

Univerzitet Singidunum
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu-Poslediplomske studije

Master rad

**Permanentno obrazovanje i korišćenje informacionih sistema u hotelijerstvu kao
faktori ostvarivanja konkurentske prednosti**

Mentor

Prof.dr Slobodan Čerović

Student

Đorđe Stojanović

Index br. 405161/2010

Mart 2014.

Sadržaj

Uvod	4
1. SAVREMENE TENDENCIJE U HOTELIJERSTVU	7
1.1. Međunarodni hotelski lanci	11
2. OSNOVNI KONCEPT LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU I POJAM KONKURENTNOSTI	14
2.1. Pojam i značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu	14
2.2. Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu	15
2.3. Proces upravljanja ljudskim resursima	18
2.3.1. Analiza posla	19
2.3.2. Planiranje ljudskih resursa	20
2.3.3. Rekrutovanje ljudskih resursa	20
2.3.4. Selektovanje ljudskih resursa	21
2.3.5. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih	22
2.3.6. Trening i obrazovanje zaposlenih	23
2.3.7. Ocenjivanje performansi zaposlenih	23
2.3.8. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih	24
2.3.9. Zdravlje i bezbednost zaposlenih	24
2.3.10. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih	25
2.4. Pojam konkurentnosti	26
2.5. Konkurentske strategije	27
3. OBRAZOVANJE I OBUKA ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU	29
3.1. Organizaciono učenje	30
3.1.1. Motivacija za učenje	30
3.2. Obuka i trening zaposlenih	31
3.2.1. Obuka zaposlenih	31
3.2.2. Metode obuke zaposlenih	32
3.2.3. Razvoj i obuka menadžera	33
3.2.4. Trening zaposlenih	35
3.2.5. Vrste treninga	38

3.3. Razvoj zaposlenih	39
4. OCENA PERFORMANSI, MOTIVISANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH	40
4.1. Ocenjivanje performansi zaposlenih	40
4.2. Motivisanje i nagrađivanje zaposlenih	43
5. PERMANENTNO OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU HOTELA „HYATT REGENCY” U BEOGRADU	48
6. OSNOVNI KONCEPTI INFORMACIONIH SISTEMA	54
6.1. Informacioni sistemi	54
6.2. Informaciona tehnologija	54
6.3. Osnovni gradivni blokovi informacionih sistema	55
7. INFORMACIONI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU	57
7.1. Elektronski turizam	57
7.2. Primena informacionih tehnologija u hotelijerstvu	59
7.2.1. Property Management Systems (PMS)	61
7.2.2. Computer Reservation System (CRS)	63
7.3. Inteligentne hotelske sobe	64
8. INTELIGENTNI INFORMACIONI SISTEMI I NJIHOVA PRIMENA	67
8.1. Skladište podataka	67
8.2. OLAP sistemi	70
8.3. Otkrivanje znanja i data mining	72
8.4. Poslovna inteligencija	75
9. SOFTVERSKA REŠENJA KAO PODRŠKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA	77
10.KOMPJUTERSKI OPERATIVNI SISTEMI U HOTELIJERSTVU	89
Zaključak	94
Literatura	96

Uvod

Turizam, kao jedna od privrednih delatnosti predstavlja globalni, strateški i vitalni sektor privrede, koji se danas, na početku 21. veka, brzo razvija u svim zemljama, što ga čini jednim od najdominantnijih društveno-ekonomskih delatnosti. U oblasti turizma, najznačajniji privredni organizam predstavljaju hotelska preduzeća čije su poslovne funkcije velikim delom vezane za celokupno poslovanje u turizmu. Da bi hotelska preduzeća na turističkom tržištu opstala i uspešno poslovala, odnosno, da bi bila konkurentna neophodno je postojanje dva glavna faktora, a to su: primena savremenih informacionih tehnologija i kvalitetan kadar. S obzirom na to da, danas, većina hotelskih preduzeća ima pristup istim tehnologijama, ona sama po sebi nije dovoljna da izdvoji jedno preduzeće od ostalih. Sistem menadžmenta i zaposleni obično su faktor koji može da napravi razliku.¹

Ljudski potencijal je jedan od elemenata koji određuju vrednost hotelskog preduzeća, njime se obuhvata i naglašava značaj ljudi i njihovog znanja kao kreativnog potencijala za poslovni uspeh preduzeća, organizaciju poslovanja, inovativnost preduzeća i odnose sa potrošačima. Da bi zadržale i povećale vrednost intelektualnog kapitala i ukupni kvalitet proizvoda i usluga, hotelska preduzeća ulažu u obrazovanje, zapošljavaju kvalitetne kadrove, uspostavljaju sistem ocenjivanja osoblja i rezultata rada, nagrađivanja i unapređivanja kvalitetnih kadrova.²

Dakle, savremeni pristup u razvoju hotelijerstva ističe organizaciono – kadrovski model kao važan faktor poslovanja hotela, pri čemu se posebno naglašava obrazovna i profesionalna struktura zaposlenih radi postizanja konkurentne prednosti.³

Međutim, da bi turističke organizacije i preduzeća prevazišle probleme koji se ogledaju u: nedostatku novih turističkih atrakcija koje bi privukle turiste, nestručnosti kadrova i rukovođenja, nedovoljnoj iskorišćenosti kapaciteta turističkih organizacija i preduzeća i da bi postigle veću konkurentnost na turističkom tržištu potrebno je da preduzmu određene mere. A to su: redizajniranje poslovnih procesa, kontinuirano procenjivanje i redefinisane poslovnih uloga i međusobnih odnosa, razvijanje marketinških kampanja, a sve to je moguće samo uz pomoć savremenih informacionih tehnologija koje predstavljaju ključ za uspeh na turističkom tržištu.

¹ Dessler G.; Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status; Beograd 2007., str. 2.

² Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012., str. 2.

³ Kosar Lj., Hotelijerstvo I, Visoka hotelijerska škola, Univerzitet u Beogradu, 2008., str.21.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog Master rada predstavlja uticaj dva najvažnija faktora, permanentnog obrazovanja i informacionih tehnologija u hotelijerstvu na postizanje konkurentske prednosti na turističkom tržištu primenom različitih metoda radi dobijanja što kvalitetnijeg rezultata.

Cilj i svrha istraživanja

Cilj ovog istraživanja je da ukaže na neophodnost obrazovanja i obuke zaposlenih u hotelijerstvu kao i na neophodnost korišćenja informacionih sistema u savremenom turističkom poslovanju, ali i da opiše prednosti hotelskih preduzeća koja ulažu u obrazovanje svojih zaposlenih i koja primenjuju savremene informacione sisteme, kao i nedostatke onih preduzeća koja još uvek nisu shvatila značaj ulaganja u obrazovanje svojih kadrova i značaj primene današnjih tehnoloških dostignuća. Svrha ovog rada je da se upoznamo sa stanjem i problemima na savremenom turističkom tržištu i da istražimo i prikažemo ulogu i značaj obrazovanja i primene savremenih informacionih tehnologija u postizanju konkurentnosti.

Metode istraživanja

U izradi ovog rada korišćena je deduktivna metoda radi sistematizacije naučnih saznanja o primeni i uticaju obrazovanja i obuke, kao i primeni i uticaju savremenih informacionih sistema u poslovanju hotelskih preduzeća, ali i logički postupci analize, sinteze, apstrakcije i generalizacije. Polazeći od činjenice da su istraživanja na temu uticaja ova dva faktora radi ostvarivanja konkurentske prednosti prethodno sprovodili i drugi autori, metodom kompilacije korišćeni su rezultati njihovih istraživanja, shvatanja i stavovi, u cilju sagledavanja mogućih rešenja. Za prikupljanje podataka korišćena je kvalitativna analiza naučnih i stručnih radova koji se bave odgovarajućom temom – monografija, studija slučaja, članaka iz časopisa i sa interneta. Za obavljanje sopstvenih istraživanja i analiziranja problema, kao i njihovih dokazivanja korišćeni su statistički metod, posmatranje sa učešćem, kao i metod dokazivanja pojedinih činjenica.

Hipoteza istraživanja

Stalno istraživanje turističkog tržišta i prilagođavanje ponude tržišta potrebama njihovih korisnika, kao i kontinuirano ulaganje u obrazovanje zaposlenih i razvoj informacionih sistema i njihova primena u poslovanju hotelskog preduzeća dovešće do boljeg i kvalitetnijeg poslovnog rezultata.

Struktura rada

Početak rada se bavi uvodnim razmatranjima, nakon čega slede predmet istraživanja, cilj i svrha istraživanja, metode istraživanja, hipoteza istraživanja i stuktura samog rada.

Ovaj rad je podeljen u deset celina:

U *prvom delu* prikazane su savremene tendencije u hotelijerstvu.

U *drugom delu* prikazan je osnovni koncept ljudskih resursa u hotelijerstvu i definisanje pojma konkurentnosti, faktori i strategije konkurentnosti.

U *trećem delu* prikazan je razvoj zaposlenih kroz obrazovanje i obuku u hotelijerstvu.

U *četvrtom delu* prikazano je ocenjivanje performansi zaposlenih, kao i motivisanje i nagrađivanje zaposlenih.

U *petom delu* prikazano je permanentno obrazovanje zaposlenih na primeru hotela „Hyatt Regency“ u Beogradu.

U *šestom delu* prikazani su osnovni koncepti informacionih sistema.

U *sedmom delu* prikazani su informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu.

U *osmom delu* prikazani su inteligentni informacioni sistemi i njihova primena.

U *devetom delu* prikazana su pojedina softverska rešenja koja predstavljaju podršku u upravljanju ljudskim resursima.

U *desetom delu* prikazani su kompjuterski operativni sistemi u hotelijerstvu.

Na kraju rada slede zaključna razmatranja i pregled korišćene literature.

1. SAVREMENE TENDENCIJE U HOTELIJERSTVU

U teoriji i praksi susrećemo različita tumačenja i shvatanja pojma hotelijerstva. Pod pojmom hotelijerstvo često se podrazumevaju različite stvari, što zavisi od brojnih autora i stanovišta od kojih se polazi. Međutim, svi se slažu da pojmovo određivanje hotelijerstva polazi od utvrđivanja odnosa prema pojmu ugostiteljstva, pri čemu se polazi od potrebe da se teorijski verifikuju praksom nametnuta razgraničenja. Termin ugostiteljstvo i hotelijerstvo imaju zajednički koren, potiču od latinske reči hospital (hospitalis) što znači gostoprimstvo, gostoljubivost.

Ugostiteljstvo se označava kao delatnost koja se bavi „pripremom i prodajom jela i pića i iznajmljivanjem opremljenih soba za noćenje“. U tom smislu, ugostiteljstvo se definiše kao privredna delatnost pripreme, proizvodnje i usluživanja hrane (pića i napitaka) i sektor smeštaja. Hotelijerstvom se smatra ugostiteljska privredna delatnost koja pruža usluge smeštaja, a uz smeštaj i usluge ishrane. Hotelijerstvo se definiše kao privredna delatnost u okviru ugostiteljstva, koja prostorno i funkcionalno objedinjuje usluge smeštaja sa uslugama ishrane, uključujući i prateće usluge koje njima gravitiraju (kao što su programi zabave, rekreacije, sporta, fitnesa, igre i dr.). Hotelijerstvo je reprezentativna delatnost ugostiteljstva, specifična po prostornim, tehničko-tehnološkim i organizaciono kadrovskim mogućnostima da u okviru jedne celine (objekta) ostvari potpunu ugostiteljsku uslugu (smeštaj sa različitim kombinacijama hrane i pića, kao i pratećim uslugama).⁴

Razvoj turizma i putovanja u drugoj polovini prošlog veka, doveo je do krupnih promena u poslovnoj orijentaciji hotelskih preduzeća. U osnovi, te promene su sledile pravac onih promena koje su bile svojstvene i preduzećima iz drugih oblasti i delatnosti. Zajednički imenitelj svih tih promena bio je, pre svega, razvoj poslovnih aktivnosti u međunarodnim razmerama i novi pristup sa gledišta pozicije preduzeća u međunarodnim okvirima. Broj učesnika u međunarodnom turizmu u ovom periodu povećavao se prosečno godišnje za 4,3%, a prihodi za 5,9%. To je omogućilo da se u 2000. godini ostvari turistički promet od 687,3 miliona turista i prihodi od 473,4 milijardi USD (bez saobraćaja), odnosno ukupna turistička potrošnja od 575 milijardi USD. Povoljna razvojna tendencija nastavljena je i u periodu od 2000-2008. godine, sa prosečnom stopom rasta broja turista od 3,8% i turističke potrošnje od 9,0%.⁵

Dakle, dva područja u kojima su promene kod hotelskih preduzeća imale poseban značaj i širinu ispoljavanja, bila su:⁶

- orijentacija na međunarodno poslovanje i
- prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini (u tehnološkom, organizacionom, prodajnom i drugom pogledu).

⁴ Kosar, Lj., Hotelijerstvo, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.

⁵ Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009., str. 246

⁶ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str.44

Orijentacija na međunarodno poslovanje – svojstvena je svakom preduzeću u turizmu, bez obzira na njegovu veličinu ili područje aktivnosti. Ona je uslovljena rastom turističkih, poslovnih i drugih putovanja koja su podsticala međunarodnu opciju u poslovnoj orijentaciji preduzeća. Sama činjenica da je broj dolazaka u međunarodnim putovanjima od 1950. godine pa do danas povećan za 37 puta, kao i povećanje prihoda od međunarodnog turizma u istom periodu za čak 472 puta, doveli su do stvaranja širokog tržišnog prostora za angažovanje preduzeća iz oblasti turizma u međunarodnom poslovanju. Poslovne aktivnosti hotelskih preduzeća u drugim zemljama se ogledaju, pre svega, kroz procese internacionalizacije i globalizacije poslovanja. *Internacionalizacija i globalizacija* poslovanja hotelskih preduzeća zapravo znači iznalaženje najprihvatljivijih puteva ulaska, opstanka i afirmacije na međunarodnom turističkom tržištu. Izbor najprihvatljivije varijante, u uslovima oštre međunarodne konkurencije, uslovljen je brojnim faktorima među kojima se izdvajaju: ciljevi kompanije i očekivani obim poslovanja; veličina, profil, marketinški i finansijski potencijal kompanije; dostignuti stepen poslovne kulture u domenu upravljanja i nivo marketinških znanja meren međunarodnim kriterijumima; profil i nivo konkurencije; priroda proizvoda i njegove konkurentske prednosti; korporativni imidž; ostali faktori vezani za pojedinačna tržišta, kao što su uslovi investiranja, stepen političkog i finansijskog rizika, obim i kvalifikovanost radne snage, administrativne procedure, ocena fleksibilnosti poslovanja, mogućnost kontrole i dr.⁷

Globalizacija hotelijerstva se ogleda u težnji preduzeća da internacionalizuje sopstvene standarde poslovanja i da širenjem tržišnog uticaja dostigne status globalnog privrednog subjekta.

Da bi svako hotelsko preduzeće imalo stalni potencijal za međunarodno poslovanje potrebno je da sadrži najmanje sledeća tri elementa:⁸

- hotelska tražnja se uvek kreće ka ponudi, za razliku od robnih i dobrog dela uslužnih tržišta, na kojima to fizičko kretanje ima obrnuti smer. Rast turističkih putovanja još više je potencirao značaj ovog elementa, što znači da i malo hotelsko preduzeće u jednom ili nekoliko objekata može da ima strane posetioce i da time faktički bude uključeno u međunarodne poslovne aktivnosti;
- u turističkom poslovanju pojavljuju se preduzeća koja su orijentisana ka međunarodnim aktivnostima, a čiji najveći broj nema za to neophodne hotelske i druge smeštajne objekte. Reč je zapravo o organizatorima putovanja i turističkim agencijama, kao i drugim preduzećima koja se uključuju u turističke poslove. Njihove aktivnosti bitno doprinose pretvaranju potencijala hotelskog preduzeća u efektivno međunarodno poslovanje jer je obostrani interes ovih preduzeća i hotelskih preduzeća nesporan.

⁷ Jović, Međunarodni marketing – od izvoznog ka globalnom konceptu, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.

⁸ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 45

- hotelska preduzeća uvek nastoje da poboljšaju pasivnu startnu poziciju koju im nameće tržište turističkih i hotelskih usluga i priroda sopstvenog poslovanja: vezanost za određeni lokalitet, spori obrt kapitala, nedovoljna akumulativnost, simultanost pružanja i korišćenja usluga (potrebna je fizička prisutnost gosta da bi se mogao pružiti najveći broj usluga u hotelijerstvu) i dr. Zbog toga se ona povezuju u saveze i udruženja po raznim osnovama ili ulaze u čvršće međusobne poslovne aranžmane, uključujući i one sa hotelskim firmama iz drugih zemalja putem franšize, ugovora o upravljanju i sl. Dobar deo ovih aktivnosti vodi ka delimičnom, a čvršći aranžmani sa stranim partnerima i ka potpunom uključivanju u međunarodno poslovanje.

Sva tri navedena elementa ne važe samo za mala, već i za ostala hotelska preduzeća koja fizički, tj. svojim objektima ne prelaze nacionalne granice, ali se na opisane načine uključuju u međunarodno poslovanje. U širem smislu, to su takođe oblici u kojima se ispoljavaju procesi internacionalizacije hotelskog poslovanja.

Prilagođavanje svih aktivnosti preduzeća zahtevima tražnje i tržišnim tendencijama u celini - predstavlja područje sa značajnim promenama u poslednje četiri decenije, a to se posebno ogleda u sledećem:⁹

- *proširivanju asortimana usluge* na sport i rekreaciju (izgradnjom sportskih terena i dvorana, otvorenih i zatvorenih bazena tzv. teretana i sl.), zabavu i razonodu (disco klubovi, kockarnice i kazina), zatim širim izborom smeštaja (npr. apartmanskim i rezidencijalnim) i ishrane (specijalizovani restorani i sl.), uvođenjem niza usluga za goste (npr. rent-a-car) itd.;
- *značajnom unapređenju tehnologije u funkciji poboljšanja kvaliteta usluga smeštaja* (klimatizovane sobe, elektronski ključevi i sl.) i *ishrane* (švedski sto, brza ishrana tj. fast-food), uz istovremeno razvijanje svih oblika interpersonalnog komuniciranja sa potrošačima. Posebno je značajno *uvođenje kompjuterske tehnologije* u prodaju i rezervacije, kao i u celu informativno-promocionu aktivnost i to bilo formiranjem sopstvenih kompjuterizovanih rezervacionih sistema (npr. u velikim hotelskim lancima), bilo uključivanjem u iste takve sisteme drugih firmi (posebno avio-kompanija i agencija). Formiranjem celovitih informacionih sistema u preduzećima bitno je poboljšana efikasnost u obavljanju i ostalih poslovnih funkcija – istraživanju tržišta, nabavci, finansijsko-računovodstvenoj i ostalim funkcijama;
- *krupnim organizacionim promenama* koje su imale dva osnovna pravca. Prvi pravac je vodio ka *horizontalnom povezivanju* usitnjenih i najčešće malih, porodičnih firmi (koje su

⁹ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 46

i danas najzastupljenije u hotelijerstvu i restoraterstvu) u veće, snažnije firme. Drugi pravac je vodio ka *vertikalnom povezivanju* sa preduzećima iz drugih oblasti ili delatnosti, na primer iz saobraćaja, trgovine, turističkih agencija i dr.

- *osebnim poboljšanjima u domenu prodaje* i to bilo kroz ugovorne ili integracione procese sa turističkim agencijama i drugim preduzećima, bilo kroz razvoj posebnih formi kakva je npr. time-sharing (vremenski zakup smeštajnih jedinica).

Kada je u pitanju očekivani razvoj u međunarodnom turizmu u periodu od 2010-2020. godine, na osnovu rezultata brojnih istraživanja, a posebno onih koja su dobila verifikaciju WTO (Svetska turistička organizacija), kao i prema ocenama dugogodišnjih istraživanja prof. dr Unkovića i prof. dr Zečevića, nastaviće se povoljna razvojna tendencija uz očekivanu prosečnu godišnju stopu rasta od 3,3% - 3,5%. Turistička potrošnja će u periodu do 2020. godine realno rasti nešto brže u odnosu na turistički promet. U tom periodu prosečna godišnja stopa rasta će iznositi od 4% do 5%, što znači da bi u 2020-oj godini turistička potrošnja mogla da iznosi oko 2,200 milijardi USD.¹⁰

Predviđanja za ovaj period ukazuju na sledeće zaključke:¹¹

- najrazvijenije zemlje sveta i dalje će imati dominantnu ulogu kada su u pitanju očekivani izvori turističke tražnje, odnosno potrošnje u međunarodnom turizmu, ali će se takođe povećati uloga zemalja koje sada imaju nivo privredno srednje razvijenih zemalja ili zemalja u razvoju;
- najveću masu učesnika u međunarodnom turizmu i dalje će predstavljati turisti sa srednjim i relativno nižim prihodima, koji su i u dosadašnjem razvoju omogućili da turizam preraste u masovnu pojavu. Ovi turisti će sve više koristiti organizovani turistički promet (paket aranžmane) i automobil u individualnom turističkom prometu;
- međunarodni turizam će se i dalje masovnije usmeravati prema tri osnovna pravca: toplim morima, planinskim turističkim centrima i velikim gradovima, s tendencijom sporijeg rasta turističkog prometa usmerenog prema toplim morima, a bržeg rasta turističkog prometa usmerenog prema planinskim turističkim centrima i velikim gradovima koji spajaju turističke, poslovne i kulturne sadržaje;
- primena savremenih oblika poslovanja u turizmu, sa osloncem na marketing koncepciju i korišćenje savremene elektronske tehnike, a posebno interneta, dobiće izuzetno široke prostore;
- posebna pažnja posvetiće se rešavanju ekoloških problema u turističkim zemljama, jer će prostor predstavljati limitirajući faktor razvoja turizma i uspešnog uključivanja na međunarodno turističko tržište. Koncepcija održivog razvoja turizma sve će više dobijati na značaju;

¹⁰ Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009., str. 249

¹¹ Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009., str. 250-254

- međunarodna saradnja u oblasti unapređenja međunarodnog turizma, još više će dobiti na značaju, kako kroz bilateralne odnose između pojedinih zemalja, tako i na bazi multilateralnih odnosa u okviru grupacija pojedinih zemalja (EU, ASEAN i dr.).

1.1. Međunarodni hotelski lanci

Globalno preduzeće nije ono koje ima samo prodaju, investicije i ostale poslovne operacije u drugim zemljama, već je potrebna i globalna tražnja za njegovim proizvodima i uslugama, globalna konkurencija i tržište uopšte. Tipičan primer takvih preduzeća u hotelijerstvu su *međunarodni hotelski lanci*. Dakle, ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetskim razmerama, kao rezultat razvoja međunarodnog turizma uticala je na formiranje hotelskih lanaca, koji predstavljaju sistem povezanih hotela sa prepoznatljivim imenom i zagarantovanim standardom, iza kojeg stoji tržišno poznato ime (brend). Pri pominjanju međunarodnih hotelskih lanaca uglavnom se misli na pružanje klasičnih hotelskih usluga kao predmeta njihovog poslovanja. To zaista i važi za najveće i najpoznatije međunarodne hotelske korporacije. Međutim, širenje međunarodnog poslovanja u hotelijerstvu doveo je poslednjih godina do stvaranja potpuno novih, *specijalizovanih lanaca*. Ovakvi lanci su posebni oblici organizovanja u međunarodnom hotelskom biznisu, nastali radi povezivanja preduzeća i organizacija u cilju efikasnijeg nastupa na globalnom tržištu i iskorišćavanja tržišnih šansi. Organizovani su najčešće kao kompanije sa pripadajućim organizacionim jedinicama ili kroz druge oblike. Specijalizovani hotelski lanci svoje međunarodne aktivnosti ne zasnivaju prvenstveno na pružanju usluga smeštaja, ishrane i dr., već na pružanju usluga upravljanja, prodaje ili rezervacija klasičnim međunarodnim hotelskim lancima, nezavisnim i drugim hotelskim preduzećima u brojnim zemljama. Na taj način, koristeći ekonomiju obima, globalizuju pojedine poslovne aktivnosti, posebno u marketingu i stvaraju prostor za jačanje globalne konkurencije u ovom pogledu.

Najveći broj danas poznatih međunarodnih hotelskih lanaca nastao je prerastanjem već postojećih nacionalnih u međunarodne hotelske lance, šireći svoju poslovnu politiku van granica matične zemlje. Operacionalizaciju takve poslovne politike determinišu različiti interni i eksterni faktori. Oni se prepliću kroz dinamičan razvoj hotelskih korporacija. Prema renomiranom stručnom časopisu *Hotels* unutrašnji podsticajni efekti hotelskog biznisa odnose se na tržišni i organizacioni aspekt poslovanja.

„Tržišni aspekt podrazumeva jačanje marketinga i garanciju kvaliteta usluga, a organizacioni stvaranje nove organizacione strukture zbog širenja poslovanja na međunarodnom planu i diversifikacije, tj. širenja asortimana usluga“.¹²

¹² Čačić, K., Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.

Kao eksterni faktori koji su bitnije uticali na pojavu hotelskih lanaca u stručnoj literaturi najčešće se navode:

1. **Ekspanzija tražnje za hotelskim uslugama u svetu** – direktno je uslovljena rastom putovanja i to kako turističkih, tako i onih inspirisanih drugim razlozima. Privredni razvoj posle Drugog svetskog rata, omogućen tehnološkim unapređenjima i povećanjem produktivnosti rada, vodio je ka promenama u načinu života velikog broja ljudi. One su menjale i širile tržišta uz krupne političke i društvene potrebe u svetu. Već od polovine dvadesetog veka stekla su se dva najvažnija pokretačka uslova turističkih putovanja:
 - rast životnog standarda, pogotovo u razvijenim zemljama;
 - potreban fond slobodnog vremena, za veliki broj ljudi.To je period velikih konsolidacija hotelskih organizacija koje privlače značajan kapital, ne samo u bogatim, već i u manje razvijenim zemljama. Privredna dinamika, s jedne, i hotelska konsolidacija s druge strane, omogućuju ostvarivanje permanentnog rasta broja poslovnih putovanja.
2. **Ubrzanje privrednog razvoja pojedinih regiona u svetu** – navodi se kao neposredan razlog konstituisanja nekih od najpoznatijih međunarodnih hotelskih lanaca. Tipičan primer je međunarodni hotelski lanac *Inter-Continental Hotels Corporation* (IHC). Osnovan je 1946. kao vlasništvo aviokompanije *Pan American World Airways* (*Pan Am*). Rezultat je sugestije tadašnjeg predsednika SAD Teodora Ruzvelta predesedniku kompanije *Pan Am* da bi bilo dobro graditi ili adaptirati postojeće hotele gde god ova kompanija posluje. Na taj način širio bi se i američki ekonomsko-politički uticaj. Direktni podsticaj bio je da se pomogne razvoj turizma u zemljama Latinske Amerike. Ovakvi poduhvati američkih kompanija bili su argumentovani da doprinose razvoju pojedinih regiona. Međutim, ubrzo se pokazalo, kao i kod svih drugih multinacionalnih kompanija, da je njihovo prvo staranje visok profit i širenje američkog uticaja na zemlje Trećeg sveta.

Interni faktori koji utiču na formiranje lanaca u internacionalizaciji hotelskog poslovanja takođe su brojni. Za razliku od eksternih, teže ih je grupisati, jer su uvek opredeljeni ciljevima konkretnog preduzeća u datim uslovima. Dakle, interni faktori koji opredeljuju početak međunarodnog poslovanja uvek su rezultat strategijskog pristupa i odgovarajućih odluka konkretnog preduzeća. Kvalitet usluga je izuzetno značajan faktor, sa kojim se često identifikuje ceo hotelski lanac i po kojem on postaje međunarodno prepoznatljiv. U ovom pogledu poznati su primeri Hilton-a, Holiday Inn-a, Hyatt-a i drugih korporacija. Isto tako, diversifikacijom ponude izlazi se u susret heterogenoj, ali istovremeno i komplementarnoj tražnji – objedinjuju se usluge hotela sa uslugama prevoznika, turoperatora i sl. uključujući i usluge sofisticiranih rezervacionih sistema. Kombinacija ekspanzije i diversifikacije kao pravaca rasta omogućila je danas najpoznatijim svetskim lancima prerastanje iz nacionalnih u međunarodne firme: Holiday Inn je počeo sa motelima, Marriott kao restoraterska firma itd.

Na osnovu savremenih tendencija u hotelijerstvu možemo zaključiti da hotelska preduzeća usled globalizacijskih procesa, a kako bi očuvali konkurentnost na turističkom tržištu, moraju stalno ići u korak s vremenom, odnosno ići u korak sa izuzetno brzim promenama na tržištu i modernim načinom života. Globalizacija je jedan od najvećih izazova sa kojima se hotelska preduzeća suočavaju već duže vreme. Intenziviranje internacionalnog povezivanja, kao i širenje hotelskih lanaca na sve veći broj lokacija širom sveta, zahteva i od menadžmenta ljudskih resursa velika profesionalna balansiranja. Nisu iste potrebe za zaposlenima čak ni u svakom hotelskom objektu jednog lanca. Kompanijski ili regionalni menadžment ljudskih resursa jedne hotelske kompanije kreira svoja pravila, ali svako odeljenje za upravljanje ljudskim resursima hotela pojedinačno, mora uskladiti sve potrebe i zahteve kompanijskog menadžmenta sa lokalnim propisima, kulturom i običajima. Za pružanje kvalitetne hotelske usluge u vreme sofisticirane tražnje veoma je bitno ići u korak sa razvojem informacionih tehnologija, koje prate svetske trendove u uslužnom poslovanju. Vrhunska kompjuterska, informaciona i telekomunikaciona tehnologija su već uveliko pronašle svoje mesto u hotelskoj industriji. Korišćenjem informacionih tehnologija u hotelskom poslovanju jasno se primećuje razlika između efikasnog i efektivnog, automatizovanog i optimizovanog, pasivnog i aktivnog usluživanja klijenata, stvarajući strategijsku podlogu za dugoročno poslovanje. Uvođenje najsavremenijih sistema rezervacija, čekiranja, naplate, kontrole i nadzora u hotelskoj industriji izazvalo je pravu malu revoluciju u poslovanju. Postavljanjem internih mreža i jedne svetske Internet mreže menjaju se dosadašnji oblici hotelskog biznisa. Vodeći međunarodni hotelski lanci vešto su iskoristili novu digitalnu eru i postavili nove, za mnoge hotele nedostižne, standarde koji sa sobom nose vrhunski kvalitet i profit kao jedino merilo uspešnosti poslovanja i privređivanja.

Međutim, imajući u vidu činjenicu da hotelska industrija predstavlja poslovanje uz topao osmeh, prijatan pogled i lepu reč zaposlenih, ne možemo očekivati da svi poslovni procesi budu zamenjeni tehnologijom savremenog doba. Ljudski faktor je definitivno resurs koji ima glavnu ulogu u pružanju hotelske usluge i kao takav ne može se izostaviti, ali je moguće da se zaposlenima olakšaju svakodnevni rutinski poslovni procesi ili procesi koji se ponavljaju u svakom sektoru uvodeći odgovarajuće informacione tehnologije ili informaciona sistemska rešenja.

2. OSNOVNI KONCEPT LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU I POJAM KONKURENTNOSTI

2.1. Pojam i značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu

Ljudski resursi su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja.¹³ Danas, u doba naučno – tehnološke revolucije sve se više uvažava činjenica da uspeh kompanije ne zavisi samo od tehnološke modernizacije već i od nivoa obrazovanja i uključivanja nauke u obuku ljudskih resursa kao glavnog izvora konkurentne prednosti.¹⁴ 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 konkurentne prednosti. Samo visoko edukovani, pravilno motivisani zaposleni, uz stalno i kontinuirano učenje novih poslovnih veština, mogu da odgovore izazovima koje nameće novo poslovno okruženje.¹⁵

„Sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svetu ne mogu da nadoknade ono što se dešava ako zaposleni svojim odnosom odvrćaju ljude. Istovremeno, osoblje koje privlači ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši koje uopšte možete da zamislite u vašem hotelu.“¹⁶

Dakle, bez ljudi i njihovih potencijala ne može se zamisliti hotelsko poslovanje, a to se ogleda u tome:

- što se najveći broj usluga pruža u neposrednom kontaktu sa potrošačima;
- što su relativno skromne mogućnosti da se ljudski rad u procesu usluživanja supstituiše tehničkim sredstvima (mašinama, aparatima) i dr.

Karakteristike ljudskih resursa su sledeće:¹⁷

- ljudski resursi mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i sve druge potencijale sa kojima raspolaže preduzeće;
- ljudski resursi imaju sposobnost razvoja i samoobnavljanja;

¹³ Avlijaš R.; Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2008. str. 202

¹⁴ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2012., str. 20.

¹⁵ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2012., str. 20.

¹⁶ Čačić K.; Poslovanje hotelskih preduzeća; Čigoja štampa; Beograd, 1995., str. 243.

¹⁷ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2012., str. 23.

- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti;
- ljudski resursi dugoročno utiču na poslovanje organizacije;
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje i sl.;
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo – ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera.

Pod pojmom ljudski resursi podrazumevaju se ukupni ljudski potencijali u konkretnoj savremenoj organizaciji: raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreativna ostvarenja, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva. To znači da se ljudski kapital posmatra u fokusu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala, a da je zadatak menadžmenta da ih prepozna i aktivira na pravi način.¹⁸ *Značaj ljudskih resursa* se ogleda u tome što ljudi utiču na ekonomsku efektivnost preduzeća. Oni kreiraju i proizvode robu i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju proizvode, upravljaju finansijskim sredstvima, utvrđuju opštu strategiju i ciljeve organizacije. Bez efektivnih ljudi preduzeće ne bi moglo da ostvari svoje ciljeve.

2.2. Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja strategijski i koherentan pristup upravljanja najvrednijim sredstvima jedne organizacije: ljudima koji rade u njoj i koji pojedinačno i kolektivno doprinose ostvarenju njenih ciljeva. Upravljačke funkcije su u nadležnosti menadžmenta organizacije, odnosno preduzeća. Pojam „menadžment ljudskih resursa“ počinje da se upotrebljava osamdesetih godina XX veka.

Menadžment ljudskih resursa je dinamičan proces koji čini niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije usmerenih na ostvarivanje adekvatnog broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i stratejskih ciljeva organizacije.¹⁹ Proces upravljanja ljudima je veoma odgovoran, dinamičan, složen i višedimenzionalan. Menadžment ljudskih resursa treba da neutrališe negativne osobine zaposlenih, a one pozitivne da prepozna, aktivira i usmeri na pravi način. Menadžeri žele da izvuku najbolje iz ljudi sa kojima rade.

¹⁸ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2012., str.31.

¹⁹ Avlijaš R.; Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća; Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008., str.202.

Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa mogu se grupisati u tri zasebne celine:²⁰

1. zapošljavanje:
 - analiza posla, planiranje, regrutovanje i selekcija;
2. razvoj ljudskih resursa:
 - upravljanje performansama i nagrađivanje, trening i razvoj, upravljanje karijerom;
3. nadoknade i upravljanje ljudskim resursima:
 - direktne i indirektne kompenzacije, uređenje odnosa između poslodavca i zaposlenih, kolektivno obavezivanje, zdravlje i bezbednost zaposlenih

Menadžment ljudskih resursa je uspešan ako je ostvaren osnovni cilj, koji podrazumeva povećanje produktivnosti rada u skladu sa strategijom preduzeća i na etički i društveno odgovoran način. Da bi se ovaj osnovni cilj ostvario, neophodno je ostvariti sledeće parcijalne ciljeve:²¹

- **organizacioni cilj** – podrazumeva povećanje efikasnosti zaposlenih;
- **funkcionalni cilj** – se ogleda u tome da doprinos funkcije menadžmenta ljudskih resursa i veličina personalnog odeljenja mora biti u skladu s potrebama organizacije i usvojene strategije;
- **društveni cilj** - podrazumeva uspostavljanje društvenih sistema vrednosti i etičkih normi (polna diskriminacija, bezbednost i zaštita na radu, ekološki standardi, radno pravo i dr.);
- **lični cilj** – podrazumeva pomoć zaposlenima da ostvare željeni status, ugled, razvoj karijere, osećaj pripadnost, napredovanje, ekonomsku stabilnost.

Zbog poslovnog okruženja koje se ubrzano menja, menadžment ljudskih resursa dobija gotovo svaki dan nove uloge u organizaciji. Međutim, dve osnovne uloge upravljanja ljudskim resursima su: strateška i operativna uloga.²² **Strateška uloga** naglašava da su ljudi u jednoj organizaciji vredni resursi koji zahtevaju značajno ulaganje jer mogu biti izvor konkurentske snage ako se njima efikasno i efektivno upravlja. Tipične aktivnosti strateške uloge upravljanja ljudskim resursima su: planiranje ljudskih resursa, procena trendova u kretanju radne snage, asistiranje u organizacionom prestrukturisanju i smanjenju organizacije, savetovanje kod menadžera, upravljanje planiranjem nadoknade za zaposlene. **Operativna uloga** upravljanja ljudskim resursima se ogleda u preduzimanju operativnih aktivnosti kao što su regrutovanje i selektovanje, sprovođenje orijentacije zaposlenih, pregled izveštaja o bezbednosti i nesrećnim slučajevima, rešavanje o žalbama zaposlenih.

²⁰ Bernardin R.; Human Resource Management: An Experiential Approach, 3rd ed., McGraw-Hill, 2003.

²¹ Šušnjar G. Š., Zimanji V.; Menadžment ljudskih resursa; Univerzitet u Novom Sadu. Ekonomski fakultet Subotica, 2006., Str. 16.

²² Mathis R.- Jackson J., Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.

Menadžerski proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja nije moguće ostvariti bez **procesa komunikacije**. Komunikacija je sredstvo za povezivanje ljudi u organizaciji, tj. vezivno tkivo svih organizacionih delova. Komunikacija je neophodna za interno funkcionisanje preduzeća jer integriše sve upravljačke funkcije.²³

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 kreiranje klime u kojoj zaposleni žele da stvaraju,
- kontrolu ukupnih organizacionih aktivnosti.²⁴

U komunikaciji uopšte najznačajnije je prenošenje informacija, koje treba da budu pouzdane, proverene, kontrolisane, dinamične. U procesu prenošenja informacija jedna strana je pošiljalac a druga primalac, te se interakcija sastoji u prenosu i pravilnom razumevanju poruke, a da li će primalac umeti da razume poruku, zavisi od sistema i verbalne i neverbalne komunikacije.

Prikupljanje informacija je veoma važno za personalni rad jednog preduzeća. Pri tome komunikaciju treba razumeti kao raznolik proces u kome se prethodno navedene informacije specifičnog tipa kombinuju s drugim tipovima podataka, a to zahteva obraćanje pažnje na organizacionu strukturu.

Menadžeri ljudskih resursa prvenstveno treba da odrede cilj komunikacije u preduzeću, odnosno u poslovnoj organizaciji. Komunikacija je u okviru jednog preduzeća 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 sledeću ulogu:²⁵

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

²³ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2012., str.36.

²⁴ Hadžić o.; Organizovano ponašanje; Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2007., Str. 100.

²⁵ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2012., str.39.

U hotelijerstvu je proces komunikacije po mnogo čemu specifičan. Naime, komuniciranje se ne odnosi samo na komuniciranje među partnerima već i unutar hotela među osobljem, između osoblja i gostiju, između hotelskih preduzeća i sredstava informisanja itd. Mnoga hotelska preduzeća definišu pravila ponašanja u procesu komuniciranja kako ne bi dolazilo do improvizacije, što utiče na ceo proces komuniciranja hotela i svih stakeholdera.²⁶

2.3. Proces upravljanja ljudskim resursima

Savremeni uslovi privređivanja, i uopšteno obavljanje poslova i radnih zadataka, društvene i ekonomske promene u okruženju i drugi aktuelni procesi iziskuju dodatne napore i aktivnosti u ostvarivanju funkcije upravljanja ljudima i njihovim potencijalima u organizaciji. Na menadžerima je da te uslove i procese identifikuju na pravi način kako bi uspešnije odmerili upravljačke mere i aktivnosti.

Osnovni elementi i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su:²⁷

- analiza posla,
- planiranje ljudskih resursa,
- regrutovanje ljudskih resursa,
- selektovanje ljudskih resursa,
- socijalizacija i orijentacija zaposlenih,
- trening i obrazovanje zaposlenih,
- ocenjivanje performansi zaposlenih,
- nagrađivanje i motivisanje zaposlenih,
- zdravlje i bezbednost zaposlenih,
- upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih.

²⁶ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2012., str.56

²⁷ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.62-63



Slika br. 1: **Proces upravljanja ljudskim resursima**²⁸

Svi navedeni elementi, odnosno aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa, metod i način njihovog ostvarivanja, uglavnom zavise od misije, vizije, strategije i ciljeva organizacije. Međutim, treba imati u vidu da ovo nije konačna lista, nego da stvaranje sistema i aktivnosti menadžmenta ljudskim resursima zavisi od konkretne organizacije, odnosno od okruženja u kojem posluje. Stalne promene na tržištu predstavljaju izazov za organizaciju, te se njihov značaj u procesu kreiranja i funkcionisanja upravljačkih aktivnosti mora uzimati u obzir.

2.3.1. Analiza posla

Upošljavanje, odnosno analiza posla predstavlja konstantnu aktivnost menadžera ljudskih resursa. Ova aktivnost predstavlja polaznu tačku i za sve ostale aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima, a prevashodno je osnov za planiranje angažovanja ljudskih resursa u svakoj organizaciji.²⁹ Analiza posla se može definisati kao proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na posao: sadržaj i priroda posla, potrebna znanja, sposobnosti, veštine i drugi zahtevi za obavljanje posla.³⁰ Analizom posla utvrđuju se dužnosti

²⁸ Izvor: Vlahović S., Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinanta uspešnostimenadžmenta; Edukacija zaposlenih; Univerzitet Singidunum; Beograd

²⁹ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.77

³⁰ Bogičević B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd, 2003., str.35.

koje se obavljaju na određenom radnom mestu i osobine ljudi koje treba zaposliti na tim poslovima.

Cilj analize posla je ostvarivanje višestrukih efekata u korist organizacije u kojoj se obavlja, kao i opšti društveni interes. Da bi analiza posla bila uspešno sprovedena potrebno je preduzeti sledeće:³¹

3. utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mesto;
4. utvrđivanje uslova koji se moraju ispuniti za obavljanje određenog posla;
5. definisanje relativne vrednosti posla, da bi se obezbedila interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja;
6. definisanje odnosa nadređenosti i podređenosti;
7. definisanje opštih principa, pravila i metoda rada i slično.

2.3.2. Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima. To je proces u kojem se organizacioni ciljevi, sadržani u misiji i biznis planovima, prevode u odgovarajuće ciljeve menadžmenta ljudskih resursa. Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka i ogleda se u tome da:³²

- smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima pre nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan problem za organizaciju;
- optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja i unapredi celokupan proces biznis planiranja;
- identifikuje raspoloživa specifična znanja i veštine, kao i tražnju za njima;
- predvidi i analizira efekte alternativnih politika upravljanja ljudskim resursima.

Ukupno planiranje ljudskih resursa u jednoj organizaciji zasniva se na ubeđenju da upravo ljudi predstavljaju njen najznačajniji, strateški resurs. U planiranju ljudskih resursa svaki menadžer preuzima deo svog posla, odnosno sve se radi sa ciljem da se stvore odgovarajući preduslovi za obezbeđenje adekvatnih kadrova, neophodnih za buduće poslovne aktivnosti organizacije.

2.3.3. Rekrutovanje ljudskih resursa

Ključni faktor uspešnosti svake organizacije predstavljaju ljudi i zato se velika pažnja poklanja procesu regrutovanja i selekcije. Jedna od najvažnijih i najsloženijih poslovnih odluka predstavlja upravo izbor odgovarajućeg kandidata kojeg treba zaposliti.

³¹ Jovanović-Božinov M., Kulić Ž, Cvetkovski T., Menadžment ljudskih resursa, Megatrend, Beograd, 2004., str.28.

³² Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.100-101.

Regrutovanje predstavlja proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. Organizacija može tragati za potencijalnim kandidatima za upražnjena radna mesta kako u samoj organizaciji (interni izvor regrutovanja) kada je regrutovanje povezano s unapređenjem zaposlenih koji već rade u organizaciji tako i van nje, odnosno na eksternom tržištu rada (eksterni izvor regrutovanja) kada se zapošljavaju ljudi van organizacije kako bi se popunila slobodna radna mesta. Cilj regrutovanja nije samo da se pronađu najbolji kandidati za određeni posao, već i da se oni dugoročno zadrže u organizaciji. Regrutovanje je dvosmeran proces jer u njemu učestvuju dve strane: organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mesta i kandidat koji je zainteresovan da radi u organizaciji. Obe strane imaju pravo da biraju, imajući u vidu da ni kandidatima nije svejedno gde će i šta će raditi, za koju organizaciju će se vezati. U procesu regrutovanja kandidatu se moraju predložiti uslovi rada kako bi imao dovoljno podataka za donošenje odluke o prihvatanju ili neprihvatanju ponuđenog posla.³³

Dakle, regrutovanje se ogleda u tome da se pronađe što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način. Pre procesa regrutacije neophodno je najpre utvrditi broj tj. koliko novih ljudi treba zaposliti na određenim mestima, onda izvršiti analizu poslova, što podrazumeva opis radnog mesta i položaja, a zatim izraditi specifikaciju prema kojoj se zapošljava. Veoma je važno uklapanje kandidata i njegovih stavova sa kulturama i vrednostima u kompaniji, kao i uklapanje ličnosti zaposlenog, stila i energije sa odgovarajućim zanimanjem.

2.3.4. Selektovanje ljudskih resursa

Selektovanje predstavlja proces u kome se primenom unapred utvrđenih standarda, odnosno standardizovanih metoda, pravila i tehnika obavlja izbor između više kvalifikovanih kandidata. Cilj selekcije je da se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla zasnuje radni odnos. Hotelsko preduzeće kao i druge organizacije nisu u poziciji da ostvare uspeh bez angažovanja kvalifikovanih kadrova. Selekcija je jedno od najvažnijih područja upravljanja ljudskim resursima jer se njome biraju kvalitetni, sposobni, ambiciozni i perspektivni ljudi. Procesom regrutovanja se obezbeđuje grupa kandidata, od kojih se procesom selektovanja biraju oni koji će biti zaposleni. Selektovanjem se prave grupe znanja, veština i sposobnosti koje nosi svaki pojedinac i predstavlja pokušaj „usklađivanja“ onoga što kandidat može da uradi i želi da uradi s onim što treba organizaciji.³⁴

Sve odluke koje se donose u procesu selekcije direktno utiču na buduće poslovanje organizacije, a posebno na visinu njenih budućih troškova. Neki troškovi su direktni jer su vezani za primenu

³³ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.111

³⁴ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.125

različitih metoda procesa selektovanja, a neki indirektni jer su vezani za buduće probleme koji nastaju zapošljavanjem nekvalitetnih kadrova. Prilikom izbora kandidata vodi se računa o sledećim kategorijama, a to su:³⁵

- **Sposobnosti** – kao skup osobina ljudi koji čine opšte lične preduslove za postizanje uspešnih rezultata u određenoj oblasti. Sposobnosti se razvijaju na nasleđenim mogućnostima, pod uticajem lične aktivnosti i okruženja. Ljudske sposobnosti se dele na tri velike grupe: *intelektualne* (individualna sposobnost rešavanja problemskih situacija koje se ne mogu rešavati na naučen, standardni i rutinski način), *perceptivne* (sposobnost brze i tačne identifikacije oblika i uočavanja malih razlika u vizuelno zahvaćenim strukturama) i *psihomotorne sposobnosti* (koje obuhvataju čitav splet psiholoških i fizičkih aktivnosti). Poseban oblik ljudske sposobnosti predstavlja *kreativnost*, koja je ključna za rešavanje problema i uvođenje inovacija i promena.
- **Osobine pojedinih ličnosti** – obuhvataju sve psihološke osobine pojedinaca, odnosno sve ono što jednu ličnost čini različitom od drugih. U stvari, to je relativno stabilan niz karakteristika i tendencija koje se, uz odgovarajući temperament, oblikuju pod uticajem naslednih, socijalnih i kulturnih faktora, kao i faktora okoline, koji opredeljuju ponašanje pojedinaca.
- **Kompetencije** – predstavljaju sposobnost pojedinca za uspešno obavljanje određenog posla ili zadatka. U stvari, to je sposobnost osobe da obavi određene poslove ili aktivnosti prema unapred datim standardima.

Proces selekcije se sastoji iz niza koraka kroz koje kandidati prolaze. Iako se koraci u procesu selekcije razlikuju od organizacije do organizacije, opšti model ima sledeće korake: prijem molbi, testovi, intervju, preporuke i provera dokumentacije, medicinske (lekarske) procene, razgovor sa rukovodiocem, prikaz posla i odluka o zapošljavanju.

2.3.5. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

Socijalizacija i orijentacija su prirodni nastavak procesa regrutovanja, selekcije i izbora kandidata. One predstavljaju niz aktivnosti koji su preduslov ne samo za obuku novozaposlenog, nego i osnova njegovog daljeg razvoja i napredovanja.

Socijalizacija je proces u kome se novozaposleno lice uvodi u posao i upoznaje s organizacijom, tj. njenom strukturom, uslovima rada, pravilima ponašanja, ljudima s kojima će raditi, sadržajem organizacione kulture i klime, pravima, obavezama i odgovornostima u toku radnog angažmana.

³⁵ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.126.

Odgovornost za uspešno odvijanje ovog procesa snose zaposleni u službi za ljudske resurse i menadžer koji rukovodi organizacionim delom u kojem novozaposleni treba da radi.

Pod **orijentacijom** se podrazumevaju aktivnosti vezane za upoznavanje s organizacijom, njenim resursima, planovima i ciljevima, sadržajima njene kulture i tradicije i osposobljavanje novoprimljenih radnika, odnosno menadžera za samostalan i produktivan rad.

Uključivanje novog radnika u posao mora biti praćeno i analizirano, i to: kako napreduje i kakvi su mu rezultati. Dok proces traje, menadžer održava pojačanu komunikaciju sa njim i ukazuje mu na uspehe i neuspehe. Uspehe podstiče i ohrabruje, a prema neuspesima je veoma oprezan i tolerantan da se radnik ne bi razočarao i izgubio samopouzdanje. Odgovornost za rezultate u najvećoj meri snosi menadžer koji rukovodi organizacionim delom u kojem novozaposleni radi. Period praćenja traje više meseci, a to zavisi od prirode posla, težine, složenosti i odgovornosti posla koje ta osoba obavlja.

2.3.6. Trening i obrazovanje zaposlenih

Trening se definiše kao napor usmeren prema poboljšanju performansi zaposlenih u njihovom obavljanju poslova i zadataka. Podrazumeva svaki manje ili više organizovan program uvežbavanja i usavršavanja neke fizičke i intelektualne aktivnosti.

Obrazovanje je proces širenja ukupnih spoznaja, znanja i veština, sposobnosti za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama. Obrazovanjem se zaposleni osposobljavaju za izvršavanje različitih poslova i stvaranje neophodnih pretpostavki za dalji razvoj. Treningom se rešavaju trenutni problemi i trenutne potrebe, a obrazovanjem i razvojem trajnije potrebe organizacije i procesa rada.³⁶

2.3.7. Ocenjivanje performansi zaposlenih

Ocenjivanje performansi zaposlenih predstavlja proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procene. Performansa (učinak) definiše se kao merljiv ostvareni rezultat ili kao ponašanje neophodno za obavljanje određene aktivnosti u definisanom vremenskom periodu. Praćenjem, vrednovanjem i usmeravanjem performansi zaposlenih ostvaruju se dva značajna cilja:

- povećava se motivacija za rad i
- utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih.

³⁶ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.158.

Dakle, ocenjivanje performansi zaposlenih je proces u kojem se ocenjuje doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u nekom definisanom vremenskom periodu.

U ulozi ocenjivača radne uspešnosti u hotelskom preduzeću mogu se javiti: vlasnik hotela, šef odeljenja, saradnici – kolege, podređeni, osoba koju treba oceniti (samoocenjivanje) i naravno potrošači tj. klijenti.

2.3.8. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih

Sistem nagrađivanja zaposlenih u hotelijerstvu od ključnog je značaja za uspešno funkcionisanje hotelskog kolektiva. To je dinamički sistem koji pod dejstvom internih i eksternih faktora doživljava i zahteva stalne promene i prilagođavanje novonastaloj situaciji. Zato je ovaj sistem jedan od osnovnih motivišućih faktora.

Sistem nagrađivanja u užem smislu obuhvata novac, dobra, status i usluge koje poslodavac obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad.

Sistem nagrađivanja u širem smislu može obuhvatiti i sistem za ocenu performansi zaposlenih, s obzirom na to da ocene, pored razvojne svrhe, mogu i najčešće imaju važnu ulogu u određivanju plata, povišica i raznih vrsta stimulacija.³⁷

Motivisanje zaposlenih je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi, a na osnovu saznanja o tome „šta izaziva određeno ljudsko ponašanje“. Motivacioni sistem uključuje razvoj i primenu raznovrsnih strategija motivisanja zaposlenih da bi se postigli individualni i poslovni ciljevi. Motivacija i motivacioni sistem treba da budu uspostavljeni u svakom preduzeću i usmereni na povećanje zadovoljstva svih zainteresovanih strana, radi kvalitetnijeg rada i ostvarivanja ciljeva, bilo pojedinačnih, bilo zajedničkih. Motivacija može biti materijalna i nematerijalna. Materijalna motivacija može biti direktna (u novcu) i indirektna (koja doprinosi podizanju materijalnog standarda zaposlenih, ali koju ne dobijaju u novcu). Nematerijalni podsticaji za rad predstavljaju tzv. potrebe višeg reda kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje, status i dr.

2.3.9. Zdravlje i bezbednost zaposlenih

Radni odnosi se u svim zemljama uređuju zakonskom regulativom. Zakonom o radu se uređuju suštinska pitanja iz oblasti rada kao što su prava, obaveze i odgovornosti zaposlenih, obaveze poslodavca, zasnivanje radnog odnosa, radno vreme, odmori i odsustva, zaštita zaposlenih, zarada i druga primanja zaposlenih, prestanak radnog odnosa, ostvarivanje i zaštita prava zaposlenih, oblast privremenih i povremenih poslova, oblast kolektivnog pregovaranja i dr.

³⁷ Bogićević B.; Menadžment ljudskih resursa; Ekonomski fakultet, Beograd; Beograd 2003., str.267.

Prema Zakonu o radu Republike Srbije zaposleni ima pravo na bezbednost i zaštitu života i zdravlja na radu, u skladu sa zakonom. Poslodavac je prema Zakonu dužan da organizuje rad kojim se obezbeđuje zaštita života i zdravlja zaposlenih.

Zaposleni ne mogu da rade prekovremeno ako bi, po nalazu nadležnog zdravstvenog organa, takav rad mogao da pogorša njihovo zdravstveno stanje.

2.3.10. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih

Upravljanje karijerom preduzima svaki pojedinac u skladu sa svojim ličnim interesima, ciljevima, veštinama i sposobnostima i nije vezano za jedno preduzeće. Naravno, i preduzeća treba da preduzmu aktivnosti kojima će pomoći da njihovi zaposleni planiraju svoju karijeru, jer time privlače najbolje. Kako karijera predstavlja niz pozicija na kojima osoba radi u toku svog života, ali i iskustva koja se na tim pozicijama stiču, potrebno je upravljati putem kojim se razvoj pojedinca odvija. Ukoliko zaposleni ostvaruje zadovoljavajuće rezultate na poziciji na kojoj je raspoređen, zadatak menadžmenta je da to uvidi i da stimuliše, nagradi i unapredi zaposlenog. Međutim, ako zaposleni ne ispuni očekivani radni učinak ili prekrši politiku organizacije, menadžeri su dužni da reaguju kako bi situaciju doveli u red primenom određenih disciplinskih mera.

Disciplina se uglavnom sprovodi u nekoliko faza:

- upozorenje;
- usmeni ukor;
- pojačan nadzor;
- suspendovanje;
- kazneni premeštaj;
- degradacija i otpuštanje.

Ukoliko nije moguće degradiranje ili premeštaj, menadžment je u obavezi da preduzme krajnju meru koja se ogleda u otpuštanju zaposlenog. Bez obzira na to koliko je donošenje ovakvih odluka teško, logika planiranja ljudskih resursa često zahteva takav potez.

Na osnovu svih prethodno navedenih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, možemo zaključiti da menadžment ljudskih resursa predstavlja sastavni deo ukupnog menadžmenta savremenog preduzeća, ali i njegov najosetljiviji deo. Način na koji se upravlja ljudskim mogućnostima postaje presudan faktor konkurentne sposobnosti savremenog preduzeća, uslov njegovog opstanka i razvoja na svim prostorima. Da bi se u tome uspelo, osim dobrog poznavanja brojnih činilaca iz okruženja i odgovarajućeg uređenja organizacione strukture naročito je značajno dobro poznavanje ljudske prirode, kako bi se što verodostojnije i potpunije

prikazale potrebe, navike, interesi, očekivanja, vrednosni stavovi i ubeđenja pojedinaca, grupa i timova.

2.4. Pojam konkurentnosti

Konkurentnost određuje koliko su aktivnosti preduzeća dobre ili loše sa stanovišta ostvarivanja poslovnih rezultata. Konkurentna strategija predstavlja potragu za povoljnom pozicijom preduzeća u određenoj industriji kao mestu na kojem se javlja konkurencija. Konkurentnost je ključ uspeha ili neuspeha preduzeća.

U svakom tržišnom segmentu deluje pet faktora konkurentnosti ili pet takozvanih Porterovih sila:³⁸

1. Opasnost od potencijalnih novih učesnika
 2. Pregovaračka snaga dobavljača
 3. Pregovaračka snaga kupaca
 4. Opasnost od supstitucije
 5. Jačina konkurencije među već postojećim kompanijama
-
- Opasnost od potencijalnih novih učesnika govori o tome koliki je problem nekom preduzeću koje nije prisutno na tržištu da uđe u trku sa svojim proizvodom, odnosno, da li postoje neke barijere ili prepreke za ulaz novih konkurenata. Barijere mogu biti razne: ekonomija obima, diferencijacija proizvoda, potrebni kapital, troškovi zamene, pristup kanalima distribucije i dr.
 - Za svaku kompaniju koja se bavi poslovanjem na određenom privrednom segmentu važno je da zna kakvim ulazima u svom sistemu će moći da raspolaže i pod kojim uslovima. Najbitniji činioci koji utiču na pregovaračku snagu dobavljača su: troškovi prelaska sa jednog na drugi proizvod u okviru privrednog segmenta za dobavljača i firmu, prisustvo supstituta za inpute, koncentracija dobavljača, značaj obima za dobavljače, troškovi ukupnih nabavki u privrednom segmentu i dr.
 - Od pregovaračke snage kupaca možda najviše zavisi profit preduzeća. Na ovaj faktor utiču sledeći činioci: broj kupaca, koncentracija kupaca, troškovi prelaska sa jednog na drugi proizvod, informisanost kupaca, identitet brenda, profiti kupaca, ukupne nabavke i dr.
 - Opasnost od supstitucije svodi se na opasnost od toga da će kupci naš proizvod zameniti nekim drugim sličnim proizvodom. Na ovaj faktor utiče: odnos relativnih cena proizvoda, troškovi prelaska sa jednog na drugi proizvod, sklonost kupaca ka supstitutu.

³⁸Porter, Michael E. Konkurentna prednost: Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asee, Novi Sad, (2007.), str. 24.

- Intenzitet rivalstva predstavlja faktor koji govori o tome koliko je jaka konkurencija u jednoj privrednoj grani i zavisi od: rasta grane, različitosti konkurenata, identiteta marke, dodatne vrednosti fiksnih troškova, troškova preorijentacije, korporativnog uloga, izlaznih barijera itd.

2.5. Konkurentske strategije

Postoje dve vrste konkurentske prednosti, a to su prednost u troškovima i prednost kroz diferencijaciju. Sve ostale vrste prednosti se mogu na ovaj ili onaj način svesti upravo na ove dve vrste prednosti. Svaka od ove dve prednosti direktno zavisi od toga koliko je preduzeće uspelo da se suoči sa pet osnovnih faktora konkurentnosti. Kada se ova dva vida konkurentske prednosti iskombinuju sa veličinom privrednih segmenata, dolazimo do tri generičke strategije za postizanje konkurentske prednosti, a samim tim i do odličnih rezultata na tržištu.

Tri generičke strategije su:³⁹

1. Strategija liderstva u troškovima
2. Strategija diferencijacije
3. Strategija fokusa

Strategija fokusa sastoji se od dve podvarijante: fokus na smanjenje troškova i fokus na diferenciranje.

U okviru strategije troškovne prednosti preduzeće se trudi da postane vodeći niskobudžetni proizvođač u svome privrednom segmentu. Smanjujući troškove do krajnjih granica preduzeće ostvaruje veći profit u odnosu na konkurenciju. Ova strategija zahteva skup međusobno povezanih taktika u koje ubrajamo: kapaciteti visokog nivoa efikasnosti, smanjenje troškova u skladu sa iskustvom, kontrolu troškova i režijskih troškova, izbegavanje kreditnih računa klijenata i svođenje na minimum firminog lanca vrednosti. Preduzeća koja žele da postignu vođstvo u troškovima obično izlaze na tržište sa jednostavnim proizvodom ili uslugom i teže da steknu dobit od ekonomije obima ili od smanjenja troškova pomoću iskustva.

U okviru strategije diferencijacije preduzeće postiže konkurentsku prednost stvaranjem razlika u odnosu na konkurenciju. Preduzeće se trudi da potrošačima ponudi proizvode ili usluge koji su drugačiji od konkurentskih, po nekim potrošačima bitnim kriterijumima. Neke od najčešćih karakteristika po kojima se kompanije razlikuju jedne od drugih su: prepoznatljiv brend, statusni simbol, tehnologija, inovacija, posebne karakteristike, dodatne usluge, dilerska i servisarska mreža itd. Diferencijacija za preduzeća znači premijsku cenu koju će moći da naplaćuju za svoj diferencirani proizvod ili uslugu. Kada premijska cena prevaziđe troškove koji su učinjeni da bi se

³⁹ Mašić B., Babić L., Đorđević- Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S. (2010.), Menadžment: Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 188-189

ostvarila diferencijacija, preduzeće počinje da ostvaruje značajnu dobit. Naravno, preduzeće ne može sebi da dozvoli da njeni troškovi budu preveliki, zato što bi se izgubila onda vrednost koju dobija diferencijacijom. Zato kompanije koje su odabrale diferencijaciju kao strategiju smanjuju troškove na onim elementima lanca vrednosti na kojima ne ostvaruju diferencijaciju. Ovo se može uočiti recimo, na primeru Poršea koji najviše investira u razvoj motora, a štedi na uslugama dizajnera kontrolne table. Dakle, pošto je kompanija odlučila da razlika u snazi motora bude njena konkurentska prednost, ona sve svoje adute polaže upravo na snagu motora praveći ustupke na drugim komponentama koje vlasnicima poršea i nisu toliko bitne.

U okviru strategije fokusa preduzeće se fokusira na pronalaženje privrednog segmenta za koji se specijalizuje i na taj način ostvaruje konkurentsku prednost. Osnovu uspeha kod ove strategije čini činjenica da ukoliko se preduzeće usredsredi na određeni segment, ono može svoj lanac vrednosti prilagoditi tom segmentu na takav način da može izbeći mnoge troškove koje ima preduzeće koje opslužuje više segmenata. Optimizovanjem lanca vrednosti preduzeće ostvaruje liderstvo u troškovima ili diferencijaciju, dok kompanije koje žele da pokriju više segmenata moraju da prave neke kompromise. Preduzeća se mogu fokusirati i na više organski povezanih segmenata i na taj način imati i malo veći obim. Mogu se fokusirati na proizvod ili na kupca ili na proizvod za samo određenu vrstu kupaca.

3. OBRAZOVANJE I OBUKA ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU

Ako krenemo od pretpostavke da jedna firma vredi onoliko koliko znaju zaposleni u njoj i da intelektualni kapital jedne firme predstavlja njen IQ, onda vidimo i razlog zbog čega kompanije sve više pažnje posvećuju obuci i učenju svojih zaposlenih. Sa druge strane, sami zaposleni imaju potrebu, a i zahtev za permanentnim učenjem, obukom i usavršavanjem, kako bi stekli veštine i znanje koje će ih pripremiti za nove poslovne zadatke i izazove.⁴⁰

Obrazovne funkcije u preduzeću ostvaruju se kroz:⁴¹

- učenje zaposlenih,
- obrazovni, stručni i specijalistički trening,
- obuku zaposlenih,
- obrazovanje uz rad,
- stručno usavršavanje i
- razvoj zaposlenih.

Učenje predstavlja proces sticanja znanja i veština potrebnih za uspešno obavljanje određene vrste poslova ili konkretnog radnog zadatka. Rezultat učenja treba da bude relativno trajna promena ponašanja zaposlenih u procesu obavljanja posla.

Trening predstavlja svaki (manje ili više organizovan) program uvežbavanja i usavršavanja neke fizičke i intelektualne aktivnosti. Rezultat treninga treba da prikaže promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili radnom ponašanju.

Obuka predstavlja proces sticanja znanja i veština koje su potrebne za obavljanje konkretnih poslova i radnih zadataka. Obuka se razlikuje od obrazovanja po tome što je okrenuta sadašnjosti i tekućim poslovima, a od treninga se razlikuje po tome što obuka za razliku od treninga nije konstantan proces, već se odvija po potrebi posla.

Obrazovanje predstavlja proces širenja ukupnih spoznaja, znanja i veština, sposobnosti za samostalno odlučivanje i delovanje u različitim situacijama. Ono je dugotrajniji proces, od treninga i obuke zaposlenih, i ugalavnom je okrenuto budućim zahtevima posla. Obrazovanjem i razvojem se rešavaju trajnije potrebe organizacije i procesa rada, dok se treningom rešavaju trenutne potrebe.

⁴⁰ Mašić B.; Menadžment; Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 262.

⁴¹ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.157-158.

Razvoj predstavlja proces sticanja novih znanja, veština i sposobnosti potrebnih za preuzimanje novih i složenijih poslova i pozicija. Razvojem se šire i povećavaju ukupni individualni potencijali i stvaraju preduslovi za uspješnije obavljanje tekućih poslova, ali i priprema za uspješnije rešavanje budućih izazova koje iziskuju inovacije na poslovima.

3.1. Organizaciono učenje

U savremenim tržišnim uslovima jedini trajni izvor konkurentske prednosti preduzeća na sve globalizovanijem tržištu nalazi se u njegovoj sposobnosti učenja. Danas, usled turbulentnih promena na tržištu preduzeća stiču konkurentsku prednost ne zato što imaju nešto što druga preduzeća nemaju, već zato što umeju i mogu nešto bolje od drugih. Samo sposobnost da se uči više od konkurenata predstavlja jedinu značajnu prednost nad njima.

Organizaciono učenje se definiše kao proces sticanja i korišćenja novih saznanja kojima preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost na tržištu. Ovaj proces se sastoji od četiri osnovne faze:⁴²

- kreiranje znanja kroz prikupljanje i interpretiranje informacija;
- diseminacija znanja (znanja se šire i čine dostupnim svim članovima organizacije);
- memorisanje znanja (organizaciono memorisanje);
- korišćenje znanja za modifikaciju individualnog ponašanja i rutina u organizaciji.

Iako se organizaciono učenje može odvijati na više načina, postoje dva osnovna načina učenja:

- učenje pre delovanja – koje obuhvata sve oblike sistematskog prikupljanja, interpretiranja, širenja i memorisanja informacija radi proširivanja baze znanja organizacije (prikupljanje stručne i naučne literature, poseta predavanjima, seminarima, kursovima, eksperimenti, terenska istraživanja, učenje na iskustvima drugih i dr.).
- učenje tokom delovanja – predstavlja učenje iz sopstvenog iskustva ili učenje iz sopstvenih pokušaja i grešaka.

3.1.1. Motivacija za učenje

Jedan od najznačajnijih faktora u procesu učenja i uopšte u obrazovanju zaposlenih predstavlja motivacija za učenje. Jedino motivacijom se obezbeđuje entuzijazam za obrazovanje i učenje, kao i rešenost da se ono što je naučeno ne zaboravi, nego da se primenjuje uprkos mogućim preprekama i pritiscima. Za obezbeđivanje neophodne motivacije najveću odgovornost snose menadžeri ljudskih resursa. Odgovornost i zadatak menadžmenta je da oblikuje, neguje i razvija

⁴² Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum, Beograd 2012., str.167.

kulturu usmerenu na učenje, znanje, obrazovanje i usavršavanje, da obezbedi klimu u kojoj se stalno uči i saznaje nešto novo.

3.2. Obuka i trening zaposlenih

Obuka i trening zaposlenih mogu se definisati kao planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu ili na nekom povezanom radnom mestu. Obuka i trening osoblja podloga su tzv. permanentnog (stalnog) obrazovanja za i uz rad. Njihov zadatak je da zaposleni proširuju i usavršavaju svoja znanja, kao i da stiču nova.

3.2.1. Obuka zaposlenih

Obuka se koristi da bi se novozaposleni ili lica koja već rade naučili veštinama koje su im potrebne za obavljanje posla. Ranije je obuka bila posvećena tehničkim veštinama, npr. obuka nastavnika da pišu plan nastave i dr. Danas, obuka može da podrazumeva dodatni vid obrazovanja, budući da se u programima za popravljavanje kvaliteta zaposlenog traži da izrađuju dijagrame i grafikone i analiziraju podatke. Slično tome, zaposlenima je ponekad potrebno pokazati kako da sastave timove, donose odluke i uspešno komuniciraju. Pošto firme sve više napreduju u tehnološkom pogledu, zaposlenima je potrebna obuka u veštinama vezanim za tehnologiju i kompjutere, kao što je dizajniranje i proizvodnja pomoću kompjutera. Današnji stručnjaci sve više umesto termina obuka upotrebljavaju frazu „učenje i učinak na radu“ da bi se istakla dva glavna cilja obuke, a to su podučavanje zaposlenih i organizacione performanse. Obuka danas ima ključnu ulogu u upravljanju radnom efektivnošću zaposlenih. Primena sistema upravljanja radnom efektivnošću u obuci znači da obuku treba jasno dovesti u vezu sa onim što kompanija očekuje da svaki zaposleni uradi da bi doprineo ostvarivanju korporativnih ciljeva.⁴³

Programi obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih mogu se podeliti u pet koraka:⁴⁴

1. Analiza potreba podučavanja

- Utvrditi koje su posebne veštine potrebne za poboljšanje učinka i produktivnosti;
- postarati se da program obuke bude prilagođen nivou obrazovanja, iskustvu i veštinama radnika koji su njime obuhvaćeni;
- postaviti ciljeve obuke.

2. Plan podučavanja

- Navesti ciljeve, metode, sredstva, opis i redosled tema, primere i vežbe obuke, i sve ih obuhvatiti programom obuke;

⁴³ Dessler G.; Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status; Beograd 2007., str.153

⁴⁴ Dessler G.; Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status; Beograd 2007., str. 154

- postarati se da se svi materijali, kao što su vodiči za instruktore i uputstva za učesnike u obuci međusobno dopunjuju, da su napisani jasno i da se uklapaju u zajednički program obuke koji odgovara navedenim ciljevima obuke;
- rezultat navedenog je obično priručnik za obuku. On može da sadrži opis radnog mesta na kom određeno lice radi, prikaz programa obuke, opis onoga što se očekuje da zaposleni nauči, a (ponekad) i nekoliko kratkih testova za samostalno testiranje;

3. Potvrđivanje važnosti obuke

- Predstaviti i proveriti program obuke pred reprezentativnim auditorijumom. Konačnu ispravku bazirati na rezultatima probnog testa da bi se osigurao učinak programa.

4. Sprovođenje programa

- Ako je moguće, napraviti radionicu za obuku instruktora koja će biti usredsređena ne samo na sadržaj obuke već i na veštine prezentacije, a zatim sprovesti program obuke.

5. Procena

- Proceniti kako reaguju, šta su naučili, kako se ponašaju i/ili kakve rezultate ostvaruju radnici koji su prošli obuku.

Dakle, kada se na osnovu analize potreba utvrdi da je obuka potrebna, neophodno je sprovesti još dve analize, a to su: **analiza zadataka** (na osnovu koje se detaljno ispituje radno mesto da bi se utvrdilo koje su posebne veštine potrebne) i **analiza radnog učinka** (na osnovu koje se proveravaju rezultati rada i utvrđuje da li se mogu poboljšati obukom ili nekim drugim sredstvom kao što je premeštanje zaposlenog na neko novo radno mesto ili promena platnog plana).

3.2.2. Metode obuke zaposlenih

Metode obuke su raznovrsne i primenjuju se u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi, kao i od postavljenih ciljeva same obuke. Najčešće metode obuke su:⁴⁵

- Obuka na radnom mestu – podrazumeva tradicionalan i veoma popularan vid obuke koji se sastoji u tome da se zaposlenom daju poslovni zadaci koje on izvršava pod vođstvom i nadzorom zaposlenog sa iskustvom na tom radnom mestu. Postoji nekoliko tipova obuke na radnom mestu. Najpoznatiji tip obuke je davanje uputstava, gde zaposlenom na njegovom radnom mestu supervizor ili iskusni izvršilac pokazuje kako se obavlja određeni posao. Drugi tip obuke koji se često primenjuje u hotelskim preduzećima je rotacija posla. Ovaj vid obuke se uglavnom koristi za zaposlene koji se obučavaju za radno mesto u menadžmentu i sastoji se u planskom i vremenski ograničenom premeštanju zaposlenog sa jednog na drugo radno mesto, koje je u vezi sa obavljanjem njegovog posla.

⁴⁵ Dessler G.; Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status; Beograd 2007., str. 157.

- Neformalno učenje – podrazumeva obučavanje zaposlenih pomoću neformalnih sredstava pod kojim se uglavnom podrazumeva obavljanje posla u saradnji sa kolegama. Poslodavci ne bi trebalo da potcenjuju važnost ili vrednost neformalne obuke, jer je u praksi dokazano da je većina onoga što je naučeno na radnom mestu posledica neformalnog učenja.
- Obuka šegrta – je osmišljena tako da pojedinci postaju obučeni zahvaljujući kombinaciji školskog podučavanja i obuke na radnom mestu. Ovim tipom obuke, šegrt se obučava pod nadzorom glavnog majstora. U Nemačkoj, na primer, učenici starosti od 15 do 18 godina često deo svog vremena provode u školama specijalizovanim za njihovo zanimanje, a drugi deo vremena radeći pod nadzorom majstora. Staž šegrta traje oko 3 godine i završava se ispitom posle koga šegrt dobija uverenje o završenoj obuci.⁴⁶
- Simulirana obuka – podrazumeva obučavanje zaposlenog upotrebom prave ili improvizovane opreme koju će koristiti na poslu. Ova obuka se odvija van radnog mesta. Cilj je da se postignu rezultati kao da je obuka obavljena na radnom mestu, a da se pri tome učesnik u obuci ne postavlja na to radno mesto. Takva obuka je neophodna ako je previše opasno ili skupo da se zaposleni obučavaju na radnom mestu. Na primer, ovaj tip obuke se koristi kod obuke pilota i predstavlja jedinu praktičnu alternativu kada je bezbednost u pitanju. U obuci pilota glavne prednosti simulatora leta su: *bezbednost* (posada može da uvežbava upravljanje avionom u kontrolisanom okruženju), *uspešnost učenja* (odsustvo smetnji u vidu buke drugih aviona omogućava potpunu koncentraciju na pilotiranje avionom), *novac* (troškovi korišćenja simulacije leta samo su delić troškova pilotiranja avionom).
- Predavanja – ova metoda obuke se ogleda u tome da stručnjaci iz same organizacije ili van organizacije drže predavanja potrebna za sticanje određenih znanja ili veština u kombinaciji sa primerima iz prakse. U ovaj vid obuke često se uključuju univerziteti i instituti sa svojim programima i predavačima.
- Metode zasnovane na tehnologiji – predstavljaju metode obuke bez kojih je danas nemoguće zamisliti poslovanje u kompanijama. Prednost ovih metoda je u tome što su jeftinije, pristupačne svima i karakteriše ih širok spektar informacija. Najpoznatije metode ove vrste su: kompjuteri, DVD, CD-rom, video-konferencije, tele-konferencije, satelitska i kablovska TV, obuka preko Interneta, portali za učenje.

3.2.3. Razvoj i obuka menadžera

Cilj programa usavršavanja menadžera jeste da se poboljšaju rezultati poslovanja menadžera tako što će oni steći nova znanja i veštine. Tu spadaju programi koji se mogu organizovati unutar same firme kao što su obučavanje, kursevi i rotacija posla, zatim profesionalni programi kao što

⁴⁶ Dessler G.; Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status; Beograd 2007., str. 157.

su seminari Američke asocijacije za menadžment (AMA) i univerzitetski programi kao što su MBA programi za menadžere. Krajnji cilj ovih programa razvoja je, naravno, poboljšanje budućih performansi same organizacije.

Metode obuke koje su karakteristične za menadžere su:⁴⁷

- Menadžerska obuka na radnom mestu –predstavlja popularan metod menadžerskog usavršavanja. Značajnije varijante tog metoda su: rotacija posla, davanje instrukcija i učenje kroz rad. Pri *rotaciji posla*, budući menadžeri se premeštaju iz odeljenja u odeljenje s ciljem da se proširi njihovo razumevanje svih aspekata poslovanja. Kada je u pitanju *davanje uputstava*, novi menadžer ih prima uglavnom od osobe koju treba da zameni. *Učenje kroz rad* znači da se menadžerima omogućava da sve vreme provode radeći na pravim projektima, analizirajući i rešavajući projekte i to obično u odeljenjima u kojima menadžer nije do tada radio.
- Metod studije slučaja –sastoji se u tome da se menadžeru pismeno opiše neki organizacioni problem. Menadžer analizira slučaj, utvrđuje problem i opisuje svoje zaključke i rešenja u diskusiji s drugim učesnicima u obuci.
- Menadžerske igre –predstavljaju metod obuke u kome se menadžeri dele na grupe od po pet ili šest ljudi koje se međusobno takmiče na simuliranom tržištu u kompjuterizovanim menadžerskim igrama. Svaka grupa može da donese nekoliko odluka kao što su proširivanje na novo tržište, način reklamiranja proizvoda, obim proizvodnje i dr. Menadžerske igre mogu da budu dobro sredstvo usavršavanja menadžera zato što ljudi najbolje uče tokom rada, a pomenute igre mogu da posluže za to.
- Spoljni seminari – Mnoge organizacije nude seminare i konferencije za razvoj menadžmenta. AMA, na primer, nudi hiljade kurseva u oblastima kao što su menadžment, ljudski resursi, prodaja i marketing i međunarodni menadžment. Ti kursevi se bave veštinom pisanja poslovnih rasprava, strateškim planiranjem i obukom menadžera da pokazuju više samopouzdanja.
- Univerzitetski programi –Koledži i univerziteti nude nekoliko tipova menadžerskog usavršavanja. Pojedine škole nude programe stručnog usavršavanja u liderstvu, rukovođenju itd. kao što je program Američke asocijacije za menadžment, a trajanje tih programa može biti od nekoliko dana do nekoliko meseci u zavisnosti od složenosti programa. Mnoge škole takođe nude pojedinačne kurseve u poslovanju, menadžmentu i zdravstvenom osiguranju. Najzad, neke škole nude i programe za sticanje višeg akademskog stepena obrazovanja, kao što je master (magistar) poslovne administracije (MBA).

⁴⁷ Dessler G.; Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status; Beograd 2007., str. 163-165.

3.2.4. Trening zaposlenih

Trening zaposlenih se može definisati kao napor usmeren prema poboljšanju učinka zaposlenih u njihovom obavljanju poslova i radnih zadataka. Iako se trening koristi kao sinonim za obuku, razlikuje se od nje, po tome što je trening konstantan proces, dok se obuka odvija po potrebi posla. Iskustvo mnogih svetskih kompanija i hotelskih preduzeća pokazuje da se trening zaposlenih sve više shvata kao ključna politika menadžmenta ljudskih resursa. Da bi trening zaposlenih omogućio organizacijama da steknu konkurentsku prednost, mora biti tako organizovan da omogući organizaciji da ostvari poslovne ciljeve. Uvođenje poslova treninga u organizaciju, a time i u organizacionu šemu, počinje uvođenjem saradnika za trening, koji je direktno podređen direktoru sektora za upravljanje ljudskim resursima i koji samostalno obavlja poslove treninga. Daljim razvojem treninga formira se posebna organizaciona celina, najpre kao služba ili odeljenje (niže organizacione jedinice), a zatim kao poseban sektor (organizaciona jedinica višeg reda).

Efikasno organizovanje treninga je moguće ostvariti primenom različitih organizacionih modela kao što su: funkcionalni model, kupac model, matični model, model korporativnog univerziteta i virtuelni model.⁴⁸ Svaki od ovih pet modela ima značajnih implikacija na karakteristike i kvalitet treninga u organizaciji.

1. **Funkcionalni model** – podrazumeva organizovanje sektora treninga kao fakulteta, odnosno grupisanje poslova prema specifičnim funkcionalnim oblastima treninga, u niže organizacione jedinice – odeljenja prema osnovnim oblastima znanja.

Prednosti ovog modela organizovanja treninga su sledeće:

- zaposleni u svakom odeljenju su eksperti iz oblasti iz kojih organizuju treninge;
- plan trening aktivnosti moguće je jednostavno napraviti na osnovu pojedinačnih planova svakog odeljenja.

Nedostaci funkcionalnog modela organizovanja treninga su:

- izbor funkcionalnog modela organizovanja može podstaći razvoj ekspertize u oblastima koje organizaciji uopšte nisu potrebne;
- treneri mogu razviti programe treninga koji se ne zasnivaju na iskustvima iz prakse i ne mogu se primeniti u konkretnim radnim situacijama u organizaciji.

2. **Kupac model** - podrazumeva da u okviru sektora treninga postoje odeljenja direktno odgovorna za zadovoljenje trening potreba pojedinih sektora u organizaciji. Zadatak trenera u kupac modelu je da kontinuirano inoviraju trening programe i materijale, i prilagođavaju ih potrebama učesnika treninga, ali i da po potrebi angažuju i eksterne

⁴⁸ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str.178.

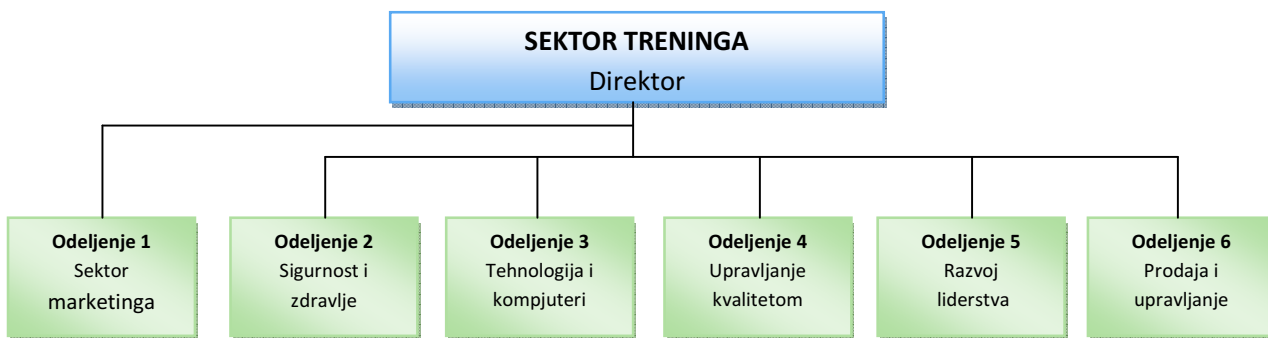
trenere. Na ovaj način se postiže veći stepen usklađenosti treninga sa potrebama učesnika treninga.

Prednosti ovog modela organizovanja treninga su:

- trening programi se kreiraju prema potrebama zaposlenih u jednom sektoru, a ne na osnovu ekspertize stručnjaka zaposlenih u sektoru treninga;
- sve aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u jednoj organizaciji baziraju se na zajedničkom skupu znanja, sposobnosti i kompetentnosti, čime se obezbeđuje da trening aktivnosti u značajnoj meri budu integrisane sa ostalim aktivnostima upravljanja ljudskim resursima.

Nedostaci kupac modela organizovanja treninga su:

- trenerima je potrebno dosta vremena da bi naučili dovoljno o određenoj poslovnoj funkciji kako bi mogli da odgovore potrebama zaposlenih na određenoj poslovnoj funkciji;
- u različitim sektorima u organizaciji postoji visok stepen verovatnoće dupliranja trening programa različitog dizajna i metodologije. Direktor sektora treninga može biti izuzetno komplikovano da prati da li svi sektori u organizaciji koriste zajednički dizajn i uputstva i da li se filozofija organizacije prezentuje na konzistentan način;
- treneri u ovom modelu organizovanja treninga i pored bogatog radnog iskustva i znanja iz određenih poslovnih oblasti, nemaju dovoljno znanja i iskustva iz oblasti trening metodologije, zbog čega su ograničeni u primeni različitih metoda treninga.



Slika br. 2: **Kupac modela treninga**⁴⁹

⁴⁹ Preuzeto iz: Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str.179.

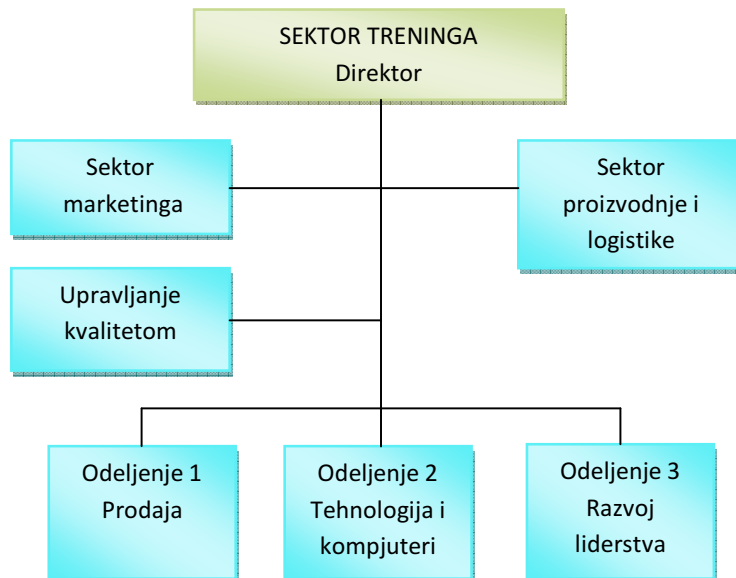
3. Matrični model – pokazuje da su treneri u ovom modelu odgovorni i direktoru treninga i direktorima pojedinih poslovnih funkcija, što znači da su oni istovremeno eksperti za trening, ali i eksperti za pojedina funkcionalna područja.

Prednosti matričnog modela su:

- obezbeđivanje povezanosti treninga sa potrebama obavljanja poslova;
- treneri mogu razviti znanja iz pojedinih funkcionalnih oblasti, čime se unapređuje kvalitet obavljenih treninga.

Nedostaci matričnog modela su:

- utrošak više radnog vremena trenera i
- otvaranje značajnog prostora za konflikte, karakteristične za svaki višelinijski sistem rukovođenja.



Slika br. 3: **Matrični model treninga**⁵⁰

4. Model korporativnog univerziteta - U ovom modelu organizovanja treninga pored zaposlenih i menadžera, potencijalni učesnici treninga mogu da budu i drugi stejkholderi van organizacije kao što su srednje škole, više škole, fakulteti. U poređenju sa ostalim modelima organizovanja, sektor treninga u ovom modelu sadrži mnogo širi program

⁵⁰ Preuzeto iz: Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str.180.

treninga i kurseva. Mnoge kompanije počele su da organizuju sopstvene škole ili univerzitete jer se pokazalo da višestruko pozitivno utiču na poboljšanje performansi organizacije: povećanje prihoda, manje zaposlenih napušta organizaciju, unapređenja procesa regrutovanja i dr.

5. Model virtuelne trening organizacije - se zasniva na tri principa:

- zaposleni, a ne kompanija su odgovorni za učenje;
- najefikasniji način učenja je na radnom mestu, a ne u učionici;
- za prevođenje stečenih znanja u bolje performanse kritičan je odnos između zaposlenih i njihovih neposrednih rukovodilaca, a ne između zaposlenih i trenera.

Pored primene ovih principa, zaposleni treba da sadržaj treninga usvoje i primene na svom radnom mestu, dok menadžeri treba da osiguraju pravilnu primenu stečenih znanja na poslu od strane zaposlenih i da otklone moguće barijere u primeni stečenih znanja na poslu. Za razliku od tradicionalnog trening sektora, model virtuelne trening organizacije ima jasan i snažan fokus na korisnika, a koji se ogleda u sledećem: veći je stepen odgovornosti za učenje i ocenu efikasnosti treninga, zatim kreiraju se programi koji direktno zadovoljavaju potrebe korisnika, tačno je definisano vreme održavanja treninga a treneri se biraju na osnovu potrebe korisnika. U modelu virtuelne trening organizacije broj trenera varira u zavisnosti od potreba za treningom. Treneri ne samo da poseduju ekspertizu u određenim oblastima, već rade kao interni konsultanti i pružaju širok raspon usluga.

3.2.5. Vrste treninga

Postoje različite vrste treninga u zavisnosti od toga gde se trening odvija, a što onda određuje i izbor metoda koji predstavlja važan faktor uspešnosti obučavanja zaposlenih.

Prema mestu održavanja treninga, razlikujemo tri osnovne vrste treninga:⁵¹

1. na radnom mestu - polaganje stručnih ispita, trening u saradnji sa eksternom institucijom, trening kroz pružanje neposredne pomoći tokom radnog vremena na različitim radnim mestima, rotiranje poslova, pomoć neposrednog rukovodioca i dr.;
2. u organizaciji van radnog mesta – pisani materijali, video-trake, intenzivno korišćenje satelitske komunikacije za ulaz u programe treninga u organizaciji odabranih institucija;
3. izvan preduzeća (organizacije) – formalni kursevi, simulacije, igranje uloga i dr.

⁵¹ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012., str.174.

3.3. Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih predstavlja kontinuiran proces koji uključuje formalno obrazovanje, radno iskustvo, odnose sa drugim ljudima i ocenu ličnosti i sposobnosti, što omogućava zaposlenom da se pripremi za buduće poslove. Neophodno je razlikovati obuku od razvoja zaposlenih. Obuka podrazumeva osposobljavanje zaposlenih za obavljanje sadašnjih poslova, dok razvoj zaposlenih podrazumeva osposobljavanje zaposlenih za obavljanje budućih poslova. Obuka predstavlja obavezan vid permanentnog obrazovanja za sve zaposlene, dok razvoj podrazumeva obrazovanje onih zaposlenih koji smatraju ili za koje se smatra da imaju potencijala za usavršavanje i obavljanje odgovornijih poslova.⁵²

⁵² Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str.183.

4. OCENA PERFORMANSI, MOTIVISANJE I NAGRAĐIVANJE ZAPOSLENIH

4.1. Ocenjivanje performansi zaposlenih

Ocenjivanje performansi (učinka) zaposlenih predstavlja proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i njihovog radnog ponašanja radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, a zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodima i sistemima procene. To je proces u kojem se ocenjuje doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u nekom definisanom vremenskom periodu. Praćenjem i vrednovanjem radne uspešnosti zaposlenom postaje jasno šta se od njega očekuje i kakve je rezultate ostvario, a sa druge strane obezbeđuje se povratna informacija menadžmentu ljudskih resursa koji, na osnovu određenih rezultata zaposlenih, donosi odgovarajuće odluke.

Performansa ili učinak se definiše kao merljiv ostvareni rezultat ili kao ponašanje neophodno za obavljanje određene aktivnosti u definisanom vremenskom periodu. Ocenjivanjem učinka zaposlenih ostvaruju se dva veoma značajna cilja:⁵³

- povećava se motivacija za rad i
- utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih.

Sistem ocenjivanja radne uspešnosti zaposlenih sastoji se od nekoliko faza:⁵⁴

1. *ciljevi praćenja i ocenjivanja performansi:*

- osnovni cilj je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva;
- procena uspešnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u vezi s nagrađivanjem (na osnovu nje se utvrđuje varijabilni deo plate i različiti podsticajni oblici nagrađivanja);
- profesionalno usmeravanje i raspoređivanje ljudi na radna mesta koja više odgovaraju njihovim mogućnostima;

2. *predmet ocenjivanja radne uspešnosti:*

- mogu biti različiti aspekti radnog učinka, odnosno radne uspešnosti;
- ocene zavise od brojnih pokazatelja, vezanih za vrstu posla i strategijske ciljeve organizacije;
- opšte pretpostavke uspešnosti su: kvalitet obavljenog posla; kvantitet (količina) posla; odnos prema radu, rukovodiocima, kolegama i klijentima; pouzdanost (potreban nadzor,

⁵³ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str.188.

⁵⁴ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str.188.

odustvovanje s posla, disciplinovano ponašanje); sposobnost i zainteresovanost za uspešno obavljanje posla.

3. *proces ocenjivanja radne uspešnosti sadrži sledeće radnje i aktivnosti:*

- utvrđivanje globalnih zadataka i ključnih aktivnosti,
- određivanje standarda radne uspešnosti,
- definisanje ciljeva.

4. *primena metoda za ocenjivanje performansi:*

- metodi za ocenjivanje po kategorijama,
- skala procene (grafička i verbalna),
- ček- liste, liste slobodnog izbora i liste prisilnog izbora,
- komparativni metodi,
- narativni metodi,
- specijalni metodi,
- ocenjivanje ponašanja,
- upravljanje putem ciljeva (MBO).

5. *određivanje ličnosti koje procenjuju radnu uspešnost:*

- neposredni menadžeri, rukovodioci,
- saradnici i kolege,
- podređeni,
- osoba koju treba oceniti (samoocenjivanje),
- potrošači i kljienti.

6. *uočavanje problema i grešaka u ocenjivanju performansi:*

- nejasni standardi radne uspešnosti,
- tendencija davanja povoljnih ocena,
- greške u ocenjivanju.

7. *mere za poboljšanje procene performansi:*

- trening ocenjivača,
- pružanje povratne informacije o kvalitetu ocene,
- korišćenje više ocenjivača,
- horizontalno ocenjivanje,
- poboljšanje metoda ocenjivanja i sl.

8. *razgovor o radnoj uspešnosti.*

Cilj procene uspešnosti je analiza postignutih rezultata i uspešnosti svakog pojedinca u prethodnom periodu i njihovo poboljšanje u budućnosti.

U procesu vrednovanja poslova zaposlenih, menadžeri uglavnom koriste jedan ili više metoda koji se mogu podeliti u dve osnovne grupe: **objektivni metodi** (broj izdatih obroka, zaduženje po

stolu – realizacija, broj prodatih menija, pića, izdatih soba, prekovremeni rad, reklamacije) i **subjektivni metodi** (ljubaznost, predusretljivost, požrtvovanost, sposobnost komuniciranja, kreativnost, preduzimljivost itd.).

Ocenjivači uglavnom ocenjuju performanse zaposlenih na sledeće načine:⁵⁵

- rangiraju performanse zaposlenih (ljubaznost, kvalitet, brzina davanja usluge),
- upoređuju performanse sa definisanim standardima (broj posluženih stolova, broj pripremljenih menija i dr.),
- porede pojedine radnike sa definisanim performansama (poznavanje jezika, kreativnost, ugovori koje je sklopio agent prodaje).

Pored ovih metoda, primenjuju se i sledeći metodi rangiranja zaposlenih kao što su:⁵⁶

Metod grafičke skale za procenu – skala sadrži niz osobina i opseg mogućih rezultata za svakog od njih. Supervizor procenjuje navedene osobine svakog podređenog tako što upisuje odgovarajuću oznaku u polje koje najviše odgovara učinku određenog lica i zatim sabira rezultate za sve osobine.

Metod naizmeničnog rangiranja – predstavlja metod rangiranja zaposlenih od najboljeg ka najgorem po određenim osobinama. On funkcioniše tako što se najpre određuje zaposleni koji je najbolji prema osobini koja se meri, kao i onaj koji je najgori; zatim se među preostalim zaposlenima naizmenično određuju najbolji i najgori sve dok se svi zaposleni ne procene.

Metod poređenja parova – ovaj metod podrazumeva da ocenjivač poredi ukupne učinke ili neki drugi definisani standard za sve moguće parove zaposlenih, na osnovu čega ih rangira. Metod poređenja parova je uglavnom pouzdaniji od direktnog rangiranja, ali ga nije uvek lako primeniti naročito kod hotelskih lanaca ili velikih hotela zbog velikog broja zaposlenih. Ovaj metod se sprovodi tako što se svaki uporedivi zaposleni poredi sa svakim drugim radnikom.

Metod nametnute distribucije – podrazumeva da ocenjivač razmešta unapred određen broj zaposlenih u kategorije rangirane prema učinku, a na osnovu uspostavljenih normi. Broj zaposlenih koji treba da bude u svakoj kategoriji je unapred definisan.

Metod poređenja performansi zaposlenih – je veoma rasprostranjen u hotelskom poslovanju. Kod ovog metoda ocenjivač poredi performanse zaposlenih s definisanim standardima.

Metod upravljanja postavljanjem ciljeva – je metod koji zahteva od menadžera da postavi konkretne merljive ciljeve svakom zaposlenom i da potom s vremena na vreme razmatra s tim zaposlenim napredak koji je ostvario u ostvarivanju tih ciljeva.

⁵⁵ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str.193.

⁵⁶ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str.193.

4.2. Motivisanje i nagrađivanje zaposlenih

Motivisanost zaposlenih predstavlja složen psihološki i ekonomski faktor, zbog čega hotelska preduzeća preduzimaju razne aktivnosti da bi postigla željene efekte u ovom pogledu. Sledeća četiri područja takvih aktivnosti su nezaobilazna:

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

Jedino motivisani radnici potpunije ispoljavaju posvećenost organizaciji, nastoje da uvećaju svoje napore i nadmaše svoje ciljeve. Jednom rečju, ako se od zaposlenih očekuje da budu kreativni u svom poslu, organizacije moraju biti kreativne u načinu pronalaženja posla koji će predstavljati izazov za njih i sistema nagrađivanja koji će učiniti da njihov doprinos kompaniji bude poštovan i nagrađen.

U savremenom menadžmentu izuzetnu pažnju treba usmeriti prema motivaciji kao jednom od najznačajnijih elemenata rukovođenja i kao elementu koji se izjednačava sa značajem strategijskih planova. Motivisanje je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje zaposlenog osoblja i sredstvo kojim menadžment može da uredi odnose u hotelu. Motivisati one koji sprovode planove, komunicirati u okviru preduzeća i sa okruženjem, rukovoditi timovima koji su često veoma heterogeni predstavlja izuzetnu veštinu i umešnost rukovođenja. U motivisanju zaposlenih mnogi teoretičari, što potvrđuju i iskustva iz prakse, vide suštinu rukovođenja. Menadžeri su ti, koji određuju koja će se pravila primenjivati na zaposleno osoblje, koristeći svoju moć koja im zahvaljujući formacijskom položaju pripada. Racionalno i uravnoteženo ponašanje menadžera u korišćenju pojedinih vidova moći je njihova svakodnevna obaveza i zadatak, jer sinhronizacija u ponašanju daje rezultate.

Na motivaciju utiču brojni činioci, a mogu se podeliti u tri grupe:⁵⁷

- individualne karakteristike,
- karakteristike posla i
- karakteristike preduzeća.

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrednosti, interese i stavove svakog pojedinca. Ove karakteristike su različite kod različitih ljudi, a utiču na njihove motive za izvršenje radnih zadataka, tako da su neki motivisani novcem, neki sigurnošću posla, neki izazovnošću posla i sl. Menadžment mora imati u vidu individualne karakteristike zaposlenih kako bi podsticao one koji doprinose ostvarenju ciljeva preduzeća.

⁵⁷ Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str. 210.

Karakteristike posla predstavljaju attribute posla kao što su autonomnost, složenost, odgovornost i sl. Prilikom raspodele poslova menadžment mora uspostaviti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.

Karakteristike preduzeća se odnose na pravila i procedure u preduzeću, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i na sistem nagrađivanja kojima se doprinosi efikasnosti preduzeća. Navedeni instrumenti moraju biti tako koncipirani da privlače nove, a zadržavaju postojeće zaposlene.

Sredstva pomoću kojih se pojedinci motivišu na određeno delovanje nazivaju se motivatori. U svakoj kompaniji menadžeri su ti koji vode računa o motivatorima i moraju da budu spremni da ih koriste. Zadatak menadžmenta je da upotrebi one motivatore koji će navesti zaposlene da uspešno obavljaju dodeljene poslove u organizaciji, radeći tako da zadovolje potrebe organizacije.

Ljude treba motivisati nudeći im da rade ono što se nagrađuje, tj. plaća. Nagrađivanje za rad može biti materijalno i nematerijalno (moralno). Prema tome, i motivacija može biti takva. Nagrađivanje zaposlenih obuhvata sve vidove plata ili nagrade koje se isplaćuju zaposlenima, a proističu iz njihovog rada i mogu biti:

1. Finansijske nadoknade

- direktna isplata (plate, bonusi, stimulacije i podsticaji);
- indirektna (finansijske ili ne-finansijske beneficije – penziona, zdravstvena osiguranja, otpremnine, odmori i sl.).

Za razliku od tradicionalnog pristupa određivanja nadoknade koji je polazio od stalno određenih radnih mesta, definisanih funkcija i jasno preciziranih radnih zadataka, danas je za postizanje potpunog zadovoljstva sistemom nadoknade, kako zaposlenih, tako i njihovih poslodavaca, potrebno poći od dinamičnog okruženja, promenljivih uslova poslovanja, fleksibilnih radnih mesta, pa samim tim i fleksibilno postavljenog sistema nadoknade. U teoriji i praksi se iskristalisalo nekoliko pravaca u isplatama nadoknada:

- Nova plata

Pristup nove plate ili „strateške plate“ vezuje se za ime Edwarda Lowera. Ovaj pristup teži izbegavanju strogo hijerarhijskog i birokratskog određivanja nadoknada. Isplaćivanje plate zaposlenima pristupa se sa strateškog aspekta. To znači da će strateški ciljevi biti osnova da bi se utvrdio plan rada zaposlenih. S druge strane, strateški planovi organizacije su osnova za platne planove organizacije, u današnje vreme, strogo formalni opis radnog mesta ide u drugi plan, a glavno postaje pitanje kako rezultati pojedinačnih zaposlenih doprinose strateškim ciljevima organizacije.

- Nadoknade zasnovane na kompetencijama i veštinama
Znanje koje poseduje pojedinac, njegove veštine i umešnost predstavljaju osnov za stvaranje konkurentske prednosti savremenih organizacija. Zaposleni se, u ovom slučaju, ne nagrađuju po opisu radnog mesta na kome rade, već po znanju i veštinama koje primenjuju tokom obavljanja svog posla.
- Šire grupisanje (Broadbanding)
Ovaj trend u isplati nadoknada polazi od grupisanja poslova u manji broj široko postavljenih razreda koji se sastoje od relativno velikog broja radnih mesta i širokog raspona plate. Osnovna prednost jeste u tome što se zaposleni mnogo lakše mogu prebacivati sa jednog na drugo radno mesto, a da im se cena rada, pri tom, zadrži u široko postavljenom rasponu cene rada za taj razred poslova.

2. Stimulacije

Najčešći vidovi stimulacija koji se javljaju u praksi, a pominju u delima većine autora u oblasti menadžmenta ljudskih resura su:

- Dodatak na platu
Na osnovu postignutih rezultata i doprinosa zaposlenom se povećava plata, tako da ovaj vid stimulacije postaje stalan deo plate zaposlenog.
- Priznanje
Sve više se u praksi koriste priznanja koja idu sa ili bez finansijskih nagrada, jer je praksa pokazala da ovaj vid stimulacije ima izuzetne rezultate u praksi.
- Plaćanje po komadu je najstariji vid stimulacije i podrazumeva isplatu određene cene za svaki proizvod, tj. rezultat rada zaposlenih.
- Timski podsticajni planovi se odnose na stimulaciju celog tima ili grupe, a ne pojedinačno svakog zaposlenog. Cilj ove vrste stimulacije jeste da se pospešuje timski rad.
- Podela profita podrazumeva stimulaciju u vidu dela godišnjeg profita organizacije, Najčešće se isplaćuje u gotovini u određenim vremenskim intervalima.
- Vlasništvo nad akcijama
Klasičan vid kupovine akcija podrazumeva mogućnost da u određenom periodu zaposleni i menadžeri u organizaciji mogu da otkupe određeni procenat akcija te organizacije. Druga mogućnost vlasništva nad akcijama ostvaruje se putem tzv. planova o vlasništvu nad akcijama.
- On line programi nagrađivanja
Mnoge firme koriste ovaj vid stimulacije koji se sastoji u sklapanju ugovora sa onlajn firmama kako bi se smanjili troškovi postupka nagrađivanja.

3. Beneficije

Pod beneficijama podrazumevamo deo nadoknade koje mogu biti indirektne, novčane ili ne-novačane beneficije. Podela beneficija:

- Beneficije u vezi sa odsustvom sa posla
Najveći deo ovih beneficija je obavezan i regulisan zakonima. U ovu vrstu beneficija ubrajamo osiguranje za nezaposlene, neradni dani, bolovanje, odmori i otpremnina. Ovde možemo da dodamo i fleksibilne oblike radnog vremena (fleksibilne radne nedelje, podela posla pa čak i obavljanje posla kod kuće).
- Beneficije u vezi sa osiguranjem obuhvata zdravstveno, bolničko i invalidsko osiguranje. Zabranjena je diskriminacija trudnica. U kojoj meri će biti zastupljene zavisi delimično od zakona, a delimično od samog poslodavca.
- Penzione beneficije su u najvećoj meri regulisane zakonom. Penzijske nadoknade se u većini zemalja ostvaruju na tri načina: socijalno osiguranje, osiguranje koje finansira poslodavac i invalidsko osiguranje.
- Beneficije koje se odnose na usluge zaposlenima
U ovu grupu ubrajamo čuvanje dece, pružanje saveta za vaspitanje dece, pružanje pravnih i finansijskih saveta itd.

4. Nematerijalne strategije motivacije

Vrlo je važno naglasiti da zaposleni u novoj ekonomiji ne teže samo zadovoljenju potreba koje su u vezi sa novcem (materijalnim kompenzacijama), već i nematerijalnim kompenzacijama:

- Dizajniranje posla
Suviše visoka podela posla i specijalizacija u poslu ima svoje negativne strane koje se ogledaju u monotoniji, dosadi i apatiji zaposlenih. Dizajniranje, oblikovanje i organizacija posla na pravi način, može da smanji navedene posledice i da dodatno motiviše zaposlene. Najpoznatije strategije koje su predložene u ovom smislu su: *rotacija posla* podrazumeva planirano i vremenski ograničeno menjanje posla i kruženje od jednog do drugog radnog mesta u skladu sa njegovom stručnošću i sposobnostima; *proširivanje posla* podrazumeva dodeljivanje srodnih poslova zaposlenom, čime se povećava odgovornost zaposlenog i njegova zainteresovanost za posao; *obogaćenje posla* podrazumeva davanje većih ovlašćenja zaposlenom u smislu odlučivanja o metodama i načinu rada, povećanju odgovornosti zaposlenih, saradnje sa kolegama, sagledavanju uloge koju zaposleni ima u stvaranju dodatne vrednosti organizacije kao celine.
- Participacija zaposlenih uključuje zaposlene u proces donošenja odluke. Najčešće se primenjuje kao participacija u rešavanju problema i partiicipacija u upravljanju pomoću ciljeva.

- Opunomoćivanje obuhvata podelu moći sa drugima tako da opunomoćeni zaposleni ima osećaj odgovornosti, svestan je poverenja koje mu je dato, što ga dodatno motiviše da radi na što efikasniji način.
- Fleksibilni oblici radnog vremena (npr. fleksibilne i skraćene radne nedelje, podela posla, fleksibilno radno mesto, obavljanje posla kod kuće), ne samo da povećavaju produktivnost zaposlenih, nego ih dodatno motiviše i podstiču na efikasan rad.
- Redizajniranje organizacione kulture
 Ulogu, u motivisanju zaposlenih, će odigrati samo organizaciona kultura koja uvažava svoje zaposlene, neguje atmosferu poverenja i saradnje, poštuje i nagrađuje kreativnost, inovaciju, veštinu i znanje, afirmiše permanentno i konstantno učenje i usavršavanje, vrednuje rad zaposlenih i rezultate rada, neguje entuzijazam zaposlenih i njihovo zadovoljstvo poslom.

5. PERMANENTNO OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH NA PRIMERU HOTELA „HYATT REGENCY“ U BEOGRADU

Hotel „Hyatt Regency“ je hotel sa pet zvezdica i predstavlja jedan od najluksuznijih hotela u Beogradu. U svetu, kada se radi o lancu Hyatt hotela postoje dve mogućnosti kada je reč o relaciji odnosa vlasništva i vođenja hotela, a to su: da vlasnik zgrade hotela nije Hyatt, ali da onaj ko poseduje zgradu želi da čitavu poslovnu operaciju vodi Hyatt, a druga mogućnost je da Hyatt vodi hotel, ali da je ujedno i vlasnik zgrade. U najvećem broju slučajeva, odnosno u 95% slučajeva „Hyatt“ je samo operater tj. nosilac posla, ali ne i vlasnik zgrade. To je slučaj i sa beogradskim Hyatt hotelom gde se poslovanje zasniva na ugovoru o menadžmentu. Snagu „Hyatt“ hotela predstavlja njegov brend, tako da se pre svega reklamira brend, a retko pojedinačni proizvodi koje ovaj brend nudi. Hotel „Hyatt“ u Beogradu na raspolaganju ima 302 sobe i apartmana, površine u rasponu od 38 m² za regularnu „king sobu“ do 248 m² koliko iznosi površina „predsedničkog apartmana“. U okviru hotela nalaze se luksuzni klubovi „Olympus spa“ i „Health“ koji raspolažu zatvorenim bazenom, teretanom, parnim kupatilima, đakuzijem i saunom kao i brojne druge raskošne sadržaje i luksuzne usluge⁵⁸. Za uspešno funkcionisanje jednog ovakvog hotelskog kompleksa neophodan je kvalitetan kadar koji se ogleda u sledećem: Menadžerska struktura prema kriterijumu širine odgovornosti raspoređena je tako da su **generalni menadžeri** (General Managers) odgovorni za rad kompleksnih organizacionih celina, pri čemu su nadređeni funkcionalnim menadžerima, dok su **funkcionalni menadžeri** odgovorni za upravljanje jednom grupom aktivnosti (tj. Poslovnom funkcijom) a to su marketing, finansije, istraživanje i razvoj. Prema kriterijumu hijerarhije postoje **menadžeri prvog nivoa** (first line) ili tzv. šefovi odeljenja koji se još zovu i menadžeri prve linije i predstavljaju najniži nivo menadžera u preduzeću. Oni su odgovorni jedino za rad zaposlenih na izvršnim radnim mestima. Njihov zadatak je da sve raspoložive potencijale aktiviraju, mobilišu i usredsrede ka ostvarivanju organizacionih ciljeva kao i pojedinačnih ciljeva zaposlenih. **Menadžeri srednjeg nivoa** (middle level managers) se nalaze između menadžera na najvišem nivou i menadžera na najnižem nivou upravljanja. Povezanost ovih menadžera sa najvišim menadžerima je u tome što su odgovorni za primenu strategija i politika, kao i za realizaciju odluka koje se donose na vrh preduzeća, a povezanost srednjih sa najnižim menadžerima je u tome što su odgovorni za usmeravanje njihove aktivnosti na relaciji odluka donetim na višim nivoima upravljačke lestvice. **Menadžeri najvišeg nivoa** su relativno mala grupa odgovornih za celokupno upravljanje preduzeća. Ova grupa menadžera predstavlja Top management preduzeća i oni odgovaraju vlasnicima ili akcionarima hotela za ukupne rezultate poslovanja i efikasnost preduzeća.

⁵⁸ <http://hyattregencybeograd.rs/>

U okviru menadžerske strukture se pre svega vrši podela na sektore. Sektori predstavljaju organizacione jedinice u okviru kojih su organizovane službe na najvišem nivou. Oni se formiraju prema prirodi i karakteristikama pojedinih službi. Grupa radnih mesta na kojima se obavljaju poslovi čiji je rezultat izvršenje određenog zadatka naziva se služba. Službe se formiraju prema sličnosti između poslova i funkcionalnim odnosima između zadataka. Podela na sektore predstavlja grupisanje sličnih i logički povezanih radnih aktivnosti u sektore. U tom cilju, menadžeri izrađuju organizacionu šemu na kojoj se jasno vidi koja odeljenja postoje u organizaciji hotela, ko je zadužen za koje odeljenje, ko je kome odgovoran i koja omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji.⁵⁹

Ključne komponente u hotelu „Hyatt Regency“ su:

- Pravilna regrutacija kadrova;
- Trening – razvoj zaposlenih;
- Tehnička podrška i motivacija.

Talas novih trendova u turizmu uslovio je menadžment hotela „Hyatt“ da preorijentiše svoje zaposlene usvajajući neka nova znanja, nove tehnologije i način komunikacije u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Za to je osim nove tehnologije poslovanja i organizacije bilo potrebno uložiti i u kadrovsko osposobljavanje. Sva finansijska ulaganja postaju neisplativa ukoliko zaposleni ne umeju da rade sa aparatima ili ne umeju da odreaguju u određenim situacijama. Takođe, obuka je bila neophodna i za sam menadžment, naročito pri izradi novih savremenih biznis planova. Uvođenje softvera gde su skoro svi sektori umreženi osavremenilo je i olakšalo u znatnoj meri odvijanje radnih operacija. Naravno, to je zahtevalo određena nova znanja za koja su zaposleni u tim sektorima morali da se obučavaju određen period.

Organizacija hotela „Hyatt“ prilagođava se stalnim promenama u okruženju, a zaposleni se prilagođavaju čestim promenama zahteva radnog mesta u uslovima u kojima rade. Za obuku i usavršavanje zaposlenih koriste se sledeće metode:⁶⁰

- Obuka na samom radnom mestu;
- Zamena (rotacija) radnog mesta;
- Mentorisanje i obučavanje „šegрта“;
- Predavanja (stručnjaci iz organizacije drže predavanje);
- Učenje kroz rad.

Koju metodu obuke će organizacija primeniti zavisi od: cilja (otклонiti nedostatak sadašnjih veština ili priprema za buduće zahteve posla); vremenskog okvira (neposredan ili dugoročan); broja ljudi (pojedinačni radnici ili radna grupa); potrebe (trenutna ili trajna) i vrste problema.

⁵⁹ Čerovic S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

⁶⁰ Čerovic S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.,171str.

Vlasnik hotela, po potrebi, odvaja sredstva za trening zaposlenih. Odluku o potrebi za treningom donose šefovi odeljenja u dogovoru sa vlasnikom hotela. Šefovi odeljenja mogu da identifikuju potrebe za treningom kroz analizu organizacije, zadataka i pojedinaca. Analiza organizacije podrazumeva analizu postojećih znanja i veština kod trenutno zaposlenih, ali i utvrđivanje onih veština i znanja koje će biti potrebne zaposlenima za budući rad. Specifični izvori informacija mogu biti žalbe, primedbe zaposlenih i potrošača. Kada je reč o analizi zadataka potrebno je znati zahteve posla. Opisi poslova i specifikacije poslova obezbeđuju informacije o očekivanim performansama i neophodnim veštinama zaposlenih kako bi se izvršili zahtevi posla.

Poređenjem zahteva posla sa znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih moguće je identifikovati potrebe za treningom. Analiza pojedinaca fokusirana je na pojedinca i način na koji oni izvršavaju svoje poslove. Najbolji pokazatelj da li je nekom pojedincu potreban trening jesu pokazatelji uspešnosti na radnom mestu. U hotelu „Hyatt“ trening se sprovodi na radnom mestu, a obavljaju ga šefovi odeljenja i zaposleni. Koji će metod treninga zaposlenih biti primenjen zavisi od prirode posla, a metode koje se ovde najviše koriste su individualne instrukcije i rotacija posla (obavljanje različitih poslova). Evaluacija se može primenjivati u različitim vremenskim periodima. Rezultati se mere i porede pre i posle treninga. Šefovi odeljenja moraju imati dobro formalno obrazovanje kako bi kvalitetno trenirali zaposlene te je zbog toga potrebno permanentno inovirati i znanja šefova odeljenja, obogaćujući ih novim iskustvima.

Kako kažu u menadžmentu ljudskih resursa hotela: „Obezbeđujemo programe razvoja da bismo unapredili vašu stručnost, pomogli vaš razvitak i pripremili vas za odgovornija radna mesta”.

Oni su svoj program obrazovanja i usavršavanja grubo podelili na:⁶¹

1. Opštu obuku
2. Razvojnu obuku
3. Dodatnu obuku

Opšta obuka se gleda kroz:

- Orijentaciju (koja pomaže da se novozaposleni upoznaju sa kompanijom i Hotelom, pristupom poslu i načinom rada).
- Odeljensku orijentaciju (šefovi odeljenja ili odgovarajući član uprave omogućava novozaposlenima da saznaju sve što je potrebno o svom odeljenju, standardima rada i onome što se očekuje od njih).
- Stručnu obuku (izvode instruktori u odeljenju pružajući novozaposlenima potrebna znanja i veštine kako bi svoj budući posao obavljali što efikasnije i bolje).
- Obuka za budućnost (Program Hyatt Internationala “Obuka za Vašu budućnost” je čvrsto ustanovio položaj kompanije kao vodeće na tržištu, kao i kako kaže menadžment, kompanije koja pruža najbolju moguću uslugu na tržištu.

⁶¹ Priručnik za zaposlene hotela Hyatt, str. 26

Prilagodljiv, modularni sistem "Obuka za Vašu budućnost" se stalno razvija u skladu sa promenljivim potrebama i trendovima kako u samoj kompaniji tako i hotelijerstvu uopšte.

Razvijenu na nivou kompanije "Obuka za Vašu budućnost" u hotelima primenjuje tim regionalnih / hotelskih specijalista za obuku, rešenih da zaposlenima pomognu da uspeju u svom hotelu, zemlji ili Hotelima Hyatt Internationala u drugim regijama. Ovaj vid obuke pruža pre svega potrebno znanje za razvoj sopstvene karijere radnika.

Zajedno sa stalnom obukom u Odeljenju koje pomaže zaposlenima da usavrše svoje veštine, učinak, kvalitet i kvantitetna svom specifičnom radnom mestu, "Obuka za Vašu budućnost"⁶² omogućava zaposlenima da povedu više računa o svom zdravlju, steknu potrebno znanje za razvoj sopstvene karijere.

-Hyatt-ova obuka o higijeni

Ovo je modularni program obuke koji se koncentriše na efikasno upravljanje programom ličnog zdravlja zaposlenih, kao i na najviši mogući nivo održavanja čistoće u celom hotelu.

-Obučiti instruktora

Kreiran za zaposlene u Upravi, ovaj modul se koncentriše na moderne tehnike obuke neophodne za održavanje maksimalne efikasnosti i produktivnosti u odeljenju, kroz sistemski prikaz praktičnoj obuci.

-Obučiti instruktora/drugi deo Grupa obuka

Jačajući tim nastavnika Hyatt International-a, drugi deo modula obučava instruktore u odeljenjima da dalje razviju svoju veštinu predavanja na grupnim časovima obuke.

-Veština rukovođenja

Da bi bio u skladu sa našim uzbudljivim razvojem Hyatt International ima konstantnu potrebu za menadžerima orijentisanim ka ljudima. Ovaj modul pruža učesnicima uvid u moderne tehnike upravljanja, koje su im neophodne da bi sa sigurnošću vodili svoje zaposlene.

-Veština ophođenja i rešavanja žalbi

Ovaj modul uči sve zaposlene tehnikama neophodnim za uspeh u poslu sa ljudima kao što je Hyatt-ov, kao i sposobnostima da razviju dobre međuljudske odnose sa gostima i rešavaju žalbe gostiju u skladu sa pravilnikom kompanije.

-Veština intervjuisanja i savetovanja

Primarni zadatak članova Uprave je regrutovanje zaposlenih, njihov razvoj i unapređivanje najboljih. Učesnici ovog kursa uče formalne procedure intervjuisanja i uspešnost individualne komunikacije neophodne za postizanje ciljeva razgovora.

⁶² Priručnik za zaposlene hotela Hyatt, str. 26-28

-Zdravlje i sigurnost na radu

Demonstrirajući čvrstu rešenost Hyatt International-ada stvori sigurnu radnu sredinu za svoje zaposlene i goste, preliminarnelekcije modula za Zdravlje i sigurnost na radu su skoncentrisane na važna pitanja protiv požarne zaštite i sigurnosti na radu.

-Finansijsko za ne-finansijsko osoblje

Postizanje finansijskih ciljeva hotela nije odgovornost samo Finansijskog direktora. Zaposleni u Upravi hotela ovim kursom stiču jasnu finansijsku sliku o okolini u kojoj rade.

-Veština prodaje

Svaki zaposleni je predstavnik "Prodaje" i direktno ili indirektno doprinosi profitu hotela obavještavajući goste o pogodnostima korišćenja usluga hotela. Ovaj modul pruža svim zaposlenim moderne veštine i znanja koja su im potrebna da bi samouvereno prodavali hotelske kapacitete.

-Marketing hrane i pića

Modul obuke Uprave hrane i pića je integrisani sistem obuke kreiran da Upravi Sektora hrane i pića da jasnu sliku principa marketinga i procedura koje mogu biti primanjene na Sektor hrane i pića da bi se povećala njihova rentabilnost.

-Strani jezik

Filozofija i metode obuke stranog jezika su veoma unapređeni u poslednjih nekoliko godina. Ovaj modul se bavi ne samo onim što zaposleni znaju o jeziku, već šta mogu učiniti sa jezikom koji znaju da bi bolje komunicirali sa inostranim gostima.

Razvojna obuka:

U Hyatt Regency Beogradne nude samo zaposlenje, kako kažu u kadrovskoj službi, već i karijeru u hotelijerstvu. Potencijalnim kandidatima na raspolaganju stoje brojne mogućnosti.

Dodatna obuka:

Zaposleni čiji je rad pozitivno ocenjen i žele da prošire svoje znanje o radu hotela mogu takođe zatražiti obuku u drugom odeljenju u Hotelu ili u drugom organizacionom delu svog odeljenja. Zahtev bi u tom slučaju podneli preko šefa odeljenja Odeljenju obuke. Dodatna obuka se obavlja izvan radnog vremena zaposlenog i ne garantuje da će zaposleni po završetku obuke biti premešteni na novo radno mesto.

-Kompjuterski HYWAY

Korišćenje kompjutera, u savremenom biznisu, je kao i korišćenje telefona. U Hyatt-u se savremena tehnologija ne prepušta slučaju. Ovaj modul je osmišljen da bi zaposlenima omogućio što efektnije korišćenje kompjuterskih programa.

-Program obuke u rukovođenju- HYTRACK

Ovaj program je smišljen sa ciljem da omogući razvoj Upravnog osoblja unutar hotela. Predviđeno je da se veoma laki planovi obuke prilagođavaju sektora ili na nivou hotela.

Po završetku obuke kandidatima se ne garantuje unapređenje, ali vrata njihovog razvoja će biti širom otvorena.

-Stipendisti kompanije

Kandidati koji moraju imati obrazovanje Univerzitetskog nivoa odgovarajućeg smera i koje centralna uprava Hyatt International-a prolaze program obuke kroz sva odeljenja u trajanju od 12-18 meseci i potom raspoređuju u druge Hyatt hotele u svetu.

-Obuka u inostranstvu

Izabrani kandidati šalju se i upoznaju sa radom nekog od Hyatt hotela u svetu. Od kandidata se očekuje da stečena iskustva podele sa drugim kolegama.

Menadžment hotela „Hyatt“ je svojim dosadašnjim radom i zalaganjem, uspeo da se pozicionira na tržištu kao moderan hotel koji prati savremene trendove. Zaposleni u ovom hotelu se odlikuju svim neophodnim osobinama kao što su predusretljivost, komunikativnost, ljubaznost i uslužnost. Kako bi zadržao svoju poziciju na tržištu i uspeo da održi dosadašnji imidž, menadžment ovog hotela bi trebalo u daljem radu da posveti veću pažnju obuci zaposlenih i da prati njihov razvoj. Samo zaposleni u današnje vreme predstavljaju deo organizacije koji konkurenti ne mogu kopirati i samim tim osnovu za konkurentsku prednost.

6. OSNOVNI KONCEPTI INFORMACIONIH SISTEMA

6.1. Informacioni sistemi

Informacioni sistem (IS) se može definisati kao sistem u kome se veze između objekata i veze sistema sa okolinom ostvaruju razmenom informacija. Detaljnije obrazloženje pojma informacionog sistema jeste da predstavlja uređeni i integrisani skup podataka, procesa, interfejsa, mreža, tehnologija i ljudi koji su u međusobnoj korelaciji u cilju podrške i poboljšanja svakodnevnih poslovnih operacija i podrške menadžmentu u rešavanju poslovnih problema, planiranja, upravljanja, predviđanja, koordinisanja i donošenja odluka.⁶³

Informacioni sistemi su preveliki i kompleksni da bi se shvatili u celosti, tako da se oni ne mogu razumeti bez modela koji predstavljaju sisteme u njihovoj realnosti, na primer, inženjeri koji prave automobile kreiraju modele pre nego što naprave nova kola itd.

Ovi sistemi treba da ispunjavaju ciljeve i strategiju poslovanja. Strategijski informacioni sistemi su sistemi koji pomažu organizaciji da stekne konkurentsku prednost kroz doprinos ciljevima organizacije i njenoj sposobnosti da znatno poveća svoju produktivnost. Postoje slučajevi u praksi gde organizacije koriste samo 50% implementiranog informacionog sistema, a razlog za to je što se pri nabavci gotovih informacionih sistema nije vodilo računa da on predstavlja realne procese sistema i da prati strategiju organizacije. Zbog toga je potrebno posvetiti posebnu pažnju nabavci adekvatnih modula informacionog sistema i njihovom prilagođavanju realnim potrebama.

6.2. Informaciona tehnologija

Informacione tehnologije predstavljaju deo razvojne strategije informacionih sistema. One opisuju kombinaciju hardvera, softvera, komunikacione tehnologije, netware-a, groupware-a i humanware-a. Hardware predstavljaju svi fizički delovi računara kao što su mehanički, elektronski, magnetski ili optički uređaji. Software predstavlja skup računarskih programa koji se izvršavaju na računaru. Telekomunikacije podrazumevaju prenos signala duž različitih distanci 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 i komunikacionih kanala i uređaja. Groupware podrazumeva komunikacione alate kao što su e-mail, videokonferencije i drugi. Humanware predstavlja intelektualne kapacitete neophodne za razvoj, programiranje, održavanje i rukovanje tehnologijom.

⁶³ Angelina Njeguš, Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010., str. 7

Termin informacione tehnologije je sa pojavom interneta proširen na informaciono-komunikacione tehnologije. S obzirom da su Internet i mobilne tehnologije deo svakodnevnog poslovanja i življenja, termin komunikaciono se ne ističe posebno, već podrazumeva.

6.3. Osnovni gradivni blokovi informacionog sistema

Arhitektura informacionog sistema omogućava da se sagledaju svi sastavni delovi, odnosno, osnovni gradivni blokovi informacionog sistema. Različiti ljudi u zavisnosti od pozicije će imati različite poglede na sistem. Menadžeri, programeri, projektanti, korisnici će posmatrati sistem na različite načine i sa različitim stepenom detaljisanja. Ove ljude jednim imenom nazivamo stakeholders-ima tj. zainteresovanim stranama. Oni se mogu klasifikovati u četiri grupe:

- Vlasnici sistema (finansiraju razvoj i održavanje informacionog sistema, poseduju sistem, postavljaju viziju i drugo)
- Korisnici sistema (koriste informacioni sistem za obavljanje svojih svakodnevnih poslovnih aktivnosti)
- Projektanti sistema (projektuju sistem kako bi zadovoljili potrebe korisnika, dakle oni projektuju baze podataka, aplikacije, mreže i dr.)
- Graditelji sistema (to su tehnička lica koja testiraju, programiraju, prilagođavaju, uvode i održavaju informacioni sistem.)

Postoje tri osnovna gradivna bloka svakog informacionog sistema a to su:

1. Blokovi znanja
2. Blokovi procesa
3. Blokovi komunikacije

Ovi blokovi informacionog sistema ne egzistiraju samostalno, već moraju biti sinhronizovani kako bi se izbegle nedoslednosti u okviru sistema. U svakom od ova tri bloka različiti su pogledi različitih stakeholder-a.

U pogledu **blokova znanja** kod informacionih sistema čiji je cilj poboljšanje baze znanja u organizaciji, podaci se mogu smatrati kao jedan od primarnijih blokova razvoja. Ovde je fokus na prikupljanju, modelovanju, skladištenju i projektovanju podataka upotrebom adekvatne tehnologije baze podataka.

Vlasnici sistema obično nisu zainteresovani za detaljne podatke, već za opšte resurse poslovanja kao što su proizvodi, kupci, oprema, zgrade, plaćanja, porudžbine i dr.

Korisnici sistema svakodnevno prikupljaju, skladište, obrađuju i koriste podatke koji čine poslovni sistem. Ti podaci su smešteni po fasciklama, registrima, unutar baza podataka. Osim detaljnijeg identifikovanja objekata u sistemu, korisnici će navesti i podatke tzv. attribute koji opisuju svaki objekat u sistemu.

U odnosu na korisnike koji definišu zahteve za podacima, projektanti prevode te zahteve u baze podataka, koje će potom biti dostupne putem informacionog sistema. Pored šeme baze podataka projektant bi trebao da odgovori i na neka pitanja kao što su: Na kojoj platformi će se instalirati? Koje sisteme za upravljanje bazama podataka će koristiti? itd. Graditelji sistema predstavljaju podatke u preciznoj jezičkoj formi.

U pogledu **blokova procesa** kod informacionih sistema cilj je automatizacija odgovarajućih procesa pomoću softver tehnologija.

Vlasnici sistema su ovde zainteresovani za grubu sliku, odnosno za grupe procesa visokog nivoa tzv. poslovne funkcije. Tipične poslovne funkcije su prodaja i marketing, proizvodnja, ljudski resursi, računovodstvo i finansije itd. Vlasnici će pružiti informacije o problemima koje su zapazili, mogućnostima, ciljevima i ograničenjima funkcija.

Korisnici ovde vide odvojene poslovne procese, tj. odvojene aktivnosti koje imaju svoje ulaze i izlaze. Zahtevi za procesima su često dokumentovani kao aktivnosti, tokovi podataka ili poslova.

Aktivnosti projekatata su kod bloka procesa ograničene specificiranom tehnologijom razvoja aplikacija kao što su Java, Visual Basic.net i dr. Njihov pogled na procese je čisto tehnički.

Graditelji sistema prikazuju procese koristeći programske jezike ili okruženja za razvoj aplikacija koji opisuju ulaze, izlaze, logiku i kontrolu.

U pogledu **blokova komunikacija** kod informacionih sistema cilj kod većine organizacija je poboljšanje poslovne komunikacije i kolaboracije između zaposlenih i drugih učesnika u sistemu. To poboljšanje komunikacije u informacionim sistemima se ogleda u tome da:

- Informacioni sistemi moraju da obezbede efikasne i efektivne komunikacione interfejse korisnicima koji treba da podstiču timski rad;
- Informacioni sistemi moraju da obezbede efikasne i efektivne interfejse ka drugim informacionim sistemima.

Vlasnici sistema su zainteresovani za globalnu sliku sistema i za njegove troškove i koristi.

Vlasnici će identifikovati i analizirati relevantne probleme, mogućnosti i ograničenja.

Korisnici sistema su kod blokova komunikacija zainteresovani za korisnički interfejs informacionog sistema, koji definiše kako korisnici pristupaju informacionom sistemu da bi pravili upite, unosili podatke, koristili pomoć, dobijali izveštaje.

Pogledi projekatata i korisnika su dosta slični, zato što su i jedni i drugi uključeni u dizajniranje ekrana, ulaznih i izlaznih podataka. Ali, razlika se ogleda u tome što su korisnici sistema zainteresovani za oblik i sadržaj, dok se projektant bavi konzistencijom, kompletnošću, korisničkim dijalogom i interfejs tehnologijama.

Graditelji sistema izgrađuju, instaliraju, testiraju i implementiraju korisničke i sistemske interfejse.

7. INFORMACIONI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Turizam čini danas, najveći deo svetske industrije koja se pod uticajem savremenih informacionih tehnologija vrlo brzo razvija. Reč „turizam“ potiče od francuske reči *tour*, što u prevodu znači putovanje i obuhvata polja istraživanja aktivnosti ljudi i poslovanja koje se odnose na jedan ili više aspekata privremenih kretanja osoba od kuće ili poslovnog okruženja radi posla, zadovoljstva ili ličnih razloga. Turistom se naziva osoba koja putuje najmanje osamdeset kilometara od mesta stalnog boravka i zadržava se minimum 24 časa, a maksimum do jedne godine, radi posla, odmora, ili u druge svrhe koje nisu vezane za plaćene aktivnosti na posećenom mestu.

Turizam predstavlja uslužnu industriju, koja se sastoji od međupovezanih delova koji mogu biti opipljivi i neopipljivi. U opipljive elemente spadaju usluge ugostiteljstva (smeštaj, hrana i piće, obilasci, suveniri), transportni sistemi (vazdušni, železnički, putni, vodeni, kosmički) i srodni servisi (bankarstvo, osiguranje, bezbednost i sigurnost). U neopipljive elemente se ubrajaju odmor i relaksacija, kultura i druga iskustva.

7.1. Elektronski turizam

Informacione tehnologije u turizmu podstiču:

- ❖ Globalizaciju i geografsku i operativnu ekspanziju turizma,
- ❖ razvoj i održavaju konkurentsku prednost organizacije,
- ❖ organizacije da koordiniraju svoje aktivnosti i da se geografski šire,
- ❖ sposobnost organizacije da: upravlja sopstvenim resursima, povećava produktivnost, razvija partnerstvo sa svojim klijentima, dobavljačima i drugim stakeholders-ima.

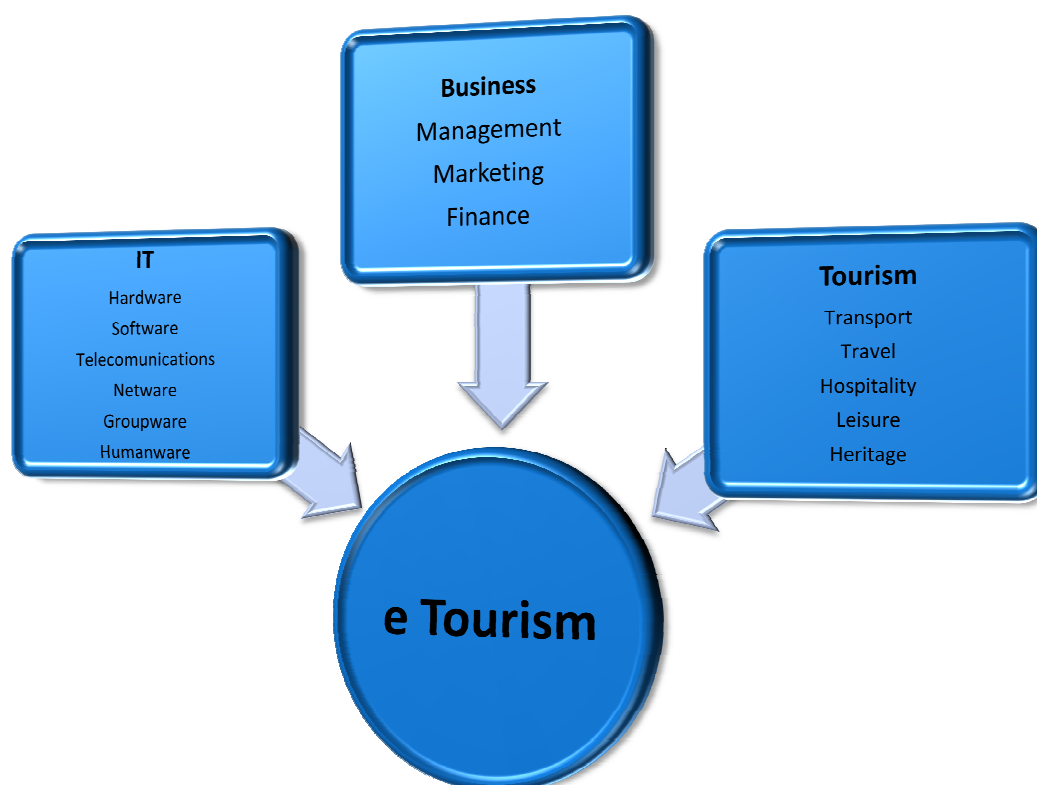
Stoga, usled difuzije informacionih tehnologija na turizam nastaje termin *elektronskog turizma* koji digitalizuje sve procese i lance vrednosti u turizmu, hotelijerstvu, turističkim i ugostiteljskim delatnostima.

Informacione tehnologije i turizam su dva ključna činioca koja: povećavaju efikasnost upravljanja i komuniciranja, poboljšavaju kvalitet proizvoda i usluga, unapređuju distribuiranje turizma na elektronsko tržište, kreiraju nova iskustva kroz partnerstvo sa dobavljačima, obezbeđuju nove proizvode i usluge, obezbeđuju strateške mogućnosti i moćne alate za ekonomski rast i dr.

Da bi se sagledao uticaj IT-a u turizmu dovoljno je razmotriti distributivne kanale u turizmu i načine isporuke proizvoda i usluga turistima odnosno potrošačima. Potrošač uglavnom nabavlja „turistički proizvod“ na jedan od četiri načina: posredstvom turističkih agenata, *tour* operatera, regionalnih turističkih organizacija ili direktno. Danas su se turističke agencije sa pravom

zabrinule za svoju egzistenciju. Zbog naglog razvoja unapređenih sistema za upravljanje turističkim destinacijama, potrošači će moći direktno, ne samo da pregledaju, rezervišu turističke proizvode na konkretnoj destinaciji i plate elektronskim putem, već i da sami kreiraju željeni turistički paket putovanja.

Internet i informacione tehnologije posreduju između svih zainteresovanih učesnika u turizmu i čine jezgro elektronskog turizma. Elektronski turizam objedinjuje tri oblasti: *upravljanje poslovanjem, informacione tehnologije i turizam* i time stvara sinergijski efekat. (Slika 1)



Slika br. 4: Elektronski turizam⁶⁴

Lanac vrednosti predstavlja organizaciju kao lanac aktivnosti, gde svaka aktivnost dodaje vrednost proizvodu ili usluzi. Krajnji rezultat je profit. Kod šireg lanca vrednosti obuhvataju se i svi dobavljači i distributeri. Resursi kod lanca vrednosti su podeljeni na primarne i sekundarne aktivnosti. Primarne aktivnosti su vidljive potrošaču, dok sekundarne aktivnosti nisu.

Primarne aktivnosti ispituju proces transformacije sirovina ili informacija u proizvode ili usluge, a zatim njihovu isporuku klijentima i partnerima kroz prodaju i marketing. Na primeru hotela,

⁶⁴ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 112

proizvod bi bila soba koja prolazi kroz ovaj krug svaki put kada se iznajmi. Sirovine su svi artikli koji se nabavljaju od dobavljača. Proces proizvodnje uključuje čišćenje i pripremanje sobe, kao i dobrodošlica gostiju i druge usluge koje se nude klijentu nakon dolaska i koje olakšavaju njegov boravak.

Sekundarne aktivnosti ili **aktivnosti podrške** olakšavaju nesmetano funkcionisanje primarnih aktivnosti i imaju indirektan odnos na proces dodavanja vrednosti na proizvod. Aktivnosti podrške uključuju infrastrukturu organizacije, upravljanje ljudskim resursima, tehnologije i snabdevanje.

Što je veća razlika između dodatih vrednosti proizvoda i troškova organizacije, veći je i profit.

Lanac vrednosti svake organizacije je inkorporiran unutar većeg sistema vrednosti. Ovo uključuje lance vrednosti njihovih dobavljača, distributera i trgovaca na malo. Lanci vrednosti svih učesnika bi trebalo da budu koordinirani sa sistemom, da rade efikasno i da isporučuju krajnje proizvode. Ukoliko bilo ko od partnera ne isporuči odgovarajuću vrednost i proizvode, čitav lanac može da se slomi, a ceo sistem čak i propadne.

Usled primene informacionih tehnologija u različitim domenima turizma možemo razlikovati:

- **elektronsko hotelijerstvo**
- **elektronski avio saobraćaj**
- **elektronske destinacije**
- **elektronski organizatori putovanja i turističke agencije**

U nastavku ovog rada fokusiraćemo se prevashodno na korišćenje informacionih tehnologija u hotelijerstvu i značaju informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima i razvoj kadrova.

7.2. Primena informacionih tehnologija u hotelijerstvu

Hotel predstavlja ugostiteljski objekat koji se sastoji od mnoštva međusobno povezanih podсистема (repcija, restoran, marketing i dr.), koji se često nalaze na udaljenim lokacijama (lanac hotela, wellness centri itd.), što umnogome otežava njegovo centralizovano upravljanje. U njemu se vrši poslovanje od procesa prijema i obrade rezervacija pojedinačnih gostiju ili grupa, prijema gostiju, izdavanja soba i održavanja, preko dodatnih sadržaja i usluga, uz precizno vođenje troškova svakog gosta, do kompletne finansijske konstrukcije, uključujući različite načine plaćanja i naplate. Problemi se progresivno uvećavaju ukoliko je u pitanju više objekata, a naročito ako su u pitanju i objekti drugog tipa kao što su moteli, restorani, banje i dr.⁶⁵ Organizacione strukture hotela se razlikuju u zavisnosti od toga da li je u pitanju manji hotel sa

⁶⁵ Kosar Lj., Hotelijerstvo, teorija i praksa, Visoka Hotelijerska Škola, Beograd, 2002., str. 6

ograničenom ponudom usluga ili hotel sa kompletnom ponudom usluga, a manje od 500 soba ili hotel sa kompletnom ponudom usluga i više od 500 soba.

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

Brojni faktori utiču na izbor odgovarajućeg hotelijerskog informacionog sistema kao što su veličina hotela (mala, srednja, velika), lokacija hotela (urbana, prestonica, periferna, planinska, na moru, seoska), vlasništvo (porodično, lanac, državno vlasništvo, franšiza), cena (ekskluzivna, skupa, pristupačna, jeftina), razlozi posete za putnike (odmor, biznis, konferencije, seminari), blizina transportnih terminala (aerodrom, luka, železnica, putevi) i brojni drugi.

Hoteli se prvenstveno dele prema:⁶⁶

- fizičkim karakteristikama objekta, koje uključuju:
 - veličinu objekta – određuje se prema smeštajnom kapacitetu, površini koju zauzima, broju zaposlenih i dr.
 - građevinske 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, koje uključuju:
 - analitički pristup – komercijalni ili nekomercijalni hoteli
 - poslovni pristup – tranzitni hoteli (ograničena usluga), resort (sezonsko poslovanje, specijalizovane usluge, npr. sportski kampovi), konvencionalni (namenjene održavanju skupova), moteli ili motor hoteli (za motorizovane goste), domaćinstva (kućni odmor) itd.
- vrsti i načinu pružanja usluga:
 - prema vrsti usluge – garni hoteli ("krevet sa doručkom"), klasični (pansionskog tipa), polupansionski i razne kombinacije
 - prema načinu pružanja usluge – servisirane (osoblje je stalno fizički prisutno) i neservisirane (nema lične usluge, obezbeđen je smeštaj u apartmanima, vilama i sl.)
- vremenu poslovanja:
 - sezonski
 - celogodišnji

Svaki od ovih različitih tipova hotela imaće različite potrebe za informacionim sistemima.

⁶⁶ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 182

Pri izboru sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem potrebno je najpre ispuniti strateške ciljeve hotela kao što su: povećanje produktivnosti osoblja i hotelskih službi, povećanje prometa gostiju i hotelskih usluga, smanjenje troškova poslovanja itd. Sistem treba da bude takav da omogućava jednostavno korišćenje i opsluživanje klijenata, funkcionalnost, integrisanje sa drugim sistemima, a da pri tom 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)**
- 2. Računarski rezervacioni sistemi (Computer Reservation Systems, CRS)**

PMS pokriva administraciju, planiranje i operativne funkcije (računovodstvo, marketing-istraživanja, planiranje), menadžment prihoda, menadžment osoblja, centralizovanu kontrolu kod lanaca hotela i dr.

Hotelijski CRS, u okviru softverskih paketa za hotelsko poslovanje, omogućava informacije, uskladištene u banku podataka o gostu, tzv. "guest history". Podaci se odnose na pol, starost, nacionalnost, profesiju gosta, zatim brojeve kreditnih kartica, omiljena jela, imućnije goste i druge specifičnosti poput navika i sklonosti gostiju.

Pojava interneta omogućila je dodatni napredak u razvoju hotelskih informacionih sistema. Umrežavanje različitih poslovnih aktivnosti doprinelo je procesima kompjuterizacije svih poslovnih procesa u hotelijerstvu. Pošto je nemoguće tačno utvrditi prednosti i realnu uštedu koja se postiže prelaskom na poslovanje pomoću informacionog sistema, vodeći hotelijeri prave statističke izveštaje rezervisanih usluga kako bi se uporedili sa centralnim rezervacionim sistemima. Vrlo uspešna aplikacija na internetu za uslužne organizacije je "e – nabavka". Sistem poslovanja po ovom modelu omogućava savlađivanje neefikasnih sistema kupovine putem kontrole troškova. Na taj način smanjuju se poslovna evidencija, rokovi, posrednici, i što je najvažnije, smanjuje se i cena. U sektoru recepcije "e – nabavka" može doprineti određenom nivou unapred odvojenih investicija. Uštede su vidljive i u sektoru hotelskog domaćinstva.

7.2.1. Property Management Systems (PMS)

Sistem za upravljanje imovinom hotela (PMS) je osnovna komponenta za upravljanje hotelskim poslovanjem. PMS treba da obezbedi alate koji su neophodni hotelskom osoblju u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, kao što su rezervisanje, prijavljivanje i odjavljivanje gostiju, opsluživanje potreba gostiju, upravljanje smeštajnim kapacitetom, kontrola materijala, računovodstvene poslove itd.⁶⁷

⁶⁷ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 153

Glavne funkcije PMS-a su:⁶⁸

- **Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem** koje obuhvata:
 - Operativno planiranje i odlučivanje (rukovođenje poslovanjem hotela, izveštaji o prometu gostiju, soba, usluga i dr.)
 - Centalno upravljanje i kontrola poslovanja hotela (upravljanje lancima hotela, jedinstvena kontrola i dr.)
 - Poslove održavanja hotela kao što su:
 - Operativno održavanje* (izrada i popunjavanje naloga o izvršenoj popravci i obračun vrednosti radova, izrada potvrde i vraćanje neispravnog dela, trebovanje alata i materijala i dr.)
 - Izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji* (planiranje, 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 dr.)
 - Upravljanje kapacitetima* (upravljanje svim uređajima i aktivnostima u hotelu, bazeni, teretana, spa centri, tereni za golf i dr.)
 - Praćenje poslovanja magacina hotela (praćenje zaliha, prijem, kontrola roba pri ulazu, prijemnice, otpremnice i dr.)
- **Računovodstvo i knjigovodstvo** obuhvataju poslove hotelske blagajne, integrisanu glavnu knjigu, materijalnog knjigovodstva u hotelu, višedimenzionalnu analizu, podršku za rad sa više valuta i dr.
- **Recepcijsko poslovanje** podrazumeva:
 - Usluživanje gostiju na recepciji (rezervisanje i ažuriranje individualnih, grupnih ili poslovnih rezervacija; otkazivanje; potvrđivanje; rukovanje depozitima; blokiranje soba; lista čekanja; prijem i smeštaj gostiju, usluge i obaveštenja, utvrđivanje naplate, prijava nedostataka, izdavanje računa, iznajmljivanje sala, sportskih prostora, opreme, praćenje vrednih stvari, prtljaga i dr.)
 - Samouslužni kiosk (provera leta, odlaska, boravka i sl.)
- **Prodaja i marketing** podrazumeva:
 - Prodaju i porudžbinu usluga i kapaciteta
 - Upravljanje cenama (poređenje i predviđanje, statistika i dr.)
 - Upravljanje kampanjama (slanje propagandnog materijala, email lista klijenata, obaveštavanje o novim uslovima i sl.)
 - Katering i događaji (pravljenje rasporeda, izbor menija i kastimizacija, dekoracije, plan zauzetosti, obezbeđivanje prostora i katering usluga itd.)

⁶⁸ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 153

- **Izveštavanje i poslovna inteligencija** omogućava integraciju podataka iz različitih izvora, kreiranje izveštaja, ad-hoc analiza, praćenje statistike rezervacija, finansija, gostiju, marketinga, kateringa i dr.
- **Upravljanje ljudskim resursima** obuhvata poslove regrutovanja kadrova, obučavanja kadrova, vođenje sezonskih i operativnih kadrova i dr.
- **Gastro poslovanje obuhvata poslove:** upravljanje porudžbinama, osobljem, postavljanje cena, vrsta plaćanja, izveštavanje, upravljanje POS (Point-of-Sale) terminalima i dr.

7.2.2. Computer Reservation System (CRS)

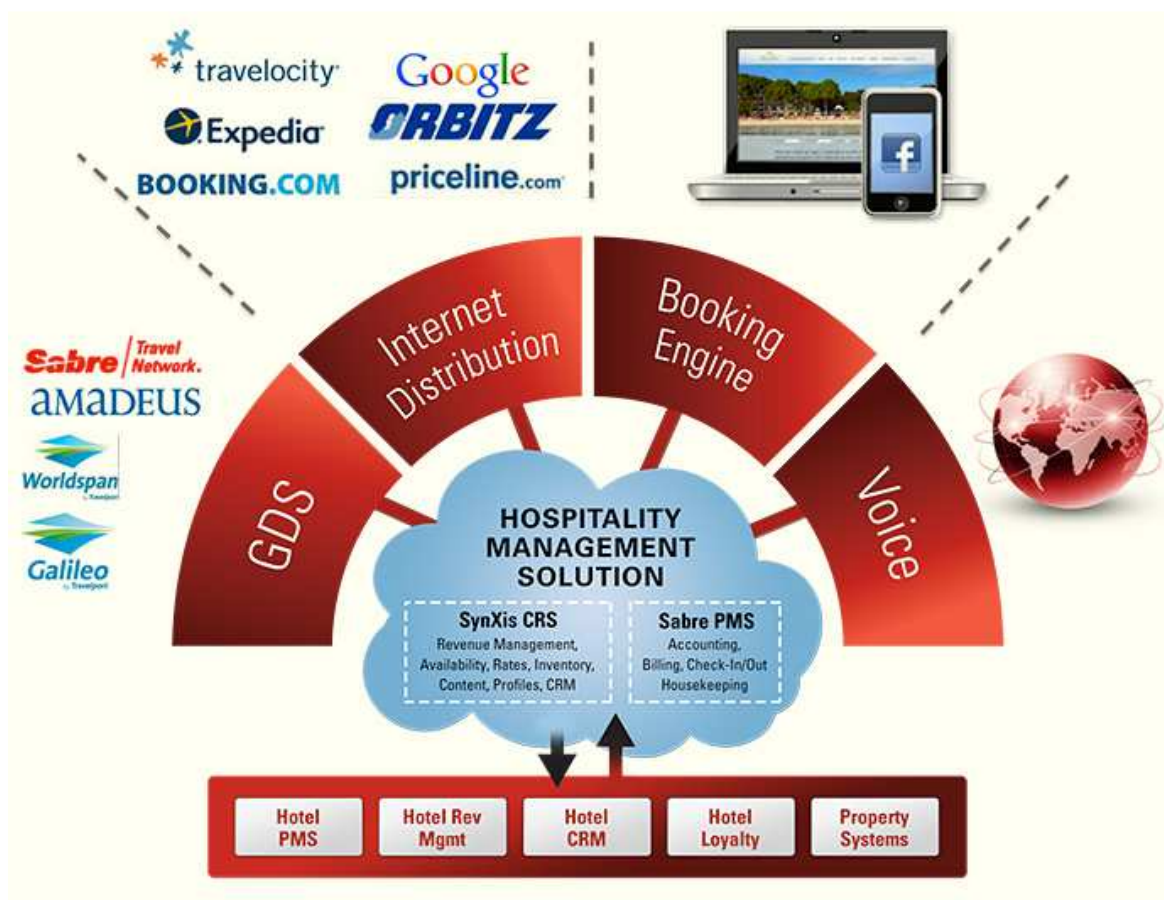
Rezervacioni sistem (CRS) je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje pravljenje rezervacija i alate za povećavanje sveukupnih bukinga i prihoda.

Glavne funkcije CRS su:⁶⁹

- **Rezervacije** – rukovanje svim tipovima rezervacija (individualne, grupne, poslovne), pregled slobodnih soba, cena, blokiranje soba, izmena rezervacija, otkazivanje rezervacija, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana, aktivnosti i sl.
- **E-trgovina** – mogućnost rezervisanja 24/7 i plaćanje elektronskim putem.
- **GDS (Global Distribution System) interfejs** – mogućnost povezivanja baze podataka hotela i GDS sistema i Web bukinga (omogućava tour operaterima, turističkim agencijama, Internet korisnicima i drugima, da naprave, izmene ili otkažu rezervaciju).

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

⁶⁹ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 156



Slika br. 5: **Computer reservation system (CRS)**⁷⁰

7.3. Inteligentne hotelske sobe

U današnje vreme, kvalitet usluge hotela se uglavnom meri primenom savremenih informacionih tehnologija i praćenjem svetskih trendova u hotelijerstvu. Jedan od poslednjih trendova predstavlja sistem **inteligentne hotelske sobe** koji podrazumeva efikasno upravljanje hotelskim sobama, sadržajima u hotelu, gostima i hotelskim osobljem.

Sistem inteligentne hotelske sobe omogućava:⁷¹

- veliku uštedu energije – ušteta na energentima za klimatizaciju, potrošnji električne energije, potrošnji vode;
- 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 previše niske ili previše

⁷⁰ [www.sabrehospitality.com/central-reservation-system\(CRS\)](http://www.sabrehospitality.com/central-reservation-system(CRS)) posećen 08.03.2014.

⁷¹ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 157

- 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,
 - upravljanje resursima sobe – upravljanje rasvetom, klimatizacijom, svetlom dobrodošlice, električnom bravom, ventilima vode, roletnama, blokada spoljašnje telefonske linije kada gost nije u sobi;
 - 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.

Poboljšanju funkcionalnosti sistema inteligentnih soba znatno je doprineo razvoj na polju *inteligentnih (smart) kartica*. 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);
- moguće je izdati više kartica za jednu sobu (ukoliko postoji potreba da više osoba koristi jednu sobu);
- kartice se mogu pripremiti i unapred, čime se kod dolazaka većih grupa izbegava gužva i čekanje gostiju na recepciji;
- 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;
- čitanjem zapisa iz brave moguće je izvršiti naknadnu analizu ulazaka, čime se povećava sigurnost gostiju i time smanjuje mogućnost krađa i neovlašćenih ulazaka.

Funkcionisanje sistema inteligentne sobe bi se mogao prikazati na sledeći način:

- **Prijava gosta i priprema sobe** – prijavom gosta informacioni 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 i drugo. 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** – funkcioniše tako što gost najpre približava karticu čitaču ispred vrata sobe i ukoliko je kartica važeća signalna lampica na čitaču će zasvetleti, a elektroprihvatanik 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. Uzimanjem kartice iz odlagača regulacija temperature se prebacuje u režim „ekonomično“, isključuje se rasveta, voda i podešavaju druge dostupne opcije.

- **Praćenje gosta sa recepcije** – Nadzor nad stanjem svake sobe i praćenje skorašnjih događaja čitanjem LOG fajla vrši se sa recepcije. 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, otvaranje i zatvaranje vrata zavisno od potrebe gostiju ili hotelskih službenika, podešavanje temperature za svaku sobu po želji gostiju ili automatski prema zauzetosti sobe, produžavanje trajanja kartice ili promena sobe kojoj je kartica pridružena i dr.

8. INTELIGENTNI INFORMACIONI SISTEMI I NJIHOVA PRIMENA

Postojeći informacioni sistemi ne mogu da se zamisle bez ugrađene poslovne inteligencije. U savremenoj literaturi sve se više nailazi na termine “Smart Planet”, “Smart Companies” i slično, tako da termin “Smart” označava novi vid rada i poslovanja, kroz upotrebu inteligentnih i in-

tegrisanih informacionih tehnologija. U osnovi arhitekture integrisanih sistema je jedna integraciona i aplikaciona platforma koja integriše korisnike, informacije i poslovne procese.

Integracija korisnika podrazumeva da zaposleni dolaze do relevantnih informacija i željenih funkcionalnosti koliko god je to brže i efikasnije moguće.

Integracija informacija podrazumeva upravljanje svim relevantnim podacima kompanije i omogućava pristup svim struktuiranim i nestruktuiranim informacijama.

Integracija procesa osigurava da se poslovni procesi odvijaju u jednom heterogenom sistemu. Ovo se postiže pomoću npr., XML paketa podataka i *workflow* scenarija.

U ovom poglavlju fokus će biti na integraciji informacija u sistemu. Oblasti koje će se izučavati su **skladištenje podataka, OLAP sistemi, Data mining i sistemi poslovne inteligencije** kao rešenja koja integrišu sve spomenute elemente integracije informacija.

8.1. Skladište podataka

Skladištenje podataka (Data Warehousing) je proces integracije podataka u jedan repozitorijum iz kojeg krajnji korisnici mogu sprovesti analize podataka i praviti izveštaje.

Skladište podataka je analitička baza podataka namenjena samo za čitanje i koristi se kao osnova sistema za podršku odlučivanju. Podaci jednom uneti u skladište podataka više se ne mogu menjati. Sistem skladišta podataka sadrži alate koji: izvlače podatke iz različitih izvora (npr. podaci iz izveštaja sa berze, podaci iz sistema dobavljača, podaci iz Excel tabele i sl.); prečišćavaju te podatke (tzv. ETL alati koji vrše ekstrakciju, transformaciju i punjenje podataka u skladište podataka); pružaju podršku donosiocima odluka u obavljanju poslovne analize. Skladište podataka je informaciona baza podataka dizajnirana za podršku jednog ili više analitičkih zadataka, kao što su nadgledanje i izveštavanje, analiza i dijagnoza, simulacija i planiranje.⁷²

Karakteristike skladišta podataka su:⁷³

- **Organizacija** – podaci su organizovani po predmetu i sadrže relevantne informacije za podršku odlučivanju.

⁷² Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 224

⁷³ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 227

- **Konzistentnost** – podaci u različitim operacionim bazama podataka se drugačije obeležavaju. U skladištu će ti podaci biti obeleženi na konzistentan način. Na primer, u jednom sistemu pol se beleži “M” za muški i “Ž” za ženski rod, a u drugom “1” za muški, a “2” za ženski. Treba odlučiti koju jedinstvenu oznaku koristiti u skladištu podataka.
- **Vremenski podaci** – podaci se čuvaju mnogo godina kako bi se iskoristili za praćenje trendova, prognoza i vremensko poređenje.
- **Multidimenzionalnost** – skladište podataka obično koristi multidimenzionalnu strukturu.
- **Web-zasnovanost** – u današnje vreme skladište podataka je dizajnirano tako da obezbedi jedno efikasno okruženje za Web aplikacije.

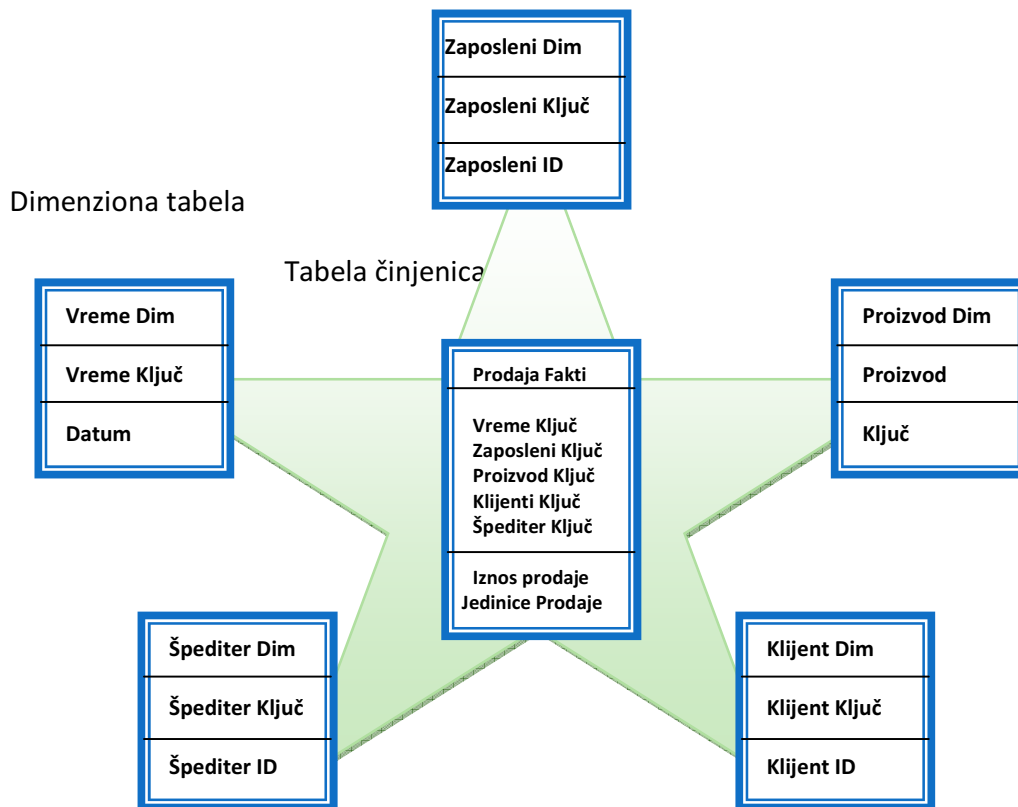
Sistem skladišta podataka sadrži mnoge komponente koje prenose podatke sa izvornih sistema do korisnika koji izvršavaju analizu podataka. Komponente sistema skladišta podataka su:

- **Izvori podataka** – Izvorni sistemi su operacioni sistemi, npr. OLTP sistemi koji mogu biti relacioni.
- **Oblast za pripremu podataka** – podrazumeva skup procesa koji čisti, transformiše, povezuje i priprema izvorne podatke za korišćenje u DW. Podaci se transformišu u konzistente formate. Oblast za pripremu podataka se nalazi na jednom ili nekoliko računara, ne mora da bude zasnovana na relacionoj tehnologiji i ne podržava korisničke izveštaje.
- **Data Mart** – je podskup DW koji sadrži podatke specifične za određenu poslovnu oblast kao što su finansije ili analiza klijenata. *Data mart*-ovi mogu biti uključeni u DW, mogu se izgraditi u relacionim ili OLAP bazama podataka i mogu da sadrže detaljne ili sumarne podatke koji se mogu ili ne, deliti kroz *data mart*-ove.
- **Data Warehouse** – može se definisati i kao virtuelna unija *data mart*-ova sa integrisanim informacijama koje su deljive kroz *data mart*-ove ili kao centralizovano, integrisano skladište podataka koje obezbeđuje podatke *data mart*-ovima.

Radi prezentacije podataka koristi se tehnika logičkog dizajna tzv. dimenziono modeliranje čiji je cilj prezentacija podataka u obliku koji obezbeđuje visoke performanse sistema radi vršenja analize podataka. U dimenzionom modeliranju, strukture podataka su organizovane tako da opisuju mere i dimenzije. **Mere** su numerički podaci smešteni u centralnoj, takozvanoj tabeli činjenica. Mere predstavljaju analizirane vrednosti, kao što su jedinica prodaje ili broj zaposlenih. **Dimenzije** su standardni poslovni parametri koji definišu svaku transakciju.

Osnovu za izradu dimenzionog modela predstavljaju meta podaci, na osnovu kojih se vrši definisanje hijerarhija, elemenata i atributa, normalizacija i denormalizacija i definisanje agregacija. Dimenzione tabele sadrže opisne tekstualne informacije. Svaka dimenziona tabela ima svoj primarni ključ koji predstavlja kolonu ili grupu kolona u tabeli čiji sadržaj jedinstveno

identifikuje zapise, a svi oni učestvuju u stvaranju primarnog ključa tabele činjenica. Tabele činjenica sadrže podatke koji su uglavnom numeričkog tipa i mogu sadržati veliki broj zapisa. Fizička arhitektura dimenzionog modela se često naziva **šema zvezde**.(slika 6)



Slika br. 6: **Primer šeme zvezde**⁷⁴

Šema zvezde se sastoji od relativno malog broja tabela sa dobro definisanim vezama. Ona polako postaje standard za izradu skladišta podataka zbog svojih prednosti u odnosu na ostale relacione strukture:

- obezbeđuje kraće vreme odziva na upit, jer se smanjuje broj fizičkih veza između tabela;
- model je jednostavan i lako se vrše modifikacije;
- pojednostavljuje razumevanje i navigaciju meta podataka;
- održavanje je relativno jednostavno;
- proširuje skup alata koji se mogu koristiti za rad sa podacima.

⁷⁴ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 230

Osnovna karakteristika šeme zvezde jeste da su dimenzione tabele denormalizovane, a to podrazumeva da se podaci u bazi podataka ponavljaju zbog pojednostavljenja dizajna i karakteristika. Ovim postupkom se smanjuje broj potrebnih veza koje se moraju obraditi zadavanjem upita. Time se direktno utiče na poboljšanje performansi sistema, jer što je manji broj veza, to sistem brže nalazi tražene podatke.⁷⁵

8.2. OLAP sistemi

OLAP (*On-line Analytical Processing*) rešenja omogućavaju korisnicima brz i fleksibilan pristup podacima i predstavljaju nadgradnju skladišta podataka. Interaktivno analitičko procesiranje (OLAP) namenjeno je *on-line* analizama i izveštavanjima, za razliku od transakcionih sistema namenjenih ažuriranju baza podataka i obradi transakcija OLTP (*On-line Transaction Processing*).⁷⁶

Jedna od karakteristika koja razdvaja transakcione sisteme (OLTP) od analitičkih (OLAP) jeste dizajn baze podataka:

Transakcioni sistemi su dizajnirani tako da preuzimaju podatke, vrše izmene nad postojećim podacima, daju izveštaje, održavaju integritet podataka i upravljaju transakcijama što je brže moguće.

Analitički sistemi nisu predviđeni da obavljaju ove poslove. Oni se dizajniraju za veliki broj podataka namenjenih samo za čitanje, obezbeđujući informacije koje se koriste za donošenje odluka.

OLAP sistemi omogućavaju jednostavnu sintezu, analizu i konsolidaciju podataka. Koriste se za intuitivnu, brzu i fleksibilnu manipulaciju transakcionim podacima. Ovi sistemi takođe podržavaju kompleksne analize koje sprovode analitičari i omogućavaju analizu podataka iz različitih perspektiva (poslovnih dimenzija). OLAP je način obrade podataka koji karakterišu ad-hoc upiti, slabo struktuirani izveštaji i analiza koja obuhvata relativno mali broj transakcija, ali koja uključuje veliki broj tabela i zapisa u njima. OLAP omogućava kombinaciju podataka koji se izvlače iz skladišta podataka i mogu se predstaviti u obliku tzv. OLAP kocke. Termin kocka ne podrazumeva trodimenzionu strukturu podataka, već ona može biti i višedimenziona.

OLAP kocka sadrži sledeće podatke:

Numeričke mere – su vrednosti podataka ili činjenice koje korisnici analiziraju. Primeri mera su iznos prodaje, troškovi prodane robe itd. Mere se nalaze u tabeli činjenica.

⁷⁵ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 230

⁷⁶ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 236

Dimenzije – predstavljaju poslovne kategorije koje obezbeđuju kontekst numeričkim merama. Podaci koji se analiziraju smo nazvali merama i one se smeštaju u tabelu činjenica, ali te mere se nalaze u tabelama u skladištu podataka, koje ovde nazivamo dimenzijama.

OLAP dimenzije sadrže hijerarhijske elemente a to su: **dimenzije** (organizovani nivoi i članovi u strukturi drveta), **nivoi** (grupa članova dimenzije koje imaju isti značenje), **članovi** (svaka diskretna vrednost u dimenziji).

Kocka je logička struktura skladištenja OLAP baze podataka. Kocka kombinuje dimenzije i mere kako bi korisnici mogli da prave upite. Kocka definiše skup povezanih dimenzija koje formiraju jednu n-dimenzionalnu mrežu:

- Svaka ćelija kocke sadrži jednu vrednost;
- Vrednost svake ćelije je presek dimenzije.

Mere su numeričke vrednosti koje korisnici analiziraju. Svaka kocka mora da sadrži bar jednu meru. Iako su podaci sačuvani samo jednom i to na jednom mestu, svaki korisnik može dobiti različite poglede na jedne iste podatke.

Glavna svrha OLAP baza podataka je da obezbede fleksibilne modele za pronalaženje podataka. Dimenzije i hijerarhije omogućavaju tu fleksibilnost.

Dimenzije omogućavaju slice i dice:

Slice (kriška ili podskup kocke) – predstavlja izbor jednog člana iz dimenzije.

Dice (domine ili slično pivot tabeli) – predstavlja postavljanje više članova iz jedne dimenzije na jednu osu i više članova druge dimenzije na drugu osu. Ovakav način omogućava da se sagledaju međuodnosi članova različitih dimenzija.

Hijerarhija omogućava drill down i drill up:

Drill down – predstavlja fokusiranje samo na određene podatke ili oblast problema.

Drill up – predstavlja sagledavanje opšte slike. Vide se samo zbirne informacije članova.

OLAP pristup mora od hardvera da poseduje poseban računar, tzv. OLAP server, na koji se povezuju relacije BP, eksterni izvori podataka i ostali interni podaci. OLAP serveri koriste višedimenzionalne strukture za čuvanje podataka i veza između njih. Višedimenzionalne strukture se najbolje vizuelizuju kao kocke podataka i kao kocke u kockama podataka. Svaka strana kocke se naziva dimenzijom. OLAP serveri podržavaju tipične analitičke operacije:

- konsolidacija – ovom operacijom se vrši agregacija podataka po zadatom kriterijumu;

- drill down/up;
- isecanje (slice & dice).

Interfejs OLAP sistema treba da omogući korisniku komforan rad, samostalno izvođenje analitičkih operacija i dobijanje pregleda i poslovne grafike, bez znanja programiranja i stukture baze podataka.



Slika br. 7: Prikaz OLAP Sistema⁷⁷

8.3. Otkrivanje znanja i data mining

Otkrivanje znanja u bazama podataka, kraće KDD (*Knowledge Discovery in Databases*), je proces pronalaženja znanja u podacima i obezbeđivanje automatizovanih analitičkih rešenja. Proces otkrivanja znanja uzima sirove rezultate iz data mining-a i precizno ih transformiše u korisne i razumljive informacije. Proces ekstrakcije znanja iz velikih baza podataka, KDD vrši koristeći metode data mining-a (algoritme).⁷⁸

Celokupan proces otkrivanja znanja podrazumeva sledeće korake:

- **Razumevanje** domena aplikacije, relevantnog prethodnog znanja i ciljeva krajnjih korisnika;

⁷⁷ www.poslovna-inteligencija.blogspot.com , posećen 08.03.2014.

⁷⁸ Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 244

- **Selekcija** – odabiraju se podaci po nekom kriterijumu da bi se odredili podskupovi podataka; kreira se ciljni skup podataka i to izborom skupa podataka ili fokusiranjem na podskup promenljivih ili na uzorke podataka nad kojim će se vršiti otkrivanje znanja;
- **Čišćenje podataka i preprocesiranje** – faza “čišćenja” podataka, u kojoj se određene informacije odbacuju jer se smatraju nepotrebnim, a koje bi usporile obradu upita;
- **Transformacija** – u ovoj fazi se vrši redukcija podataka i njihova prekonfiguracija kako bi postali korisni i jednostavniji za pretraživanje;
- Izbor **data mining** zadatka (klastering, regresija, klasifikacija i dr.) i algoritma (izbor metoda koji će se koristiti za pronalaženje obrazaca u podacima); odlučivanje o tome koji su odgovarajući modeli i parametri; pripajanje određenog metoda data mining-a celokupnom kriterijumu KDD procesa;
- **Tumačenje/Evaluacija** – obrasci koji su otkriveni u prethodnim fazama interpretiraju se kao znanje koje se dalje može koristiti za procese podrške odlučivanju.
- **Konsolidovanje** otkrivenog znanja.

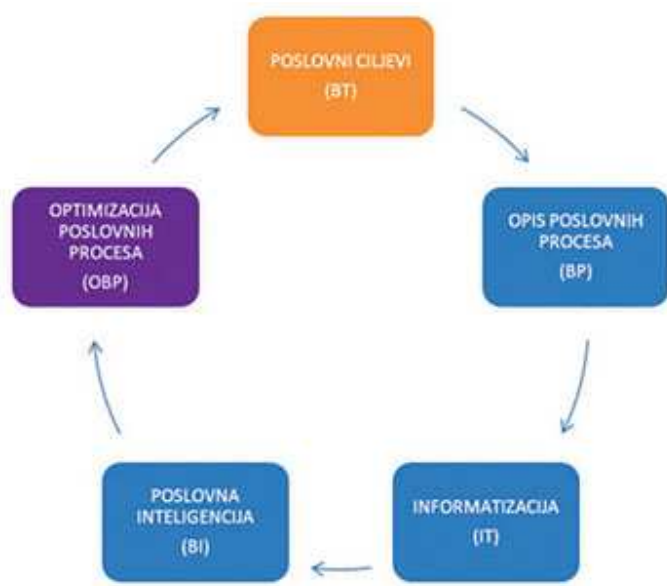
Treba razlikovati termine KDD i *data mining*-a. KDD se odnosi na interaktivni i iterativni proces otkrivanja korisnog znanja iz podataka koji uključuje pripremu podataka, izbor obrazaca i evaluaciju znanja. Data mining (tzv. iskopavanje podataka) se odnosi na aplikacije algoritama za izvlačenje obrazaca iz podataka. Data mining otkriva obrasce i trendove u sadržaju informacije. Data mining otkriva relacije našeg svakodnevnog komuniciranja sa podacima. Omogućava sagledavanje informacija na način koji ranije nije bio sagledavan. Osnovna namena data mininga jeste da se iz ogromne količine operativnih podataka i veza koje se ne mogu odmah sagledati definišu odgovarajuće relacije, obrasci ponašanja, što u krajnjem slučaju treba da od podataka da potrebne informacije. Dakle, data mining se može definisati kao proces podrške odlučivanju u kojem se traže obrasci informacija u podacima. Osnovni cilj data mining-a jeste otkrivanje skrivenih veza, predvidivih sekvenci i tačnih klasifikacija. Višestruke su oblasti primene data mining-a. Na primer data mining se može koristiti za klasifikovanje grupa klijenata sa sličnim informacijama, kako bi se ciljno reklamiralo.

Postoje različite tehnike data mining-a. Modeli data mining-a u okviru Analysis Services SQL Server-a 2005 su:

- **Stablo odlučivanja** – popularan metod za klasifikaciju i predviđanje. Korišćenjem serije pitanja i pravila za kategorizaciju podataka, mogu se predvideti da će izvesni tipovi imati specifične ishode.
- **Pravila asocijacije** – ovaj algoritam pomaže u identifikovanju relacija između različitih elemenata. On grupiše po sličnosti, odnosno koristi se za pronalaženje grupe artikala koji se najčešće zajedno događaju u jednoj transakciji.

- Naive Bayes – ovaj algoritam se zasniva na Bayes-ovoj teoremi sa pretpostavkama o nezavisnosti promenljivih kod različitih elemenata podataka. Algoritam izračunava verovatnoću između ulaza i predvidljivih kolona i pretpostavlja da su kolone nezavisne.
- Sekvencionalno otkrivanje obrazaca – ova tehnika data mining-a je slična tehnici asocijacije, s tim što sekvencionalno otkrivanje povezuje događaje vremenski i određuje u kakvoj su vezi elementi tokom određenog vremenskog perioda.
- Klasifikacija – posmatra ponašanja i attribute predeterminisanih grupa. Grupe mogu biti npr. lojalni klijenti, visoki potrošači itd.
- Klastering – ova tehnika omogućava grupisanje zapisa podataka koji su slični na osnovu sekvenci prethodnih događaja.
- Predviđanje – se posmatra kroz dva aspekta: regresionu analizu i otkrivanje vremenske sekvence. Regresiona analiza koristi poznate vrednosti podataka za predviđanje budućih vrednosti ili budućih događaja koji se zasnivaju na istorijskim trendovima i statistici. Otkrivanje vremenske sekvence se razlikuje od regresione analize u tome što predviđa samo vremenski zavisne vrednosti podataka.
- Neuronske mreže – kao što čovek uči na osnovu iskustva tako može i računar. Neuronske mreže modeluju neuronske veze u ljudskom mozgu i na taj način simuliraju učenje. Ukoliko se sastavljaju podaci gde su ulazne i izlazne činjenice poznate, računar može da nauči iz tih obrazaca i postavi pravila i matematičke faktore kako bi npr., pomogao izračunavanje ili predvideo izlaznu vrednost.
- Text Mining – ovaj algoritam analizira nestruktuirane tekstualne podatke.

Na području turizma jedan od zadataka data mining-a bi bili da se identifikuju trendovi dolazaka turista na određene destinacije, na osnovu podataka o godinama starosti, dužini boravka, iz kojih država dolaze itd. Odgovori na ova pitanja mogu pomoći, npr. turističkom agentu u direktnom marketingu. Na osnovu profila dosadašnjih turista, agent bi mogao da identifikuje potencijalne klijente sa sličnim profilima. Brošure o određenim aranžmanima agent bi slao na e-mail adrese onih kod kojih je veća verovatnoća da će odreagovati na ponudu.



Slika br. 9: Poslovna inteligencija⁸¹

⁸¹ www.infotrend.hr, posećen 08.03.2014.

9. SOFTVERSKA REŠENJA KAO PODRŠKA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Kadrovska služba poseduje i vodi evidenciju o zaposlenima i na osnovu te evidencije dostavljaju se informacije menadžmentu o broju i fluktuaciji zaposlenih, njihovom razmeštaju, stručnoj spremi, rezultatima rada zaposlenih, prekovremenom radu, platama itd. Da bi to uspešno sprovela u kadrovskoj službi, postoji kadrovski karton svakog zaposlenog, a postoji i hronološki pregled kretanja zaposlenih u hotelskom preduzeću. Međutim, u savremenom hotelskom poslovanju umesto nekadašnjih evidencionih kartona, danas se to obavlja putem informacionih softvera koji su ili samostalni za kadrovsku evidenciju (npr. HR Data Manager) ili u sklopu ukupnog upravljačkog sistema.⁸²

Baze podataka služe za „kreiranje i održavanje informacija o zaposlenima, njihovim pozicijama i aplikacijama za posao. Druge važne aktivnosti na operativnom nivou uključuju administriranje plata, menadžment performansi, razne potvrde i izveštaje. Na osnovu ovih informacija menadžeri odlučuju kako efektivno raspodeliti ljudske resurse.“⁸³ Baze podataka obično sadrže najbitnije profesionalne i lične podatke o radnicima, njihovom zaposlenju i isplatama. Uglavnom su to: lični podaci, kontaktne informacije, jedinstveni broj, kvalifikacije, radno mesto, tip zaposlenja, razne vrste članstva, veštine i sposobnosti, plata, bonusi, dodaci i odbici, zadužene stvari koje su imovina kompanije, povrede, lekarski pregledi, istorijat obuke i ocene, razne vrste odsustva i slično. Na osnovu svih pomenutih informacija iz baze podataka, kao i mnogih drugih, zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa mogu da znaju kakve su mogućnosti, sposobnosti i želje zaposlenih, u kom pravcu ide razvoj njihove karijere, koliko su odani poslu, kakve su im poslovne osobine, kao i druge informacije koje su potrebne za kvalitetno i uspešno upravljanje kadrovima. U velikim hotelskim kompanijama je teško pratiti sve kadrove bez korišćenja softvera koji se upravo i kreiraju u te svrhe.

Najrazvijenija i najprihvaćenija softverska rešenja koja mogu da podrže upravljanje ljudskim resursima u hotelskom poslovanju trenutno na domaćem tržištu su: HR Data Manager, SAP ERP, Oracle Applications, Microsoft Dynamics NAV, Hansa World kao i domaća rešenja Data Lab PantheonTM, ABSOft, Hubie ERP, ali naravno i mnoga druga. U nastavku, opisaćemo funkcije nekih od pomenutih softverskih rešenja.

⁸² Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012. Str. 261.

⁸³ Angelina Njeguš, Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str. 345

HR Data Manager

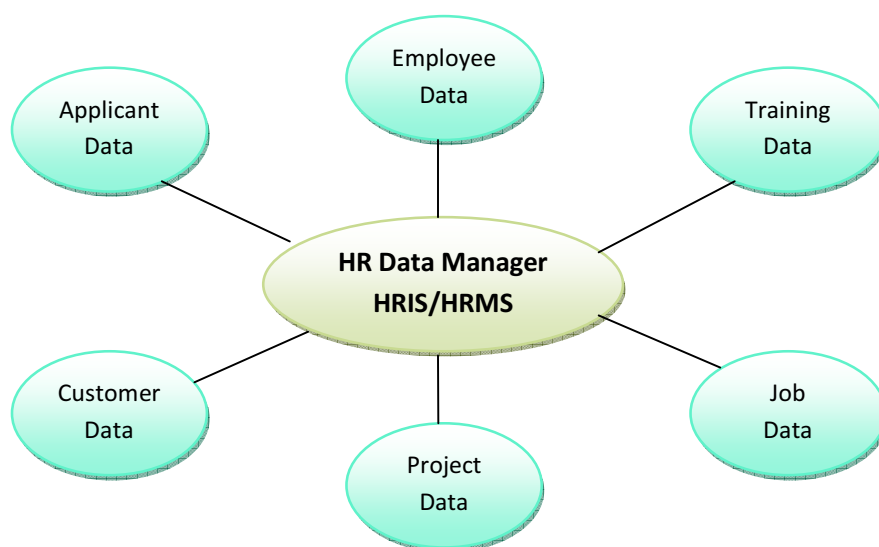
HR Data Manager predstavlja moćan sistem za upravljanje ljudskim resursima (HRMS / HRIS), koji je i jednostavan za upotrebu, dozvoljava HR timu da počne da radi efikasnije i to bolje koristeći vreme i resurse. Ovaj softver se lako instalira i motorizuje administrativne procedure, upravlja zapisima radnika i smanjuje potrebu za papirnim i ručno pisanim dokumentima.

Softver HR Data Manager omogućava brz pristup informacijama, lako izveštavanje, poboljšanu efikasnost i mnogo više od toga. Uspešno se upravlja praćenjem kako onih koji apliciraju za posao tako i zaposlenih, njihovog prisustva, izveštajima o performansama, treningom menadžmenta, benefitima, ocenom zaposlenih, podacima o samom poslu i dr. Upravljanje rizikom postaje veoma lagan posao uz podatke koji su na dohvat ruke. Ovaj softver je uslušan i u smislu mnogih regulativa koje u sebi sadrži.

HR Data Manager je napisan u Microsoft Access-u 2007 i lako je prilagodljiv, jer je Access danas vodeća desktop aplikacija podataka na tržištu.

Enterprise Plus izdanje HR Data Manager-a je otvorenog tipa, sadrži sve šifre i fajlove i potpuno je prilagodljiv za korišćenje sa Access-om 2007 ili 2010. I ovaj softver je potpuno konkurentan sa ostalim Microsoft Office proizvodima i član je tržišnog prostora Microsoft Office-a.

Softver HR Data Manager je rezultat potrebe klijenata za softverom za upravljanje ljudskim resursima za male biznise, koji oni mogu priuštiti. Ovi klijenti ne traže skupe i komplikovane sisteme za preduzeća, već moćan i efektivan način da upravljaju podacima o svojim ljudskim resursima po razumnim cenama. Tipičan klijent koji koristi ovaj sistem ima između 50 i 3000 zaposlenih, i 10 ili manje njih koji rade u softveru istovremeno.



Slika br. 10: Šema HR Data Manager-a

Podaci u softveru o onima koji apliciraju za posao:

- Informacije o osobi koja aplicira za posao
- Istorija aplikanta
- Preporuke
- Veštine
- Uvođenje podataka o zaposlenom kandidatu direktno u podatke o zaposlenom

Podaci u softveru o zaposlenima:

- Informacije o zaposlenima
- Istorija posla
- Istorija zarada, administrativne zabrane, informacije o porezima, bonusi, sudske naredbe itd.
- Informacije o treninzima
- Certifikati i obrazovanje
- Praćenje opreme
- Istorija povreda (npr. žalbe, disciplina i dr.)
- Procene performansi – status – faktori – ciljevi
- Dolasci i odlasci s posla
- Saldo pri odlasku
- Informacije o benefitima
- Tvrdnje o nesrećama i nesposobnostima
- Praćenje potrebnih stavki
- Grupe (npr. članstva, zajednice i dr.)
- Podsetnici
- Nagrade
- Informacije definisane od strane korisnika
- Tekuće napomene

Podaci o treninzima zaposlenih:

- Praćenje kurseva
- Dodatni sati
- Maksimalan broj učesnika
- Uloge učesnika
- Praćenje nadoknada

Grupe zaposlenih:

- Praćenje višestrukih grupa/uloga

Podaci o potrošačima:

- Osnovne informacije
- Kontakti
- Grupe potrošača
- Praćenje projekata
- Napomene/Istorija potrošača

Praćenje projekata:

- Informacije o projektu
- Merila projekta i datumi
- Praćenje faktura
- Članovi projektnog tima

Podaci o poslovima:

- Informacije o poslu
- Funkcije posla
- Kompetentnosti
- Odgovornosti
- Uslovi za rad
- Zahtevi
- Željene veštine

Dinamičko izveštavanje:

- Konzervirani izveštaji
- Izveštaji zasnovani na dinamičkim kriterijumima za svaku temu
- Moćni ad hoc izveštaji sa pivot tabelama
- Lako prebacivanje u Excel i Word izradu cirkularnih pisama itd.

Druge informacije:

- Potpuno uslužna relaciona baza podataka
- Microsoft Access ili SQL server za izdanje za preduzeća
- Podrška i apdejtovanje za godinu dana je uključeno. Moguća podrška i u toku.
- Pet licenci za radne stanice je uključeno u profesionalna i izdanja za preduzeća, a neograničen broj licenci je uključen u Enterprise plus izdanje.
- Kompletan izvorni kod i sve datoteke sa izvornim kodom su uključene u Enterprise plus izdanje.

Enterprise plus izdanje sadrži kompletne datoteke sa izvornim kodom za celu aplikaciju. Licence omogućavaju da se naprave bilo koje modifikacije programa koje se žele, da bi se izašlo u susret potrebama sopstvene organizacije. Aplikacija se ne sme ponovo preprodavati, otuđivati ili predstavljati kao sopstveni proizvod. Svrha distribuiranja izvornog koda je da se omoguće prilagođavanja specifična za pojedinačne organizacije.

SAP ERP Human Capital Management

Aplikacije uključene u SAP Business Suite podržavaju osnovne funkcionalne oblasti: SAP ERP Financials, SAP ERP Human Capital Management, SAP ERP Operations, SAP ERP Corporate Services. Kao i svi ostali informacioni sistemi i ovo je osmišljeno u cilju skraćivanja poslovnih procesa i efikasnijeg korišćenja resursa kompanije. **SAP ERP Human Capital Management** (SAP ERP HCM) se koristi za kadrovsku evidenciju, upravljanje organizacijom kroz upravljanje zaposlenima i njihovim aktivnostima, upravljanje vremenom, za evidenciju plata i ostalih bonusa, za e – zapošljavanje, različite vrste sektorskih integracija, praćenje kvaliteta poslovanja i internu kontrolu. Upravljanje ljudskim resursima kroz ERP sistem predstavlja način modernog i strategijski koncipiranog upravljanja i optimizacije rada zaposlenih.

SAP ERP HCM je sveobuhvatno, integrisano rešenje koje pruža jedinstvene globalne mogućnosti. U svim industrijskim granama rešenje SAP ERP HCM pruža organizacijama alate koji su potrebni za upravljanje njihovim najvažnijim sredstvom: zaposlenima. Ovo rešenje omogućava HR stručnjacima, rukovodiocima i upravnicima odeljenja da zaposle najtalentovanije kandidate, kao i da obuče i unaprede veštine svojih zaposlenih. Pomoću integrisanih gradivnih elemenata i jedinstvenog ekosistema partnera, rešenje SAP ERP HCM podržava zajedničke usluge i angažovanja spoljnih saradnika za poslovne procese – smanjujući troškove i rizik za organizacije.⁸⁴

⁸⁴ [http:// www.sap.com](http://www.sap.com), posećeno 19.09.2013. godine



Slika br. 11: Šema SAP ERP Human Capital Management⁸⁵

Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources

Oracle E – Buisness Suite je skup aplikacija koje je razvio Oracle, a to su: Oracle Financials, Oracle Logistics, Oracle HR, Oracle Sales i druge.

Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources je softversko rešenje koje pruža sveobuhvatne mogućnosti za upravljanje ljudskim resursima oslanjajući se na talent menadžment (koji predstavlja sistemski pristup procene, planiranja i učenja). Dakle, automatizacijom mnogih poslovnih procesa i postizanjem mogućnosti da se neki poslovi obavljaju sistemski, timovi zaposleni u odeljenjima za upravljanje kadrovima dobijaju dodatno vreme za obavljanje direktnih i dodatnih poslovnih aktivnosti uz smanjenje troškova. Ovo softversko rešenje transformiše poslove menadžmenta ljudskih resursa od čisto administrativnih ka strateškim. Postoji mogućnost kreiranja velike baze podataka koja podržava čuvanje informacija o mnoštvu poslovnih procesa, izveštaja o poslovnim operacijama, o kritičnim tačkama funkcije upravljanja ljudskim resursima, o budućim planovima, i sve to u cilju donošenja bitnih poslovnih odluka, kako u jednom hotelskom objektu, tako i u zemlji i regionu. Za konkretan proces zapošljavanja, kroz ovo višenamensko softversko rešenje omogućeno je kreiranje profila svakog posebnog kandidata, koji je bar ušao u proces selekcije. Poređenjem profila sistem identifikuje potencijalne radnike, za koje se kroz dalji proces selekcije donosi odluka o zaposlenju. Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources nam takođe pomaže i u donošenju te vrste odluka, jer ovaj softver vrši upoređivanje naših zahteva, opisa i specifikacije radnog mesta sa znanjima,

⁸⁵www.symphony-consulting.com, posećen 08.03.2014.

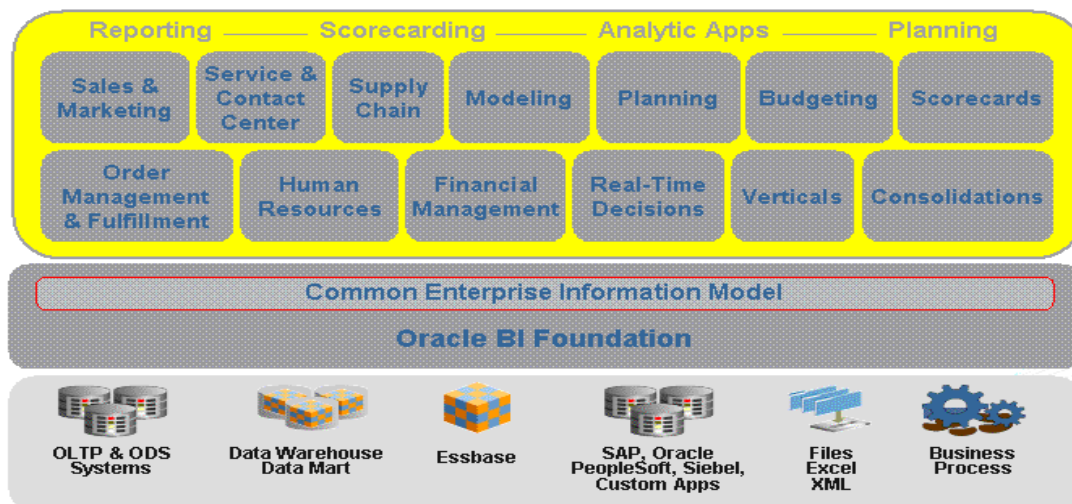
veštinama i kompetencijama kandidata, pa u skladu sa tim vrši rangiranje kandidata. Rangiranje se vrši kroz više od 150 vrsta proračuna i složenih merenja, kao i korišćenjem nekih od devetnaest šablona analiza i izveštaja koji su sastavni deo softvera.

Upravljanje dokumentima i radom svih zaposlenih, bivših zaposlenih i potencijalnih kandidata, uključujući ugovore, sporazume, pravilnike, izveštaje je znatno olakšano i ubrzano korišćenjem specijalizovanih softvera. Takođe postoje i opcije za praćenje bezbednosti radnika i praćenje povreda, incidenata na radnom mestu, bolovanja, lečenja i slično. Deo ovog softverskog rešenja se bavi određivanjem i praćenjem nadoknada zaposlenih, gotovinskih i bezgotovinskih predmeta, različitih komponenti plata, planiranjem promenljivih i nepromenljivih naknada, kao i dodatnih bonusa.

Upravljanje karijerom ili talent menadžment je jedna od modernijih menadžment oblasti, pa je velika prednost Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources softvera ta što su svi prethodno navedeni podaci i informacije integrisani i moguće ih je zajedno razmatrati, upoređivati, pa zatim koristiti za upravljanje karijerom zaposlenih, popunjavajući nove ili oslobođene radne pozicije, pružajući svojim kvalitetnim zaposlenima siguran put ka poslovnom uspehu i ličnom ostvarenju.

Oracle BI Applications

An Enterprise Performance Management System



Copyright © 2006, Hyperion. All rights reserved.

15

Hyperion™

Slika br. 12: Oracle Aplikacija⁸⁶

⁸⁶ www.oracle.com./business-intelligence, posećen 08.03.2014.

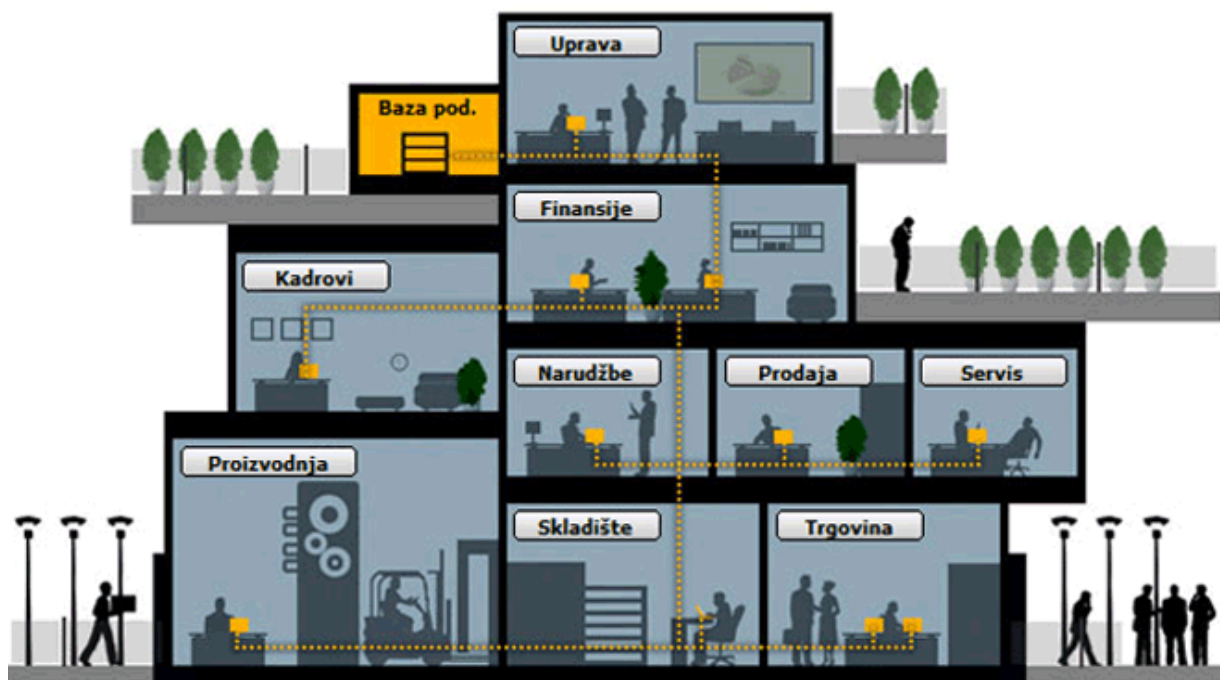
PantheonTM

PantheonTM je ERP sistem koji pruža celokupnu informacionu podršku preduzećima svih delatnosti i objedinjuje sve poslovne procese u preduzeću bez obzira na odabranu delatnost. Sve opšte funkcije, od planiranja proizvodnje do konačne izrade, preko prodaje i izrade analiza mogu se pratiti na jednom mestu. Ovo je proizvod domaće kompanije Data Lab, koja se bavi razvojem poslovne programske opreme, obukama i pružanjem podrške u korišćenju sistemskih rešenja.

Za svaku delatnost, Pantheon podržava opcije jedinstvene baze podataka svih vrsta resursa, integracije finansijskih informacija, kao i informacija o nabavkama i isporukama, standardizacije i ubrzavanja poslovnih procesa, selektivne autorizacije korisnika i slično. Posebna pažnja u PantheonTM-u je posvećena ljudskim resursima, koji su često u poslovnoj informatici zapostavljeno područje. Jezgro predstavlja personalna mapa radnika u kojoj vodimo različite evidencije o radnicima rezidentima ili nerezidentima, a koji mogu da imaju različite oblike zaposlenja: stalno zaposleni, honorarno, autorski honorar i dr. Za svakog radnika sastavljamo personalnu mapu u koju unosimo lične podatke, podatke o članovima porodice, evidenciju radnog staža, kretanje radnika po radnim mestima u preduzeću, podatke o radnom stažu, zatim podatke o odmoru i korišćenju odmora, kao i evidenciju odsutnosti radnika. Takođe, možemo da vodimo i evidenciju zdravstvenih pregleda radnika, obavljenih kurseva i obuka. Poseban deo predstavljaju podaci o plati radnika, članstvu u sindikatima, kao i kreditima. U cilju vođenja evidencije o raspisanim konkursima i prijavljenim kandidatima, postoji panel u kom možemo da evidentiramo ove podatke.⁸⁷

Pored navedenih opcija i osnovne evidencije radnika (lični podaci, prebivalište i dr.), pomoću PantheonTM-a je moguće pratiti podatke o članovima porodice, o obrazovanju i kvalifikacijama zaposlenih (kako od strane obrazovnih institucija tako i interno), o karijeri zaposlenih i kretanju u preduzeću, o radnom vremenu, o obračunu plata itd. Takođe, u procesu zapošljavanja je omogućeno raspisivanje potreba za određeno radno mesto, ali i kreiranje liste kandidata, praćenje razgovora sa njima, pa i njihovo ocenjivanje.

⁸⁷ <http://www.datalab.rs>, posećeno 21.09.2013. godine

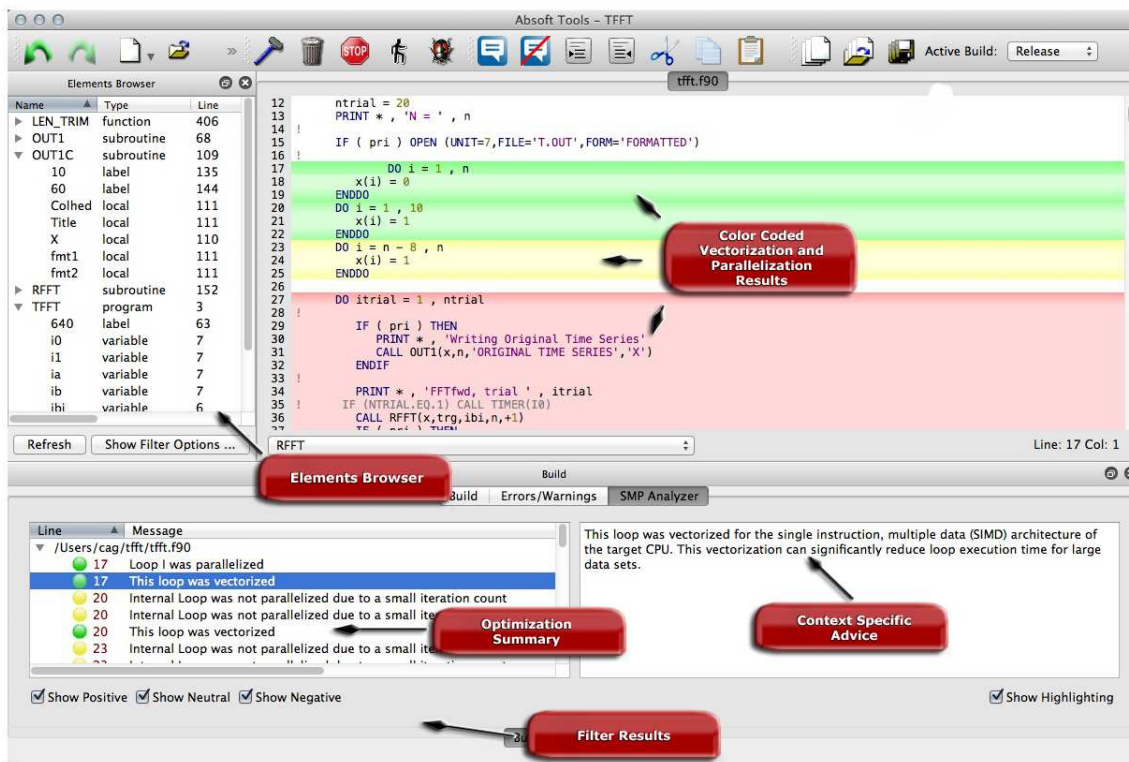


Slika br.13: **Pantheon ERP**⁸⁸

ABSoft

Prateći uspehe stranih kompanija koje su razvijale ERP informacione sisteme, domaća kompanija ABSoft d.o.o. je i sama stvorila svoje integrisano programsko rešenje za upravljanje menadžmentom, kao i za poslovanje celokupnih preduzeća. Zbog važnosti automatizacije procesa upravljanja ljudskim resursima, posebna pažnja je posvećena i kreiranju softverskog rešenja koje se integriše u celokupan ERP sistem. Softversko rešenje ABSoft-a za upravljanje ljudskim resursima pruža mogućnosti hotelskim preduzećima, kao i preduzećima drugih delatnosti, različitih veličina i sadržaja da analiziraju, planiraju, sagledaju probleme i optimiziraju poslovne procese i rad zaposlenih.

⁸⁸ <http://www.execentar-it.rs/poslovna-resenja/pantheon-erp>, posećen 08.03.2014.



Slika br. 14: ABSoft programska rešenja⁸⁹

Hubie ERP

Hubie ERP predstavlja integrisano softversko rešenje domaće kompanije „Europos“, koja se bavi analizom, razvojem i implementacijom informacionih rešenja. U okviru Hubie ERP-a moguće je integrisati više manjih softverskih rešenja ili ih po potrebi implementirati i koristiti odvojeno. Poslovne oblasti koje mogu biti obuhvaćene ovim sistemom su: nabavka, prodaja, zalihe, proizvodnja, distribucija i logistika, rad POS sistema, budžetiranje, finansijsko knjigovodstvo, poslovi blagajne, praćenje osnovnih sredstava, obračun kamata, finansijska operativa, distribucija podataka, kadrovska evidencija, upravljanje ljudskim resursima, obračun zarada i evidencija rada.

Hubie podsystemi Kadrovska evidencija i Ljudski resursi, kao i drugi pomenuti softveri koji su bazirani na upravljanju ljudskim resursima, sadrže bazu podataka sa podacima o zaposlenom, njegovom formalnom i neformalnom obrazovanju, o specifičnim karakteristikama, o radnom odnosu i stažu, o nagradama i kaznama, odsustvima, obukama, planovima i slično. Pored toga, sadrže i podatke koji su potrebni u samom procesu zapošljavanja, a to su: specifikacija poslova, evidentiranje prijema novih radnika, objavljivanje konkursa, rangiranje prijave kandidata, kao i pregled fluktuacije zaposlenih. Koristeći sistem Evidencije rada olakšano je izračunavanje radnih

⁸⁹ www.absoft.com, posećen 08.03.2014.

sati, pa samim tim ubrzava se i proces obračuna zarada, koji se takođe može voditi kroz istoimeni Hubie podsistem.

Microsoft Dynamics NAV Express

Microsoft Dynamics predstavlja najkompleksnije rešenje za podršku većini poslovnih procesa preduzeća i čine je: Dynamics AX, Dynamics NAV, Dynamics SL i Dynamics CRM. Velika, svetska i sveobuhvatna poslovna rešenja su ranije bila samo privilegija velikih hotelskih kompanija koje globalno posluju u vidu hotelskih lanaca. Obzirom na potrebu da i ostale kompanije održe svoju poziciju na tržištu i da unapređuju svoje poslovanje kroz strategijski rast i razvoj, veliki ERP sistemi su stvorili sistemska rešenja prilagođena tržištima različitih zemalja, kao i različitim potrebama. Tako je od popularnog i široko rasprostranjenog ERP sistema Microsoft Dynamics NAV postao Microsoft Dynamics NAV Express, koji je prilagođen potrebama manjih i srednjih preduzeća, kao i hotelskih objekata domaćeg tržišta i predefinisani prema lokalnom zakonodavstvu. „Microsoft NAV Express sadrži sledeće module: finansije, prodaja i kupci, marketing (sa potpunom outlook integracijom), dobavljači i nabavka, resursi i projekti, osnovna sredstva, sitan inventar, obračun zarada, **kadrovska evidencija**, putni nalozi, integracija sa elektronskim platnim prometom.“⁹⁰

Kadrovska evidencija omogućava evidentiranje velikog broja osnovnih podataka o zaposlenom kao što su: ime, adresa, telefoni, mesta rada, vrsta radnog odnosa, statusi dokumentacije vezane za radni odnos, lekarska uverenja, ukupan radni staž, podaci o osiguranju, zdravstvena knjižica, sanitarna knjižica, tekući račun i dr. Dakle, osim navedenih podataka za svakog zaposlenog se mogu unositi i detaljnije informacije administriranjem podataka kroz niz kartica, opcija, podešavanja i predefinisanih izveštaja. Takođe, u kadrovskoj evidenciji su definisane i sve vrste plaćenih i neplaćenih odsustva, prekidi radnih odnosa, radni sati i slično, pa je upravo ovaj modul kadrovske evidencije modul iz koga se izvlače informacije potrebne za obračun zarada.

Dakle, u svakom momentu moguće je dobiti razne vrste izveštaja iz kadrovske evidencije, kao što su najviše korišćeni: lista zaposlenih, broj radnih sati, odsustva zaposlenih, ugovori, lista vremenski ograničenih ugovora i mnogi drugi izveštaji potrebni za planiranje, praćenje i kontrolu rada zaposlenih.

⁹⁰ <http://www.svmresenja.com>, posećeno 23.09.2013. godine

10. KOMPJUTERSKI OPERATIVNI SISTEMI U HOTELIJERSTVU

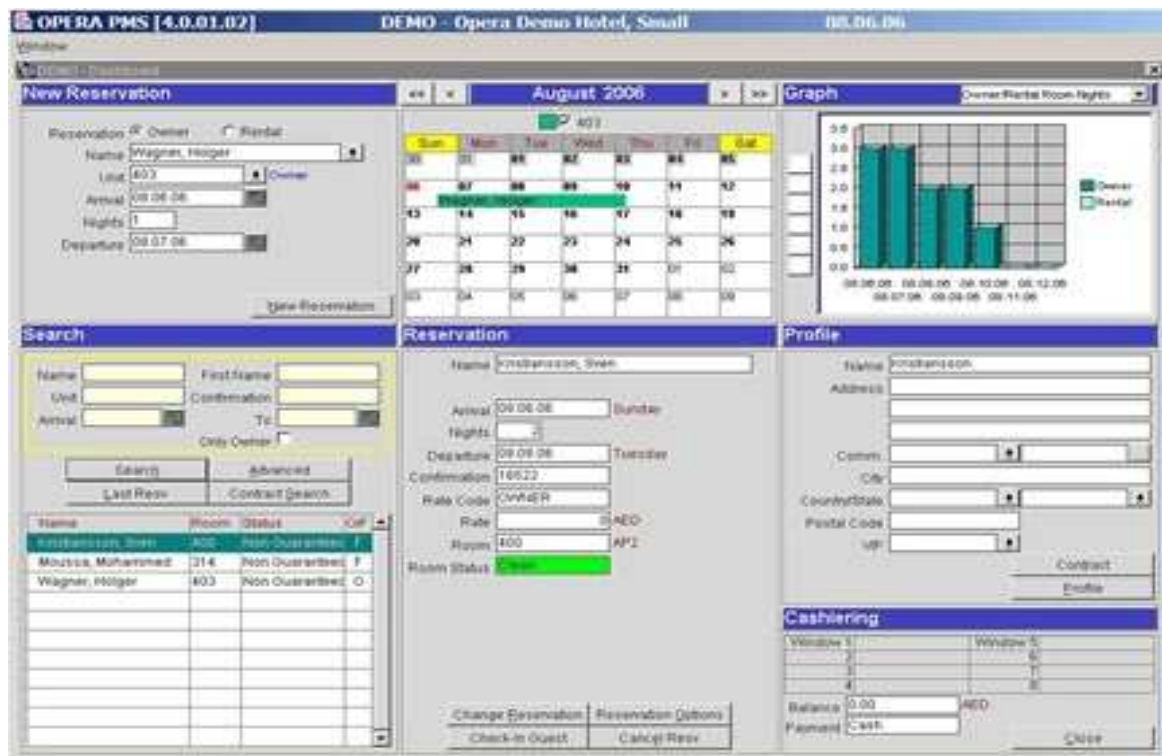
Danas, na turističkom tržištu, postoji veliki broj informacionih sistema za upravljanje hotelskim poslovanjem, što često stvara dilemu koji sistem odabrati za svoj hotel. Zbog činjenice da se tehnologije brzo menjaju, svaka organizacija da bi ostala konkurentna na tržištu neminovno mora da poseduje savremeni sistem koji će se brzo prilagođavati potrebama tržišta. Sa druge strane prodavci softverskih rešenja u hotelijerstvu susreću se sa dva problema: prilagođavanje informacionog sistema poslovnim procesima hotela i praćenje, razvoj i implementiranje novih tehnologija u informacioni sistem. Ovde ćemo opisati pojedine informacione sisteme koji se danas najviše koriste u hotelskom poslovanju a to su: Micros Fidelio, Sistem za upravljanje prihodima, Amadeus Hotel i Hotelijer.

Micros Fidelio je nastao partnerstvom dve kompanije: *Micros System* iz Amerike, sa sedištem u Columbia, Maryland i *Fidelio* iz 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 koji 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 isprepletani i povezani, omogućavajući hotelima da interno koriste sistem (intranet), eksterno sa partnerima (extranet) i globalno (internet).



Slika br. 16: Šema rezervacije Micros Fidelio, Opera PMS⁹²

Sistem za upravljanje prihodima, MGM Grand Hotel i kazino, Las Vegas tzv. "Grad zabave", je veliki hotelski kompleks sa 5000 soba koji je prilagođen svim vrstama zabave. U januaru 2000, hotel je završio implementaciju informacionog sistema za upravljanje prihodima u saradnji sa OPUS 2 Revenue Technologies koji je deo MICROS Systems, Inc. TopLine Prophet je Windows zasnovan sistem za upravljanje prihodima projektovan da maksimizira prihode i uopšte podigne opštu profitabilnost hotelskog poslovanja. Sistem sadrži sofisticirane alate za predviđanje, analizu, određivanje cena, interfejsa ka sistemu za upravljanje imovinom hotela (PMS) kao i ka sistemima prodaje i katering.

Amadeus je vodeća kompanija u oblasti obrade transakcija za celokupnu industriju putovanja koja obezbeđuje tehnološka rešenja i za pružaoce usluga (uključujući redovne i niskobudžetne avio kompanije, hotele, železničke kompanije, brodske kompanije, rent-a-car kuće i tour

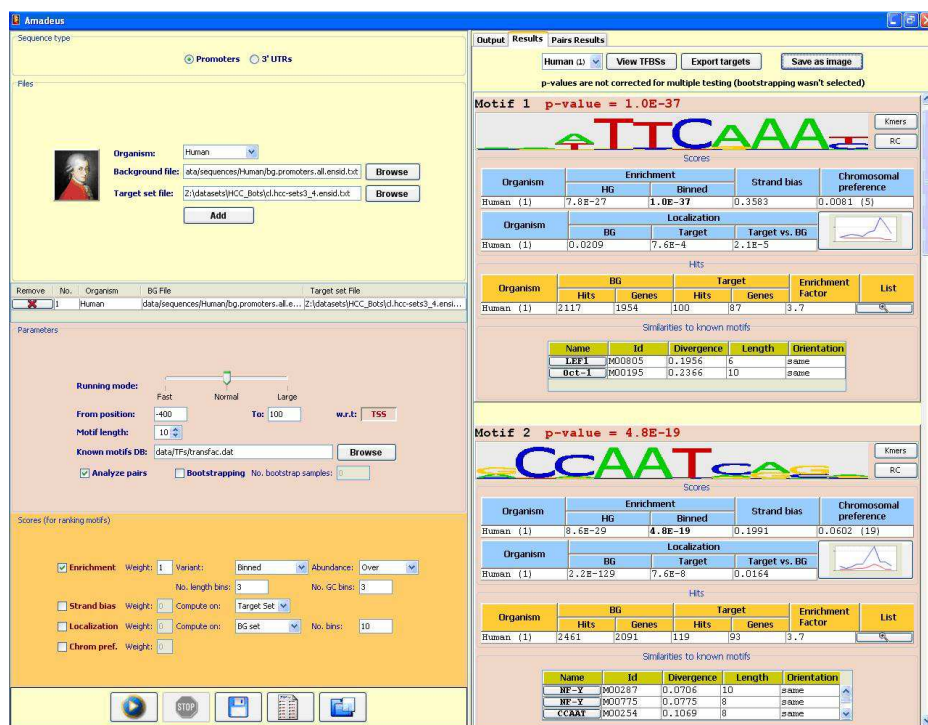
⁹²Micros, "OPERA: Complete Enterprise Software Solutions", <http://www.micros.com/products/OPERA/> (posećeno 24.11.2012.)

operatore) kao i turističke agencije (koje posluju i online i offline). Osnovan je 1987. godine, sa sedištem u Madridu, od strane Air France, Iberia, Lufthansa i SAS.

Na početku svog razvoja Amadeus je imao za cilj da poveća efikasnost rezervacije avio letova kao i da podjednako omogući pristup renta-car i hotelskim uslugama i time omogući interaktivnost sa svim turističkim posrednicima. Danas se usluge šire i na razvoj integrisanih informacionih sistema za hotele i rezorte, restorane, kazina, krstarenja, stadione itd.

Amadeus rešenje za hotele obuhvata sledeće module:

- Hotel Platform – obuhvata rezervacije, upravljanje imovinom, prihodima i sadržajima, višekanalsku distribuciju i dr.
- CRS/Hotel Distribution – predstavlja integrisano rešenje za distribuciju i upravljanje rezervacijama, povezuje hotele sa svetskim turističkim agencijama, DMO organizacijama, vrši ciljno reklamiranje i dr.
- Revenue Management System – predstavlja alat za podršku odlučivanju, podatke bukinga kombinuje sa naprednim modelima predviđanja kako bi se predvideli šablوني tražnje i predložile najbolja scenarija cena i zaliha, sve u cilju povećanja sveukupnog profita hotela i boljeg razumevanja ponašanja gostiju.
- Property Management System – omogućava jedinstven pogled na podatke o gostima po sobama kroz čitav lanac hotela, sadrži front-office, point-of-sales, upravljanje zalihama, pokriva poslove marketinga, računovodstva, nudi gostima hotela personalizovane softverske servise koji omogućavaju efikasno upravljanje rezervacijama i dr.
- Conference Management System – jedinstven pogled na raspoložive resurse kako bi se brzo i lako rezervisali kapaciteti, upravljanje svim događajima i dr.
- Restaurant Point of Sale – efikasno upravljanje zalihama, lancima snabdevanja i dr.



Slika br. 17: Amadeus - kompjuterski operativni sistem⁹³

Hotelijer je hotelski informacijski sistem namenjen hotelima, motelima, banjama, SPA centrima, apartmanima, pansionima i ostalim turističkim i ugostiteljskim objektima. Obuhvata kompletno hotelsko poslovanje kroz povezivanje i praćenje rada naplatnih, uslužnih, proizvodnih i magacinskih mesta. Program omogućava: upravljanje smeštajnim kapacitetima, rezervacioni sistem, napredni POS sistem za restoransko poslovanje, kontrolu materijala i zaliha, vođenje i održavanje domaćinstva, kreiranje raznovrsnih izveštaja i statistika, integraciju sa ostalim sistemima u hotelu (elektronske brave, telefonska centrala), online rezervacije itd. Program prati delove kao što su: recepcija, naplatna mesta u restoranima i barovima, šankovima i kuhinjama, magacine, mini barove i podržava rad sa ekranima na dodir i fiskalnim kasama.

Osnovni moduli „Hotelijer“ informacionog sistema su:

- Recepcija – prati smeštaj gostiju, naplate računa i finansijsko poslovanje, upravlja podacima o sobama, gostima, računima, zaposlenima, izveštajima, cenama i finansijskom stanju objekta.
- Rezervacije – omogućava kreiranje rezervacija, optimalno smeštanje gostiju, šematski pregled stanja u hotelu po sobama i drugim kapacitetima i dr.

⁹³ Amadeus, „Amadeus for hotels“, <http://www.amadeus.com/rs/dokumants/hotels/AmadeushotelsENGLISH.pdf> (posećeno 24.11.2012.)

- Restoransko i magacinsko poslovanje – evidencija receptura, kalkulacija cena za artikle, podržan rad sa više magacina, upravljanje zalihama, evidencija dolazaka na posao, izdavanja računa, storniranja, izveštavanje po smenama, zaposlenima, periodima, naplatnim mestima, načinima plaćanja itd.
- Web modul – online rezervacije, uvid u stanja u objektu, integracija Web prezentacije objekta u softverski paket i dr.

Postoje još mnoga PMS, CRS i druga rešenja za hotele, motele, restorane, kazina i dr. Neka od njih su: SIHOT PMS, Hansa World, Torex, RMS, Hiram i mnoga druga.

Zaključak

Rezultati istraživanja ovog rada neminovno potvrđuju da je danas, u doba tehnologije, i pored primene najsavremenijih informacionih sistema nemoguće zamisliti poslovanje na turističkom tržištu bez upotrebe ljudskih resursa. Zapravo, da bi jedno preduzeće uopšte moglo da opstane na tržištu i da bi uspešno poslovalo neophodno je postojanje ljudskog faktora podjednako koliko i korišćenje savremenih informacionih tehnologija. Kvalitetan kadar i stalno ulaganje u permanentno obrazovanje zaposlenih i praćenje koraka razvoja informacionih tehnologija su dva najvažnija faktora koja obezbeđuju svakoj organizaciji, pa i hotelskom preduzeću jedini pravi i siguran način za ostvarivanje konkurentске prednosti jer su ova dva faktora ključna u pravljenju razlike na turističkom tržištu.

Dakle, ulaganje hotelskog preduzeća u obrazovanje zaposlenih, odnosno u obuku i trening zaposlenih (posebno onih koji su u neposrednom kontaktu sa gostom), doprinosi uspešnom poslovanju koje se ogleda u ostvarivanju dobiti preduzeća, a s druge strane zaposleni obukom i treningom stiču veštine i znanja, pomoću kojih postižu značajne poslovne poduhvate.

U privredi u Srbiji, međutim, postoji skepticizam u pogledu finansiranja obuke za zaposlene, pošto se smatra da je stepen fluktuacije zaposlenih veoma visok i da bi se sve što je naučeno obukom i treningom moglo preneti u drugo preduzeće. Ali, takvo razmišljanje o ulaganju u permanentno obrazovanje zaposlenih je utopija i ne dovodi do pozitivnih rezultata. Naime, ono što se zanemaruje kod ovakvog načina razmišljanja i praktikovanja, jeste činjenica da stepen fluktuacije zaposlenih zavisi, pre svega, od motivisanosti i nagrađivanja zaposlenih. Poslodavci treba da stimulišu i motivišu zaposlene, jer se jedino na taj način obezbeđuje posvećenost zaposlenih organizaciji, kreativnost zaposlenih i želja da nadmaše svoje ciljeve.

S druge strane, izazovi i mogućnosti koje stvaraju savremene informacione tehnologije i Internet su pored permanentnog obrazovanja zaposlenih ključne za uspeh svakog preduzeća. Samo uz primenu informacionih tehnologija se može postići konkurentnost na tržištu, olakšati poslovanje turističkih organizacija i omogućiti pravovremeno prilagođavanje prilikama na tržištu.

Kao što smo mogli da primetimo prilikom istraživanja, informacione tehnologije u turizmu podstiču globalizaciju i geografsku i operativnu ekspanziju turizma, podstiču razvoj i održavaju konkurentsku prednost organizacije, zatim podstiču organizacije da koordiniraju svoje aktivnosti i da se geografski šire, kao i da upravljaju sopstvenim resursima, povećavaju produktivnost i razvijaju partnerstvo sa klijentima i drugim stakeholdersima.

Konstantan napredak tehnologije traži stalno učenje svih zaposlenih, prilagođavanje novim zahtevima, povećanu samostalnost i odgovornost u radu. Kako bi se dugoročno i uspešno upravljalo ljudskim potencijalima, smanjila fluktuacija zaposlenih, povećao kvalitet usluge, a

smanjili troškovi poslovanja, menadžment ljudskih resursa mora da osmisli optimalnu upotrebu ljudskih resursa. Dakle, u savremenom poslovanju takvo jedno kvalitetno upravljanje ljudskim resursima nije više moguće zamisliti bez upotrebe informacionih tehnologija i razvijenog informacionog sistema. Korišćenjem informacionih tehnologija u procesu zapošljavanja, hotelske kompanije mogu da ostvare maksimalnu produktivnost i fleksibilnost zaposlenih. Primenom informacionih tehnologija na pojedine segmente turizma kao što su hotelijerstvo, avio saobraćaj, turističke destinacije i turistički organizatori putovanja i turističke agencije možemo zaključiti da IT: povećavaju efikasnost upravljanja i komuniciranja, poboljšavaju kvalitet proizvoda i usluga, unapređuju distribuiranje turizma na elektronsko tržište, obezbeđuju nove proizvode i usluge, obezbeđuju strateške mogućnosti i moćne alate za ekonomski rast i dr. Međutim, i kod informacionih tehnologija postoji jedna negativna konsekvencija, a koja se ogleda u tome što konstantnim unapređenjem i razvojem informacionih sistema sve više ljudi ostaje nezaposleno čime se ljudski faktor u izvesnoj meri narušava, odnosno broj zaposlenih se svodi na minimum.

Na osnovu svega što smo rekli, možemo zaključiti da su i pored izvesnih manjih nedostataka, prednosti ulaganja u permanentno obrazovanje zaposlenih i prednosti primene savremenih informacionih tehnologija u hotelijerstvu presudne za pružanje vrhunske usluge. Naime, kvalitet usluge zahteva ulaganja koja u prvom momentu izgledaju kao neisplativa, ali na duže staze donose zaradu. Stav eksperata je, da ukoliko želimo da opstanemo na tržištu, treba da se vodimo razmišljanjem da je nepostizanje kvaliteta još skuplje.

U ovom radu se potvrđuje polazna hipoteza o neophodnosti dva najvažnija faktora za postizanje konkurentne prednosti na turističkom tržištu, a koji se ogledaju u tome da ljudski kapital i napredak informacione tehnologije predstavljaju preimućstvo hotela u sveprisutnoj nemilosrdnoj borbi za novac i prevlast na tržištu.

Literatura

1. Avlijaš R.; Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća; Univerzitet Singidunum; Beograd, 2008.
2. Bakić O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
3. Bernardin R.; Human Resource Management: An Experiential Approach, 3rd ed., McGraw-Hill, 2003.
4. Bogićević B.; Menadžment ljudskih resursa; Ekonomski fakultet, Beograd; Beograd 2003.
5. Čačić K.; Poslovanje hotelskih preduzeća; Čigoja štampa; Beograd, 1995.
6. Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
7. Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
8. Čerović S.; Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu; Univerzitet Singidunum; Beograd 2012.
9. Dessler G.; Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status; Beograd 2007.
10. Hadžić O.; Organizovano ponašanje; Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, 2007.
11. Jovanović-Božinov M., Kulić Ž, Cvetkovski T., Menadžment ljudskih resursa, Megatrend, Beograd, 2004.
12. Jovanović V., Đurđev B., Srdić Z, Stankov U., Geografski informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd 2012.
13. Jović, Međunarodni marketing – od izvoznog ka globalnom konceptu, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 1997.
14. Kosar Lj., Hotelijerstvo, teorija i praksa, Visoka Hotelijerska Škola, Beograd, 2002.
15. Kosar Lj., Hotelijerstvo I, Visoka hotelijerska škola, Univerzitet u Beogradu, 2008.
16. Mathis R.- Jackson j., Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997.
17. Mašić B.; Menadžment; Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
18. Mašić B., Babić L., Đorđević- Boljanović J., Dobrijević G., Veselinović S.; Menadžment: Principi, koncepti i procesi, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
19. Njeguš A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
20. Popesku J., Menadžment turističkih destinacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
21. Porter, Michael E. Konkurentska prednost: Ostvarivanje i očuvanje vrhunskih poslovnih rezultata, Asee, Novi Sad, 2007.
22. Spasić V., Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
23. Unković S., Zečević B., Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
24. Šušnjar G. Š., Zimanji V.; Menadžment ljudskih resursa; Univerzitet u Novom Sadu. Ekonomski fakultet Subotica, 2006.

25. [http:// www.sap.com](http://www.sap.com) (posećeno 19.09.2013. godine)
26. <http://www.datalab.rs> (posećeno 21.09.2013. godine)
27. <http://www.svmresenja.com> (posećeno 23.09.2013. godine)
28. Amadeus, "Amadeus for hotels",
<http://www.amadeus.com/rs/dokumants/hotels/AmadeushotelsENGLISH.pdf> (posećeno 24.11.2012.)
29. Micros, "OPERA: Complete Enterprise Software Solutions",
<http://www.micros.com/products/OPERA/> (posećeno 24.11.2012.)
30. <http://www.execentar-it.rs/poslovna-resenja/pantheon-erp>, (posećen 08.03.2014.)
31. www.symphony-consulting.com, posećen (08.03.2014.)
32. www.oracle.com/business-intelligence, (posećen 08.03.2014)
33. www.poslovna-inteligencija.blogspot.com , (posećen 08.03.2014.)
34. www.msquaresystems.com ,(posećen 08.03.2014.)
35. www.infotrend.hr, (posećen 08.03.2014.)
36. www.absoft.com, (posećen 08.03.2014.)
37. <http://blogs.msdn.com/b/nav>, (posećen 08.03.2014.)