



***POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I
HOTELIJERSTVU
Master studije***

Master rad

***Upravljanje ljudskim resursima u hotelima sa 4 i 5
zvezdica u Novom Sadu***

Mentor:
Prof. dr Slobodan Čerović

Student:
Boškić Marija
Broj indeksa:405181/11

Beograd, 2013.



Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Univerzitet Singidunum

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Beograd, Danijelova 32

Kandidat : Boškić Marija

Broj indeksa : 405181/11

Smer : Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

Tema: *Upravljanje ljudskim resursima u hotelima sa 4 i 5 zvezdica u Novom Sadu*

Zadatak : Menadžment ljudskih resursa, Analiza posla i druge HR aktivnosti u hotelima sa 4 i 5 zvezdica ; Planiranje ljudskih resursa; Rekrutovanje ; Selektovanje ; Socijalizacija i orijentacija zaposlenih ; Trening i obrazovanje zaposlenih ; Ocenjivanje performansi ; Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih ; Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih

Datum odobrenja rada :

Mentor:

Beograd, ____ - ____ - ____.

Prof. dr Slobodan Čerović

Dekan:

Sadržaj:

Sadržaj:	3
Uvodna razmatranja	5
I - Uvod	9
II - Hoteli sa 4 i 5 zvezdica	12
2.1. Hotel „Park“ i hotel „Leopld“	12
2.2. Hotel „Prezident“	15
2.3. Hotel „Aleksandar“	17
III – Koncept upravljanja ljudskim resursima	19
3.1. Odnos organizacione kulture i upravljanje ljudskim resursima	19
3.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	20
3.3. Specifičnost ljudskih resursa u hotelijerstvu	23
3.4. Proces upravljanja ljudskim resursa u hotelima sa 4 i 5 zvezdica	24
3.4.1 Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“	25
3.4.2. Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Prezident“	28
3.4.3. Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Aleksandar“	31
IV- Menadžment ljudskih resursa	33
4.1. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima	34
4.1.2 Analiza posla u hotelu „Park“ i „Leopold I“	36
4.1.3. Analiza posla u hotelu „Prezident“	37
4.1.4. Analiza posla u hotelu „Aleksandar“	39
4.2 Proces planiranja ljudskih resursa	40
4.3. Uloga organizacione kulture u menadžmentu ljudskih resursa	41
4.3.1 Planiranja ljudskih resursa u hotelu „Park“ i „Leopold I“	43
4.3.2 Planiranja ljudskih resursa u hotelu „Prezident“	44
4.3.3 Planiranja ljudskih resursa u hotelu „Aleksandar“	45
4.4 Rekrutovanje	46
4.4.1. Metode regrutovanja	48
4.4.2. Oglašavanje regrutovanja	51
4.4.3. Rekrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“	53
4.4.4. Rekrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Prezident“	54
4.4.5. Rekrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Aleksandar“	55
4.5. Selekcija	56
4.5.2. Selekcija kandidata u hotelu „Prezident“	60
4.5.3. Selekcija kandidata u hotelu „Aleksandar“	61
4.6. Orijentacija i socijalizacija	62
4.6.1. Orijentacija i socijalizacija u hotelu „Park“ i hotelu Tvrdava „Leopold I“	64
4.6.3. Orijentacija i socijalizacija u hotelu „Aleksandar“	66
4.7. Trening i obrazovanje	67
4.7.1. Metode obuke	68
4.7.2. Vrste obuke sprovedene u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“	70
4.7.3.. Vrste obuke sprovedene u hotelu „Prezident“	71
4.7.4. Vrste obuke sprovedene u hotelu „Aleksandar“	72
4.8. Ocenjivanje performansi	73
4.8.1. Vrednovanje posla	75

4.8.2. Ocenjivanje performansi u hotelu „Park“ i hotelu Tvrđava „Leopold I“	76
4.8.3. Ocenjivanje performansi u hotelu „Prezident“	77
4.9. Nagrađivanje i motivisanje	82
4.9.1. Nagrađivanje i motivisanje u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“	86
4.9.2. Nagrađivanje i motivisanje u hotelu „Prezident“	87
4.9.3. Nagrađivanje i motivisanje u hotelu „Aleksandar“	88
4.10. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje	89
4.10.2. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje u hotelu „Prezident“	92
4.10.3. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje u hotelu „Aleksandar“	93
V - Informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima	94
5.1 Elektronsko hotelijerstvo	94
5.2. Tok rezervacije u hotelu „Park“ i „Leopold I“	97
_Toc3540780155.3. Tok rezervacije u hotelu „Prezident“	99
5.4. Tok rezervacija u hotelu „Aleksandar“	101
VI Zaključak	102
Literatura	105

Uvodna razmatranja

1. Problem - Specifičnost razvojne politike hotelijerstva, u odnosu na preduzeća u drugim privredni i izvan privrednim delatnostima uslovljena su specifičnošću ugostiteljstva, velikom kapitalnom vrednošću, velikim rizikom ulaganja s obzirom na tržišni karakter turizma koje pretežno zavisi od turističkog prometa, težim profitabilnim kapitalom nego u drugim privrednim delatnostima.

S jedne strane, turistička ponuda je homogena, statična i neelastična te se teško može u kratkom vremenu kvalitetno prilagoditi turbulentnom tržištu, a s druge strane, turistička potražnja je sve zahtevnija, izbirljivija, selektivnija, sklona promenama, te neravnomerno prostorno i vremenski raspoređena i koncentrisana.

U radu se polazi od mesta i uloge menadžmenta ljudskih resursa kao jednog od ključnih faktora u organizaciji, kako u turizmu, ugostiteljstvu, tako i u hotelijerstvu.

Stepen izraženosti problema - Hoteli se moraju pomoću razvojne strategije prilagoditi budućim turističkim trendovima. U budućnosti sve će biti prisutnija fragmentacija odmora, povećanje udela kratkih odmora i diversifikacija destinacija. Manje će biti izražena sezonalnost turizma, jer će turisti više puta u godini ići na odmor. Pojaviće se nove tržišne grupe, diversifikovati će se motivi putovanja. Nužna je rekonstrukcija poslovanja svih nosioca turističkih ponuda u cilju prilagođavanja zahtevima turista i ostvarenja primata na tom tržištu. Prepoznavanje i implementacija dobre poslovne prakse u sektoru ljudskih resursa je za hotelijerstvo, a takođe i za druge uslužne delatnosti, veoma važno ako ne i ključno u vođenju ovakvih kompanija..

2. Hipoteze – Ljudski resursi su odlučujući faktor u dostizanju kvalitetne usluge i postizanju efekta zadovoljnog gosta, što daje samoj kompaniji dugoročne prednosti u odnosu na konkurente. U tu svrhu kompanije razvijaju veliki broj aktivnosti koje služe unapređenju sektora ljudskih resursa. Ukoliko su pak ove aktivnosti stručno vođene i koordinirane, one dovode do sticanje trajnijih dobrih pozicija na tržištu i komparativne prednosti nad drugima

Turizam novog doba beleži velike promene u svim segmentima poslovanja. Sve oštrija tržišna konkurencija, promene u okolini, uslovima rušenje tradicionalne ponude. Evolucija i razvitak čovekovih ukupnih i turističkih potreba iziskuje razvoj turističke ponude u kvalitativnom smislu.

Selektivni turizam sve više prevladava tekovine masovnog turizma. Turizam u svojim fazama razvoja poprima nove pojavne oblike i zadovoljava sve strože kriterijume asortimana turističkih proizvoda i usluga te se stalno obogaćuje novim motivima što donosi do odlučujućih promena u svrsi, načinu, sprovođenja odmora itd.

Generalna hipoteza - U svim organizacijama je, pa tako i u hotelijerstvu, potrebno planirati, organizovati, voditi i usmeravati rad zaposlenih ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Mnogo se pričalo o raznim resursima, ali niko nije spomenuo najvažniji deo svakog posla – a to su LJUDI. Upravljanje ma kojom organizacijom uključuje donošenje odluka i rešavanje problema, a u tu svrhu su neophodne informacije i znanja. Informacioni sistemi obezbeđuju informacije neophodne za svrhe donošenja odluka i rešavanje problema. Informacije potiču iz izvora unutar organizacije i izvora izvan organizacije. I jedne i druge mogu da budu obrađivane kako formalnim informacionim sistemom date organizacije, tako i njenim neformalnim putem. U početku su računari služili za elektronsku obradu podataka, a kada je shvaćeno da su mogućnosti računara daleko veće i prevazilaze puku obradu podataka, iskrsele su nove svrhe i vidovi informacionih sistema.

Posebna hipoteza - Hotelijerstvo je delatnost koja za rezultat, vremenski relativno kratkih proizvodnih procesa ima raznovrsnost usluga i proizvoda kojima zadovoljava želje i potrebe potrošača.

Pojedinačne hipoteze - Svaki poduhvat zahteva zajedničku angažovanost bez koje nema dobre poslovne organizacije. Hotel, takođe, ne bi mogao funkcionisati ako ciljevi ne bi bili koncizni, jasni i ujednačeni. Ciljevi moraju biti jasni, a posao menadžmenta jeste da osmisli njihovo ostvarivanje.

4. Struktura rada - Ljudski resursi temeljni su faktor razvoja ljudskih procesa. Smanjuje se važnost „tvrdih“ (struktura, sistema tehnologija, finansijskih proizvodnih procesa) varijabli u preduzeću, dok „neopipljivi“ (kadrovi, intelektualni kapital, znanje, veština, kreativnost) resursi postaju najvažniji izvor dodatne i novostvorene vrednosti preduzeća.

U prvom poglavlju – Opisana je delatnost, odnosno hotelijerstvo i značaju ljudskih resursa za samu delatnost.

U drugom poglavlju – Predstavljeno je šta hoteli sa 4 i 5 zvezdica nude gostima, kao i njihove lokacije.

U trećem poglavlju – Obradeno je i definisan koncept upravljanja ljudskim resursima, iz čega zaključujemo da ono podrazumeva vođenje tj. usmeravanje ljudi u preduzeću.

Zbog stalnog razvoja ljudskih resursa odnosi nadređenog i podređenog polako prerastaju u odnose saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva, (vođa tima). Prema tradicionalnom shvatanju upravljanje ljudskim resursima je neprekidan i veoma dinamičan proces kojim se obezbeđuje da pravi ljudi dođu na prava mesta u organizaciji.

U četvrtom poglavlju – Govori se o menadžmentu ljudskih resursa.

Utvrđivanje performansi posla – opis potrebnih znanja i veština zaposlenih potrebnih za kvalitetno obavljanje aktivnosti preduzeća u cilju ostvarenja svrhe preduzeća.

Utvrđivanje individualnih performansi – evaluacija mogućnosti zaposlenih na osnovu koje se donosi odluka o planiranju, selekciji, motivaciji, beneficijama, unapređenje, obrazovanje itd. Procenjuje se da li zaposleni mogu kvalitetno odgovoriti na tražene performanse posla i koje su njihove gornje granice mogućnosti.

U petom poglavlju - Predstavljen je značaj informacionih sistema kao i značaj rezervacionih sistema u hotelijerstvu. U njemu se iznose načini rezervacije hotelskog smeštaja.

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

5. Cilj istraživanja – U radu se polazi od mesta i uloge menadžmenta ljudskih resursa kao jednog od ključnih faktora u organizaciji kao i da se prikažu veće mogućnosti koje sa sobom nosi informacioni sektor korišten u hotelijerstvu kao sredstvu za borbu na neprestanom promenljivom tržištu. Pored toga potrebno je ponuditi pravce daljeg razvoja informacionih sistema koje bi nedvosmisleno još više ubrzalo povećanje profita i napretka same organizacije na tržištu.

Turizam u svojim fazama razvoja poprima nove oblike i zadovoljava sve strože kriterijume asortimana turističkih proizvoda i usluga te se stalno obogaćuje novim motivima što donosi do odlučujućih promena u svrsi, načinu, sadržaju...

Dakle, cilj ovog istraživanja je da se utvrdi neophodnost implementacije ljudskih resursa u savremenim uslovima poslovanja, kao i to da Informacioni sistem organizacije treba da je integralan, da integriše sve funkcije, procese i sve vrste informacionih sistema. Integracija se postiže, kroz kompozitni sistem, koji daje potporu svim poslovnim funkcijama, procesima, aktivnostima, operacijama i podržava odlučivanje svih nivoa menadžmenta i koji ima integrisane informacione resurse koje koriste sve aplikacije i korisnici.

6. Metode i tehnike istraživanja – Podaci su prikupljeni i analizirani sledećim metodama, deskriptivnom, komparativnom, teorijom analize i empirijskom metodom. Korišćeno je i grafičko, šematsko i tabelarno modeliranje, radi bližeg objašnjenja i razumevanja predmeta i oblasti istraživanja.

Deskriptivna i kauzalna metoda su korišćene za shvatanje i razumevanje uzročne veze između organizacije, ljudskih resursa i upravljanja ljudskim resursima. Komparativnom metodom je obavljeno prikupljanje podataka kojima su sagledane razlike i sličnosti među pojedinim pojavama. Metoda teorijske analize obuhvatila je teorijski teorijske osnove istraživanja, poređenja sa stručnom literaturom i sl.

Empirijsko istraživanje je sprovedeno sa osnovnim ciljem da se prikupe realne činjenice o organizaciji u samom hotelu, o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu zaposlenih, o načinu i principu rada svih segmenata ljudskih resursa.

Pored navedenih, u radu su korišćene i sledeće metode: sintetičke, gde se na osnovu postojeće sekundarne građe i podataka dobijenih terenskim istraživanjem, njihovom sistematičnom upotrebom dolazi do konkretnih zaključaka, takođe i komparativna metoda, gde su podaci iz literature bili upoređivani sa podacima dobijenim na terenu.

I – Uvod

„Uzmite mi moje ljude a ostavite mi moje fabrike i ubrzo će trava prorasti njihove spratove. Uzmite moje fabrike, ali mi ostavite ljude i mi ćemo ubrzo imati nove, još bolje fabrike.“
Čarls Švob (američki industrijalac „kralj čelika“).

Proces upravljanja ljudskim resursima podrazumeva odgovarajuće mere i aktivnosti u kojima učestvuju dve strane: oni koji upravljaju, makar i u najmanjoj meri (menadžeri), i oni kojima se upravlja (izvršioci poslova i radnih zadataka). Nikada nije bilo lako upravljati ljudima, njihovim ponašanjem i mogućnostima, a to je pogotovo teško u uslovima savremene informacione tehnologije¹.

Zaposleni predstavljaju najznačajniji resurs ali je on istovremeno i najskuplji i najproblematičniji resurs. Značajan je, jer je direktno povezan sa performansama organizacije i njenom konkurentnom prednošću. Od načina na koji organizacija upravlja zaposlenima u velikoj meri zavisi njena konkurentna prednost. Iz navedenog razloga, od velike je važnosti upravljanje ovim resursom, koji se odvija na višim nivoima menadžmenta firme. Zaposleni, kao ljudski resurs firme, obuhvataju svo iskustvo, veštine, procene, sposobnosti i mudrosti pojedinaca povezanih sa jednom organizacijom.

Imajući u vidu da je politika planiranja ljudskih resursa jedno od najznačajnijih i najosetljivijih pitanja u životu svake organizacije i da je odgovorna za vezu između čoveka i organizacije, od koje u velikoj meri zavisi ostvarivanje projektovanih ciljeva i zadataka, možemo razumeti mnogobrojne pristupe njenom definisanju.

U suštini politika planiranja ljudskih resursa jeste skup svih aktivnosti vezanih za ljudske resurse u organizaciji, a koje obavljaju menadžment i službe ljudskih resursa.

¹ Prof. dr Slobodan Čerović: „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 8.

Za uspešno planiranje ljudskih resursa neophodno je da preduzeće raspolaže velikim brojem informacija o svom kadrovskom potencijalu, ali i samim poslovima.

Savremeni menadžment ljudskih resursa podrazumeva kontinuirane promene, odnosno unapređivanje jer je neophodno premanentno pratiti promene u okruženju i adekvatno odgovarati na njih. Savremenim menadžerima je potpuno jasno da pojedinačan izvršilac, ma koji posao obavljao, ne zasniva radni odnos samo da bi bespogovorno izvršavao radne obaveze i za to primao platu nego i da bi se za nešto pitao².

Hotelijerstvo je delatnost koja za rezultat, vremenski relativno kratkih proizvodnih procesa ima raznovrsnost usluga i proizvoda kojima zadovoljava želje i potrebe potrošača.

Kvalitet usluga u hotelijerstvu od ključnog je značaja za pozicioniranje hotelskog preduzeća na tržištu. Hotelska preduzeća koja u velikom broju napuštaju zaposleni imaju manje šanse da se dobro pozicioniraju na tržištu. Stoga menadžment u mnogim hotelskim preduzećima nastoji da, povećanjem zadovoljstva zaposlenih, ostvari lojalnost zaposlenih prema hotelskoj kompaniji, a što ima i pozitivne posledice na kvalitet hotelskih usluga i zadovoljstvo njihovih korisnika³.

² Prof. dr Slobodan Čerović: "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 8.

³ Prof. dr Slobodan Čerović: "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 14.

II - Hoteli sa 4 i 5 zvezdica

Osnovna vrednost poslovanja hotela podrazumeva njihovu adaptivnost, preduzetništvo i usmerenost na kreativnost. U daljem tekstu biće predstavljene karakteristike hotela u Novom Sadu sa 4 i 5 zvezdica.

2.1. Hotel „Park“ i hotel „Leopold“

Hotel „Leopold“ je prvobitno otvoren 1967. godine, kao hotel „Varadin“, koji je bio u državnom vlasništvu i kao takav je poslovao do 2007. godine, kada je privatizovan, dobija ime hotel Tvrđava – „Leopold I“, u okviru preduzeća HTUP Park. Inače, hotel je otvoren u zgradama nekadašnjeg vojnog utvrđenja. Tvrđava je podignuta u 18. veku od strane austrougarskog cara Leopolda, koji je prvi dozvolio Srbima da se nasele na ove prostore kao vojnici koji će braniti upad Turaka na teritoriju Austrougarske, čija južna granica je bio Dunav. U to vreme, veliki broj Srba je pod vođstvom patrijarha Arsenija Černojevica, krenuo na sever i upravo ovde su zaustavljeni i naseljeni. Odatle i potice sam naziv hotela Leopold!



Slika 1 : hotel „Leopold I „ (www.leopoldns.com)

Sveprisutni duh kasne renesanse šarmiraće vas svojim skladom i podsetiti na dane prošle. Više od luksuznog hotela, „Leopold I“ je simbol elegancije i uživanja, dokaz da umetnost življenja postoji i traje.⁴

Hotel Leopold I raspolaže sa 25 dvokrevetnih soba i 20 soba sa francuskim ležajem.

U hotelu se nalaze 11 luksuzno opremljenih apartmana, neki od njih nose naziv poznatih istorijskih ličnosti kao što su: Apartman Marija Terezija, Arsenije Čarnojevic, Savojski, Karlo VI i Josif II.⁵

Što se tiče hotela „Park“ vrhunski dirigovana usluga, pregršt detalja o kojima se vodi računa u svakom segmentu rada, čine ovaj hotelsko – ugostiteljski kompleks bitno drugačijim od ostalih u okruženju. Svojim brojnim sadržajima Hotel Park je „grad u gradu”.⁶



Slika 2 : hotel „Park” (www.hotelparkns.com)

Na Međunarodnom sajmu turizma u Beogradu 2005. godine, Hotel Park dobija nagradu „Turistički cvet“ , kao potvrdu uspešnog ulaganja, renoviranja i poslovanja. Iste godine Hotel Park dobija Prvomajsku nagradu grada Novog.⁷

⁴ E – izvor : hotel Leopold – adresa : www.leopoldns.com

⁵ E – izvor : hotel Leopold – adresa : www.leopoldns.com

⁶ E – izvor : hotel Park – adresa : www.hotelparkns.com

⁷ E – izvor : hotel Park – adresa : www.hotelparkns.com

Mir i diskrecija koju ovi hoteli pružaju jedinstveni su i nezaboravni a kraljevski dizajniran enterijer zrači sjajem starog zlata.

Hotel „Park“ raspolaže sa⁸ :

- Jednokrevetnim sobama
- Dvokrevetnim sobama
- Sobama sa francuskim krevetom
- Junior suite
- Junior suite classic
- Junior suite exclusive
- Porodični apartman
- Elegantan apartman
- Lux apartman
- Titova rezidencija
- Presednička rezidencija

⁸ E – izvor : hotel Park – adresa : www.hotelparkns.com

2.2. Hotel „Prezident“

Best Western Prezident Hotel spada u grupu od samo par hotela u Srbiji koji broje pet zvezdica i sa veoma atraktivnom lokacijom, svega 100m od Novosadskog Sajma, nudi najviši nivo stila, komfora i elegancije.⁹



Slika 3: hotel “Prezident” (www.prezidenthotel.com)

Jedinstveni enterijer, usklađen sa svetskim standardima, učiniće da svaki provedeni trenutak u hotelu bude poseban.

Gosti Prezident Hotela će uživati u širokom spektru usluga, kao što su luksuzno opremljene klimatizovane sobe, namenjene poslovnim ljudima, ljubazno, multilingvalno i uslužno osoblje, mogućnost korišćenja interneta, relaksacija u zatvorenom i otvorenom bazenu, kao i u Wellness&Spa Centru, uživanje u lounge baru hotela, mogućnost poručivanja hrane, obezbeđeni parking, pranje automobila, mogućnost iznajmljivanja vozila.

Ovaj moderni i luksuzni objekat smešten je u blizini centra grada i shopping područja. Hotel raspolaže kapacitetom od 50 soba i apartmana (smeštajni kapacitet preko 100 osoba).

⁹ E – izvor : hotel Prezident – adresa : www.prezidenthotel.com

Na raspolaganju je ¹⁰:

- DIAMOND PREZIDENT APARTMAN
- GOLD PREZIDENT APARTMAN
- KABINET PREZIDENT APARTMAN (100 m2)
- ROYAL APARTMANI
- VIP APARTMANI
- DE LUXE sobe
- JEDNOKREKETNE I DVOKREKETNE SOBE

Sve sobe i apartmani sadrže¹¹:

- Kupatilo;
- Klima;
- Direktna telefonska linija;
- Satelitska televizija;
- Internet pristup;
- Elektronski sef;
- Fen;
- Izbor pušačkih ili nepušačkih soba i apartmana;
- LCD

¹⁰ E – izvor : hotel Prezident – adresa : www.prezidenthotel.com

¹¹ E – izvor : hotel Prezident – adresa : www.prezidenthotel.com

2.3. Hotel “Aleksandar”

Hotel Aleksandar se nalazi u južnom delu Novog Sada – Liman i vrsta je garni hotela (“krevet sa doručkom”). Od centra je udaljen oko 2,5km.. Hotel svojim poslovnim gostima nudi niz sadržaja među kojima je biznis centar i konferencijska sala opremljena pratećom opremom.



Slika br. 4 - hotel “Aleksandar” (www.trivago.rs)

Raspolaže prostranim sobama koje su opremljene telefonom i televizorom na kome se pored standardnih kablovskih programa mogu pratiti i Pay TV kanali. U njima se može koristiti sobni sef, kao i mini bar. Postoji i pristup internet.

Nakon renoviranja, hotel raspolaža sa 6 soba više.

Sada su na raspolaganju :

- 33 sobe (7 apartmana i 26 soba).

Opremljenost sobe¹²:

- Fax priključak
- Kupatilo sa kadom
- Radni sto
- Fen za kosu
- Kupatilo sa tušem
- Sef u sobi
- Grejanje
- Mini-bar
- Telefon
- Internet
- Pay TV/filmovi à la carte
- Televizija
- Kablovski TV kanali
- Prozori koji se otvaraju
- Klimatizacija
- Radio

Nudi se i smeštaj u poslovnim apartmanima, a za one koji žele poseban konfor postoji i predsednički apartman. U hotelu Aleksandar gosti se mogu relaksirati u spa centru koristeći saunu i džakuzi. Raspoložive su i različite vrste masaža. Ishrana gostiju odvija se u restoranu gde se nude brojni specijaliteti domaće i internacionalne kuhinje uz odabrana vina iz regiona. Recepcija u hotelu radi 24h. U lobiju pored recepcije, osim bara i par garnitura za sedenje, nalazi se i galerija sa izloženim eksponatima.¹³

¹² E – izvor : hotel Aleksandar – adresa : www.trivago.rs

¹³ E – izvor : hotel Aleksandar – adresa : www.trivago.rs

III – Koncept upravljanja ljudskim resursima

Proces upravljanja ljudima je veoma odgovoran, dinamičan, složen i višedimenzionalan. Menadžment ljudskih resursa treba da neutrališe negativne osobine zaposlenih a one pozitivne da prepozna i usmeri na pravi način. Menadžeri žele da izvuku najbolje iz ljudi s kojima radi. Njihov cilj je sinergija.¹⁴

Upravljanje ljudskim resursima se fokusira na produktivno iskorišćavanje resursa u cilju postizanja ciljeva organizacije i zadovoljavanja pojedinačnih potreba zaposlenih.

Uspešnost poslovanja organizacije zavisi od ljudi. Zbog toga planiranje ljudskih resursa zauzima značajno mesto u celokupnom planiranju u okviru jedne organizacije.

Ljudski resursi, unutar organizacije, imaju svoje želje i ciljeve, i kroz rukovođenje menadžeri im pomažu da uvide da mogu, s jedne strane, zadovoljiti sopstvene potrebe, a da, sa druge strane mogu iskoristiti svoje mogućnosti i tako doprineti ciljevima organizacije. Ako menadžer uspe da uskladi potrebe individue sa potrebama organizacije, i radnik će se više angažovati da bi ih ispunio.

3.1. Odnos organizacione kulture i upravljanje ljudskim resursima

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u okviru područja ljudskih resursa i to preduzimanjem upravljačkih akcija, radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe postojanja upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije.

Kvalitet ljudskih resursa u turizmu i ugostiteljstvu ima posebnu dimenziju. Turistički radnik komunicira s potrošačima. Od njega se zahteva ne samo

¹⁴ Prof. dr Slobodan Čerović: "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011. str.11.

obrazovanost i stručnost već i komunikativnost, ljubaznost, strpljivost, lični šarm, emocionalna stabilnost¹⁵.

3.2. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

U organizacijama i preduzećima koja ne žele da budu prepuštena stihijskom načinu odlučivanja, gotovo svakodnevno se ističe važnost planova. To je stoga što planiranje za organizaciju predstavlja proces utvrđivanja ciljeva i iznalaženja načina da se oni ostvare. Bez plana menadžeri ne mogu efikasno organizovati ljude i resurse¹⁶.

Ukupno rukovođenje organizacijom postiže se primenom dve vrste planova:¹⁷

- **Strateški planovi** su tvorevine glavnog menadžera i definišu opšte ciljeve organizacije.
- **Operativni planovi** sadrže podatke kako da se u procesu svakodnevnog poslovanja realizuje strateški plan.

Strateški planovi primenjuju se na odnose između ljudi u organizaciji i ljudi koje rade u drugim organizacijama¹⁸.

Operativni planovi odnose se na ljude unutar jedne organizacije. Strateški i operativni planovi proističu i sporovode se prema određenoj hijerarhiji. Na samom vrhu je izjava o misiji. To je široko postavljen cilj koji održava mišljenje menadžera o svrsi i kompetentnosti kompanije po kojoj se ona prepoznaje¹⁹.

Okruženje u kojem deluje menadžment ljudskih resursa takođe je u stanju stalnih promena koje se uočavaju, pre svega u karakteru rada i

¹⁵ Čerović S.: „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2011). str. 22.

¹⁶ Čerović S.: „Strategijski menadžment u turizmu“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 298-299.

¹⁷ Čerović S.: „Strategijski menadžment u turizmu“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 298-299.

¹⁸ Čerović S.: „Strategijski menadžment u turizmu“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 298-299.

¹⁹ Čerović S.: „Strategijski menadžment u turizmu“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 298-299.

zapošljavanju, obrazovanju i inovaciji znanja, privrednom restrukturiranju, demografskoj raznolikosti i stilu života. Globalnim strukturnim promenama i zahtevima vremena treba da se prilagode sve funkcije organizacije i ona u celini. Zanimari li se u tome i učine li se veće greške u odnosu na promene u okruženju, poslovni sistem može imati teške posledice, ne samo u odnosu na uspešnost organizacije u datom vremenu, već i po njen opstanak na privrednom tržištu. Da bi se ovaj osnovni cilj ostvario, neophodno je ostvariti sledeće parcijalne ciljeve :²⁰

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

Planiranje ljudskih resursa je proces u kome menadžeri obezbeđuju odgovarajući broj zaposlenih po principu „pravi čovek na pravom mestu“, koji bi bili sposobni da efektivno izvršavaju poverene zadatke. Na taj način planiranje kadrova preduzeća postaje deo stratejskog poslovanja i omogućava da se izbegne nedostatak ili višak zaposlenih radnika.

Različita preduzeća koriste različite modele planiranja kadrova, u zavisnosti od faktora na koje stavljaju akcenat (veličina preduzeća, okruženje, finansijski resurs, organizaciona struktura, strateška vizija i dr.). Jedan od modela planiranja kadrova prikazan je na sledećoj slici.²¹

²⁰ Čerović S. "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 27.

²¹ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Ibid, str. 66.



Slika br.5. Integrirani model planiranja ljudskih resursa²²

Integrirani model planiranja ljudskih resursa ukazuje da je ljudske resurse moguće planirati na dva nivoa²³:

1. Procena postojećih ljudskih resursa (gde smo sada?);
2. Procena potrebnih budućih ljudskih resursa (gde želimo da budemo?).

1. Pri proceni postojećih kadrova preduzeće polazi od raspoloživih podataka o zaposlenim radnicima (lični podaci, nivo obrazovanja, radno iskustvo, specijalizacija i sl.), a zatim vrši analizu posla, tj. analizu svakog radnog mesta. Na taj način se prikupljaju podaci o zadacima i aktivnostima posla koje treba obaviti kao i potrebno znanje i sposobnosti koje su potrebne radnicima za njihovo obavljanje. Na osnovu rezultata analize radnog mesta dobija se specifikacija poslova kao i opis radnog mesta.

Potrebno je vrlo precizno definisati opis radnog mesta u kome se obavezno navodi sadržaj posla, obaveze i uslovi rada za svako individualno radno mesto. U specifikaciji se navode minimalne kvalifikacije koje radnik treba da poseduje da bi mogao uspešno da obavlja posao koji mu je poveren, kao i drugi potrebni uslovi (radno iskustvo, poznavanje stranog jezika, organizaciona sposobnost i sl.). Opis poslova i specifikacija su značajni za menadžera koji procenjuje potrebne kadrove u preduzeću.

²² D.Torrington, "Human Resource Management", Prentice Hall (2004).

²³ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Ibid, str. 70.

2. Svako preduzeće koje razmišlja o budućnosti mora planirati kadrove ne samo na bazi postojećih radnih mesta, već mora definisati profile radnika koji su potrebni za njegov dalji razvoj. S obzirom da u budućnosti, koja je već počela, znanje i obrazovni nivo zaposlenih čini osnov uspeha preduzeća, planiranje - ne samo kadrova, već uopšte sistema obrazovanja - treba graditi na relaciji budućnosti, a mnogo manje na prošlosti. U budućem poslovanju većine preduzeća, mašine će se baviti protokom materijala, dok će se ljudi baviti protokom informacija i potrebnog znanja.

Kvalitet ljudskih resursa zavisi i od lica koje učestvuju u njihovom planiranju. Danas, u savremenim preduzećima, planiranje nije moguće prepustiti jednom menadžeru. Moderno planiranje kadrova obavlja tim stručnjaka iz različitih oblasti (ekonomske, pravne, tehnološke, organizacione i drugih oblasti). Kada menadžeri procene postojeće i buduće potrebe ljudskih resursa moći će da procene da li je preveliki broj zaposlenih u pojedinim oblastima ili je utvrđen deficit kadrova, kako u pogledu broja tako i u pogledu stručnosti.

Sa ovakvim informacijama menadžeri mogu da pristupe sledećoj aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, tj. zapošljavanju.

3.3. Specifičnost ljudskih resursa u hotelijerstvu

Upravljanje ljudskim resursima, njihovim potencijalima i ponašanjem u procesu rada, odnosno izvršavanja poslova i radnih zadataka veoma je odgovoran i dinamičan process, koji organizaciji pomaže da dođe do željenih sposobnosti, kvaliteta i mogućnosti, a njenom menadžmentu da uticanjem na ponašanje pojedinaca i grupa obezbedi ostvarivanje željenih rezultata i projektovanih ciljeva²⁴.

Ljudski kapital se definiše kao znanje, iskustvo, sposobnosti, umeće kreativnosti i inovativnosti zaposlenih u kompaniji koja ih usmerava ka izvršenju radnih zadataka²⁵.

²⁴ ²⁴ Čerović S. "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 20.

²⁵ Čerović S. "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 20.

Kao što je već poznato ljudi su najvredniji resurs jednog preduzeća. Njihov interes treba da nam je od najvažnijeg značaja. Takođe se teži da se izvuče maksimum iz njih stvarajući nove mogućnosti za napredovanje i razvoj, dok se upražnjava disciplina u njihovom ponašanju, koja je u skladu sa kulturom ali i vrednostima preduzeća.

Ljudski resursi su važni za preduzeće iz dva razloga²⁶:

1. Ljudi utiču na ekonomsku efektivnost preduzeća.
2. Ljudski resursi čine značajne troškove poslovanja.

Poslovni uspeh zasniva se na sinhronizovanim aktivnostima i zahteva visok naučno stručni pristup i profesionalizaciju u radu. Uspostavljanje organizacionih kadrovskih modela predstavlja rezultat globalne poslovne orijentacije hotelskog preduzeća i organizacije.

Rad organizatora mora da uključi određivanje poslovnih celina, definisanje njihovog delokruga rada, određivanje redosleda poslovnih operacija, u kadrovskom stručno profilisanje zaposlenog koje se ispoljava kao osnovni nosilac funkcionisanja postavljene organizacije. Kompleksan pristup hotelijerstvu je specifičan jer ga čine heterogena struktura, odnosno materijalne i nematerijalne komponente, međusobno povezane u prostorno funkcionalnu celinu.

3.4. Proces upravljanja ljudskim resursa u hotelima sa 4 i 5 zvezdica

Na osnovu istraživanja koje sam sprovele u hotelima sa 4 i 5 zvezdica na temu upravljanja ljudskim resursima došla sam do sledećih informacija, koje će vam u daljem tekstu biti predstavljene.

²⁶ Čerović S. *"Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu"*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 20.

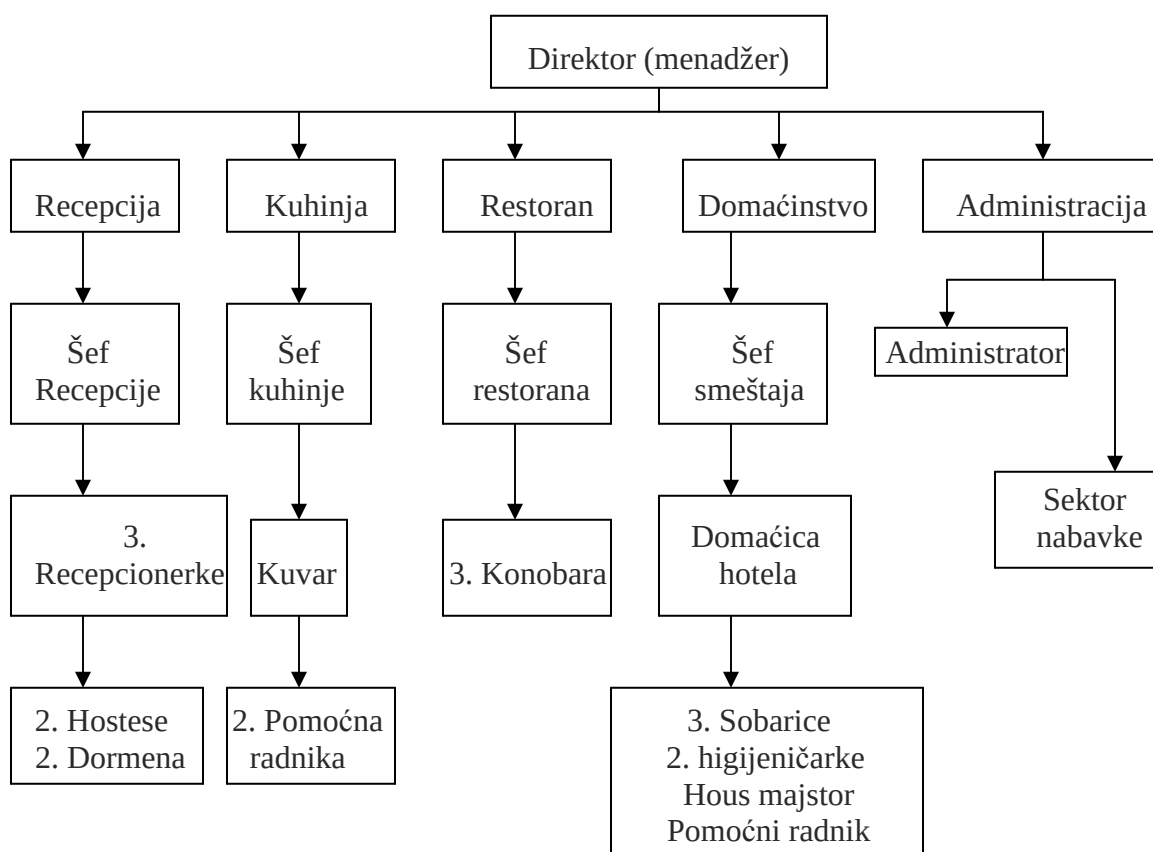
3.4.1 Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Park“ i hotelu Tvrđava – „Leopold I“

Glavna uprava je u hotelu Park, jer hotel Park, hotel Leopold I, Parski magazin cine HTUP Park, i na vrhu je generalni direktor kompanije.

U hotelu „Leopold I“ ima oko 30-tak zaposlenih. Zapošljavanje se sastoji prvo od volonterskog probnog rad koji traje 7. dana, pa se onda po ugovoru, obično produžuje na 3 meseca, i tako sve do godinu dana, posle čega se predlaže zasnivanje ugovora na neodređeno.

Organizaciona šema hotela „Leopold“ i „Park“ se sastoji od :

- Direktora hotela – menadžera. (u hotelu “Park” menadžer se naziva šefom sektora).
- Sektori:
 - recepcija: šef recepcije - 4 recepcionera, 2 hostese i 2 dormena.
 - Kuhinja: šefa kuhinje - kuvar i dva pomoćna radnika kuhinje.
 - Ugostiteljstvo: šef ugostiteljstva. 3 konobara.
 - Domaćinstvo: domaćica hotela, šef smeštaja, 3 sobarice, dve higijeničarke, house majstor, spoljni momak- pomoćni radnik higijene.
- Administracija: administrator i sektor nabavke, koji kordinira sa ovim sektorom u hotelu Park



Slika br.6. Organizaciona šema hotela Tvrđava – „Leopold I“ i hotela „Park“²⁷.

Organizaciona šema označava kadrovsku strukturu u samoj organizaciji. Na njoj se nalazi svaka funkcija i odgovarajući odnos sa direktorima sektora/službi i drugim funkcijama u sektoru/službi.

Organizaciona šema označava kontrolnu strukturu i odnose podređenosti/nadređenosti kao i broj i vrstu zaposlenih u datoj organizaciji ili sektoru.

Osnovni zadatak rukovodioca, menadžera u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“ sastoji se u misiji i viziji koje preduzeće treba da ostvari u postojećem socijalno političkom okruženju.

²⁷ Izvor: dokumentacija iz hotela „Leopold“ i „Park“.

Misiju preduzeća formuliše njegov vlasnik u obliku kratke izjave u pogledu svrhe postojanja hotela i ciljeva koje hotel treba da ostvari. Misija predstavlja razlog zbog čega hotel uopšte postoji.

Što se tiče vizije, ona predstavlja ulogu koju preduzeće treba da odigra u postojećem poslovnom okruženju u dugoročnom periodu.

Viziju hotela formuliše najuže rukovodstvo firme. Iz vizije se vidi kako hotel vidi samo sebe u budcnosti. Na osnovu vizije formira se strateški plan za period od 5-10 godina. Strateški plan ima zadatak da prilagodi viziju preduzeća konkretnom okruženju u kome preduzeće funkcioniše.

Strateški plan izrađuje šire rukovodstvo hotela i treba da odredi proizvode i usluge koji će biti osnova poslovanja u dugoročnom periodu.

Hotel zadovoljava svoje potrebe za ljudskim potencijalima na dva načina: zapošljavanjem novih radnika i razvojem potencijala postojećih.

3.4.2.Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Prezident“

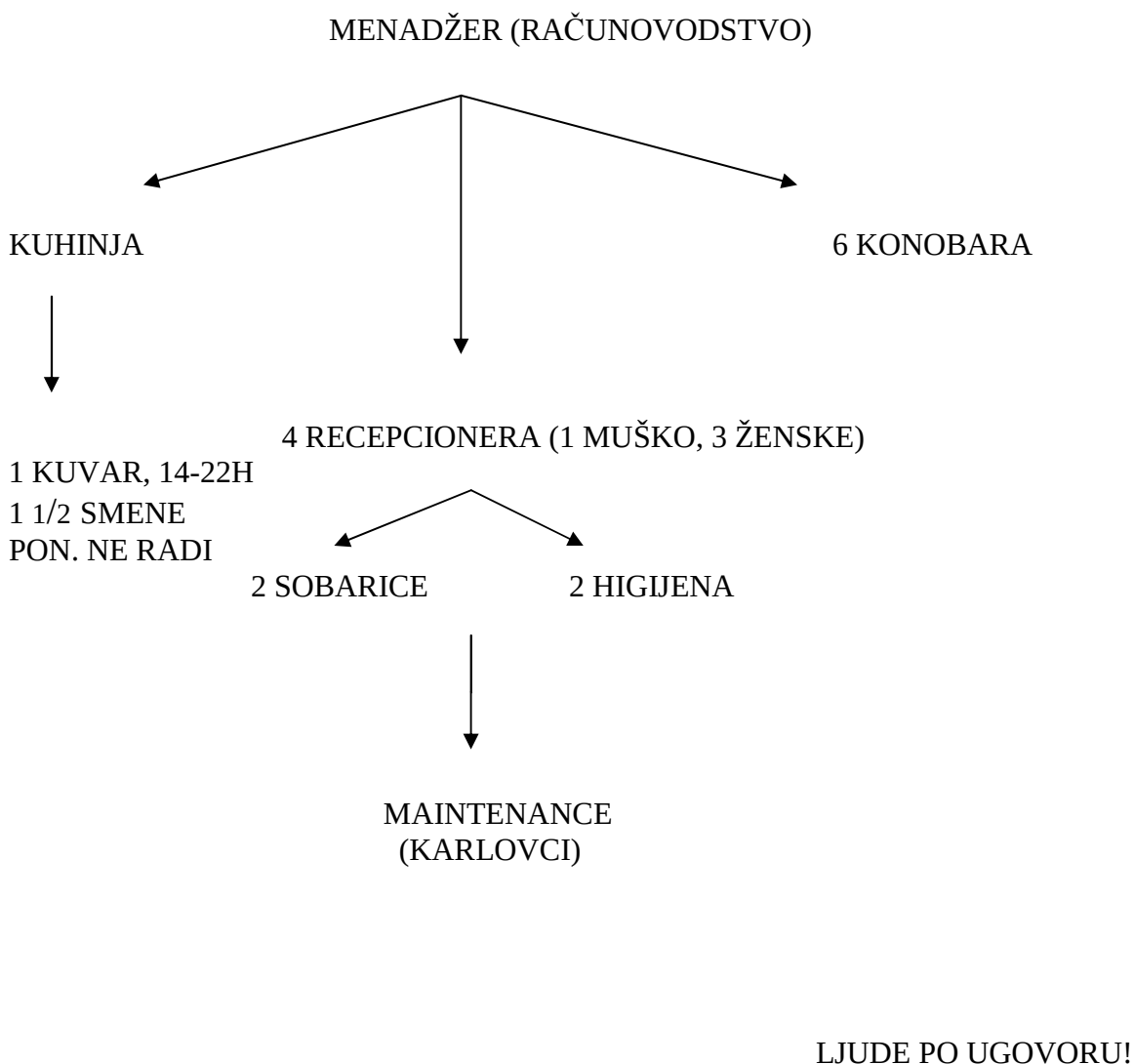
Zaposleni u hotelu „Prezident“ su svesni napora rukovodstva organizacije da im pruži najbolje uslove rada, pa stoga i oni uzvraćaju pružajući sve od sebe da posao obave na najbolji i najprofesionalniji način kako bi ispunili i prestigli visoka očekivanja korisnika.

Planiranje ljudskih resursa i odabir pogodnih kandidata obavlja menadžment hotela „Prezident“. Planovi se izrađuju na osnovu prethodne sezone i ukoliko se pokazalo kao dobar plan, poslužiće i u sledećem periodu.

Menadžment hotela „Prezident“ pravi kratkoročne planove ljudskih resursa jer se često dešava da radnici prelaze iz jedne radne jedinice u drugu, prema potrebama i obimu posla a često se zapošljavaju sezonski radnici, koji rade par meseci kao ispomoć u periodu kada se dešavaju velike sajamske manifestacije, odnosno u jesenjem periodu.

Organizaciona šema hotela “Prezident” sastoji se od:

- Menadžera (Računovodstvo)
- Kuhinja (1 kuvar)
- Recepcija (1 muška, 3 ženske osobe)
- Konobar (6 konobara)
- Domaćinstvo (2 sobarice i 2 higijeničarke)
- Maintenance (Karlovci).



Slika br.7. Organizaciona šema hotela „Prezident”²⁸

Menadžer hotela „Prezident“ prvo vrši procenu i analizu radnih mesta za koja su potrebni novi kandidati. Analiza podrazumeva prikupljanje podataka o vrsti radnog mesta, o veštinama koje su potrebne za obavljanje tog radnog zadatka, o aktivnostima koje su potrebne za to radno mesto, o dužnostima i obavezama koje diktira to radno mesto.

²⁸ Izvor: dokumentacija iz hotela “Prezident”.

Takođe definiše skup radnih zadataka i obaveze konkretnog posla, tj. opis poslova tog radnog mesta, potom se pravi plan za evaluaciju radnog mesta, regrutovanje, obuku, standardizaciju učinka i odgovornosti koje nosi to radno mesto. Kada prikupi sve potrebne podatke planiranje je završeno.

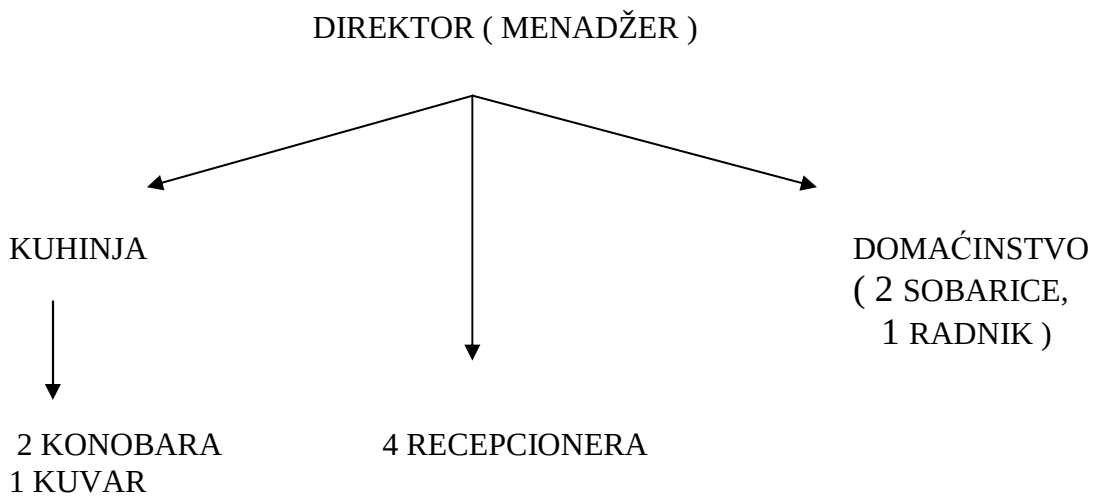
Organizaciona šema, kao i podela dužnosti po odeljenjima i sektorima, uređuje se nekim uvaženim pravilima koja su se vremenom iskristalisala u praksi i definisana su prirodu samog posla.

3.4.3. Proces upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Aleksandar“

Hotel „Aleksandar“ je sklopu kompanije MHNS- Matijević hoteli Novi Sad, kojoj pripadaju i turističko naselje ribarsko ostrvo, hotel „Centar“ i hotel „Vojvodina“.

Organizaciona šema hotela „Aleksandar“ sastoji se od:

- Direktor - menadžer
- Recepcija (4 recepcionera)
- Kuhinja (2 konobara, 1 kuvar)
- Domaćinstvo (2 sobarice, 1 radnik na održavanju) .



Slika br.8. Organizaciona šema hotela „Aleksandar“²⁹

S obzirom na činjenicu da je hotel ponovo otvoren posle 2,5 godine pauze, broj zaposlenih predstavlja strateško pitanje.

Kroz proces planiranja menadžment hotela „Aleksandar“ prikuplja neophodne informacije koje moraju biti relevantne, jer u slučaju greške

²⁹ Izvor : dokumentacija iz hotela “ Aleksandar”.

može se desiti da hotel ima premalo ili previše zaposlenih što je pogubno, u oba slučaja po poslovanje hotela.

Menadžeri određuju koji je broj radnika potreban i obavještavaju generalnog direktora koji daje konačnu odluku o njihovom zapošljavanju.

Odeljenje administracije bavi se finansijama, knjigovodstvom, nabavkom itd., a tehnička služba sitnim popravkama, održavanjem tehničkih sistema i uopšte celog hotela. To su odeljenja koja ćete uvek i svuda sresti jer bez njih hotel ne može da funkcioniše. Ona su organizovana u skladu sa veličinom samog hotela, a broj zaposlenih prilagođen je obimu posla.

Menadžer hotela „Aleksandar“ ima jasnu sliku opisa posla i utvrđenog broja radnika, takođe i uslova koji su neminovni za obavljanje istih, kao i definiciju principa, pravila i metoda rada a isto tako i pravilno definisan odnos između podređenih i nadređenih što je veoma bitno za međuljudske odnose u samoj organizaciji.

IV- Menadžment ljudskih resursa

Hoteli su otvoreni i složeni poslovni sistemi, kojima se mora upravljati da bi se išlo ka ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Upravljanje podrazumeva donošenje odluka koje moraju imati uspeha, tj. željene efekte. Odgovornost za donošenje odluka leži na menadžmentu određenog hotela.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strategijskih ciljeva organizacije³⁰.

Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućava organizaciji da angažuje pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući usavršavanje i napredak, pravilno motiviše i nagrađuje zaposlene i da navedenim aktivnostima, ostvari dobre rezultate za organizaciju³¹.

Postoje četiri osnovna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu³²:

1. Ciljevi koje se odnose na zaposlene

Osnovni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da organizaciji obezbedi kvalitetne ljude koji će biti u stanju da efikasno i efektivno obavljaju zadate im poslove.

2. Ciljevi koji se odnose na rad

Kada organizacija obezbedi kvalitetne ljudske resurse, glavni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da preduzmu sve potrebne mere i aktivnosti kako bi zaposleni bili motivisani, predani poslu i maksimalno angažovani.

³⁰ Boljanović Đ. J. , Pavić S. Ž. , „*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*” , Univerzitet Singidunum , Beograd , (2011). str. 5.

³¹ Boljanović Đ. J. , Pavić S. Ž. , „*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*” , Univerzitet Singidunum , Beograd , (2011). str. 137.

³² Mašić B. „*Menadžment*” , Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 250.

3. Ciljevi koji se odnose na menadžment promena

Promene se ne dešavaju samo u spoljašnjem okruženju organizacije, već i sama organizacije izaziva promene i inovacije kako bi mogla da ostvari i održi svoju konkurentnu prednost na tržištu.

4. Administrativni ciljevi

Pod ovim poslovima podrazumevaju se ne samo poslovi precznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima (njihovim sposobnostima, veštinama, ciljevima), nego i pravni poslovi koji se odnose prvenstveno na usklađivanje sa zakonskom regulativom (pravni, finansijski, socijalni aspekt).

4.1. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

U skladu sa postizanjem ciljeva koje su osnove u funkciji menadžmenta ljudskih resursa, može se reći da su osnovni procesi koji se odvijaju unutar menadžmenta ljudskih resursa sledeći ³³:

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

Planiranje ljudskih resursa, u velikoj meri, znači primenu odgovarajućih mera koji će podsticati ljude da što više doprinosu ciljevima hotela. Čovek je najdelikatniji resurs, jedini kreativni resurs, jedini resurs koji misli. On je osnovni pokretač organizacije i promena u njoj.

³³ Mašić B. „Menadžment” , Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 240.

Da bi planiranje ljudskih resursa dalo očekivane rezultate, potrebno je da mu se pristupi na sistematičan način. Drugim rečima, najpre je neophodno proceniti postojeće stanje ljudskih resursa, a zatim pristupiti proceni budućih ljudskih resursa³⁴.

Planiranje radnih mesta, tj. utvrđivanje svih elemenata određenog radnog mesta, vrši se analizom radnih mesta (poslova) i utvrđivanjem odgovarajućeg organizacionog akta, koji se najčešće naziva sistematizacija radnih mesta. Ovaj akt služi kao osnova za odvijanje skoro svih procesa iz menadžmenta ljudskih resursa i od velikog je značaja za dalje planiranje istih. Iz toga se može zaključiti da je njegova upotreba univerzalna, i da zato spada u ključne organizacione akte organizacije.

Prvi korak u proceni postojećeg stanja ljudskih resursa u jednoj organizaciji je *analiza posla*. Pod analizom posla podrazumeva se definisanje svih poslova koji se obavljaju unutra jedne organizacije, kao i dužnosti, odgovornosti, zadataka i zahteva koje svaki posao, odnosno radno mesto podrazumeva³⁵.

³⁴ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 255.

³⁵ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 255.

4.1.2 Analiza posla u hotelu “Park” i “ Leopold I”

Analiza posla u datim hotelima je proces kojim se identifikuju dužnosti i zahtevi određenog radnog mesta kao i njihov značaj za to radno mesto. A tako dobijeni podaci i zaključci koji se iz njih izvlače mogu se koristiti u više svrha:

- Utvrditi jasne opise poslova i brojeve izvršilaca za svako radno mesto
- Utvrditi uslove koje zaposleni moraju ispunjavati
- Definirati odnose nadređenosti / podređenosti
- Definirati opšta pravila i metode rada.

Cilj potpunog opisa posla je da se potpuno razgraniče poslovi između pojedinih radnih mesta, kako ih zaposleni ne bi pogrešno tumačili i odbijali da ih izvrše, što je čest slučaj u samom hotelu a i u praksi. Svaki radnik treba da zna koje su mu obaveze na poslu i šta se od njega očekuje.

Metode koje se koriste za analizu posla u ovim hotelima su:

- Opservacija (Šef odeljenja posmatra zaposlene tokom izvršavanja posla) ;
- Intervju sa zaposlenima (Šef sektora posećuje svako radno mesto i razgovara sa zaposlenima)

Komponente razvijene analizom posla su : opis posla i specifikacija posla.

Opis posla sadrži:

1. Identifikovanje posla i pregled dokumentacije - analizira se jedan posao ili grupa poslova, da li postoji prethodna dokumentacija o opisu posla ili postoje prethodne analize.

2. Objašnjavanje procesa i svrhe analize menadžerima i zaposlenima – objasniti im kako će oni učestvovati u tom procesu, kako će se sprovoditi analiza, koje informacije će se skupljati.

3. Sprovođenje analize - sama analiza, upitnici, intervjui...

4.1.3. Analiza posla u hotelu “Prezident”

Analiza posla u hotelu “Prezident” podrazumeva :

- Utvrđivanje kriterijuma selekcije kandidata za posao
- Utvrđivanje visine plate i pratećih beneficija
- Utvrđivanje potrebe za obukom zaposlenog
- Procenu radne uspešnosti zaposlenog

Sređivanjem i analizom podataka dobijenih procenom radnih mesta i njihovim ukrštanjem sa dobijenim pregledima plata hotel će moći da definiše liniju osnovnih zarada.

Metoda koja se koristi za analizu posla u hotelu je :

- Opservacija (Menadžer posmatra zaposlene tokom izvršavanja posla)
- Dnevnik rada– ovaj metod zahteva da zaposleni vode dnevnik o svojim dužnostima i beleže koliko često ih izvršavaju i vreme koje je potrebno za svaku dužnost.

Što se tiče kreiranja opisa posla i specifikacije sve prukupljene informacije se moraju sortirati i obraditi i na osnovu njih se daju predlozi opisa i specifikacije poslova, koji se zatim daju menadžerima na pregled i potvrđivanje.

Sam opis posla identifikuje zadatke, dužnosti i odgovornosti na radnom mestu. Opis posla obuhvata i naziv posla i sektor kojem pripada.

Specifikacija posla za razliku od opisa koji se bavi aktivnostima, sadrži spisak znanja, veština i sposobnosti potrebnih za obavljanje posla, potreban broj izvršilaca, potrebne kvalifikacije, fizičke i mentalne sklonosti.

Primer br. 1

PRIMER OPISA POSLA SA SPECIFIKACIJOM IZVRŠIOCA U HOTELU “PREZIDENT”

Radnik na recepciji

Uslovi :

- **Visoka stručna sprema**
- **Perfektno poznavanje engleskog jezika**
- **Poželjno poznavanje drugog stranog jezika**
- **Poznavanje rada na računaru**

Zadaci radnog mesta:

- **Odjava i prijava gostiju**
- **Interna komunikacija sa gostima**
- **Evidencija i kreiranje baze podataka gostiju**

4.1.4. Analiza posla u hotelu “Aleksandar”

Analizom posla u hotelu se prikupljaju i analiziraju podaci o tome:

- Šta zaposleni treba da radi na svom radnom mestu;
- U kakvim radnim uslovima zaposleni treba da radi;
- Kako zaposleni treba da obavlja konkretan posao;
- Koji su standardi performansi na određenom radnom mestu;

Iz priloženog se može zapaziti, da analiza posla sadrži dve grupe informacija:

1. one koje se odnose na sadržaj i karakteristike određenog posla i način njegovog izvršenja
2. one koje se odnose na izvršioce u smislu njihovih sposobnosti, znanja i veština, potrebnih za uspešno obavljanje konkretnog posla.

Metoda koja se koristi za analizu posla je :

- Opservacija (Menadžer posmatra zaposlene tokom izvršavanja posla)

Sadržaj informacija o poslu, to jest, opisu posla, obuhvata sledeće elemente:

1. identifikaciju posla (naziv, lokacija),
2. opisa posla (koji su ključni zadaci),
3. uslovi rada (stepen stručne sprema i radno iskustvo)
4. odgovornosti i nadležnosti (ko je kome odgovoran)

4.2 Proces planiranja ljudskih resursa

Planiranje predstavlja fazu procesa upravljanja u kojoj se donose odluke o ciljevima, programima, planovima i strategijama, kojima se usmerava celokupna aktivnost preduzeća. Planiranje je i dinamički proces, kojim menadžment treba da preduzeće prilagođava unutrašnjim i spoljnim promenama.

Da bi mogli upravljati hotelom menadžeri moraju posedovati određene sposobnosti koje su im potrebne da bi mogli uspešno definisati ciljeve hotela, utvrditi poslovnu politiku, motivisati zaposlene i razvijati odnose hotela s njihovim okruženjem kako eksternog tako internog.

Stalne promene na tržištu predstavljaju izazov za organizaciju te se njihov značaj u procesu kreiranja i funkcionisanja upravljačkih aktivnosti mora uzeti u obzir. To znači da prilikom opredeljivanja upravljačkih mera i aktivnosti treba pronalaziti adekvatna i racionalna rešenja kao odgovor na situaciju u okruženju³⁶.

Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, mada su razvrstane na različite načine, mogu se grupisati u tri zasebne celine³⁷:

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

³⁶ Čerović S. "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd (2011). str. 63.

³⁷ Bernadin, R., *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 3rd ed., McGraw-Hill, 2003 preuzeto iz knjige Čerović S. "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd (2011). str. 63.

Vrste i sadržaj procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa koji se odvijaju u organizaciji određene su delatnosti koje određeni subjekti obavljanju radi realizacije ciljeva strategije i politike iste.

Razlike između pojedinih organizacija u vrstama i sadržajima procesa iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa koji se u njima obavljaju, javljaju se prvenstveno u pogledu stručnih subjekata koji ih obavljanju, načinu obavljanja, pojedinim obeležjima i sl.

4.3. Uloga organizacione kulture u menadžmentu ljudskih resursa

"Više od svega, pametni i mudri žele da spoznaju sebe" - Vilijam Šekspir

Menadžeri ljudskih resursa treba da imaju u vidu da je organizaciona kultura preduzeća kritični faktor transformacije preduzeća. Organizaciona kultura je značajna jer utiče na strateške odluke, determiniše sposobnosti preduzeća da se promenama prilagođava okruženju, predstavlja mehanizam koordinacije i kontrole ponašanja zaposlenih smanjujući konflikte i motivišući radnike³⁸.

Treba imati u vidu da organizaciona kultura predstavlja sistem pretpostavki, verdnosti i verovanja koje dele zaposleni a odnose se na rešavanja fundamentalnih problema preduzeća. Zato kultura ima dve grupe verednosti, verovanja i pretpostavki: eksternu i internu³⁹.

Interna komunikacija u organizaciji odnosi se na slanje i razmenu ideja i informacija kanalima koji postoje unutra organizacije. Primeri ove vrste komunikacije su i sastanci, memorandum, govori, telefonski razgovori, čak i razgovori za vreme ručka. Interna komunikacija može biti relativno jednostavna u malim organizacijama i najčešće uključuje komunikaciju licem u lice⁴⁰.

³⁸ Čerović S. "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 71.

³⁹ Čerović S. "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd 2011. str. 72.

⁴⁰ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 323.

Eksterna komunikacija podrazumeva smislenu razmenu informacija prenosom poruka između organizacije i njenih glavnih eksternih stejkholdera, kao što su npr. klijenti, dobavljači, druge organizacije, javnost. Organizacije koriste eksternu komunikaciju da bi održale funkcionalnost poslovnih procesa, obezbedile svoju poziciju na tržištu i izgradile odnose sa svojim klijentima⁴¹.

⁴¹ Mašić B. „*Menadžment*”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 324.

4.3.1 Planiranja ljudskih resursa u hotelu „Park” i “ Leopold I “

Cilj efikasnog planiranja hotela je:

1. Identifikovati prave ljude
2. Ti ljudi moraju imati sposobnosti koje su potrebne hotelu
3. Smanjenje zavisnosti od eksternog okruženja,kada se veštine mogu obezediti interno,razvojem već zaposlenih.

Proces upravljanja ljudskim resursima u samim hotelima vrši se tako što se indentifikuje potreban broj zaposlenih,koji se zatim motivišu,kako bi se stvorila veza između poslovnih ciljeva i aktivnosti planiranja ljudi.

Ono što je veoma važno jesu predviđanja kretanja i napredovanja zaposlenih unutar hotela uključujući i predviđanja spoljašnjih potreba, posebno što se radi o hotelima na drugim lokacijama.

Pod usklađivanjem tražnje i ponude podrazumeva se plan aktivnosti na osnovu debalansa između ove dve veličine. Nesklad između tražnje i ponude, u nekom planskom periodu,može se ispoljiti kao suficit ljudskih resursa (ponuda je veća od predviđene tražnje) ili kao deficit ljudskih resursa (ponuda je manja od predviđene tražnje)

S obzirom na primarni uzrok nesklada između ponude i tražnje, postoje u praksi,dve vrste programa za prevazilaženja ovog problema:

1. programi za prevazilaženje suficita i
2. programi za prevazilaženje deficita ljudskih resursa.

U letnjim periodima dolazi do deficita ljudskih resursa,zbog raznih manifestacija,od kojih je najznačajnija manifestacija Exita. Sam problem deficita se rešava privremenim zapošljavanjem još radnika , mahom mlađe radne snage koju uglavnom čine konobari i obezbeđenje.

4.3.2 Planiranja ljudskih resursa u hotelu „Prezident”

Pripremu plana ljudskih resursa vrši menadžer sektora za ljudske resurse na osnovu iskazanih potreba menadžmenta hotela i sopstvenog stručnog uvida..

Da bi se uradio kvalitetan plan ljudskih resursa, menadžment hotela i menadžer ljudskih resursa treba da znaju odgovore na sledeća pitanja:

- koji se poslovi moraju obaviti u planskom periodu da bi se realizovao
biznis plan?
- koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebne za realizaciju toga plana?
- koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova?
- kako obezbediti potrebne ljude.

Cilj procesa planiranja upravljanjem ljudskim resursima u hotelu „Prezident” jeste da se osigura da hotel u svakom trenutku poseduje tačan broj zaposlenih sa veštinama, iskustvom i stručnostima potrebnim za određeno radno mesto koje je u skladu sa adekvatnim troškovima.

Samo dobar plan i vizija samog hotela “Prezident” ,iza kojeg stoji menadžment su najznačajniji za uspešno planiranje ljudskih resursa.

4.3.3 Planiranja ljudskih resursa u hotelu „Aleksandar”

Ciljevi planiranja ljudskih resursa u hotelu „Aleksandar” su :

1. Privlačenje i zadržavanje zaposlenih sa odgovarajućim veštinama i iskustvom
2. Predviđanje problema u vezi sa viškom ili manjkom zaposlenih,
3. Razvoj i obučavanje zaposlenih čime se povećava konkurentnost hotela.
4. Bolje korišćenje ljudskih resursa uvođenjem kvalitetnijeg i efikasnijeg sistema rada, modernizacije procesa rada itd.

Planiranjem se određuje koji su ljudski resursi potrebni hotelu da bi ostvario strateške ciljeve. Postavljaju se dva osnovna pitanja:

1. koliko je ljudi potrebno ?
2. koja vrsta ljudi je potrebna?

Određuje se broj potrebnih kadrova, kvalifikaciona struktura, potrebna znanja, veštine i sposobnosti. Značajnu ulogu u planiranju ima sam direktor, odnosno menadžer koji je zadužen za zaposlene.

Proces planiranja se ne okončava završetkom i usvajanjem plana. Nijedan plan nije savršen i nikada nije bez nedostataka. Plan se zato mora stalno menjati i korigovati. Uspešno planiranje ljudskih resursa podrazumeva stalno usklađivanje planova sa stvarnim ciljevima poslovanja hotela.

4.4 Rekrutovanje

U novije vreme sve češće se u menadžmentu ljudskih resursa pominje pojam stafing (eng. staffing; staff – osoblje). Ovaj pojam obuhvata aktivnosti koje se izvršavaju od momenta oglašavanja slobodnog radnog mesta do momenta potpisivanja ugovora o radu sa izabranim kandidatom, tj. Obuhvata aktivnosti regrutivanja, selekcije i orijentacije⁴².

Dakle, prva faza u procesu stafinga je regrutovanje. Rekrutovanje podrazumeva sve one aktivnosti koje na bilo koji način utiču kako na broj i kvalifikacije ljudi koji se prijavljuju za slobodno radno mesto, tako i na verovatnoću da će aplikanti (prijavljeni) prihvatiti radno mesto, naravno, pod uslovom da ispune sve tražene uslove.

Rekrutovanje ima za cilj da animira i privuče najkvalitetnije kandidate za slobodna radna mesta. Rekrutovanje se može vršiti iz redova sopstvenih radnika (interno) ili angažovanjem spoljnih saradnika (eksterno). Korišćenje sopstvenih kadrova za preduzeće je, obično, jeftinije i jednostavnije jer u svojoj evidenciji o zaposlenima ima potrebne informacije o njihovom znanju, iskustvu i sposobnostima.

Na osnovu ovih podataka menadžeri utvrđuju da li raspoloživa radna snaga odgovara budućim potrebama preduzeća, jer zaposleni radnici dobro poznaju preduzeće, što popravljajući izgled za uspeh kao i samu mogućnost napredovanja unutar organizacije.

Međutim, i korišćenje eksternih izvora pri regrutovanju kandidata ima svoje prednosti. Popunjavanje praznih mesta moguće je i davanjem oglasa u novinama, kao i saradnjom sa fakultetima čiji se studenti mogu stipendirati.

Zapošljavanje na bazi web-a, tj. putem Interneta postalo je veoma popularan način zapošljavanja i za preduzeća i za same kandidate. Elektronsko zapošljavanje je jeftinije, omogućava kontakt sa velikim brojem kandidata i to veoma brzo, jer je moguće povratne informacije dobiti odmah (feed back). Za obezbeđivanje potrebnih kadrova organizacije mogu angažovati i agencije za zapošljavanje.

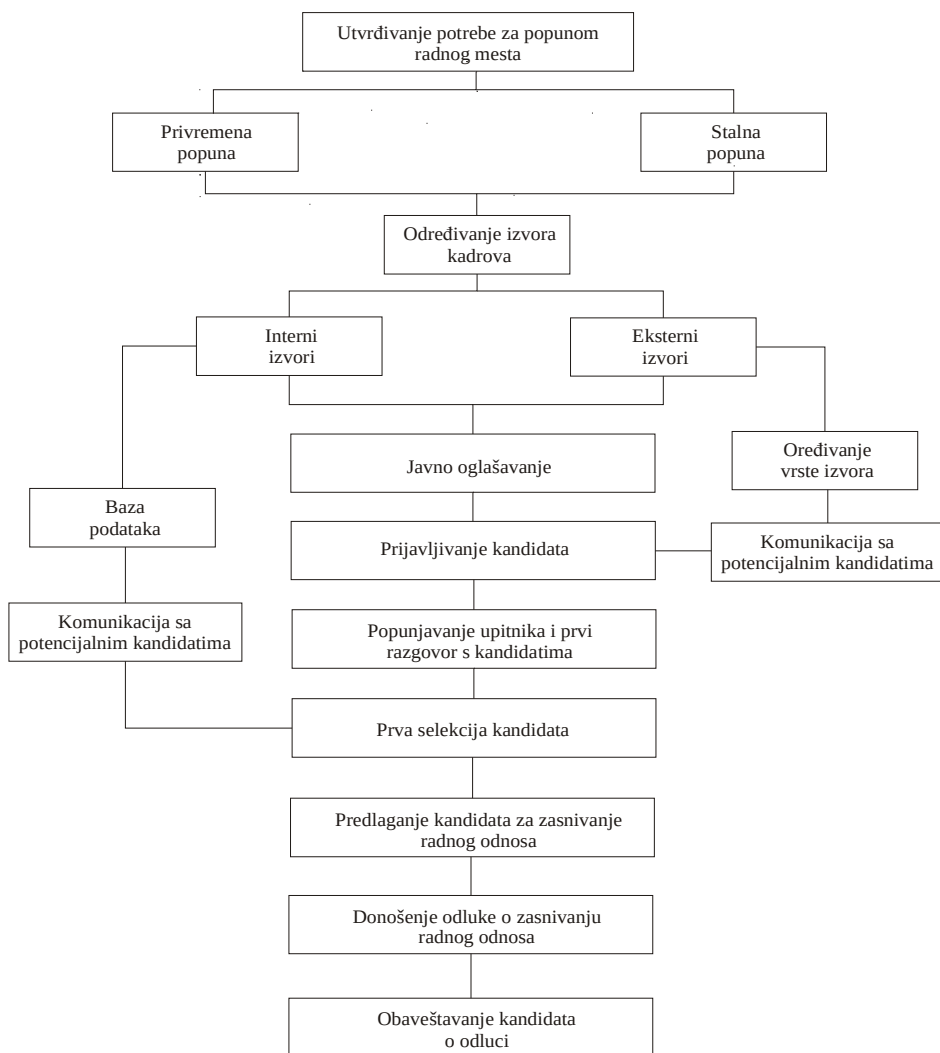
⁴² Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 258.

Organizacije odlučuju da li će proces zapošljavanja obaviti samostalno ili će za odabiranja kadrova potražiti pomoć stručnih konsultanata. Jedan od načina dolaženja do potrebnih radnika je preuzimanje kadrova iz konkurentskih preduzeća. Na taj način hotel preuzima ljude koji dobro poznaju posao i istovremeno predstavljaju i dobar izvor informacija o konkurenciji.

U procesu regrutovanja i selekcije i organizacija i kandidat nastoje da daju o sebi što bolju sliku (koja je često daleko od realnog), te to može biti jedan od ključnih razloga za potonje nesporazume na poslu (u obliku manjih rezultata rada, negativnih stavova, nezadovoljstva, fluktuacije, konflikata i slično)⁴³.

Pošto je proces regrutovanja kandidata završen, pristupa se selekciji, tj. odabiranju ljudi koji najviše odgovaraju zahtevima neupražnjenih radnih mesta.

⁴³ Čerović S. :*“Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu“*, Univerzitet Singidunum, Beograd(2011). str. 115.



Slika br. 9 - Proces regrutovanja i selekcije⁴⁴

4.4.1. Metode regrutovanja

Regrutovanje je faza procesa upravljanja ljudskim resursima kojoj je svrha pronalaženje kadrova koji imaju neophodne performanse za radno angažovanje u organizaciji, a koji su za to istovremeno i zainteresovani.

Regrutovanje treba da rezultira što većim brojem prijava kandidata koji imaju potrebne kvalifikacije za obavljanje određenog posla, odnosno zadatka. Jer, na taj način se stvara povoljna osnova za realizaciju sledeće aktivnosti procesa upravljanja ljudskim resursima, selekcije.

⁴⁴ Čamilović S. , “Kadrovski procesi“, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, (1996). str. 105

U popunjavanju radnih mesta imamo dva ključna izvora: **interni i eksterni**.

Pri oglašavanju slobodnog radnog mesta, svaka organizacija bi prvenstveno trebalo da se okrene kadrovima koji su već zaposleni ili po nekom drugom osnovu angažovani u organizaciji, tj. *internim izvorima regrutovanja*. Podaci iz evidencija o zaposlenima koji se odnose na kvalifikacije zaposlenih, njihove sposobnosti, pokazane rezultate u dosadašnjem radu, očekivanja i težnje ka napredovanju u karijeri, samo su neki od podataka koje će menadžeru zaduženom za ljudske resurse ukazati na to da zaposleni imaju predpozicije za napredovanje na određenom radnom mestu⁴⁵.

Prednosti popunjavanja radnih mesta iz internih izvora su višestruke⁴⁶:

- Veća pouzdanost u proceni
 - Poznavanje njihovih sposobnosti i motivaciono dejstvo ponuđene šanse za unapređenje,
 - Kandidat dobro poznaje organizaciju i način rada u njoj,
 - Razvoj potencijala zaposlenih pružanjem mogućnosti da savladaju veštine potrebne i na drugim poslovima,
 - Brzina i niži troškovi regrutovanja i selekcija,
 - Osećaj pripadnosti i brige organizacije o dobrim radnicima.

Unutrašnji izvori pored prednosti imaju i određene nedostatke: zatvaranje za unos svežih ideja u organizaciju i jačanje konkurencije između zaposlenih, odstupanje organizacije od postavljenih kriterijuma i prilagođavanje istih postojećem kandidatu, zatim organizacija gubi priliku da proveri svoj rejting na tržištu rada.

Oblici internog pribavljanja u organizaciji su⁴⁷:

➤ **Interni oglasi**

Objavljaju se u različitim internim informativnim medijima (radio stanica, oglasna tabla, list preduzeća, računara i sl.)

➤ **Preporuke rukovodilaca.**

Predstavljaju jedan od najznačajnijih oblika obezbeđenja potrebnih kandidata iz internih izvora. Na ovaj način dolazi do izražaja obaveza i odgovornost rukovodilaca za praćenje radne uspešnosti i dalji razvoj

⁴⁵ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 260.

⁴⁶ Thomson Rosemary, „People Management”, prevod Zvonko Jakopović, Clio, 2000.

⁴⁷ Suša B., „Menadžment ljudskih resursa“, CEKOM – books d.o.o. Novi Sad (2009). god. str. 211

zaposlenih. Za razliku od internih oglasa, koji podstiču sve zaposlene da se prijave na upražnjeno radno mesto, preporuke rukovodilaca sadrže i procenu, odnosno, prognozu buduće radne uspešnosti, i ujedno ostvaruju neophodnu vezu između radnog ponašanja i nagrada.

➤ **Preporuke stručne službe za ljudske resurse**

U odnosu na preporuke rukovodilaca imaju prednost što obuhvataju celu organizaciju, a ne samo jedan organizacioni deo. Na ovaj način bitno se izbegava moguća subjektivnost rukovodilaca.

Eksterni izvori predstavljaju ukupnu ponudu rada izvan preduzeća, što se odnosi na nezaposlena lica, ali i na zaposlene u drugim preduzećima. Sa aspekta novca i vremena korišćenje eksternih izvora smatra se skupljim putem.

Prednosti eksternih izvora su⁴⁸:

- Otvaranje organizacije prema tržištu radne snage ;
- Povećanje mogućnosti za regrutovanje dobrih kandidata, u uslovima veće ponude i većeg izbora ;
- Priliv novih ljudi, novih potencijala i novih ideja ;
- Razmena informacija o načinu i rezultatima regrutovanja konkurentskih i drugih organizacija ;
- Sagledavanje pozicije organizacije u očima kandidata ;
- Izostajanje problema nepopunjenosti radnih mesta izabranih kandidata kao prilikom internog regrutivanja i slično.

U poređenju sa internim metodama regrutovanja kandidata, osnovni nedostaci eksternog regrutovanja su⁴⁹ :

- Povećani troškovi kad se koriste eksterni izvori ;
- Produžen vreme za dobijanje odgovarajućih kandidata ;
- Povećan rizik za donošenje odluke o izboru, zbog nepoznanica i neizvesnosti u pogledu kvalifikacija, sposobnosti i osobina ličnosti mogućih kandidata.⁵⁰

⁴⁸ Čerović S.: "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd (2011). str. 120.

⁴⁹ Čerović S.: "Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu", Univerzitet Singidunum, Beograd (2011). str. 120.

Osnovni izvori i načini eksternog regrutovanja kandidata su⁵¹:

- eksterno oglašavanje:
 - slobodna radna mesta se oglašavaju preko medija (dnevne i nedeljne novine, specijalizovani stručni časopisi, radio i televizija, internet i veb-sajtovi, direktna pošta)
- agencijsko posredovanje:
 - državne agencije,
 - privatne agencije,
 - firme koje se bave zapošljavanjem profesionalaca
 - agencije za privremenu pomoć;
- obrazovane institucije:
 - izbor dobrih studenata, mladih talenata, nadarenih postdiplomaca
 - preporuke profesora i nastavnika;
- direktne prijave zainteresovanih kandidata:
 - upućene poštom ili lično iskazane,
 - obično se odnosi za proizvodne, pomoćne i niže administrativne i službeničke poslove;
- ostali izvori i načini regrutovanja:
 - stručna praksa studenata i učenika;
 - stručni skupovi;
 - konferencije, simpozijumi, kongresi i slično.

4.4.2. Oglašavanje regrutovanja

Sledeća faza je **oglašavanje potreba za kadrovima**. Oglašavanje ima za cilj da privuče potencijalne kandidate u organizaciju. U zavisnosti od vrste osobe koja se želi privući mogu se upotrebiti različiti mediji.

⁵¹ Čerović S.: *“Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu”*, Univerzitet Singidunum, Beograd (2011) . str. 121.

Oglašavanje se može izvršiti putem⁵²:

- Lokalne štampe
- Nacionalne štampe
- Međunarodne štampe
- Specijalizovanih i esnafskih glasila
- Agencija za zapošljavanje
- Pojedinaца koji posreduju u zapošljavanju
- Centara za zapošljavanje
- Oglasnih tabli
- Interneta
- Unutrašnjih elektronskih sistema
- Internih biltena
- Oglasnih tabli škola i univerziteta.

Cilj ilustracije oglasa/plakata je skretanje pažnje i izazivanje interesa kod posmatrača. Zadatak teksta je da bolje i jasnije izrazi poruku i da opravda pažnju koju je izazvala ilustracija.

⁵² Thomson Rosemary, *People Management*, prevod Zvonko Jakopović, Clio, 2000. str. 198.

4.4.3. Rekrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“

U hotelu „Leopold I“ kao i u hotelu „Park“ rekrutovanje ljudskih resursa vrši se: interno (unapređenje zaposlenih u organizaciji) i eksterno (popunjavanje slobodnih mesta). Način koji će se primenjivati zavisi isključivo od ljudskih potencijala organizacije. Osnovni cilj rekrutovanja je da se uz što manje troškova obezbedi sto kvalifikovanih kandidata koji će uspešno obavljati dati posao.

Kada se vrši interno rekrutovanje ne koristi se interno oglašavanje putem oglasne table, radio stanice, računara nego preporukom rukovodioca. Sama preporuka rukovodioca sadrži procenu i prognozu buduće uspešnosti.

Neki od takvih primera su , kada se hostesa unapredi na rad na recepciji, sobarica u šefa smeštaja.

Kada se vrši eksterno rekrutovanje, koriste se sledeće metode :

- Eksterno rekrutovanje putem oglasa i interneta (obično se novi radnici javljaju kada se otvori radno mesto i to se oglašava na nekom od sajtova za zapošljavanje, kao što je www.poslovi.rs , www.boljiposao.com ...)
- Direktne prijave zainteresovanih kandidata.

Takođe stižu i cv-ji na hotelski mejl i kada se ne oglašava javno, čak i telefonom zovu da se raspitaju da li treba radnika za pojedine profile, obično se zapošljavaju radnici kada neko od starih da ili dobije otkaz, istekne mu ugovor i sl.

Svrha je da se za svako upražnjeno mesto obezbedi po nekoliko kvalifikovanih i kompetentnih kandidata, da bi imali mogućnost izbora. Kandidati koji uđu u užu izbor moraju ispunjavati sve tražene uslove (u pogledu stručne spreme, radnog iskustva, posebnih kvalifikacija i slično). Menadžer treba da raspolaže podacima na osnovu kojih se određuje broj i stručni profil kadrova koje treba zaposliti.

4.4.4. Rekrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Prezident“

Potencijalni kandidati za popunu upražnjenih radnih mesta u hotelu mogu se obezbeđivati na dva načina: među zaposlenima u organizaciji i zapošljavanjem novih kandidata. U prvom slučaju radi se o internim izvorima regrutovanja, a u drugom – o eksternim izvorima regrutovanja.

Prilikom popunjavanja upražnjenog radnog mesta hotel „Prezident“ se obično orjentiše primarno na unutrašnje zaposlene, koje pomoću premeštanja, obuke ili stručnog usavršavanja dovodi do nivoa zahteva radnih mesta koje treba popuniti. Time se stvara upražnjen prostor na nižim radnim mestima za regrutovanje iz eksternih izvora.

Proces regrutovanja u hotelu „Prezident“ pokreće menadžer u kom je potrebno popuniti radna mesta.

Oblici internog regrutovanja kandidata u hotelu „Prezident“ su:

- Interni oglasi – koji se obavlja usmeni putem, posle čega se zaposleni premeštaju na radno mesto koje treba popuniti.

Ako interni izvori ne pruže prihvatljive kandidate, hotelu su na raspolaganju eksterni izvori regrutovanja :

- Eksterno regrutovanje putem oglasa
- Eksterno regrutovanje putem interneta
- Direktna prijava kandidata (CV)

Hotel „Prezident“ do sada nije imao saradnju sa fakultetima i obrazovanim institucijama što se tiče regrutovanja kandidata.

4.4.5. Rekrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Aleksandar“

Rekrutovanje u hotelu „Aleksandar“ vrši direktor, odnosno menadžer hotela. Menadžer prvi utvrđuje koji broj ljudi je potreban a posebno specifikacije koje kandidat mora imati za taj posao.

Popunjavanju radnih mesta u hotelu vrši se na dva načina: interno i eksterno.

Interni izvori ili unutrašnji izvori odnose se na postojeće zaposlene u organizaciji koji se unapređuju, o čemu glavnu reč daje menadžment hotela nakon procene kandidata ali i potrebne kvalifikacije, opisa radnog mesta i slično. Obično se dovode zaposleni iz hotela „Centar“ ili Ribarskog ostrva.

Eksterni izvori u hotelu „Aleksandar“ su :

- Eksterno rekrutovanje putem interneta (www.infostud.com) koji se koristi isključivo za posao na recepciji.
- Eksterno rekrutovanje putem oglasa

Osnovni cilj je da se privuče dovoljan broj kvalitetnih kandidata da bi se mogli izabrati najbolji. S obzirom na činjenicu da je hotel „Aleksandar“ posle 2.5 godine pauze ove godine ponovo otvoren, veoma je bitno da se izabere pravi stručni kadar.

.

4.5. Selekcija

Pod selekcijom podrazumevamo izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu. To znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabira indentifikuju oni kandidati koji poseduju najbolje kvalifikacije za obavljanje određenog posla⁵³.

Načini selekcije su⁵⁴: formular, testovi, intervju, provera biografije i preporuka i fizički pregled.

Formulari

Popunjavanju formulara pribegavaju skoro sve firme kao početnom koraku u procesu selekcije. Od potencijalnog kandidata se zahveta da popuni formular sa osnovnim podacima o sebi – ime i prezime, datum rođenja, adresa, telefonski broj, podaci o školovanju, radnom iskustvu i poslovnim veštinama. Ovaj način selekcije najčešće kombinuje sa ostalim načinima selektovanja.

Testovi

Najčešći testovi koji se koriste u procesu selekcije su testovi sposobnosti i inteligencije, testovi fizičkih sposobnosti i testovi ličnosti, a postoje i onlajn (on-line) testovi. Korišćenjem ovih testova potrebno je da se smanji verovatnoća donošenja pogrešne odluke o izboru kandidata.

Za razliku od testova inteligencije koji najčešće mere različite aspekte inteligencije i testova fizičkih sposobnosti koji mere fizičke mogućnosti kandidata, testovi ličnosti određuju glavne karakteristike ličnosti kandidata.

„On-line” testovi se sve više koriste, kako zbog uštede u vremenu, tako i zbog sve više globalnog poslovanja savremenih organizacija. Testiranje pomoću internet se sastoji u tome da kandidat nakon prijave pristupi rešavanju testova koji se najčešće sastoje u odabiru nekog od ponuđenih odgovora.

⁵³ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009), str. 253.

⁵⁴ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009), str. 253-260.

Intervju

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.

U zavosnosti od toga da li se intervju obavlja po unapred pripremljenom obrascu, ili se pitanja postavljaju po željama ispitivača, razlikujemo strukturirani i nestruktuirani intervju. . U zavosnosti od toga da li se pitanja postavljaju tako da kandidat treba da proceni zadatu situaciju i da definiše svoje ponašanje u toj situaciji, ili kandidat treba da odgovori na pitanje kakao se snalazi u nekim prošlim situacijama, razlikujemo *situacioni i bihevioralni intervju*. Postoji i podela intervju na:

- jedan-na-jedan (između samog kandidata i ispitivača)
- naizmenični intervju (nekoliko ljudi jedan za drugim ispituju kandidate)
- panel- intervju (istovremeno više ispitivača ispituju kandidata).

Postoji i telefonski intervju sa kandidatima.

Provera biografije i preporuka

Biografski podaci koje je neophodno proveriti kod potencijalnih kandidata za posao odnose se na obrazovanje (datum, mesto i vreme sticanja diplome), lične podatke (datum rođenja), ispunjenost zakonskih uslova za zasnivanje radnog odnosa i krivičnu evidenciju u lokalnim sudovima ili opštinama.

Provera preporuka podrazumevaju kontaktiranje bivših poslodavaca ili nadređenih potencijalnog kandidata za posao. Ove provere se najčešće rade telefonskim putem.

Fizički pregled

Lekarski pregled kao isključiv kriterijum selekcije koristi se samo za mali broj radnih mesta i to onih za koje su potrebni izričiti fizički zahtevi.

Razlozi zbog kojih se lekarski pregled zahteva u procesu selekcije jesu :

- potvrda da je kandidat fizički sposoban da obavlja određene poslove
- otkrivanje izvesnih fizičkih ograničenja koja se moraju ispoštovati pri obavljanju posla
- otkrivanje eventualnih zaraznih bolesti
- finansijski razlog – otkrivanje povrede ili bolseti koju je kandidat imao pre stupanja na novo radno mesto.

Uspešna profesionalna selekcija porazumeva identifikovanje zahteva posla, utvrđivanje razlike između kandidata, usklađenost potencijala sa zahtevima radnog mesta i procenu razvojnih mogućnosti kandidata.⁵⁵

⁵⁵ Suša B, „Menadžment ljudskih resursa“ CEKOM – books d.o.o. Novi Sad (2009). god. str. 202.

4.5.1. Selekcija kandidata u hotelu “Park“ i hotelu „Leopold I“

U selekciji kandidata učestvuju direktor hotela i šefovi sektora, zavisno od sektora. Prilikom izbora kandidata bitno je obrazovanje, iskustvo i relevantne veštine, zavisno od radnog mesta, komunikacione sposobnosti, prijatan i uredan izgled i ponašanje za front office osoblje. Pitanja koja se postavljaju kandidatima su opšta i tiču se njihove struke, iskustva itd.

U hotelima se koriste standardne metode selekcije, kao što su:

- Konvencionalne metode (prijava za posao, biografija kandidata, diplome, prepiske...).
- Dijagnostički intervju - koji obuhvata detaljan razgovor sa kandidatom kako bi se utvrdila njegova stručnost, proverava se znanje engleskog jezika za radnike recepcije i ugostiteljstva, daju se neke situacije da se proceni kako bi se radnik snašao.
- Dodatni intervju - posle probnog rada, obavlja se još jedan intervju sa zaposlenim, da se proverí koliko je upoznat sa radom i organizacijom hotela, programom fidelio za rcp itd.

Ciljevi intervjuisanja su: prikupljanje podataka o kandidatima, utvrđivanje sposobnosti kandidata za uspešno obavljanje određenog posla. Prilikom intervjua ne koriste se nikakve strategije.

U procesu selekcije pored šefova odeljenja ponekad učestvuju i zaposleni koji će raditi sa zaposlenim kandidatom. Za rezultate selekcije zadužen je šef sektora. Da bi se proverila kompetentnost kandidata vrši se probni rad, koji je prvo volonterski od sedam dana pa se produžuje na tri meseca. Plata tokom probnog rada će biti umanjena u odnosu na platu stalnog zaposlenog na toj poziciji.

4.5.2. Selekcija kandidata u hotelu „Prezident”

U hotelu “Prezident” koriste se standardni metodi za selekciju kandidata u šta spadaju:

- Prijava za posao, biografija, preporuke,
- Intervju kandidata - intervju se vrši individualno, na samom intervju dolazi se do informacija o kandidatima, koje nisu bile dostupne na osnovu podataka iz biografije, proverava se znanje engleskog jezika, koje je veoma bitno za rad u ovom hotelu jer veći deo gostiju obuhvataju stranci.

Suština intervju jeste provera navedenih podataka u biografiji, utvrđivanje znanja prijavljenih, njihovih veština i iskustva.

Intervju obavlja menadžer, pitanja se pripremaju unapred i obuhvataju potrebna znanja vezana za konkretno radno mesto iz konkursa.

Potencijalni kandidati koji su aplicirali za rad na recepciji dobijaju tekst na engleskom jeziku koji treba prevesti. Probni rad traje mesec dana.

Ako se radi o poslu sobarice i higijene, probni rad traje par dana, tako što kandidati obavljaju poslove vezane za higijenu i sami procenjuju da li su spremni za tu vrstu rada.

4.5.3. Selekcija kandidata u hotelu „Aleksandar”

Za selekcija ljudskih resursa u hotelu „Aleksandar” koriste se sledeće metode:

- Konvencionalne metode (prijava za posao, biografija kandidata, diplome, prepouke...) .
- Intervju kandidata - koji se vrši individualno, hotel koristi polustrukturirani intervju koji podrazumeva delimično planirana pitanja.

Kada se uveri u tačnost biografije kandidata poziva se na intervju, odnosno usmeni razgovor kandidata i menadžera.

Probni rad traje mesec dana, na recepciji rade četiri devojke od kojih se primaju dve.

Za rad na recepciji u hotelu „Aleksandar” potrebno je :

- znanje engleskog jezika i još jednog stranog jezika,
- stručna sprema i
- iskustvo od 1 – 2 godine.

U procesu selekcije učestvuje menadžer.

4.6. Orijentacija i socijalizacija

Kada govorimo o socijalizaciji,orijentaciji,obuci i razvoju zaposlenih,mislimo na sve aktivnosti neophodne da bi se novi zaposleni adaptirao i prilagodio organizaciji i svoje sposobnosti i veštine u najkraćem mogućem roku počeo da primenjuje na najproduktivniji način⁵⁶.

Pod socijalizacijom se podrazumeva proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava i adaptira uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Za proces socijalizacije zaduženo je,kako odeljenje za ljudske resurse,tako i odeljenje u kome novozaposleni zasniva radni odnos⁵⁷.

U zavisnosti od toga koliko je uspešan proces socijalizacije, novozaposleni će moći efektivnije i efikasnije da obavlja posao. S obzirom da je broj radnika koji prekida radni odnos najveći upravo u ovoj početnoj fazi prilagođavanja novozaposlenog organizaciji,savremene organizacije čine sve što je u njihovoj moći da ona prođe što bezbolnije za zaposlene. Zato se firme opredeljuju za različite načine socijalizacije. Neke će se odlučiti za krajnje formalne programe socijalizacije koji obuhvataju obilazak firme i upoznavanje sa organizacijom. Manjim firmama više odgovara neformalni vid socijalizacije koji se prepušta već zaposlenim članovima firme koji svog novog kolegu upoznaje sa poslom,saradnicima na poslu,prostorom firme itd⁵⁸.

Organizaciona socijalizacija jeste proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Orijentacija novozaposlenog podrazumeva konkretne i unapred određene aktivnosti koje uključuju upoznavanje novog člana organizacije sa organizacijom i sa ostalim zaposlenim⁵⁹.

⁵⁶ Boljanović Đ. J. , Pavić S. Ž. , „*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*” , Univerzitet Singidunum , Beograd , (2011). str. 137.

⁵⁷ Boljanović Đ. J. , Pavić S. Ž. , „*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*” , Univerzitet Singidunum , Beograd , (2011). str. 138.

⁵⁸ Mašić B. „*Menadžment*” , Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 261.

⁵⁹ Boljanović Đ. J. , Pavić S. Ž. , „*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*” , Univerzitet Singidunum , Beograd , (2011). str. 141.

Prilagođavanje novim okolnostima nije nimalo lako, ni jednostavno. Naročito je teško menjati ljude, njihove stavove, očekivanja i navike. Jedan od osnovnih razloga odbijanja promena jeste strah od nepoznatog. Ljudi nerado prihvataju neizvesnost, jer čovek po svojoj prirodi teži izvesnošću i sigurnošću. Osim toga, ljudi često strahuju da će izgubiti novac, autoritet, položaj, pa i posao. Zbog toga stariji radnici pružaju veći otpor promenama nego mladi.

Veoma važnu ulogu u procesu orijentacije imaju predstavnici top menadžmenta koji bi trebalo da požele dobrodošlicu novim članovima i da pohvale njihov izbor da rade baš za tu, određenu, organizaciju. Ipak ključnu ulogu u orijentaciji zaposlenih ipak imaju menadžeri ljudskih resursa i zaposleni u odeljenju za ljudske resurse⁶⁰.

⁶⁰ Boljanović Đ. J. , Pavić S. Ž. , „*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*” , Univerzitet Singidunum , Beograd , (2011). str. 141.

4.6.1. Orijentacija i socijalizacija u hotelu „Park” i hotelu “Leopold I”

Orijentacija i socijalizacija u hotelu „Park” i hotelu „Leopold I” predstavlja proces u kojem se novozaposleni uvodi u posao i detaljno upoznaje sa organizacijom, načinom i uslovima rada, pravilima ponašanja, ljudima sa kojima će raditi i sarađivati, organizacionom kulturom i klimom, pravima, obavezama i odgovornostima.

Još tokom selekcije kandidat se upoznaje sa organizacijom i uslovima rada, potom se vrši proces socijalizacije i orijentacije osoba koje su na probnom radu.

Osposobljavanje za samostalni rad vrši se individualno i to usmenim putem, i tu najvažniju ulogu ima šef sektora i zaposleni sa kojima će novoprimiti radnik neposredno sarađivati. Njihova obaveza je da novozaposleni stekne utisak pripadnosti i važnosti, da mu obezbede sve potrebne informacije o njegovoj integraciji, da ga upoznaju sa organizacionom kulturom, kodeksom, praksom kao i politikom i radnim pravilima hotela.

Uključivanje novozaposlenog mora biti praćeno i analizirano od strane šefa sektora, kako napreduje i kakve rezultate postiže, šef mora biti konstantno s njim u kontaktu i ukazivati mu na dobro ili loše obavljene zadatke, ukoliko je nešto dobro urađeno biće podstrek novozaposlenom za još boljim rezultatima a ukoliko je nešto loše, šef mora taktički na to da ukaže da se novozaposleni ne bi razočarao, izgubio samopouzdanje.

Odgovornost za rezultate novozaposlenog snosi šef sektora, ako kojim slučajem novozaposleni ni posle određenog roka od mesec dana, ne nauči posao znači da orijentacija nije bila dobra ili je možda još kod selekcije došlo do propusta.

Kvalitet usluge u hotelu zavisi od mnogih faktora, među koji su :

- brzina i tačnost
- uslužnost
- odevna i govorna kultura
- komunikativnost
- način odgovaranja gostima
- nadzor nad celokupnim radom.

4.6.2.Orijentacija i socijalizacija u hotelu „Prezident”

Socijalizacija u hotelu „Prezident” omogućava novozaposlenima da se što brže i jednostavnije uklope u novo radno okruženje i da postignu visok nivo organizacijske predanosti.

Stvaraju se uslovi da se novoprimljeni radnik oseti poželjnim i važnim, da stekne pozitivan stav o hotelu i radnoj sredini, da započne sa formiranjem novih radnih navika i da se osposobi za rad na poslovima za koje je primljen.

Novozaposleni se detaljno upoznaje sa organizacijom, kulturom, pravima, obavezama i odgovornostima.

Menadžer novozaposlenog uvodi u posao, prati njegov rad, kako napreduje i koje rezultate postiže.

Menadžer je dužan da sa novoprimljenim radnikom održava visok nivo komunikacije, da mu ukazuje na greške, da iste ne bi ponavljao ali da to uradi na način da novozaposleni ne izgubi volju i samopouzdanje a isto tako i da ga pohvali za dobro obavljen posao.

Period praćenja i ocenjivanja traje mesec dana, kada je reč o radu na recepciji, dok je u ostalim sektorima taj period kraći. Potom direktor, odnosno menadžer donosi konačnu ocenu i odluku da li novozaposleni zadovoljava potrebe radnog mesta.

4.6.3. Orijentacija i socijalizacija u hotelu „Aleksandar”

Nakon izvršene selekcije i raspoređivanja novih radnika na radna mesta sledi uvođenje radnika u posao.

Menadžer neposrednom i konstantnom komunikacijom i kontinuiranom saradnjom sa novozaposlenim mu ukazuje na sve elemente koji su nužni da bi se posao obavljao na pravi način i prema zahtevima hotela.

Zbog toga, cilj uvođenja u posao jeste:

1. brža i lakša socijalna, radna i psihološka adaptacija novozaposlenih u organizacionu sredinu.

Prva iskustva novog radnika (pogotovo početnika) u susretu sa organizacionom i radnom sredinom bitno određuju njegov kasniji odnos prema hotelu, radu i kvalitetu, kao i uspeh u poslu.

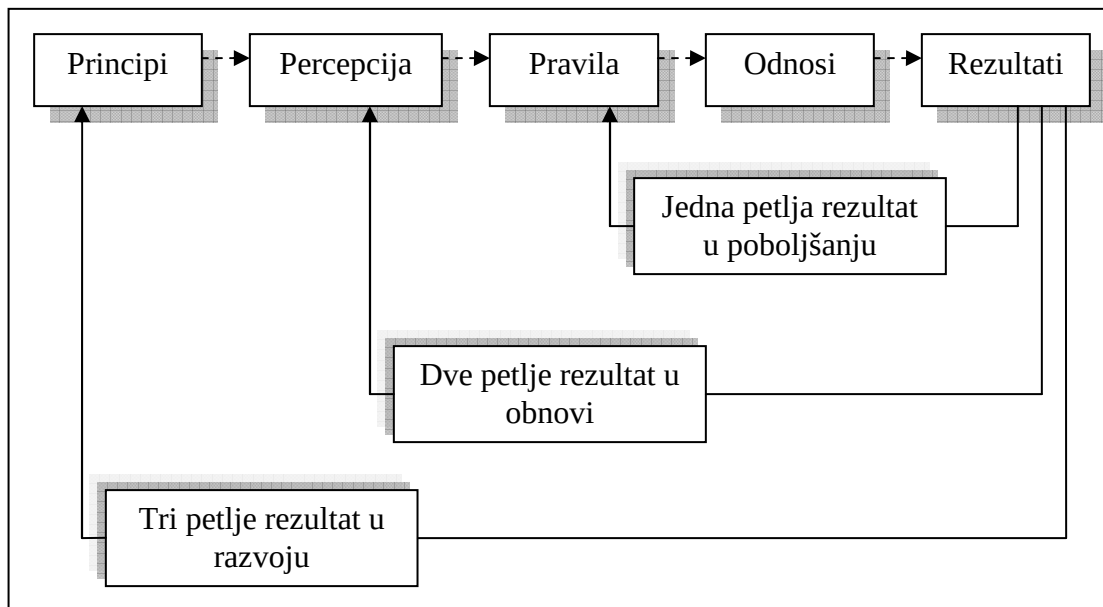
Menadžer nakon određenog roka, od mesec dana, daje ocenu, prosleđuje je vlasniku hotela koji donosi konačan odluku o tome da li novozaposleni zadovoljava performanse radnog mesta ili ne.

4.7. Trening i obrazovanje

Praksa je pokazala da preduzeće u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost bazira na znanju svojih zaposlenih⁶¹.

S aspekta organizacionog ponašanja i funkcije menadžera ljudskih resursa obrazovanje zaposlenih ima primaran značaj. Razvoj mora biti dinamičan, kontinuiran i stalan, a učenje permanentan i doživotni proces. Svaka organizacija utvrđuje spostvene potrebe za obrazovanjem zaposlenih⁶².

Organizacija koja uči ima tri nivoa, kao što je na slici prikazano.⁶³



Slika br.10. Tri nivoa organizacionog učenja⁶⁴

⁶¹ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 274.

⁶² Čerović S.: „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu”, Univerzitet Singidunum, Beograd (2011). str. 169.

⁶³ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor: „Menadžment ljudskih resursa“, Data status, Beograd, (2004)., str. 287.

⁶⁴ Janićijević N.: adaptirano prema: Monaka I, Toyama R., Byostere P. (2003), str. 401-518.

Prvi nivo predstavlja rezultat u poboljšanju, jer se odnosi na učenje o tome kako možemo poboljšati ono što trenutno radimo.

Drugi nivo ne predstavlja popravljavanje postojećeg stanja, već razvijanje novih znanja.

Treći nivo je najteže postići, jer podrazumeva učenje koje se odnosi na ciljeve ili principe organizacije.

Brzina učenja zaposlenih određuje i brzinu učenja preduzeća kao celine. Prenosjenje i zadržavanje znanja, kao i veština stvaranja sve više je karakteristika savremenih organizacija. One su sposobne da kreiraju nova znanja i veštine, ali i da već stečena znanja primene u novim oblastima.

U svom delu „Peta disciplina,”⁶⁵ Piter Senge (Peter Senge, The Fifth Discipline) ovu vrstu organizacije definiše na sledeći način:

„Organizacije koje uče su one organizacije u kojima zaposleni neprekidno proširuju svoje sposobnosti da bi postigli rezultate do kojih im je zaista stalo, gde se podstiču novi i obuhvatni obrasci razmišljanja, gde je kolektivno stremljenje zasnovano na slobodnoj volji i gde zaposleni kontinuirano uče da bi zajedno sagledali celinu“.

Ova definicija jasno ukazuje da je organizacija koja uči organizacija budućnosti čija je jedna od osnovnih osobina lično usavršavanje zaposlenih.

4.7.1. Metode obuke

Zaposleni radnici, bez obzira koliko su zadovoljili kriterijume za prijem na radno mesto, moraju proći proces obuke za uvođenje u posao koji će obavljati.

Metode obuke su rasnovrsne i primenjuju se u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi.

Najčešće metode obuke su⁶⁶:

1. **Obuka na samom radnom mestu** (OJT, On-the-job training) podrazumeva tradicionalan i veoma popularan vid obuke koji se sastoji u tome da se zaposlenom daju poslovni zadaci koje on

⁶⁵ Peter M. Senge. , Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči, Adozes MC, Novi Sad (2003)

⁶⁶ Mašić B. „Menadžment” , Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 274-276.

izvršava pod vođstvom zaposlenog sa iskustvom na tom radnom mestu.

2. **Zamena (rotacija) radnog mesta** se sastoji u planskom i vremenski ograničenom premeštanju zaposlenog koji se nalazi na obuci, sa jednog na drugo radno mesto koje je u vezi sa obavljanjem njegovog posla.
3. **Mentorisanje i obučavanje „šegrt“** tu se pojedinci na random mestu obučavaju uz pomoć iskusnog stručnjaka, tj. majstora.
4. **Simulacija.** Za razliku od prethodnih metoda koje se obavljaju na random mestu, ostale metode spadaju u obuku van radnog mesta. Simulacija ima za cilj da budućeg radnika obuči u uslovima identičnim onim koje će imati na svom random mestu, al se takvi uslovi stvaraju van randog mesta upotrebom identične, ali u najveće broju slučajeva, ipak improvizovane opreme.
5. **Predavanja** predstavljaju klasičan vid obuke budućih kandidata za radno mesto i sastavni su deo skoro svih vidova obuke. Ovaj vid obuke se sastoji u tome da stručnjaci , ili iz same organizacije ili van nje, drže predavanja potreban za sticanje određenih znanja ili veština u kombinaciji sa primerima iz prakse.
6. **Metode zasnovane na tehnologiji.** Sve više firmi ovaj vid obuke. Prednost ovih metoda je u tome što su jeftinije, pristupačne i karakteriše ih širok spektar informacija. Najpoznatije metode obuke ove vrste su : CD – ROM, DVD , kompijuteri, video kasete ,audio kasete, učenje na daljinu , video – konferencije , tele – konferencije , satelitska i kablovska TV , obuka preko Interneta, portali za učenje.

Kroz stalni trening i obuku osoblja, preduzeće prati tehnološke, tržišne i druge promene i na taj način se prilagođava odgovarajućim tendencijama sa ciljem da unapredi kvalitet i sopstvenu poziciju u odnosu na potrošače i konkurente⁶⁷.

⁶⁷ Čačić K. , „ Poslovanje hotelskih preduzeća “ , Univerzitet Singidunum, Beograd , (2010). str. 252.

4.7.2. Vrste obuke sprovedene u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“

Kako u svim drugim organizacijama tako i u hotelima postoji probni rad, volonterski, koji traje sedam dana i posle toga ako se nadležni i kolege slože, sklapa se ugovor, najpre na tri meseca, pa se produžava na još tri meseca i posle godinu dana se zasniva ugovor o radu na neodređeno.

Vrsta obuke zavisi od rezultata analiza zadataka koji se izvršavaju na određenom radnom mestu, stoga se ono razlaže na zadatke i zaposleni se edukuju da obavljaju svaki od tih zadataka.

Postoje dve vrste obuke:

- Obuka na samom radnom mestu. Uz vođstvo iskusnijeg radnika. Zasniva se na pretpostavci da se poslovi najbolje uče ako se istovremeno i obavljaju.
- Drugi oblik obuke je simulacija. Vrš se u okruženju koje podseća na okruženje na radnom mestu, na seminarima, predavanjima.

Opšti ciljevi hotela su:

- Radna uspešnost.
- Sticanje znanja iz novih tehnologija.
- Izbegavanje zastarevanja znanja i usporavanja praćenja novih tehnologija iz određenih oblasti (struke).

4.7.3.. Vrste obuke sprovedene u hotelu “Prezident”

Menadžer hotela „Prezident” dužan je da po dolasku kandidata, odnosno njegovom stupanju na rad, organizuje obuku za istog.

To obuhvata sledeće :

- Prvi korak je da novozaposleni dobije u pisanoj formi pravila ponašanja, izgleda, pravila komuniciranja sa kolegama i gostima.
- Sledeći korak menadžera je da pripremi potpunu dokumentaciju (ugovor o radu, zdravstvenu knjižicu, identifikacionu pločicu i uniformu), zatim sledi
- Teoretsko i praktično upoznavanje sa segmentima posla za koje je kandidat primljen.

Zaposleni radnici, bez obzira koliko su zadovoljili kriterijume za prijem na radno mesto, moraju proći proces obuke za uvođenje u posao koji će obavljati.

Obuka kadrova podrazumevala:

- Obuka na radnom mestu - proces menadžerske pomoći zaposlenima kako bi se što brže i lakše uklopili na novo radno mesto.
- Zamena (rotacija) na randog mesta – zaposleni koji je na obuci se premešta sa jednog na drugo radon mesto koje je u vezi sa obavljanjem njegovog posla.

Obuka se izvodi 5 dana po 8 sati (sa pauzama). Trening odnosno obuka je prilagođena potrebama kandidata i može se koristiti kao osnova za postavljanje plana rada, standarda rada, pravila i procedura.

Uvođenjem u posao zaposlenima se pruža jedan oblik prezentacije hotela, njegove vizije i ciljevi, problemi koje treba rešiti, organizacionom kulturom kao i čitav niz drugih oblika koja su konkretno vezana za radno mesto zaposlenog.

Ciljevi hotela su:

- Razvijanje radnih navika i metoda rada koje daju optimalne rezultate, motivacija i interes za daljim učenjem i
- Usavršavanje, razvijanje pozitivnog stava svih zaposlenih prema radu.

4.7.4. Vrste obuke sprovedene u hotelu “Aleksandar”

Potrebe za obukom zavise od potreba hotela u celini i njegovih strategijskih planova i ciljeva. Obuka se realizuju u cilju poboljšanja znanja zaposlenih i sticanja poslovnih veština, a sve u cilju efektivnijeg i uspešnijeg poslovanja, pogotovo jer je hotel imamo pauzu od 2.5 godine.

U hotelu „Aleksandar” za obuku se primenjuju sledeće metode:

- obuka na samom radnom mestu (sprovodi je menadžer, obuka je usmena i na licu mesta) ,
- zamena (rotacija) radnog mesta (menadžer usled odlaska nekog zaposlenog raspoređuje radne zadatke na preostale radnike, usmeno im daje smernice i prati i analizira njihove rezultate).

Ciljevi hotela su :

- Da zaposleni u okviru svoje profesionalne orijentacije, radnog mesta i okruženja sagledaju faktore koji utiču na unapređenje funkcija hotelskog poslovanja.
- Da zaposlenima pruža uvid u jasno sagledavanje, prihvatanje i promenu dosadašnjih stavova, ponašanja i manira u pogledu savremenog hotelskog poslovanja kako na strategijskom, tako i na operativnom nivou.

4.8. Ocenjivanje performansi

Ocenjivanje performansi zaposlenih definiše se kao proces organizovanog i kontinuiranog praćenja, vrednovanja, usmeravanja i prilagođavanja njihovih rezultata i ponašanja, radi ostvarivanja organizacionih ciljeva, zasnovanih na odgovarajućim kriterijumima, metodama i sistemima procene.

Značaj ocene učinka zaposlenih sastoji se u tome što će na osnovu ocene menadžeri biti u mogućnosti da donesu objektivnu odluku o kompenzacijama, promocijama, napredovanjima i transferima zaposlenih⁶⁸.

Na osnovu procene učinka zaposlenih, uz realno postavljene ciljeve organizacije, kao i podataka o novim znanjima i veštinama koje radnik stiče u procesu obuke, potrebnoj motivaciji i adekvatnom nagrađivanju zaposlenih, organizacija je u mogućnosti da upravlja radnom efektivnošću organizacije kao celine⁶⁹.

Metode koje se koriste za procenu učinka zaposlenih su sledeće⁷⁰:

- **Metod pismenog ogleda**
Ovaj metod procene učinka sprovodi procenitelj, a sastoji se od njegovog pismenog izveštaja o učinku zaposlenog i merama koje je moguće primeniti za njegovo poboljšanje.
- **Kritički incident**
Procenitelj beleži i opisuje kritične situacije u kojima zaposleni pokazuje efektivan ili neefektivan učinak.
- **Metod naizmeničnog rangiranja**
Metod naizmeničnog rangiranja sprovodi se na osnovu skale na kojoj se rangiraju svi zaposleni od najboljeg do najgoreg po određenoj osobini koja se procenjuje.

⁶⁸ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 266.

⁶⁹ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 266.

⁷⁰ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009)., str. 267-270.

- **Grafička skala procene**
Ovaj metod procene učinka se vrlo često primenjuje u praksi. Sastoji se u tome što procenitelj posmatra niz faktora koji utiču na učinak i ocenjuje svaki os njih.
- **Poređenje više lica**
Ovaj metod poredi učinak pojedinca sa učinkom ostalih zaposlenih. U poslednje vreme se vrlo često koristi u praksi.
- **Metod upravljanja postavljanjem ciljeva**
Menadžment pomoću ciljeva podrazumeva da menadžeri treba da postave jasne, merljive i konkretne ciljeve svakom zaposlenom, ali i da procenjuju sa kolikim uspehom zaposleni postižu i ostvaruju te ciljeve.
- **Povratne informacije (feedback) za 360 stepeni**
Ovaj proces podrazumeva prikupljanje povratnih informacija o učinku zaposlenih od nekoliko ljudi, uključujući saradnike, kolege, supervizore, menadžere a ponekad i korisnike usluga.
- **Kompijuterizovani i Internet sistemi za procenu učinka**
Danas se često koriste razni softeri koji po pristupačnim cenama omogućavaju poslodavcima procenu učinka svojih zaposlenih tako što tokom čitave godine prate i ocenjuju njihove osobine koje utiču na učinak.
- **Elektronski sistemi za praćenje radne efektivnosti**
Uz pomoć kompjuterskih mreža i savremene tehnologije poslodavci su u mogućnosti da se povežu sa kompjuterom i telefonima svojih zaposlenih i da budu u toku sa vremenom i kvalitetom radnih aktivnosti svojih zaposlenih.

4.8.1. Vrednovanje posla

Svaki proces rada u hotelu (proizvodni proces, uslužni proces, upravljanje kadrovima i drugi) treba osmisliti tako da pretpostavi celokupno angažovanje, odlučivanje i delovanje potrebno za ostvarenje visokovrednih performansi i posledično, odgovarajuće satisfakcije interesnih grupa.

Samo optimalni proces rada u svim domenima hotelskog poslovanja može, na najbolji mogući način, da izrazi njihove ključne kompetencije, ali i da, u kontinuitetu, promoviše njihovo korišćenje na nov i inovativni način. Stoga poslovne procese treba kontrolisati, i to, kako sa internog, tako i sa eksternog aspekta.

Interni aspekt uključuje u sebe proizvodno–tržišne mogućnosti, stanje tehnologije i opreme, način organizacije procesa i drugo.

Eksterni aspekt uključuje stanje u domenu ponude i tražnje hotelskih proizvoda, konkurentsku poziciju hotelskog formata i drugo.

Orijentacija na procese rada znači, stvaranje unosne formule poboljšanja u svim njihovim segmentima. Svaki proces rada u hotelu je svojevrsna kolekcija aktivnosti, od kojih svaka treba da vodi istom cilju: isporuci kvalitetnih hotelskih proizvoda.

4.8.2. Ocenjivanje performansi u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“

Praćenje i procenivanje uspešnosti u interesu je i hotela i zaposlenih. Zaposleni žele da dobiju informacije o svom radu kako bi znali kolika im je uspešnost i šta treba da preduzmu da bi povećali znanje i sposobnosti u budućnosti.

U hotelima se jednom mesečno održavaju se sastanci zaposlenih po sektorima sa njihovim nadređenima a obično tu bude i direktor hotela, gde svi imaju mogućnost da kažu svoje utiske, ako nekim nisu zadovoljni da se žale, hvale i sl...

Interes hotela je u dobijanju bitnih i objektivnih informacija o radnom ponašanju i radnoj uspešnosti zaposlenih, kako bi mogli da ocene svoje ukupne mogućnosti i definiše razvojne ciljeve u različitim oblastima.

Osnovni cilj praćenja i ocenjivanja performansi zaposlenih, odnosno njihove radne uspešnosti, jeste :

- Podizanje opšte organizacione sposobnosti i
- Ostvarivanje stratejskih ciljeva.

Procena radne uspešnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u oblasti nagrađivanja i motivisanja zaposlenih.

Što se tiče anketnih listova, prilikom istraživanja nije mi dato uz obrazloženje da oni to ne praktikuju.

S obzirom da se radi o hotelima sa 5 zvezdica, mislim da bi to značajno doprinelo novim mogućnostim i popravljajući neki već postojećih u slučaju da se utvrdi da nedostaci postoje.

4.8.3. Ocenjivanje performansi u hotelu „Prezident“

Za ocenjivanje performansi u hotelu „Prezident“ mogu se koristiti različite metode, kao što su:

- Poređenje zaposlenih,
- Metod normiranja, koliko su zaposleni ostvarili postavljene ciljeve,
- Procenjivanje ponašanja zaposlenih.

Procena performansi u hotelu zahteva neposredno poznavanje i direktno posmatraje radnog ponašanja. Menadžer, kao i druge kolege su u ulozi procenjivača. Svaki zaposleni dobija formalnu ili neformalnu ocenu, na osnovu ocene zaposleni je stimulisan ili destimulisan uz obrazloženu odluku. Prate se, analiziraju i ocenjuju standardi i merljivi ciljevi koji su dogovoreni između zaposlenih s jedne strane i menadžera s druge strane.

Na osnovu rezultata ocenjivanja radne uspešnosti, preduzimaju se korektivne aktivnosti, utvrđuju planovi za poboljšanje individualne i organizacione uspešnosti i preduzimaju dodatne mere i aktivnosti, koje su bitne za ostvarivanje organizacionih ciljeva.

Određivanje ciljeva u vezi sa poboljšanjem uspešnosti su sledeća:

- Moraju biti jasni, nedvosmisleni, konkretni i izazovni.
- Moraju biti realni i ostvarivi i polaziti od stvarnih mogućnosti i potencijala.
- Ciljevima se moraju predvideti potrebe za poboljšanjem kvaliteta i kvantiteta i potrebe za smanjenjem troškova.
- Treba odrediti pravila za dobijanje informacija, potrebnih svima, o načinu ostvarivanja ciljeva.

U hotelu „Prezident“ postoji anketni list pomoću kojih hotel prikuplja značajne informacije o njegovim uslugama, zaposlenima i njihovom ophođenju, o motivima dolaska gosta itd.

Primer iz prakse : Anкета koju popunjavaju gosti hotela "Prezident"

Pomozite nam da budemo još bolji! / Help us to become better!

Molimo da na svako pitanje odgovorite obeležavanjem znaka (X) / Please answer each question with a tick (X) in the box

1. Usluga na recepciji (brzina i efikasnost prijema i registracije) / Reception staff service (the speed and efficiency of your check -in).

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

2. Kakva je Vaša opšta ocena sobe u kojoj ste boravili (čistoća, temperatura, mir)? / What is your overall opinion of your room (cleanliness, temperature, quietness)?

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

3. Vaše mišljenje o kvalitetu usluge lounge bara? / What is your opinion about quality of service in the lounge bar?

☐ ☐ ☐ ☒ ☐

4. Kakvo je Vaše mišljenje o uslugama koje nudi Wellness & Spa centar?/What is your opinion about service of the Wellness & Spa center?

5. U čemu ste posebno uživali u toku boravka? / What did you particularly enjoy about your stay?

6. Šta možemo učiniti da bi Vam boravak bio prijatniji? / What could we have done to make your stay better?

7. Kako ste saznali za naš hotel? / How did you know about our hotel?

8. Da li želite da Vas putem e-mail-a obaveštavamo o našim promotivnim dešavanjima? / Would you like to be informed by e-mail about our promotions?

Ime/ Name: _____

E-mail: _____

Adresa/ Address: _____

Broj sobe / Room number: _____

Datum dolaska/ Arrival date: _____

Hvala Vam na pomoći! /Thank you very much for your help!

4.8.4 Ocenjivaje performansi u hotelu „Aleksandar“

Proces praćenja, procenjivanja i usmeravanja radne uspešnosti zaposlenih u hotelu „Aleksandar“ daje mnoštvo relevantnih informacija za kvalitetno odlučivanje u skoro svim aspektima i segmentima upravljanja ljudskim resursima.

Merenje učinka, odnosno da li je kvalitet izvršenog zadatka iznad ili ispod dogovorenih ciljeva se određuje posmatranjem a ocenjuju ih starije i kompetentnije kolege koje su došle iz drugih hotela koji su u sklopu iste kompanije i menadžer, koji usmeno ili pismeno razmenjuju ocene i donose konačan sud.

Visok učinak zaposlenih zaslužuje nagradu (stimulacija, povišica, unapređenje) a u suprotnom, nizak učinak zahteva korektivne mere (dodatna obuka, degradiranje i čak i razrešenje dužnosti – otkaz). Simulacija se daje u vidu 13. plate.

Njihovim praćenjem, vrednovanjem i usmeravanjem ostvaruju se dva veoma važna cilja :

- Povećava se motivacija za rad i
- Stvaraju se uslovi za projekotvanje kvalitetnog plana razvoja zaposlenih.

Primer iz prakse: Anketa koju popunjavaju gosti hotela „Aleksandar”

Anketa

A
LEKSANDAR

Novi Sad

Dragi gosti,

Zahvaljujemo Vam na poverenju koje ste nam ukazali odabirom našeg Hotela. Vaše mišljenje i sugestije najbolji su pokazatelji kvaliteta naših usluga. Zato vas pozivamo da odvojite nekoliko minuta vremena i upoznate nas koliko ste zadovoljni pruženim uslugama.

Kako ste saznali za nas (zaokružiti odgovarajući odgovor)

- a) Ime Hotela poznato Vam je od pre b) Po ličnoj preporuci c) U turističkoj agenciji (kojoj) _____
d) Internet - web stranica Hotela e) Internet – neka druga stranica (koja) _____
f) Ostalo _____

Jeste li pre boravili u našem hotelu? DA NE

Koji je glavni razlog za odabir našeg hotela (zaokružiti odgovarajući odgovor)

- a) Poznato ime b) Lokacija c) Osoblje d) Predhodni boravak e) Standardi usluge f) Ostalo _____

Na koji način ste rezervisali sobu. (zaokružiti odgovarajući odgovor)

- a) Telefonom b) Faxom c) Putem web stranice Hotela d) preko turističke agencije e) Dolaskom u hotel f) putem web rezervacionog sistema

Recepcija - zadovoljstvo pruženim uslugama

- | | | | |
|----------------------|------------|----------|---------|
| Rezervacija | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Prijava | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Odjava | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Pružanje informacija | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Uslužnost osoblja | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |

Sobe – zadovoljstvo pruženim uslugama

- | | | | |
|-------------|------------|----------|---------|
| Čistoća | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Oprema | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Osvetljenje | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Udobnost | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Tišina | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Kupatilo | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Osoblje | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |

Sala za doručak - zadovoljstvo pruženim uslugama

- | | | | |
|---------------------|------------|----------|---------|
| Kvalitet hrane | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Raznovrsnost ponude | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Atmosfera | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Osoblje | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |

Hotelski bar - zadovoljstvo pruženim uslugama

- | | | | |
|---------------------|------------|----------|---------|
| Raznovrsnost ponude | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Atmosfera | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Osoblje | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
| Cena | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |

- | | | | |
|------------------------|------------|----------|---------|
| Ukupni utisak o hotelu | a) izvrsno | b) dobro | c) loše |
|------------------------|------------|----------|---------|

Da li bi ste ponovo odseli u našem Hotelu? DA NE

Čime ste bili izuzetno zadovoljni ili nezadovoljni tokom boravka u Hotelu?

Jeste li uočili koje kvarove ili nedostatke u Hotelu?

Po Vašem mišljenju, koje nove sadržaje i usluge bismo trebali uvesti u ponudu?

Ostale primedbe, zapažanja i sugestije.

Ukoliko ste izuzetno zadovoljni nekim od našeg osoblja molimo vas da ovde upišete njeno/njegovo ime.

Primer iz prakse: Anketa koju popunjavaju gosti hotela „Aleksandar”

Questionnaire

ALEKSANDAR
Novi Sad

Dear guests,

Thank you for the trust you have shown by choosing our hotel. Your opinion and suggestions are the best indicators of the quality of our services. Therefore, we invite you to take a few minutes and let us know how satisfied you are with the services provided.

How did you find us (please circle the preferred answer).

- a) You knew of the hotel beforehand b) By personal recommendation c) A travel agency (which) _____
d) Internet – Hotel Web Page e) Internet - another page (which) _____ f) Other _____

Have you visited our hotel before YES NO

What is the main reason for choosing our hotel (please circle the preferred answer)

- a) Well-known name b) Location c) Staff d) Previous residence e) service standards f) Other _____

The way you have booked a room. (please circle the preferred answer)

- a) Telephone b) fax c) Through the Hotel web site d) through a travel agency
e) At arrival at the hotel f) Via a web reservation system

Reception - satisfaction with services provided

- | | | | |
|--------------------------|--------------|---------|---------|
| Booking | a) excellent | b) good | c) poor |
| Check in | a) excellent | b) good | c) poor |
| Check out | a) excellent | b) good | c) poor |
| Provision of information | a) excellent | b) good | c) poor |
| Staff | a) excellent | b) good | c) poor |

The bed rooms - satisfaction with services provided

- | | | | |
|--------------|--------------|---------|---------|
| Clarity | a) excellent | b) good | c) poor |
| Equipment | a) excellent | b) good | c) poor |
| Lighting | a) excellent | b) good | c) poor |
| Bed comfort | a) excellent | b) good | c) poor |
| Quiet | a) excellent | b) good | c) poor |
| Bed Bathroom | a) excellent | b) good | c) poor |
| Staff | a) excellent | b) good | c) poor |

Breakfast buffet – satisfaction with services provided

- | | | | |
|------------------|--------------|---------|---------|
| Food quality | a) excellent | b) good | c) poor |
| Offers a variety | a) excellent | b) good | c) poor |
| Atmosphere | a) excellent | b) good | c) poor |
| Staff | a) excellent | b) good | c) poor |

Hotel Bar - satisfaction with services provided

- | | | | |
|-----------------------|--------------|---------|---------|
| A variety of services | a) excellent | b) good | c) poor |
| Atmosphere | a) excellent | b) good | c) poor |
| Staff | a) excellent | b) good | c) poor |
| Price | a) excellent | b) good | c) poor |

Overall impression About the hotel a) excellent b) good c) poor

Would you stay at our hotel again YES NO

What were you very satisfied or satisfied with during your stay in our hotel?

Have you noticed any failures or deficiencies in the hotel?

In your opinion, which new contents and services should we offer to install?

Other comments, observations and suggestions.

If you are extremely satisfied with any of our staff please write his / her name here.

4.9. Nagrađivanje i motivisanje

Motivisanost zaposlenih je složen psihološko-ekonomski faktor, pa stoga preduzeće preduzima razne aktivnosti da bi postiglo željene efekte u ovom pogledu. Sledeća četiri područja takvih aktivnosti su praktično nezaobilazna⁷¹:

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

Na motivaciju utiču brojni činioci, a mogu se podeliti u tri grupe⁷²:

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

Individualne karakteristike predstavljaju potrebe, vrednosti, interese i stavove koje poseduju pojedinci.

Karakteristike posla predstavljaju attribute posla kao što su autonomnost, složenost, odgovornost i sl.

Karakteristike preduzeća se odnose na pravila i procedure u preduzeću, kadrovsku politiku, praksu menadžmenta i na sistem nagrađivanja kojima se doprinosi efektivnosti preduzeća.

Zaposleni radnici obavljajući svoje poslove na radnom mestu i daju svoj doprinos poslovanju preduzeća, ali i očekuju da im organizacija te sposobnosti priznaje, tj. da njihovo angažovanje na neki način kompenzuje. Kompenzacije ili nadoknade najčešće obuhvataju primanja koje zaposleni ostvaruju na osnovu svog rada. Sistem kompenzacije zaposlenih obično se sastoji iz direktne i indirektno zarade. Direktni oblik zarada čini osnovna

⁷¹ Čačić K. „Poslovanje hotelskih preduzeća“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2010). str. 261.

⁷² Čerović S. „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu“, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2012). Str. 210-211.

zarada (fiksni deo) i različiti oblici stimulacije (varijabilni deo, koji zavisi od ostvarenih rezultata).

Postoji nekoliko pravaca u isplati nadoknada⁷³:

- **Nova plata**
- **Nadoknade zasnovane na kompetencijama i veštinama**
- **Šire grupisanje (Broadbanding).**

Stimulacije

Mimo isplata redovnih naknada koje zaposleni dobijaju, često im se isplaćuju razni vidovi stimulacija, tj. podsticaji za efektivno i efikasno obavljanje posla⁷⁴.

Najčešći vidovi stimulacije koji se javljaju u praksi su⁷⁵:

1. *Dodatak na platu.* Na osnovu postignutih rezultata i doprinosa zaposlenom se povećava plata, tako da ovaj vid stimulacije postaje stalan deo plate zaposlenog.
2. *Priznanje.* Sve više se u praksi koriste priznanja koja idu sa ili bez finansijskih nagrada, jer je praksa pokazala da ovaj vid stimulacije ima izuzetne rezultate u praksi.
3. *Plaćanje po komadu* je najstariji vid stimulacije i podrazumeva isplatu određene cene za svaki proizvod, tj. rezultat rada zaposlenog.
4. *Timski podsticajni planovi* se odnose na stimulaciju celog tima ili grupe, a ne pojedinačno svakog zaposlenog.
5. *Podela profita* podrazumeva stimulaciju u vidu dela godišnjeg profita organizacije.
6. *Vlasništvo nad akcijama.* Klasičan vid kupovine akcija podrazumeva mogućnost da u određenom periodu zaposleni i menadžeri u organizaciji mogu da otkupe određeni procenat akcija te organizacije.
7. *Onlajn programi nagrađivanja.* Mnoge firme koriste ovaj vid stimulacije koji se sastoji u sklapanju ugovora sa onlajn firmama kako bi se smanjili troškovi postupka nagrađivanja.

⁷³ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 271-272.

⁷⁴ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 272-273.

⁷⁵ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 273.

Stimulacije i bonusi su varijabilni elementi plate i obično su povezani sa rezultatima pojedinca ili grupe. Vrlo često su ovi elementi diskrecioni i na ovaj način preduzeće želi naročito menadžere dugoročno vezati za poslovne rezultate preduzeća.

Beneficije

Pod beneficijama podrazumevamo deo nadoknade zaposlenima koje mogu biti indirektna novčane ili ne-novčane beneficije. Jedna od podela beneficija je na⁷⁶:

1. *Beneficije u vezi sa odustajanjem s posla.* Ova vrsta beneficija je najčešća, gotovo obavezna u praksi, a njeni troškovi najviše opterećuju budžete poslodavaca.
2. *Beneficije u vezi sa osiguranjem* obuhvataju zdravstveno, bolničko i invalidsko osiguranje.
3. *Penzione beneficije* su u najvećem broju slučajeva regulisane zakonom. Obično se ostvaruju na tri načina . Prvi način je socijalnim osiguranjem, drugi osiguranje koje finansira poslodavac, poznato kao penzijsko osiguranje. Treći način je individualno penzijsko osiguranje kao dopunsko i dobrovoljno osiguranje.
4. *Beneficije koje se odnose na usluge zaposlenima.* Prva asocijacija na ovu vrstu beneficija jeste pružanje niza usluga koje se odnose na porodicu, kao što je npr. čuvanje dece.

U nematerijalne strategije motivacije spadaju ⁷⁷:

- Dizajniranje posla
- Rotacija posla
- Proširivanje posla
- Obogaćenje posla
- Participacija zaposlenih
- Opunomoćivanje
- Fleksibilni oblici radnog vremena
- Redizajniranje

⁷⁶ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 273-275.

⁷⁷ Mašić B. „Menadžment”, Univerzitet Singidunum, Beograd, (2009). str. 276-277.

Bez obzir na metod koji se koriste pri određivanju plata zaposlenih, potrebno je poštovati princip pravednosti. Poslodavac sve zaposlene treba da tretira podjednako i da pravedno proceni zahteve posla i rezultate radnika. U tu svrhu često se koristi evaluacija posla koja podrazumeva analizu radnog mesta kao i opis poslova radnog mesta.

Svrha evaluacije posla je da se omogući poređenje poslova, njihova složenost i rizik, kako bi se procenila vrednost radnog mesta za preduzeće.

Evaluacijom radnih mesta ne određuje se visina plate niti povišice već se utvrđuju razlike u poslovima kao i razlike u primanjima različitih kategorija zaposlenih. Kriterijumi za napredovanje kadrova se takođe određuju evaluacijom poslova. To je posebno značajno za menadžere koji žele da napreduju sa nižeg na viši nivo, stiču nova iskustva i znanja i time grade svoju karijeru.

Faktori ponašanja i motivacije izuzetno su značajni za funkcionisanje savremene organizacije. Na menadžerima je da shvate kako ponašanje pojedinaca i grupa utiče na rezultate rada i da saradnike motivišu ka ostvarenju ciljeva.

4.9.1. Nagrađivanje i motivisanje u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“

Kao što je već pomenuto u teorijskom delu u organizacijama za motivisanje zaposlenih se koriste materijalne i nematerijalne strategije motivisanja. U hotelima „Park“ i „Leopold“ se koriste direktne materijalne strategije motivisanja.

Motivacija zaposlenih je glavni razlog dobrog ili lošeg obavljanja radnih zadataka u celokupnom poslovanju hotela.

Motivacija za rad je pojava koju odlikuju različite karakteristike poslova, različite osobine ličnosti, različite karakteristike hotela. Jedan od najčešće korišćenih motivatora je novac.

Materijalna motivacije je jedan od osnovnih faktora na kojima se bazira hotelska praksa motivisanja rada. Ona je pod direktni uticajem poslovanja hotela, njegove politike i prakse.

U hotelu, plata je pokazatelj :

- statusa,
- ugleda i
- značaja

koji pojedinac ima mada ponekad ona ne proizilazi iz zalaganja već prosto na osnovu dobiti, lojalnosti ili je može da bude zalog budućeg ponašanja.

U hotelima „Park“ i „Leopold“ iako se neko istakne u poslu, radi prekovremeno kada je potrebno, može da dobije nagradu u vidu 10% ili 20% maksimalno na platu.

Razlike u platama se koriste kao stimulans da bi oni koji se trude mogli da dobiju više novca.

Nematerijalne strategije motivisanja u ovim hotelima nisu razvijene.

4.9.2. Nagrađivanje i motivisanje u hotelu „Prezident“

Nagrađivanje i motivisanje u hotelu „Prezident“ ako se posmatra sa aspekta uspešnosti hotela od velikog je značaja za ostvarenje postavljenih ciljeva hotela.

Kada je motivacije u pitanju, hotela polazi od činjenice, da ako je zaposleni motivisan za rad i zadovoljan svojim radnim okruženjem, gost će isto tako biti zadovoljan, a hotel će ostvarivati još veći uspeh.

Najčešći vid materijalne stimulacije je novac odnosno u hotelu se pruža u vidu dodatak na platu, a dodeljuje se na osnovu postignutih rezultata zaposlenog i priznanje od strane menadžera .

Radnici koji rade po smenama, ili isključivo noću, mogu dobiti različite premije kao nadoknadu za takav posao.

Međutim novac nije jedini faktor za motivaciju. Ostali motivacioni faktori u hotelu „Prezident“ su :

- odgovornost
- izazov
- pozicija
- napredovanje

Menadžeri u hotelu razvijaju kvalitetan rad tako što podstiču nagradama, u vidu napredovanja u određenim sektorima.

Zato ceo tim hotela „Prezident“ nastoji da pored materijalnih strategija što više radi na nematerijalnim strategijama jer danas iako je novac bitan i nezaobilazan motivator nije podjednako važan za sve zaposlene i u svakoj situaciji.

4.9.3.Nagrađivanje i motivisanje u hotelu „Aleksandar“

Motivisanje i nagrađivanje u hotelu „Aleksandar“ je jedan od ključnih zadataka upravljanja zaposlenima.

Menadžment hotela „Aleksandar“ adekvatnim sistemom motivacije maksimalno inspiriše svoje zaposlene na što veća zalaganja i posvećenost hotelskim ciljevima.

Osnova za izgradnju efikasnog motivacionog mehanizma je poznavanje potreba zaposlenih.

Hotel mesečno ocenjuje radnu uspešnost zaposlenih i oni koji su najefikasnije radili dobijaju stimulaciju na zaradu.

Plate zaposlenih zavise od opštih uslova poslovanja, sposobnosti radnika, prevashodno učinak zaposlenih i poslovanja hotela.

Nematerijalna strategija u hotelu nije razvijena.

4.10. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje

Pod upravljanjem karijerom podrazumevamo sve aktivnosti koje preduzimaju sami zaposleni, ali i organizacija u kojoj radi, kako bi pre svega postali svesni svojih sposobnosti, veština, znanja i sklonosti, a zatim ih usavršili i iskoristili u pravcu usmeravanja svoje karijere i apredovanja u njoj⁷⁸.

Karijera ima nekoliko faza⁷⁹:

- **Priprema i zapošljavanje** – od 25. godine života- faza formalno školovanja, osnovna profesionalna orijentacija, osnovni ciljevi, izbor pravog posla.
- **Rana karijera** – do 40. godine života – faza učenja posla, izbor posla, jačanje znanja i veština vezanih za posao.
- **Zrela karijera** – do 55. godine života – faza ocene karijere, adaptiranje ciljeva, ispunjenje ciljeva.
- **Kasna karijera** – do penzije – period „smirenja” , održavanje rezultata i priprema za penzioniranje.

Upravljanje karijerom treba posmatrati kao napredovanje u karijeri pojedinaca unutar organizacije, sa jedne strane i , usklađivanje napredovanja u karijeri zaposlenih unutar organizacije sa ciljevima i planovima organizacije, sa druge strane⁸⁰.

Pomeranje zaposlenih u kviru firme - njihovo unapređenje, premeštaji, degradacije i razrešenja su veoma važan aspekt upravljanja ljudskim resursima. Sama odluka o tome koga treba unaprediti, a koga otpustiti, može da bude jedna od najvažnijih i najtežih koju menadžeri treba da donesu.

Degradacija i razrešenja. Disciplinske mere usko su povezane sa degradacijom i razrešenjem i preduzimaju se kada radnik prekrši politiku organizacije ili ne ispuni očekivani radni učinak, a menadžeri moraju da

⁷⁸ Mašić B., „Menadžment” , Univerzitet Singidunum, Beograd , (2009). str – 277.

⁷⁹ Tomašević V. , „Profesionalni razvoj i poslovne veštine” , Univerzitet Singidunum, Beograd , (2007). str – 11-12.

⁸⁰ Mašić B., „Menadžment” , Univerzitet Singidunum, Beograd , (2009). str – 278.

reaguju kako bi situaciju doveli u red. Disciplina se uglavnom sprovodi u nekoliko faza⁸¹:

- Upozorenje
- Usmeni ukor
- Pojačan nadzor
- Suspendovanje
- Kazneni premeštaj
- Degradacija i otpuštanje.

Degradacija je proces kojim se gubi pozicija u organizaciji. Premeštanje sa viših na niže i manje plaćene pozicije. Smanjenjem položaja i značaja radnog mesta umanjuju se i ugled, autoritet i lična moć. Pri raspoređivanju na niža radna mesta ne mogu se do kraja ignorisati njihova znanja, stručna sprema, radno iskustvo, radna sposobnost, zakonski i drugi propisi i stavovi sindikata. Lice kojem se utvrdi nesposobnost (stručna komisija) se može rasporediti i na niža radna mesta. Otpuštanje je retka i neuobičajena pojava.

Otkaz je najdrastičnija disciplinska mera i preduzima se samo u slučajevima kada sve ostale razumne mere koje su preduzete, nisu pokazale rezultate. Ovo su, uglavnom, neplanska otpuštanja .

⁸¹ Avlijaš R., „Preduzetništvo” , Univerzitet Singidunum , Beograd, (2010). str. – 217.

4.10.1. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje u hotelu „Park“ i hotelu „Leopold I“

Za same hotele veoma je bitno da obezbede dobar sistem procenjivanja uspešnosti zaposlenih i njihov potencijal.

Čitav proces i razvoj karijere se obavlja u hotelu, pod okriljem definisanih ciljeva i misije hotela.

Najveću odgovornost za to snosi sektor za ljudske resurse, koji prikupljaju, analiziraju i obrađuju informacije i daju stručnu pomoć šefovima sektora i zaposlenima pri donošenju odluka u vezi sa karijerom.

Zaposleni u procesu razvoja karijere prepoznaju sebe u organizaciji, poistovećuju se sa njom i na kraju postaju deo nje. Bez zaposlenih hotel bi teško opstao.

Međutim, ukoliko zaposleni ne postižu čak ni očekivane rezultate tokom određenog, dužeg vremenskog perioda, onda je sasvim za očekivati da će biti pomereni u hijerarhijskoj lestvici, ali naniže.

Degradacija se primenjuje u hotelu onda kada zaposleni ne ostvaruje očekivane rezultate, krši pravila ponašanja i radnu disciplinu, ne izvršava naređenja šefa sektora ili na bilo koji drugi način otežava funkcionisanje hotela.

4.10.2. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje u hotelu „Prezident“

Hotel „Prezident“ ima veoma važnu ulogu u razvoju profesionalne karijere. On tu ulogu ostvaruje preko službe ili sektora za ljudske resurse.

Za uspesno upravljanje karijerom zaposlenih u hotelu neophodne su tri vrste informacija:

- opste informacije o hotelskoj misiji i strategiji i hotelskim ciljevima i planovima poslovanja i razvoja;
- informacije o zaposlenima, njihovim znanjima, veštinama, interesovanjima, ciljevima, sposobnostima i razvojnim potencijalima i
- informacije o poslovima i radnim mestima koji će biti slobodni ili će se javljati kao posledica planiranog razvoja i planiranih promena.

Upravljanje karijerom zaposlenih u hotelu podrazumeva učenje, odnosno, sticanje novih znanja i veština zaposlenih kako bi se napredovali u karijeri.

Što se tiče degradacije u hotelu, zaposleni se najčešće otpuštaju u situacijama kada grubo krše radnu disciplinu, ometaju druge u radu ili na neki drugi način nanose štetu hotelu. Najčešći razlozi za otkaz su:

1. loše izvršenje posla
2. nedostatak kvalifikacija za obavljanje posla – nesposobnost zaposlenog da obavlja posao koji mu je dodeljen, iako je vredan;

4.10.3. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje u hotelu „Aleksandar“

Menadžer hotela „Aleksandar“ ima odgovornost za upravljanje karijerom zaposlenih kojima rukovodi.

Njegov zadatak je da identifikuje potrebe hotela i zaposlenih, procenjuje rezultate zaposlenih i usmerava ih na profesionalni put.

Menadžer hotela ima dobru komunikaciju sa zaposlenima, kao i sposobnost za savetovanje, vođenje i motivaciju zaposlenih.

Povrede ili ugrožavanje radnih obaveza u hotelu čini se povreda radne dužnosti.

Kada zaposleni ugrozi politiku hotela ili ne ispuni radne obaveze, menadžer pokreće disciplinski postupka koji može biti u vidu upozorenja, suspendovanja – na neko vreme udaljavanja sa radnog mesta ili degradacija.

Ukoliko navedene mere ne urode plodom pristupa se trajnom udaljenju zaposlenog, odnosno otkazu.

V - Informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima

Informacioni sistem je uređeni i integrisani skup podataka, procesa, interfejsa, mreža i tehnologija koja su u međusobnoj korelaciji u cilju podrške i poboljšanja svakodnevnih poslovnih operacija, a takođe i u cilju podrške menadžmentu u rešavanju poslovnih problema i donošenja odluka. Kao elementi svakog informacionog sistema danas se uglavnom navode:

- Tehnička oprema,
- Programska oprema,
- Organizaciona podrška i kadrovska podrška (Stankić i Stankić 2008).⁸²

Strategijski informacioni sistemi (*Strategic Information Systems, SISs*) su sistemi koji pomažu organizaciji da stekne konkurentnu prednost kroz doprinos strateškim ciljevima organizacije i/ili njenoj sposobnosti da znatno poveća svoje performanse i produktivnost⁸³.

5.1 Elektronsko hotelijerstvo

Upravljanje hotelskim poslovanjem je danas nemoguće zamisliti bez upotrebe jednog inteligentnog informacionog sistema sa elementima elektronskog poslovanja. Na izbor adekvatnog hotelijerskog informacionog sistema utiču mnogi faktori kao što su veličina hotela, namena hotela itd⁸⁴.

Hoteli se prvenstveno dele prema⁸⁵:

- **fizičkim karakteristikama objekta**, koje uključuju⁸⁶:
 - **veličinu objekta** – određuje se prema smeštajnom kapacitetu, površini koju zauzima, broju zaposlenih itd.

⁸² Jovanović V., Djurdjev B., Srđić Z., Stankov U. .“*Geografski informacioni sistemi*, ’ Univerzitet Singidunum i Univerzitet u Novom Sadu, Beograd (2012) str. 9.

⁸³ Njegoš A. „*Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*” , Univerzitet Singidunum, Beograd (2010) str. 8.

⁸⁴ Njegoš A. „*Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*” , Univerzitet Singidunum, Beograd (2010) str. 149.

⁸⁵ Njegoš A. „*Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*” , Univerzitet Singidunum, Beograd (2010) str. 150.

⁸⁶ Njegoš A. „*Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*” , Univerzitet Singidunum, Beograd (2010) str. 150.

- **građevinske (konstrukcione) karakteristike** – hoteli prvobitno građeni za drugu namenu (srednjovekovne građevine, kulturno-istorijski spomenici, manastiri, zadužbine, privatne zgrade i sl.)
- **tržišnoj nameni**, uključuju dva pristupa:
 - **analitički** – komercijalni ili nekomercijalni hoteli
 - **poslovni** – tranzitni hoteli (ograničena usluga), resort (sezonsko poslovanje, specijalizovane usluge, npr. Sportski kampovi i sl.), konvencionalni (namenjene održavanju skupova)
- **vrsti i načinu pružanja usluga:**
 - **prema vrsti usluge** – garni hoteli („krevet sa doručkom”) , klasični (pansionskog tipa), polupansionski i razne kombinacije
 - **prema načinu pružanja usluge** – servisirane (osoblje je stalno fizički prisutno) i neservisirane (nema lične usluge, obezbeđen je smeštaj u apartmanima, vilama, i sl.)

Kod odabira rešenja za upravljanje hotelskim poslovanjem treba voditi računa da ispunjava strateške ciljeve hotela⁸⁷:

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

Što je veći kapacitet hotela, broj odeljenja, transakcija, frekvencnost klijenata, rezervacija i dr. veća je potreba za tehnologijama koje bi olakšale upravljanje ovim procesima.

Rezervacioni sistem (*Computer Reservation System, CRS*) je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje paravljenje rezervacija i alate za povećavanje sveukupnih bukinga i prihoda.

⁸⁷ Angelina Njeguš (2010) . „ *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju* ” , univerzitet Singidunum , Beograd. str. 151.

Glavne funkcionalnosti sistema su⁸⁸:

- **Rezervacije** – rukovanje svim tipovima rezervacija: individualne, grupne, poslovne i sl., pregled slobodnih soba, cena, rukovanje depozitima, blokiranje soba, izmena rezervacija, otkazivanje rezervacija, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana, aktivnosti i sl.
- **E-trgovina (eCommerce)** mogućnost rezervisanja 24/7 i plaćanje elektronskim putem
- **CRM (Customer Relationship Managment)** – prikuplja i upravlja informacijama o gostima (email, mobilni, info o boravcima, statistika prihoda, potrebe i sl.), usluge uparivanja (potrebe gostiju sa ponudama), sobne usluge, korišćenje minibara, Web usluge, i sl.
- **GDS (Global Distribution System) interfejs** – mogućnost povezivanja baze podataka hotela i GDS sistema i Web bukinga (omogućava tour operaterima, turističkim agencijama, Internet korisnicima i dr., da naprave, izmene ili otkazu rezervaciju.

U savremenim uslovima poslovanja sasvim izvesno, konkurencija je veoma izražena i vrlo često predstavlja eksternu pretnju organizaciji. Stabilna konkurentna prednost može se ostvariti ukoliko organizacija raspolaže potrebnim resursima koji su retki i vredni, pa se samim tim teško imitiraju. S obzirom da je humani kapital veoma značajan deo poslovanja organizacije, on je i jedini pravi osnov stvaranja konkurentne prednosti.

⁸⁸ Njeguš A. „ Informacioni sistemi u turističkom poslovanju ” , univerzitet Singidunum , Beograd. (2010) str. 156-157.

5.2. Tok rezervacije u hotelu „Park” i “Leopold I”

Cilj hotela „Park” i “Leopold ” je da popuni smeštajni kapacitet, odnosno ostvariti što veću prodaju svojih usluga.

Proces rezervacije i obračun troškova smeštaja u hotelima se sastoji iz sldećeg:

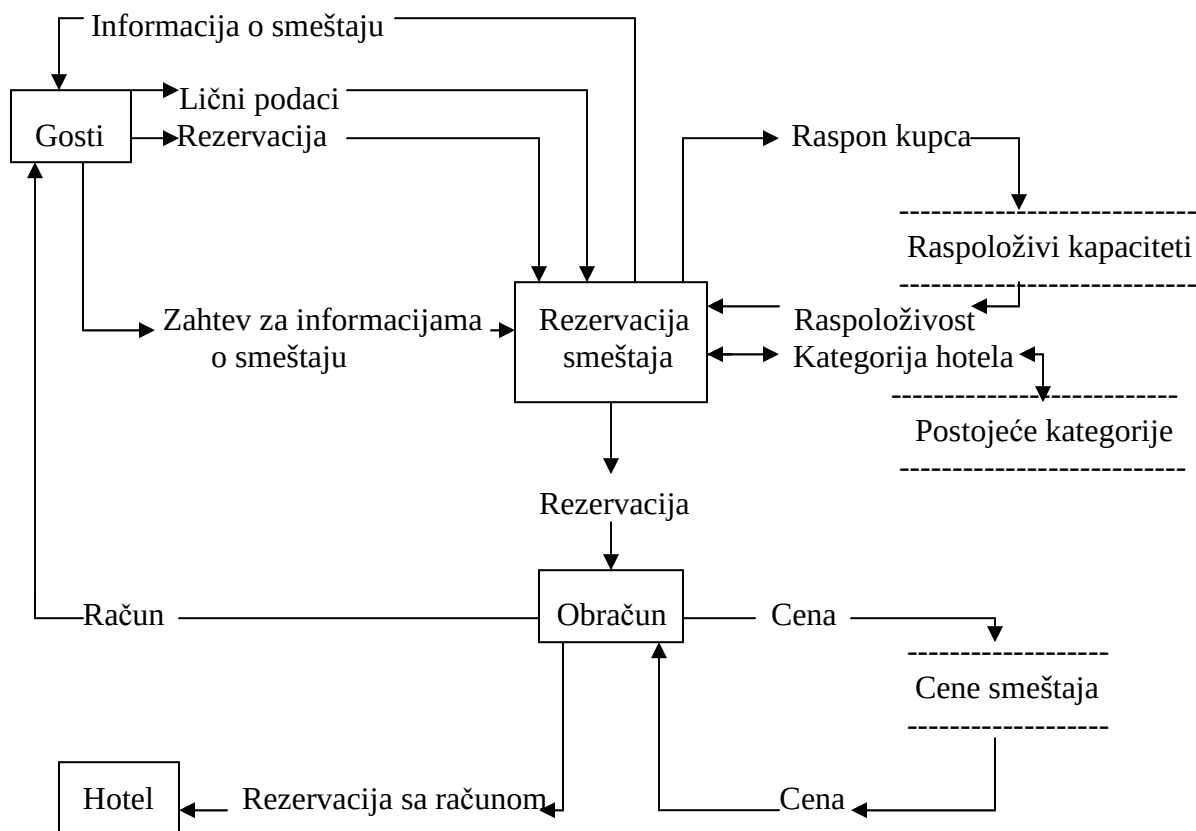
- rezervacije smeštaja i
- obračuna.

Proces rezervacija smeštaja u hotelima se vrši kada:

Gost šalje zahtev za informacijama o smeštajnim kapacitetima, ovaj process kontaktira bazu podataka pod nazivom “raspoloživi kapaciteti”, kao i bazu podataka postojeće kategorije hotela, te na osnovu dobijene informacije kreira izveštaj.

Kada gost odluči da rezerviše određenu sobu u ovim hotelima, šalje formular sa svojim ličnim podacima, kao i formular za rezervaciju određene sobe.

Hoteli koriste *Fidelio* (Fidelio Professional Edition) rezervacioni sistem. Fidelio je osnovan 1987 god., u Minhenu i predstavlja jedan od vodećih inovativnih integrisanih međunarodnih sistema za hotelijerstvo. Fidelio omogućava hotelima i lancima hotela bilo koje veličine i tipa, restoranima, onima koji organizuju krstarenja, katering i konferencije da kompjuterizuju svoje operacije i da integrišu glavne industrijske softverske proizvode kroz analizu individualnih zahteva.



Slika br. 11. : Proces rezervacije⁸⁹

⁸⁹ Izvor : Urađeno od strane autora.

5.3. Tok rezervacije u hotelu „Prezident“

Hotel prima zahteve za rezervacije na različite načine. Rezervacija može da se zatraži pismeno, zatim usmeno – dolaskom u hotel, telefonom, faksom ili putem interneta što je sve učestaliji način rezervacije u poslednje vreme. Internetom gost može zatražiti rezervaciju e-mailom ili preko web sajta hotela.

Za pultom recepcije obavljaju se poslovne operacije koje neposredno prethode smeštaju gosta u sobu. To su registracija, odnosno prijavljivanje gostiju, uvođenje u evidenciju i dodela ključa ili kartice od sobe. Ovi poslovi obuhvaćeni su terminom „check-in“ aktivnosti.

Registraciji, odnosno prijavljivanju gosta prethodi provera rezervacije. Na osnovu knjige rezervacija za svaki dan se sastavljaju liste dolazaka sa neophodnim podacima (broj i vrsta rezervacije, ime i prezime korisnika, vreme (sat) dolaska, broj osoba, vrsta sobe, broj rezervisane sobe). Kompjuterski način poslovanja recepcije obezbeđuje sinhronizaciju operacija i dozvoljava lako i brzo ustanovljavanje svih rezervacija dospelih za određeni dan, a time i izvođenje liste dolazaka kao dodatne forme knjige rezervacija.

Primer iz prakse: Primer potvrde rezervacije u hotelu „Prezident“

Poštovana G-djo Vidakovic,

Zahvaljujemo se sto ste se odlucili za Best Western Prezident Hotel,

Prema Vasem zahtevu, sa zadovoljstvom Vam mozemo potvrditi sledecu rezervaciju:

Imena Gostiju:	Robin Farkas
Datum Dolaska:	13.02.2013.
Datum Odlaska:	14.02.2013.
Broj soba:	1
Cena sobe:	60 eura po sobi, po noci

Molimo Vas da nas obavestite da li ce gost sam snositi troskove ili ce firma snositi za njega.

U cenu sobe je ukljucen engleski dorucak, PDV, upotreba parkinga, zatvorenog i otvorenog bazena kao i Wellness Centra. Cena sobe je po sobi po danu.

Boraviska taksa nije ukljucena u cenu i iznosi 110 RSD dnevno po osobi. Osiguranje gosta takodje nije ukljuceno u cenu sobe i iznosi 20 RSD po osobi po danu.

Placanje mozete izvrstiti gotovinski ili u dinarskoj protivvrednosti po prodajnom kursu ProCredit Banke vazecim na dan placanja ili platnim karticama (Amex, Visa, Visa Electrón, Master, Maestro, Dina Card).

Ukoliko Gost ne dodje, a rezervacija se ne otkaze, a otkazni rok je 24h pre dolaska, prva noc se naplacuje .

Vreme prijavljivanja u hotel je od 14:00 h, a vreme odjave iz hotela je 12:00 h.

Za eventualne dodatne informacije slobodno se obratite Sluzbi rezervacija na tel: +38121 4877444

Zadovoljstvo nam je ugostiti Vas.

Srdačan pozdrav.

5.4. Tok rezervacija u hotelu „Aleksandar“

Tehnologije koje se koriste u hotelu primjenjuju se za različite poslovne funkcije, komunikacije, pružanje usluge gostu i za same goste.

Najčešće poslovna funkcija u hotelu je recepcija, odnosno recepcijsko poslovanje..

Sama registracija (prijavljivanje) podrazumeva dostavljanje na uvid ličnih isprava (lične karte ili pasoša), a zavisno od vrste rezervacije i kreditne kartice gosta.

U cilju što bržeg i efikasnijeg prijema, odnosno smeštaja gosta u sobu, lične isprave se ne moraju odmah vratiti, već se zadržavaju radi upisa podataka u knjigu gostiju.

Knjiga gostiju predstavlja oblik evidencije koja se vodi svakodnevno i sadrži osnovne podatke o gostu (prezime i ime, datum rođenja, mesto, opština, republika, država, broj i mesto izdavanja lične isprave, mesto i adresa prebivališta). Može se voditi posebno za inostrane, posebno za domaće goste.

Rezervacioni sistem koji koristi hotel je hotelski informacioni sistem *Hotelier (Hotelier Small Business Solution)* .

IS Hotelier objedinjuje rad recepcije i ostalih naplatnih, proizvodnih i magacinskih mesta i na taj način olakšava i modernizuje poslovanje hotela.

VI - Zaključak

Prilikom istraživanja koja sam sproveda u ovim hotelima došla sam od sledećih saznanja.

Upravljanju ljudskim resursima posvećuje se značajna pažnja, ali uglavnom teorijski. Izgleda kao da u praksi hotelska industrija još uvek nisu u dovoljnoj meri shvatili suštinski značaj zaposlenih kadrova, odnosno potencijal koji imaju, koji samo treba na adekvatan način upotrebiti. Promene koje se dešavaju moraju se ostvarivati sa postojećim kadrovima, jer ne možemo očekivati da nas menjaju drugi, ili da se promene odvijaju mimo nas.

Menadžment je taj koji stimuliše inovativnu aktivnost u hotelu i prilagođava organizacione promene stvaralačkim sposobnostima zaposlenih, kako bi oni u budućnosti bili nosioci promena i razvoja. Zahtevi novog vremena akcenat stavljaju na znanje, tako da ukoliko ono postoji, ostali potrebni resursi će se steći.

Stručnost zaposlenih je najsnažniji pokretač rasta i razvoja hotelijerstva. Potrebna stručnost se postiže obrazovanjem i stalnim usavršavanjem osoblja. Međutim, da bi se moglo stručno obavljati zadaci nije dovoljno samo obrazovanje, već se i stalno dopunjavanje znanja i usavršavanje.

Okrenutost ka novim tehnologijama dovodi do međusobne povezanosti, brže komunikacije, transparentnosti i deljenja informacija. Briga o klijentu biće i dalje ključ ka uspehu hotelijerstva u budućnosti. Mada, klijente je sve teže zadovoljiti. Njima je na raspolaganju široka lepeza usluga i provajdera. Da bi ih zadovoljili, hoteli moraju da poštuju motivacije klijenata, okolnosti i čak prate njihova raspoloženja, takođe i inovativne promene jer se mogu predvideti zahtevi i principi koji će klijenti potraživati u budućnosti.

Vođstvo, kao deo procesa menadžmenta, uključuje nekoliko aktivnosti koje su ključne za realizaciju strategije hotela i sposobnost menadžera da pravilno tumači stvarnost.

Pridobijanje zaposlenih podrazumeva motivaciju, ukazivanje poverenja, podsticanje ideja, uključivanje u odlučivanje i odgovornosti.

Metode koje hoteli koriste kod analize poslova su opservacija i intervjuisanje zaposlenih.

Popunjavanje radnih mesta u hotelima počinje procesom, koji se obično naziva regrutovanje (privlačenje) ljudskih resursa. Vrší se interno i

eksterno. Interno regrutovanje obuhvata preporuke rukovodioca,interne oglase,putem oglasnih table,napredovanje zaposlenih. Eksterno regrutovanje obuhvata: oglašavanje putem oglasa,štampe,internet,zavod za tržište rada.

Posle regrutovanja kandidata dolazi do selekcije . Tok selekcije je : prijava kandidata, dijagnostički intervjui,dodatni intervjui. Dodatni intervjui se u hotelu „Prezident” vrše u vidu prevođenja tekstova sa engleskog jezika. Još tokom selekcije se kandidati upoznaju sa organizacijom i tokom poslova.

Osposobljavanje za rad,odnosno socijalizacija i orijentacija u hotelima vrši se samostalno uz nadgledanje šef sektora ili menadžera,što je slučaj u hotelima „Park” , „Leopold” i „ Aleksandar” dok se u hotelu „ Przident” vrši uz asistiranje menadžera, koji je tu da pruži bilo koju vrstu pomoći kako bi se novozaposleni još na samom početku osetili da su deo tima.

Trening i obrazovanje pomaže hotelima da učine zaposlene kompetentnima za učesće u zahtevnim situacijama, te da oni budu motivisani i uspešni.Smisao treninga je usvajanje novih poslovnih znanja, veština i obrazaca ponašanja kako bi se kontinuirano ostvarivali dobri poslovni rezultati.Trenig i obrazovanje se vrše u vidu obuke na random mestu, rotacije posla i simulaciju, u vidu seminara,predavanja itd.

Osnovni cilj praćenja i ocenjivanja performansi zaposlenih, odnosno njihove radne uspešnosti, jeste podizanje opšte hotelske sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Zato u hotelu „Prezident“ i „Aleksandar” postoje anketni listići koji se daju gostima na popunjavanje bi se ocenio rad hotela, dok u hotelu „Park” i „Leopold” nije slučaj, što smatram da je veliki nedostatak jer se na taj način može videti sa čim gosti nisu zadovoljni i na čemu treba poraditi a šta treba da ostane tako .

Procena radne uspešnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u oblasti nagrađivanja i motivisanja zaposlenih. . Danas je upravljanje karijerom zaposlenih od suštinskog i strateškog značaja za rast i razvoj hotela.

Stalno se postavlja pitanje - kako povećati profit u hotelu? Da li povećavanjem postojećeg tržišnog udela ili osvajanjem novih tržišta? Kako motivisati zaposlen da budu zadovoljni ?

U hotelima „Park” i „Leopold” i „Aleksandar” nagrađivanje se vrši u vidu plata. Nematerijalne strategije nisu razvijene,što dodatno otežava motivisanje zaposlenih jer koliko god da je novac najbitniji segment nije i

dovoljan u svim sektorima. U hotelu „Prezident” je bolja situacija jer postoji mogućnost motivacije za napredovaje zaposlenih.

Degradacija se primenjuje u hotelima onda kada zaposleni ne ostvaruje očekivane rezultate, krši pravila ponašanja i radnu disciplinu, ne izvršava naređenja koja su im data ili na bilo koji drugi način otežavaju funkcionisanje rad hotela.

U eri treće naćuno-tehnološke revolucije, sve više se uvaŹava saznanje da kapacitet hotela ne zavisi samo od tehnološke modernizacije, već i od nivoa obrazovanja i od ukljućivanja nauke u tehnološke i ekonomske procese. Informacione tehnologije zahtevaju sve brŹe i intenzivnije promene organizacije i njenih zaposlenih, jer sve ono što je novina danas, već sutra predstavlja obavezu. Ukoliko se hotel ne povinuje ovim zahtevima, njegova konkurencija sigurno hoće.

Na kraju, nije suvišno još jednom podvući da je imperativ novog doba znanje koje se danas koristi da bi se utvrdilo kakvo će znanje biti potrebno u budućnosti, i šta treba učiniti kako bi se ono moglo efikasno iskoristiti.

Literatura

1. Čerović S. ,“*Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*“, Univerzitet Singidunum, Beograd (2011).
2. Čerović S. , “*Strategijski menadžment u turizmu*“ , Univerzitet Singidunum, Beograd (2009).
3. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor , Ibid.
4. D. Torrington „*Human Resource Managment*“ , Prentice Hall (2004).
5. Boljanović Đ. J. , Pavić S. Ž. „*Osnove menadžmenta ljudskih resursa*“ , Univerzitet Singidunum, Beograd (2011).
6. Mašić B.: „ *Menadžment*” , univerzitet Singidunum, Beograd (2010).
7. Ćamilović Slobodan, *Kadrovski procesi*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, (1996).
8. Bernadin,R., Human Resurce Management: An Experiental Approach, 3 rd ed., McGraw-Hill,2003 preuzeto iz knjige Čerović S. ”Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu”, Univerzitet Singidunum, Beograd (2011).
9. Thomson Rosemary:“*People Management*“, preveo Zvonko Jakopović, Clio (2000).
10. Suša B., „*Menadžment ljudskih resursa*“, CEKOM – books d.o.o. (2009). god. Novi Sad.
11. Janićijević N. : adaptirano prema: Monaka I, Toyama R. , Byostere P. (2003).
12. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, „*Menadžment ljudskih resursa*“, Data status, Beograd, (2004).
13. Peter M. Senge,(2003), *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Adozes MC, Novi Sad.
14. Čačić K. : „*Poslovanje hotelskih preduzeća*” , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2010).
15. Tomašević V. : „*Profesionalini razvoj i poslovne veštine*” , Univerzitet Singidunum, Beograd. (2007).
16. Avlijaš P. „*Preduzetništvo*” , Univerzitet Singidunum, Beograd (2010).

17. Jovanović V., Djurdjev B., Srdić Z., Stankov U. .“Geografski informacioni sistemi, 'Univerzitet Singidunum i Univerzitet u Novom Sadu, Beograd (2012).
18. Njegoš A. : „*Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*” , Univerzitet Singidunum, Beograd (2010).

Elektronski izvori:

19. Hotel „Park” - adresa: www.hotelparkns.com
20. Hotel „Leopold I” – adresa: www.leopoldns.com
21. Hotel „Prezident” - adresa: www.prezidenthotel.com
22. Hotel „Aleksandar” – adresa: www.trivago.rs