U n i v e r z i t e t S i n g i d u n u m

Departman za postdiplomske-master studije

MASTER STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

MASTER RAD

INFORMACIONI SISTEMI U KONCEPTU UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

Mentor:
Prof. dr Sanja Vlahović
(Prof. dr Krunoslav Čačić)

Kandidat:
Aleksandra Ćirić 405103/2010

Beograd, 2012.

S A D R Ž A J

U V O D 5

PRVI DEO – **DEFINICIJA, NASTANAK I RAZVOJ SEKTORA LJUDSKI RESURSI** 9

1. Razvoj koncepcije ljudskih resursa 10

1.1. Menadžment ljudskih resursa kod drevnih civilizacija 10

1.1.1. Egipatska civilizacija u razvoju menadžmenta ljudskih resursa 11

1.1.2. Indijska civilizacija u razvoju menadžmenta ljudskih resursa 11

1.2. Razvoj i značaj sektora ljudskih resursa 12

2. Menadžment ljudskih resursa 14

2.1. Pojam i definicija menadžmenta ljudskih resursa u savremenom poslovanju 15

2.2. Veštine menadžera ljudskih resursa 17

DRUGI DEO – **UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU** 20

1. Koncept upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu 21

2. Planiranje kao koncept upravljanja ljudskim resursima 23

2.1. Analiziranje okruženja u turizmu i hotelijerstvu 24

2.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima 25

2.3. Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa – ponuda ljudskih resursa. 26

2.3.1. Interna ponuda radne snage 26

2.3.2. Eksterna ponuda radne snage 27

2.4. Donošenje planova ljudskih resursa 27

2.5. Uspostavljanje povratne sprege. 28

3. Regrutovanje kao koncept upravljanja ljuskim resursima. 29

3.1. Izvori i metode regrutovanja. 29

3.1.1. Interni izvor regrutacije. 30

3.1.2. Eksterni izvor regrutacije. 31

4. Selekcija kao koncept upravljanja ljudskim resursima. 33
4.1. Curriculum Vitae 34
4.2. Osnovni načini selekcije. 39
5. Socijalizacija kao koncept upravljanja ljudskim resursima. 41
6. Obuka i usavršavanje – faktor uspeha. 42
6.1. Programi obuke i stručnog usavršavanja. 43
6.2. Obuka zaposlenih u hotelima 44
7. Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade. 49
8. Kompenzacija zaposlenih i beneficije. 50
9. Napredovanje u karijeri. 52
9.1. Upravljanje karijerom zaposlenih u hotelskom preduzeću. 53
10. Navike uspešnih profesionalaca. 55

TREĆI DEO - **INFORMACIONI SISTEMI U GLOBALNOM POSLOVANJU**. 59
1. Razvoj informacionih sistema u poslovanju 60
2. Cilj, komponente i funkcije informacionog sistema 61
2.1. Cilj IS-a 61
2.2. Komponente IS-a 61
2.3. Funkcije IS-a 62
3. Proces informisanja 63

ČETVRTI DEO - **INFORMACIONI SISTEMI U HOTELSKOM POSLOVANJU 65**
1. Značaj informacionih sistema za hotelijerstvo 66
2. Hotelski informacioni sistem 68
2.1. Micros Fidelio 70
2.2. Amadeus Hotel 70
2.3. Hotelijer 70
2.4. HIS 2010 71
2.5. HOBS 71
2.6. Sistem hotelske pametne sobe 72

3. Komunikacione mreže 73
4. Tehnološki razvoj u hotelijerstvu 75
4.1. Globalni distribucioni sistemi 75
4.2. Rezervacioni sistemi u hotelijerstvu 76
4.3. Internet 78

PETI DEO – **UTICAJ INFORMACIONE TEHNOLOGIJE NA RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU** 80
1. Značaj informacione tehnologije za oblast ljudskih resursa 81
2. Softverski podsistemi informacionog sistema 81
3. Obrazovanje 82
3.1. Obuka 84
4. Rezultati ankete 86

Z A K L J U Č A K 90

L I T E R A T U R A 92

U V O D

Turizam i hotelijerstvo, značajna je industrija sveta po broju zapošljavanja i od bitnog je značaja na socijalnoekonomski razvoj zemlje. U narednom periodu turistička industrija će se i dalje brzo razvijati. Turizam je industrija koja će zemljama u razvoju pomoći da reše probleme nezaposlenosti i siromaštva i to tako da njihove potencijale – prirodne lepote i kulturnu baštinu - učine profitabilnim. Čini se da će narednih deset godina biti "decenija putovanja i turizma", kazao je generalni sekretar UNWTO, Taleb Rifai, na otvaranju ITB *Travel Trade Show* (Berlin, Nemačka, 9 – 13. Mart 2011.god.). "Prva decenija dvadeset i prvog veka je bila decenija izvanrednog rasta turizma, ali takođe i decenija jakih šokova: decenija koja je počela sa 11. Septembrom, a završila se svetskom ekonomskom krizom", rekao je gospodin Rifai. "Sada – kada je u toku oporavak, i sa porastom dolazaka stranih turista za 7% u 2010. – je vreme da gledamo napred i zapitamo se šta narednih deset godina očekuje naš sektor."[1]

"Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve"[2]. Menadžment u hotelijerstvu možemo definisati kao organizaciju stvaranja, usmeravanja i usklađivanja svih učesnika koji stvaraju hotelske ponude. Cilj hotelskog menadžmenta je ostvarivanje što većih poslovno-finansijskih rezultata uz što manje ulaganja. Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Najčešće se ističu četiri funkcije menadžmenta: planiranje, organizovanje, motivisanje i vođenje, kao i kontrolisanje. U poslednje vreme ovim funkcijama pridodaje se i kadrovska funkcija, odnosno *upravljanje ljudskim resursima*, kao jedna od važnijih funkcija hotelijerstva jer su upravo ljudi ti koji čine hotelsku uslugu.

[1] Preuzeto sa sajta: *www.turizam.merr.gov.rs* (pregledano 01.4.2011.)
[2] Weihrich, H., Koontz, H., (1994), *Menadžment*, Mate, Zagreb, str. 4

Pojava informacionih sistema u velikoj meri je olakšala rad i razvoj ljudskih resursa u hotelijerstvu. Nova tehnologija je neophodna za opstanak hotelskog poslovanja. U današnje vreme gotovo je nezamislivo da hotel nije opremljen najsavremenijom tehnološkom opremom. Naravno, obučeni ljudi su najvažniji segment uslužnog poslovanja ali bez savremene tehnologije bi se teže i sporije napredovalo, što svakako nije u skladu sa današnjicom. Nova tehonologija dovela je novu eru u hotelskom poslovanju.

TEMA ISTRAŽIVANJA

Ovo istraživanje se bavi menadžmentom ljudskih resursa koji se poslednjih godina znatno više razvijao i napredovao u odnosu na druge oblasti. U pitanju je sasvim novi pristup planiranju, angažovanju, selekciji, razvoju, nagrađivanju, motivisanju, napredovanju i zaštiti zaposlenih. Stoga oblast menadžmenta ljudskih resursa zahteva interdisciplinarni pristup jer predmet istraživanja spada u više disciplina jedne nauke. Sama problematika ovog istraživanja je vrlo složena i još uvek, nedovoljno istražena. Takođe, ističem da je ovo istraživanje deskriptiva i spada u aktuelna istraživanja jer je menadžment ljudskih resursa savremena pojava koja čini deo savremenog tekućeg života.

HIPOTEZA

Hipoteza ovog istraživanja je da uvođenje sistema kvaliteta, standardizacija kao i stvaranje podsticajnog ambijenta unapređuju poslovanje. Standardi moraju da se poštuju i istovremeno stalno unapređuju, u skladu sa ciljevima organizacije i zaposlenih, kao i da se prilagođavaju novim zahtevima okruženja.

STRUKTURA

Strukturu rada čini pet međusobno povezanih delova koja opisuju dosadašnji rad i napredak ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Prvi deo nosi naziv „Definicija, nastanak i razvoj sektora ljudskih resursa“, i u njemu se polazi od nastanka pojma “ljudski resursi” i uopšte početnog razvoja upravljanja ljudima još u starim civilizacijama, nastavićemo sa određivanjem opšteg pojma menadžmenta i pozicije ljudskih resursa kao ključnog nosioca svih funkcija menadžmenta. Menadžment ljudskih resursa predstavlja jedan novi vid upravljanja i

organizovanja poslovnih delatnosti, pa se njegova primena ciklično širi i postaje obavezna u svim delatnostima.

Drugi deo rada nosi naziv „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu“, gde opisuje osnovni koncept upravljanja ljudskim resursima sa osvrtom na hotelska preduzeća. Naćićemo detaljan opis svih funkcija kojima se bavi Sektor ljudskih resursa od planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke zaposlenih, pa do ocene učinka, zarada i napredovanja u karijeri. Posebno se ističe značaj stalnog unapređivanja znanja, kao i potreba postojanja programa usavršavanja i obuke zaposlenih.

U trećem delu počinjemo da istražujemo informacione sisteme na nivou globalnog poslovanja. Kroz definisanje, otkrivanje ciljeva i funkcija otkrićemo koliko su informacioni sistemi značajni za dobru i uspešnu budućnost poslovanja.

Četvrti deo se bavi istraživanjem informacionih sistema konkretno u oblasti hotelijerstva. Saznaćemo koliki značaj imaju informacioni sistemi za hotelijerstvo, kako se razvijala tehnologija u hotelijerstvu, a upoznaćemo i neke od najsavremenijih sistema koji se trenutno koriste kod nas.

Peti i poslednji deo ovog istraživanja objašnjava uticaj informacionih tehnologija na razvoj ljudskih resursa u hotelijerstvu. Navešćemo primere, statistike i na kraju ćemo se osvrnuti na značaj informacionih sistema za rad ljudskih resursa u hotelijerstvu.

METODE ISTRAŽIVANJA

Prilikom istraživanja koristila sam deduktivnu metodu kao i metodu deskripcije. Takođe istraživanje je zahtevalo i primenu dijalektičke metode kojom se sagledala međusobna povezanost i uslovljenost istraživanih pojava, a sintetičkom i verifikacionom metodom proverena je hipoteza. Putem anketa, posmatranja i prikupljanja relevantnih podataka sa terena istraženo je koje su najčešće greške prilikom pružanja usluga u hotelskom preduzeću, kao i koliko se poznaje i koristi savremena tehnologija za unapređivanje poslovanja.

CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je da pokaže presudan značaj ljudskih resursa za razvoj turizma i hotelijerstva, kao i da identifikuje najpogodnije stilove, metode i tehnike menadžmenta kako bi se unapredili postojeći i regrutovali novi ljudski resursi čija će kompetentnost bitno uticati na budućnost poslovanja organizacije.

ZAKLJUČAK – provera hipoteze.

- PRVI DEO -

DEFINICIJA, NASTANAK I RAZVOJ SEKTORA LJUDSKI RESURSI

„Možete sanjati, stvarati, osmisliti i izgraditi najlepše mesto na svetu, ali ono što pretvara san u stvarnost jesu ljudi.“

Walt Disney

1. Razvoj koncepcije ljudskih resursa

Pojam ”ljudski resursi” pojavio se krajem 70-tih i početkom 80-tih godina prošlog veka. Prvo je lansiran u SAD i Engleskoj, a kod nas je počeo da se koristi 90-tih godina.[3]

Ljudi su najveće bogatstvo organizacije. Međutim pod ljudskim resursima se ne smatraju samo zaposleni, već i njihovi kvaliteti i rezultati, mogućnosti, sposobnosti, vrednosti i veštine. Zadatak menadžmenta više nije samo nalaženje potrebnog broja ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama nego i njihovo aktiviranje, razvijanje, i unapređenje potencijala i usmeravanja u pravcu ostvarivanja organizacionih ciljeva, a samim tim i njihovih ličnih interesa i ciljeva.

Sektor ljudski resursi je ukupni ljudski potencijal, raspoloživa znanja i iskustva, ideje i kreativnost usmerena i aktivirana.

1.1. Menadžment ljudskih resursa kod drevnih civilizacija

Prve korake razvoja menadžmenta ljudskih resursa možemo zapaziti još u drevnim civilizacijama: Vavilonu, Asiriji, Egiptu, Indiji i Kini. U Vavilonu i Egiptu građeni su hramovi u obliku piramida, a prokopavani su i kanali za navodnjavanje i odvodnjavanje što je potpomoglo u razvoju poljoprivrede. Ovi radovi obavljali su se vrlo planski i prema kalendaru. Možemo slobodno reći da je to bio oblik racionalnog sistema menadžmenta ljudskih resursa.

Takođe prve primere menadžmenta ljudskih resursa nalazimo i kod Asiraca, gde je Kralj imenovao svoga zamenika kome bi se svi zakletvom obavezivali da će poštovati njegove odluke. U slučajevima kada je kralju pretila opasnost ili kada bi proroci predvideli zlu sudbinu zamenik je stupao na scenu. Funkcija zamenika kralja smatra se prvim začecima upravljanja ljudskim resursima.

[3] Preuzeto sa sajta: *www. link-elearning.com* (pregledano 15.3.2011.)

1.1.1. Egipatska civilizacija u razvoju menadžmenta ljudskih resursa [4]

U Egiptu je vladala apsolutna monarhija. Faraon (Egipatski kralj) imao je božansku vlast. Faraoni su izrazito bili poznati po građevinskim radovima na hramovima i grobnicama koji su, s obzirom na nizak stepen tada postojeće tehnologije, bili izvođeni na zadivljujući način. U tim radovima vodeću ulogu imali su zanatlije i njihovi stečeni zanati. Uz njih veći deo radne snage činili su felasi (zemljoradnici). Zakoni su u to vreme bili krajnje strogi, a sudije prema sirotinji nemilosrdne. Želja za novcem najizraženija je bila kod vladajuće klase i činovništva koji su bili skloni korupciji i bezdušno su otimali siromašnima, a državu i faraone su često potkradali. Zbog toga su doneti strogi zakoni kojima je posebno bila naglašena zaštita imovine. Pošteni činovnici su mogli računati na sigurnost i stalni posao, a njihova deca su imala pravo da ih naslede na poslu po završenoj školi i stečenoj kvalifikaciji. Posebno su značajni bili pisari koji su se školovali i taj poziv se smatrao najplemenitijim.

1.1.2. Indijska civilizacija u razvoju menadžmenta ljudskih resursa [5]

U Indiji je vladalo kastinsko državno uređenje i društvo se delilo na četiri kaste koje su nastale po legendi od Brahmine glave, ruku, bedara i nogu:

1. prva kasta je **sveštenstvo** (Brahmani),
2. druga predstavlja **vladare i vojsku** (Kšatrija),
3. u treću kastu spadaju **zanatlije, proizvođači i trgovci – građanstvo** (Vajšija) i
4. četvrta su **robovi**, pretežno starosedioci (Šudra).

Izvan kasta bili su doseljenici koji su radili za kaste. Po tzv. Maunovom zakonu bilo je zabranjeno sklapati brak sa drugom kastom. Pojavom Bude i njegovog učenja budizma ta zabrana je bila ukinuta.

Centralni kralj (upoređivan sa Suncem) je bio na čelu indijske civilizacije. On je imao neprikosnovenu vlast i odlučivao je o svemu. Na nižoj stepenici postavljao je svoje vazale - kraljeve sa kojima je delio vlast. Pored kralja postojale su i skupštine kao organi vlasti. Kraljevstvo se sticalo isključivo nasledstvom, a ponekad i izborom.

[4] Preuzeto sa sajta: *www. link-elearning.com* (pregledano 15.3.2011.)

[5] Preuzeto sa sajta: *www. link-elearning.com* (pregledano 15.3.2011.)

U vršenju kraljevske vlasti postojala je neka vrsta ugovora kojim je kralj morao da zasluži svoj presto. U tom ugovoru navedeni su određeni menadžerski principi koji su se odnosili na sposobnost i poštenje koje je kralj morao da poštuje. Što nam pokazuje da prve principe u vođenju menadžmenta ljudskih resursa susrećemo upravo u Indiji.

Ono što je posebno interesantno sa kadrovskog aspekta, jeste da su postojale narodne i političke skupštine. Skupštine su birale državne službenike (ministre i savetnike), a strukturu skupština činila su veća plemića i politička veća pokrajina. Pored ministara i savetnika, skupšine pripremaju i četiri činovnika gde će svaki zastupati po četvrtinu stanovništva (shodno teoriji o četiri strane sveta). U političko-pravnom smislu u indijskoj civilizaciji susrećemo prve tragove lokalne samouprave, tako što je zemlja bila podeljena na regije na čijem čelu stoji vazal-kralj, zatim na okruge kojima upravlja šef poslova (poglavar), pa na opštine na čijem čelu je opštinsko veće sastavljeno od predstavnika trgovaca, pisara i zanatlija. Svaka opština sastojala se od nekoliko seoskih autonomija koje su zadržane sve do danas. U slučaju tiranskog vladanja kralja-vazala ili poglavara, opštinsko veće i narod mogli su pokrenuti postupak pred centralnim kraljem za njihovo smenjivanje, čime se prvi put uvodi kadrovski princip odgovornosti.

1.2. Razvoj i značaj sektora ljudskih resursa

Sektor ljudskih resursa obuhvata poslove i zadatke vezane za ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Upravljanje ljudskim resursima, kao poslovna funkcija, prošlo je mnoge faze razvoja, od one kada je u okviru svoje delatnosti obuhvatala izbor aplikanata, razmeštaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formiranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u preduzeću, razvija zainteresovanost kod ljudi, fleksibilnost i kvalitet rada čime se dopunjuje interes preduzeća i njegovih zaposlenih.

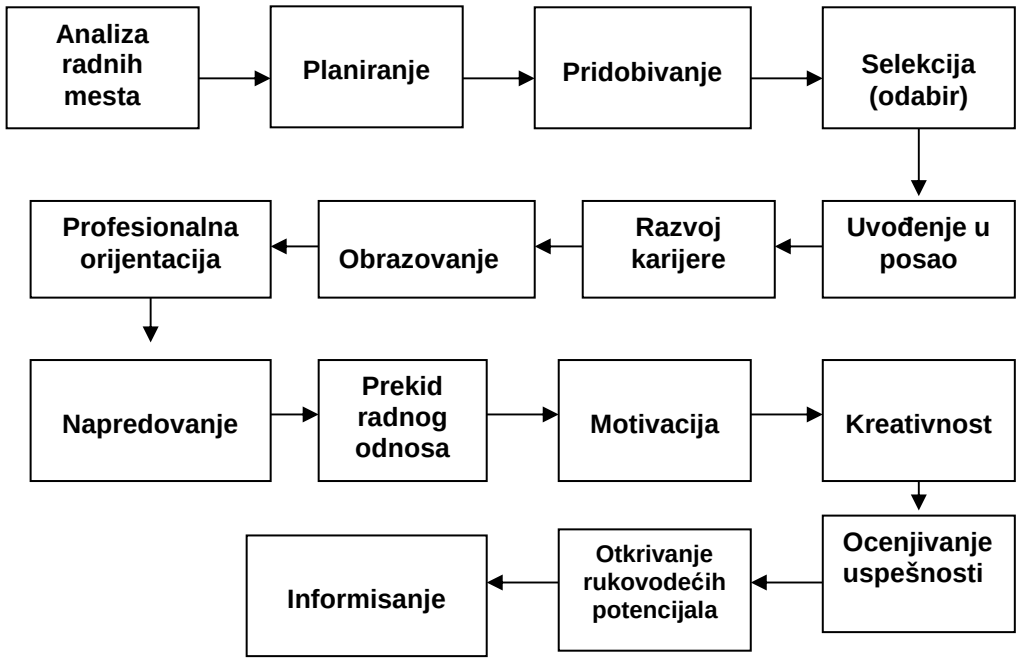
U poslednjih deset godina razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta koja čoveka ne posmatra kao isključivo racionalno biće već kao kompleksno, jedinstveno, emocionalno i iracionalno biće. Filozofija ovlašćivanja i njena uspešna primena, zahteva od menadžera da poštuje bitne karakteristike, kao što su: poverenje, decentralizacija i distribucija informacija i znanja, obrazovanje, jasne

uloge i odgovornost, povratne informacije, motivaciju, obuku i nagrađivanje zaposlenih, kao i obezbeđivanje savremene opreme za rad.

Rešavanje poslovnih problema u turizmu podrazumeva donošenje niza odluka koje predstavljaju izbore preduzeća pri opredeljivanju za turistički proizvod, cene, organizaciju, motivisanost zaposlenih, kao i svih drugih odluka iz domena njegovog poslovanja.

Menadžeri moraju da predstavljaju vezu između ljudi i preduzeća kao i da obavljaju svoje funkcije u sklopu sektora upravljanja ljudskim resursima kako bi se ostvarila celokupnost sistema i postiglo zadovoljenje ljudi i ciljevi preduzeća. "Za svakog menadžera današnjice koji želi da ostvari svoj cilj, potrebno je da dobro poznaje svoje okruženje odnosno da je dobro upoznat sa pravilima igre po kojima njegovo okruženje funkcioniše."[6]

Slika 1.: **Glavni procesi i funkcije ljudskih resursa**



Izvor: *www. link-elearning.com* (pregledano 15.3.2011.)

Menadžment ljudskih resursa u stvari predstavlja proces u kojem svaka pojedina aktivnost i funkcija imaju svoju važnu ulogu u izgradnji uspešnog i zdravog preduzeća čiju osnovu čini zadovoljan i efikasan zaposlenik.

[6] Tomašević, V., (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, str. 11

2. Menadžment ljudskih resursa

"Ne morate da budete bolji od drugih samo, budite najbolji što možete!"
Duško Radović

Menadžment ljudskih resursa je nova teorijsko-naučna disciplina koja omogućava menadžeru da pravog čoveka smesti na pravo mesto u pravo vreme i da svako dobije ono što mu pripada. Ljudski resursi su izvor konkurentske prednosti.

Menadžment ljudskih resursa javio se 80-tih godina prošlog veka. Do njegovog pojavljivanja uglavnom se govorilo o kadrovskoj funkciji. Pod snažnim uticajem američke literature i engleskog jezika u prvi plan se stavljaju ljudi kao najznačajniji resursi u organizaciji. Sve je počelo od toga da se odgovori na Japanski izazov, jer se zna da je u Japanu nastalo pozivitno iskustvo o upravljanju ljudskim resursima gde se organizacija doživljavala kao kuća, a zaposleni i rukovodstvo kao lična porodica. Odnos menadžmenta i zaposlenih postaje humaniji, racionalniji i mudriji, što dovodi do povećanja produktivnosti rada i ostvarivanja ciljeva socijalne pravde. Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja preduzećem. "Postalo je jedna od vodećih preokupacija savremenih menadžera i organizacija. Sve veći broj organizacija svoju konkurentsku prednost temelji na načinu pribavljanja, selekcije, motivisanja, napredovanja, razvoja i obrazovanja svojih zaposlenih. Kvalitetno i stručno upravljanje ljudskim potencijalima sastavni je deo imidža organizacije."[7]Menadžment ljudskih resursa je veoma odgovoran, složen, dinamičan proces kojim se obezbeđuje da pravi ljudi dođu na prava mesta i na taj način obezbedi ostvarivanje željenih rezultata i ciljeva.

Nije lako upravljati ljudima i njihovim ponašanjem i potencijalima jer je u većini slučajeva nepredvidivo. Svaki čovek je ličnost za sebe, te se osim standardnih pravila moraju stvarati i prilagođena pravila konkretnom okruženju, tj. HRM se stalno menja i unapređuje. Aktuelni modeli su humanistički, te izazivaju veću motivaciju za rad.

Zaposleni, koji su uvaženi, cenjeni i adekvatno nagrađeni, biće zadovoljni svojim statusom i položajem, biće motivisani da postižu bolje rezultate, a samim tim organizacija će obezbeđivati veću produktivnost.

[7] Vlahović, S., (2007),*Hotelsko poslovanje-Edukacija zaposlenih u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.87

2.1. Pojam i definicija menadžmenta ljudskih resursa u savremenom poslovanju

"**Menadžment ljudskih resursa** (*Human Resources Management*) odnosi se na prakse i politike koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi s personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom , procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih."[8] Pored termina HRM, u upotrebi su i *personalni menadžment, personalna administracija , personalne i industrijske relacije.*

"Menadžment ljudskih resursa je deo nauke o organizaciji, koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji."[9]

Danas, pojam HRM-a ima 4 značenja:

1. Naučna disciplina
2. Menadžerska funkcija
3. Posebna poslovna funkcija u organizaciji
4. Specifična filozofija menadžmenta.

Sama teorija i koncept menadžmenta ljudskih resursa zasnivaju se na pretpostavci da su zaposleni individualci sa različitim potrebama, i da kao takvi ne bi trebali da se smatraju čisto materijalnim resursom, kao što su to nepokretnosti. Ova teorija zauzima pozitivan stav i pretpostavku da zaposleni žele pozitivno da doprinose svom okruženju i preduzeću, i da je glavni uzrok njihovog nedoprinošenja i stagnacije u profesionalnom razvoju, ili eventualnih slabih rezultata poslovanja, zapravo nedostatak znanja, nedovoljan trening na poslu ili neuspeh sistema da ih adekvatno podrži.

[8] Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 2
[9] Milikić – Bogićević, B., (2008.), *Menadžment ljudskih resursa,* Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 1.

"Odeljenje za ljudske resurse u okviru kompanije u idealnom slučaju trebalo bi da sadrži: tim stručnjaka, najčešće profila psihologa, za proces analize radnih mesta, selekciju kandidata, obuku novozaposlenih, orijentaciju i prekvalifikaciju radnika, zatim pravnu službu, kao i HR tim koji bi trebalo da funkcioniše kao oči, uši i glas svih zaposlenih. Međutim, mnoge kompanije odlučuju se za varijantu angažovanja specijalizovanih agencija za ljudske resurse, koje su danas u upadljivoj ekspanziji."[10]

Brojne i nagle promene u okruženju zahtevaju od preduzeća iz uslužnih delatnosti da reaguju na određeni način, kako bi mogli ispuniti svoje strateške ciljeve. Pošto veliki broj ovih reakcija direktno utiče na ljudske resurse, upravljanje ljudskim resursima za menadžere može biti veliki izazov, imajući u vidu realizaciju strateških ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima može biti izloženo velikim pritiscima iz okruženja, a takođe i različiti faktori (kao što su karakteristike radne snage, filozofija menadžmenta, tržište radne snage, itd.) mogu značajno uticati na sam način upravljanja i koordinaciju ljudskih resursa.

HRM obuhvata sledeće aktivnosti koje utiču na prirodu odnosa između zaposlenih i organizacije:

- Uticaj zaposlenih - zapravo su svi načini uključenosti u proces poslovnog odlučivanja;
- Tok ljudskih resursa - sve odluke koje se odnose na zaposlene prilikom njihovog ulaska, boravka i izlaska iz organizacije;
- Sistemi nagrađivanja - koji se odnose na sisteme materijalnih i nematerijalnih nagrađivanja;
- Sistemi rada - uslovi rada i način organizacije rada na nivou radnog mesta; i
- Usaglašenost sva četiri aspekta u sprovođenju HRM-a.

[10] Vučičević, L., (decembar 2007/januar 2008), *Biznis & Finansije*, on-line izdanje, broj 38/39, str. 78

"U cilju procene efikasnosti procesa upravljanja ljudskim resursima unutar organizacije, predložen je model *„četiri K"*, gde su istaknuta četiri osnovna elementa:"[11]

- **Kompetentnost** (*competence*) – mere politike upravljanja ljudskim resursima mogu da privuku, zadrže i podstaknu radnike na dalje usavršavanje, kvalifikacije i dalje sticanje znanja;
- **Predanost** (*commitment*) – mera u kojoj su radnici predani svom poslu i organizaciji;
- **Usklađenost** (*congurence*) – usklađenost ili dogovor između osnovne filozofije i ciljeva kompanije i njenih zaposlenih;
- **Isplativost** (*cost effectiveness*) – politike upravljanja ljudskim resursima u svetlu fakora koji direktno utiču na dobit i troškove organizacije (plate, pogodnosti, fluktuacije, izostajanje s posla, itd.).

2.2. Veštine menadžera ljudskih resursa

Menadžeri su po profesiji donosioci odluka. Njihov cilj se sastoji u tome da pobede neizvesnost koja im je oponent. Ljudi kao jedan od elemenata uslužnog marketing miksa podrazumevaju sve osobe uključene u uslužni proces:

- gde su s jedne strane **zaposleni** (regrutovanje, trening, motivacija, nagrađivanje, timski rad…),

- a sa druge **korisnici usluga** (ponašanje, stepen angažovanosti, kontakt između potrošača, edukacija, trening…).

"Da bi se isporučila kvalitetna usluga, potrebna je s jedne strane dobra selekcija, trening i obuka i motivisanost zaposlenih, a sa druge strane kvalitetna radna sredina i odgovarajuća podrška svima koji rade sa kupcima (podrška bekstejdža)."[12]

Kako bi menadžeri za ljudske resurse mogli da odgovore zahtevima promenljivog poslovnog okruženja i uspešno ostvarivali postavljene ciljeve, neophodno je da poseduju određene vrste veština.

[11] Čerović, S., (2003), *Menadžment u turizmu*, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, str. 161
[12] Veljković, S., (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 349

Te veštine se mogu svrstati u četiri osnovne kategorije: [13]

1. ***veština odnosa sa ljudima***,
2. ***veština donošenja odluka***,
3. ***veština liderstva*** i
4. ***tehničke veštine***.



Veština odnosa sa ljudima ima veliki značaj u poslovanju menadžera ljudskih resursa. Od njih se očekuje da poseduju potrebno znanje o tome kako i na koji način zaposleni treba da odigraju svoju ulogu u postizanju konkurentske prednosti, kao i da razviju programe, politike i prakse koje će zaposlenima pomoći u ostvarivanju svog zadatka.

[13] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 239

Veština donošenja odluka odnosi se kako na donošenje odluka o kvalifikacijama i veštinama zaposlenih, tako i na odluke o pravnim, etičkim i finansijskim aspektima poslovanja.

U današnjem, turbulentnom i promenljivom okruženju, menadžeri ljudskih resursa, imaju i vrlo važnu ***liderski ulogu***. "Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarenja zajedničkog cilja."[14] Liderstvo danas podrazumeva pomoć organizaciji u upravljanju promenama, i od menadžera zahteva sposobnost identifikovanja problema, implementaciju organizacione promene i evaluaciju rezultata. Promene najčešće dovode do konflikata, otpora i zbunjenosti među zaposlenima. Uloga menadžera ljudskih resursa je da prevazilaze otpor prema promenama, podučavaju zaposlene da posluju u novim, promenjenim uslovima, kao i da ohrabruju sve vrste promena. "Važna motivaciona tehnika koju lideri koriste jeste pomoć zaposlenima da shvate misiju organizacije i to omogućavajući im da se obrazovno i profesionalno uzdignu na viši nivo."[15]

I na kraju, ***tehničke veštine*** u oblasti menadžmenta ljudskih resursa podrazumevaju poznavanje teorije i prakse iz *staffing*-a[16], razvoja, nagrađivanja i komuniciranja, kao i veštine poznavanja kompjuterskih sistema i znanje iz oblasti pravne regulative.

[14] Northouse, P., (2008), *Liderstvo*, Data Status, Beograd, str. 2
[15] Vlahović, S., (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, str. 52
[16] Engl.prev. *staff* - osoblje

- DRUGI DEO -

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

~Upravljanje ljudskim resursima ima za cilj ostvarenje uspeha kroz ljude.~

1. Koncept upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu

Danas, u modernom svetu poslovanja, ne postoje pojedinci koji posluju bez interakcije sa drugima. Sam koncept poslovanja zahteva postojanje barem dve strane. U poslovnom svetu se sarađuje sa raznim hijerarhijskim, društvenim i ekonomsko-političkim nivoima, a uspeh menadžera predstavlja što uspešnu saradnju sa drugim ljudima. “Jedno od početnih pravila u razvoju jednog profesionalca danas je poznavanje koncepta ljudskih resursa odnosno rukovođenja ludskim resursima.”[17]

Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu zahteva poseban skup povezanih znanja, stavova i veština. Hotelijerstvo je, više nego ijedna druga industrija, izloženo svakodnevnom ocenjivanju svojih korisnika, pri čemu su za percepciju kvaliteta usluga presudni utisci i iskustva koja klijenti ponesu sa sobom.

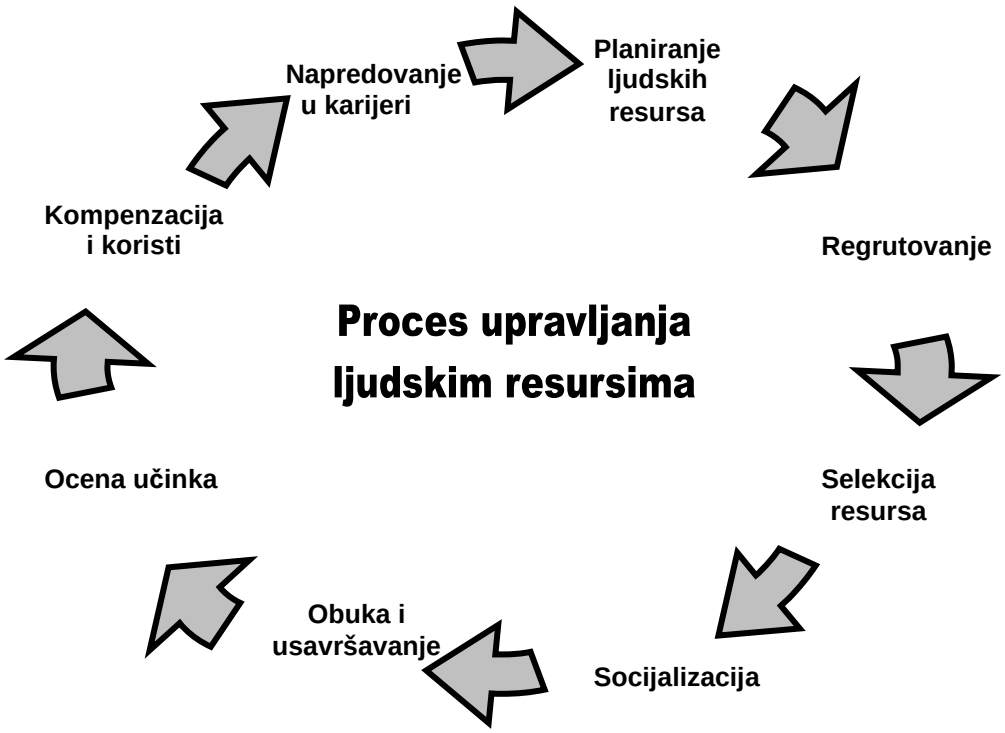
Usluga je jedini proizvod koji u datom trenutku mora da bude kvalitetan i zadovoljavajući kako bi se ispunila očekivanja korisnika i stvorila konkurentska prednost. Osnovne karakteristike usluge su: *neopipljivost*, *heterogenost* (varijabilnost), *similtanost proizvodnje i potrošnje* i *kvarljivost* (netrajnost). Uslužna ponuda u tom smislu mora biti kreirana tako da zadovolji potrebe potrošača na način na koji on smatra da je to potrebno. Stoga je razumevanje potrošača, njegovih stremljenja, želja, ciljeva, navika, karakteristika, situacija potrošnje i mnogo toga drugog, jako bitno za kreiranje i pružanje uspešne i kvalitetne usluge. Od presudnog značaja je dobro obučeno, motivisano i kvalitetno osoblje koje deli viziju mendžmenta i učestvuje u stvaranju proizvoda i lojalnosti svojih klijenata.

[17] Tomašević, V., (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, str. 11

Osnovni procesi koji se odvijaju unutar menadžmenta ljuskih resursa su sledeći:[18]

1. **Planiranje ljudskih resursa**
2. **Regrutovanje**
3. **Selekcija**
4. **Socijalizacija**
5. **Obuka i usavršavanje zaposlenih**
6. **Ocena učinka zaposlenih (i utvrđivanje nadoknade)**
7. **Kompenzacija i koristi**
8. **Napredovanje u karijeri.**

Slika 2: **Dijagram procesa upravljanja ljudskim resursima**



Izvor: Vlahović, S., (2007), *Edukacija zaposlenih u turizmu*, Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 91

[18] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 240

2. Planiranje kao koncept upravljanja ljudskim resursima

Planiranje ljudskih resursa za mnoge svetske kompanije predstavlja pravi izazov. Kompanija koja se ne bavi planiranjem ljudskih resursa može da ustanovi neispunjavanje postavljenih ciljeva, neostvarivanje istih na efikasan način, kao i da potrebe za ljudskim resursima ostaju nezadovoljene.

"**Planiranje ljudskih resursa** (engl. *Human Resources Planning*) je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima."[19] Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka. Smanjenje troškova, ekspanzija na nova tržišta, zahtevi nove tehnologije, demografske promene, globalizacija i sl. samo su neki od izazova kojima treba na adekvatan način da odgovori proces planiranja ljudskih resursa. Zato dolazimo do zaključka da, "planiranje ljudskih resursa ima za cilj da ostvari konkurentsku strategiju organizacije tako što će da obezbedi odgovarajući broj zaposlenih, obuči ih tako da su sposobni da odgovore zahtevima posla i da ih motiviše da svoj posao obavljaju kao produktivni i zadovoljni zaposleni."[20]

Planiranje ljudskih resursa se obično sprovodi jednom godišnje i spada u oblast rada sektora ljudskih resursa, ali zbog potrebe informacija iz svih delova organizacije i linijski menadžeri su nužno uključeni u ceo proces.

Proces planiranja ljudskih resursa sastoji se iz nekoliko faza:[21]

- Analiziranje okruženja
- Predviđanje potreba za ljudskim resursima
- Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa
- Donošenje planova
- Uspostavljanje povratne sprege

[19] Bogićević, B., (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 67
[20] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 241
[21] Lončarević, R.,(2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 185

2.1. Analiziranje okruženja u turizmu i hotelijerstvu

Pod **analiziranjem okruženja** podrazumeva se analiza ***eksternog*** (ekonomskog, pravnog, političkog) i ***internog*** (ciljevi, vizija, strategije) okruženja.

Organizacija mora dobro da prouči relevantno tržište rada jer od njega zavise sve odluke koje se odnose na obezbeđivanje resursa. Tržište rada je polazna tačka za sve aktivnosti koje sprovodi menadžment ljudskih resursa i razlikuju se po nekoliko osnova:[22]

- Geografske razlike – podrazumevaju blizinu radnog mesta od mesta stanovanja zaposlenih, odnosno pružanje mogućnosti zaposlenima da dolaze redovno na posao u određenom vremenskom periodu. Pojedini hoteli su spremni da zaposlenima, koji nemaju prebivalište u mestu gde se nalazi hotel, ponude *staff*[23] sobe u kojima zaposleni stanuju tokom njihovog rada.

- Zatvoreno i otvoreno tržište – kod zatvorenog tržišta rada, potencijalni kandidati koji bi ispunjavali potrebe određenog radnog mesta su u manjini, pa organizacije imaju problema ne samo kod regrutacije već i kod zadržavanja osoblja. U Srbiji će, na primer, u narednom periodu biti velika potražnja za radnom snagom iz oblasti hotelijerstva (planirano je otvaranje velikih hotelijerskih kompleksa) što dovodi do zatvorenog tržišta rada jer je kvalifikovane radne snage iz ove oblasti relativno malo. S druge strane kod otvorenog tržišta rada javlja se obrnuta situacija, kadra ima na raspolaganju ali problem je naći odgovarajući profil resursa. Na primer, u vreme letnje sezone u Crnoj Gori tržište rada postaje sve otvorenije jer je potreba za radnom snagom svih kadrova, a najviše ugostiteljskih, znatno uvećana.

[22] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 242
[23] Engl.prev. *staff* - osoblje

- Struktura profesije – za poslodavce je veoma značajno da poznaju odnose i norme ponašanja među različitim grupama profesija na pojedinim tržištima rada. Poslodavac mora da zna da se ljudi posvećeni zanatima ne zadržavaju duže vreme u jednoj organizaciji, jer to usporava njihov uspon u karijeri. Za razliku od zanatskih profesija postoje profesije, u koje spada i turizam i hotelijerstvo, koje su orjentisane upravo na organizaciju, i njihovo zadržavanje u organizaciji je znatno duže, sve dok mogu napredovati u karijeri.

- Generacijske razlike – činjenica je da osobe istih godina ne moraju da imaju iste stavove i ubeđenja, međutim praksa menadžmenta ljudskih resursa pokazala je da kada radnom snagom u organizaciji dominira jedna starosna grupa trebalo bi način upravljanja prilagoditi shvatanjima te grupe.

2.2. Predviđanje potreba za ljudskim resursima

Kako bi planiranje resursa dalo očekivane rezultate, najpre je neophodno proceniti postojeće stanje ljudskih resursa u organizaciji.

Pre svega, da bi se procenilo postojeće stanje ljudskih resursa, potrebno je napraviti **analizu radnih mesta** (**analizu posla**). Ona podrazumeva "definisanje svih poslova koji se obavljaju unutar jedne organizacije, kao i dužnosti, odgovornosti, zadataka i zahteva koji svaki posao, odnosno, radno mesto podrazumeva."[24] Analiza posla je bazična aktivnost upravljanja ljudskim resursima, međutim u Srbiji joj se ne posvećuje dovoljna pažnja. Postoje različite tehnike za analiziranje posla, neke od njih su: individualni i grupni intervjui, upitnici, posmatranje, evidentiranje dnevnih poslova, ček liste itd. Preduzeća u Srbiji koriste najjeftinije metode koje mogu najbrže dati rezultate, manje obraćajući pažnju na validnost rezultata.

[24] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 244

Sledeći korak u proceni postojećeg stanja ljudskih resursa u organizaciji je **opis posla**. Pod opisom posla podrazumeva se "pisani izveštaj o tome šta lice koje obavlja posao, tj. zaposleni, radi, kako i zašto to radi, i pod kojim uslovima se određeni posao obavlja."[25]

Navodim primer:

- Menadžer ugostiteljstva;
- Obaveze obuhvataju planiranje, organizaciju, vođenje i nadziranje radnih aktivnosti osoblja kao i utrošak materijalnih i finansijskih sredstava, utvrđivanje početka i završetka rada objekta kojim upravlja i odlučivanje o broju i dinamici zapošljavanja sezonskih radnika;
- Odgovoran je za propuste u rezervaciji, vremenski škripac, odgovornost za imovinu i ličnu sigurnost gostiju i zahtevnost pojedinih gostiju;
- Izveštaj o radu podnosi vlasniku restorana.

I na kraju da bi se sprovela uspešna procena postojećeg stanja ljudskih resursa potrebna je **specifikacija posla**. Ona obuhvata podatke o kvalifikacijama koje se traže od zaposlenog na odgovarajućem radnom mestu da bi se poslovni zadatak sa uspehom obavljao (u to spadaju znanja, veštine, obrazovanje i psiho-fizičke sposobnosti, iskustvo, zdravstveno stanje itd.).

2.3. Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa – ponuda ljudskih resursa

Predviđanje mogućnosti obezbeđivanja radne snage predstavlja ponudu internih i eksternih kandidata.

2.3.1. Interna ponuda radne snage

Internu ponudu čine svi zaposleni u konkretnoj organizaciji. Oni zadovoljavaju buduću tražnju za ljudskim resursima ostajanjem na istom radnom mestu, premeštanjem ili unapređenjem na neko drugo radno mesto na kojem postoji potreba za njihovim znanjem i sposobnostima. Interna ponuda se kontinuirano menja sa zapošljavanjem novih ljudi, penzionisanjem starijih zaposlenih, otkaza i sl.

[25] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 244

“Da bi analiza internih kandidata bila potpuna potrebno je najpre analizirati podatke o pojedinačnim zaposlenima i to podatke o njihovim sposobnostima koji su imali pre dolaska u organizaciju, sposobnostima koje imaju u datom momentu i podatke o ciljevima u karijeri svakog zaposlenog.”[26]

2.3.2. Eksterna ponuda radne snage

Ukoliko organizacija ne može da zadovolji potrebe za ljudskim resursima interno, onda je neophodno da kroz proces regrutovanja i selekcije nađe odgovarajuće kandidate na eksternom tržištu rada. Onda se od sektora ljudskih resursa očekuje da prikupe informacije sa relevantnih tržišta rada, koja su segmentirana prema profesijama, kao i po geografskim dimenzijama. “Osnovne informacije koje mogu biti od koristi u sagledavanju eksternog tržišta rada su informacije o demografskim trendovima i ponudi rada na tržištu, kakva je starosna, rasna, kvalifikaciona i polna struktura ponude rada na tržištu.”[27]

2.4. Donošenje planova ljudskih resursa

Jedan od složenijih procesa upravljanja ljudskim resursima, koji zahteva mnogo strpljenja i sposobnosti menadžera je donošenje planova ljudskih resursa.
“Ukoliko se želi doneti adekvatan plan ljudskih resursa potrebno je analizirati odnos između predviđenih potreba i predviđenih mogućnosti obezbeđivanja ljudskih resursa.”[28]

Važno je razmotriti potreban broj ljudi (isti, manji ili veći) za naredni period kao i kog profila treba da budu.

[26] Lončarević, R.,(2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 187
[27] Bogićević, B., (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 80
[28] Lončarević, R.,(2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 188

U praksi se nikad ne donosi samo jedan, nego uvek više planova ljudskih resursa. Postoji nekoliko vrsta planova, a to su:

- planovi o ponudi ljudskih resursa,
- organizacioni i strukturalni planovi,
- planovi o korišćenju zaposlenih,
- planovi o obučavanju i razvoju menadžmenta,
- planovi o učinku,
- planovi o evaluaciji,
- planovi o nagrađivanju,
- planovi o odnosu prema zaposlenima i
- komunikacioni planovi.

2.5. Uspostavljanje povratne sprege

U skladu sa promenama koje se dešavaju u okruženju, organizacija mora usmeravati svoje aktivnosti i funkcije, što se odnosi i na funkciju planiranja ljudskih resursa. Planovi ljudskih resursa nikada se ne mogu smatrati trajnim i definitivnim, već se adekvatno i blagovremeno moraju ažurirati i konstantno usklađivati sa potrebama organizacije.

3. Regrutovanje kao koncept upravljanja ljudskim resursima

Popunjavanje radnih mesta počinje procesom, koji se obično naziva **regrutovanje** (privlačenje, pribavljanje) ljudskih resursa (engl. *recruitment*). To "je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji će organizaciji omogućiti da izabere one najbolje za popunjavanje upražnjenih radnih mesta."[29] On sadrži ispitivanje i sagledavanje zahteva poslova na upražnjenim radnim mestima, traženje i razmatranje izvora regrutovanja pogodnih kandidata, privlačenje i podsticanje za prijavljivanje na ponuđena radna mesta i kontaktiranje sa ovim kandidatima. *Cilj regrutovanja nije samo da se pronađu najbolji kandidati za određeni posao, već i da se oni dugoročno zadrže u organizaciji.*

Ukoliko nastupe greške pri procesu regrutacije, to može dovesti ne samo do povećanja troškova, već i do otežavanja funkcionisanja organizacije, jer pogrešno regrutovani kandidati dovode do pogrešne selekcije a zatim i do angažovanja pogrešnih ljudi koji obavljaju važne poslove u organizaciji. Veoma je važno, pre procesa regrutacije, razmotriti sledeće faktore, kako ne bi došlo do grešaka prilikom regrutovanja: tržište rada, imidž organizacije, atraktivnost posla, unutrašnju politiku organizacije, uticaj države i troškove regrutovanja. "Suština regrutovanja jeste, pronaći što više potencijalnih, kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način."[30]

3.1. Izvori i metode regrutacije

Regrutovanje može biti **eksterno** – ukoliko se kandidati traže na spoljnom tržištu rada i **interno** – kada se kandidati traže u okviru same organizacije. Oba izvora imaju svoje prednosti i nedostatke. Unapređivanje radnika je pozitivno u organizaciji ali isto tako znači i korišćenje starih načina rada što može dovesti do većih troškova organizacije. Najčešće organizacije se odlučuju za kombinovanje ova dva izvora regrutovanja.

[29] Bogićević, B., (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 93
[30] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 248

3.1.1. Interni izvor regrutacije

Interni ili unutrašnji izvori odnose se na postojeće potencijale u organizaciji koji mogu drugačijim rasporedom ili uz dodatnu obuku biti bolje iskorišćeni. To znači da se kod popunjavanja svakog radnog mesta preduzeća orijentišu primarno na unutrašnje potencijale, koje pomoću premeštanja, obuke ili stručnog usavršavanja dovode do nivoa zahteva poslova, odnosno radnih mesta koje treba popuniti. Time se stvara upražnjen prostor na nižim radnim mestima za regrutovanje iz eksternih izvora. Pružanjem mogućnosti zaposlenima da dođu do radnih mesta i poslova koji ih privlače i za koje smatraju da imaju kvalifikacije, organizacija pozitivno utiče na motivaciju i podstiče razvoj zaposlenih.

Osnovni oblici internog regrutovanja su:

- **interno oglašavanje**: preko oglasne table preduzeća, putem radio stanice, posredstvom posebnih biltena, putem pošte (e-mail), preko telefona i sl.;
- **unapređenje i transfer** – zaposlenih unutar organizacije obično daje dobre rezultate, ali i slabe tačke (ne mora da znači da će se isti radnik pokazati dobar i na drugom radnom mestu). Posebnu ulogu imaju neposredni menadžeri kao izvori znanja o zaposlenima jer ih prate, usmeravaju i podstiču njihov razvoj i usavršavanje karijere, otkrivaju talente i vode brigu o najuspešnijima;
- **preporuke i predlozi službe za ljudske resurse** – koja ima razrađen sistem informisanja i evidencije zaposlenih, njihovog potencijala i interesa, ozbiljnije su od preporuka neposrednih rukovodilaca, koji su nekad subjektivni;
- **prijatelji i rodbina zaposlenih** – su pouzdan izvor ljudi za popunu slobodnih radnih mesta, tj. oni su eksterni kandidati koji dolaze iz internih izvora informisanja, najefektivnija metoda jer se dolazi do mnogo kvalifikovanih ljudi uz mali utrošak. “Većina studija potvrđuje da preporuke već zaposlenih službenika uglavnom dovode do zapošljavanja najboljih kandidata”[31]; i
- **regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata** – je dobar izvor jer se već znaju o njima potrebne informacije i velika prednost je ušteda vremena. Neki ranije zaposleni su voljni da se vrate na posao ako im se ponudi veća plata, ali treba obratiti pažnju na razloge njihovog odlaska iz organizacije.

[31] Robbins, S.P., Coulter, M., (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd, str. 287

Unutrašnji izvori imaju i određene nedostatke. Organizacija se na ovaj način zatvara za unošenje svežih ideja i jačanje konkurencije između zaposlenih. Orijentišući se na interne izvore, organizacija često odstupa od postavljenih kriterijuma i prilagođava ih postojećem kandidatu. Popunjavajući radna mesta iz internih izvora, organizacija gubi priliku da proveri svoj rejting na tržištu rada i da pozitivno utiče na imidž organizacije koja se razvija i širi.

3.1.2. Eksterni izvor regrutacije

Eksterni izvori predstavljaju ukupnu ponudu rada izvan preduzeća, što se odnosi na nezaposlena lica, ali i na zaposlene u drugim preduzećima, zainteresovane za promenu radnog mesta. Ako je na tržištu rada ponuda kvalifikovanih kadrova znatno veća od potražnje, efikasnost eksternih izvora dolazi do punog izražaja, posebno ako treba popuniti atraktivne i dobro plaćene poslove. Sa aspekta novca i vremena korištenje eksternih izvora se smatra izvorom većih troškova za organizaciju.

Načini i izvori eksternog regrutovanja su:

- **eksterno oglašavanje** – najpoznatiji i najčešće korišćen metod. Dobar oglas "mora biti upečatljiv i različit od ostalih i mora da sadrži sve podatke bitne za potencijalnog kandidata"[32] (opis radnog mesta i način konkurisanja, potrebnu kvalifikaciju, traženo iskustvo, posebne veštine i opšte informacije o firmi). Da bi privukli kandidata, važan je i dizajn oglasa, tj. važno je poštovati osnovna marketinška pravila. Nalazimo ih u dnevnim i nedeljnim novinama, stručnim i specijalizovanim časopisima, na radiu i TV-u, internet web sajtovima, kroz direktnu poštu, na bilbordima, biltenima itd.;
- **agencijsko posredovanje** – čest i popularan način da se obezbede kvalifikovani kandidati, kako za poslove zaposlenih tako i za poslove menadžera. Nastale su brojne agencije za posredovanje u zapošljavanju kao što su: državne agencije, privatne, firme koje se bave zapošljavanjem profesionalaca, tzv. "lovci na talente" i agencije za privremenu pomoć;

[32] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 250

- **obrazovne institucije** – na mnogim univerzitetima i fakultetima u svetu postoje centri za pomoć pri zapošljavanju studenata gde stručnjaci gledaju studente svih godina. Mnogi, štampanjem posebnih i kvalitetnih biltena, primamljivim razgovorima, reputacijama firmi dolaze do najvećih talenata, a značajnu ulogu imaju i profesori;
- **direktne prijave zainteresovanih kandidata** – mogu biti upućene poštom ili lično iskazane i vrlo su čest način regrutovanja, naročito za manje složene i odgovorne poslove. Ovo je jedan od jeftinijih i jednostavnijih načina pribavljanja kandidata za upražnjena mesta, posebno za proizvodne, pomoćne i službeničke poslove;
- **ostali izvori i načini eksternog regrutovanja** – mogu biti i stručna praksa studenata i učenika, stručni skupovi, konferencije, simpozijumi, kongresi i slično.

Korišćenje eksternih izvora nosi mnogo rizika zbog nepoznanica i neizvesnosti u pogledu kvalifikacija, sposobnosti i osobina ličnosti budućih radnika i zahteva veliku opreznost i temeljitu pripremu za donošenje odluke o prijemu.

4. Selekcija kao koncept upravljanja ljudskim resursima

"*Velika je nesreća kad čovek ne zna šta hoće,a prava katastrofa kad ne zna šta može*!"
Jovan Dučić

Selekcija (engl. *selection*) je proces u kome se sa već unapred utvrđenom tehnikom i pravilima vrši izbor određenog broja kvalifikovanih kandidata kako bi se izabrali oni koji najviše odgovaraju zahtevima određenog posla. Jedno od najvažniji područja upravljanja ljudskim reursima jeste selekcija kvalitetnih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih ljudi, jer sve druge radnje i aktivnosti u organizaciji i sistemu upravljanja ljudskim resursima zavise od kvaliteta i kompetentnosti izabranih ljudi. To je više od odabira najboljih, jer bi ga trebalo gledati kao proces usklađivanja onoga šta kandidat može da uradi i želi da radi i onoga šta treba organizaciji. Odabirom odgovarajućih kandidata se ne završava proces nego je jako bitno i da se kandidat uklopi na novom radnom mestu jer će to uticati na stepen kvaliteta rada zaposlenog. Ovo usklađivanje direktno utiče na troškove obuke – treninga i operativne troškove, a važno je i za pojedinca da nije napravio pogrešan izbor.

Proces selekcije se vrši na osnovu analize posla i specifikacije izvršilaca. "Osnovni cilj selekcije jeste predviđanje budućeg ponašanja"[33] kandidata, odnosno kako će obavljati svoje radne zadatke i poslovne aktivnosti, i u kojoj meri će doprineti poslovanju same organizacije.

Poslednjih godina selekciji se posvećuje velika pažnja, prvenstveno zato što zaposlenje pogrešne osobe donosi gubitak u novcu, a sa druge strane, spuštanje standarda u zapošljavanju dovodi do toga da najbolji zaposleni odlaze, a osrednji i loši ostaju i počinju da privlače kandidate slične sebi.

Uvod u selekciju kandidata čine analiza posla i rezultati te analize, prvenstveno sam opis posla i specifikacija izvršilaca. Ukoliko to nije urađeno, selekcija kandidata postaje proizvoljna i od nje se ne mogu očekivati dobri rezultati. Drugim rečima, da bismo znali koga ćemo zaposliti na neko određeno radno mesto, moramo imati jasno izgrađene kriterijume i definisana očekivanja od budućeg

[33] Bogićević, B., (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 123

zaposlenog u smislu obavljanja radnih aktivnosti, i jedino u tom slučaju ćemo biti u mogućnosti da pronađemo najboljeg kandidata.

Osnovu selekcije predstavljaju biografski podaci o kandidatu, najčešće u formi CV-ja ili neke posebne vrste formulara. Na osnovu CV-ja poslodavci odlučuju koji kandidati ispunjavaju opšte uslove za određenu poziciju i koji će biti procenjeni na osnovu neke od metoda selekcije.

4.1. Curriculum vitae (CV)

Za buduće zaposlene izuzetno je važno da dobro prezentuju svoje sposobnosti, veštine, znanje i iskustvo, na jasan i strukturisan način-putem CV-a.
CV (Curriculum Vitae) je hronološki opis akademskih, vannastavnih profesionalnih postignuća potencijalnih kandidata.
Da bi kandidati što bolje napisali CV, potrebno je da dobro poznaju sebe, da su svesni svojih znanja i sposobnosti.
Pisanje CV-a je veoma važan korak kada kandidati apliciraju za posao. Cilj svakog CV-a je da, pre svega, zainteresuje selekcionu komisiju i da obezbedi poziv na intervju.

~Kako treba da izgleda CV?~

Ne postoji univerzalan način za oblikovanje sadržaja CV-a, ali postoji nekoliko osnovnih pravila koja treba poštovati kako bi izgledao profesionalno i kako bi postigao svoj cilj: privući pažnju poslodavca i dati mu jasne informacije, a to su:

- Preglednost
- Sažetost
- Stil
- Istinitost
- Slanje e-mail-om
- Slika

Pored ličnih podataka CV za konkurs za posao treba da sadrži i sledeće informacije:

- Formalno i neformalno obrazovanje
- Radno iskustvo – plaćeno/volontersko
- Jezičke i kompjuterske veštine
- Nagrade i priznanja
- Objavljeni (naučni) radovi
- Ostalo relevantno iskustvo i postignuća
- Preporuke (ako je traženo).

Naravno treba istaći i osobine koje ističu vašu ličnost, npr. “Veoma sam komunikativna i odgovorna osoba, spremna za timski rad i svakodnevno usavršavanje. Volim da učim, istražujem i unapređujem svoje znanje.”[34]

Veoma je bitno da izgled ne bude u suprotnosti sa sadržajem CV-a. Ako je CV neuredan, niko neće poverovati da je kandidat savesna osoba koja je ponosna na svoj rad. Uobičajeno je da CV ima 1-2 stranice.

[34] Deo teksta iz ličnog CV-a (Aleksandra Ćirić).

Slika 3: **Primer CV-a**

Marijana Petrović

Adresa:	Kralja Milana 56, 11 000 Beograd
Datum rođenja:	20.5.1980.
Telefon:	+381 11 123 45 67
Mobilni telefon:	+381 64 999 99 99
E-mail:	marijana.petrovic@gmail.com

Slika

RADNO ISKUSTVO

sep. 2004. – okt. 2008. **Telemob d.o.o., Beograd**

Menadžer indirektne prodaje

- Planiranje, organizacija i rukovođenje kanalima indirektne prodaje
- Kontrola i nadzor zaposlenih u službi
- Razvoj prodajne mreže
- Postavljanje i realizacija strategije i ciljeva prodaje
- Edukacija i nadzor zaposlenih kod distributera.

OBRAZOVANJE

2001 – 2004 **Ekonomski fakultet**, Univerzitet u Beogradu
Smer: Marketing menadžment
Zvanje: Diplomirani ekonomista

1998 – 2001 **Viša poslovna škola**, Beograd
Odsek: Porezi i carine

KURSEVI

2008 **Kurs MCSA** (Microsoft Certified Systems Administrator u obrazovnom centru CET u Beogradu)

RAD NA RAČUNARU

***** MS Office paket – napredni nivo
* Internet (svakodnevno, privatno i poslovno)

STRANI JEZIK

* Engleski jezik – napredni nivo
* Italijanski jezik – srednji nivo

LIČNE OSOBINE

* Odlične veštine u komunikaciji
* Veoma dobra sposobnost u radu sa zahtevnim klijentima
* Veoma dobre veštine pregovaranja

OSTALO

* Vozačka dozvola B kategorije

~Najčešće greške u pisanju CV-a~

Prilikom pisanja poslovne biografije trebalo bi obratiti pažnju na sledeće:

- Nedostatak osnovnih informacija;
- Gramatičke greške;
- Odabrati stil pisanja (hronološki – naglasak na profesionalni razvoj, funkcionalni – bazira se na isticanju veština ili kombinovani);
- Ni preopširno, ni prekratko (najviše dve strane);
- Ne isticati nebitne pojedinosti;
- Obavezno napisati radno iskustvo;
- Nikada ne treba lagati.

Slika 4: Primer loše napisanog CV-a

Curriculum Vita_ * **nedostaje slovo E (vitae)**

* **nedostaje slika**

Lični podaṭci: * **gramatička greška (podaci)**

Name: Petar * **mešanje srpskog i engleskog**

Surname: Petrović **jezika**

Address: Beogradska 33, 11000 Beograd * **nedostaje datum i mesto rođenja**

Tel: 011/ 123 456 7 * **nema mobilnog telefona,**

ni e-mail adrese!

Radno iskustvo:

1990-1995 Zaposlen u hotelu Slavija * **potrebno je više informacija o odgovornostima i dužnostima**

1996/97 Završen kurs iz poslovnog engleskog jezika *__prebaciti u odeljak__ **kurseva**

2000-2006 Zaposlen u hotelu Intercontinental – 2 godine recepcija; 1 godina u marketing službi; 3 godine u službi finansija *__Izgled:poravnati sa predhodnim__ **rečenicama**

*__Najpre upisati najskorije radno__ **iskustvo**

Obrazovanje:

1988/1989 Master diploma Ekonomskog fakulteta u Novom Sadu

1984/1988 Diploma Ekonomskog fakulteta u Novom Sadu-smer turizam i hotelijerstvo

1980/1984 Završio srednju školu, prosek 4,33. *__nije potrebno spominjati__ **srednju školu**

Hobi:

Gledam puno filmova. Takođe veoma me interesuju tropske ribe. *__nepotrebno__

Jezici:

Govorim veoma dobro engleski jezik. *__nejasno!Usmeni, pisani, osnovni?__

* **Nedostaje: završeni kursevi, računarsko znanje, lične osobine.**

4.2. Osnovni načini selekcije

"Osnovno pravilo je da načini selekcije moraju da ispunjavaju dva kriterijuma: *opravdanost i pouzdanost*."[35] Pod pojmom opravdanost podrazumeva se da postoji adekvatan odnos između određenog, relevantnog kriterijuma i načina na koji se vrši izbor, a pojam pouzdanost ima značenje da je kandidat dosledan, pristojan, tj. konzistentan.

Osnovni načini selekcije su:

- ⇨ formulari,
- ⇨ testovi,
- ⇨ intervju,
- ⇨ provere biografije i preporuka, i
- ⇨ fizički izgled.

Formulari predstavljaju početni korak procesa selekcije kojem pribegavaju skoro sve firme. Oni se sastoje od osnovnih podataka potencijalnog kandidata – ime i prezime, datum rođenja, adresa, telefonski broj, podaci o školovanju, radnom iskustvu i poslovnim veštinama. Dobra strana formulara je što se na jednom mestu mogu naći osnovni podaci o kandidatu, ali ovaj način selekcije ne može biti osnov za procenu kandidata, jer navođenje podataka u formularu je najčešće šturo i kratko, pa se uglavnom kombinuje sa ostalim metodama selekcije.

"*Test* predstavlja merni instrument pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet merenja testa."[36] Postoje razne vrste testova kao što su testovi sposobnosti i inteligencije, testovi fizičkih sposobnosti, testovi ličnosti, testovi simuliranja obavljanja posla, *on-line* testovi itd. Korišćenjem testova potrebno je da se smanji verovatnoća donošenja pogrešne odluke o izboru kandidata, pa se njihovom sastavljanju i primeni posvećuje posebna pažnja.

[35] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 255
[36] Bogićević, B., (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 129

Intervju je metod selekcije koji se najčešće koristi i obično je najvažniji deo procesa. “Pod intervjuom podrazumevamo usmeni razgovor ispitanika i ispitivača koji ima za cilj dolaženje do određenih podataka o ispitaniku na osnovu njegovih odgovora na postavljena mu pitanja.”[37] Intervjui su više usmereni na predviđanje ponašanja nego na stavove ili veštine, oni se smatraju najboljim testom za uočavanje socijalnih veština kao što su komunikativnost, prijatnost, ubedljivost, opšte držanje i izgled.

Provera preporuka i podataka koje kandidati navode u svojim biografijama je veoma važan deo selekcije i najčešće se obavlja kontaktiranjem nadležnih službi, bivših poslodavaca potencijalnih kandidata ili korišćenjem određenih baza podataka. Ukoliko se ovoj metod ne sprovede u procesu selekcije, budućnost organizacije se dovodi u veliki rizik, jer nikad ne znamo na šta su sve ljudi spremni da bi ispunili svoje ciljeve.

Fizički izgled – Znanje i radno iskustvo su i dalje najvažniji faktori pri dobivanju posla ali izgled/stav/celokupan utisak osobe može biti od presudanog značaja. Međutim, ako potencijalnom kandidatu izgled i pomogne u dobijanju neke važne pozicije, teško će pomoći da je zadrži ako ne pokaže i druge kvalitete. U stvarnim poslovnim situacijama, u konkretnim kompanijama u kojima ispitanici rade - osim ako se ne radi o specifičnim radnim mestima - dobar izgled ipak nije presudan. Naravno u velikoj meri zavisi i o kojoj vrsti posla reč. Ako tražene pozicije zahtevaju gotovo svakodnevnu komunikaciju sa ljudima, prezentaciju firme i njenih delatnosti, poput menadžmenta ili recepcije-kada je reč o hotelijerstvu, fizički izgled može biti presudan pri dobijanju posla. *U Srbiji nešto više od polovine žena misli da je fizički izgled žene izuzetno bitan pri zapošljavanju (tek svaka deseta veruje da spoljašnji atributi muškaraca igraju istu ulogu), sličan postotak njih ne zna da prilikom zapošljavanja poslodavac nema pravo da od potencijalnog saradnika traži podatke o bračnom stanju i porodičnom statusu, a 81 % Srpkinja uvereno je da kod nas postoji diskriminacija kada su u pitanju radna prava, pogotovo kad su u pitanju žene.*[38]

[37] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 257

[38] Preuzeto sa sajta: *www.politika.rs* (pregledano 02.4.2011.)

5. Socijalizacija kao koncept upravljanja ljudskim resursima

Izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatom ponude za posao, proces zapošljavanja nije završen. Sektor ljudskih resursa ima zadatak da novoprimljene kandidate upozna sa organizacijom, kodeksom ponašanja u njoj, sadržajem organizacione kulture, očekivanjima na poslu, kao i da obezbedi obuku kandidata za posao koji će obavljati. Sve ove aktivnosti zajedno čine proces **socijalizacije** (engl. *socialization*) novozaposlenih.

Orijentacija novozaposlenih je deo procesa socijalizacije, u kojem se novozaposleni upoznaju sa osnovnim informacijama, koje su im potrebne da bi obavili posao na zadovoljavajući način. Za početnu orijentaciju novozaposlenih, odgovorni su stručnjaci iz sektora ljudskih resursa, koji treba da novozaposlenog upoznaju sa nekim opštim informacijama: o pravima i obavezama, radnom vremenu, dužini godišnjeg odmora i sl. Tada zaposlenog preuzima neposredni rukovodilac, koji treba da mu objasni koji će posao obavljati, da ga upozna sa kolegama, da mu pokaže radno mesto i da mu pomogne da se prvih dana na poslu oseća prijatno. Proces socijalizacije se završava onog trenutka kada se zaposleni osposobi da samostalno obavlja poslove koji su mu dodeljeni. U zavisnosti od toga koliko je uspešan proces socijalizacije, toliko će novozaposleni moći efektivnije i efikasnije da obavlja svoj posao.

Iz svega navedenog zaključujemo da socijalizacija podrzumeva pružanje tri tipa informacija:[39]

- opšte podatke o svakodnevni rutinskim poslovima;
- upoznavanje s istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom ,proizvodima i uslugama;
- detaljnu prezentaciju politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima.

U nekim veoma uspešnim inostranim kompanijama, proces socijalizacije traje i do tri godine, veoma je važan i posvećuje mu se posebna pažnja.

[39] Vlahović, S., (2007),*Hotelsko poslovanje-Edukacija zaposlenih u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.95

6. Obuka i usavršavanje – faktor uspeha

Velika svetska preduzeća sve više vremena i novca ulažu u razvoj znanja i veština svojih zaposlenih, jer jačanjem performansi zaposlenih jačaju se i performanse preduzeća, odnosno stiče se konkurentska prednost nad ostalima.



"Programi obuke su usredsređeni na održavanje i poboljšanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok se programima za usavršavanje predviđa da razvijaju veštine potrebne za budući posao."[40]

[40] Vlahović, S., (2007), Projekat: *Edukacija zaposlenih u turizmu*, *Hotelsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 95

6.1. Programi obuke i stručnog usavršavanja

Sami zaposleni imaju potrebu, a i zahtev za stalnim učenjem, obukom i usavršavanjem kako bi stekli veštine i znanja koje će ih pripremiti za nove poslovne zadatke i izazove. Programi obuke (engl. *employee training*) i stručnog usavršavanja zaposlenih mogu se podeliti na pet koraka:[41]

1. ANALIZA POTREBA

✓ Utvrditi koje su posebne veštine potrebne za poboljšanje učinka i produktivnosti;

✓ Pobrinuti 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, primere i vežbe koji će biti obuhvaćeni programom obuke;

✓ Pobrinuti se da se svi materijali, kao što su vodiči za instruktore i uputstva za učesnike u obuci, međusobno dopunjuju, da su jasno napisani, i da se uklapaju u predviđeni program obuke;

✓ Osmisliti priručnik za obuku, koji treba da sadrži opis radnog mesta, prikaz programa obuke, opis onoga što se očekuje da zaposleni nauči, a ponekad i testove za samostalno testiranje.

3. POTVRĐIVANJE VAŽNOSTI OBUKE

✓ Predstaviti i proveriti program obuke;

✓ Sprovesti ispravku ako je potrebno.

4. SPROVOĐENJE PROGRAMA

✓ Ako je moguće, napraviti radionicu za obuku instruktora;

✓ Sprovesti program obuke.

[41] Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, str. 153

5. PROCENA REZULTATA

✓ Proceniti radnike koji su prošli obuku – kako reaguju, šta su naučili, kako se ponašaju i kakve rezultate ostvaruju.

Pošto se utvrdi koji vid obuke je potreban, moguće je postaviti konkretne, merljive ciljeve obuke. Ciljevi obuke, stručnog usavršavanja ili podučavanja predstavljaju opis učinka koji učesnici u obuci treba da budu u stanju da ostvare da bi se smatrali osposobljenim. U ciljevima je sadržano ono što zaposleni treba da bude u stanju da uradi pošto uspešno završi obuku. Dakle, napori instruktora i učesnika u obuci treba da budu usredsređeni na ciljeve, koji istovremeno predstavljaju merilo na osnovu kojeg će se suditi o uspehu programa obuke.

6.2. Obuka zaposlenih u hotelima

Srpsko hotelijerstvo se poslednjih godina obogatilo novim, modernim i funkcionalnim objektima viših kategorija i to ne samo u Beogradu, kao nosiocu turističke ponude Republike Srbije već i u mnogim krajevima od Subotice do Niša. Veliki broj investitora, kako domaćih tako i stranih, iskoristilo je priliku da posrnule objekte obnovi ili da naprave potpuno nove ugostiteljske objekte. Mnoge zaostale opštine su zahvaljujući novim turističkim objektima oživele i postale prepoznatljive pre svega po tim objektima. Sve se menja i prilagođava savremenim trendovima, potrebama kupaca, menjaju se paketi, ponude, jelovnici, čak i pravilnici (Kategorizacije Ugostiteljskih objekata) i strategije (razvoja turizma Republike Srbije).[42]

Međutim, veoma mali procenat naših hotela ima standarde rada u ovom segmentu poslovanja. Sa druge strane, zaposleni se ne edukuju, u njih se ne ulaže, ali ni oni sami nemaju viziju na koji način mogu doprineti poboljšanju rada svojih odeljenja, a samim tim i hotela u celini.

[42] Preuzeto sa sajta: *www.ht.in.rs* (Pregledano 24.12.2011.)

Dosadašnja praksa je pokazala da će hotelijeri, edukovati kuvare, barmene i ostale zaposlene pre svega iz segmanta poslovanja sektora Hrane i Pića, ali zaposlene iz sektora Soba, koji su nosioci posla svakog hotela, neće jer očigledno postoji ogroman problem u shvatanjima savremenog hotelskog poslovanja. Kada govorimo o sektoru soba, tu mislimo na odeljenja recepcije, rezervacija, domaćinstva, prodaje i marketinga. Ne tako davno, veliki broj hotela se predstavljao svojom kuhinjom, šefovi kuhinja su bili poznati i često su odlazili na takmičenja iz oblasti kulinarstva, kako u zemlji tako i u inostranstvu. Sve je to bilo lepo, romantično i marketinški opravdano, ali se u samom startu zapostavila jedna činjenica, da hoteli nisu restorani i kafane i da oni primarno pružaju uslugu noćenja. Opet, ne smemo zanemariti podatke koji kažu da u gradskim hotelima, restorani posluju sa gubicima i da samo zahvaljujući Banket salama i dobrom prodajom ove usluge, sektori Hrane i Pića u ovim hotelima mogu da se nadaju ostvarenju određenog profita. I ako se malo bolje udubimo u ovu tematiku i analiziramo ovaj aspekt poslovanja hotela, videćemo da veoma mali broj hotela u Srbiji ima profitabilan sektor Hrane i Pića.

Drugi, zanemareni segment poslovanja hotela u Srbiji jeste onaj važniji, onaj koji je nosilac posla, onaj bez kojeg nijedan hotel ne bi mogao funkcionisati, što nije slučaj sa sektorom Hrane i Pića koji ne mora biti u sastavu ili ponudi hotela. Sektor soba treba da pozicionira objekat, da napravi adekvatne ponude, pakete, cene, promocije, da brine o komforu gostiju, ali i o njiohovoj bezbednosti, udobnosti i zadovolji ne samo fiziološke, već i psihološke potrebe.

Kod edukacije zaposlenih na recepciji, veoma važan segment je upoznavanje zaposlenih sa politikom kuće, sa ciljevima i predviđenim poslovanjem. Ne govorimo da recepcija mora da bude nasmejana i da redovno naplaćuje gostima račune-to se podrazumeva, već da sa menadžmentom prati trendove, potrebe tržišta i prilagođava se promenama. Veliki hoteli ulažu u obuku povećanja prodaje - up-sell trening. “Jedan beogradski hotel je pre desetak godina održao obuku up-sell recepcije, plaćeno je oko 10.000 Evra i sav taj novac vratio se za nepuna dva meseca. Od tada je prošlo još 118 meseci, zamislite koliko je njihov extra prihod zahvaljujući toj obuci.”[43]

[43] Preuzeto sa sajta: *www.ht.in.rs* (Pregledano 24.12.2011.)

Obuka zaposlenih u hotelima se može definisati kao napor da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju. Efikasna obuka zaposlenih mora da bude usklađena sa identifikovanim potrebama, da se unapred planira i da obezbedi primenu iskustva učenja. Idealna je situacija u kojoj obuka zaposlenih zadovoljava kako potrebe organizacije, tako i individualne potrebe zaposlenih. Cilj je da se u kratkom roku eliminiše bilo koji deficit na strani zaposlenih.

Shvativši značaj dobre usluge, poslodavci su došli do zaključka da se u kadrove mora ulagati. Specijalizovane institucije za pružanje usluga obučavanja kadrova su postojale, ali se nisu tako brzo prilagodile potrebama hotelijera. U krajnjoj liniji, svaka ozbiljna hotelska kompanija ili svaki ozbiljniji hotel imali su svoje specifične vizije i zahteve. Kadrovske službe dobile su još jedan profil zanimanja, a to su poslovi šefa obuke ili u originalnom nazivu *Training Manager*. Zadatak novih službenika bio je obučavanje kadrova. Veće kompanije oformile su čitave timove čiji je zadatak bio da rade na pripremi specijalizovanih udžbenika namenjenih za usavršavanje kadrova. U početku su to bile vrlo bazične stvari, ali su zadovoljavale tadašnje potrebe. Kako je vreme prolazilo i potrebe su se uvećavale, a novi razvojni programi su dolazili na svetlost dana. Organizaciono kadrovske službe su dobile potpuno novu dimenziju.

Danas se pri obuci kadrova, akcenat stavlja na:

- ***Veštinu ophođenja,***
- ***Rešavanje žalbi,***
- ***Veštinu telefonske komunikacije i***
- ***Veštinu prodaje.***

Veština ophođenja (engl. *Social Skills*) je izuzetno važna za dobru komunikaciju, kako sa internim tako i sa eksternim klijentima. ”Komunikacija je krvotok svake organizacije.”[44] Kada govorimo o eksternim klijentima, prvenstveno mislimo na kolege, jer dobri međuljudski odnosi su baza dobre usluge. Ukoliko se unutar kolektiva ne oseća pozitivan duh i timski rad, od dobre usluge se malo može očekivati.

Rešavanje žalbi (engl. *Complaints Handling*) – Žalba gosta je prilika da nesto naučimo i da poboljšamo svoju uslugu, a ne prilika da onaj koji je napravio grešku zbog toga ispašta. Komentar gosta, pa makar bio i negativan, je ono što nam je potrebno, jer ukoliko nam makar jedan nezadovoljan gost ode, a da nam to nije saopštio, to je sasvim sigurno jedan gost manje i mnogo više negativne reklame. Zato od negativnog mišljenja ne treba bežati već se sa njim treba suočiti. Izvinjenja gostu nisu dovoljna, akcija je ono što je potrebno i što će rešiti svaki, pa i najmanji problem.

Veština telefonske komunikacije (engl. *Telephone Skills*) – Telefon je izum bez kojeg se danas ne može zamisliti komunikacija. Svako ko želi da pruži vrhunsku uslugu mora adekvatnu pažnju posvetiti i ovoj tematici, koja nam se možda na prvi pogled čini trivijalnom, ali je od velikog značaja za poboljšanje sveopštog utiska. Standardizacija javljanja na telefon je deo imidža svake veće kompanije, a pored toga, boja glasa, način izgovora, tonalitet je nešto što se ne mora steći, već se može i naučiti. Često takve stvari zapostavljamo, a ophođenje preko telefona je često veoma značajnije nego direktan kontakt sa gostima. U situaciji kada je gost pred nama lakše nam je da profesionalno ostavimo dobar utisak; preko telefona, to je izuzetno teško. Poruke i rezervacije su u ugostiteljstvu svakodnevna pojava. Kako i na koji način to obaviti a da utisak ostane povoljan, uči se upravo na ovom tipu obuke.

[44] Čerović, S., (2003), *Menadžment u turizmu*, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad, str. 245

Veština prodaje (engl. *Selling Skills*) – dobar prodavac se ne ogleda u veštini da gostu proda po svaku cenu bilo šta ili da proda najskuplju stvar. Dobar prodavac se ogleda u tome da gost kome je prodao ima osećaj zadovoljstva i da se zbog toga ponovo vrati. To je *veština prodaje*. Umetnost je znati prodati. Veliko ulaganje na ličnom planu je neminovno kod svakog ugostitelja, kako bi mogao da se upusti u ovakvu avanturu, jer nespreman prodavac može i sebi i kompaniji da nanese samo štetu. U velikim hotelskim lancima veoma često se organizuju tzv. „Up-Selling“ kampanje. Odrede se proizvodi koje treba prodavati ili proizvodi koje treba ponuditi kao prilog onoga što su gosti već naručili. Tu pre svega treba voditi računa da se izbegne preteranost nuđenja, a tu ova veština dolazi do pravog izražaja.

Anketa je pokazala da je srž problema upravo nekvalitetna obuka ili je čak nije ni bilo. Većina ispitanika je navela neljubaznost osoblja kao glavni problem nezadovoljstva uslugom, zatim nekulturno ponašanje i nestručnost u obavljanju posla.

Moram da pohvalim akciju koja se od oktobra 2011.godine sprovodi u hotelu Slavija i Slavija Lux. Naime, hotel Slavija je angažovala jednog od, trenutno, najboljih stručnjaka iz oblasti hotelijerstva na ovom području. G-din Radomir Samčević je direktor agencije HT za konsalting i menadžment iz oblasti hotelijerstva i turizma. Dugugodišnje iskustvo na poslovima u hotelskoj industriji, a između ostalog i kao trener i predavač velikog broja edukacija, a potom i na rukovodećim poslovima u hotelijerstvu, kao i svakodnevno profesionalno usavršavanje doprineli su da je obuka kvalitetna, sveobuhvatna i pomaže u poboljšanju rada u ovom segmentu poslovanja. Obuka je nastala na osnovu svetskih standarda rada internacionalnih hotelskih lanaca, prilagođenih potrebama lokalnog tržišta, koncipirana po marketinškom konceptu poslovanja.

Prisustvovala sam predavajima G-dina Samčevića i sa zadovoljstvom bih preporučila svim budućim hotelijerima. Veoma su korisna, zanimljiva i svakako poučna.

7. Ocena učinka zaposlenih i utvrđivanje nadoknade

Proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja rezultata i radnog ponašanja zaposlenih radi ostvarivanja organizacijskih ciljeva, zasnovan je na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procene.

Ocena učinka zaposlenih (engl. *performance evaluation*) je formalizovan i strukturiran proces vezan za određeni vremenski period, merenje, ocenjivanje i usmeravanje njihovih karakteristika i rezultata i njihovog ponašanja.
Performansa (učinak) je merljiv rezultat koji je ostvaren ili ponašanje koje je nephodno za obavljanje određene aktivnosti u definisanom vremenu.

Ocenjivanjem performansi zaposlenih ostvaruju se 2 veoma značajna cilja:

1. povećava se motivacija za rad i
2. utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih - vrednovanjem radne uspešnosti obezbeđuje se povratna informacija o radnom ponašanju, na osnovu koje se donose mnoge odluke u HR.

U praksi se najčešće polazi od osnovnih dimenzija posla, a to su: kvalitet, kvantitet, ispunjenje vremenskih rokova, poštovanje budžeta, samostalnost u radu i interpersonalni uticaj. Najčešće se ocenjuju lične karakteristike zaposlenih, ponašanje na poslu i rezultati posla. Danas su u svetu najrasprostranjenije ocene performansi bazirane na kompetencijama (timski rad, izgradnja tima, komunikacija, rešavanje problema, donošenje odluka, vođstvo, kreativnost itd.) na svim nivoima u jednom preduzeću. “Ocena učinka se najčešće radi na kraju godine kada se isplaćuju bonusi, organizuju naređenja i sl.”[45] U srpskim kompanijama ova funkcija je još uvek nova i potrebna je edukacija zaposlenih o ciljevima i rezultatima ocene.

[45] Tomašević, V., (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, str. 54

8. Kompenzacija zaposlenih i beneficije

Ljudski rad može da ima različite motive. Ne treba zanemariti činjenicu da je često reč o fizičkoj ili intelektualnoj aktivnosti s ciljem ličnog ispunjenja, bez materijalnih prohteva. Međutim, u savremenom svetu, novac kao motivacioni faktor ljudskog rada ima izuzetnu važnost, pre svega zato što predstavlja sredstvo za zadovoljavanje širokog spektra ljudskih potreba, bez obzira na to da li je u pitanju dostizanje određenog društvenog statusa ili rešavanje egzistencijalnih problema.

"Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji jeste da uskladi individualne interese zaposlenih i strategijske ciljeve preduzeća kroz privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspeha preduzeća u kojem rade."[46]

Kompenzacije ili **zarade** (engl. *compensations*) predstavljaju one forme materijalnog davanja zaposlenima koje nadoknađuju njihov uloženi trud i zalaganje. Kompenzacije su jedan od ključnih faktora upravljanja ljudskim resursima i povezuju sve funkcije menadžmenta ljudskih resursa. Postoje sledeći oblici zarade: direktni i indirektni oblici zarade.

U **direktne oblike zarade** (engl. *direct compensation*) spadaju: osnovna plata, povećanje plate radi održavanja kupovne moći, zarade bazirane na perfomansama. Veoma je bitno da direktni oblici zarade imaju sledeća tri ključna elementa:

- ✓ potrebno je da nagrađuju kvalitetan rad;
- ✓ važno je da potvrde vrednosti o nezaobilaznog značaja za svaku organizaciju, a to su prvenstveno znanje, sposobnost i efikasnost;
- ✓ bitno je da neposredne materijalne kompenzacije povezuju individualne i kolektivne ciljeve i interese u raznim formama ljudskog rada.

[46] Bogićević, B., (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 267

Indirektni oblici zarade (engl. *indirect compensation*) predstavljaju one zarade koje se ne primaju "na ruke", ili se primaju odloženo, a imaju materijalnu vrednost a to su: beneficije i pogodnosti.

Beneficije (engl. *benefits*) "predstavljaju element zarade koji ima za cilj da zaposlenima i njihovim porodicama obezbedi sigurnost"[47] a to su zdravstvena, penziona i socijalna zaštita, odnosno osiguranje. One su dobrovoljni i neobavezni izdatak preduzeća (organizacija). Klasifikuju se u četiri grupe, zavisno od toga da li se odnose na:

- *sigurnost i zdravlje zaposlenih* (dodatno zdravstveno i penziono osiguranje, životno osiguranje itd.);
- *slobodno vreme zaposlenih* (godišnji odmori, dopusti za stručno usavršavanje itd.);
- *kvalitet rada i života zaposlenih* (stipendije, profesionalna odeća, prevoz i dr.);
- *posredne privilegije i olakšice* (npr. pristup određenim zatvorenim klubovima).

Pogodnosti (engl. *perquisities*) "predstavljaju element zarade koji je vezan za status i statusna obeležja i obuhvata razne oblike: besplatna ishrana ili ishrana po beneficiranim cenama, korišćenje službenog automobila, besplatna rekreacija, korišćenje mobilnog telefona i sl."[48]

Sistem nagrađivanja zaposlenih (engl. *reward system*) razvile su sve uspešne firme. On se može manifestovati na različite načine: mogućnošću napredovanja i preuzimanja atraktivnih radnih mesta, korišćenjem službenih automobila, kliznim radnim vremenom, ali i čisto finansijskim stimulacijama – bonusima, honorarima, poslovnim karticama, osiguranjem, pozajmicama, kao i participacijom u upravljanju ili ulaskom u partnerstvo s poslodavcem. Najvažnije je napraviti kvalitetan sistem nagrađivanja, da bi stimulacije imale efekat.

[47] Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., (2006), *Organizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 480
[48] Bogićević, B., (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 268

9. Napredovanje u karijeri

"Sve je moguće, sve je na dohvat ruke, samo se čovjek ne smije predati."
Meša Selimović

Za svakog zaposlenog, u određenoj organizaciji, napredovanje u karijeri je izuzetno važna stavka koja predstavlja posebnu motivaciju i povećanje ambicioznosti kod svakog pojedinca. Pre svega treba objasniti šta se podrazumeva pod pojmom karijera, kako bi shvatili koliki značaj nosi upravljanje karijerom zaposlenom. "Karijera predstavlja niz pozicija na kojima osoba radi u toku svog života, ali i iskustva koja se na tim pozicijama steknu." [49] Karijera se gradi u skladu sa ličnim interesima i ciljevima svakog zaposlenog i nije vezano za jedno preduzeće. U sticanju karijere pronalazimo nekoliko faza:

▪ ***Priprema i zapošljavanje*** – do 25. godine života (u Srbiji ova faza može da traje i do 30. godine života) – Glavni ciljevi su razvoj profesionalnog imidža, procena alternativnih profesija, pravljenje inicijalnog izbora i isticanje odgovarajućeg obrazovanja, prikupljanje ponuda za posao, i izbor odgovarajućeg posla na osnovu prikupljenih informacija;

▪ ***Rana karijera*** – do 40. godine života – Ciljevi ove faze su učenje posla, organizacionih pravila i normi ponašanja, uklapanje u izabranu profesiju i organizaciju, povećanje kompetentnosti, ostvarivanje ličnih ciljeva;

▪ ***Zrela karijera*** – do 55. godine života – Ciljevi su procenjivanje rane karijere, reafirmisanje ili modifikovanje ličnih ciljeva, izbor ciljeva koji su adekvatniji srednjem starosnom dobu, održavanje produktivnosti rada; i

▪ ***Kasna karijera*** – do penzionisanja – Glavni ciljevi su održavanje produktivnosti na poslu, održavanje samozadovoljstva, priprema za penzionisanje.

[49] Tomašević, V., (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd, str. 11

9.1. Upravljanje karijerom zaposlenih u hotelskom preduzeću

Upravljanje karijerom (engl. *career management*) "podrazumeva sve aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojoj radi, kako bi pre svega postali svesni svojih sposobnosti, znanja, veština i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i napredovanja u njoj."[50]

Pojedine faze u razvoju karijere u hotelijerstvu su kritične za tok karijere. To je druga faza u kojoj se pojedinac prvi put zapošljava, kada direktno iz školskog ulazi u organizaciono okruženje. Obično mladi ljudi imaju inflaciona očekivanja o organizaciji, poslu, uslovima, pa se u ovoj fazi najčešće suočavaju sa prvim razočarenjima. Zato je od izuzetnog značaja socijalizacija novozaposlenog koja se nažalost retko sprovodi u srpskom hotelijerstvu.

Sledeća kritična faza je faza zrele karijere budući da se ljudi u tom starosnom dobu suočavaju sa krizom prelaznog doba i u ovoj fazi dolazi do trenutka stagniranja dok se mogućnosti za dalje napredovanje smanjuju, a zbog velikog intenziteta radnog angažovanja posustaje i životna snaga. Menadžment ljudskih resursa bi trebalo da posveti posebnu pažnju zaposlenima u ovoj fazi i omogući im dobar sistem nagrađivanja kako bi ih stimulisali i tako im pomogli da napreduju koliko god mogu. Na primer, ukoliko hotel raspolaže wellness centrom, poklon vaučer zaposlenom nekoliko puta godišnje bi bio odličan menadžerski potez za postizanje motivacije.

Poslednja faza u razvoju karijere za pojedince možda predstavlja i najkritičniju fazu, u kojoj nastoje da održe svoju raniju produktivnost i u kojoj se polako pripremaju za odlazak u penziju. Hotelijeri obično pripremaju različite programe kako da pomognu starijim radnicima uz identifikovanje njihovih potreba, razvoj planova penzionisanja, uvođenje fleksibilnog radnog vremena, itd. U ovoj fazi životnog doba, zaposlenima veliki problem predstavlja dolazak na posao i povratak sa posla, što bi menadžment ljudskih resursa mogao da reši kroz obezbeđivanje prevoza (koji inače

[50] Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 281

koriste za goste, razni shuttle bus-i, službena kola i sl.), to ne predstavlja veliki trošak za hotel koliko doprinosti motivaciji zaposlenih.

U hotelima postoje različiti programi razvoja karijere od kojih su najpopularniji sledeći: samostalno planiranje karijere, individulano savetovalište, informacione usluge, inicijalni programi zapošljavanja, programi organizacionog ocenjivanja, razvojni programi. O efikasnosti pojedinih programa se još uvek ne može zaključivati sa velikom sigurnošću, zbog malog broja istraživanja.

Naravno, programi razvoja karijere imaju različite efekte na različite grupe u organizaciji: zaposlene, menadžere, stručnjake u sektoru ljudskih resursa i hotel kao celinu. Zato su i perspektive ocene efikasnosti pojedinih programa različite od strane različitih grupa. Za zaposlene oni imaju smisla ukoliko organizacija pokaže ozbiljnu nameru da ih sprovodi i ukoliko im se pruži prilika da sa svojim rukovodiocima razgovaraju o svojim ciljevima. Za menadžere su programi efikasniji ukoliko im kreiraju potrebne sposobnosti i veštine neophodne da ostvare postavljene ciljeve. Za organizaciju su efikasni ukoliko posluže stvaranju veće atraktivnosti hotela, u našem slučaju, u privlačenju kvalitetnih ljudi. Za sektor ljudskih resursa pozitivni efekti se ogledaju i u uspostavljanju čvršće veze sa linijskim menadžerima.

Da bi programi razvoja karijere bili uspešni, neophodno je da budu integrisani i podržani od strane ostalih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, jer svi zajedno imaju istu funkciju, a to je *usklađivanje potreba pojedinaca i organizacije*.

10. Navike uspešnih profesionalaca

"Mi smo ono što iznova činimo. Vrlina, dakle, nije delo već navika."
Aristotel

Ako razmišljate na način na koji to čine uspešni ljudi i usvojite navike koje su ih dovele do uspeha, i vi možete postati uspešni.

"Naviku možemo da definišemo kao presek znanja, veštine i želje. Znanje je teoretska paradigma, šta činiti i zašto. Veština je kako činiti. Želja je motivacija, želeti činiti. Da bismo u životu stekli naviku, potrebno je da imamo sve troje."[51]

Istraživanjem kroz anketu pokazalo se da su svi uspešni ljudi:

1. Ambiciozni - Oni vide sebe kao sposobne da budu najbolji – kao osobe koje imaju kapacitet da budu zaista uspešne u onome što rade.

2. Hrabri - Uspešni ljudi rade na suočavanju sa strahovima koji parališu većinu ljudi. Dva najveća neprijatelja za postizanje uspeha su strah i sumnja. Uklanjanje straha i sumnje je od ključnog značaja.

3. Posvećeni - Najuspešniji ljudi u svakoj oblasti su potpuno posvećeni. Oni veruju u sebe, oni veruju u svoj posao, oni veruju u svoje usluge – oni imaju snažno, veoma izraženo verovanje.

4. Pripremljeni - Oni razmatraju svaki detalj unapred. Da bi se bilo na vrhu potrebno je uložiti dodatne napore. To zahteva preduzimanje stvari koje prosečna osoba nije spremna da uradi. To zahteva ulaganje žrtava koje obična osoba nije spremna da načini. Ali razlika koju to na kraju čini je ogromna.

[51] Covey, S.,R., (2006), *Sedam navika uspešnih ljudi*, Alnari d.o.o., Beograd, str.51

5. *Oni neprestano uče -* Uspešni ljudi shvataju da ukoliko konstantno ne napreduju, oni nazaduju. Oni čitaju, prate svoje oblasti, oni se podvrgavaju dodatnom usavršavanju putem treninga, kurseva i stalnog ulaganja u sebe. Profesionalci i ljudi gladni uspeha i napredovanja nikada ne prestaju sa učenjem.

6. Odgovorni - Uspešni ljudi vide sebe kao predsednike svojih sopstvenih preduzeća za pružanje ličnih usluga. Vrhunski uspešni ljudi imaju stav da su sami svoji sopstveni zaposleni.

Autor knjige “Sedam navika uspešnih ljudi”, Robert Covey tvrdi da najefektivniji ljudi danas imaju sledećih sedam navika koje im omogućuju da budu efektivni u svojoj sredini:

1. **Proaktivno ponašanje u svojoj sredini** – Proaktivnost je stepenica iznad preuzimanja inicijative. Za svoje ponašanje ne treba kriviti okolnosti ili uslove, već se ponašati na osnovu svesnog izbora baziranog na vrednostima. Proaktivni ljudi prepoznaju sopstvene odgovornosti u onome što im se događa.

2. **Početak od konačnog cilja** – Označava početak sa znanjem kuda idemo kako bi znali gde se nalazimo i da bi znali kako da se krećemo prema cilju. Pre nego što nešto krenemo da radimo, treba napraviti plan, koji je, podložan promenama prema krajnjem cilju. Što znači da pri izboru karijere treba napraviti i utvrditi plan. Kao što preduzeća imaju svoju misiju i ljudi mogu da izgrađuju svoju, ličnu misiju – šta žele da budu i koje su vrednosti na kojima se baziraju. U centru našeg kruga uticaja se koncetrišu naše vizije i vrednosti, pozitivne principe kao osnova za put prema cilju.

3. **Određivanje prioriteta i delegiranje** – Ova navika predstavlja ostvarenje prve dve navike. Nezavisna volja, odnosno sposobnost donošenja odluka je sposobnost koja je odgovorna za upravljanje sobom. Veoma bitne stavke su, prema Kaviju, upravljanje životom i vremenom. Delegiranje je dodjeljivanje poslova pojedincima ili timovima. Efikasno delegiranje daje poslove ljudima koji su najbolje obučeni da ih urade i daje im odgovarajući nivo slobode da završe posao na najefikasniji i najproduktivniji način.

4. **Pružanje prilike i drugima da profitiraju** – Uspešna međuzavisnost može da se izgradi samo na temeljima istinske nezavisnosti, odnosno lična pobeda prethodi javnoj pobedi. Ali da bi došli do lične pobede, moramo upravljati svojim životom, moramo imati ličnu viziju i misiju. Poverenje je jedna od ključnih reči koja stvara dobre odnose u poslovanju.

Poverenje se gradi, a bitne uloge u stvaranju poverenja su:
- razumevanje;
- obraćanje pažnje na sitnice;
- držanje obećanja;
- pojašnjavanje očekivanja;
- pokazivanje ličnog integriteta;
- iskreno traženje oproštaja – priznanje greške.

5. **Težnja ka prevashodnom razumevanju drugih** – Da bi se ostvarila uspešna komunikacija moramo da sagovornika slušamo i razumemo. Neophodna je izgradnja empatijskog slušanja na bazi iskrenosti i poverenja.

6. **Održavanje timskog rada i sinergije** – Ova navika predstavlja vrhunac aktivnosti čoveka. Sinergijska komunikacija podrazumeva unošenje sebe i izražavanje novih opcija i mogućnosti. Često se dešava da veliki potencijali ostaju neiskorišćeni i nerazvijeni. Neuspešni ljudi su uglavnom ljudi neiskorišćenih potencijala.

7. **Odabir aktivnosti za lični odmor i rekreaciju** – Navika koja čuva i ojačava najveću vrednost koju posedujete-sebe. U pitanju je obnova četiri dimenzije naše prirode:

- *fizička* – zdrava ishrana, odmaranje, opuštanje i vežbanje;
- *duhovna* – meditacija, čitanje knjiga, slušanje muzike;
- *mentalna* – čitanje, razmišljanje o novim stvarima, analiza, pisanje;
- *društvena/emotivna dimenzija* – fokusira se na principima međuljuskog vođstva, empatijske komunikacije i kreativne saradnje.

Proces samoobnove mora da obuhvati sve dimenzije inače nije potpun.

- TREĆI DEO -

INFORMACIONI SISTEMI U GLOBALNOM POSLOVANJU

~Informacije i znanje su termonuklearna konkurentska oružja našeg doba.~

Tomas A. Stewart

1. Razvoj informacionih sistema u poslovanju

– definicija, pojam i značaj

Od 1960-ih ubrzani razvoj informacione tehnologije i kompjutera proširio se gotovo na sve oblike življenja, a neke od najplodnijih primena zabeležene su u uslužnim industrijama, računovodstvu, bankarstvu, maloprodaji kao i u hotelima.

„**Informacioni sistem je komplet međusobno povezanih komponenata koje sakupljaju, obrađuju, memorišu i distribuiraju informacije radi podrške donošenju odluka i kontroli u jednoj organizaciji.**"[52]

Oni predstavljaju jedan od glavnih alata koji su na raspolaganju menadžmentu preduzeća za dostizanje operativne izvrsnosti, razvoj novih proizvoda i usluga, poboljšavanje odlučivanja i ostvarivanje konkurentske prednosti. Karakteristika informacionih sistema je multidisciplinarnost jer se koriste u svakom segmentu jednog preduzeća.

Promene u menadžmentu, poslovnim procesima i tehnologijama, a posebno stalna bujica inovacija u informacionim tehnologijama (npr. pojava *cloud computing-a,* rast mobilne digitalne poslovne platforme, korišćenje društvenih mreža itd.) transformisala je tradicionalni poslovni svet i otvorila jedan ceo novi svet poslovanja. Ove inovacije većinom nastale u poslednjih nekoliko godina, omogućile su preduzetnicima i inovativnim tradicionalnim preduzećima da stvore nove proizvode i usluge, razviju nove poslovne modele i transformišu svakodnevni način vođenja posla. Takođe treba pomenuti i e-komerc čija upotreba raste sa stopom od 15% na godišnjem nivou. Pored već poznate prodaje robe i usluga, novo lice e-komerca za 21.vek oličeno je u društvenim mrežama kao što su Facebook, MySpace, Skype, YouTube, Second Life itd. Sa novim mobilnim telefonim, bežičnim Wi-Fi mrežama velike brzine, laptop računarima, upravljanje privrednim organizacijama je u znatnoj meri olakšano. Rast moćnih centralnih kompanijskih informacionih sistema sa ogromnom količinom podataka i informacija omogućava menadžerima *online* pristup važnim informacijama koje im trebaju za tačno i blagovremeno odlučivanje.

[52] Bagarić, I., (2010), *Menadžment informacionih tehnologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.157

2. Cilj, komponente i funkcije informacionog sistema

2.1 Cilj IS-a

Osnovni cilj informacionog sistema sastoji se u stvaranju preduslova za bolje funkcionisanje poslovnog sistema a time i postizanje boljih rezultata poslovanja. Svi drugi ciljevi proizilaze iz ciljeva poslovnog sistema i sa njima moraju biti usklađeni. Na osnovu takvih ciljeva, postoji niz zadataka informacionog sistema od kojih su najznačajniji:

- Stvaranje adekvatne baze podataka i informacija za potrebe optimalnog informisanja subjekata odlučivanja;
- Razvoj metoda naučnog odlučivanja i podrška procesima odlučivanja;
- Uspostavljanje optimalne organizacije obavljanja informacionih delatnosti.[53]

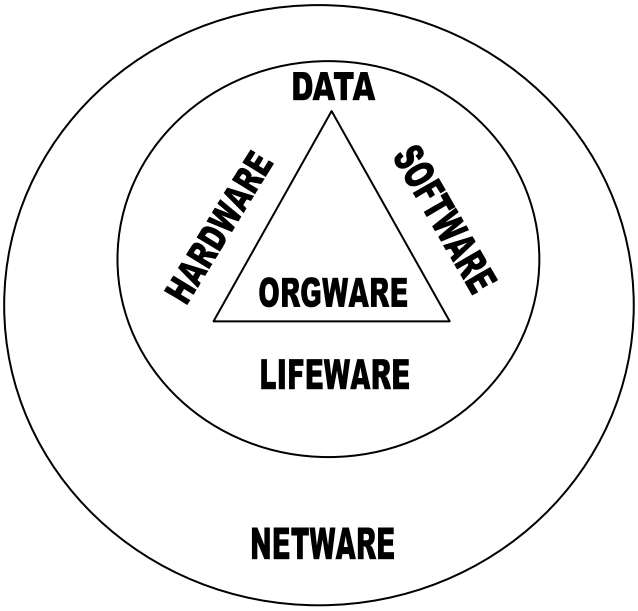
2.2. Komponente IS-a

Osnovne komponente koje čine strukturu IS-a su:

1. Hardware - materijalno/tehnička osnova, odnosno fizičke jedinice računarskog sistema za obradu i prenos podataka;
2. Software - nematerijalna/programska osnova koju čine ukupnost svih programa;
3. Orgware - organizacioni postupci, metode i upustva kojima se sve komponente povezuju u funkcionalnu celinu;
4. Lifeware - kadrovska osnova koju čine ljudi korisnici kao i profesionalno i specijalističko informatičko osoblje;
5. Data - podaci, informacije i znanja, shvaćeni kao resurs; i
6. Netware - računarske mreže za povezivanje računara u cilj razmene podataka i komunikacije između fizički udaljenih računara.

[53] Krsmanović, S., Mandić, D., (1995), *Menadžment informacionih sistema*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 21

Slika 1.: Komponente IS-a



Izvor: Krsmanović, S., Mandić, D., (1995), Menadžment informacionih sistema, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 23

2.3. Funkcije IS-a

Osnovna funkcija informacionig sistema je **odlučivanje** koja u sebi inkorporira informisanje i dokumentovanje.[54]

Funkcija informisanja - Informacioni sistem svojim informisanjem osigurava relevantne informacije za operativno i razvojno upravljanje organizacijom. To implicira da se funkcija informisanja ostvaruje u svrhu upravljanja organizacijom, dok je funkcija upravljanja, kao hijerarhijski najviša funkcija organizacije, po svojoj suštini, takođe, informacioni proces. Iz tog razloga je funkcija informisanja od fundamentalnog značaja za ocenu kvaliteta informacionog sistema. Najviši nivo razvijenosti imaju kompjuterizovani informacioni sistemi koji su orijentisani na podršku odlučivanju i upravljanju.

[54] Krsmanović, S., Mandić, D., (1995), *Menadžment informacionih sistema*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, str. 22

Funkcija dokumentovanja - Za sve aktivnosti organizacije neophodno je obezbebediti dokumentacionu podlogu putem informacionog sistema. Dokumentaciona podloga, odnosno dokumentacija, je rezultat potreba i zahteva subjekata iz okruženja, jer ona čini kontrolu i razmenu informacija uopšte. Takođe je neophodno obezbediti mogućnost revizije poslovanja u svakom trenutku kako bi se mogli rekonstruisati poslovni događaji. Ovo je naročito značajno kod informacionih sistema kod kojih se kontiranje i knjiženje poslovnih događaja obavlja automatizovano.

3. Proces informisanja

Ne tako davno, traženje, upoređivanje i sortiranje informacija se obavljalo ručno što je predstavljalo dug i skup proces. Podaci bi se obično zapisivali na papir i čuvali u registrima u posebnim prostorijama, što je zahtevalo puno prostora i materijala. Klasifikacija i pretraga, kao i sam prenos informacija je predstavljao veliki problem.

Razvoj informacione tehnologije omogućio je velike promene u procesu informisanja. Danas, proces informisanja predstavlja proces stvaranja informacije obradom podataka uz pomoć informacionih tehnologija.

Proces informisanja sastoji se iz sledećih sedam koraka:

- **Prikupljanje** – definisanje potrebnih podataka, identifikovanje izvora podataka, izbor načina prikupljanja i samo prikupljanje podataka.

- **Organizovanje** – proces koji uređuje, predstavlja i formatizuje podatke za korišćenje u ostalim procesima informisanja.

- **Analiza** – tumačenje podataka i njihova transformacija u informaciju.

- **Čuvanje** – odnosno skladištenje podataka putem magnetnih diskova, magnetnih traka, hard diskova itd.

- **Obrada** – putem mikroprocesora računara.
- **Primanje i prenošenje** – predstavlja transfer podataka unutar i između informacionih sistema. Osnovni uslov za razmenu podataka je kompatibilnost komunikacionih protokola.

- **Prikazivanje** – odnosno prezentacija informacije iz informacionog sistema.

- ČETVRTI DEO -

INFORMACIONI SISTEMI U HOTELSKOM POSLOVANJU

1. Značaj informacionih sistema za hotelijerstvo

Savremeno vođenje poslovanja preduzeća mora biti zasnovano na ažurnim i validnim informacijama. Informacije kojima se definišu struktura i funkcionisanje sistema obuhvataju podatke o pojedinačnim delovima preduzeća, kao što su:[55]

- Ljudi, sredstva i predmeti rada koji se u procesu rada troše ili stvaraju;
- Podaci o organizaciji, proizvodima, uslugama, primenjenoj tehnologiji, podeli rada.

Sa porastom preduzeća poslovanje postaje kompleksnije, a samim tim rastu i potrebe da se poslovanje obuhvati kvalitetnim informacionim sistemom. Da bi organizacije dobile neophodne informacije za različite svrhe, one moraju da razviju svoje specifične informacione sisteme. Informacioni sistem predstavlja formalni – pisani, najčešće u novije vreme elektronski sistem za obradu podataka i informacija u okviru organizacije. Postojanje elektronskih sistema omogućava prikupljanje, organizovanje, obradu, čuvanje i distribuciju velikog broja podataka. Drugim rečima - informacioni sistem obuhvata poslovno-tehničke informacije koje se mogu javiti u preduzeću, a njegovo postojanje ima za krajnji cilj ekonomično i efikasno upravljanje, uz korišćenje računarske tehnike.

Iznenadila sam se kada sam, na razgovoru za posao, saznala da u 21. veku hotel Slavija Lux 4* još uvek ne poseduje informacioni sistem poslovanja. Hotel Slavija lux se nalazi na, mogu slobodno reći, jednoj od najboljih lokacija grada, što je ujedno i najvažnija stavka jednog hotela. Međutim, neposedovanje informacionih tehnologija, ovom hotelu znatno smanjuje kvalitet usluge. Potrebno je više vremena, prostora, materijala ali i zaposlenih, da bi sve funkcionisalo bez premca. Poslovni svet, što je ujedno i ciljna grupa ovog hotela, nema vremena na pretek pa će u većini slučajeva da se opredeli za drugi hotel prilikom ponovnog dolaska u Beograd.

[55] Preuzeto sa: *www.link-elearning.com* (pregledano 14.8.2011.)

„Upravljanje hotelskim poslovanjem je danas nemoguće zamisliti bez upotrebe jednog inteligentnog informacionog sistema sa elementima elektronskog poslovanja.“[56] Takav sistem treba da sadrži elemente i transakcionog i analitičkog sistema sa Web funkcionalnostima. Konstantno unapređivanje ovakvog sistema osigurava kvalitet i vrednost usluga i procesa hotela.

Nova tehnologija je:[57]

- **brza** – a brzina je u hotelima važna (reakcije na upite gosta, putničkih agencija ili turoperatora koji se rapituju o raspoloživim sobama, učinka na rezervacije, povezivanje rezervacija s registracijom gostiju, njihovom potrošnjom te plaćanjem računa);
- **tačna** – npr. prodaja pića utiče na gotovinu ili račun izdan gostu, zalihu alkoholnih pića i analizu hotelskog prihoda u pojednakoj meri;
- **jeftina** – mogućnost umreživanja više kompjutera znatno smanjuje troškove preduzeća, a olakšava rad i komunikaciju između preduzetnika.

Neophodnost IT-a u hotelijerstvu proizlazi iz:

- potrebe modernizacije upravljanja hotelom,
- mogućnosti pravovremenog uočavanja svih promena na tržištu,
- mogućnosti povećanja produktivnosti rada i snižavanja troškova rada,
- osavremenjivanja profesionalnog rada u hotelijerstvu,
- osiguravanja rasta kvaliteta i raznovrsnosti profesionalnih hotelskih usluga.

[56] Njeguš, A., (2011), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 149
[57] Medlik, S., Ingram, H., (2002), *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb, str. 169

Efekti primene IT-a u hotelijerstvu:

DIREKTNO MERLJIVI EFEKTI PRIMENE IT-a U HOTELIJERSTVU	INDIREKTNO MERLJIVI EFEKTI PRIMENE IT-a U HOTELIJERSTVU	NEMERLJIVI EFEKTI PRIMENE IT-a U HOTELIJERSTVU
• **smanjenje zaliha sirovina materijala;** • **povećanje obima usluživanja gostiju;** • **skraćenje trajanja pripremnih radova u svim procesima u hotelu;** • **smanjenje broja poslovnih procesa i dokumenata;** • **povećanje obrtaja tekuće imovine i povećanje likvidnosti.**	• **brža izrada analiza i izveštća o poslovanju;** • **izrada većeg broja mogućih alternativa;** • **povećavanje raspoloživosti poslovnih informacija.**	• **poboljšavanje organizovanosti hotelskog sastava u celini;** • **utvrđivanje tokova informacija između menadžmenta i operativnog osoblja;** • **poboljšavanje kvaliteta usluge u hotelu;** • **standardizacija procesa, procedura i postupaka.**

2. Hotelski informacioni sistem

U odnosu na druge sektore u turizmu, hotelijerstvo je relativno kasno počelo da uvodi informacione tehnologije. „Prvi računarski rezervacioni sistem bio je „Holidex“, hotela Holiday Inn, koji je 1987. godine obuhvatio sobe u preko 1900 hotela širom sveta, ažurirajući godišnje 30 miliona noćenja po osobi.“[58]

HIS (Hotelski Informacioni Sistem) je sveobuhvatno rešenje koje pokriva sve segmente hotelskog poslovanja:

1. **Prodaja-Rezervacija**

Kojom se na brz i efikasan način vrši pretraga slobodnih soba, raspoloživih paketa, omogućava maksimalna prodaja hotelskih kapaciteta uz najpovoljnije komercijalne uslove.

[58] Njeguš, A., (2011), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 150

2. **Recepcija**

Rezervacija, check in, check out, otkaz rezervacije, promena sobe, produženje rezervacije, promena paketa, automatsko evidentiranje dodatnih usluga, blagajna, automatsko vođenje žurnala, dnevnih izveštaja, generisanje radnih naloga za održavanje, generisanje dnevnog naloga kuhinji, kreiranje naloga,...

3. **e-Booking**

Upravljanje korisničkim portalom, samostalno ažuriranje podataka o hotelima i resursima, cenovnici, potvrde rezervacija, izveštavanje o potvrđenim i odbijenim rezervacijama, upload slika i multimedijalnih datoteka, upravljanje internom mailing listom, pregled logova.

4. **Management system - Business Intelligence /BI/**

BI je skup metodologija i softverskih alata koji omogućava korišcenje podataka iz baze i njihovo pretvaranje u informacije potrebne za donošenje poslovnih odluka.

WEB Hotel je distribuirani informacioni sistem za upravljanje hotelom koji radi 24x7. Namenjen je hotelima koji nemaju infrastrukturu neophodnu za samostalno hostovanje HIS-a, a žele da svoje poslovanje prate na brz, efikasan i moderan način. WEB Hotelu se pristupa putem Interneta kroz zaštićeni kanal i osim Internet pretraživača nije potrebna nikakva dodatna instalacija softvera.

Na izbor adekvatnog hotelijerskog informacionog sistema utiču mnogi faktori kao što su veličina hotela, namena, lokacija, usluge itd. Neophodno je voditi računa da sistem ispunjava strateške ciljeve hotela, kao što su:

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

U nastavku ću navesti neke od savremenijih hotelskih informacionih sistema koji su trenutno najaktuelniji na svetskom i našem tržištu.

2.1. Micros Fidelio

Micros Fidelio je vodeći provajder integrisanih informacionih tehnologija za hotelijerstvo, sa preko 25.000 instalacija u svetu. Micros Fidelio softversko rešenje za upravljanje hotelskim poslovanjem se naziva OPERA Enterprise Solition (OES). OES opslužuje sve tipove smeštaja od jedne do pet zvezdica, rezorte, kazina, motele i uslužne apartmane.

OES je potpuno integrisan paket priozvoda koji sadrži set modula. Svi sistemi Micros Fidelia su međusobno povezani, omogućavajući hotelima da interno koriste sistem (intranet), eksterno sa partnerima (extranet) i globalno (Internet).[59]

2.2. Amadeus Hotel

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 i cruize kompanije, rent-a-car kuće i tour 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.[60]

2.3. Hotelijer

Prateći trendove savremenog hotelskog poslovanja i prepoznajući potrebu hotela da izađu u susret sve višem nivou zahteva gostiju, razvijena je nova verzija informacionog sistema Hotelier, koja koristi moderne tehnologije i pruža savremen način komunikacije. IS Hotelier objedinjuje rad recepcije i ostalih naplatnih, proizvodnih i magacinskih mesta i na taj način olakšava i modernizuje poslovanje hotela.

[59] Njeguš, A., (2011), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 162
[60] Njeguš, A., (2011), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 165

2.4. HIS 2010

Hotelski informacioni sistem HIS 2010 omogućava direktno i brzo prenošenje informacija između hotelske sobe i recepcije. Osnovna funkcija sistema je zaštitna, pa je iz tih razloga neophodan za funkcionisanje hotela.

U pogledu broja informacija koje se prenose postoje dva nivoa složenosti sistema:

- HIS 2010 koji omogućava prenos SOS signala iz wc/kupatila i eventualno poziva pored kreveta.
- HIS 2020 koji omogućava pored prenosa SOS signala i poziva pored kreveta još i poziv baru, prenošenje poruke gostu, slušanje muzičkih i informativnih programa kao i prisilni uklop.

2.5. HOBS

Hotel Business Solutions predstavlja sinonim za vrhunsko hotelijerstvo, hotelijerstvo iznad granica klasičnog hotelskog poslovanja. Ovaj sistem obezbeđuje: kompletno vođenje hotelskog poslovanja; potpuno integrisan sistem; kompletan rad recepcije; rezervacije, boravke, hotelske usluge...; kompletan rad restorana; rad konobara i rad menadžera; Back Office.

HOBS je jednostavan, brz, siguran i iznad svega efikasan infomacioni sistem. Time što je modularan i prilagodljiv ovaj informacioni sistem predstavlja nezaobilazan segment modernog, vrhunskog hotelskog poslovanja.[61]

[61] Pretraga na *www.google.com* (Pregledano 19.10.2011.)

2.6. Sistem hotelske pametne sobe

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

Slika 2: Uređaji sistema pametne sobe



Izvor: *www.pme.rs*

Ovakav sistem ima mnogobrojne prednosti za poslovanje kao što su:

- *velika ušteda energije*-klimatizacija, potrošnja električne struje, vode;
- *upravljanje resursima sobe*-klimatizacijom, rasvetom, svetlom dobrodošlice, roletnama, ventilima vode, električnom bravom itd.;,
- *nadzor i upozorenja*-SOS alarm, alarm u slučaju curenja vode, alarm u slučaju požara, nadzor električnih instalacija itd.;
- *nadzor statusa gosta*-gost u sobi, soba čista ili prljava,neovašćeni ulaz;
- *kontrola pristupa i prolaza*-pristup sobama i drugim sadržajima u hotelu; i
- *plaćanje*-plaćanje karticom na mestima gde postoje POS terminali koji su povezani sa glavnim sistemom hotela.[62]

[62] Njeguš, A., (2011), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 157

3. Komunikacione mreže



Ogroman podsticaj razvoju komunikacija dao je Alexander Graham Bell, svojim pronalaskom telefona 1876.godine. Njegova velika zasluga je u mogućnosti udaljenih komunikacija. Pri tome mogu se koristiti obični, žičani telefoni, ili pak bežične (pokretljivi mobilni telefoni), koji su danas u najširoj upotrebi. Integralni deo informacione tehnologije jeste komunikacija - slanje i prijem podataka i informacija preko neke komunikacione mreže. Komunikaciona mreža se sastoji od niza stanica postavljenih na različitim lokacijama i međusobno povezanih odgovarajućim medijumom, preko kojeg ljudi mogu slati i primati podatke i informacije. Telefonski kablovi još uvek predstavljaju najčešći tip komunikacionog medijuma, mada bežični vidovi komtinikacije, poslednjih godina beleže buran razvoj. Pod razmenom podataka (data communication) podrazumeva se prenos podataka i informacija putem nekog komunikacionog medijuma.

Razvoj komunikacionih mreža doveo je do prave revolucije u kvalitetu proizvoda i usluga, kao i u našim svakodnevnim životima. Avio-kompanije koriste komunikacione mreže radi međusobne razmene informacija o putničkim rezervacijama, zahtevima komfora i premeštanju prtljaga prilikom presedanja putnika iz jednog u drugi avion. Javno dostupne mreže, kao što su: America Online (AOL), Earthlink, Minitel, Internet i World Wide Web - koje nude širok spektar komercijalnih i drugih tipova usluga - svojim korisnicima omogućavaju nesmetanu elektronsku korespondenciju preko PC računara.

Kompjuteri međusobno povezani komunikacionim mrežama svojim korisnicima pružaju kako na privatnom tako i na poslovnom planu sledeće četiri prednosti:

- ✓ brzina,
- ✓ doslednost,
- ✓ preciznost i
- ✓ pouzdanost.

4. Tehnološki razvoj u hotelijerstvu

Tri glavna talasa tehnološkog razvoja koja su utemeljila informacionu tehnologiju u hotelijerstvu su:

- ***Globalni distribucioni sistemi*** (Global Distribution Systems GDS)
- ***Kompjuterski rezervacioni sistemi*** (Computer Reservation Systems CRS)
- ***Internet***

4.1. Globalni distribucioni sistemi

Poslednjih godina ovi sistemi imaju tendenciju da prerastu u multidisciplinarne u turističkom smislu, što podrazumeva da se pored avio karti mogu rezervisati i druge usluge (smeštaja, restorana, zabave itd).

GDS je informaciono-komunikacioni sistem namenjen za prodaju usluga u turističkoj industriji, koji s jedne strane povezuje, pružaoce usluga (hotele) u turističkoj privredi, a s druge strane prodavce ovih usluga, tj. turističke agencije.

GDS nudi mogućnost pružaocima usluga, da svoje usluge ponude celokupnom svetskom tržištu, dok turističkim agencijama pruža mogućnost da zadovolje tražnju svojih putnika. GDS su neutralni, jer sve svoje prikaze daju uz precizno utvrđene kriterijume, a globalni jer ostvaruju globalno prisustvo i na strani ponude i na strani tražnje.

Danas u svetu postoje četiri ključna globalna rezervaciona sistema: Amadeus (33% učešća), Galileo (28% učešća), Sabre (23% učešća) i Worldspan (11% učešća).

Slika 3: Globalni rezervacioni sistemi



Izvor: www.google.com

Globalni distribucioni sistemi pružaju velike prednosti:

- mogućnost međusobnog povezivanja u mrežu,
- povezivanje više korisnika sa terminalima i višestruko korišćenje personalnih računara,
- mogućnost povezivanja računara raznih proizvođača ili različitih mreža za prenos podataka,
- raznovrsnost raspoloživih programa,
- simultano korišćenje resursa za više namena.

4.2. Rezervacioni sistemi u hotelijerstvu

„Rezervacioni sistem je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje pravljenje rezervacija i alate za povećavanje sveukupnih bukinga i prihoda.“[63]

Hotelijerstvo predstavlja turistički sektor koji je zajedno sa avio-kompanijama prvi počeo sa uvođenjem kompjuterizovanih rezervacionih sistema.

▪ U velikim hotelskim lancima rezervacije se vršila pomoću centralnog rezervacionog procesora (CRP). Hotelske kompanije su prve počele sa uvođenjem ovih rezervacionih sistema, neke od njih su: Sheraton (System Reservation), Holiday Inn (Holidexom), Hyatt (Hyattrackom).

Centralizovani rezervacioni sistemi se oslanjaju na korporacijske informacione sisteme i predstavljaju jedan modul celokupnog IS-a. Oni omogućavaju, pregled slobodnih smeštajnih kapaciteta, ispostavljanje faktura, nabavku, upravljanje ljudskim resursima itd.

▪ U malim i nezavisnim hotelskim subjektima smeštaj se mogao rezervisati kroz samostalni upravljački sistem (Property Management Systems – PMS). Ovaj rezervacioni sistem može biti potpuno samostalan, povezan sa KRS-om avio kompanija, povezan sa GDS-om ili potpuno integrisan u određeni KRS avio-kompanija ili GDS.

[63] Njeguš, A., (2011), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 156

Neki od najpoznatijih rezervacionih sistema u svetu su:

• **Member web** – baziran na Internetu što daje mogućnost pristupa svakome ko ima pristupnu šifru. Pored standarnih mogućnosti rezervisanja i pregleda smeštajnih kapaciteta nudi i mogućnost plaćanja kreditnim karticama, dobijanja izveštaja direktno iz centrale u Feniksu itd.

• **Best Western** – najveći svetski lanac hotela (preko 4100 hotela u 83 države). Prvobitni sistem rezervacija se zasnivao na telefonskim pozivima, a danas svaki Best Western hotel se može rezervisati putem Interneta i svih globalnih sistema. Svaki BW hotel ima sopstveni rezervacioni terminal koji se zove NOVA pomoću kojeg može da se napravi izmena usluga, cena rezevacija itd.

• **Hilton Hhonors** – Program je namenjen čestim gostima u svim hotelima ovog lanca. Članovi imaju specijalne beneficije: brzo čekiranje, besplatne novine, besplatan boravak druge osobe. 1995. godine je lansiran internet sajt www.hilton.com koji omogućava pristup podacima i online rezervaciju smeštaja. A 1999. je pokrenut centralni rezervacioni sistem HILSTAR.

Hotel Slavija i Slavija Lux u Beogradu koriste veoma star i krajnje neadekvatan rezervacioni sistem za današnje poslovanje. To je rezervacioni sistem DOMINE, kreiran još 1992. godine. Na taj sistem se zaposleni ne mogu u potpunosti osloniti jer skoro nikada ne prikazuje tačan broj slobodnih kapaciteta u hotelu. Tako da je služba rezervacija uvek u neposrednom kontaktu sa recepcijama ova dva hotela. Sve to oduzima puno vremena i zaposleni skoro nikada nemaju precizne podatke o kapacitetima, što je za jedan hotel najbitnije.

4.3. Internet

Pojam Internet znači mreža unutar mreže ili interkonekcija između više računara. Internet je globalna mreža. Strukturno postoje male mreže koje se međusobno vezuju, i time čine ovu strukturu. Internet se sve više naziva globalnom mrežom informacija (velika internacionalna -globalna baza podataka). Broj računara na internetu se trenutno procenjuje na oko 150.000.000. Količina informacija koju ti serveri poseduju je ogromna i teško je proceniti i prikazati realno kolika je ona zaista.

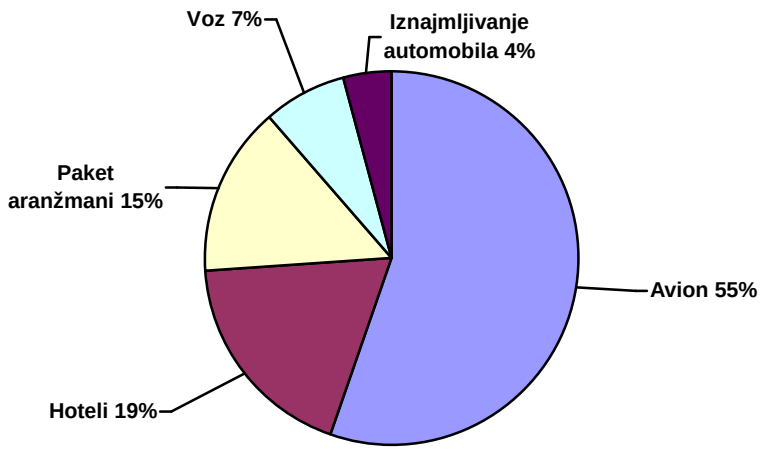
Internet, poznatiji kao svetska računarska mreža, nastala u drugoj polovini XX veka predstavlja jedan od najvećih dostignuća čovečanstva. Povezuje sve nivoe infrastruktura i objedinjuje gotovo svo svetsko znanje u jednu jedinstvenu celinu. Na ovaj način znanje u vidu digitalne informacije je dostupno svim korisnicima u svetu 24 sata dnevno.

Da bi se mogao koristiti internet sa bilo koje tačke na planeti potrebno je da se ispune sledeći uslovi:

- Da se poseduje računar;
- Da se poseduje odgovarajuća pristupna linija do interneta: telefonskim putem preko modema, bežičnim putem korišćenjem WLAN-a ili GPRS-a, ili korišćenjem LAN mreže koja ima mogućnost izlaska na internet;
- Da računar ima instaliran TCP/IP protokol, neophodan za prenos informacija na internetu, koji se u slučaju instalacije windows operativnog sistema dobija automatski;
- Da se otvori internet račun sa ličnim korisničkim imenom i šifrom (acount, user name, password);
- I na kraju potrebno je imati instaliran program pomoću koga se može rukovati internet stranicama i posmatrati njihov sadržaj.

Za oblast hotelijerstva Internet predstavlja značajno otkriće. Otvara se mogućnost prezentacije hotela svakome ko ima pristup Internetu. Za klijente je olakšan način rezervacija i plaćanja, dostupan je pregled slika i utisaka ljudi koji su već boravili u datom hotelu, ponuđen je veliki izbor hotela raznih kategorija.

Slika 4: Online kupovina turističkih usluga u Evropi 2008.godine



Izvor: *www.crt.dk* (23.3.2008.)

Velika Britanija ima najveće učešće u on-line kupovini turističkih usluga, a odmah posle nje je Nemačka. Ove dve zemlje zajedno sačinjavaju čak 48% od ukupne on-line kupovine na evropskom turističkom tržištu.

Takođe na slici vidimo da je najizražajnija online kupovina avionskih karata. Do sada je ona i najrazvijenija. Danas na sajtovima avio kompanija možemo na najlakši način da dođemo do pravih i tačnih podataka o raspoloživosti, cenama, rasporedima letenja, načinu plaćanja, čak možemo odrediti i mesto na kojem želimo da sedimo.

Hoteli su sledeći po broju obavljenih online kupovina u Evropi. Tu veliku ulogu imaju rezervacijoni sistemi. Jedan od najposećenijih rezervacionih sistema današnjice je booking.com preko kojeg bude rezervisano preko 200 000 noćenja svakog dana.[64]

[64] Preuzeto sa sajta: *www.booking.com* (Pregledano 15.11.2011.)

- PETI DEO -

UTICAJ INFORMACIONE TEHNOLOGIJE NA RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

1. Značaj informacione tehnologije za oblast ljudskih resursa

S obzirom da je u delokrugu rada menadžera ljudskih resursa prikupljanje velikog broja podataka o zaposlenima koji se koriste kao osnova daljeg planiranja, delovanja i kontrole, neophodno je da rad u ovoj oblasti takođe bude deo sveukupnog informacionog sistema. Kadrovski poslovi podrazumevaju jedan deo podatka koji se odnose na osnovne biografske podatke o zaposlenima, njihovim kvalifikacijama, radnim mestima, osobenostima, potrebnim kompetencijama, stručnom usavršavanju, napredovanju i karijernom razvoju. Drugi deo podataka treba da omoguće praćenje njihovog rada kako bi se konkretne aktivnosti preduzeća povezivale sa direktnim izvršiocima. U tom smislu, za podršku takvog sistema moguće je korisiti aplikativni softver koji organizacija sama dizajnira ili upotrebljavati licencirani softver koji se nalazi na tržištu.

2. Softverski podsistemi informacionog sistema

Jedan od ključnih elemenata informacionog sistema jeste integralnost. Ona označava dobro osmišljene baze podataka, dostupne ovlašćenim licima. Uz integralnost i efikasan rad koji podrazumeva „dijalog“ izvršioca i programa, obrada informacija se podiže na viši nivo i rezultira uspešnim odlukama u poslovanju.

Savremeni pristup projektivanju IS prvenstveno insistira na nalaženju opšteg, jedinstvenog modela podataka i na projektovanju baza podataka, bez obzira na programe koji će tu bazu koristiti i ažurirati. Ulazni podaci menjaju stanje sistema opisano u bazi podataka, a iz baze se preko programa za izveštavanje generišu izlazne informacije.[65]

[65] Preuzeto sa: *www.link-elearning.com* (pregledano19.8.2011.)

Pod pojmom softverski podsistem podrzumeva se logički skup procesa-aktivnosti koji se odvijaju na računaru, pod kontrolom određenog skupa programa. Popis i opis podsistema direktno zavise od oblasti poslovanja preduzeća. Tako na primer, informacioni sistem potrebne informacije može da grupiše po problemskim oblastima, kao što su:

- marketing,
- istraživanje i razvoj,
- planiranje i kontrola,
- proizvodnja,
- sistem upravljanja kvalitetom,
- opšti, pravni i kadrovski poslovi,
- upravljanje,
- administrativni poslovi.

Navedene oblasti mogu predstavljati podsisteme informacionog sistema u organizaciji. Načini funkcionisanja podsistema mogu se ostvarivati pomoću standardnog aplikativnog softvera, gotovog aplikativnog softvera, specijalno izrađenog aplikativnog softvera. Za podsisteme za koje se predlaže korišćenje standardnih/gotovih softverskih rešenja neophodno je precizirati način povezivanja sa drugim podsistemima (direktno korišćenje iste baze podataka, razmena obrađenih podataka, itd.)

3. Obrazovanje

Informaciona tehnologija je onoliko vredna koliko je korisnik sposoban da je upotrebi. Drugim rečima, morate znati kako da istražite i iskoristite sve mogućnosti koje ova tehnologija nudi. Sposobnost upotrebe informacione tehnologije podrazumeva:

- *Dobro poznavanje svih IT alata, uključujući i Internet,*
- *Posedovanje neophodnih veština za efikasnu upotrebu ovih alata,*
- *Prepoznavanje situacija u kojima se IT može upotrebiti radi rešavanja nekog problema.*

Slika 5: INTERNET TEHNOLOGIJE – Pet tipova mikrokompjutera



Desktop PC



Notebook



Palm PC



PDA



Tablet PC

U nameri da svoje zaposlene i potencijalne potrošače poštede svih troškova i neprijatnosti koje nose poslovna putovanja, sve veći broj kompanija se odlučuje za kreiranje online sistema za obuku, preko kojih se zainteresovani mogu upoznati sa načinom upotrebe odredenih proizvoda i usluga. Kompanija Cisco Systems, smeštena u samom središtu čuvene Silikonske Doline u severnoj Kaliforniji, jedan je od najznačajnijih snabdevača kompjuterske opreme bez koje bi čak i Internet bio samo pusta želja. Gotovo sve potrebne informacije o novim proizvodima ova kompanija svojim zaposlenima i zainteresovanim potrošačima nudi putem Intemeta u bilo kom delu sveta gde god se oni trenutno nalazili. Online edukacija ove vrste u potpunosti eliminiše potrebu za organizacijom kurseva obuke i usluga ove kompanije.

3.1. Obuka

Pojedine kompanije intenzivno koriste informacionu tehnologiju u programima za obuku zaposlenih. Primera radi, budućl agenti osiguravajućeg društva State Farm Insurance mogu, u toku obuke, na kompjuterskim monitorima gledati prikaze različitih događaja u kojima je nastala šteta (saobraćajne nesreće ili prirodne katastrofe). Pritom oni imaju mogućnost da fotografije snimljene na licu mesta detaljno analiziraju iz različitih uglova, pri čemu se od njih traži da procene visinu štete i količinu potrebnih radova na njenom otklanjanju. Uspostavljajući punu interakciju sa kompjuterom, kandidati postavljaju sva moguća pitanja u cilju prikupljanja što više informacija o šteti. Kompjuter im, međutim, ne daje nikakva šira objašnjenja, već samo koncizne odgovore na postavljena pitanja. Na kraju svakog časa kandidatima se daju sugestije o dodatnim pitanjima koje je trebalo da postave i o drugim aspektima prikazanog dogadaja koje je trebalo da provere kako bi uradili precizniju analizu ukupne visine štete.

Za jedan savremeni hotel, neophodno je da osoblje dobro poznaje informacioni sistem koji koriste. Da budu informatički pismeni, da budu uvek spremni da uče, da prate i redovno sprovode nove tehnologije. U današnje vreme to su najbitnije stavke za postuzanje konkuretnosti. Takođe, poznavanje informacionih tehnologija u velikoj meri utiče na kvalitet pružanja usluge svojim potrošačima. Što je tehnologija savremenija to je usluga kvalitetnija, što dovodi do povećanja lojalnosti i samim tim i boljeg i sigurnijeg poslovanja.

Sektor ljudskih resursa se upravo najviše bavi upoznavanjem zaposlenih sa novim tehnologijama. U velikim lancima hotela menadžment ljudskih reursa se trudi da organizuje seminare, razne prezentacije i obuke za zaposlene, kako bi održavali i unapređivali svoja znanja.

Postoje četiri nivoa informatičke pismenosti:

1. elementarna pismenost
2. aktivna informatička pismenost
3. kreativna informatička pismenost
4. društveno korisna informatička pismenost.

Različiti nivoi menadžmenta bi trebalo da poseduju sledeća informacijska znanja:

• direktor hotela (generalni menadžer hotela) ⇨ bi pre svega trebao da poznaje organizacijske pretpostavke korišćenja informacionih tehnologija, zatim mogućnost konkretnih aplikacijskih rešenja, kao i dobijanje kvalitetnih rezultata obrade i da bude upoznat sa prednostima informacionih tehnologija za hotelsko poslovanje;

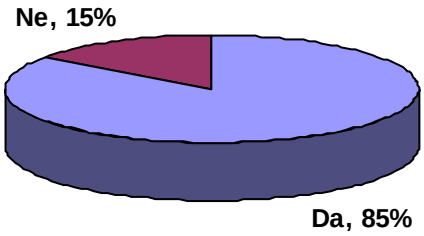
• menadžment srednjeg nivoa (odn. rukovodilac pojedinih hotelskih sektora) ⇨ treba da zna da IT-e trebaju biti "korak ispred" njima podređenih da bi uspešno preuzeli ulogu supervizora u situacijama prenošenja znanja i primene IT-a;

• operativni menadžment ⇨ treba da dobro poznaje primenu konkretnih aplikacijskih programa.

U Srbiji se još uvek ne osvrću na znanje zaposlenih, što rezultira nedovoljnom informatičkom pismenošću i nemogućnošću uvođenja savremenijih tehnologija. Kod nas se nažalost još uvek smatra „bacanjem para“ i „gubljenjem vremena“ kada se razmatra održavanje seminara ili organizovanje obuke radi upoznavanja zaposlenih sa novim tehnologijama. Međutim, bez obzira na nepostojanje obuke u našim hotelima, danas se izgleda ljudi sami obučavaju i tako grade svoje karijere. Kako bih utvrdila informatičko znanje običnih građana i zaposlenih u hotelu, sprovela sam anketu čiji su rezultati prikazani u sledećim grafikonima.

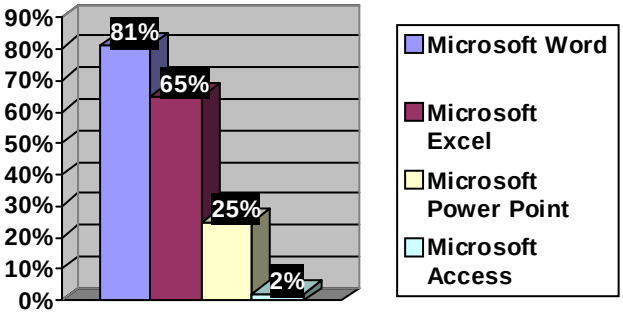
Rezultati anketiranih prolaznika u Srbiji (20-50 godina):

Da li znate da koristite Internet?



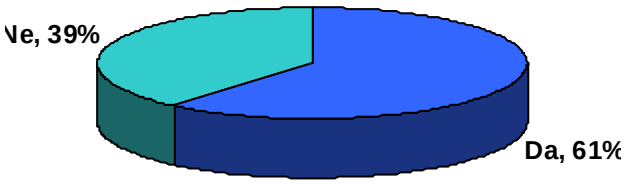
Većina ispitanika koja je odgovorila potvrdno su bile mlađe generacije za koje je u današnje vreme gotovo nezamislivo imati kompjuter bez Interneta. Među njima su se našli i poslovni ljudi koji su čak i za vreme ankete tipkali po svojim mobilnim kompjuterima.

Koje programe Microsoft Office-a znate da koristite?

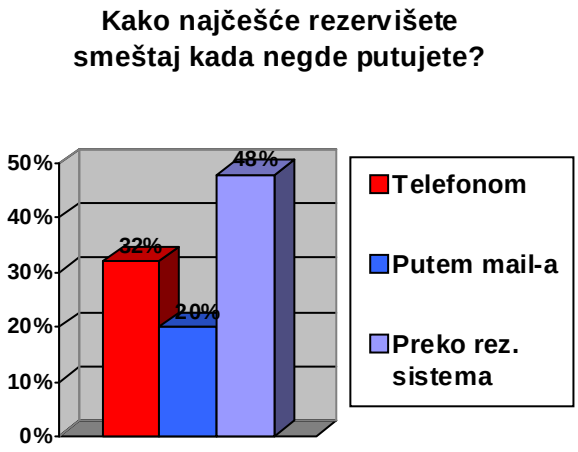


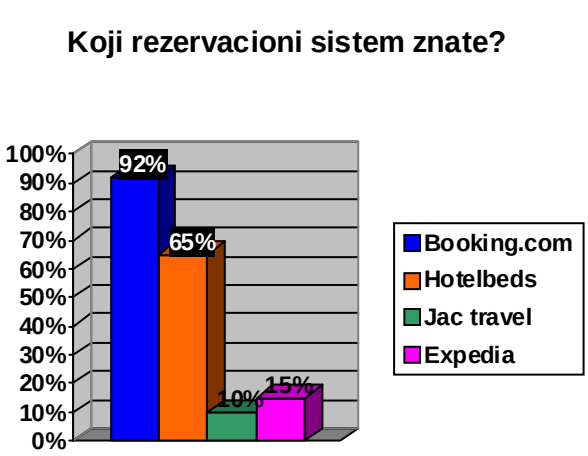
Pri postavljanju ovog pitanja, skoro da nije bilo čoveka koji bar jednom nije otvorio Word, dok su za ostale programe uglavnom znali ljudi kojima posao zahteva da dobro poznaju ceo paket Microsoft Office-a.

Da li imate mail adresu?

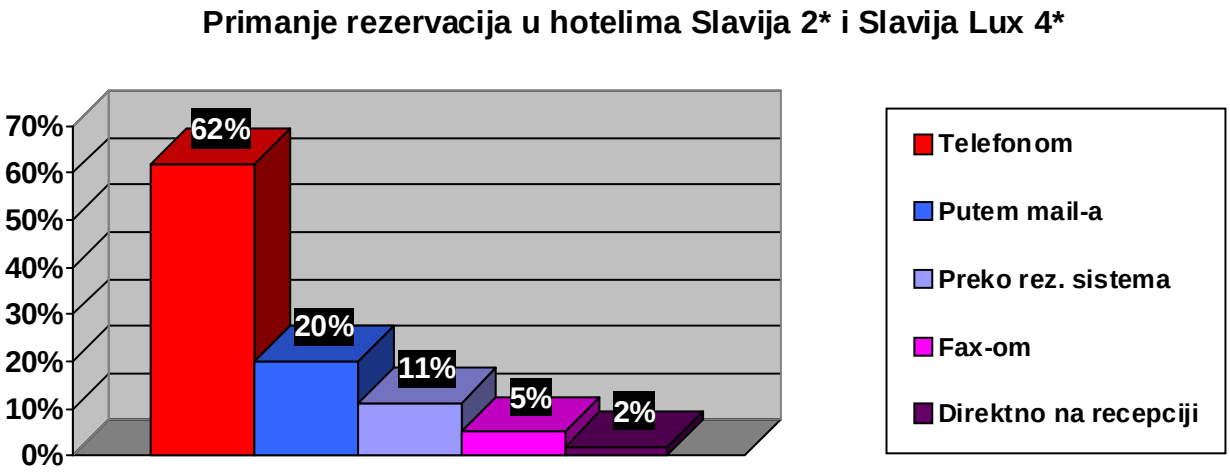


Naravno da se danas očekuje da svako zna šta je e-mail adresa, da poseduje barem jednu i zna kako se koristi. Međutim iskustvo mi pokazuje da mali broj ljudi poseduje mail adresu, a i oni koji imaju retko kad koriste.



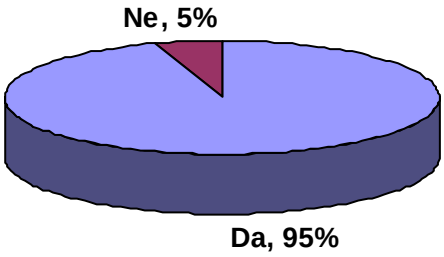


Kada pogledamo odgovore na ova dva pitanja reklo bi se da ljudi dosta koriste Internet kada žele da naprave rezervaciju nekog smeštaja. Čak je i poznavanje rezervacionih sistema zadovoljavajuće. Ali praksa u poslu daje potpuno drugačije rezultate. Sledeći grafik prikazuje na koje načine najčešće primamo rezervacije u našem hotelu.

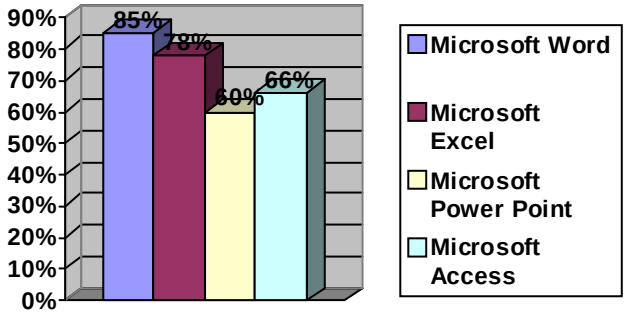


Rezultati anketiranih zaposlenih u 16 hotela u Beogradu (kategorije 4 zvezdice):

Da li znate da koristite Internet?

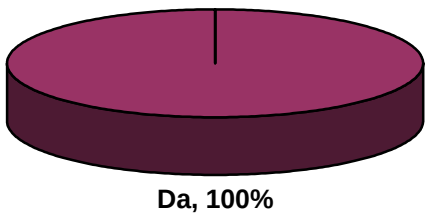


Koje programe Microsoft Office-a znate da koristite?



Gotovo je nezamislivo da u današnje vreme jedan hotel sa visokom kategorizacijom nema stručno zaposleno osoblje. Anketa jasno pokazuje da u većini hotela zaposleni poseduju znanje iz oblasti informacionih tehnologija, upućeni su u novitete i znaju njima da vladaju.

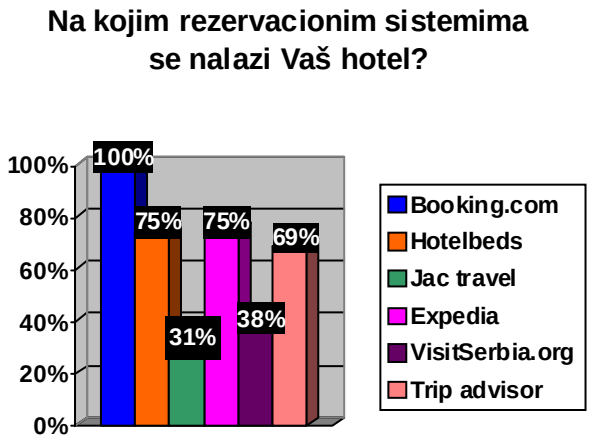
Da li Vaš hotel ima stručno zaposleno lice za rad na računarima i njihovo održavanje?



U svakoj firmi pa i u hotelu postoji sektor koji se bavi samo informacionim tehnologijama.



Kao što dijagram pokazuje, mali broj hotela organizuje obuke za korišćenje informacionih tehnologija. Uglavnom pri zapošljavanju novih kadrova, među uslovima se traži znanje iz ove oblasti. Od kandidata se očekuje da znanje o pojedinim kompjuterskim programima stiču kroz obrazovanje. Ali tehnologija iz dana u dan napreduje i kvalitetna obuka iz ove oblasti je neophodna za uspešno poslovanje hotelskog preduzeća.



Trenutno najpopularniji rezervacioni sistem je Booking.com. Gotovo da nema hotela koji nije predstavljen na ovom rezervacionom sistemu.

Istraživanje koje sam sprovela dovodi do zadovoljavajućih rezultata s obzirom na mogućnosti naše zemlje. Međutim, zapazila sam da samo mlađi od 50 godina koriste nove tehnologije, to je generacija koja je zajedno sa kompjuterima rasla. Još uvek postoje generacije koje ne mogu da prihvate nove tehnologije što takođe dovodi do sporijeg razvoja poslovanja.

Z A K L J U Č A K

Iz ovog istraživanja proizilazi sledeći zaključak, da je dobro razvijen menadžment ljudskih resursa neophodan za uspešno poslovanje organizacije, naročito hotelskog preduzeća. Treba obratiti posebnu pažnju prilikom zapošljavanja novih ljudi, obezbediti im dobru radnu sredinu i mogućnost napredovanja, jer svaki čovek teži ka razvoju sopstvenih sposobnosti, kao i napraviti dobar sistem nagrađivanja i motivisanja zaposlenika kako bi svu svoju energiju zadržavali i usmeravali na uspešno poslovanje cele organizacije. Hotelsko poslovanje kao svoj najvažniji proizvod nudi uslugu koja mora na prvi pogled da bude kvalitetna i da zadovolji potrošača kako bi se održavala lojalnost i konkurentska prednost što doprinosi dobrom poslovanju. Veliku ulogu u pružanju kvalitetne usluge upravo igraju ljudi koji su obavezni da na pravi način, uz posebno usmerenu pažnju, obezbede zadovoljenje klijenata i podstaknu ih na korišćenje iste u što češćem periodu. Ljubaznost je presudna pokazala su istraživanja ankete, a to je samo mali deo koji dovodi do uspeha.

Prvi put ove godine, tačnije sredinom aprila, u beogradskom hotelu “Hyatt”, održana je prva nacionalna Konferencija o ljudskim resursima (HR), pod nazivom “HR na raskršću”. Cilj konferencije je približavanje uloge ljudskih resursa u ekonomskom razvoju Srbije, strateškog značaja dobrog odabira ljudi i upravljanja njima, kao i aktuelni problemi nedostataka kadrova, njihovog lociranja i usmeravanja ka novim trendovima u profesiji. Konferencija je osmišljena kao serija predavanja, debata i interaktivnih diskusija na temu menadžmenta, promena, merenja i treninga, individualnih razvojnih planova, kompenzacija i beneficija za zaposlene, o kooperativnoj društvenoj odgovornosti u kojoj je centar interesovanja zaposleni, a ne zajednica, kao i o značaju interne komunikacije i licenci za HR menadžere. Organizovan je i okrugli sto na temu opštih kolektivnih ugovora, na kome su učestvovale sve interesne sfere: Ministarstvo rada i socijalne politike, Samostalni sindikat, Unija poslodavaca, Savet stranih investitora i stručnjaka za ljudske resurse.

Iskustva su preneli direktori ljudskih resursa, rukovodioci kompenzacija i beneficija, rukovodioci obuke i razvoja, specijalisti za zapošljavanje, rukovodioci zaštite i bezbednosti zdravlja na radu i rukovodioci i specijalisti za društveno odgovorno poslovanje.

– *Budućnost naše zemlje je upravo u ljudskim resursima, pre svega u mladima da ne bi odlazili u inostranstvo i da bi pružili znatan doprinos razvoju naše zemlje* – kaže Nebojša Rako, predsednik Asocijacije HR profesionalaca.

– *Veoma smo zadovoljni strategijom Ministarstva za sport i omladinu koja je pripremljena upravo s ciljem da se mladi zadrže u zemlji i iskoriste njihov talenat i sposobnosti. Posebna pažnja se poklanja i onima koji su pred krajem radnog veka, koji iskustvom mogu da pomognu u edukaciji i savetima da bi se ova značajna oblast razvijala u pravom smeru. Treba još mnogo da radimo, ali je jasno da je ovaj posao proces koji traje* – dodaje Nebojša Rako.[66]

Dakle, značaj ljudskih resursa je nemerljiv, jer su upravo zaposleni ono što je jedinstveno u jednom preduzeću, i što može biti njegova glavna prednost za ostvarivanje konkurentne pozicije na tržištu.

Vreme pred nama još više će širiti lepezu potrebnih znanja za uspešno korišćenje resursa, kao temeljnih uslova za uspešno poslovanje. Neophodno je istražiti pojam ljudskih resursa i dobro ga poznavati, kako bi znanje u toj oblasti mogli što bolje primeniti u daljem poslovanju.

[66] Preuzeto sa sajta: *www.politika.rs* (pregledano 19.4.2011.)

L I T E R A T U R A

Armenko, I., (2007), *Hotelsko poslovanej-Edukacija zaposlenih u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Bakić, O., (2008), *Marketing u turzimu*, Univerzitet Singidunum-Fakultet za turistički i hotelijerski menadžemnt, Beograd

Bogićević, B., (2003), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd

Covey, S., R., (2006), *Sedam navika uspešnih ljudi*, Alnari d.o.o., Beograd

Čačić, K., (1995), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Čigoja štampa, Beograd

Čerović, S., (2003), *Menadžment u turizmu*, Prirodno-matematički fakultet, Novi Sad

Čurin, M., (2007), *Hotelsko poslovanje-Edukacija zaposlenih u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Dessler, G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd

Kotler, F., Keller, K.L., (2006), *Marketing menadžment*, Data Status, Beograd

Krsmanović, S., Mandić, D., (1995), *Menadžment informacionih sistema*, Univerzitet Braća Karić, Beograd

Lončarević, R.,(2006), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J., (2007), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Mašić, B., (2010), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Medlik, S., Ingram, H., (2002), *Hotelsko poslovanje*, Golden marketing, Zagreb

Milikić-Bogićević, B., (2008.), *Menadžment ljudskih resursa,* Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

Northouse, P., (2008), *Liderstvo*, Data Status, Beograd

Njeguš, A., (2011), *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd

Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B., (2006), *Organizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

Robbins, S.P., Coulter, M., (2005), *Menadžment*, Data Status, Beograd

Tomašević, V., (2007), *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Fakultet za poslovnu informatiku, Beograd

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad

Unković, S., Zečević. B., (2006), *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd

Veljković, S., (2009), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd

Vlahović, S., (2008), *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica

Vlahović, S., (2007), Projekat: *Edukacija zaposlenih u turizmu*, Hotelsko poslovanje, Univerzitet Singidunum, Beograd

Vučičević, L., (decembar 2007/januar 2008), *Biznis & Finansije*, on-line izdanje, broj 38/39

Weihrich, H., Koontz, H., (1994), *Menadžment*, Mate, Zagreb

Elektronski izvori:

www.bifonline.rs

www.booking.com

www.careerdiscovery.com

www.crt.dk

www.expedia.com

www.google.com

www.ht.in.rs

www.link-elearning.com

www.pme.rs

www.politika.rs

www.turizam.merr.gov.rs