjem informacione tehnologije. Na koji način će se taj napredak iskoristiti odnosno unovčiti zavisi isključivo od obaveštenosti i znanja ljudi u okviru kompanija. Ogromna konkurentna prednost informaciono-komunikacionih resursa ogleda se u skladu tehnološke infrastrukture i ljudskog potencijala. Rezultati predloženi u ovom radu potvrđuju da mogućnosti koje pruža informaciona tehnologija u hotelskoj industriji su u velikom napretku i da postoji puno prostora za nadogradnju.

Nedovoljna informatička pismenost se može posmatrati kao slaba karika hotelske industrije. Nedovoljna upotreba savremene informacione tehnologije ima za posledicu negativne efekte poslovanja što neposredno utiče na položaj hotelske industrije u zemlji u celini pa i Evropi.

Pojava novih informacionih sistema, tehničko-tehnološke inovacije, transformacija tražnje i potreba gostiju, moderan način života i još dosta sličnih karakteristika kojima smo svakodnevno izloženi na turističkom tržištu, direktan su pokazatelj potrebe za kontinuiranim procesom obuke i usavršavanja zaposlenih u hotelskoj industriji.

Hotelska preduzeća, koja proces zapošljavanja neprestano prilagođavaju savremenim kretanjima na turističkom tržištu, prateći sofisticirane potrebe i želje svojih gostiju, moći će da formiraju adekvatnu uslugu, čime će trenutne goste pretvoriti u lojalne, a ujedno lakše privući i potencijalne. Ipak, može doći i do obrnute situacije, kada će hotelska preduzeća, ignorišući značaj kvalitetnog staffing procesa i značaj uvođenja tehničko-tehnoloških inovacija, postepeno gubiti ostvarenu poziciju na tržištu, što može dovesti čak i do njihovog potpunog nestanka sa tržišta. U kojoj od dve pomenute situacije će se pojedinačni hotelski objekti naći u budućnosti, zavisi samo od njih samih, tačnije od toga koliko zaposleni na upravljačkim funkcijama shvataju važnost organizacione strukture, u kojoj svaki zaposleni mora posedovati potrebne kompetencije, sposobnosti i lične karakteristike potrebne za obavljanje pozicije na kojoj se nalazi.

Konstantan napredak tehnologije traži stalno učenje svih zaposlenih, prilagođavanje novim zahtevima, povećanu samostalnost i odgovornost u radu. Zaposlenima je potreban visok stepen motivacije da bi mogli da identifikuju svoje želje i potrebe sa poslovnim ciklusom i potrebama hotelske kompanije.

Kao i u životu, postavljanjem cilja pravimo plan kako do tog cilja možemo doći, ulazimo svu neophodnu energiju, trud, rad, učenje i verovanje kako bi ga ostvarili. Put ka ostvarenju cilja u hotelskom preduzeću se ne razlikuje, ulaganjem u sebe, zaposleni u hotelu doprinose radu organizacije i odnosima sa korisnicima, a samim tim učestvuju u pobedi hotelskog preduzeća, koja im služi kao dodatni stimulans i motivacija za dalje napredovanje i nadogradnju.

LITERATURA

1. Čačić K.– Poslovanje hotelskih preduzeca, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010.
2. Kotler P. Keller Kevin L. – Marketing menadzment, Data status 12 izdanje, Beograd 2006.
3. Prilagodjeno prema: Perkov D. - Hotellink br.6.”Kvalitet hotelske usluge – odraz organizacije kulture”.
4. Debeljački A. , Lončar M. - Hotellink br.9 -10 , “Potrebe i motivi korisnika ugostiteljskih usluga”.
5. Živković R. - “Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu”,Univerzitet Singidunum, Beograd 2008.
6. Ćurčić N. Uroš , Barjaktarović Miljana. - “Bankarski Marketing”, Practicum faze upravljanja marketingom banke , Novi Sad , 2003.
7. Kosar Lj. , Rašeta S. - “Izazovi kvaliteta” , Beograd 2005.
8. Kosar Lj. - Hotellink br.9 – 10 , “Struktura i ocena kvaliteta hotelskog proizvoda”.
9. Kancir R. - “Marketing usluga”, 2007.
10. Mc Graw. Hill 1992 Saylor H. J. ; TQM Field Manual
11. Vlahović S. - ” Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinant uspešnosti menadžmenta “, Univerzitet Singidunum , Beograd 2007.
12. Petković M. , Janićijević N. , Bogićević B. - ” Organizacija “, Ekonomski fakultet , Beograd 2003.
13. Chao, G, ET AL., Organization Socialization: Its Content and Consequences, Journal of Applied Psychology, vol. 79, No.5: 730 – 743., 1994.
14. Mathis, R, Jacson, J. - “Human Resource Menagment”, 8 th edition, West Publishig Company, New York, 1997.
15. Čerović S. - “ Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu”, Beograd 2011.
16. Schaetzing E. E., op. cit., str. 332
17. Elakovic S .- Socijologija slobodnog vremena i turizma, Savremena administracija, Beograd 1989.
18. Danijel G. - “Emocionalna inteligencija”, Geopoetika, Beograd 2010.
19. Mašić B. - “Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009.

- 20.Luthans F. – “ Organizational Behavior” , Mc Graw Hill International ,
New York , 1989 , p. 511
- 21.Hadžić O. - “Organizaciono ponašanje”, Prirodno matematički fakultet ,
Novi Sad 2007.
- 22.www.economy.rs
- 23.Njeguš, A. (2010). Informacioni sistemi u turističkom poslovanju,
Univerzitet Singidunum, Beograd
- 24.Jovanović, V. (2011). *Geografskiinformacioni sistemi*, predavanja
održana na master studijamaUniverziteta Singidunum, Beograd
- 25.Jovanović, V. (2009).GIS orijentisane turističke prostorno - vremenske
analize kao podršku održivom razvoju, *Singidunum revija*,Beograd
- 26.Radovanović, G. (2010). *BSC koncept i poslovno obaveštavanje -
mogućnosti u Srbiji* , magistarski rad, Fakultet za Ekonomiju, Finansije i
Administraciju, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 27.Tanasijević, B. (2010). Business intelligence II deo - Analysis Services
(OLAP)- (BI prezentacijasrb.pptx), ComTrade ITSS, Beograd
- 28.Milićević, V. (2003). *Strategijsko upravljačko računovodstvo*,
Ekonomski fakultet u Beogradu, Beograd
- 29.Filipović, V., Kostić Stanković M. (2011). Odnosi sa javnošću ,
Fakultet organizacionih nauka, Beograd
- 30.Vujović, S. (2005). Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija ,
Univerzitet Braća Karić, Beograd
- 31.Stojanović, N. (2003). Primena informatike u hotelijerstvu, Hotel link
,časopis za teoriju i praksu, Visoka hotelijersk škola, Beograd
- 32.Orović, I . (2012). Informacioni sistemi, Univerzitet Crne Gore ,
Elektrotehnički fakultet, Crna Gora
- 33.Stankić, R. (2008). Informatika u turizmu , Visoka turistička škola,
Beograd
- 34.Kotler, F., Wong, V., Sanders, J., Armstrong, G., Osnove marketinga,
Zagrebačka škola ekonomije I menadžmenta

35. Aker, D., Kumar V., DeJ, DŽ., (2008) . Marketinško istraživanje, Čugura print, Beograd
36. Vlahović, S., (2007) Zbornik - Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd
37. <http://www.hotelier-pos.com/program.html>

