

Univerzitet Singidunum

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment
Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu – poslediplomske
studije

Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu Beograda, u hotelima „Holiday Inn“, „Hotel Zlatnik“ i „Hotel Hyatt Regency“

- Master rad -

Mentor: Prof. dr Slobodan Čerović

Kandidat : Mile Marjanović

405807/2010

Beograd, Jun 2012

Sadržaj

1 Uvod	3
1.1 Predmet rada	3
1.2 Cilj rada	3
1.3 Hipoteze	3
1.4 Sinteza	4
1.5 Metode rada	4
1.6 Komparativna metoda	4
1.7 Struktura rada	4
2 Ljudski resursi	6
2.1 Nastanak menadžmenta ljudskih resursa	6
2.2 Značaj i specifičnosti ljudskih resursa	7
2.3 Proces upravljanja ljudskim resursima	9
2.4 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	10
3 Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima	12
3.1 Planiranje, poslovi i ljudi	12
3.1.1 Proces planiranja ljudskih resursa	12
3.1.2 Problemi u planiranju ljudskih resursa	14
3.2 Rekrutovanje	15
3.3 Selekcija ljudskih resursa	18
3.4 Socijalizacija i orijentacija zaposlenih	22
3.5 Trening i obrazovanje zaposlenih	23
4 Obrazovanje u turističkim preduzećima	27
4.1 Uloga i značaj znanja, obrazovanja i obuke u turističkim preduzećima	27
4.2 Upravljanje znanjem (knowledge management) u turističkim preduzećima	31
4.3 Ključne faze ciklusa obrazovanja i obuke u turističkim preduzećima	33
5 Pojam i značaj informatičke pismenosti	36
5.1 Informacioni sistemi u organizacijama	37
5.2 Primena informacione tehnologije u hotelijerstvu	39
5.3 Primena Softverska rešenja sa bazama podataka zaposlenih kao podrška u upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu	40
5.3.1 Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources	41
5.3.2 Hubie ERP	42
6 Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu Beograda	44
6.1 Holiday Inn	44
6.1.1 Upravljanje ljudskim resursima u hotelu Holiday-Inn Beograd	45
6.1.2 Značaj ljudskih resursa u Hotelu Holiday Inn	49
6.1.3 Rekrutovanje u hotelu Holliday Inn	50
6.1.4 Značaj obuke i treninga u hotelu Holliday Inn	52
6.1.5 Ocenjivanje zaposlenih u Hotelu Holiday Inn Beograd	54
6.1.6 Procedura izbora radnika godine u Hotelu Holiday Inn-Beograd	56
6.2 Hotel Zlatnik	57
6.2.1 Upravljanje ljudskim resursima u hotelu Zlatnik	57
6.2.2 Planiranje ljudskih resursa u hotelu Zlatnik	59

6.2.3 Rekrutovanje ljudskih resursa u hotelu Zlatnik	60
6.2.4 Selektovanje ljudskih resursa u hotelu Zlatnik	63
6.2.5 Socijalizacija i orijentacija zaposlenih u hotelu Zlatnik	64
6.2.6 Trening i obrazovanje zaposlenih u hotelu Zlatnik	65
6.2.7 Ocenjivanje performansi zaposlenih u hotelu Zlatnik	67
6.2.8 Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih u hotelu Zlatnik	69
6.2.9 Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih u hotelu Zlatnik	69
6.3 Hotel Hyatt Regency – Beograd	80
6.3.1 Aktivnosti upravljanja ljudskih resursa u Hotelu Hyatt	83
6.3.2 Planiranje ljudskih resursa u hotelu Hyatt	83
6.3.3 Ciljevi regrutovanja ljudskih resursa u hotelu Hyatt	84
6.3.4 Selekcija kandidata u hotelu Hyatt	84
6.3.5 Socijalizacija u hotelu Hyatt	86
6.3.6 Obuka i usavršavanje u hotelu Hyatt	87
6.3.7 Ocenjivanje performansi (procena učinka) u hotelu Hyatt	89
6.3.8 Motivacija zaposlenih u hotelu Hyatt	89
Zaključak	91
Literatura	93

1. Uvod

„Uzmite mi firme, spalite mi zgrade. Ali ostavite mi saradnike. I započecu sve ispočetka...”

T. J. Watskon, osnivač IBM-a

1.1. Predmet rada

U savremenom poslovanju, koje karakterišu velike i ubrzane promene, organizacije se moraju stalno prilagođavati i iznalaziti nove načine za postizanje uspešnosti, ali i za njihov opstanak i dalji razvoj. Jedan od načina je i kontinuirano stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Ona se danas ostvaruje preko ljudi, koji sa svojim znanjem, veštinama, kreativnim sposobnostima i razvojnim potencijalima predstavljaju najznačajniji resurs organizacije. Osim što su najznačajniji, oni su istovremeno i najproblematičniji i najskuplji resurs. Njima treba upravljati na mudar, racionalan i human način. Upravo način na koji se upravlja ljudskim resursima postaje odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka organizacije.

Predmet našeg rada je razmatranje menadžmenta ljudskih resursa, pre svega kao izuzetno važne poslovne i upravljačke funkcije u organizaciji, i to kako teorijsko, tako i u praksi. Postoje različiti teorijski izvori koji definišu ovu oblast, od onih za koje menadžment ljudskih resursa predstavlja samo poslednju fazu u evoluciji personalnog menadžmenta, do onih koji ga smatraju potpuno novom poslovnom funkcijom i naučnom disciplinom. Saznanja do kojih smo došli teorijskim razmatranjem menadžmenta ljudskih resursa, predstavljaju osnov i polazište za analizu njegove praktične primene i uloge koju ima u jednom konkretnom preduzeću.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog rada je, da se na osnovu analize i deskripcije najvažnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, kako teorijski, tako i na praktičnom, ukaže na značaj koji on ima za poslovanje organizacije i postizanje njene uspešnosti. Naučni cilj rada jeste naučna, teorijska i praktična deskripcija i analiza aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi, to jest da pruži informacije i nova saznanja onima koje interesuje ili koji žele da se bave menadžmentom ljudskih resursa.

1.3. Hipoteze

Polazna hipoteza ili misaona pretpostavka na kojoj se zasniva ovaj rad je:

1. Savremena teorija ukazuje da su ljudski resursi najznačajniji resurs organizacije, što ukazuje na važnost efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa.

Posebne hipoteze istraživanja su sledeće:

2.Od kvaliteta procesa upravljanja ljudskim resursima (menadžmenta ljudskih resursa) zavisi organizaciona uspešnost.

3.Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa su izuzetno važne, međutim, kao najvažnije možemo izdvojiti proces selekcije zaposlenih i njihovo obrazovanje, dalje usavršavanje i razvoj karijere.

1.4. Sinteza

„Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem spajanja, sastavljanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izlučene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njeni delovi uzajamno povezani.“

1.5. Metode rada

Svako naučno objašnjenje predstavlja složen proces koji sadrži mnoštvo misaonih i logičkih radnji, kojima se definišu odnosi i veze među pojavama koje se istražuju. U dokazivanju postavljenih hipoteza ovoga rada, korišćene su različite metode kako bi bili zadovoljeni osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost. Istraživana su naučno-teorijska saznanja, relevantna literatura i savremena poslovna praksa korišćenjem osnovnih analitičkih i sintetičkih metoda, a pre svega analize, sinteze, indukcije i dedukcije.

Pristup istraživanju je integrativan, sintetički, u smislu što se nijednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost, već su svi podjednako zastupljeni.

Primenom ovih metoda, moguće je validno ostvarenje naučnog i društvenog cilja istraživanja.

1.6. Komparativna metoda

Postupak upoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima. Ova metoda omogućuje istraživačima da dođu do raznih saznanja, novih zaključaka koji obogaćuju tvrdnju. Uporedba između dve stvari, dve pojave, dva događaja, kreće se tako da se prvo utvrde njihove zajedničke karakteristike, a zatim sve one po kojima se razlikuju. Uporedbom se treba istaći ono što je zajedničko ili ono što je različito. Bitna uloga komparativne metode sastoji se u tome što bez uporedbe nije moguće utvrditi ni sličnosti ni suprotnosti osobina, stvari ili pojava, a bez takvih konstatacija nije moguće otkriti tipologiju istraživanja.

1.7. Struktura rada

U ovom projektnom zadatku opisano je teorijsko - metodološko pitanje metodike funkcije ljudskih resursa i informacione tehnologije u hotelskoj industriji navedeno na konkretnim primerima Beogradskih hotela, Holiday Inn, Hotel Zlatnik i Hyatt Regency.

U prvom delu – Uvod iznet je predmet i polazište istraživanja, ukazano na njihov značaj i aktuelnost, ustanovljen cilj istraživanja, postavljene hipoteze, iznete korišćene metode istraživanja i opisana struktura rada.

U drugom delu – Opisani su ljudski resursi, nastanak menadžmenta ljudskih resursa, značaj i specifičnosti ljudskih resursa, proces upravljanja, ciljevi upravljanja.

U trećem delu - Su opisane aktivnosti upravljanja, planiranje i poslovi, proces planiranja, problemi u planiranju, regrutovanje, selekcija, socijalizacija i orijentacija zaposlenih, trening i obrazovanje zaposlenih.

U četvrtom delu - Obrazovanje u turističkim preduzećima, uloga i značaj znanja, obrazovanja i obuke u turističkim preduzećima, upravljanje znanjem (knowledge management) u turističkim preduzećima, ključne faze ciklusa obrazovanja i obuke u turističkim preduzećima

U petom delu - Pojam i značaj informatičke pismenosti, informacioni sistemi u organizacijama, primena informacione tehnologije u hotelijerstvu, primena Softverska rešenja sa bazama podataka zaposlenih kao podrška u upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu, Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources, Hubie ERP

U šestom delu - Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu Beograda, Holiday Inn, Hotel Zlatnik, Hotel Hyatt, aktivnosti upravljanja ljudskih, planiranje ljudskih resursa, ciljevi regrutovanja ljudskih resursa, selekcija kandidata, socijalizacija, obuka i usavršavanje, ocenjivanje performansi i motivacija zaposlenih.

2. Ljudski resursi

2.1. Nastanak menadžmenta ljudskih resursa

U savremenom menadžmentu, krajem osamdesetih godina XX veka, pojam personalnog menadžmenta, odnosno personalnu ili kadrovsku funkciju, u teoriji i praksi, počinje da zamenjuje pojam „menadžment ljudskih resursa” – *Human Resource Management* (HRM).¹

Novi pojam ne predstavlja samo promenu ranijeg naziva naučne discipline i upravljačke funkcije, već kvalitativno novu fazu u njihovom razvoju i promenu poslovne filozofije organizacije. Fokus se sa kontrole troškova rada pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti kao važnog resursa i davanje strateškog značaja i uloge upravljanju tim resursima u organizaciji.

Do preobražaja je došlo pod snažnim uticajem anglo-saksonske literature i prakse, koja je između ostalog motivisana potrebom da se odgovori na sve izraženiju konkurenciju koju su diktirala japanska preduzeća, i to u tradicionalno američkim privrednim granama, kao što su elektronika i automobilska industrija. Poznato je da je u Japanu nastalo pozitivno iskustvo o upravljanju ljudima i resursima, gde se organizacija doživljavala kao kuća, a zaposleni i rukovodioci kao članovi porodice. Otuda i nastojanje da se umesto dotadašnjih ekonomskih vrednosti, u prvi plan stave humanističke. Inače, nastanak personalnog menadžmenta vezuje se za period I Svetskog rata, kada se pojavio najpre kao profesija. U to vreme mnogi poznati univerziteti u SAD, među kojima su i Harvard i Kolumbija, započinju sa organizovanjem specijalizovanih kurseva za obrazovanje zaposlenih na poslovima personalnog menadžmenta. Ostalo je zabeleženo, da je prvi takav kurs organizovao Dartmut koledž (Dartmouth College), i to davne 1915. godine.²

Pojedini američki autori njegov nastanak vezuju i za mnogo raniji period, XV vek i doba napuštanja feudalizma, međutim, postoji opšta saglasnost da je najveći i presudan uticaj na razvoj profesije imala industrijska revolucija. Ona je dovela do razvoja tehnologije, otvaranja velikih fabrika, specijalizacije posla i još mnogo toga što je imalo značajnog uticaja na zaposlenost. U godinama nakon I Svetskog rata pojavljuju se brojni radovi u literaturi koji su tretirali oblast personalnog menadžmenta i u kojima su se autori bavili istraživanjem potencijalnih rešenja za probleme u praksi. Ta veza između teorije i prakse postojala je sve do 1935. godine, kada personalni menadžment postaje prepoznatljiva naučna disciplina. Ona se tokom svog razvoja menjala i širila, međutim ono što je do danas karakteriše jeste nedostatak integrativne teorije ili koncepta. Razlozi za to su brojni, a kao najvažniji se navode:

- istorijski neteoretski karakter discipline
- fokus istraživača na pojedine aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa i individualni nivo analize
- veliki uticaj drugih naučnih disciplina, što je obeshrabrilo razvoj jedne integrativne teorije.

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 (izvršioци poslova i radnih zadataka).

¹ S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 10

² B. Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd 2008, str. 3

Nikada nije bilo lako upravljati ljudima, njihovim ponašanjem i mogućnostima, a to je pogotovo teško u uslovima savremene informacione tehnologije.

Savremeni menadžmenta ljudskih resursa podrazumeva kontinuirane promene, odnosno unapređivanja jer je neophodno permanentno pratiti promene u okruženju i adekvatno odgovarati na njih. S druge strane, tradicionalni odnosi nadređenosti i podređenosti, koji važe već hiljadama godina, polako ali kontinuirano ustupaju mesto odnosima saradnje i kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva, uzdižući ličnost, integritet i inicijativu zaposlenih na viši nivo. 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 pitao, dokazivao svoje kvalitete i potvrđivao svoju ličnost. Menadžeri treba da imaju u vidu da zaposleni nije prisutan u firmi samo telom nego i duhom, pa makar izvršavao i najprostije manuelne poslove. Što se više poistovećuje s organizacijom i njenim poslovanjem, pojedinac će se sve više boriti za ostvarivanje njenih ciljeva. Osim toga, zaposleni koji je uvažen, cenjen, odgovarajuće nagrađen, odnosno koji je zadovoljan svojim statusom i sveukupnim položajem u organizaciji, motivisan je za najveća pregnuća u korist poslodavca, koji ga respektuje i koji mu obezbeđuje pristojnu egzistenciju.

Savremeni modeli upravljanja ljudskim resursima u prvi plan stavljaju sintezu humanističkih i ekonomskih vrednosti, otvarajući perspektive za dalju humanizaciju poslovnih odnosa. Takav osećaj izaziva zadovoljstvo i motiviše na veće angažovanje u procesu rada, što je jedan od najvažnijih ciljeva upravljanja ljudskim resursima i njihovim potencijalima. Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva menadžerske aktivnosti kojima se zaposleni tretira kao subjekt upravljanja, odnosno kao čovek koji ne ide na posao samo da bi radio i primao platu nego i da bi se za nešto pitao. Poboljšanjem položaja zaposlenog u organizaciji žele se stvoriti uslovi u kojima će se njegovo radno zadovoljstvo, motivacija za rad, učinak i ponašanje dovesti na željeni nivo. To znači da bez zadovoljstva nema ni rezultata jer od zaposlenog koji nije zadovoljan svojom platom i sveukupnim položajem u organizaciji ne mogu da se očekuju velika dostignuća i natprosečni rezultati u radu³.

2.2. Značaj i specifičnosti ljudskih resursa

U savremenim uslovima poslovanja osnovni oblik konkurentske borbe među kompanijama postaje borba za kreativne stručnjake, dokazane lidere, ali sve više i za mlade, talentovane i obrazovane ljude. Osnovni činilac konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, dakle postaju ljudi, njihov razvoj, njihove mogućnosti, njihova motivacija i njihovo radno zadovoljstvo, jednom rečju ljudski resursi.

Polaznom hipotezom ovog rada upravo je pretpostavljeno je da oni predstavljaju najznačajniji resurs organizacije i imaju presudan značaj za ostvarivanje njenih projektovanih ciljeva. Iako su svi resursi organizacije važni, ljudski resursi su upravo ti koji ih povezuju u skladnu celinu. Njima treba upravljati efikasno, i to na mudar, racionalan i human način u cilju ostvarivanja, kako organizacionih, tako i individualnih ciljeva i interesa. Gotovi svi autori bez izuzetka ističu značaj ljudskih resursa, međutim ovom prilikom ćemo izneti stavove Živke Pržulj, koji prema našem mišljenju, na najbolji način potvrđuju i ukazuju na njihovu važnost i prednost u odnosu na druge resurse. Naime, prema navedenom autoru izuzetnost i specifičnost

³ S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 11-12

ljudskih resursa, koja ih stavlja u prvi plan u odnosu na ostale resurse i njihov značaj za organizacionu uspešnost, između ostalog, ogledaju se u sledećem⁴:

- ljudski resursi, za razliku od ostalih resursa, mogu da stave u funkciju sve umne, fizičke i druge potencijale kojima raspolažu;
- ljudski potencijali, dobro ukomponovani i usmereni u pravcu timskog koncepta rada, obezbeđuju sinergijski efekat, koji ukupne rezultate rada čini većim od pojedinačno ostvarenih rezultata;
- rezultati rada pojedinaca, grupa, timova i organizacije u celini, između ostalog, zavise i od ponašanja i motivisanosti zaposlenih i menadžera;
- jedino čovek može oblikovati viziju, projektovati strategiju, imati ideje, stvarati kreacije, osmišljavati nove proizvode i slično;
- pojedinačna znanja i sposobnosti i pojedinačni kvaliteti i dometi predstavljaju osoben i po mnogo čemu jedinstven potencijal organizacije, naročito ako se dobro ukomponuju i na pravi način usmere ka ostvarivanju organizacionih ciljeva;
- ljudski resursi imaju dugoročan uticaj na poslovanje organizacije, između ostalog, i zbog toga što se dejstvo određenih odluka i promena može godinama odražavati na ukupne efekte poslovanja;
- odnos organizacije prema ljudskim resursima ima višestruko dejstvo – ekonomske, socijalne i zdravstvene prirode;
- ljudski resursi imaju sposobnost samoobnavljanja i razvoja, tim pre što se upotrebom ne obezvređuju i ne smanjuju nego potvrđuju i povećavaju;
- ljudski resursi su povezani sa svim poslovnim funkcijama jer je njihovo ostvarivanje gotovo nezamislivo bez uključivanja čoveka i njegovih umnih i drugih potencijala;
- ulaganje u ljudske resurse je isplativije od ulaganja u bilo koje druge resurse, jer bez čoveka i njegovog rada nema ni viška vrednosti, odnosno novostvorene vrednosti.

•

Polazeći od raspoloživih resursa i potencijala, menadžment organizacije treba da nastoji da se negativne osobine pojedinaca neutrališu ili makar minimiziraju, a pozitivne vrednosti i raspoloživi kvaliteti i drugi potencijali prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmere. U ostvarenju organizacionih ciljeva, mora se voditi računa i o individualnim potrebama i interesima. Rezultati poslovanja se ne mogu povećavati ako se zadovoljstvo pri radu smanjuje. Zaposleni koji je zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, motivisan je da svoj posao radi odgovorno i na kvalitetan i profesionalan način doprinoseći ostvarivanju ciljeva organizacije. Obrnuto, zaposleni koji nije zadovoljan svojim položajem i statusom u organizaciji, nije odgovarajuće motivisan za ostvarenje njenih ciljeva, odnosno ne pruža zadovoljavajuće rezultate na radu.

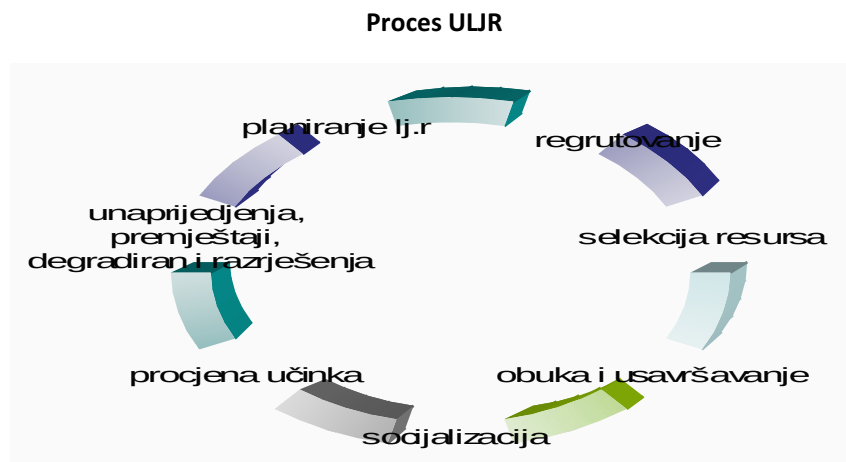
Na menadžmentu ljudskih resursa je da o navedenom vodi računa kako bi se između organizacionih i individualnih ciljeva i interesa uspostavio zadovoljavajući balans.

⁴ Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 8 preuzeto od Pržulj, Ž. (2002) Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd

2.3. Proces upravljanja ljudskim resursima

Menadžment ljudskih resursa, kao jedna od najznačajnijih funkcija u funkcionisanju savremene organizacije, objedinjuje niz elemenata, odnosno aktivnosti, radi što efikasnije i efektivnije njihove implementacije. Savremeni uslovi privređivanja, i uopšteno obavljanje poslova i radnih zadataka, društvene i ekonomske promene u okruženju i drugi aktuelni procesi iziskuju dodatne napore i aktivnosti u ostvarivanju funkcije upravljanja ljudima i njihovim potencijalima u organizaciji. Na menadžerima je da te uslove i procese identifikuju na pravi način kako bi uspešnije odmerili upravljačke mere i aktivnosti. Osnovni elementi i aktivnosti upravljanja ljudskim resursima su⁵:

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



Slika 1. Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinanta uspješnosti menadžmenta; Edukacija zaposlenih

Svi ovi navedeni elementi, odnosno aktivnosti u menadžmentu ljudskih resursa, metod i način njihovog ostvarivanja, uglavnom zavise od misije, vizije, strategije i

⁵ S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 57

ciljeva organizacije. Sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, mada su razvrstane na različite načine, mogu se grupisati u tri zasebne celine:⁶

zapošljavanje:

- analiza posla, planiranje, regrutovanje i selekcija;

razvoj ljudskih resursa:

- upravljanje performansama i nagrađivanje, trening i razvoj, upravljanje karijerom;

nadoknade i upravljanje ljudskim resursima:

- direktne i indirektne kompenzacije, uređenje odnosa između poslodavaca i zaposlenih, kolektivno obavezivanje, zdravlje i bezbednost zaposlenih.

Mada u stručnoj i naučnoj literaturi i praksi postoji i niz drugih podela, odnosno grupisanja činilaca i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, radi objedinjavanja i celovitog pristupa ovoj problematici izdvaja se još jedna, koja sve aktivnosti grupiše u pet zasebnih, ali međuzavisnih celina:⁷

zapošljavanje:

analiza posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje i selekcija;

razvoj:

trening, upravljanje performansama, upravljanje karijerom;

kompenzacije:

plate, sistemi za podsticanje zaposlenih, međuodnos radnika i menadžmenta: sindikati i kolektivno obavezivanje, pravednost i etika u odnosima sa zaposlenima;

zdravlje, bezbednost i međunarodne dimenzije menadžmenta ljudskih resursa.

Pritom vrlo važna kategorija koja se odnosi na organizovanje zadataka, dužnosti i odgovornosti unutar radne jedinice je dizajniranje posla. S druge strane, redizajniranje poslova podrazumeva da se poslovi učine boljim s aspekta zaposlenih, odnosno da se obezbedi produktivnost organizacije.

2.4. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Osnovni cilj menadžmenta ljudskih resursa predstavlja ostvarenje uspeha organizacije kroz efikasno korišćenje ljudskih potencijala i ostvarivanje individualnih

⁶ Bernardin, R., *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 3rd ed., McGraw-Hill, 2003..

⁷ Casio; W.F., *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2003,

potreba i interesa. Ovaj osnovni cilj nastoji se postići ostvarivanjem parcijalnih ciljeva, a to su⁸:

- organizacioni cilj - svrha menadžmenta ljudskih resursa je poboljšanje efikasnosti zaposlenih, a samim tim i organizacije u celini. Adekvatnim tretmanom i motivacijom zaposlenih omogućava se uspješnije poslovanje i dostizanje postavljenih ciljeva organizacije.
- funkcionalni cilj – predstavlja uspostavljanje i održavanje skladnih odnosa, kako unutar, tako i izvan organizacije, koji su primereni njenoj veličini i organizacionoj strukturi.
- društveni cilj – etička i društvena odgovornost prema potrebama i zahtevima društva, uz minimiziranje negativnih uticaja tih zahteva. Nesposobnost organizacije da svoje resurse koristi u skladu sa društveno propisanim normama može izazvati neželjene posledice.
- lični cilj – neophodno je podržati i pomoći zaposlene u realizaciji njihovih interesa, postizanju ličnog uspeha i razvoju karijere, ako ostvarivanje tih individualnih ciljeva doprinosi ostvarivanju ciljeva organizacije.

Navedeni ciljevi se ne mogu uvek bezuslovno zadovoljiti, međutim, što se više ciljeva ostvari, veći će biti i doprinos menadžmenta ljudskih resursa uspešnosti organizacije i zadovoljenju individualnih potreba zaposlenih. Menadžment ljudskih resursa ostvaruje svoje ciljeve raznovrsnim aktivnostima u organizaciji, a osnovni uslov za njihov uspeh predstavlja konstruktivna saradnja svih nivoa menadžmenta i zaposlenih.

⁸ Štangel-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 16

3. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

3.1. Planiranje, poslovi i ljudi

Istorija ljudskih resursa je posve raznolika. Tokom šezdesetih i sedamdesetih godina, planiranje ljudskih resursa predstavljalo je značajno sredstvo za poslovni uspeh; smatralo se da je planiranje dovodenje pravih ljudi na prava mesta i u pravo vreme veoma bitno za postizanje brze i rastuće proizvodnje. Tokom osamdesetih i devedesetih godina mislilo se da je planiranje odgovarajuće sredstvo za rešavanje problema viška radne snage i otpuštanja. Verovalo se, s druge strane, da planiranje, s obzirom na problem izvođenja i implementacije, više nema značaj u eri promena, a došlo je i do pojave šireg i fleksibilnijeg strateškog pristupa (broader and more flexible strategic approach), koji je planiranje ostavio po strani. Kao što navodi Mintzberg „najuspešnije strategije su vizije, a ne planovi“. Ipak, planiranje je i dalje postojalo. Promenilo se i proširilo shvatanje i naglašavanje određenih elemenata, kao i njihov dijapazon, ali i dalje postoji lobi koji propagira važnost planiranja, doduše, više kao podrška strateškom upravljanju ljudskim resursima nego kao nečeg što bi ga u potpunosti zamenilo.

Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji je višestruka. Planiranje ljudskih resursa omogućuje organizaciji da:

- Smanji troškove kroz predviđanje i usklađivanje ponude i tražnje za ljudskim resursima, pre nego što višak ili manjak zaposlenih preraste u ozbiljan program za reorganizaciju;
- Optimizira upotrebu raspoloživih veština i znanja;
- Unapredi celokupan proces biznis planiranja;
- Identifikuje raspoloživa specifična znanja i veštine, kao i tražnju za njima;
- Predvidi i analizira efekte alternativnih politika upravljanja ljudskim resursima.

3.1.1. Proces planiranja ljudskih resursa

Planiranje kadrovskog potencijala zasniva se na poređenju postojećih radnih resursa prema kvantitativnoj i pre svega prema kvalitativnoj dimenziji u preduzeću sa planiranim radnim zadacima i ciljevima organizacije i zahtevima koji iz njih prolaze. Po autoru Vujuć D, planom kadrovskog potencijala predviđaju se:

- Aktivnosti za sticanje potrebnih znanja, veština i sposobnosti postojećih kadrova;
- Dodatno zapošljavanje;
- Redukovanje postojeće strukture zaposlenih

Dakle, procesom planiranja nije dovoljno samo odučiti koja bi radna mesta trebala da budu popunjena, već ko će ih popuniti (radnici određenog profila), kako ih zdržati, eventualno obučiti i pripremiti za neke dodatne funkcije i aktivnosti, kako sprečiti njihovo prevremeno napuštanje organizacije (ukoliko se pokažu kao dobri

radnici), kako ih stimulirati, nagraditi i drugo. Sve to ulazi u planiranje ljudskih resursa jedne organizacije, odnosno predstavlja pitanja kojima bi menadžment trebao detaljno da se bavi.

Planiranje ljudskih resursa u okviru hotela „Mona Zlatibor“ za nadležni menadžment predstavlja veoma kompleksan posao. Pre svega zbog upošljavanja sezonske radne snage (kuvari, konobari, sobarice, recepcioneri). Naime, hotel ima potrebu za dodatnom radnom snagom i to u periodu od juna do septembra (letnja sezona) i od decembra do marta (zimski sezona). Prvo se najviše do 20 ljudi. Sezonska radna snaga koja se upošljava je uglavnom mlađa generacija: privremeno nezaposleni, studenti, mlađi koji su trajno nezaposleni ili nisu do sada stupali u radni odnos. Sa njima se redovno potpisuju ugovori na određeno vreme, što znači da ostvaruju ista prava kao i svi ostali radnici samo što nisu isti po statusu, nisu u stalnom radnom odnosu.

Planovi se rade na osnovu rezultata (finansijskih pre svega) prethodne sezone, koja ukoliko se pokazala kao dobra, služi kao dobar uvod za sledeću. Nadležni određeni služba (uglavnom su to službe ugostiteljskog sektora) pred početak sezone određuju broj radnika koji im je potreban za nastupajuću letnju tj. zimsku sezonu i o tome obavestavaju generalnog direktora koji daje konačnu odluku o njihovom zapošljavanju.

Proces planiranja bi obuhvatio četiri faze :

- Prikupljanje podataka u internom i eksternom okruženju;
- Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima;
- Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa;
- Praćenje, evaluacija i korigovanje plana;

1) **Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju;**

Faktori eksternog okruženja koji utiču na proces planiranja:

- Postojeći uslovi i očekivanja u pogledu uslova poslovanja, kako u celoj privredi tako i konkretnoj industrijskoj grani u kojoj organizacija sprovodi svoju poslovnu aktivnost;
- Relevantne tehnologije;
- Karakteristike konkurencije;
- Stanje na tržištu rada (stopa nezaposlenosti, raspoloživost specifičnih zanimanja, struktura raspoložive ponude prema starosti i polu;
- Zakonska regulativa u oblasti radnih odnosa i rada;

Faktori internog (organizacionog) okruženja:

- Strateški i biznis planovi;
- Raspoloživa zaposlenost;
- Stopa fluktuacije zaposlenih;
- Stopa napuštanja organizacije;

- 2) **Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima;** Nakon prikupljanja svih relevantnih podataka o internom i eksternom okruženju, sledi faza predviđanja tražnje i ponude-koliko ljudi i kojih zanimanja će biti potrebni organizaciji da bi ostvarili svoj biznis plan i da li organizacija ima te resurse ili ih mora pribaviti na internom ili eksternom tržištu rada. Postoje dve osnovne metode koje se u ovoj fazi koriste: 1) kvalitativni metod i 2) kvantitativni (matematički) metod.
- 3) **Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa;** Nakon planiranja ponude i tražnje, potrebno je sagledati da li između njih postoji neravnoteža. Neravnoteža može imati dva rezultata: 1) suficit- kada je ponuda veća od predviđene tražnje i 2) deficit- kada je predviđena tražnja veća od predviđene ponude. Da bi se balansirao odnos između ponude i tražnje u praksi se koriste dve vrste programa aktivnosti: 1) programi za rešavanje suficita i 2) program za rešavanje deficita.
- 4) **Praćenje, evaluacija i korigovanje plana;** Bez obzira, koliko se vodi računa da se proces planiranja do kraja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade planova predvideti baš sve okolnosti, zbog čega dobro i kvalitetno planiranje podrazumeva i stalno praćenje i ocenu učinjenih projekcija, ali i eventualne korekcije ako nastupe nepredviđene okolnosti.

3.1.2. Problemi u planiranju ljudskih resursa

Treba naglasiti da često dolazi do neuspeha u planiranju ljudskih resursa. Najčešći i najvažniji problemi bili bi;⁹

- Složenost rada. Stručnjaci koji izrađuju plan vezan za ljudske resurse rade u veoma kompleksnom okruženju. Oni moraju da vode računa o zakonskim regulativama, politici preduzeća, različitim stilovima upravljanja, što ovu aktivnost čini složenom i kompleksnom.
- Podrška top menadžmenta. Ukoliko ona nije potpuna i blagovremena, ili izostane, nastaju teškoće u planiranju.
- Previsoko postavljeni ciljevi. Mnogi pokušaji u vezi sa planovima ljudskih resursa ne uspevaju zato što su na početku postavljeni veoma ambiciozni ciljevi.
- Saradnja i koordinacija sa ostalim odeljenjima. Ukoliko nije dovoljno razvijena može biti razlog nedovoljne uspešnosti planiranja.
- Adekvatan izbor tehnike planiranja.

⁹ Šušnjar-Štangl, Zimanji, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica 2005, str 22.

3.2. Rekrutovanje

Kada se pojavi potreba za popunjavanjem određene pozicije, prvo se pristupa planu regrutovanja i selekcije. Planiraju se izori, metode i rokovi regrutovanja; načini, rokovi selekcije i datum stupanja na posao. Pravi ljudi, osnov su poslovanja preduzeća i najveća vrednost.

Sušтина regrutovanja jeste pronaći što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način.¹⁰ Pre nego što se započne proces regrutovanja, neophodno je utvrditi broj, tj. koliko novih ljudi treba zaposliti na određenim mestima, onda izvršiti analizu poslova, što podrazumeva opis radnog mesta i opis položaja. U zavisnosti od vrste, važnosti i stepena odgovornosti radnog mesta daje se detaljan ili načelan opis posla. Kada se utvrdi opis posla i položaja, izrađuje se pripadajuća specifikacija prema kojoj se zapošljava. Menadžerima su potrebne jasne informacije o dužnostima posla i specifičnim kvalifikacijama koje je poželjno da ima kandidat. Organizacija mora kandidatu pružiti jasnu sliku o poslu koji mu se nudi, kao što i organizacija treba da traži realnu sliku o kandidatu i njegovim potencijalima. Jako je bitno uklapanje kandidata i njegovih stavova sa kulturama i vrednostima u kompaniji. Kao i uklapanje ličnosti zaposlenog, stila i energije sa odgovarajućim zanimanjem.

Ulaz u proces regrutovanja je dvostran - proces regrutovanja počinje sa pojedincem koji ima odgovarajuće osobine, veštine i znanje potrebne organizaciji ili sa identifikovanom prazninom u znanju, tj. upražnjenim radnim mestom u organizaciji.¹¹

U postupku regrutovanja cilj menadžera ljudskih resursa jeste postojanje apsolutnog slaganja između veština koje poseduju potencijalni kandidati za radno mesto i veštine koje su potrebne organizaciji u skladu sa njenom vizijom, misijom i strategijom. Ideja kojom se rukovode menadžeri ljudskih resursa u ovoj fazi jeste ili da takve osobine pojedinci već poseduju ili da, na osnovu njihove procene, poseduju sposobnost da se vremenom obuče za njih. Da bi postupak regrutovanja bio uspešan potrebno je da svi učesnici u ovom procesu budu svesni činjenice da greške prilikom regrutovanja dovode do povećanja troškova i otežavanja funkcionisanja organizacije. Pogrešno regrutovani kandidati dovode do pogrešne selekcije i do angažovanja pogrešnih ljudi. Zato pre nego što se pristupi samom postupku regrutovanja, potrebno je obratiti pažnju na razne faktore, kao što su:¹²

- Tržište rada;
- Imidž organizacije;
- Atraktivnost posla;
- Unutrašnja politika organizacije;
- Uticaj države;
- Troškovi regrutovanja.

Regrutovanje se obavlja na tržištu radne snage, tj. iz redova ljudi koji stoje na raspolaganju, a koji imaju potrebne kvalifikacije za popunu slobodnih radnih mesta. Uslovi na tržištu radne snage periodično se menjaju, u zavisnosti od faktora okruženja. Izvori za regrutovanje zavise od broja ljudi sa potrebnim kvalifikacijama iz redova lokalne raspoložive radne snage i od prirode radnog mesta koje treba da se

¹⁰ Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009., str. 247.

¹¹ Harman, C., Brelade, S., Knowledge Management and the Role of HR, Prentice-Hall, 2000., str. 18-22., preuzeto iz knjige Đorđević-Boljanović J., Menadžment znanja, Data Status, Beograd, 2009., str. 124.

¹² Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 247.

popuni. Mogućnost organizacije da regrutuje odgovarajuće radnike vrlo često zavisi i od reputacije same firme i njene povoljne lokacije, kao i od toga koliko je posao koji se nudi privlačan. Ukoliko unutar organizacije ne postoje ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama, niti ih ima u redovima lokalne radne snage, može da se ukaže potreba da se regrutuju iz udaljenih mesta ili iz konkurentskih organizacija.¹³

Regrutovanje je oblast koja ima bitan društveni i pravni značaj, ali je verovatna najvažnija uloga regrutovanja u životu svakog pojedinca, pogotovo kada je u pitanju njegovo lično iskustvo u regrutovanju ili neuspehu prilikom regrutovanja.¹⁴

Menadžeri koji vrše proces regrutovanja i proces selekcije kandidata moraju da znaju i na koji način treba odbiti osobu. Moraju da budu svesni, šta takvo iskustvo može da učini odbijenoj osobi; onda da odbijena osoba može biti i kupac; i da će kasnije vremenom možda poželeti da opet regrutuje tu osobu.

Regrutovanje može biti:¹⁵

- Eksterno (kada se kandidati traže na spoljnom tržištu rada) i
- Interno kada se kandidati traže u okviru samog preduzeća.

Koji način regrutovanja će se primenjivati zavisi od ljudskih potencijala kojima organizacija raspolaže i procene menadžmenta. Zatim od vrste i odgovornosti posla kao i finansijskih mogućnosti organizacije. Interno regrutovanje je jeftinije od eksternog regrutovanja. Najčešće korišćene metode u praksi su: oglašavanje (interno eksterno), preporuke zaposlenih i menadžera, regrutovanje preko koledža i univerziteta, regrutovanje putem interneta i agencija.¹⁶

1. Interno regrutovanje:

Organizacije prvo razmatraju interne, a kasnije eksterne izvore regrutovanja. Zato što ako odmah sprovedu politiku eksternog zapošljavanja, bez sagledavanja internog izvora, dolazi do destimulisanja zaposlenih da se ne trude više nego što to njihov tekući posao traži. Preporuke zaposlenih i predlozi menadžera tj. šefova odeljenja imaju ključnu ulogu u napredovanju zaposlenih. Unapređenja i transferi unutar organizacije podstiče lojalnost radnika, i veću angažovanost. Oni već poznaju organizaciju i njene članove, što povećava šanse da budu uspešni na novim položajima.

Interno oglašavanje je najčešće korišćen izvor internog regrutovanja. Danas u mnogim organizacijama, interno oglašavanje se vrši preko oglasne table, putem računara, tj. mail-a i preko telefona. Regrutovanje bivših zaposlenih i kandidata, prednost je u uštedi vremena jer se već nešto zna o potencijalnim zaposlenima. Kao što smo gore naveli menadžeri prilikom odbijanja kandidata za neko određeno radno mesto, sa svojim veshtinama treba da ostave dobar utisak na osobu jer nikad se ne zna da li će organizacija vremenom poželeti da opet regrutuje tu osobu. Prijatelji i rodbina zaposlenih, oni predstavljaju eksterne kandidate koji dolaze iz internih izvora informisanja. Ovaj vid regrutovanja predstavlja jedan od najefektivnijih metoda, jer se može doći do mnogo kvalifikovanih ljudi uz mali trošak.

Ukoliko je nemoguće pronaći adekvatne i kvalifikovane kandidate za slobodno radno mesto unutar firme, menadžeri zaduženi za ljudske resurse se okreću eksternim izvorima regrutovanja.

¹³ Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 209-210.

¹⁴ Torrington D., Hall L., Taylor S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004., str. 170

¹⁵ Breaugh, J., *Employee Recruitment: Science and Practice*, South-Western Publishing, 1992., preuzeto iz knjige Tomašević V., *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 32.

¹⁶ Đorđević-Boljanović J., *Menadžment znanja*, Data Status, Beograd, 2009., str. 124.

2. Eksterno regrutovanje:

Prednosti eksternog izvora regrutovanja: organizacija je otvorena prema tržištu rada, ima veće šanse da obezbedi nove, kvalitetne i kvalifikovane ljude a sa njima i nove kreativne ideje i gledišta. Kao nedostaci ističu se povećani troškovi, duže vreme za dobijanje odgovarajućih kandidata i neizvesnosti zbog nepoznanice kandidata. Kod eksternog oglašavanja najbitnije informacije koje oglas treba da sadrži su: koje kvalifikacije je potrebno da kandidat ima, detaljne informacije o poslu i načinu konkurisanja. Pored sadržaja jako je bitan i dizajn oglasa. Najčešće korišćeni su: dnevna i nedeljna štampa, specijalizovani časopisi, radio i televizija, internet, bilbordi, promotivni materijal i sl. Direktno prijave zainteresovanih kandidata, ovakav vid regrutovanja je veoma značajan i čest način regrutovanja, i posebno je aktuelan za kadrove sa završenim fakultetom ili višom školom koji treba da zauzmu početne pozicije u organizaciji. Agencijsko posredovanje je postalo čest i vrlo popularan način obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata. Postoji više vrsta agencija za zapošljavanje: državne/privatne agencije, agencije za privremenu pomoć i dr. Obrazovne institucije su postale jedan od najvažnijih i najznačajnijih izvora regrutovanja mladih talenata i kandidata za najviše i najodgovornije pozicije u organizaciji. Organizacije na razne načine, kroz razne programe pokušavaju da privuku dobre studente. Ostali izvori regrutovanja su: prakse studenata i učenika, stručni skupovi i konferencije, simpozijumi, kongresi, sajmovi zapošljavanja i sl.

Za preduzeće je veoma važno koji izvor regrutovanja mu obezbeđuje najbolje efekte i minimalne troškove. Takođe želi i da imidž organizacije bude bolji u odnosu na konkurenciju.

Tabela 1. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja

INTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti	Nedostaci
• Bolje poznavanje prednosti i nedostataka kandidata • Kandidat bolje poznaje organizaciju i njene dobre i loše strane • Pozitivno deluje na moral i motivaciju zaposlenih • Otvara prostor za napredovanje dobrih radnika • Jača predstavu o brizi organizacije za dobrim radnicima • Koristi minula ulaganja u ljudske resurse • Pronalaženje kandidata je brže i jeftinije	• Ljudi mogu napredovati do pozicije na kojoj ne mogu dobro obavljati posao (granice sposobnosti) • Unutrašnje borbe i sukobi za napredovanje mogu negativno delovati na moral zaposlenih • Može voditi gušenju novih ideja i inovacija • Može učvršćivati ustaljen način delovanja i time usporavati, pa i sprečavati promene
EKSTERNI IZVORI REGRUTOVANJA	
Prednosti	Nedostaci
• Veće mogućnosti za odabir i dolaženje do najboljih kandidata • S novim ljudima pristižu i nove ideje, kao i	• Privlačenje, kontaktiranje i obezbeđivanje kandidata za posao mnogo je teže i skuplje,

drugačiji pogledi na organizaciju • Povećavaju se izgledi za promene • Smanjuju se unutrašnje napetosti, sukobi i nesporazumi • Povećavaju se izgledi za promenu unutrašnjih odnosa, načina mišljenja i načina poslovanja;	• Duže je vreme prilagođavanja i orijentacije • Povećava se mogućnost za narastanje nezadovoljstva kod kadrova unutar organizacije a koji smatraju da su kvalifikovani za obavljanje upražnjenih poslova • Stalno preti opasnost da se odaberu neadekvatni i pogrešni kandidati
---	---

Izvor: Byars, Rue, 1994.¹⁷

3.3. Selekcija ljudskih resursa

Selekcija se vrši na osnovu analize i specifikacije izvršilaca. Svi poslodavci sami odlučuju na koji način će proceniti kandidate i koje će metode koristiti. U praksi se sam postupak selekcije razlikuje u različitim organizacijama, pa čak i između nivoa u istoj organizaciji. U procesu selekcije pored stručnjaka za selektovanje radnika, često učestvuju i menadžeri koji rukovode poslovima za koje se traže novi ljudi, a čak i ponekad u selekciji učestvuju i zaposleni koji će raditi sa zaposlenim kandidatima. Za sam proces selekcije jako je bitno u kakvom se svetlu predstavi organizacija (kako se organizacija ophodi prema kandidatima i kako ih tretira). Zbog toga je za organizaciju kako bi izgradila pozitivan imidž, bitno to da za sve kandidate obezbeđuje profesionalni tretman.

Velika pažnja treba da se posveti ovom procesu, ne samo zato što greške donose gubitak novca, već zato što spuštanje standarda u zapošljavanju dovodi do toga da najbolji zaposleni odlaze, a osrednji i loši ostaju i počinju da privlače kandidate slične sebi.¹⁸

„Ako svako od nas zaposli lošijeg od sebe, postaćemo preduzeće patuljaka. Ali ako svako od nas zaposli boljeg od sebe, postaćemo preduzeće divova”.¹⁹

Pod selekcijom podrazumevamo izbor osobe koja će najbolje odgovarati slobodnom radnom mestu. To znači da se u procesu selekcije raznim načinima odabiraju i identifikuju oni kandidati koji poseduju najbolje kvalifikacije za obavljanje odeređenog posla.²⁰

Proces selekcije bi idealno podrazumevao donošenje zajedničke odluke. Organizacija se odlučuje da ponudi posao i uslove pod kojim ga nudi, a potencijalni kandidat odlučuje da li organizacija i posao zadovoljavaju njegove potrebe i ciljeve. U situacijama kada su uslovi na tržištu skućeni, veći broj kandidata će podnositi molbe za svako raspisano radno mesto, a menadžeri u organizaciji će upotrebiti čitav niz postupaka za procenu kandidata kako bi odabrali najpodesnijeg za posao. Sa druge strane, kada na tržištu preovlađuje nedostatak radne snage ili kad je kandidat visokokvalifikovani rukovodilac ili stručnjak za koga je zainteresovano nekoliko

¹⁷ Preuzeto iz S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str 113

¹⁸ Tomašević V., Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str.37

¹⁹ HBS Publications, Hiring and Keeping the Best People, Harvard Business School Press, Boston, 2002., preuzeto iz knjige Tomašević V., Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007., str. 37.

²⁰ Đorđević-Boljanović J., Menadžment znanja, Data Status, Beograd, 2009., str. 125.

preduzeća, menadžeri u organizaciji će morati da „zaslade” ponudu i donesu odluku u kratkom roku.²¹

Najčešće korišćene metode selekcije su:²²

1. Formulari

Popunjavanju prijave pribegavaju skoro sve firme kao početnom koraku u procesu selekcije. One se najčešće pojavljuju u formi standardizovanih upitnika, odnosno obrazaca koje popunjavaju kandidati zainteresovani za posao. U njima su sadržani osnovni lični podaci, podaci o školskoj spremi, radnom iskustvu, poslovnim veštinama i sl. Mnoge organizacije pored navedenih podataka traže i dodatne informacije o kandidatima, njihovim sposobnostima i kvalitetima i njihovom ponašanju.

2. Testovi

Najčešći testovi koji se koriste u procesu selekcije su testovi sposobnosti i inteligencije, testovi fizičkih sposobnosti i testovi ličnosti, a pomenujemo i testove simuliranja obavljanja posla i onlajn (on-line, eng) testove. 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 (numeričku sposobnost, pamćenje, sposobnost izražavanja i sl.) i testova fizičkih sposobnosti koji mere fizičke mogućnosti kandidata (brzina reagovanja, snaga, izdržljivost i sl.), testovi ličnosti određuju glavne karakteristike ličnosti kandidata (motivacija, stavovi, temperament). Industrijski psiholozi često proučavaju „velikih pet” dimenzija ličnosti kada je reč o testiranju ljudskih resursa:²³

- Ekstrovertnost;
- Emocionalna stabilnost;
- Srdačnost;
- Savesnost;
- Otvorenost za nova iskustva.

Testovi simuliranja obavljanja posla predstavljaju, zapravo, stvarno obavljanje posla u uslovima u kojima se takav posao zaista i obavlja u praksi. Najčešće korišćeni testovi simuliranja se zasnivaju na centrima za procene i radnom uzorku. Primena ovih testova je vrlo skupa.

„On- line” testovi se sve više koriste, kako zbog uštede u vremenu, tako i zbog sve više globalnog poslovanja savremenih organizacija. Internet je danas postao nezaobilazan, pa čak i u selekciji i testiranju potencijalnih kandidata.

²¹ Avlijaš R., *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 210-211.

²² Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 253-260.

²³ Dessler G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007., str. 119., preuzeto iz knjige Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 255.

Iako su veoma popularni u procesu selekcije, testovi nisu u potpunosti pouzdani po pitanju predviđanja buduće uspešnosti. Zato da bi testiranje uspešno, potrebno je da ga vode kompetentni stručnjaci.

3. Intervju

Svakako najinteresantniji, a verovatno i najviše korišćeni način selekcije jeste intervju. Gotovo da je nezamislivo bez jednog ili više razgovora sa nadležnim ljudima iz firme. Pod intervjuom podrazumevamo usmeni razgovor ispitanika i ispitivača koji ima cilj dolaženja do određenih podataka o ispitaniku na osnovu njegovih odgovora na postavljena pitanja. Validnost intervju zavisi od tipa intervju koji se koristi i sposobnosti onoga koji ga sprovodi. Proces intervjuisanja prate određeni problemi koji umanjuju njegovu pouzdanost. Kao glavni problem je subjektivnost onog ko vrši intervju. Intervju i njegovu upotrebljivost u procesu selekcije treba stalno preispitivati, prilagođavati i unapređivati.²⁴

U zavisnosti od toga da li se intervju obavlja po unapred pripremljenom obrascu ili se pitanja postavljaju po željama ispitivača, razlikujemo:

- Strukturirani i
- Nestrukturirani.

U zavisnosti 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 kako se snalazio u nekim prošlim situacijama, razlikujemo:

- Situacioni i
- Bihevioralni.

Postoji i podela intervju na:

- Jedan-na-jedan (između samog kandidata i ispitivača);
- Naizmenični intervju (nekoliko ljudi jedan za drugim ispituju kandidata);
- Panel - intervju (istovremeno više ispitivača ispituju kandidata).

I za potencijalnog kandidata za posao intervju je veoma važan i zahteva pripremu. Intervju je prilika za ličnu prezentaciju. Stoga je neophodno da kandidat koji je zainteresovan za ponuđeno radno mesto ima svoju strategiju. Naravno priprema za intervju podrazumeva i niz pratećih aktivnosti, kao što su: pisanje dobrog CV-ja, prijave ili pratećeg pisma, obraćanje pažnje na stav, držanje, govor tela, odeću, ponašanje i dr. Prvi utisak je poslednji utisak!

4. Provera biografije i preporuke

Biografija predstavlja neizmenljiv izvor za prikupljanje podataka o kandidatima. Prilaže se uz obrazac za prijavu za posao. Najčešće sadrži:

- Lične podatke kandidata;
- Podatke o obrazovanju;

²⁴ S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str 140

- Podatke o radnom iskustvu;
- Podatke o ciljevima zapošljavanja i profesionalnim interesima;
- Podatke o ličnim obeležjima i mogućnostima i sl.

U praksi čest je slučaj da kandidati lažiraju svoje podatke, odnosno kvalifikacije i prošlost. O tome koliko je važna provera podataka koje kandidati navode u svojim biografijama svedoči i podatak istraživanja čiji rezultati pokazuju da 80% menadžera proverava podatke iz biografije, 80% proverava da li je kandidat osuđivan, a 35% sakuplja podatke o ranijem zaduživanju kandidata.²⁵

Biografski podaci koje je neophodno proveravati kod potencijalnih kandidata za posao odnose se na obrazovanje, lične podatke, ispunjenost zakonskih uslova za zasnivanje radnog odnosa i krivičnu evidenciju u lokalnim sudovima ili opštinama. Navedeni podaci se mogu proveriti kontaktiranjem nadležnih službi, bivših poslodavaca kandidata ili korišćenjem određenih baza podataka.

Značajan izvor podataka o predhodnom radnom iskustvu su preporuke, jer pružaju relevantne informacije o kandidatu i njegovim potencijalima. Uspešan rad u prošlosti je najpouzdaniji garant uspešnog rada u budućnosti. Uprkos velikoj upotrebi preporuka prilikom selekcije, njihova pouzdanost je na niskom nivou jer su često subjektivne i podložne greškama i zloupotrebama. Provera preporuka podrazumevaju kontaktiranje bivših poslodavaca ili nadređenih potencijalnih kandidata za posao. Ove provere se najčešće rade telefonskim putem.

5. Fizički pregled²⁶

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;
- Zbog finansijski razloga - otkrivanje povrede ili bolesti koju je kandidat imao pre stupanja na novo radno mesto, a zbog koje bi mogao, eventualno, podneti zahtev za osiguranje.

Odluke donete u procesu selekcije direktno se odražavaju na buduće poslovanje organizacije, a posebno na buduće troškove. Uspešno obavljena selekcija podrazumeva primljenog kandidata koji će efikasno i efektivno obavljati radne zadatke u skladu sa kriterijumima i pravilima koja postavlja sama organizacija.²⁷ Samo dobri rezultati mogu biti potvrda uspešnog odabira kandidata.

²⁵ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007, str. 134, preuzeto iz knjige Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 260.

²⁶ S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str 143

²⁷ Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 253.

3.4. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

Postupak oko prijema radnika je često presudan psihološki faktor, sa velikim uticajem na kasniji rad i ponašanje pojedinca i u kolektivu i u odnosu na ciljeve preduzeća. Taj postupak je bitan i za preduzeće i predstavlja svojevršno testiranje zaposlenih koje u dobroj meri predodređuje njihovo kasnije napredovanje u poslovnoj i organizacionoj strukturi. Zato sva dobro organizaciona i vođena preduzeća ovom domenu poklanjaju odgovarajuću pažnju, a neposredne aktivnosti vezuju za obuku i probni rad, početno upoznavanje sa preduzećem i njegovim poslovnom filozofijom, stvaranje osećaja pripadnosti firmi kao snažnoj i uspešnoj organizaciji (bez obzira na njenu veličinu) i dr.²⁸

Organizaciona socijalizacija jeste proces u kome se novozaposleni radnik prilagođava uslovima radne sredine i pravilima poslovanja celokupne organizacije. Socijalizacija novozaposlenih ima veliki uticaj na zadovoljstvo zaposlenih poslom, stvaranje atmosfere poverenja i saradnje, negovanje inovativnog i kreativnog duha, kao i na poboljšanje rezultata organizacije u celini.²⁹ Uspešno odvijanje ovog procesa je u interesu i zaposlenog i organizacije. Ali i pored toga proces se ne odvija uvek na zadovoljavajući način.

Mnoga proučavanja pokazala su da se radnici osećaju nelagodno po dolasku u organizaciju. Zabrinuti da li su u stanju da obave radne zadatke, osećaju se inferiorno u poređenju sa radnicima sa iskustvom, a brinu i oko toga kako će se slagati sa svojim saradnicima. Efikasni programi socijalizacije umanjuju nelagodnost i zabrinutost novih radnika tako što im pružaju podatke o radnoj sredini i o nadređenima, upoznaju ih sa najbližim radnicima i podstiču ih da postavljaju što više pitanja.³⁰

Plan orijentacije ili socijalizacije novim radnicima pruža podatke potrebne za obavljanje poslova i za adaptaciju na uslove koji vladaju u organizaciji. Socijalizacija najčešće podrazumeva pružanje tri tipa informacija:³¹

1. Opšti podaci o svakodnevним rutinskim poslovima;
2. Upoznavanje sa istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije;
3. Detaljna prezentacija politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima.

Prva iskustva stečena na poslu, kada dolaze do usaglašavanja ili razmimoilaženja između očekivanja radnika i organizacija, imaju kritičnu ulogu za dalju karijeru pojedinaca u organizaciji. Ukoliko se očekivanja ne usaglase, doći će do nezadovoljstva, stopa fluktuacije radne snage je redovno najveća kod novih radnika u organizaciji.³²

Razočarenja obično nastaju zbog nezadovoljavajućih uslova za rad, nepovoljne klime za rad, neispunjenje odedenih očekivanja i sl. Da bi se takve situacije svele na minimum, neophodno je da se tokom selekcije kandidati detaljno upoznaju sa organizacijom i uslovima rada.

²⁸ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 262

²⁹ Đorđević-Boljanović J., Menadžment znanja, Data Status, Beograd, 2009., str. 126

³⁰ Avlijaš R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 212

³¹ Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 348

³² Avlijaš R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 212

Savremene organizacije čine sve što je u njihovoj moći da faza prilagođavanja novozaposlenog prođe što bezbolnije za zaposlene. Za proces socijalizacije zaduženo je, kako odeljenje za ljudske resurse, tako i odeljenje u kome novozaposleni zasniva radni odnos. U zavisnosti od toga koliko je uspešan proces socijalizacije, novozaposleni će moći efektivnije i efikasnije da obavlja svoj posao. Zato se firme opredeljuju za različite načine socijalizacije:³³

- Formalni oblici. Velike firme će se odlučiti za formalne programe koji podrazumevaju jasne, unapred definisane i formalizovane programe i aktivnosti uvođenja novozaposlenog lica u posao. Formalni oblici su gotovo obavezni u slučaju socijalizacije i orijentacije menadžera i drugih stručnih kadrova.
- Neformalni oblici. Manjim firmama više odgovara neformalni vid socijalizacije koji podrazumeva rutinske, neprogramirane i neformalizovane forme orijentacije. Neformalni oblici orijentacije su aktuelni u slučaju popunjavanja jednostavnih i manje odgovornih poslova.
- Postoje i organizacije koje proces socijalizacije pojednostavljaju deljenjem pamfleta i brošura u kojima su navedene smernice o uslovima rada, politikama, beneficijama, pravilima i očekivanjima od zaposlenih.

Organizacije u slučaju prijema većeg broja novih radnika koriste grupne oblike orijentacije. Individualni oblici orijentacije, odnosno osposobljavanja za samostalan rad su usredsređeni na orijentaciju i osposobljavanje pojedinca.

3.5. Trening i obrazovanje zaposlenih

Novi radnici moraju da nauče nove veštine. Pošto je njihova motivisanost uglavnom velika, relativno lako se upoznaju sa veštinama i ponašanjem koje se od njih očekuje na radnom mestu. Sa druge strane, radnici koji su prošli obuku mogu da stvaraju određene probleme. Potreba dalje obuke ovakvih radnika nije nimalo lak posao, a i kada se utvrdi program obuke dešava se da radnik ne želi da promeni ustaljeni način obavljanja posla.³⁴

Praksa je pokazala da preduzeće u savremenoj ekonomiji svoju konkurentsku prednost bazira na znanju svojih zaposlenih. Ako kažemo da jedna firma vredi onoliko koliko znaju zaposleni u njoj i da intelektualni kapital jedne firme predstavlja njen IQ, onda nimalo ne čudi činjenica da firme sve više pažnje posvećuju obuci i učenju svojih zaposlenih. Sa druge strane, sami zaposleni imaju potrebu, a i zahtev za permanentnim učenjem, obukom i usavršavanjem, kako bi stekli veštine i znanje koje će ih pripremiti za nove poslovne zadatke i izazove.³⁵

„Postojeće znanje pred naletom novog permanentno zastareva i radnici znanja moraju redovno da se vraćaju u škole.”³⁶

Programi obuke su usredsređeni na održavanje i poboljšanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok programi za usavršavanje predviđeni da razvijaju veštine za budući posao. I menadžeri i radnici imaju koristi od programa obuke i usavršavanja, ali se obim zastupljenosti razlikuje i zavisi od određenog položaja radnika.³⁷

³³ Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 261

³⁴ Avlijaš R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010., str. 213

³⁵ Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 262

³⁶ Garvey, B., Williamson, B., Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativitv and the Corporate Curriculum. Harlow, UK: Financial Time, Prentice-Hall, 2002, str. 188., preuzeto iz knjige Đorđević-Boljanović J., Menadžment znanja, Data Status, Beograd, 2009, str. 127

³⁷ Avlijaš R., Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 209

Obuka i trening osoblja, podloga su tzv. permanentnog (stalnog) obrazovanja za i uz rad. Njihov zadatak je da zaposleni proširuju i usavršavaju svoja znanja, kao i da stiču nova. Oblici obuke i obrazovanja: interni i eksterni.³⁸

U procesu obuke i usavršavanja zaposlenih primenjuju se brojne metode. Jedni se koriste na poslu (radnom mestu), a drugi izvan posla (radnog mesta).

Postoje četiri procedure koje se koriste da bi se utvrdio obim potrebne obuke za svakog radnika u organizaciji.³⁹

1. Utvrđivanje učinka

Postoje unapred utvrđeni standardi za učinak ili obavljanje poslova na određenom radnom mestu prema kome se meri i učinak radnika.

2. Analiza zahteva radnog mesta

Utvrđivanje znanja ili kvalifikacija specificiranih u odgovarajućem opisu radnog mesta. Oni radnici koji ne ispunjavaju ove zahteve postaju kandidati za program obuke.

3. Organizaciona analiza

Analiza efikasnosti organizacije i uspešnosti realizovanih ciljeva kako bi se ustanovilo gde dolazi do odstupanja od ovog standarda. Na primer, organizacionoj jedinici gde je učinak mali, a stopa fluktuacije velika, sigurno treba dodati obuku.

4. Nadzor nad radnicima

Od menadžera kao i od lica koja nisu menadžeri, traži se da iznesu problem sa kojim se sreću na radnom mestu i predlaže načine za njihovo rešavanje.

U teoriji, ali i u praksi razlikujemo:⁴⁰

1. Obuku zaposlenih. Spada u vrlo važan deo posla odeljenja za ljudske resurse. Metode obuke su raznovrsne i primenjuju se u zavisnosti od delatnosti kojom se organizacija bavi, kao i od postavljenih ciljeva same obuke. Najčešće metode obuke su:

- Obuka na samom radnom mestu podrazumeva tradicionalan i veoma popularan vid obuke koji se sastoji u tome da se zaposlenom daju poslovni zadaci koje on izvršava pod vođstvom zaposlenog sa iskustvom na tom radnom mestu.
 - 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.
 - Mentorisanje i obučavanje „šegrt”, kandidatu se omogućava da uči posao i da se ugleda na izuzetno sposobnog i iskusnog kolegu i stručnjaka.

³⁸ Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 254-255

³⁹ Avlijaš R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 213-214

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

Za razliku od prethodno navedenih metoda obuke koji se odvijaju na samom radnom mestu, metode o kojima ćemo dalje govoriti spadaju u obuku van radnog mesta.

- Simulacija ima za cilj da budućeg radnika obuči u uslovima identičnim onim koje će imati na svom radnom mestu. Ovaj metod obuke se koristi posebno u uslovima koje karakteriše veoma osetljiva, komplikovana i skupa obrema. Tipičan primer jeste simulator leta u obuci pilota.
- Predavanja. Ovaj vid obuke se sastoji u tome da stručnjaci, ili iz same organizacije ili van organizacije, drže predavanja potrebna za sticanje određenih znanja ili veština u kombinaciji sa primerima iz prakse. Često se uključuju univerziteti i instituti sa svojim programima i predavačima.
- Metode zasnovane na tehnologiji. Sve više firmi koristi metode obuke zasnovane na tehnologiji. Prednost je u tome što su jeftinije, pristupačne svima i karakteriše ih širok spektar informacija. Najpoznatije metode ove vrste su: CD-ROM, DVD, kompjuteri, učenje na daljinu, video-konferencije, tele-konferencije, satelitska i kablovska TV, obuka preko Interneta, portali za učenje.

2. Usavršavanje menadžera. Cilj ovih programa jeste da se poboljšaju rezultati poslovanja menadžera tako što će oni steći nova znanja i veštine. Programi usavršavanja menadžera mogu se organizovati unutar same firme (obuke, kursevi, rotacija na poslu, profesionalni programi), a postoje i univerzitetski programi kao što su MBA za menadžere.⁴¹ Najpoznatije metode menadžerske obuke na radnom mestu su učenje kroz rad i rotacija na radnom mestu. Metode koje su karakteristične uglavnom za menadžere su:

- Metod studije slučaja. Menadžer analizira i rešava neki zanimljiv problem firme, a o svojim rešenjima i odlukama raspravlja sa ostalim menadžerima u obuci.
- Menadžerske igre. Menadžerske grupe (po 5 menadžera u grupi) međusobno se nadmeću u tržišnim uslovima koji se simuliraju. Tako svaka grupa odlučuje o proširivanju na novo tržište, vrsti proizvoda i usluga, načinu reklamiranja proizvoda, količini sredstava potrebnih za sve ove aktivnosti i dr.

Trening i obuka u okviru uslužnih preduzeća. Obuka (trening) osoblja je izuzetno značajna sa stanovišta obezbeđenja kvaliteta usluga i imidža preduzeća kod potrošača, odnosno konzumenata tih usluga. Ona se u praksi primenjuje kod većine međunarodnih hotelskih i restoranskih lanaca i drugih preduzeća u ovim granama, a obuhvata sve zaposlene, uključujući i rukovodeće osoblje. Kroz stalni trening i obuku osoblja, preduzeće prati tehnološke, tržišne i druge promene i na taj način se

⁴¹ Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007, str. 162, preuzeto iz knjige Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009, str. 265

prilagođava odgovarajućim tendencijama sa ciljem da unapredi kvalitet i sopstvenu poziciju u odnosu na potrošače i konkurente.⁴²

Powers upotrebljava izraz „duh usluge”, kako bi naglasio njenu senzitivnost i potrebu da se osoblje osposobi da gostu pruži upravo takvu uslugu. Dobro obučeno osoblje treba da:⁴³

- Ostavi dobar utisak na gosta;
- Sluša, pita i odgovara, tj. pažljivo komunicira sa gostom;
- Stvori osećaj gostu da je važna i cenjena ličnost;
- Dobro poznaje svoj posao, odnosno radne operacije koje treba da izvede;
- Po potrebi učini dodatni napor kako bi se izašlo u susret gostu.

⁴² Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 252

⁴³ Powers, T., Marketing Hospitality, New York: John Wiley i Sons, 1990, str. 134., preuzeto iz knjige Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str. 252

4. Obrazovanje u turističkim preduzećima

4.1. Uloga i značaj znanja, obrazovanja i obuke u turističkim preduzećima

Postindustrijsko društvo je društvo usluga, društvo informacija, društvo visokih tehnologija, društvo ekologije i, nesumnjivo, društvo „intelektualizacije“ reproduktivnih procesa. Dakle, osnovna pokretačka snaga razvoja čovečanstva jesu ljudi, ali ljudi koji su spremni da stiču i primenjuju znanje, koji učenje doživljavaju kao kontinuelan proces, kao sastavnu komponentu rada i još više, kao stil života. Poslovno okruženje današnjice uopšte, i u okviru njega poslovanje na međunarodnom turističkom tržištu, odlikuje globalna konkurentnost, intenzivna turbulentnost, visok stepen neizvesnosti i rizika u poslovnim procesima i brzi tehnološki napredak. Stoga, savremena preduzeća u turizmu imaju promenjen odnos prema radnim procesima, troškovima i resursima, pa tako znanje postaje ključni resurs, a obrazovanje način rada i opstanka. Sve veća primena kompjuterske tehnologije i širenje kompjuterskih mreža širom sveta, pokreću „novo doba“ (new age) - tzv. informacionu eru (The Information Age). U toj informacionoj eri zaposleni postaju primarni izvor dodate vrednosti za preduzeće (value added to the organization), a ne samo faktor proizvodnje koji treba optimizirati, minimizirati ili eliminisati.

Razvoj savremene tehnologije (posebno informacione komunikacione) zahteva stalno obrazovanje i učenje zaposlenih u preduzećima turističke privrede. Međutim, ne treba zanemariti ni društvene inovacije⁴⁴ koje su, takođe, veoma važne. Sve to uslovljava stalne inovacije znanja, tj. inoviranje postojećih i sticanje novih znanja, što predstavlja imperativ savremenog poslovanja u turizmu. Takođe, treba imati u vidu i da je znanje jedan od faktora koji pokreće tehnološke i društvene inovacije, dakle prisutna je međuzavisnost u oba smera. U procesu inovacija turističko preduzeće pojačava ukupan lanac vrednosti zasnovan na znanju i razvija interne snage, čime obezbeđuje konkurentsku prednost i mogućnost uticaja na promenu „pravila igre“ na turističkom tržištu. Drugim rečima, ključ za dizajniranje nove radne prakse za rad zasnovan na znanju (knowledge-based work) zavisi od prepoznavanja činjenice da je znanje pokretač rasta i razvoja i najpouzdaniji izvor dugoročne konkurentne prednosti.

Prilagođavanje turističkog preduzeća stalnim promenama u okruženju podrazumeva istovremeno i prilagođavanje zaposlenih promenjenim zahtevima i uslovima u kojim se realizuju preduzetnički procesi. Stalnim obrazovanjem i obučavanjem zaposleni ovladavaju aktuelnim znanjima i veštinama koji omogućavaju brzo prilagođavanje promenama. Sposobnost preduzeća da uči mora biti veća i brža od promena koje se događaju u njegovom okruženju. Jedini, dogoročno održivi izvor konkurentne prednosti u turističkom preduzeću je upravo ta sposobnost da uči brže od konkurenata, a ako to želi ostvariti, efektivnost preduzeća kao celine mora biti veća od efektivnosti sume njegovih delova.⁴⁵

Imajući u vidu da su znanje i informacije postali strateški resursi ne samo razvoja, već i transformacije društva, Peter Drucker savremeno društvo naziva društvom znanja (knowledge society), i ističe da će kontinuirano obrazovanje i obuka zaposlenih biti oblast sa najbržim rastom. Poznati i priznati u teoriji i praksi „Porterov dijamant konkurentnosti“ takođe u sebi integriše stalno učenje, obrazovanje i trening. Pored toga, sve je prisutnije i tzv. upravljanje znanjem (knowledge management), kao i primena ideje i koncepcije tzv. organizacije koja uči (learning organization).

Znanje ne treba tretirati kao apstraktnu kategoriju, već kao znanje potrebno za rad (sve ono što pojedinac ili grupa zaposlenih znaju ili znaju kako da urade - tzv. humano znanje

⁴⁴ Društvene inovacije obuhvataju tržišne ili marketing inovacije, institucionalne inovacije i inovacije u oblasti upravljanja. Smatra se da su japanska preduzeća postala izuzetno konkurentna, pre svega zahvaljujući upravljačkim inovacijama.

⁴⁵ Senge P.M., Peta disciplina, Adžes MC, Novi Sad, 2003., str. 37. i Pržulj Ž., str. 202. Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd 2002.

i njihovo poznavanje organizacionih normi, procesa i procedura, sredstava i rutina - tzv. strukturirano znanje). S tim u vezi, može se izdvojiti kategorija funkcionalnog znanja, koje se odnosi na mogućnost primene raspoloživog znanja pri obavljanju posla. Osnovne komponente funkcionalnog znanja su teorijsko znanje, praktično znanje i radno iskustvo.⁴⁶

Sve više se ističe da su zaposleni najvažnija aktiva preduzeća, a znanje kapital i jedno od sredstava za proizvodnju. Smatra se da će u tekućem milenijumu intelektualni fondovi imati veću vrednost od materijalnih vrednosti preduzeća. Dakle, izuzetno je važno prepoznavanje činjenice da su zaposleni kritični faktor uspeha, i to zaposleni sa akumuliranim znanjem koje je potrebno stalno unapređivati, što je doprinelo svojevrsnom bumu u kreiranju različitih programa treninga zaposlenih. Mnoge turističke kompanije danas veruju da je ključ za sticanje i održavanje konkurentске prednosti na turističkom tržištu razvoj intelektualnog kapitala, koji obuhvata kognitivno znanje (znati šta), napredne veštine (znati kako), sistematsko razumevanje i kreativnost (znati zašto) i individualno motivisanu kreativnost (shvatati važnost). Fokus obuke se sa prva dva elementa - usvajanje znanja i veština - sve više pomera na stvaranje uslova da zaposleni razumeju veze i razloge zašto se nešto radi i da budu motivisani za inovativno razmišljanje i kontinuirano unapređenje kvaliteta.⁴⁷

Specifičnosti turističkog tržišta (i turističke ponude - turističkih usluga i turističke tražnje) nameću zaposlenima potrebu za širokim spektrom znanja, veština i sposobnosti, što uslovljava sveobuhvatan pristup njihovoj kompetentnosti. Treba istaći da je kompetentnost determinisana i socio-kulturnim i psihološkim faktorima, odnosno karakternim osobinama i crtama ličnosti zaposlenih. To, pored teorijskih i praktičnih znanja, sticanih formalnim i neformalnim obukama i iskustvom, uključuje i talente, sklonosti, lična interesovanja, što je potrebno otkriti i na odgovarajući način podsticati u procesima obučavanja i rada, kako bi se raspoloživo znanje na najbolji način primenilo u praksi i kompetentnost zaposlenih u potpunosti izrazila. Pristup kompetentnosti kao dinamičnoj kategoriji zasniva se pre svega na promenljivosti njenih ključnih komponenti - znanja i iskustva. Nivo znanja i iskustva varira, u zavisnosti od učestalosti organizovanja i kvaliteta obučavanja. Budući da se kompetentnost stiče pre svega učenjem, preduzeća u turizmu su prinuđena da proces sticanja znanja organizuju tako da se on odvija regularno i na sistematski način. Turističko preduzeće koje planski upravlja razvojem znanja neće dozvoliti da odgovornost za stručno usavršavanje preuzmu sami zaposleni. Praksa je pokazala da samo mali broj školovanih ljudi ima razvijenu sklonost ka inoviranju svog znanja.

Tokom školovanja akumulira se određena količina znanja u određenim oblastima. Formalni školski sistem po svojoj prirodi mora imati određenu stabilnost i dužinu ciklusa. Zato je školsko obrazovanje danas samo osnov za nadogradnju niza obrazovnih aktivnosti tokom celog radnog, pa i životnog veka, kojima je cilj prilagođavanje postojećih znanja i sposobnosti novim zahtevima rada. Stoga su, u savremenim turističkim preduzećima, sve zastupljenija inoviranja i proširivanja znanja zaposlenih putem fleksibilnih formi obrazovanja i obuke uz rad. Na taj način obrazovanje i obučavanje postaju jedni od osnovnih faktora fleksibilnosti preduzeća u turizmu i ključne poluge razvoja ljudskih resursa.

Potreba uvođenja pojma i prakse permanentnog profesionalnog obrazovanja i obučavanja zaposlenih (od završetka nekog stepena formalnog obrazovanja do kraja radnog veka)⁴⁸

⁴⁶ Znanje može biti: implicitno (lično znanje bazirano na individualnom iskustvu i koje je pod uticajem individualnih percepcija i vrednosti, a koje se teško može iskazati - artikulisati) i eksplicitno (znanje koje se može eksplicitno iskazati - objasniti, lakše identifikovati i meriti, a odnosi se na procedure u pisanoj formi, npr. uputstvo za korišćenje opreme, kodeks ponašanja u turističkom preduzeću, procedura donošenja odluka, procedura zapošljavanja, pravilnik o nagrađivanju i sl.) Tokovi znanja uključuju prevođenje implicitnog znanja u eksplicitno. Za zaposlene su posebno važne sledeće vrste implicitnog i eksplicitnog znanja: znanje o turističkom preduzeću, znanje o korisnicima njegovih proizvoda i usluga, dobavljačima, konkurenciji i znanje o poslovnim procesima. Potrebno je da zaposleni poznaju poslovnu strategiju svog preduzeća, da je razumeju, da znaju kako je njihovo preduzeće strukturirano i kako funkcioniše. Bogićević M.B., op. cit., str. 175.

⁴⁷ Bogićević M.B., str. 153. (2003.), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd

⁴⁸ Treba napomenuti da se ovaj pojam često različito definiše i prevodi. Naime, u zemljama engleskog govornog područja se za permanentno profesionalno obrazovanje koristi kovanica „continuing education“, dok se pojam

proizilazi iz krupnih tehnoloških, ekonomskih i socijalnih promena u savremenom svetu i privredi, i brzog zastarevanja stečenih znanja, koja treba neprekidno nadopunjavati. Dakle, neophodno je stimulativnim merama podsticati sticanje navika učenja tokom celog života, s ciljem unapređivanja znanja, veština i sposobnosti, što je posebno značajno za kadrove u turizmu.

U primeni koncepta permanentnog obrazovanja i obuke zaposlenih važno je da se učenje prihvati kao sastavni deo posla, radi savladavanja veština u okviru sopstvenog ali i drugih poslova, i razumevanja njihovih odnosa i veza u kontekstu ciljeva turističkog preduzeća kao jedinstvene celine. Takođe, učenje treba praktikovati i kroz stalnu neformalnu ali intenzivnu interakciju zaposlenih, menadžera, trenera, timova i stalno prenošenje znanja drugima i primanje znanja od drugih, tako da su svi istovremeno učenici i učitelji. U tom kontekstu, rukovodioci imaju veoma važnu ulogu. Obrazovanje i obučavanje za zaposlene znači promenu. Kako je svaka sredina rezistentna na promene pa i na promene u znanju, zaposleni obično pružaju tzv. „meki“ otpor ovim promenama. Strah od nepoznatog, neizvesnog i strah od neuspeha, najveće su prepreke obučavanju. Obučavanje zaposlenih je često posledica nužde koju nameću promene. Samo menadžment svestan značaja permanentnog obučavanja može odlučno sprovesti program uvođenja novih znanja u turističko preduzeće. Ipak, danas zaposleni postaju sve više svesni uloge i značaja koje znanje (obučavanje) ima za turističko preduzeće, pa i za njih same.

Faktori koji determinišu ulogu i značaj obrazovanja i obuke u turističkim preduzećima mogu se sumirati na sledeći način:⁴⁹

- Primena marketinga, kao tržišno orijentisane poslovne koncepcije zahteva stalno prilagođavanje turističkog preduzeća novim uslovima i tokovima. Drugim rečima, neophodan je visok nivo fleksibilnosti turističkog preduzeća, koja ujedno znači i fleksibilnost ljudi koji u njemu rade. Obrazovanje tako postaje faktor prilagođavanja i nužnost bez koje nema promena.

- U uslovima povećanja konkurencije na globalnom tržištu, tržišno orijentisano turističko preduzeće stalno je suočeno sa problemom troškova i problemom inovacija. U rešavanju tih problema znanje postaje ključni faktor, što uslovljava potrebu za većim stepenom sposobnosti zaposlenih da bi preduzeća u turizmu opstala.

- Porast obrazovnog i kulturnog nivoa turista (tj. kvalitativne promene na strani turističke tražnje) zahtevaju drugačiju strukturu, obim i kvalitet turističkih usluga. Širenjem lepeze zahteva turista, vrši se pritisak na širenje znanja i profila zaposlenih u turizmu i iznalaženje novih rešenja.

- Ubrzan razvoj tehnologije (posebno informacione i komunikacione) uslovljava brzo zastarevanje znanja. Nove tehnologije i novi načini poslovanja povećavaju kompleksnost rada i zahtevaju nove veštine (interpersonalne i komunikacione, upravljanje konfliktima, timski rad i sl.).

- Uvođenje sistema upravljanja ukupnim kvalitetom (TQM) u turističko preduzeće pretpostavlja stalno učenje i usavršavanje zaposlenih. Samo oni koji stalno uče napreduju, a ciklus kvaliteta sadrži fazu stalnog unapređenja. Dakle, organizovano učenje je sastavni deo upravljanja ukupnim kvalitetom - jer ako se ne uče nove tehnike i metode, nije moguće napredovati i razvijati se. Takođe, upravljanje ukupnim kvalitetom se temelji na timskom radu i samo s potrebnim znanjem svi mogu biti kreativni i efikasni, i doprineti

„lifelong education“ odnosi na obrazovanje i razvoj tokom celoga života (od rođenja do smrti), koje može biti formalno i neformalno. Međutim, Savet Evrope je još 1971. godine prihvatio pojam „continuing education“ kao sinonim za celoživotno obrazovanje. Ipak, ova dva pojma su neraskidivo povezana, tj. permanentno profesionalno obrazovanje i obuka zaposlenih se može smatrati delom celoživotnog obrazovanja svakog pojedinca.

⁴⁹ Prema: Pržulj Ž., str. 204-207., Jafari J., Modeli obrazovanja i stručne obuke u turizmu, Turistički pregled: stručni časopis iz oblasti turizma, broj 8, Ministarstvo trgovine, turizma i usluga RS, 2007., str. 5-7., Avelini Holjevac I., Europa znanja: organizacija koja uči i sustav upravljanja kvalitetom, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 152.

povećanju kvaliteta rada i rezultata rada turističkog preduzeća. Veliki američki hotelijer E. Statler (1863-1928) koji je to znao i koristio u svojim hotelima, poznat je po geslu: "Napreduje onaj koji daje malo više i malo bolje usluge", a to je samo onaj koji stalno uči i zbog toga je razvio kadrovske standarde i stalno podsticao trening i obrazovanje osoblja. W. E. Deming je u svom programu "14 tačaka za upravljanje kvalitetom" u tački 6 naveo: uvesti obuku na svakom radnom mestu, a u tački 13: uvesti intenzivan program obrazovanja i samounapređenja.

- Sve veći jaz između škole (formalnog obrazovanja) i zahteva posla dovodi do nemogućnosti da se odgovarajuće veštine i znanja obezbede na tržištu rada. Funkcija obrazovanja u turističkom preduzeću mora da vodi računa i o pragmatičnim ciljevima u smislu prevazilaženja deficita znanja, razvijanja sposobnosti potrebnih za obavljanje određenih poslova i rešavanja konkretnih radnih i poslovnih problema. Organizaciono obrazovanje mora da menja metode rada. U uslovima kada novac i vreme postaju veoma važni i ograničavajući faktori, ne može se rizikovati s obrazovnim aktivnostima koje nisu u funkciji potreba turističkog preduzeća, odnosno kojima se ne postižu konkretni ciljevi. Shvatanje uloge učesnika obrazovnih aktivnosti takođe se menja. To više nisu pasivni primaoci informacija, nego aktivni učesnici procesa razmene i kreiranja novog znanja. Takvim uslovima moraju se prilagoditi metodički koncepti, kao i prostorni uslovi, koji treba da podstiču komunikaciju među učesnicima i grupni rad. Menjaju se i sadržaji obrazovanja i obuke. Orijentacija na procese u savremenim turističkim preduzećima povećava kompleksnost radnih zahteva, pa organizaciono obrazovanje nije više usmereno na sticanje dodatnih znanja i veština za konkretno radno mesto, nego i na metodičke kompetencije za rešavanje preduzetničkih problema. Samostalnost, radna sposobnost i stručnost mogu se postići samo ukoliko se poznavanje metoda obrazovanja, veštine i ponašanje integrišu u jedinstveni koncept timski i projektno orijentisanog organizacionog obrazovanja i obučavanja u turističkom preduzeću.

Koristi koje preduzeće u turizmu ima od obrazovanja i obučavanja zaposlenih određuju i značaj ovog instrumenta, a mogu se sumirati na sledeći način:

- utiču na poboljšavanje stavova zaposlenih, njihovu satisfakciju poslom, produktivnost i kvalitet rada;
- utiču na poboljšavanje ukupne percepciju turističkog preduzeća od strane potrošača/turista (jer utiču na kvalitet turističkih proizvoda i usluga);
- utiču na povećavanje profita, putem smanjivanja fluktuacije zaposlenih i troškova koji je prate;
- dovode do inoviranja postojećih i sticanja novih znanja, i otuda, brzog prilagođavanja promenama i jačanja konkurentske pozicije preduzeća u turizmu i dr.

Radi postizanja navedenih koristi, turistička preduzeća moraju ulagati i vreme i novac za obrazovanje i obučavanje svojih zaposlenih. Neka istraživanja pokazuju da se na različite programe obrazovanja i obuke troši oko 2% od ukupnog godišnjeg fonda radnih sati i od 1,5% do 2% ukupnog godišnjeg budžeta zarada, a ako se dodaju i indirektni troškovi treninga (kao što su zarade zaposlenih koji pohađaju trening u radno vreme i troškovi izgubljene produktivnosti usled njihovog odsustvovanja sa posla), ovi troškovi iznose i 10% budžeta zarada.⁵⁰

Rezultati studije Američkog društva za trening i razvoj (The American Society for Training and Development - ASTD) ukazuju da su troškovi treninga u 2006. godini iznosili prosečno 1040 US\$ po zaposlenom, tj. 2,33% ukupnog godišnjeg budžeta zarada, što je porast od 1,76% u odnosu na 2004. godinu. U budućnosti se očekuje dalji rast ovih troškova. Prema istraživanjima sprovedenim među najvećim hotelskim kompanijama u svetu u 1998. godini, budžeti namenjeni treningu zaposlenih u proseku su porasli za 16% u odnosu na prethodnih pet godina. Pored toga, interesantno je ukazati na rezultate istraživanja koja se odnose na aktivnosti međunarodnih hotelskih lanaca na treningu zaposlenih. Deo sredstava

⁵⁰ Bogićević M.B., str. 152. (2003.), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd

međunarodnih hotelskih lanaca koji se troši na trening je relativno mali (u proseku 1,9% operativnog budžeta). Posebno je indikativno da se u hotelskim objektima u zemljama u razvoju ne usmerava veći deo raspoloživih sredstava na trening zaposlenih u odnosu na razvijene zemlje. Dobijeni rezultat je suprotan očekivanju da će se daleko veći deo sredstava izdvajati za obuku zaposlenih u zemljama u razvoju od strane međunarodnih hotelskih lanaca, jer se u ekonomski razvijenim sredinama već koriste prednosti kvalitetnijih obrazovnih sistema. Međutim, značajno je da najveći broj hotela iz grupe novoindustrijalizovanih zemalja i zemalja u razvoju ima stalne trening menadžere, kao i trening odeljenja sa savremenom opremom.⁵¹

Pored navedenog, potrebno je pomenuti da obuka danas ima i druge ciljeve osim da pripremi zaposlene da uspešno obavljaju svoje poslove. Obuka u posebne svrhe, npr. u vezi sa sidom i uopšte zdravstvenom zaštitom zaposlenih ili različitostima, takođe je potrebna. Kako radna snaga postaje sve raznovrsnija, sve je više firmi koje primenjuju programe obuke o različitostima. Obuka o različitostima odnosi se na razvijanje svesti zaposlenih i supervizora o kulturnim razlikama s ciljem da se ostvare skladniji odnosi između radnika u firmi. Na primer, kompanija Adams Mark Hotel & Resorts organizovala je seminar za obuku o različitostima u kojem je učestvovalo oko 11.000 zaposlenih. Kombinacija predavanja, video materijala i vežbi u kojima zaposleni razmenjuju uloge imala je cilj da izgradi svest o različitim rasama i religijama.⁵² Pored toga, postoji niz različitih programa obuke čiji je cilj da preduprede moguće probleme koji proističu iz raznovrsnosti radne snage. Tu spadaju programi za unapređenje interpersonalnih veština, razumevanje/vrednovanje kulturnih razlika, poboljšanje tehničkih veština, prilagođavanje korporativnoj kulturi, smanjenje stresa, usađivanje etičkih principa o radu⁵³ i dr.

Promena odnosa prema obrazovanju i obuci zaposlenih ističe se činjenicom da je ljudski faktor glavni resurs, koji doprinosi rastu i razvoju preduzeća u turizmu. Međutim, i pored toga, još uvek postoje predrasude u vezi sa treningom, što se izražava na različite načine: obuka je skupa; obuka je za mlade profesionalce; ne вреди obučavati one koji će otići iz kompanije; obuka ne вреди - probali smo i nismo uspeli; razvoj znanja trebalo bi da se fokusira prvenstveno na tehničke stvari i sl. Navedene tvrdnje nemaju adekvatnu argumentaciju.

I teorija i praksa ukazuju na činjenicu da, kroz sistematski pristup u planiranju i sprovođenju edukacije i treninga zaposlenih, preduzeća u turizmu mogu značajno uticati na svoje poslovne performanse.

4.2. Upravljanje znanjem (knowledge management) u turističkim preduzećima

Upravljanje znanjem ili menadžment znanja (knowledge management) u turističkom preduzeću je proces unapređenja organizacionih performansi kroz kreiranje i primenu procesa, sistema, strukture i kulture koji podržavaju kreiranje, razmenu upotrebu znanja.

Praktično, to je proces organizovanja, klasifikovanja, kategorizovanja i širenja organizacionih istraživanja, koji uključuje ljude i informacije. Menadžment znanja se ne fokusira samo na upravljanje znanjem kao aktivom turističkog preduzeća, već i na

⁵¹ Spasić V., Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu, Autor, Beograd, 2003., str. 232-233.

⁵² Dessler G., str. 161-162. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd

⁵³ Radi se, pre svega o pitanjima u vezi sa zloupotrebom droge i alkohola, krađom zaposlenih, konfliktom interesa, mitom i korupcijom, zaštitom potrošača u turizmu, netačnom (lažnom) propagandom, zloupotrebom imovine turističkog preduzeća i dr. Ukratko, etička pitanja obuhvataju odnose sa potrošačima/turistima, radnicima i menadžerima, dobavljačima i drugim poslovnim partnerima, finansijskim izvorima i društvom.

upravljanje procesima pretvaranja informacija u korisna znanja. Stoga, proces upravljanja znanjem zahteva blisku saradnju između sektora obuke i sektora informatike, kako zbog prikupljanja, analize i razmene informacija, tako i zbog merenja efekata razmene znanja.

Mnoge kompanije u turizmu usvojile su koncept upravljanja znanjem kao način da obezbede kvalitetnije i razviju inovativne turističke proizvode i usluge, povećaju satisfakciju potrošača/turista, povećaju efektivnost i efikasnost poslovanja, poboljšaju organizacione performanse, privuku nove, kvalitetne ljude i zadrže zaposlene, otvarajući im prostor za učenje i razvoj, čime se razvija njihova posvećenost turističkoj kompaniji. Upravljanje znanjem utiče na način na koji ljudi rade, sisteme vrednosti i stilove upravljanja. Dakle, u pitanju je dinamičan proces, čiji je učinak stalno povećavanje kreativnosti i inovativnosti turističkog preduzeća i njegovih zaposlenih.

Karl-Erik Sveiby, tvorac koncepta upravljanja znanjem, ističe četiri stuba upravljanja znanjem: tehnologiju, organizaciju, vođstvo i učenje (Technology, Organization, Leadership and Learning). Infrastruktura informacione tehnologije (IT) mora postojati, a znanje i stručnost moraju biti lako dostupni i razumljivi. Presudno za uspeh generisanja i korišćenja znanja je prepoznavanje njegove važnosti od strane menadžmenta u turističkom preduzeću. Stoga se uloga vođstva u procesu upravljanja znanjem, između ostalog, sastoji i od promocije konstruktivne kulture usmerene ka sticanju i deljenju znanja, kulture koja vrednuje kontinuelno učenje i gde iskustvo, stručnost i inovacije preuzimaju primat nad hijerarhijskom kulturom i birokratskim internim okruženjem. U okviru koncepta “četiri stuba”, nalaze se i sledeće varijable: osiguranje (obezbeđenje) znanja (knowledge assurance), predstavljanje znanja (knowledge representation), transformacija znanja (knowledge transformation), transfer znanja (knowledge transfer) i korisna upotreba znanja (knowledge utilization). Takođe, ističe se da je znanje ljudski dar i sposobnost.

Formalizovano sprovođenje menadžmenta znanja počelo je 90.-ih godina 20.-og veka. Ta praksa je postala popularizovana sa sve prisutnijim gledištem da je znanje najvredniji neopipljivi resurs koji osnažuje kompanije da ostanu konkurentne, održe visoke performanse i postanu inovativnije, posebno u aktuelnom privrednom okruženju koje pokreće znanje (knowledge driven economy). Otuda, upravljanje znanjem postaje uslov opstanka turističkog preduzeća na konkurentnom tržištu. Organizaciono znanje je “rasparčano” i “rasuto” na pojedince. Optimalna korisna upotreba znanja može se postići samo kada je znanje integrisano i kada se njime efikasno upravlja.

U cilju maksimiziranja upotrebe internih znanja, znanje se mora deliti među pojedincima. Drugim rečima, treba ohrabrivati razmenu znanja unutar turističkog preduzeća (intra-organizational knowledge sharing). Efektivna podela znanja unutar turističkog preduzeća može rezultovati u ubrzavanju procesa učenja. Vreme provedeno na rešavanju problema može biti značajno redukovano kako zaposleni stižu koristi od podele i akumuliranja znanja. Sugerise se da je volja ljudi da dele, najkritičniji faktor uspeha za upravljanje znanjem. Sposobnost uspešnog prikupljanja, podsticanja i korišćenja znanja je glavni izvor konkurentske prednosti. Međutim, interno kreirano znanje može biti nedovoljno za turističku kompaniju da ostane konkurentna. Preduzeća u turizmu se ne mogu osloniti samo na znanje kreirano unutar njihovih granica, već, takođe, treba da se izlože i novim idejama iz eksternog okruženja kako bi ostala konkurentna.

Integracioni procesi i partnerski aranžmani u turizmu, koji su osnova opstanka na turističkom tržištu, povećanja tržišnog udela i postizanja konkurentske prednosti, dovode do transfera tehnologije i podele (razmene/deljenja – share) znanja između turističkih preduzeća, tj. (privrednih) subjekata tih procesa. I to je proces kojim treba upravljati, u čemu izuzetnu ulogu ima menadžment znanja.

U uslovima kada je znanje krucijalni resurs i predmet transfera između preduzeća, razmena znanja između preduzeća (inter-organizational knowledge sharing) postaje presudna za uspeh kooperacije. Drugim rečima, bez obzira na način kooperacije, glavni fokus u ovim odnosima nije samo na tehnologiji već, takođe, i na tehnološkom znanju, tj. njegovom transferu, koji, ukoliko se od njegovog izvora do primaoca ne sprovede efikasno, utiče na neadekvatno upravljanje razvijenom tehnologijom.

Saradnja, naročito tehnološka (technology-related collaboration), omogućava turističkim preduzećima da zadobiju, integrišu i imaju koristi od eksternih znanja. Bilo horizontalna ili vertikalna integracija pružaju mogućnost kompanijama u turizmu da razmenjuju i steknu neophodna znanja od eksternih partnera. Ovo je postalo uobičajeno u savremenim uslovima ekspanzije novih znanja, posebno vezanih za informacione tehnologije. Razvoj informacione tehnologije (IT) olakšava integracione procese u turizmu i umnogome omogućava i olakšava transfer znanja između turističkih preduzeća. Takođe, u cilju uspešnosti i konkurentnosti u okviru evolucije elektronskog poslovanja (e-business), turistička preduzeća treba da razmotre prilagodljive i mudre strategije, uključujući procese i prakse menadžmenta znanja. I u kontekstu elektronskog poslovanja, turistička preduzeća treba da razumeju značaj ljudi i organizacione kulture u odnosu na inicijative menadžmenta znanja. Još jedan rastući trend u oblasti informacione tehnologije je tzv. IT outsourcing - termin koji se koristi u smislu angažovanja spoljnih saradnika (preduzeća) za obavljanje određenih poslova za turističku kompaniju, koji su u vezi sa uslugama informacionih sistema (posebno razvoja i implementacije software-a). Interakcija između prodavaca software-a i klijenata može se proširiti na fazu projekta koji se odnosi na razvoj sistema. Tokom te faze, prodavac se mora upoznati sa poslovanjem klijenta, kako bi mogao da isporuči rešenja koja klijent očekuje. Klijent, takođe, treba da nauči o proizvodima i uslugama prodavca, kako bi obezbedio da dobije očekivanu uslugu i da bude osposobljen da održava sistem u perspektivi. Drugim rečima, kada postoji asimetrija u znanju između klijenta i prodavca, oba preduzeća treba da uče jedno od drugog. Ovo indikuje potrebu za ekstenzivnom razmenom znanja između dva preduzeća.

Obrazovanje i obuka su suštinski važni za procese upravljanja znanjem. Preduzeća u turizmu moraju razumeti šta pojedinci treba da uče, kako ljudi uče, i šta zaista treba da bude urađeno kako bi se preuzela kontrola nad razvojnim procesom. Određivanje vrste informacija i tipova znanja koje turističko preduzeće želi da pruži zaposlenima je od vitalne važnosti za uspeh.

Efektivan i efikasan menadžment znanja presudan je za opstanak i progres modernih turističkih preduzeća. Takođe, važno je istaći da je upravljanje znanjem važna pretpostavka formiranja tzv. „organizacije koja uči“, koja je, zapravo, antiteza „ograđivanju“ znanja.

4.3. Ključne faze ciklusa obrazovanja i obuke u turističkim preduzećima

Od izuzetnog značaja je obezbediti određeni stepen standardizacije obuke, čime se omogućava da se svaki novi radnik može obučavati po već pripremljenom planu i programu i dobiti isti kvalitet obuke kao i prethodni radnik koji ju je pohađao. Osmišljavanje formalne obuke je proces koji iziskuje početna ulaganja vremena i novca, i zahteva posebna znanja i veštine. Vrlo često turistička preduzeća zapošljavaju stručnjake za osmišljavanje programa

obuke za svaki pojedinačni sektor ili pak angažuju spoljne konsultante.⁵⁴ Cilj je stvoriti koristan model uz pomoć koga će se doći do željenih rezultata. Radi se, u osnovi, o modelu za rešavanje problema (problem se definiše, utvrđuju se moguća rešenja, isprobava se jedno rešenje, ako ono ne daje rezultat, isprobava se drugo). Da se ne bi došlo u situaciju da se uzalud potroši i vreme i novac, a da problem još uvek postoji, procesu osmišljavanja obuke treba prići na sistematičan i racionalan način. Kada se obuka osmisli, pristupa se ocenjivanju programa, a zatim se vrše neophodne korekcije i modifikacije. Na taj način se jednom adekvatno osmišljena obuka može koristiti iznova i iznova (a troškovi obuke po svakom zaposlenom se smanjuju). U suštini, ne isplati se osmišljavati obuku koja će se primenjivati samo jednokratno.⁵⁵

Međutim, važno je naglasiti da se svaka jednom dobro osmišljena obuka mora redovno ažurirati, u skladu sa novonastalim izmenama u internom i eksternom okruženju. Drugim rečima, od velike je važnosti i proces stalnog unapređivanja samih trening programa. Turistička privreda se neprestano razvija, kako tehnološki (posebno u domenu informacionih i komunikacionih tehnologija), tako i u odnosu prema potrošačima (čiji zahtevi se sve više menjaju, s obzirom na sve viši nivo njihovog obrazovanja i sofisticiranosti). Pored potrebe za porastom opšteg nivoa obrazovanja zaposlenih, uz istovremeno posedovanje specijalističkih znanja da bi se obezbedio kvalitet usluga u pojedinim specifičnim vidovima turizma, neophodno je da i programi treninga u okviru kompanija budu zasnovani na novim principima - shvatanju značaja celine poslovnih operacija u jednom turističkom preduzeću i važnosti uloge svakog pojedinca za efikasno poslovanje celine.⁵⁶

Potrebna znanja, veštine, sposobnosti i odgovarajuće ponašanje moraju biti osnovni katalizator obrazovnih aktivnosti u turističkom preduzeću. Obrazovanje mora biti "po meri", jer je sve drugo gubitak vremena i novca. Da bi neki koncept obrazovanja i obučavanja bio "po meri" određenog turističkog preduzeća, on mora nastati kao odgovor na zahtev konkretnog turističkog preduzeća za rešavanje nastalog problema kvalifikacije zaposlenih. Pri tome je bitno da organizator obrazovanja poseduje odgovarajuća pedagoška, didaktička i metodička znanja. Pored konvencionalnih koncepata obrazovanja, organizator mora da poznaje nove trendove, kako bi u konkretnoj situaciji mogao dati optimalni savet.⁵⁷ Većina uspešnih trening programa u turističkim preduzećima imaju sledeće karakteristike:⁵⁸

- top menadžment je veoma posvećen permanentnom razvoju zaposlenih, pa je obuka deo korporativne kulture;
- trening je direktno povezan sa poslovnim ciljevima i strategijama;
- programi obuke su sveobuhvatni, sistematični, permanentni i prate promene u internom i eksternom okruženju;
- prisutna je posvećenost (predanost) investiranju neophodnog vremena i novca u trening. Odsustvo ovih karakteristika je razlog zašto neki programi obuke doživljavaju neuspeh.

Poslovi (sektor ili odeljenje) obuke mogu se organizovati na različite načine, u zavisnosti od organizacione strukture samog turističkog preduzeća, kao i značaja koje ono pridaje obrazovanju i obuci zaposlenih.⁵⁹

Ključne, međusobno povezane i zavisne, faze ciklusa obrazovanja i obuke u

⁵⁴ U tom slučaju, neophodno je aktivno učešće samog turističkog preduzeća („naručioca“ obrazovnog programa) i zajednički rad sa organizatorom u svim fazama, od dijagnoze obrazovnih potreba i ciljeva, razvoja celog koncepta, do vrednovanja i kontrole efekata obrazovanja i obuke. Organizator preuzima ulogu inicijatora i savetodavca, koji, unoseći svoje stručno pedagoško znanje, sistematizuje i strukturiše celokupan proces.

⁵⁵ Jaszay C., str. 15-16, str. 83 i str. 165. Training Design Guide for Hospitality, Data status, Beograd, 2003.

⁵⁶ Spasić V., Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu, Autor, Beograd, 2003., str. 237

⁵⁷ Pržulj Ž., str. 210. Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd, 2002.

⁵⁸ Goetsch D., Davis S., str. 405. Quality Management: International Edition 5ed, Pearson PrenticeHall, New Jersey, 2006.

⁵⁹ U praksi se najčešće koristi pet modela, tj. načina organizovanja odeljenja za trening: funkcionalni model; kupac model; matrični model; model korporativnog univerziteta; model virtuelne trening organizacije. Svaki od ovih modela ima svoje prednosti i nedostatke. Opširnije u Bogićević M.B., op. cit., str. 167-174.

turističkim preduzećima su:⁶⁰

- utvrđivanje (procena i analiza) potreba i ciljeva obrazovanja i obuke; - planiranje sprovođenja obuke;

- utvrđivanje sadržaja, programa i planova obuke; - izbor vrsta i metoda obuke;

- izbor i obuka instruktora.

- sprovođenje obuke;

- evaluacija uspešnosti i rezultata obuke.

Prve dve faze čine proces osmišljavanja obuke. Od uspešno i profesionalno obavljenih ovih faza zavisi i uspeh implementacije obuke, a i mogućnost relevantne procene njenih rezultata. Pre nego što se pređe na analizu svih faza, treba napomenuti da svaki radnik mora biti obučen i mora uspešno završiti obuku. To znači da mora da nauči da obavlja posao u skladu sa određenim standardima. U turističkim preduzećima, u obuci svi moraju dostići određeni standard, a to je ocena „A“ i sve manje od toga nije zadovoljavajuće. Prosečna ocena nije prihvatljiva (prihvatljiva je kada je u pitanju obrazovanje). Ona dovodi do nezadovoljstva potrošača/turista. Odgovornost menadžmenta je da proveriti da li su svi radnici odlično savladali obuku i dostigli standarde. Za one koji to nisu uspeli, menadžment mora omogućiti dodatnu obuku. Zato je cilj da se osmisli takva obuka koja će omogućiti da svaki radnik dostigne „savršenstvo“. Na kraju obuke mora se utvrditi da li je svaki polaznik postigao odgovarajuće ciljeve i da li je obuka bila prikladna i zadovoljavajuća.

⁶⁰ Dessler G., op. cit., 153. i Jaszay C., op. cit., str. 16. Pojmovi „obrazovanje“ i „obuka“ već su objašnjeni, kao i razlika između njih, ali je istaknuto da se obuka može smatrati delom obrazovanja, tj. permanentnog profesionalnog usavršavanja zaposlenih, koja ima implikacije pre svega na tekuće, ali i na buduće poslovanje i pojedinaca i preduzeća. Kada je reč o obrazovnom ciklusu i njegovim fazama, predmet analize u ovom delu rada prvenstveno se odnosi na obuku, mada se ključni principi mogu primeniti, i primenjuju, i u obrazovanju. Stoga je prisutno istovremeno korišćenje i jednog i drugog termina.

5. Pojam i značaj informatičke pismenosti

Informatika je složena naučna disciplina, a njena složenost je posledica spleta matematike, elektronike, formalne logike, teorije informacija i drugih nauka. Razvila se šezdesetih godina dvadesetog veka u SAD i Velikoj Britaniji.

Pojam informatika se različito tumači u pojedinim zemljama. U Francuskoj je to sinonim za automatsku obradu podataka, u Nemačkoj se pod tim terminom podrazumeva nauka o kompjuterima. U ruskoj literaturi izraz informatika označava nauku koja proučava strukturu i svojstva naučnih informacija i integralnu nauku o informacijama.⁶¹ Brojne su definicije informatike, a bez obzira na to što nema opštepoznate, sposobne da obuhvati sva područja koja pokriva informatika, bitno je naglasiti sledeće: "Informatika je naučna disciplina koja proučava strukturu i svojstva (ali ne i sadržaj) informacija, zakonitosti informatičke delatnosti, njenu istoriju, metodologiju, organizaciju i efikasnost" ⁶². Međunarodni biro za informatiku u Rimu dao je sledeću definiciju:

"Informatika je disciplina koja proučava fenomen informacije, informacione sisteme i obradu, prenos i korišćenje informacija za dobrobit čovečanstva" ⁶³.

"Predmet bavljenja informatike je razrada optimalnih metoda i sredstava primanja, skladištenja, prenosa, obrade, pronalaženja i upotrebe informacija" ⁶⁴.

Tokom devedesetih godina računari su neizbežni u svim područjima i strukama pa i u svakodnevnom životu. Upravo tada se govori o pojmu kompjuterske pismenosti koju treba usvojiti za efikasan rad. Uz neka osnovna informatička znanja dolazi se do pojma informatičke pismenosti, mada merilo za informatičku pismenost nije postojalo. Uz elementarnu ili primarnu pismenost (poznavanje čitanja i pisanja), preko sekundarne ili funkcionalne pismenosti (razumevanje i popunjavanje formulara, ugovora i sl.), danas se govori o tercijarnoj (informacijska, računarska, internet, SMS) pismenosti. Sa razvojem informatičke tehnologije sve se češće čuje pojam informatičke pismenosti kao i širi pojam informacijske pismenosti, o kojima se govori kao temeljima za razvoj savremenog društva. Treba naglasiti da pojmovi informatička pismenost i informacijska pismenost nisu sinonimi. "Informacijska pismenost se odnosi na sposobnost prikupljanja, prenos, obradu, i evaluiranje određenih podataka i korišćenje informacija, potrebnih za određenu svrhu upravljanja, dok je informatička pismenost opšta sposobnost rada sa računarom" ⁶⁵.

Informatička pismenost (en. computer literacy) definiše se i kao "sposobnost korišćenja kompjutera i kompjuterskih programa" ⁶⁶.

Informacijska pismenost (en. information literacy) "predstavlja uviđanje potrebe za informacijom, tj. kako naći i iskoristiti najnovije informacije koje su na raspolaganju za rešenje problema ili donošenje odluke" ⁶⁷.

Danas se pod pojmom informatičke pismenosti, pored sposobnosti korišćenja računara i Interneta, podrazumeva i posedovanje raznorodnog znanja koje će čoveku omogućiti da u ogromnom broju informacija pronađe i koristi one koje su mu upravo potrebne.

⁶¹ Nadrljanski, Đ. 2006. Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja; Informatologija; 262-266

⁶² www.informatika.buzdo

⁶³ Stankić, R. 2003. Poslovna informatika; Ekonomski fakultet; Beograd

⁶⁴ www.informatika.buzdo

⁶⁵ Nadrljanski, Đ. 2006. Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja; Informatologija; 262-266

⁶⁶ Nadrljanski, Đ. 2006. Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja; Informatologija; 262-266

⁶⁷ Nadrljanski, Đ. 2006. Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja; Informatologija; 262-266

Takvo obrazovanje podrazumeva:

- svest o potrebi za informacijama
- dobro poznavanje tehnologije pristupa i pronalaženja informacija (pre svega računara i Interneta)
- postojanje jasno određenog sistema vrednosti
- razlikovanje sličnih informacija sa stanovišta njihove upotrebe
- svest o potrebi dodatnih informacija (ili su dovoljne prethodne informacije)
- znanje kako sačuvati i ponovo iskoristiti informacije ako zatrebaju i
- stalno, permanentno, ozbiljno i svestrano obučavanje i učenje ⁶⁸.

Informatički pismen čovek ima sposobnost prepoznavanja potrebe za informacijom, zatim sposobnost pronalaženja i upotrebe informacije na efikasan način. "U najširem značenju, informatička pismenost se odnosi na čovekovu sposobnost da dopre i razume znatan broj informacionih resursa" ⁶⁹.

"Informatički pismena osoba je osoba koja:

- je svesna da tačna i potpuna informacija predstavlja osnovu za donošenjesmislene odluke
- je svesna potrebe za posedovanjem informacija
- konstruiše pitanja zasnovana na informatičkim potrebama
- identifikuje potencijalne izvore informacija
- razvija uspešne strategije pretraživanja
- pristupa izvorima informacija uključujući računare i dr. tehnologije
- vrši evaluaciju informacija
- organizuje informacije da bi mogle biti primenjene u praksi
- integriše nove informacije u već postojeći sistem znanja i
- kritičko razmišljanje i rešavanje problema zasniva na upotrebi informacija"

Osim što informatička pismenost omogućava lakše zapošljavanje, njen značaj je i u tome što bez nje nema neizbežnih elektronskih usluga kao i njihovog adekvatnog korišćenja. Informatička pismenost donosi značajne finansijske efekte. "U Italiji 15,7 milijardi evragodišnje ode na rešavanje problema uzrokovanih kompjuterskim virusom, i napomaganje onima koji rade na računaru a nisu opismenjeni i sl.

Prosečni državni službenik koristi tri sata nedeljno tražeći pomoć za rad na računaru, mahom od kolege, pa se vreme dvostruko gubi, što pri ceni rada od 10 evra na sat iznosi 1700 evra godišnje po zaposlenom, izračunali su norveški i švedski analitičari" ⁷⁰. Informatičko obrazovanje treba postaviti kao temeljno znanje koje će omogućiti efikasnije sticanje znanja iz drugih oblasti pa i fundamentalnih nauka.

5.1. Informacioni sistemi u organizacijama

Da bi zadovoljili potrebe jedne organizacije, razvijaju se različiti kompjuterizovani informacioni sistemi. Najčešće korišćeni tipovi informacionih sistema su: Sistemi za obradu podataka ili transakcioni sistemi, vrše svakodnevnu obradu nad podacima u organizaciji (npr. u organizacijama koje se bave prodajom proizvoda, transakcioni sistemi su povezani sa magacinskim sistemom koji pruža informacije o raspoloživim količinama određenog

⁶⁸ Kosar, Lj. 2008. *Hotelierstvo I; Visoka škola strukovnih studija; Beograd*

⁶⁹ Kosar, Lj. 2008. *Hotelierstvo I; Visoka škola strukovnih studija; Beograd*

⁷⁰ www.farmaceut.com

proizvoda). Dobro dizajniran transakcioni sistem može davati sumarne izveštaje, koji menadžerima pružaju brz i kvalitetan uvid u dešavanja u kompaniji.

Menadžment informacioni sistem (MIS) je kompjuterizovan sistem koji treba da različitim nivoima upravljanja u organizaciji pruži informacije neophodne za donošenje poslovnih odluka i predviđanja. (Menadžmentu kompanije su stalno potrebne nove informacije, npr. o zalihama i kapacitetu, prodaji i nabavci o međuljudskim odnosima i dr.)

Sistemi za podršku odlučivanju (Decision Support Systems, DSS) omogućavaju menadžerima da postavljaju pitanja, na koja ne mogu dobiti odgovor na osnovu izveštaja koje generiše MIS. Savremeni softverski alat OLAP (On-Line Analytical Processing) omogućava menadžerima trenutni dolazak do podataka iz transakcionih baza podataka (npr. veliki hotelski lanci, sa više od 50 hotelskih objekata u svetu, imaju mogućnost sumiranja rezultata rada u željenom momentu, tako da se u hodu mogu donositi nove odluke koje utiču na uspešnost rada cele kompanije). "Mnogi sistemi za podršku odlučivanju omogućavaju menadžerima da kreiraju simulacije u smislu, šta bi se dogodilo ako bi izveli određenu akciju"⁷¹

Izvršni informacioni sistemi ili izvršni sistem za podršku odlučivanju, pružaju informacije menadžerima koji donose izvršne odluke.

Ekspertni sistemi su inteligentni sistemi koji koriste znanje eksperata koje je pohranjeno u računaru, za rešavanje problema. Mogu objasniti dolazak do nekog rešenja tako što imitiraju rezonovanje stručnjaka pri rešavanju određenog problema. Koriste se za poboljšanje usluga (npr. pružanje tehničke podrške klijentima) ili kao profesionalni savetnici.

Geografski informacioni sistemi (GIS) su specijalizovani informacioni sistemi koji predstavljaju savremene tehnologije za prikupljanje, obradu, arhiviranje, upravljanje, analizu i prikaz informacija o realnom svetu, odnosno geografskom prostoru"⁷². GIS je integrisani sistem koji ima višestruku ulogu u geografskoj nauci ali i izvan nje i predstavlja:

- skup digitalnih i interaktivnih karata
- kompjuterski alat za rešavanje geografskih problema
- prostorni sistem koji podržava proces odlučivanja
- sistem za distribuciju geografskih informacija
- alat za analiziranje veza i odnosa među geografskim informacijama, koji se ne bi mogli lako uočiti⁷³.

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

U mnogim aplikacijama često je potrebno da podaci budu organizovani tako da im se pristupa izborom određenog regiona na mapi. Ovaj tip aplikacija podržavaju razni GIS, jer dozvoljavaju korisniku pristup podacima na osnovu geografskih koordinata. Mnoge aplikacije za planiranje i marketing koriste GIS za vizuelni pregled sadašnjih i potencijalnih klijenata u određenim područjima. Geografski informacioni sistemi se koriste i u policijskim odsecima za pregled odnosa frekvencije zločina i pokrivenost policijskim patrolama. Takođe se koristi za upravljanje mobilnim resursima kao što su kamioni ili vozila pod pratnjom [34].

"Geografski informacioni sistemi (GIS) pružaju priliku za prostorne komponente turizma. Međutim, trenutni komercijalni GIS programi ne mogu uvek lako da dodaju vreme

⁷¹ www.esnips.com

⁷² Jovanović. V. Geografski informacioni sistemi. Predavanja održana na master studijama Univerziteta Singidunum, Beograd.

⁷³ www.geographynetwork.com

kao dinamičku kategoriju, mada se približna dinamika određuje uzimanjem različitih vremenskih okvira od situacije do situacije koja se prikazuje jedna za drugom" [8].

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

5.2. Primena informacione tehnologije u hotelijerstvu

"Dosadašnje uvođenje računarske tehnologije u hotelskoj industriji, A. Poon predstavlja kroz tri faze:

- knjigovodstvena faza (računovodstvo, naplata, marketing u distribuciji i prodaji)
- administrativna faza (sve vrste rezervacija usluga, procesi poslovanja na recepciji podeljeni po fazama ciklusa gosta koji se prevashodno odnose na različite evidencije i izveštaje uključujući "back office" poslove kao i menadžment smeštaja)
- taktička faza (tehnika, tehnologija i telekomunikacioni sistemi, bezbednost, kontrola i nadzor)" ⁷⁴.

Ove faze imaju podsisteme i njihova međusobna usklađenost je jedan od faktora uspešnog poslovanja hotela. Primena interneta u hotelijerstvu raste. Na veb stranicama su multimedijalno predstavljene informacije o samom hotelu, o asortimanu usluga u njemu, kao i mogućnost rezervacije. "U EU 89 % preduzeća u sektoru smeštaja ima sopstvene veb-adrese". Elektronsko poslovanje u hotelu vezuje se pre svega za on-line rezervacije i interakciju sa klijentima i partnerima (korisnik odmah dobija potvrdu rezervacije). Gostima savremena kompjuterska tehnologija omogućava, uz pomoć terminala, samoregistraciju ("self check-in" terminals) i samoodjavljivanje („self check-out,, terminals). Cilj je jednostavno i brzo registrovanje gosta ("express check-in") uz primenu bezgotovinske naplate, korišćenjem platnih kartica. Automatsko otključavanje i zaključavanje uz pomoć kartica, takođe je posledica primene savremene kompjuterske tehnologije, automatski dotok i prekid energije i vode u sobama, sistem video kamera i dr.

"Gostima se nudi i širok spektar medijskih usluga koje su prilagođene za korišćenje preko standardnog TV-prijemnika. To su: IPTV (TV preko IP); VoD (Video on Demand); višjejezični portal; Pay TV kanali; internet preko TV-prijemnika; jednostavni veb portal; e-mail preko TV-a; poruke za gosta i pregled računa preko TV-prijemnika"⁷⁵. Savremeno poslovanje uopšte, pa i u hotelijerstvu, karakteriše velika količina informacija. Obrada velike količine informacija zahteva projektovanje takvog informacionog sistema, koji će povezati i olakšati celokupno hotelsko poslovanje. Savremeni hoteli, u težnji da zadovolje sve zahtevnije goste a da pritom održe rentabilnost poslovanja, uvode informacione sisteme za upravljanje hotelskim poslovanjem.

"Dve integralne komponente hotelskog sistema su Computer Reservation Systems (CRS) i Property Management Systems (PMSs), koji igraju značajnu ulogu u vođenju menadžmenta prihoda i u praćenju istorije gosta" ⁷⁶.

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

⁷⁴ Stojanović, N; Svorcan, N. 2007. Primena i značaj Interneta u modernoj hotelskoj industriji; Hotellink; Zbornik radova Visoka hotelijerska škola; Beograd

⁷⁵ Kosar, Lj. 2008. Hotelijerstvo I; Visoka škola strukovnih studija; Beograd

⁷⁶ Njeguš, A. 2010. Informacioni sistemi u turističkom poslovanju Univerziteta Singidunum, Beograd.

"PMS pokriva administraciju, planiranje i operativne funkcije (računovodstvo, marketing-istraživanja, planiranje), menadžment prihoda, menadžment osoblja, centralizovanu kontrolu kod lanaca hotela i dr." ⁷⁷.

5.3. **Primena Softverska rešenja sa bazama podataka zaposlenih kao podrška u upravljanju ljudskim resursima u hotelijerstvu**

Kadrovska služba poseduje i vodi evidenciju o zaposlenima i na osnovu te evidencije dostavljaju se informacije menadžmentu o broju i fluktuaciji zaposlenih, njihovom razmeštaju, stručnoj spremi, rezultatima rada zaposlenih, platama, prekovremenom radu itd. Da bi to uspešno sprovela u kadrovskoj službi postoji kadrovski karton svakog zaposlenog, kao i istorijski pregled kretanja zaposlenih u hotelskom preduzeću. U savremenom hotelskom poslovanju umesto nekadašnjih evidencionih kartona, danas se to obavlja putem informacionih softera koji su ili samostalni za kadrovsku evidenciju ili u sklopu ukupnog upravljačkog informacionog sistema. ⁷⁸



Slika 2. *HR Data Manager – opcije za upravljanje ljudskim resursima* ⁷⁹

Baze podataka služe za “kreiranje i održavanje informacija o zaposlenima, njihovim pozicijama i aplikacijama za posao. Druge važne aktivnosti na operativnom nivou uključuju administriranje plata, menadžment performansi, razne potvrde i izveštaje. Na osnovu ovih informacija menadžeri odlučuju kako efektivno raspodeliti ljudske resurse.” ⁸⁰ Baze podataka obično sadrže najbitnije profesionalne i lične podatke o radnicima, njihovom zaposlenju i isplatama. Uglavnom su to: lični podaci, kontaktne informacije, jedinstveni broj, kvalifikacije, radno mesto, tip zaposlenja, razne vrste članstva, veštine i sposobnosti, plata, bonusi, dodaci i

⁷⁷ Njeguš, A. 2009. Informacioni sistemi u turističkom poslovanju Univerziteta Singidunum, Beograd.

⁷⁸ S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, u procesu štampanja str. 287

⁷⁹ <http://www.hrdatamanager.com>

⁸⁰ Njeguš A. 2009, Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.345

odbici, zadužene stvari koje su imovina kompanije, povrede, lekarski pregledi, istorijat obuke i ocene, razne vrste odsustva i slično.

Osim toga, na osnovu svih pomenutih informacija iz baze podataka, kao i mnogih drugih, zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa mogu da znaju kakve su mogućnosti, sposobnosti i želje zaposlenih, u kom pravcu ide razvoj njihove karijere, koliko su odani poslu, kakve su im poslovne osobine, kao i druge informacije koje su potrebne za kvalitetno i uspešno upravljanje kadrovima. U velikim hotelskim kompanijama veoma je teško pratiti sve kadrove bez korišćenja jednog ovakvog softverskog rešenja.

Najprihvaćenija i najrazvijenija softverska rešenja koja mogu da podrže upravljanje ljudskim resursima u hotelskom poslovanju trenutno na domaćem tržištu su: SAP ERP, Oracle Applications, Microsoft Dynamics NAV, Hansa World, kao i domaća rešenja DataLab Pantheon™, ABSOFT, Hubie ERP, ali naravno i mnoga druga. Mi ćemo u narednim poglavljima opisati funkcije nekih od pomenutih softverskih rešenja.

5.3.1. Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources

Oracle E-Business Suite je skup aplikacija koje je razvio Oracle, a to su: Oracle Financials, Oracle Logistics, **Oracle HR**, Oracle Sales i druge. Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources je softversko rešenje koje pruža sveobuhvatne mogućnosti za upravljanje ljudskim resursima oslanjajući se na talent menadžment. Automatizacijom mnogih poslovnih procesa i postizanjem mogućnosti da se neki poslovi obavljaju sistemski, timovi zaposleni u odeljenjima za upravljanje kadrovima dobijaju dodatno vreme za obavljanje direktnih i dodatnih poslovnih aktivnosti uz smanjenje troškova.

Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources transformiše poslove menadžmenta ljudskih resursa od čisto administrativnih ka strateškim. Postoji mogućnost kreiranja velike baze podataka koja podžava čuvanje informacija o mnoštvu poslovnih procesa, izveštaja o poslovnim operacijama, o kritičnim tačkama funkcije upravljanja ljudskim resursima, o budućim planovima, i sve to u cilju donošenja bitnih poslovnih odluka, kako u jednom hotelskom objektu, tako i u zemlji i regionu.

Za konkretan proces zapošljavanja, kroz ovo višenamensko softversko rešenje omogućeno je kreiranje profila svakog posebnog kandidata, koji je bar ušao u proces selekcije. Poredeći profile, sistem identifikuje potencijalne radnike, za koje se kroz dalji proces selekcije donosi odluka o zaposlenju. Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources nam takođe može pomoći i u donošenju te vrste odluka, jer ovaj softver vrši upoređivanje naših zahteva, opisa i specifikacije radnog mesta sa znanjima, veštinama i kompetencijama kandidata, pa u skladu sa tim vrši rangiranje kandidata. Rangiranje se vrši kroz više od 150 vrsta proračuna i složenih merenja, kao i koristeći neke od 19 šablona analiza i izveštaja, koji su sastavni deo softvera.

Upravljanje dokumentima i radom svih zaposlenih, bivših zaposlenih i potencijalnih kandidata, uključujući ugovore, sporazume, pravilnike, izveštaje je znatno olakšano i ubrzano korišćenjem specijalizovanih softvera. Takođe postoje i opcije za praćenje bezbednosti radnika i praćenje povreda, incidenata na radnom mestu, bolovanja, lečenja i slično.

Deo ovog softverskog rešenja se bavi određivanjem i praćenjem nadoknada zaposlenih, gotovinskih i bezgotovinskih predmeta, različitih komponenti plata, planiranjem promenljivih i nepromenljivih naknada, kao i dodatnih bonusa.

Upravljanje karijerom ili talent menadžment je jedna od modernijih menadžment oblasti, pa je velika prednost Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources softvera ta što su svi prethodno navedeni podaci i informacije integrisani i moguće ih je zajedno razmatrati, upoređivati, pa zatim koristiti za upravljanje karijerom zaposlenih, popunjavajući nove ili

oslobođene radne pozicije, pružajući svojim kvalitetnim zaposlenima siguran put ka poslovnom uspehu i ličnom ostvarenju.



Slika 3. *Primena talent menadžmenta kroz profil zaposlenog u softverskom rešenju Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources⁸¹*

5.3.2. Hubie ERP

Hubie ERP predstavlja integrisano softversko rešenje domaće kompanije “Europos“, koja se bavi analizom, razvojem i implementacijom informacionih rešenja. U okviru Hubie ERP-a moguće je integrisati više manjih softverskih rešenja ili ih po potrebi implementirati i koristiti odvojeno. Poslovne oblasti koje mogu biti obuhvaćene ovim sistemom su: nabavka, prodaja, zalihe, proizvodnja, distribucija i logistika, rad POS sistema, budžetiranje, finansijsko knjigovodstvo, poslovi blagajne, praćenje osnovnih sredstava, obračun kamata, finansijska operativa, distribucija podataka, kadrovska evidencija, upravljanje ljudskim resursima, obračun zarada i evidencija rada. Jasno je da su poslednje četiri navedene oblasti potrebne za uspešno vođenje menadžmenta ljudskih resursa sve od procesa planiranja ljudskih resursa, pa do trenutka odlaska zaposlenog iz kompanije.

⁸¹ <http://www.hcm3group.com>



Slika 4. *Integrisana softverska rešenja u sklopu Hubie ERP sistema⁸²*

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

Koristeći sistem Evidencije rada olakšano je izračunavanje radnih sati, pa samim tim ubrzava se i proces obračuna zarada, koji se takođe može voditi kroz istoimeni Hubie podsistem.

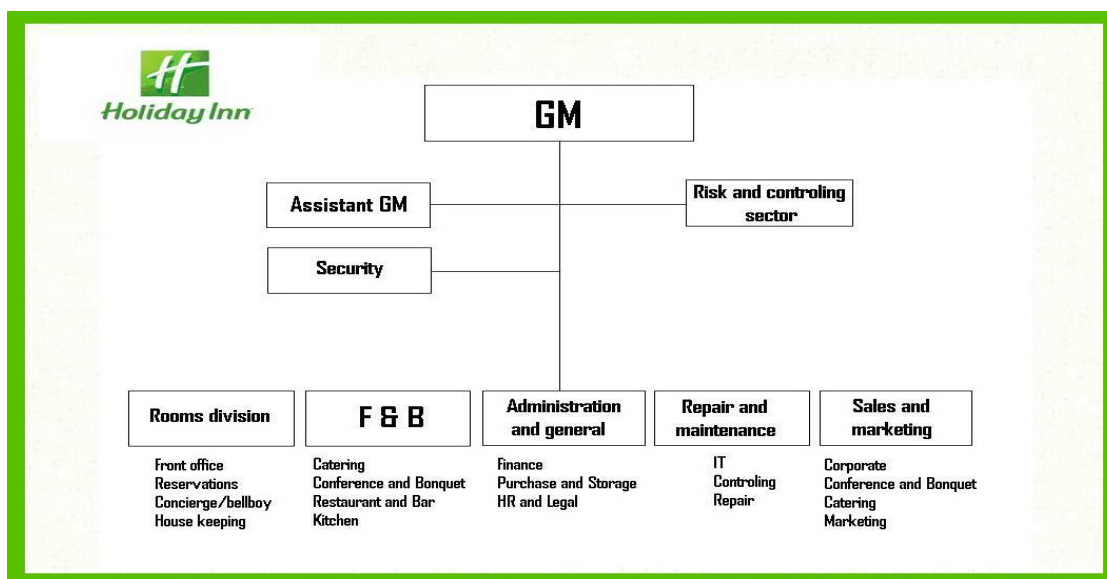
⁸² <http://www.europos.co.rs>

6. Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu Beograda

6.1. Holiday Inn

Holiday Inn Beograd je hotel sa 4 zvezdice vrhunskog kvaliteta za svaku vrstu boravka. Hotel nudi 140 soba, uslugu na visokom nivou namenjenu prvenstveno poslovnom svetu, ali i sadržaje koji će zadovoljiti probirljive turiste, sugradjane koji imaju razlog za slavlja i žele da ih dožive u divnom ambijentu uglednog hotela, ili one koji jednostavno žele da predahnu u okruženju koje je posvećeno njihovom zadovoljstvu. Hotel raspolaže sa 7 konferencijskih sala koje ispunjavaju visoke zahteve organizovanja konferencija, sastanaka, proslava i drugih manifestacija. U sastavu hotela je i multifunkcionalna hala površine 2500 m² sa jedinstvenim i najmodernijim konceptom kongresnog centra. Fleksibilnost prostora i najsavremenija tehnologija omogućava gostima da osmisle prostor prema svojim potrebama.⁸³

Hotelska organizaciona šema hotela Holiday Inn – Beograd izdvaja pet sektora : sobe, hrana i piće, prodaja i marketing, finansije i tehnička služba. U okviru sektora soba nalaze se odeljenja rezervacija, recepcije i domaćinstva. Sektor hrane i pića uključuje restoran, bar i kuhinju. Prodaja i marketing uključuju i odeljenje banketa. Daljom analizom, prikazaćemo proces planiranja ljudskih resursa u hotelu Holiday-Inn, koji je za razliku od hotela Evrope stavlja akcenat na ljude sa prethodnim iskustvom, podstakao i primenjivao politiku zapošljavanja koja se umnogome nije uklapala u lokalni uvrženi način razmišljanja. Razlog za ovo je vrlo jednostavan, mnogo je lakše ukomponovati zaposlenog po pravilima kuće ukoliko prethodno nije već oformljen, nekim drugim, nedovoljno razvijenim hotelskim načinom poslovanja i ophodjenja prema gostu. Većina zaposlenih je tek završila fakultet i ovo im je bilo prvo radno mesto.⁸⁴



Slika 5. Organizaciona šema hotela Holiday – Inn⁸⁵

⁸³ <http://www.belexpocentar.rs/holiday-inn-beograd-belexpocentar>

⁸⁴ Interna dokumentacija hotel Holiday-Inn Beograd

⁸⁵ Izvor: interna dokumentacija hotela Holiday – Inn

6.1.1. Upravljanje ljudskim resursima u hotelu Holiday-Inn Beograd

Planiranje ljudskih resursa u hotelu Holiday-Inn predstavlja jako složen posao. U hotelu je trenutno stalno zaposleno preko sto osoba. U periodu povećanog obima posla Holiday-Inn zapošljava i dodatnu radnu snagu tako da ukupan broj zaposlenih može da iznosi do sto dvadeset osoba u određenim periodima. Uglavnom reč je o studentima koji su napraksi, privremeno nezaposlenima ili mladima koji nisu imali radnog iskustva, a želeli bi da ga steknu. Da bi se napravio kvalitetan plan ljudskih resursa menadžment hotela i menadžer ljudskih resursa postavljaju sledeće ciljeve:⁸⁶

- Koji se poslovi moraju obaviti u planskom periodu da bi se realizovao biznis plan ?
- Koja su znanja, veštine i sposobnosti potrebne za realizaciju tog plana?
- Koliko je ljudi potrebno za obavljanje tih poslova?
- Kako obezbediti potrebne ljude?

Menadžment hotela Holiday-Inn Beograd, kao i menadžment hotela Hyatt Regency Beograd, sprovodi postupak regrutacije na dva načina: interno (postojeći saradnici, preko prijatelja, poznanika) i eksterno (uz pomoć agencija za zapošljavanje, reklamiranjem na sajmovima, fakultetima). Interno regrutovanje može biti brže i jeftinije – kandidati su pregrupisani iz već postojećih kadrova i dobro su upoznati sa organizacionom kulturom, a ponudjene mogućnosti za napredovanje u kraji eri mogu pozitivno uticati na njihovu motivaciju. Međutim, postoji mišljenje da ovo može demotivisati zaposlene koji nisu dobili unapredjenje. Iz razgovora sa menadžerom Instituta za hotelski menadžment za jugoistočnu Evropu AIFH, gospodjicom Marijom Bijelić, zaključili smo da ovo ima i pozitivnu stranu, jer su zaposleni koji u datom momentu nisu dobili premeštaj ili unapredjenje, bivali sve motivisaniji jer su imali veliku šansu da sledeći put budu unapredjeni.⁸⁷

Kada je reč o eksternoj regrutaciji, hotel često zapošljava ljude koji dolaze preko fakulteta na praksu. Najbolju saradnju hotel je ostvario sa Univerzitetom Singidunum, odnosno Fakultetom za turistički i hotelijerski menadžment. Najperspektivnijima se u toku studija nude stipendije kako bi po završetku studija ostali u organizaciji.

Postupak selekcije u hotelu Holiday-Inn, sličan je procesu selekcije hotela Hyatt Regency (verovatno zbog standarda hotelskih lanca kojih se dotični moraju pridržavati), s tim što su pored članova odeljenja ljudskih resursa uključeni i menadžeri koji će direktno nadređeni kandidatu. Da bi se selekcija uspešno obavila, postoje instrumenti koji pomažu u izboru aplikanta, kako bi se izvršili što bolju procenu. Prikupljaju se biografski podaci (popune se određeni formulari i priloži se CV) i informacije o sposobnostima i ličnim karakteristikama (testovi sposobnosti, ličnosti, interesovanja, intervjui). Nakon odabira, užu krug kandidata se pozivana preliminaru intervju, na kojem se vidi da li pojedinac ispunjava zahteve. Nakon njega, u procesu selekcije, sledi bihevioralni intervju koji pomaže odabiru pave osobe. Za vreme prvog intervjua, menadžer ljudskih resursa obično pita : “Zbog čega želite da radite ovde ?” Odgovori koji nalikuju na “Tražim posao” su menadžmentu hotela alarmantni jer se iz odgovora vidi da kandidat nije unapred fokusiran na rad u hotelu, što znači da će mu biti teže da se uklopi u tim i prihvati filozofiju poslovanja.

⁸⁶ Izvor: interna dokumentacija hotela Holiday – Inn

⁸⁷ Izvor: Interna dokumentacija hotela Holiday - Inn

Hotel Holiday-Inn se ističe po tome jer ima dobro razvijenu strategiju pri procesu socijalizacije i orijentacije zaposlenih. Menadžment ovog hotela smatra da je jako važno da odabrani kandidati budu na dekvatan način uvedeni u posao, jer prva iskustva radnika, pogotovo novozaposlenog, bitno određuju njegov kasniji odnos prema hotelu, radu i uspehu u poslu. Zaposleni se trude da se stvore uslovi da novoprimitljeni radnik od samog početka stekne pozitivan utisak u hotelu i radnoj sredini, da se oseti poželjnim i važnim, da započne sa formiranjem dobrih radnih navika i osposobi se za rad na poslovima za koje je primitljen. Period uvodjenja u posao u hotelu Holiday-Inn funkcioniše u tom smislu kako bi se novozaposleni što brže uklopio u novu radnu sredinu, hotel Holiday-Inn je uspešno osmislio strategiju na čijem je čelu referent kadrovske službe. On ima zadatak da novozaposlenog upozna sa nekim opštim informacijama o radnom vremenu, dužini godišnjeg odmora i slično. Nakon toga, neposredni rukovodilac mu objašnjava koji će posao obavljati, upoznaje ga sa radnim zadacima koji spadaju u opis njegovog radnog mesta, upoznaje ga sa njegovim najbližim radnim okruženjem, sa pravilima i procedurama poslovanja u pismenoj i usmenoj formi. Probni rad traje tri meseca. Ukoliko se ispune očekivanja kandidat se prima u stalni radni odnos.⁸⁸

Što se tiče treninga i obuke zaposlenih hotel Holiday-Inn je dosta uložio u obučavanje zaposlenih u svim sektorima – rezervacije recepcija, službe prodaje, restorana i koristio eksperimentalni metod pri obuci svojih zaposlenih. To je bilo neophodno s obzirom na da je ovaj hotel već među najboljim u Beogradu. Holiday-Inn je za obuku novozaposlenih organizovao softverski paket za poslovanje hotela Micros – Fidelio. Obuka za rad u Micros Fidelio Suite 8 softverskom sistemu koji ima dve verzije: pravu na kojoj se radi i trening verziju za obuku zaposlenih traje dve nedelje, po četiri sata dnevno, pre samog otvaranja hotela kako bi zaposleni bili osposobljeni za svakodnevni rad.⁸⁹

Sistem motivacije i nagrađivanja u hotelu Holiday-Inn je razvijen. Na rođendan hotela se biraju nazaslužniji pojedinci, a onaj ko je izabran za radnika godine dobija plaćeno putovanje za dve osobe, bilo gde na svetu. Funkcionisanje ovog tima posvedočeno je velikim zadovoljstvom gostiju, koji svoje mišljenje iznose u upitnicima koje dobijaju kad se prijave u hotel. Na motivaciju zaposlenih takodje pozitivno deluje i dobra atmosfera koja vlada u timovima, druženje van hotela i pored radnih sati, kao i brojne sportske i društvene aktivnosti. Hotel Holiday-Inn neguje i okupljanja zaposlenih nekoliko puta godišnje sa ciljem zabave i druženja.⁹⁰

U hotelu Holiday-Inn Beograd, kako je višegodišnja praksa pokazala, evaluacija zaposlenih pomogla menadžmentu da bolje proceni doprinos zaposlenih u ostvarivanju ciljeva kompanije. Ona je postala sredstvo pomoću kojeg menadžment utvrđuje visinu učinka zaposlenog, nagrađuje taj učinak i time usmerava i podstiče njegovo poboljšanje. Kod novih radnika se na tri ili šest meseci radi prva evaluacija, a nakon prve godine je obavezna. Ocenjivanje rada se takodje vrši i prilikom promene pozicije unutar odeljenja ili prilikom prelaska. Kada se popuni određeni formular, radnik i šef upoređuju odgovore obrazlažući svako sa svoje tačke gledišta, ukoliko se ocene ne podudaraju. Ocena šefa je ona koja će da završi na uvidu kod direktora. Osnovni postulati evaluacije zaposlenih u hotelu Holiday-Inn podrazumevaju da rukovodilac dobro poznaje potencijal svojih zaposlenih, da ih obuča, informiše, a potom postepeno povećava stepen samostalnosti, odgovornosti i samokontrole čime se podižu standardi i rezultati rada.⁹¹

Do unapredjenja u hotelu Holiday-Inn Beograd dolazi se na predlog šefa odeljenja, a mora ga odobiti direktor. Hotel računa na one zaposlene koji imaju želju i u stanju su da upravljaju svojim karijerama. To znači da ih u svakom momentu motivišu da samostalno

⁸⁸ Izvor: Interna dokumentacija hotela Holiday - Inn

⁸⁹ Izvor: Interna dokumentacija hotela Holiday - Inn

⁹⁰ Izvor: Interna dokumentacija hotela Holiday - Inn

⁹¹ Izvor: Interna dokumentacija hotela Holiday - Inn

usavršavaju i stvaraju kod sebe dozu fleksibilnosti, koja će im omogućiti da se izbore sa svim nepredvidivim situacijama koje hotelijerski posao nosi sa sobom.

Kadrovska struktura hotela Holiday – Inn Beograd, sastoji se iz odeljenja, gde svako ima svoju funkciju i izvršava je savesno i odgovorno:

Odeljenja u hotelu:⁹²

- Domaćice
- Nabavna služba – magacin i prijemno odeljenje i šef nabavke
- Služba održavanja
- Računovodstvo
- Ljudski resursi
- Prodaja i marketing
- Recepcija
- Hrana i piće
- Obezbedjenje
- Kontroling

Odeljenje domaćica u hotelu je zaduženo za održavanje opšte higijene, kako u javnim prostorima, tako i u ugostiteljskim sobama. Odeljenje se sastoji od sobarica, koje su zadužene za sobe, i od higijeničarki, koje su zadužene za održavanje javnih površina. Odeljenje vode 3 šefa. Prosečna stručna sprema u ovom odeljenju je srednja.

Nabavna služba se sastoji od prijemne službe, skladištenog prostora kancelarije šefa nabavne službe odakle se poručuje sva roba. Funkcionisanje ovog odeljenja je umnogome olakšano centralnim magacinom, gde se stalno prati potrošnja materijala i namirnica. Odeljenje nabavke je zaduženo za nabavku kancelarijskog materijala, promo materijala. Najveći akcenat je na nabavci hrane i pića. Odeljenje radi u jednoj smeni. Obrazovanje je raznoliko, od srednje stručne sprema do visoke.

Služba održavanja je operativna služba zadužena za održavanje i pravilno funkcionisanje cele zgrade. Način na koji funkcioniše i radi cela služba za održavanje je npr: ukoliko gost iz sobe okrene recepciju i požali se da mu ne radi svetlo u toaletu, to je znak da služba održavanj treba da reaguje. Stručna sprema je raznolika. Majstori imaju srednju stručnu spremu, a šefovi odeljenja visoku stručnu spremu.

Računovodstvo je odeljenje koje nema nikakvih dodirnih tačaka sa gostima u hotelu. Ovo odeljenje zaduženo je da vodi računa o pravilnom poslovanju hotela. Kao i u svim velikim firmama računovodstvo vodi računa o uplatama i isplatama, prispelim računima i platama zaposlenih. Ovo odeljenje radi u dnevnoj smeni, a svi zaposleni uglavnom imaju ekonomski fakultet.

Odeljenje ljudskih resursa ili popularno HR je odeljenje zaduženo za sve zaposlene u hotelu. Ovo odeljenje vodi računa o papirologiji zaposlenih, o zdravstvenim knjižicama, kao i o ugovorima zaposlenih itd. Takođe treba napomenuti kada se raspiše konkurs za radno mesto u hotelu, a kandidat ide na razgovor kod Menadžera ljudskih resursa, kao i kod šefa odeljenja gde je konkurisao. Na menadžmentu ljudskih resursa je da kasnije proceni da li je kandidat zadovoljio sve uslove, i da li je sposoban za poziciju za koju je konkurisao.

Odeljenje prodaje i marketinga ima zadatak da što bolje prezentuje hotel, da da najbolju ponudu na tržištu, i samim tim proda što više soba. Pored ovih obaveza, ovo odeljenje je

⁹² <http://www.belexpocentar.rs/holiday-inn-beograd-belexpocentar>

zaduženo i za odnose sa javnošću. Pored prodaje soba postoji i prodaja konferencijskih i banket sala. Odgovornost ovog odeljenja je ogromna, budući da od njegovog uspeha umnogome zavisi poslovanje celog hotela.

Recepcija je odeljenje koje radi u 3 smene. To odeljenje je u neprekidnom kontaktu sa gostima. Osnovni zadaci recepcije su: prijem gostiju i izrada ključeva, davanje osnovnih informacija, pomoć oko prtljaga, izrada računa, odjava gostiju, rezervacija hotelskog prevoza do aerodroma, pozivanje taxi službe itd. Pored svega toga jako je važno da se napomene da recepcioneri moraju da znaju barem jedan strani jezik da bi mogli da se sporazumevaju sa gostima. Struktura zaposlenih je složena i ovako izgleda:

Šef recepcije – njegov posao je da ujutru kad dodje na posao bude informisan o zbivanjima u popodnevnoj smeni i noćnoj smeni od predhodnog dana. Kada se informiše, uzima liste koje takodje sprema noćni recepcioner, gde se nalaze najvažniji podaci o tekućem danu: dalasci za taj dan, odlasci za taj dan, procentualna ispunjenost hotela itd. Šef recepcije retko izlazi na samu recepciju, osim ako ne dodje velika grupa gostiju ili neki VIP gost, kome se posvećuje posebna pažnja. Nakon šefa recepcije dolaze na red recepcioneri koji imaju vodje smena, po jednog u svakoj smeni. Neizostavno odeljenje recepcije je odeljenje rezervacija, kako individualnih tako i grupnih. Ukoliko dodje do potencionalne grupne rezervacije onda je tu uključeno odeljenje prodaje, koje formira posebne cene za tu grupu. Cena najviše zavisi od toga kolika je grupa i koliko noći ostaju. Odeljenje rezervacija radi celodnevne smene. Svi zaposleni na recepciji i rezervacijama imaju visoku stručnu spremu.

Odeljenje hrane i pića ili popularno F&B je odeljenje koje takodje radi u 3 smene. Servis ovog odeljenja je podeljen u 4 fizičke celine: bar, restoran, banket, servis po sobama. Gosti često koriste sve 4 celine i zadovoljni su njima. Neizbežno pododeljenje ovog odeljenja je kuhinja. Kuhinja radi u 3 smene, i njen zadatak je da na vreme pripremi i isporuči hranu. F&B odeljenje je po ljudstvu najbrojnije odeljenje u celom hotelu. Struktura zaposlenih u F&B je sledeća:⁹³

- Menadzer F&B odeljenja, koji je ujedno i nadređjeni svima u kuhinji
- Menadzer restorana
- Menadzer banketa
- Supervizori
- Barmeni i glavni konobari
- Konobari

Struktura zaposlenih u kuhinji je sledeća:

- Šef kuhinje
- Zamenik šefa kuhinje
- Vodja smene
- Kuvvari

Obezbedjenje hotela je jedno od odeljenja, koje se brine o pravilnom funkcionisanju hotela. Njihov zadatak je da se gosti osećaju prijatno dok borave u hotelu, što znači da će gost uvek imati osećaj velike sigurnosti u hotelu a i bližem okruženju. Ovo odeljenje radi u 2 smene dnevnoj i noćnoj.

Postoji još jedno odeljenje u hotelu koje je potpuno inovativno i koje još uvek nije rasprostranjeno u većini hotela a to je Kontroling. Primarni zadatak ovog odeljenja je da

⁹³ Izvor: Interna dokumentacija hotel Holiday-Inn Beograd, <http://www.belexpocentar.rs/holiday-inn-beograd-belexpocentar>

kontrolišu zaposlene. Ukoliko dodje do neke nepravilnosti u poslovanju a da se sumnja na nekog pojedinca ili grupu zaposlenih, na odeljenju kontrolinga je da ispita tu situaciju i utvrdi o čemu se radi.

Hotel Holiday – Inn Beograd je uspostavio dobre odnose sa institucijama za postdiplomske poslovne studije, odnosno sa ustanovama za obrazovanje menadžera i talentovanih stručnjaka, sa ciljem da se redovno informišu o potencijalnim kandidatima koji se obrazuju kako bi se izborili za blagonaklonost najboljih, najsposobnijih i najtalentovanijih. Aplikanti koju su zainteresovani za određeno radno mesto, prilažu svoju biografiju i motivaciono pismo, a saradnici iz odeljenja za ljudske resurse ih analiziraju i daju svoju ocenu o tome da li kandidati ispunjavaju minimum uslova za prolazak u sledeći krug intervjuisanja. Jedan od glavnih uslova za prolazak jeste tečan govor i pravilno pisanje na barem jednom stranom jeziku.

6.1.2. Značaj ljudskih resursa u Hotelu Holiday Inn⁹⁴



Thomas Pavlović, gen. dir. Holiday Inn Beograd⁹⁵

„Saradnici su naš najveći kapital“

Bez obzira na visinu i značaj investicije u objekat, enterijer ili tehnologiju, investicija u saradnike je ona čiji se značaj i vrednost ne mogu meriti. U svetu hotelijerstva u kojem vlada velika konkurencija, gde su objekti sličnog nivoa kvaliteta i opremljenosti, saradnici su ti koji prave razliku i predstavljaju najveću konkurentsku prednost. Mi se vodimo upravo time, postavili smo dobru infrastrukturnu osnovu koja je u startu svakako neophodna, ali smatramo da ulaganje u personal predstavlja investiciju čiji je povraćaj ostvariv, vidljiv, prepoznatljiv i merljiv. U našoj kući saradnici prolaze različite tipove i nivoe formalne i neformalne edukacije. Stipendiramo saradnike koji su na osnovnim, master i doktorskim studijama, interne treninge za sva odeljenja sprovodimo svakog meseca, unajmljujemo spoljne trenere koji dolaze kod nas, ali isto tako šaljemmo ljude u inostranstvo kako bi ispratili najnovije trendove u branši i implementirali ih u rad čitavog tima kad se vrate.

Pristup naših zaposlenih prema gostima, ali i jednih prema drugima, ne ostaje neopažen.

Najveća nagrada su nam stalni gosti, njihovi komentari i pohvale. Gosti se vezuju za ljude i mi zaista radimo tako da učinimo da se osećaju kao kod kuće. Naša energija i zalaganje su i zvanično priznati od strane IHG-a, te smo 2009. osvojili „Torchbearer Award“ u konkurenciji nekoliko hiljada hotela rasprostranjenih u regionu EMEA. Svakodnevno težimo ka tome da opravdamo devizu naše grupacije a to je da budemo i ostanemo „Great hotels guests love“.

6.1.3. Rekrutovanje u hotelu Holliday Inn

⁹⁴ S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, u procesu štampanja str.22

⁹⁵ Član Upravnog odbora i generalni direktor „SAVATH HOSPITALITY MANAGEMENT“; Holiday Inn Beograd: generalni direktor hotela i pre-opening kancelarije, Best Western: regionalni direktor u oblasti Rajna – Majna: Frankfurt, Wiesbaden, Rüsselsheim, - Accor Hotels: F & B Manager, Hotel Lindenhof, Weilburg/Lahn: generalni direktor, Holiday Inn, Karlsruhe: zamenik generalnog direktora, Scandic by Hilton Hotel, Frankfurt/Offenbach, Sertifikovani savetnik Nemačke privredne komore za turizam i hotelijerstvo na području Republike Srbije, Licenca Nemačke privredne komore za podučavanje u svim hotelskim branšama, diploma IHK, Frankfurt; Gostujući predavač na Fakultetu za turizam i hotelijerstvo Univerziteta „Singidunum“ i na Visokoj hotelijerskoj školi strukovnih studija u Beogradu; Član IHA i DEHOGA; Član savetodavnog odbora IFH Institute for Hospitality Management (Frankfurt) na području jugoistočne Evrope; Drugo mesto na takmičenju Quality - Awards 2002 Best Western Germany (155 hotela, rezultat 996,5 od 1000); Torchbearer Award 2009., InterContinental Hotels Group; - Član Upravnog odbora Srpskog udruženja za razvoj franšizinga (SURF).

Nakon tačnog definisanja zahteva radnog mesta, potrebno je privući pojedince da se prijave. Postoje razni načini kako to učiniti. Regrutacija se može sprovesti na više načina: interno (postojeći saradnici, preko prijatelja, poznanika...) ili eksterno (uz pomoć agencija za zapošljavanje, reklamiranjem, na sajmovima, fakultetima...). Interno regrutovanje može biti brže i jeftinije – kandidati su pregrupisani iz već postojećih kadrova i dobro su upoznati sa organizacionom kulturom, a ponuđene mogućnosti za napredovanje u karijeri mogu pozitivno uticati na njihovu motivaciju. Međutim, postoji mišljenje da ovo može demotivisati zaposlene koji nisu dobili unapređenje. Naše iskustvo je ipak drugačije, pošto smo primetili da su zaposleni koji u datom momentu nisu dobili premeštaj ili unapređenje još motivisaniji, jer znaju da imaju veliku šansu da naredni put budu izabrani. Aplikanti prilažu svoju biografiju i motivaciono pismo, a saradnici iz odeljenja ljudskih resursa ih analiziraju i daju svoju ocenu o tome da li kandidati ispunjavaju minimum uslova za prolazak u „drugi krug“. Jedan od važnih uslova jeste tečan govor i pravilno pisanje na barem jednom stranom jeziku. Svako nov ko done treba da se uklopi u već postojeći tim vrhunskih profesionalaca.

Nakon regrutacije određenog broja kandidata, počinje se sa selekcijom. Osnovni cilj nam je da predvidimo buduće ponašanje pojedinca i dužinu staža kod nas. U ovaj proces su pored članova odeljenja ljudskih resursa uključeni i menadžeri koji će biti direktno nadređeni kandidatu. Da bi se selekcija uspešno obavila postoje instrumenti koji pomažu u izboru aplikanata, kako bi se što bolje procenili: prikupljaju se biografski podaci (popunjavanjem formulara i prilaganjem CV-ja) i informacije o sposobnostima i ličnim karakteristikama (testovi sposobnosti, ličnosti, interesovanja, intervjui). Nakon odabira, uži krug kandidata se poziva na preliminarni intervju, na kojem se vidi da li pojedinac ispunjava zahteve. Nakon njega, u procesu selekcije, sledi bihevioralni intervju koji pomaže odabiru prave osobe. Za vreme prvog intervjua obično pitamo: „Zbog čega želite da radite ovde?“. Odgovori koji nalikuju na „tražim posao“ su nam alarmantni. Iz toga se vidi da kandidat nije unapred fokusiran na rad u hotelu, što znači da će mu biti teže da se uklopi u tim i prihvati filozofiju poslovanja.

Imajući u vidu činjenicu da naš hotel prvenstveno prodaje vrhunsku uslugu, od kandidata koji imaju prethodno radno iskustvo tražimo da daju realne primere sa pređašnjeg posla. Odgovori koji počinju sa: „Ja bih u toj situaciji uradio...“ nemaju značaja, pošto nisu zasnovani na stvarnim situacijama. Hotelu su potrebni profesionalci koji po svojoj prirodi uživaju u kontaktu sa ljudima (gostima). Ukoliko kandidati pripadaju željenoj grupi, trebalo bi da budu u stanju da navedu prave primere. Osoba koja u sebi nema ljubaznost, srdačnost i osećanje spremnosti da stalno bude „na usluzi“ će jako teško naučiti da se na radnom mestu tako i ponaša. **Marija Bjelić, menadžer Instituta za hotelski menadžment za jugoistočnu Evropu AIFH⁹⁶**

⁹⁶ S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, u procesu štampanja str.

Primer 1. Intervjua u Hotelu Holiday Inn-Beograd za r.m. šef računovodstva

Intervju - Upitnik		
Datum:		
Vreme:		
Ime osobe koja intervjuiše:		
Ostali članovi komisije:		
Radno mesto: Šef Računovodstva		
Ime osobe koja intervjuiše:		
Ostali članovi komisije:		
Ime i prezime kandidata:		
Potrebne kvalifikacije:	Komentari:	Poeni:
Obrazovanje:		
Prethodno radno iskustvo u oblasti računovodstva:		
Poznavanje engleskog jezika:		
Poznavanje kompjuterskih paketa, Excel-a i računovodstvenog softvera:		
Ličnost (komunikativna, dinamična, fleksibilna, timski orijentisana osoba):		
Sposobnosti rukovođenja:		
Organizacione sposobnosti:		
Sposobnost rada pod pritiskom:		
Mogućnost prekovremenog rada/rada noću/vikendom:		
Tražena plata:		

Zbir poena:						
Komentari:						
Legenda	zadovoljava	2	Delimično zadovoljava	1	nezadovoljava	0

Izvor: Interna dokumentacija Hotela Holiday Inn –Beograd⁹⁷

6.1.4. Značaj obuke i treninga u hotelu Holliday Inn

Evo šta misle o značaju obuke i treninga u Hotelu Holiday Inn Beograd

Kao ponosni članovi jednog od najvećih hotelskih lanaca na svetu, obavezni smo da na pravi način predstavljamo ime Holiday Inn-a. Da bismo to postigli, naši zaposleni posećuju treninge koji su posvećeni brendu i korporativnom identitetu, direktori i njihovi asistenti pohađaju „Stay Real“ treninge, a svi koji su u kontaktu sa rezervacijama posećuju treninge za interni CRS InterContinental Hotels Group-e pod imenom Holidey. Na nivou brenda postoje treninzi za sva odeljenja. Oni se izvode u nekoj od centrala, što su za nas Frankfurt i London. Svaki od ovih treninga, bez obzira na to što spadaju pod naš brend i što su obavezni, zahteva određenu finansijsku investiciju koja nije zanemarljiva.

Pomenuli smo već investiranje u formalno obrazovanje saradnika. Koncept doživotnog učenja nam je veoma blizak i naši saradnici su u ovom hotelu u potpunosti naišli na razumevanje koje se tiče ličnog unapređenja, ali i unapređenja organizacije. Što se tiče neformalnog usavršavanja, naš hotel organizuje interne obuke koje se tiču protivpožarne zaštite, interne i eksterne komunikacije, načina pružanja usluge, rešavanja reklamacija, engleskog jezika itd. Naši saradnici upoznaju rad u drugim odeljenjima kroz rotacije i kros - treninge. Supervizori ili rukovodioci odeljenja su ti koji vrše analizu potreba za obukom. Mi smatramo da je svaki trening dobrodošao i da ne može da škodi. Naravno, veoma vodimo računa o tome ko izvodi trening, odnosno ko unapređuje naše saradnike.

U tom smislu, veliku podršku razvoju osoblja daje Institut za hotelski menadžment iz Frankfurta, koji nas prati od 2008. Sa njima smo radili treninge na engleskom i na srpskom jeziku i to za sve pozicije. Treninzi su praktični, sa određenom dozom teorije, i odmah su primenjivi na radnom mestu. Neki od treninga koji su više puta izvođeni su:

1. Rešavanje reklamacija: žalba = šansa
2. Spremni za gosta
3. Spremni za profesionalnu komunikaciju telefonom

⁹⁷ Preuzeto iz S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 20011, str.93

4. Gost kao centralna figura na recepciji
5. Up-selling na recepciji
6. Hotelska komunikacija na engleskom
7. Osnove primanja rezervacija
8. Profesionalna prodaja i up-selling u odeljenju rezervacija
9. Front Office menadžment
10. Osnove Yield i Revenue menadžmenta
11. Taktički Revenue menadžment i formiranje cena
12. Osnove hotelske prodaje

98

Slika 6. Diploma o završenom treningu u hotelu Holiday Inn Beograd



⁹⁸Preuzeto iz S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 20011, str.95

6.1.5. Ocenjivanje zaposlenih u Hotelu Holiday Inn Beograd

Primer 2. Ocenjivanje zaposlenih u Hotelu Holiday Inn⁹⁹



<i>Holiday Inn Beograd</i>		
Ime i prezime		
Radno mesto/ odeljenje		
Datum početka rada		
Ime i prezime		
Povod za ocenu rada		
Period ocenjivanja		
Datum ocene rada		
Skala ocena		
1	"nezadovoljava "	<i>u navedenoj kategoriji osoba je značajno ispod standarda</i>
2	"zadovoljava"	<i>u navedenoj kategoriji treba da dodje do izvesnih poboljšanja da bi osoba ispunila standard</i>
3	"dobro"	<i>u navedenoj kategoriji osoba ispunjava standard i zadovoljavajuće obavlja posao</i>
4	"vrlo dobro"	<i>u navedenoj kategoriji osoba često pokazuje rezultate iznad standarda</i>
5	"izvanredno"	<i>u navedenoj kategoriji osoba je značajno iznad standarda i pokazuje izvanredne rezultate</i>

Kriterijum	1	2	3	4	5
1. Stručnost/Poznavanje posla(profesionalno poznavanje metoda, tehnika i veština; pravila i procedura potrebnih za obavljanje posla)					
Komentar:					
2. Obim obavljenog posla (podrazumeva stvarno urađeno u odnosu na planirano, utvrđeno, dogovoreno)					
Komentar:					
Kriterijum	a	b	c	d	e
3. Kvalitet posla (podrazumeva valjanost urađenog, urednost, preciznost i pouzdanost u odnosu na zahteve radnog mesta)					
Komentar:					
4. Tačnost i prisutnost na poslu (podrazumeva savesno obavljanje poslova u datim vremenskim rokovima, uz poštovanje propisanog i zahtevanog kvaliteta i obima)					
Komentar:					
5. Odgovornost (podrazumeva pouzdanost u izvršenju radnih obaveza, savesno prihvatanje posla u celini)					
Komentar:					
6. Motivisanost (podrazumeva iskazano interesovanje , volju i napor da se postignu što bolji rezultati)					

⁹⁹ Preuzeto iz S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 20011, str 88

Komentar:					
7. Inicijativa (podrazumeva predlaganje, preduzimanje početnih poteza, angažovanje na iznalaženju rešenja, davanje predloga i sugestija koja doprinose poboljšanju ukupnih rezultata)					
Komentar:					
8. Racionalnost (podrazumeva način obavljanja posla uz najmanji utrošak vremena i materijala, povećanje prihoda preduzeća u skladu sa predviđenim standardom kvaliteta i obima posla)					
Komentar:					

Kriterijum	a	b	c	d	e
9. Urednost (podrazumeva ocenu celokupnog izgleda u skladu sa higijenom i postojećim standardima oblačenja)					
Komentar:					
10. Disciplinovanost (podrazumeva usklađenost ponašanja sa propisima, pravilima i zahtevima preduzeća, kao i dosledno izvršenje radnih zadataka)					
Komentar:					
11. Stabilnost (podrazumeva sposobnost da radi pod povećanim pritiskom, da izvrši višestruke zadatke i da ostane pribran u teškim situacijama)					
Komentar:					
12. Saradnja (podrazumeva poštovanje standarda ponašanja neophodno da se postignu dobri rezultati rada)					
Komentar:					
13. Stav prema pretpostavljenima (podrazumeva stav prema pretpostavljenima, praćenje instrukcija, učtivost i reakcije u slučaju neslaganja sa pretpostavljenima)					
Komentar:					
14. Stav prema gostima/ klijentima (podrazumeva brigu o gostima, ljubaznost, uslužnost i lepo ponašanje)					
Komentar:					

Ukupna ocena: _____ : 14 = _____

Sugestije za dalji rad i napredovanje: _____

Komentar/napomena direktora sektora (ako je primenljivo): _____

Komentari zaposlenog: _____

Potpis aposlenog: _____

Potpis pretpostavljenog/ocenjivača: _____

Potpis direktora sektora: _____

6.1.6. Procedura izbora radnika godine u Hotelu Holiday Inn-Beograd

Belexpocentar - Holiday Inn kroz promovisanje postupka izbora radnika godine radi na prepoznavanju i nagrađivanju zaposlenih, kao i njihovom unapređivanju u svakodnevnom radu, komunikaciji i razvoju timskog duha.

Belexpocentar - Holiday Inn priznaje i nagrađuje zaposlene:

- koji daju pozitivan primer u poštovanju pravila i procedura preduzeća
- čiji su radni rezultati visoki
- koji su posvećeni poslu i kompaniji i koji pozitivno utiču na ostale iz svog radnog okruženja
- koji neguju pozitivne odnose sa kolegama na svim nivoima

Zaposleni su, na osnovu niže navedene podele, u obavezi da izaberu jednog predstavnika tajnim glasanjem. Predstavnik zaposlenih ne može biti iz redova menadžera ili asistenta menadžera, odnosno zaposleni koji ima funkciju menadžera na dužnosti (MOD). Ime izabranog kandidata potrebno je dostaviti Odeljenju ljudskih resursa i pravnih poslova, najkasnije do __, 20__ godine u __:__ časova.

U svrhu izbora radnika godine zaposleni se grupišu na sledeći način:

- Kuhinja
- Servis
- Finansije i administracija
- Prodaja i marketing uključujući prodaju Hale
- Tehnička služba uključujući tehnički deo Hale i bezbednost
- Recepcija i Rezervacije
- Domaćinstvo uključujući domaćinstvo Hale

Odeljenje ljudskih resursa i pravnih poslova je u obavezi da na prvom narednom menadžerskom sastanku iznese rezultate glasanja zaposlenih i ukratko predstavi kandidate. Prisutni menadžeri su u obavezi da se na sastanku opredele javnim izjašnjavanjem za jednog kandidata, po principu jedan menadžerski glas za svaku navedenu grupaciju zaposlenih. Pravo glasanja takođe imaju generalni direktor i predstavnik ljudskih resursa.

U slučaju da dva ili više kandidata imaju jednak broj glasova, glasanje se ponavlja na nivou svih zaposlenih, tajnim putem, u roku od dva dana od dana prvobitnog glasanja, što će sprovesti Odeljenje ljudskih resursa.

Izabrani radnik godine biće proglašen na godišnjoj proslavi hotela, uz priznanje u vidu pehara, plakete i nagrade - vouchera za produženi vikend. Ostali kandidati iz užeg izbora dobijaju plakete i vaučer za večeru za dvoje u hotelu.

Izvor: Interna dokumentacija hotela Holiday Inn¹⁰⁰

¹⁰⁰ Preuzeto iz S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str 124

6.2. Hotel Zlatnik

Zlatnik je kao restoran otvoren 1984. godine u kući porodice Vuletić, u mirnom delu Zemuna. Nakon 20 godina vrhunskog renomea i mnogobrojnih zadovoljnih gostiju iz celog sveta, novembra 2004. god. otvoren je hotel „Zlatnik”. Kategorija hotela je ★★★★★ (5 zvezdica). Zahvaljujući blizini aerodroma, petlji autoputeva i najvećih poslovnih centara, postao je stecište biznismena i stranaca. Otkrijte šarm i eleganciju hotela „Zlatnik”!

Ponuda hotela „Zlatnik”:

- U ozelenjenom predvorju hotela naći ćete kutak za odmor, biznis centar, prodavnicu suvenira, menjačnicu. U sklopu hotela postoji i jedna konferencijska sala sa naj-savremenijom opremom za prezentacije;
- Sobni servis je na usluzi 24 sata, a gostima se nude i usluge hemijskog čišćenja i pranja;
- Hotel poseduje sopstvenu garažu i parking pod nadzorom;
- Sve usluge našeg hotela i restorana možete platiti većinom svetskih poznatih kreditnih kartica.

Sobe: Hotel poseduje 33 sobe i 4 apartmana, izuzetno komfornih i prostranih, sa svim sadržajima koje gosti očekuju od hotela ove kategorije. Restorani: Restoran Zlatnik ugostio je hiljade onih koji vole vrsnu kuhinju i izuzetnu uslugu.

- U nacionalnom restoranu hotela „Zlatnik” uživaćete u specijalitetima domaće kuhinje i vrhunskim vinima, uz nežne zvuke evergrin muzike;
- U našem ribljem restoranu osetićete miris Mediterana, uz kulinarske majstorije od ribe i plodova mora.

6.2.1. Upravljanje ljudskim resursima u hotelu „Zlatnik”

Prilikom istraživanja koje smo obavili u hotelu „Zlatnik” na temu upravljanja ljudskim resursima došli smo do sledećih informacija.

Hotel „Zlatnik” zbog same veličine hotela, obima posla i ljudstva (s obzirom na ljudski kapital od 40 zaposlenih), nema službu koja se bavi planiranjem ljudskih resursa.

U hotelu postoje linijski menadžeri tj. šefovi odeljenja koji upravljaju radom podređenih. Pored toga sarađuju međusobno kao i sa vlasnikom hotela koji predstavlja vrh organizacije (štabni menadžer).

Njihov zadatak je da sve raspoložive potencijale aktiviraju, mobilišu i usresrede ka ostvarivanju organizacionih ciljeva kao i pojedinačnih ciljeva zaposlenih.

Karakteristike šefova odeljenja u hotelu „Zlatnik” su:

- Da postavljaju jasne ciljeve i da svojim veštinama na pravi način prenesu svoja očekivanja podređenima;
- Da prepoznaju zalaganje zaposlenih i da im pomažu da prevaziđu svoje slabosti;
- Da su predvodnici;
- Da razumeju svoje podređene i njihove poslovne aktivnosti;

- Da imaju sposobnost da se prilagode promenljivom okruženju.

Šefovi odeljenja žele da izvuku najbolje iz ljudi sa kojima raspolažu. Njihov cilj je sinergija.

Opšti cilj upravljanja ljudskim resursima jeste ostvarivanje uspeha kroz zaposlene. Na operativnom nivou hotela najbitnija je produktivnost zaposlenih, kvalitet i usluga. To sve utiče na ostvarivanje konkurentske prednosti.

Osnovne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Zlatnik” su:

- Analiza posla (opis i specifikacija posla);
- Planiranje ljudskih resursa;
- Rekrutovanje ljudskih resursa;
- Selektovanje ljudskih resursa;
- Socijalizacija i orijentacija zaposlenih;
- Trening i obrazovanje zaposlenih kako bi unapredili svoje veštine i znanja;
- Ocenjivanje (posmatranje i praćenje) radnih performansi zaposlenih;
- Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih putem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija;
- Zdravlje i bezbednost zaposlenih;
- Upravljanje karijerom;
- Degradacija;
- Otpuštanje zaposlenih.

Trendovi koji najviše utiču na organizaciju ljudskih resursa su:

- Ubrzan razvoj tehnologije;
- Zaoštavanje konkurencije na turističkom tržištu;
- Visok stepen elastičnosti tražnje i povećanje zahteva potrošača;
- Stalno preispitivanje menjanje i prilagođavanje organizacije tržištu i potrošačima.

Ugostiteljstvo je veoma kompleksna grana privrede. Problemi se mogu javiti:

- U samoj organizaciji zbog nedostatka u upravljanju ljudskim resursima (loša regrutacija, nejasnost usluge i konflikt interesa);
- U pogledu uloge potrošača u isporuci usluge (kada potrošači ne sarađuju na pravi način; kad ne shvataju ili ne znaju koja je njihova uloga i odgovornost; kada međusobno vrše negativan uticaj).

Cilj svakog šefa odeljenja je da prilikom regrutovanja i selekcije odabere pravu osobu za upražnjeno radno mesto. Da se u toku tih procesa daju tačne, precizne i jasne informacije kandidatu o organizaciji i uslovima rada. Da uvede novozaposlenog u radnu sredinu i da mu na pravi način prenese svoja očekivanja. Kako ne bi došlo do gore navedenih problema u samoj organizaciji kao i do velike fluktuacije radnika u hotelu. Samim tim on takođe osposobljava zaposlenog kako da rešava tj. neutrališe probleme koji se mogu javiti u odnosima sa potrošačima. Zatim zbog stalnih promena u eksternom i internom okruženju neophodan je konstantni trening i razvoj zaposlenih. Šefovi odeljenja posmatraju, prate rad i

napredak svojih podređenih kako bi im pomogli da unaprede i izgrade svoje karijere. Samim tim se povećava radna motivacija i utvrđuje plan budućeg razvoja zaposlenih. Svoje programe nagrađivanja vezuju za radnu uspešnost. U hotelu se koriste nematerijalne i materijalne kompenzacije. Da bi ljudi dali svoj maksimum i bili zadovoljni poslom, a zadovoljni zaposleni utiču i na zadovoljstvo potrošača, bitno je imati odgovarajući sistem nagrađivanja. Nisu bitne samo materijalne nagrade, već i pohvale, priznanja kao i da zaposleni budu informisani o tome kako rade svoj posao.

Ključne komponente politike ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik” su:

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

Hotel „Zlatnik” ima organizacionu šemu. Ona pokazuje:

- Koja odeljenja postoje u organizaciji hotela;
- Ko je zadužen za koje odeljenje;
- Ko je kome odgovoran;
- Omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji.

6.2.2. Planiranje ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik”

Ciljevi planiranja ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik” su:

- Snabdevanje i zadržavanje ljudi sa odgovarajućim znanjima i veštinama koje su potrebne organizaciji;
- Razvoj dobro obučene i fleksibilne radne snage, što omogućava da se organizacija lakše prilagođava promenljivom okruženju;
- Smanjenje zavisnosti organizacije od eksternog okruženja, kada se ključne veštine mogu obezbediti interno, razvojem već zaposlenih;
- Bolje korišćenje ljudskih resursa uvođenjem fleksibilnih sistema rada.

Pošto je u pitanju hotel manje veličine, proces upravlja ljudskim resursima se vrši tako što se:

- Identifikuje optimalan tj. pravi broj ljudi (u ovom slučaju 40 zaposlenih) sa odgovarajućim veštinama;
- Motivisuje zaposlene kako bi ostvarili visoke performanse;
- Kreiraju interaktivnu vezu između poslovnih ciljeva i aktivnosti planiranja ljudi.

To sve utiče na ostvarivanje ciljeva organizacije i konkurentsku prednost.

Predviđanje tražnje za ljudskim resursima se vrši na osnovu procene i po potrebi. Rotacija posla se ne vrši samo zbog dizajniranja posla i motivisanja radnika u smanjenju monotonije rada, već da bi zaposleni naučili i stekli znanja i veštine da obavljaju više poslova u organizaciji. Samim tim kad hotel ima (neplanirano) veći obim posla, zaposleni po potrebi i na zahtev nadređenog mogu da se međusobno organizuju i pomažu. Tako da usluga bude adekvatno pružena potrošaču.

Pošto hotel nema veliku fluktuaciju radnika, nema potrebe za predviđanjem ponude ljudskih resursa. Samim tim nemaju programe za rešavanje deficita i suficita.

Plan ljudskih resursa u hotelu predstavlja: snabdevanje ljudskim resursima, fleksibilnost, zadržavanje zaposlenih i smanjenje broja zaposlenih ali se to takođe ne vrši planskim putem već po potrebi.

6.2.3. Rekrutovanje ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik”

Proces regrutovanja u hotelu „Zlatnik” se započinje kada šef nekog odeljenja saopštava vlasniku hotela da je potrebno popuniti neko radno mesto. Tada šef odeljenja detaljno pregleda opis i specifikacije posla tako da ima uvid i jasnije informacije o dužnostima posla i specifičnim kvalifikacijama koje je poželjno da ima kandidat.

Nakon toga počinje se sa procesom regrutovanja. U hotelu „Zlatnik” regrutovanje ljudskih resursa se vrši: interno (često je povezano sa unapređenjem zaposlenih u organizaciji) i eksterno (kako bi se popunila slobodna mesta). Koji način će se primenjivati zavisi prvenstveno od ljudskih potencijala kojima organizacija raspolaže i procene šefa odeljenja. Zatim od vrste i odgovornosti posla kao i finansijskih mogućnosti organizacije.

Ukoliko vrše interno regrutovanje, ne koriste interno oglašavanje preko oglasne table, putem računara ili telefona već usmenim putem. Primenuju sledeće metode: unapređenje i transfer zaposlenih; preporuke i predloge šefova odeljenja; prijatelji i rodbina zaposlenih i regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata.

Ukoliko vrše eksterno regrutovanje, primenuju sledeće metode:

- Eksterno oglašavanje putem štampe i interneta;
- Agencijsko posredovanje (državne agencije);
- Direktna prijave zainteresovanih kandidata;
- Ostali izvori i načini regrutovanja (stručne prakse studenata i učenika).

Kao što je već rečeno hotel „Zlatnik” ima određeni broj stalnih zaposlenih lica i ne koristi usluge agencija za privremenu pomoć (outsourcing). Smatraju da je kod nas još uvek taj vid saradnje nepouzdan.

Hotel „Zlatnik” do sad nije imao predloge za saradnju sa fakultetima i obrazovnim institucijama što se tiče regrutovanja kandidata.

U hotelu „Zlatnik” primenuju intenzivno regrutovanje. To predstavlja aktivnosti organizacije sa ciljem zapošljavanja potrebne osobe u kratkom vremenskom periodu.

Osnovni cilj regrutovanja je da se uz najmanje troškove obezbede kvalifikovani kandidati koji će uspešno obavljati posao i ostati u organizaciji. Posle regrutovanja vrše evaluaciju procesa. Evaluacija predstavlja analizu okončanog procesa regrutovanja. Pod tom analizom se podrazumevaju troškovi sredstava koji su upotrebljeni u procesu regrutovanja.

Takođe analiziraju snage i slabosti organizacije u procesu regrutovanja. Analiza obuhvata oblasti kao što su: reputacija organizacije, plate, radni uslovi, važnost posla, obuka i sl. Sve to upoređuju sa konkurentima i učiniće sve da imidž organizacije bude bolji u odnosu na konkurenciju.

Primer 3. Opisa posla sa specifikacijom izvršilaca u hotelu „Zlatnik“- Beograd¹⁰¹

- DIREKTOR		
Uslovi:		
a)	Stepen stručne spreme	VII/1 stepen stručne spreme
b)	Radno iskustvo	3 (tri) godine, znanje 1 svetskog jezika, komunikativnost, organizacione sposobnosti
c)	Izvršilaca	1 (jedan)
d)	Opis posla	
Upravlja, organizuje i vodi poslovanje preduzeća		
- Zastupa i predstavlja preduzeće		
- Zaključuje ugovore i vrši druge poslove u odnosima sa trećim licima		
- Priprema programe izvršenja i stara se o izvršenju tih programa		
- Predlaže poslovnu politiku i mere za njeno sprovođenje		
- Obavlja poslove naredbodavca za materijalno finansijsko poslovanje		
- Priprema poslove rada i stara se o izvršenju tih poslova		
- Priprema i donosi opšte i pojedinačne akte		
- Ovlašćuje druge radnike za zastupanje u određenim poslovima		
- Obezbeđuje punu dnevnu zaposlenost radnika		
- Stara se o racionalnom korišćenju radnog vremena i sredstava za rad		
- Obavlja poslove unapređenja i zaštite životne i radne sredine		
- Odlučuje o pojedinačnim pravima i obavezama zaposlenih iz oblasti radnih odnosa		
- Odgovoran je za zakonitost rada u preduzeću		
- Obavlja i druge poslove utvrđene zakonskim propisima i aktima preduzeća		
e)	Odgovornost	
- Za zakonitost rada preduzeća		
- Za organizaciju rada		
- Za stabilno, racionalno i efikasno poslovanje preduzeća		

¹⁰¹ Preuzeto iz S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011, str. 83

- ŠEF RECEPCIJE -

Uslovi

- | | |
|---------------------------------|--|
| a) Stepen stručne spreme | IV stepen stručne spreme
turističkog,
hotelijerskog ili opšteg smera |
| b) Radno iskustvo | 3 godine radnog iskustva, na
istim
poslovima, znanje dva svetska
jezika,
komunikativnost i organizatorske
sposobnosti |
| c) Izvršilaca | 1 (jedan) |
| d) Opis posla | |
- Zadužen je za organizaciju rada zaposlenih na recepciji (repcionera i vratara)
 - Odgovoran je za pravilan rad na recepciji u skladu sa pravilima struke i zakonskim propisima
 - Zadužen je za dnevni i nedeljni raspored osoblja na recepciji
 - Vodi sve neophodne evidencije o radu recepcije
 - Vršiti neophodna tebovanja za neometan rad odeljenja recepcije
 - Učestvuje u primanju rezervacija za hotelski smeštaj i druge vrste hotelskih usluga
 - Nadgleda i učestvuje u prijavljivanju i odjavljivanju hotelskih gostiju
 - Brine o pravilnoj naplati hotelskih usluga, o izdavanju računa i fiskalnog isečka u skladu sa zakonskim propisima
 - Vodi i kontroliše knjigu domaćih i stranih gostiju
 - Vodi dnevne, mesečne i godišnje statističke izveštaje o popunjenosti hotela, broju gostiju kao i o prosečnoj ceni noćenja
 - Za zakonitost svog rada koji proizlazi po osnovu struke i vrste poslova radnog mesta odgovoran je pred inspekijskim, sudskim i drugim organima
 - Radi i druge poslove u okviru struke i radnog mesta po nalogu direktora
 - Za svoj rad odgovoran je direktoru hotela

6.2.4. Selektovanje ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik”

Tok procesa selekcije ljudskih resursa u hotelu „Zlatnik”:

- Prijava kandidata (šef službe pregleda prijave i dokumentaciju);
- Dijagnostički intervju (podrazumeva i proveru znanja engleskog jezika - usmeno i pismeno);
- Naknadna istraživanja po potrebi (provera referenci - verodostojnost informacije iz biografije);
- Dodatni intervju (po potrebi i samo na zahtev vlasnika hotela);
- Uslovno ponuđen posao;
- Lekarski pregled (svi zaposleni u hotelu bez obzira na poziciju, u obavezi su da prođu lekarski i sanitarni pregled. To je bitno zbog rotacije posla);
- Raspoređivanje na radno mesto (na određeno ili na neodređeno vreme).

U hotelu „Zlatnik” koriste se standardne metode i instrumenti za selekciju kandidata (to su ustvari konvencionalne metode - prijava za posao, biografija kandidata, diplome, preporuke, intervjui, zdravstveni pregled, probni rad i sl.).

Biografija bi trebalo da sadrži: lične podatke kandidata, podatke o obrazovanju, o radnom iskustvu, o ciljevima zapošljavanja i profesionalnim interesima, podatke o ličnim obeležjima i mogućnostima. U zavisnosti od vrste posla i odgovornosti posla takođe i ako se posumnja u istinitost biografije i preporuka, tražiće se verifikacija i dokazi.

U hotelu „Zlatnik” koriste polustrukturirani intervju, koji podrazumeva delimično planiranje pitanja o kojima će se govoriti i delimično omogućavanje intervjuisti da po svom nahođenju postavlja određena pitanja. Intervju se vrši individualno. U toku selekcije vrši se dijagnostički intervju (karakteriše detaljan razgovor s kandidatom, usmeren ka utvrđivanju njegove stručnosti i drugih kvaliteta i njegove kompatibilnosti sa zahtevima posla i organizacijom) a po potrebi i dodatni intervju. Ciljevi intervjuisanja su: prikupljanje informacija o kandidatu; informisanje kandidata o poslu i organizaciji; utvrđivanje sposobnosti kandidata za uspešno obavljanje određenog posla. Prilikom intervjuisanja ne koriste nikakve tehnike ni strategije. Selekciju vrše i prema individualnim razlikama: sposobnostima (intelektualnim sposobnostima i kreativnošću), osobinama ličnosti i kompetencijama (oblicima ponašanja).

U procesu selekcije pored šefa odeljenja (koji rukovodi poslovima za koje se traži nova osoba) ponekad učestvuju i zaposleni koji će raditi sa zaposlenim kandidatom. Naravno u procesu selekcije učestvuje i vlasnik hotela, koji po potrebi i na sopstveni zahtev može da ima razgovor sa kandidatom.

U hotelu „Zlatnik” za rezultate selekcije kandidata odgovoran je šef odeljenja (osoba koja vodi ceo proces selekcije). Samim tim da bi se proverila kompetentnost odabranog kandidata vrši se plaćeni probni rad u trajanju od dva meseca. Plata tokom probnog rada će biti umanjena u odnosu na platu stalnog zaposlenog na istoj poziciji.

ANKETNI LIST

Prezime, Ime	_____
Dan, mesec, godina rođenja	_____
Mesto i opština rođenja	_____
Matični broj i br. lk	_____
Adresa i broj telefona	_____
Zanimanje i školska sprema	_____
Dosadašnje kretanje u službi	_____ _____ _____
Znanje jezika	_____
Poslovi za koje se prijavljujete	_____
Pušač	DA NE
Dana, _____	_____
	Potpis

Slika 7. Anketni list

6.2.5. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih u hotelu „Zlatnik”

Hotel „Zlatnik” vrši proces socijalizacije i orijentacije osoba koje su na probnom radu kao i novozaposlenih. To je proces u kojem se novo lice uvodi u posao i detaljno upoznaje sa organizacijom; uslovima rada; pravilima ponašanja; ljudima sa kojima će raditi; sadržajem organizacione kulture i klime; pravima, obavezama i odgovornostima.

Još tokom selekcije kandidati se upoznaju sa organizacijom i uslovima rada. Tako da kad stupe na posao nema razočarenja.

Osposobljavanje za samostalni rad vrše individualno i to usmenim putem. Koriste neformalni oblik orijentacije (on predstavlja rutinske, neprogramirane i neformalizovane forme orijentacije).

U procesu socijalizacije i orijentacije najvažniju ulogu imaju šef odeljenja i zaposleni. Oni omogućavaju da se kod novozaposlenog stvori osećaj pripadnosti i važnosti. Obezbeđuju mu potrebne informacije shodno njegovoj integraciji u organizaciji. Upoznaju ga sa organizacionom kulturom, tj. sa nezvaničnim informacijama kao što su: kodeks oblačenja, praksa u vezi sa ručkom i sl. Daju mu informacije u vezi sa politikom i radnim pravilima organizacije.

Uključivanje novog radnika u posao mora biti praćeno i analizirano, i to: kako napreduje i kakvi su mu rezultati (evaluacija i prateći intervju). Dok proces traje, šef odeljenja održava pojačanu komunikaciju sa njim i ukazuje mu na uspehe i neuspehe. Uspehe podstiče i ohrabruje, a prema neuspesima je veoma oprezan i tolerantan da se radnik ne bi razočarao i izgubio samopouzdanje.

Odgovornost za rezultate u najvećoj meri snosi šef odeljenja koji rukovodi radom novozaposlenog. Period praćenja traje više meseci, a to zavisi od prirode posla, težine, složenosti i odgovornosti posla koje ta osoba obavlja. Ako su rezultati analize rada loši to znači da je selekcija bila loša, i obrnuto, jer samo dobri rezultati mogu biti potvrda uspešnog odabira kandidata.

6.2.6. Trening i obrazovanje zaposlenih u hotelu „Zlatnik”

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

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

Koju će aktivnost organizacija primenjivati zavisi od:

- Cilja (otклонiti nedostatak sadašnjih veština ili priprema za buduće zahteve posla);
- Vremenskog okvira (neposredan ili dugoročan);
- Broja ljudi (pojedinačni radnici ili radna grupa);
- Potrebe (trenutna ili trajna);
- Vrste problema.

Osnovne faze sistema treninga su:

- Faza procene potrebe za treningom
- Faza implementacije (određivanje načina treniranja zaposlenih);
- Faza evaluacije (ocena treninga).

Po potrebi vlasnik hotela odvaja sredstva za trening zaposlenih. Odluku o potrebi za treningom donose šefovi odeljenja u dogovoru sa vlasnikom hotela.

Šefovi odeljenja mogu da identifikuju potrebe za treningom kroz analizu organizacije, zadataka i pojedinaca.

- Analiza organizacije podrazumeva analizu postojećih znanja i veština kod trenutno zaposlenih i treba utvrditi koje veštine i znanja će biti potrebne zaposlenima. Specifični izvori informacija mogu biti žalbe, primedbe zaposlenih i potrošača.
- Da bi se uradila analiza zadatka potrebno je znati zahteve posla. Opisi poslova i specifikacije poslova obezbeđuju informacije o očekivanim performansama i neophodnim veštinama zaposlenih kako bi se izvršili zahtevi posla. Poređenjem zahteva posla sa znanjem, veštinama i sposobnostima zaposlenih, moguće je identifikovati potrebe za treningom.
- Analiza pojedinca fokusirana je na pojedince i način na koji oni izvršavaju svoje poslove. Najbolji pokazatelji da li je nekom pojedincu potreban trening jesu pokazatelji uspešnosti na radnom mestu.

Cilj treninga povezuju sa potrebama treninga. Uspeh treninga mere na osnovu postavljenih ciljeva treninga. Ciljevi treninga su:

- Kvantitet rada;
- Kvalitet rada;
- Ušteda na vremenu;
- Smanjenju troškova.

U hotelu „Zlatnik” trening se sprovodi na radnom mestu. Obavljaju ga šefovi odeljenja i zaposleni. Izbor metode treninga zaposlenih zavisi od prirode posla. Metode koje se najviše koriste su:

- Individualne instrukcije;
- Rotacija posla (obavljanje različitih poslova).

Evaluacija se može primenjivati u različitim vremenskim periodima. Rezultati se mere i porede pre i posle treninga.

Za uspešne šefove odeljenja je veoma bitno da imaju dobro formalno obrazovanje. Međutim u današnjem vremenu velikih promena, pogotovo na naučno-tehnološkom planu, osnovna znanja gube korak sa vremenom. Stoga je potrebno permanentno inovirati znanja šefova odeljenja, obogaćivajući ih novim iskustvima.

Kao što smo rekli hotel „Zlatnik” nema veliku fluktuaciju radnika. Samim tim smatraju da svako zalaganje nadređenih u motivisanju polaznika kao i radnika da poboljšaju svoju uspešnost, veštine, prilagodljivost promenljivom okruženju (a sve to u vidu treninga), ostvaruje ciljeve ne samo zaposlenih već i same organizacije.

6.2.7. Ocenjivanje performansi zaposlenih u hotelu „Zlatnik”

U hotelu „Zlatnik” šefovi odeljenja posmatraju zaposlene koji izvršavaju posao i prate njihove performanse. Svi zaposleni u hotelu bez obzira koji posao izvršavali predstavljaju deo velike „porodice”, svi se međusobno znaju pa ne koriste nikakve metode za ocenjivanje radne uspešnosti. Tačno se zna za svakog pojedinca njegov potencijal odnosno njegovo znanje, iskustvo, sposobnosti, veštine, ideje i stepen motivisanosti. Isto važi i za negativne osobine, pa se samim tim one mnogo lakše neutrališu. Hotel „Zlatnik” kao što smo rekli ima 40 zaposlenih i nemaju probleme što se tiče praćenja njihovih performansi.

Procena performansi zahteva neposredno poznavanje i direktno posmatranje radnog ponašanja. U ulozi procenjivača radne uspešnosti mogu se javiti: vlasnik hotela, šef odeljenja, saradnici - kolege, podređeni, osoba koju treba oceniti (samoocenjivanje) i naravno potrošači tj. klijenti.

U hotelu „Zlatnik”, u svakoj sobi na stolu se ostavlja anketa koju popunjavaju gosti po želji. Ovom anketom organizacija prikuplja značajne informacije o njenom sadržaju, uslugama, zaposlenima i njihovom ophođenju, o motivu dolaska gosta i dr. Tako da pregledanjem i analizom ovih anketa organizacija može da ustanovi koje su promene i aktivnosti neophodne za usklađivanje ponude i usluge zahtevima potrošača, da bi ostvarili što veću njihovu satisfakciju. Takođe im, anteke, omogućavaju da imaju uvid u procenu učinka pojedinaca od strane korisnika usluge. Visok učinak zaslužuje nagrade (povišice, stimulacije ili unapređenje), mali učinak može da zahteva korektivne mere (dodatna obuka, degradiranje ili razrešenje).

Praćenjem i usmeravanjem performansi zaposlenih povećava se motivacija za rad i utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih. Osnovni cilj praćenja radne uspešnosti je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva. Procena uspešnosti služi i za donošenje kvalitetnih odluka u vezi sa nagrađivanjem.

Prilikom posmatranja zaposlenih koji izvršavaju posao i praćenja njihove radne uspešnosti, sagledava se: kvalitet; kvantitet; poznavanje posla; odnos prema radu, rukovodiocima, kolegama, klijentima; pouzdanost; odgovornost i sposobnost; zainteresovanost za uspešno obavljanje posla.

Pružanje povratne informacije zaposlenima radi se usmenim putem i to individualno. U ovom procesu ključnu ulogu ima šef odeljenja i njegove sposobnosti komuniciranja, savetovanja i podsticanja na povećanje i unapređenje radne uspešnosti i ukupnog razvoja. Zaposleni žele da dobiju informacije o svom radu kako bi znali šta treba da preduzmu na povećanju svojih znanja i sposobnosti.

Proces posmatranja zaposlenih i praćenje njihove radne uspešnosti vrši se svakodnevno. Razgovor tj. povratne informacije zaposlenima o njihovom radu, pružaju se po potrebi ili na zahtev radnika.

Nakon procene performansi šefovi odeljenja i vlasnik hotela razgovaraju o radnoj uspešnosti. Razgovor je usmeren na postizanje zajedničkih ciljeva i interesa.

Primer 4. Anketa koju popunjavaju gosti po želji¹⁰²

Da li smo ispunili Vaša očekivanja?

Have we met your expectations?

Usluga ☐ Odlična / *Excellent*
Service ☐ Dobra / *Good*

¹⁰² Diplomski rad - Aleksandra Ristić, Upravljanje ljudskim resursima u hotelu „Zlatnik“ Beograd 2010

- ☐ Zadovoljavajuća / *Fair*
☐ Loša / *Poor*

Komentari / *Comments*

-
 Ophodjenje osoblja ☐ Odlična / *Excellent*
Staff attitude ☐ Dobra / *Good*
☐ Zadovoljavajuća / *Fair*
☐ Loša / *Poor*

Komentari / *Comments*

-
 Hotelski sadržaji ☐ Odlična / *Excellent*
Facilities ☐ Dobra / *Good*
☐ Zadovoljavajuća / *Fair*
☐ Loša / *Poor*

Komentari / *Comments*

-
 Da li smo prilikom Vašeg boravka udovoljili Vašim zahtevima upućenim osoblju?
If you contacted our staff with requests during your stay, did we respond to your satisfaction?
☐ Da / *Yes* ☐ Ne / *No*

Komentari / *Comments*

-
 Ukoliko ponovo dolazite u Beograd, da li ćete opet izabrati hotel „Zlatnik Zemun“?
Would you choose to return to Hotel Zlatnik Zemun during a future visit to this area?
☐ Da / *Yes* ☐ Ne / *No*
 Da li ste za vreme svog boravka bili posebno zadovoljni uslugom nekog od zaposlenih?
During your stay, did you encounter a particular employee who provided you with exceptional service?
☐ Da / *Yes* ☐ Ne / *No*

Ime zaposlenog / *Employee's name*

Komentari / *Comments*

-
 Koji je razlog Vaše posete?
What was the primary purpose of your visit?
☐ Posao / *Business*
☐ Sastanak, Skup, Kongres / *Meeting, Convention, Congress*
☐ Privatno / *Leisure*

Ime / *Name*.....

Preduzeće / *Company*.....

Adresa / *Address*.....

Grad / *City*.....

Zemlja / *Country*.....

Poštanski broj grada / *City Code*.....

Broj telefona / *Telephone*.....

E-mail.....

Broj sobe / *Room Number*.....

Hvala Vam što ste podelili svoje komentare sa nama.

Thank you for taking the time to share your comments with us.

6.2.8. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih u hotelu „Zlatnik”

U hotelu „Zlatnik” koriste se direktne (individualne) materijalne i nematerijalne kompenzacije. Ciljevi nagrađivanja su: privući dobre kandidate, zadržati kvalitetne zaposlene, motivisati zaposlene i ispunjavati zakonske norme. U hotelu se ne koriste indirektna materijalna beneficije ni menadžerske kompenzacije.

Direktna materijalna nagrade podrazumevaju: plate, zarade, stimulacije, bonusi i podsticaji.

Individualne zarade utvrđuju se prema proceni posla. Poslovi se istražuju na bazi sledećih karakteristika: relativni značaj i stepen odgovornosti posla; veštine potrebne za njegovo obavljanje; težina obavljanja posla u poređenju sa drugim poslovima.

Procenom posla ostvaruju se brojni ciljevi, kao što su: utvrđivanje strukture zarada; utvrđivanje relativne vrednosti svakog posla; otklanjanje mogućih nejednakosti u plaćanju istog posla; mogućnost upoređivanja zarade za različite poslove; identifikovanje zadataka i odgovornosti za svaki posao; definisanje kriterijuma za utvrđivanje zarada za novi posao; obezbeđivanje osnove za pregovaranje o zaradama i plaćanja vezanog za radnu uspešnost itd.

Nakon procene posla, da bi uspostavili strukturu zarada razmatraju tri tipa jednakosti: spoljašnja jednakost (visina zarada u organizaciji odgovara zaradama u okruženju za iste poslove), unutrašnja jednakost (zarada za različite poslove odgovara njihovoj relativnoj vrednosti), individualna jednakost (visina individualne zarade jednaka je individualnom doprinosu i uspešnosti).

Svoje programe nagrađivanja vezuju za radnu uspešnost. Karakteristike tog procesa su: usmerenost na utvrđivanje individualnih razlika u radnoj uspešnosti koje izražavaju razlike u sposobnostima i motivaciji; dobijanje informacija o individualnoj uspešnosti od šefova odeljenja; politika povezivanja zarada sa rezultatima procene uspešnosti i sl.

Nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanosti koje koriste su: motivacioni pristup, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih, delimično upravljanje pomoću ciljeva MBO i ostale nematerijalne kompenzacije (kao što su: priznavanje uspeha tj. pohvale, zahvalnost; povratne informacije o radu; odgovarajuća organizaciona kultura i samomotivisanje).

Motivacioni pristup se bazira na raznolikosti i kompleksnosti zadataka, većoj odgovornosti zaposlenih i sl. Takođe organizacija u dizajniranju posla i smanjenju monotonije, koristi sledeće metode: rotacije posla (periodično premeštanje zaposlenih sa jednog na drugi posao), proširivanje posla (proces kombinovanja i sjedinjavanja više poslova u jedan koji se dodeljuje jednom izvršiocu).

6.2.9. Upravljanje karijerom, degradacija i otpuštanje zaposlenih u hotelu „Zlatnik”

Organizacija ima veoma važnu ulogu u razvoju karijere. Ona tu ulogu ostvaruje preko sektora. Za uspešno upravljanje karijerom neophodne su tri vrste informacija: opšte informacije o organizacionoj misiji i ciljevima; informacije o zaposlenima i njihovim znanjima i sposobnostima; informacije o slobodnim mestima i poslovima odnosno o organizacionim potrebama.

Šefovi odeljenja su ključni faktor u identifikaciji i povezivanju individualnih potreba, interesovanja i ambicija u vezi razvoja karijere i organizacionih potreba i interesa, kao i

moogućnostima koje im organizacija pruža. Obaveza šefa je da prenose zaposlenima koja je misija organizacije, kako bi oni mogli da usklade svoje ciljeve sa organizacionim mogućnostima. Šefovi odeljenja takođe prate, podstiču razvoj zaposlenih i ukazuju na promene sredine i potrebe organizacije. Stoga se šefovi odeljenja javljaju u različitim ulogama: u ulozi trenera, procenitelja, savetnika i poverenika.

Svaki pojedinac treba da ima aktivnu ulogu u razvoju svoje karijere. Od njega zavisi u kojoj će se meri njegove veštine i znanja usklađivati sa profesionalnim ciljevima i planovima razvoja karijere. Aktivnosti koje bi svaki pojedinac trebalo da zna kako bi uspešno upravljao svojom karijerom su: analiza i utvrđivanje ličnih potencijala; analiza i utvrđivanje opcija razvoja karijere; utvrđivanje ciljeva razvoja karijere; razvojna strategija.

Razgovor između zaposlenog i šefa odeljenja primenjuje se u organizaciji kada zaposleni: ne ostvaruje očekivane rezultate, krši pravila ponašanja i radnu disciplinu, ne izvršava naređenja šefa odeljenja ili na neki drugi način otežava funkcionisanje organizacije. Ako se razgovorom ne podstakne osoba da bolje izvršava svoje radne obaveze onda se vrši degradacija. Krajnja mera kojoj organizacija pristupa je otpuštanje zaposlenog. Razlozi za otpuštanje su: nezadovoljavajuće performanse, loše vladanje, nedostatak kvalifikacija za obavljanje posla, promenjeni zahtevi za obavljanje posla i sl. Otpuštanje radnika u hotelu „Zlatnik” se retko dešava pošto se osoba dobro proceni još u procesu selekcije kandidata kao i u probnom radu koji traje dva meseca.

Ako se desi plansko otpuštanje radnika, organizacija ponekad preuzima brigu o zaposlenom tako što mu pronalazi posao u drugoj organizaciji.

Prilog¹⁰³

Pitanja koja su korišćena prilikom intervjuisanja

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

1. Da li imate službu i odeljenja ili osobu koja se bavi planiranjem ljudskim resursima?
Da / Ne (*Zašto nemate službu?*)
2. Da li imate model organizacione strukture sektora za ljudske resurse?
3. Koje je mesto funkcije upravljanja ljudskim resursima u organizaciji?
4. Koji je zadatak menadžmenta ljudskih resursa u organizaciji?
5. Karakteristike menadžera (šefova odeljenja) su?
6. Koji su vaši ciljevi upravljanja ljudskim resursima?
7. Koje su vaše osnovne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima?
8. Koji je vaš moto?
9. Koji trendovi u okruženju najviše utiču na menadžment ljudskih resursa?
 - Ubrzan naučno-tehnološki razvoja;
 - Zaoštavanje tržišne konkurencije;
 - Povećani zahtevi potrošača;
 - Promena načina života;
 - Potreba stalnog preispitivanja, menjanja i prilagođavanja organizacije.
10. Koji se problemi javljaju u organizaciji?

¹⁰³ Diplomski rad - Aleksandra Ristić, Upravljanje ljudskim resursima u hotelu „Zlatnik“ Beograd 2010

- Problemi se javljaju zbog nedostatka u upravljanju ljudskim resursima (loša regrutacija, nejasnost usluge i konflikt interesa, loš sistem evaluacije i nagrađivanja, nedostatak timskog rada, nedovoljna ovlašćenja).
- U pogledu uloge potrošača u isporuci usluge (kada potrošači ne sarađuju na pravi način, kad ne shvataju ili ne znaju koja je njihova uloga i odgovornost i kad međusobno vrše negativan uticaj).

11. Koje su po vama ključne komponente dobre politike ljudskih resursa - točak uspeha?

- Analiza posla;
- Planiranje ljudskih resursa;
- Regrutovanje ljudskih resursa;
- Selektovanje ljudskih resursa;
- Socijalizacija i orijentacija zaposlenih;
- Trening i obrazovanje zaposlenih;
- Ocenjivanje performansi zaposlenih;
- Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih;
- Zdravlje i bezbednost zaposlenih;
- Upravljanje karijerom.

12. Da li imate organizacionu šemu u hotelu tj. prikaz skeleta trenutnog stanja organizacione strukture?

ANALIZA POSLA

13. Po vama šta podrazumeva analiza posla?

14. Koji je cilj dizajniranja posla?

15. Koji faktori utiču na dizajniranje posla?

16. Po vašem mišljenju koja je razlika između analize posla i dizajniranja posla?

17. Kako vršite proces analize posla?

18. Koje su najčešće komponente opisa posla?

19. Da li za određeno radno mesto dajete detaljan opis posla ili načelan? *Zašto?*

- Detaljan opis posla. (Podrazumeva označavanje svih poslova i radnih zadataka radnog mesta, od najsloženijih do najjednostavnijih);
- Načelan opis posla. (Podrazumeva opisivanje osnovnih, tj. ključnih poslova radnog mesta, bez ulaženja u njihovo detaljno objašnjavanje).

20. Da li vršite i ko vrši proveru specifikacije posla?

21. Na koji način i od koga dobijate informacije o datom poslu?

22. Koje metode za analizu posla koristite? *Zašto?*

- Opservacija. (Predstavlja metod gde menadžer, analitičar posla ili inženjer posmatraju pojedinca koji izvršava posao i hvataju beleške kako bi opisali zadatke i dužnosti koje se izvršavaju). *Da li se koristite: Tip uzrokovanja rada ili Tip dnevnik rada?*
- Intervjuisanje. (Predstavlja metod gde menadžer ili neko drugo lice zaduženo za intervjuisanje razgovara sa radnikom koji izvršava posao i njegovim supervizorom). *Da li koristite: Strukturiran; Polustrukturiran ili Nestrukturiran; Individuala ili Grupni?*
- Upitnici. (Najpre se razvija upitnik, koji se posle daje menadžerima i zaposlenima da ga popune. Upitnik se sastoji iz dobro definisanih pitanja, zatvorenog i otvorenog tipa, značajnih za posao koji se analizira). *Prednosti?(niski troškovi)*

- Specijalizovane metode za analizu. Su metode na bazi upitnika, i postoji nekoliko formi: *Upitnik za analizu pozicije*; *Funkcionalna analiza posla*; *Upravljačka analiza posla*.
23. Koji se problemi javljaju u procesu analize posla?
24. Šta biste vi promenili da biste poboljšali proces analize posla?
25. Da li možete da mi date internu dokumentaciju hotela „Zlatnik”? (npr. opis i specifikaciju posla i dr.)

PLANIRANJE LJUDSKIM RESURSIMA

26. Na koji način vršite planiranje ljudskim resursima i koji su ciljevi?
27. Koji faktori iz okruženja (po vama) najviše utiču na snabdevanje ljudi?
- Sastav radne snage i struktura rada;
 - Uticaj vlade;
 - Ekonomski uticaji;
 - Geografski;
 - Konkurentski uticaji.
28. Kako predviđate tražnju za ljudskim resursima i na koji period (*zbog čega*)?
- Matematičkim putem ili
 - Na osnovu procene (procene menadžera ili eksperata; analiza trendova; tehnike izučavanja rada; predviđanje potrebnih veština i kompetentnosti).
 - Kratkoročni period (6 meseci - jedna godina);
 - Srednjoročni ili
 - Dugoročni period.
29. Kako (procenjujete) predviđanje ponude za ljudskim resursima tj snabdevanje?
- Eksterno snabdevanje;
 - Interno snabdevanje. *Da li imate mapu zamene?*
30. Na koji način usklađujete ponudu i tražnju? *Da li imate programe za rešavanje deficita i suficita?*
31. Koji je vaš plan ljudskih resursa (strategije i ciljevi)?
32. Da li vršite praćenje, evaluaciju i korigovanje plana?
33. Šta biste vi promenili kako biste poboljšali proces planiranja ljudskih resursa?

REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

34. Da li više praktikujete interno ili eksterno regrutovanje ljudi? *Zbog čega?*
35. Koje su prednosti a koje mane internog i eksternog regrutovanja?
36. Kakav je kod vas proces regrutovanja?
- Kontinualno regrutovanje. (Predstavlja kada je poslodavac kontinualno prisutan na tržištu regruta).
 - Intezivno regrutovanje. (Predstavlja snažnu kampanju organizacije sa ciljem zapošljavanja određenog broja kandidata u kratkom vremenskom periodu).
37. Ukoliko radite interno regrutovanje, koje metode koristite? *Zbog čega?*
- Interno oglašavanje (preko oglasne table, putem radio stanice, posredstvom posebnih biltena, putem računara, preko telefona i sl.);
 - Unapređenje i transferi zaposlenih;
 - Preporuke i predlozi službe za ljudske resurse ili šefa odeljenja;
 - Prijatelji i rodbina zaposlenih;

- Rekrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata.
- 38.** Ukoliko radite eksterno regrutovanje, koje metode koristite i zbog čega?
- Eksterno oglašavanje (dnevna i nedeljna štampa, specijalizirani časopisi, radio i televizija, internet, direktna pošta, bilbordi, posebni priručnici, promotivni materijal i sl.);
 - Agencijsko posredovanje (državne agencije, privatne agencije, firme koje se bave zapošljavanjem profesionalaca i agencije za privremenu pomoć);
 - Obrazovne institucije;
 - Direktno prijave zainteresovanih kandidata;
 - Ostali izvori i načini regrutovanja (stručne prakse, stručni skupovi i konferencije, simpozijumi, kongresi i sl).
- 39.** Da li se posle regrutovanja vršite evaluaciju procesa regrutovanja?
- 40.** Da li analizirate snagu i slabosti organizacije u procesu regrutovanja?
- 41.** Šta biste vi promenili da biste poboljšali proces regrutovanja?

SELEKTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

- 42.** Na koji način vršite selekciju ljudskih resursa tj. objasnite tok procesa selekcije?
- 43.** Ko sve učestvuje u selekciji kandidata?
- 44.** Da li selekciju kadra vršite prema individualnim razlikama (sposobnosti, osobine ličnosti i kompetencije)?
- 45.** Koje metode i instrumente koristite za selekciju? *I zbog čega?*
- Standardne. (Konvencionalne - prijava na oglas, biografija kandidata, diplome, preporuke, intervjui, probni rad i sl.).
 - Alternativne. (Nekonvencionalne - poligrafska ispitivanja, grafološka ispitivanja, testiranja na drogu, astroloija i sl.).
- 46.** Prijava za posao. Da li imate standardni prijavni obrazac? *Šta sadrži? Pored osnovnih podataka da li tražite i dodatne informacije o kandidatima, njihovim sposobnostima i kvalitetima i njihovom ponašanju?*
- 47.** Radna biografija. Da li imate standardizovani biografski upitnik? *Šta sadrži? Da li tražite verifikaciju i dokaze pre i nakon zapošljavanja?*
- 48.** Preporuke. Da li smatrate da je pouzdanost preporuka na niskom nivou?
- 49.** Šta biste vi promenili što se tiče standardnih izvora informacija o kandidatima, da bi ste poboljšali proces selekcije i tačnost informacija?
- 50.** Testiranje kandidata. Koje testove koristite i zašto?
- Psihološki testovi:
 - Individualni ili
 - Grupni testovi.
 - Verbalni ili
 - Neverbalni.
 - Testovi sposobnosti (testovi inteligencije, testovi specifičnih sposobnosti, testovi kreativnosti, testovi mehaničkih sposobnosti i testovi senzornih i psihomotornih sposobnosti);
 - Testovi ličnosti;

- Testovi znanja i veština;
- Testovi interesovanja.
- Testovi vezani za posao:
 - Testovi uzoraka posla;
 - Testovi sposobnosti sticanja veština;
 - Probni rad.

51. Koje testove ne koristite a po vašem mišljenju bi unapredili proces selekcije?

52. Validnost testa. Kako povećati validnost testa?

53. Koji su ciljevi intervjuisanja?

54. Od čega i od koga zavisi validnost intervjua?

55. Ko vrši proces intervjuisanja?

56. Koje intervjue koristite? *Zašto?*

- Intervju prema obliku tj. tehničkim karakteristikama:
 - Nestruktuirane;
 - Struktuirane ili
 - Polustruktuirane.
- Prema broju učesnika:
 - Individualni;
 - Sekvencijalni;
 - Panel-intervju ili
 - Grupni intervju.
- Prema osnovnom principu:
 - Preliminarni;
 - Dijagnostički ili
 - Prijemni intervju.
- Prema strategiji intervjuisanja:
 - Stresni intervju,
 - Situacioni intervju,
 - Nedirektivni intervju ili
 - Intervju opisa ponašanja

57. Da li imate neke strategije prilikom intervjuisanja?

- Strategija iskrenosti i prijateljstva;
- Strategija prijatno - neprijatno;

- Strategija rešavanja problema;
 - Strategija ponašanja;
 - Strategija stresa.
58. Koje tehnike ispitivanja koristite?
- Dobra pitanja (neka pitanja obezbeđuju bolje odovore od drugih, otvorena pitanja su ona na koja se ne može dati odgovor DA ili NE),
 - Loša pitanja (prosta uobičajna pitanja, pitanja koja usmeravaju odgovor, neprimerena pitanja, pitanja sa očiglednim odgovorom, pitanja koja nisu povezana sa poslom)
 - Neverbalna komunikacija.
59. Kakvi se problemi javljaju prilikom intervjuisanja?
60. Koji faktori utiču na rezultate intervjua?
61. Po vašem mišljenju šta bi trebalo uraditi da bi intervju bio uspešan i koje su pretpostavke za poboljšanje istog?
62. Da li koristite nekonvencionalne metode selekcije kandidata ili neke druge metode?
- Nekonvencionalne metode: poligrafsko ispitivanje, testovi poštenja, testiranje na upotrebu droge, grafologija i astrologija.
 - Neke dr. metode: ponuda posla, provera zdravstvenog stanja kandidata, evaluacija.
63. Ko je odgovoran za rezultate selekcije?
64. Šta biste vi promenili da biste poboljšali proces selekcije?
65. Da li možete da mi date internu dokumentaciju hotela „Zlatnik”? (npr. anketni list i dr.)

SOCIJALIZACIJA I ORIJENTACIJA ZAPOSLENIH

66. Da li praktikujete proces socijalizacije novozaposlenih da bi se oni što pre uklopili u poslovnu sredinu? *Zbog čega?*
67. Koji su ciljevi socijalizacije?
68. Koji se problemi javljaju između novozaposlenog i organizacije?
69. Da li imate sistem socijalizacije i orijentacije?
70. Kako vršite orijentaciju tj. osposobljavanje novozaposlenih za samostalni rad? *Oblici?*
- Grupni ili
 - Individualni.
 - Formalni ili
 - Neformalni.
71. Ko je odgovoran za socijalizaciju i orijentaciju zaposlenih?
72. Šta bi trebalo promeniti što se tiče socijalizacije i orijentacije da bi se novozaposleni još bolje uklopio u poslovnu sredinu?

TRENING I OBRAZOVANJE ZAPOSLENIH

73. Da li vršite trening i obrazovanje zaposlenih u hotelu?
74. Da li poslodavac odvaja sredstva po potrebi ili godišnje? *Da li zaposleni pored vremena investiraju i novac?*
75. Ko donosi odluku o potrebi za treningom?
76. Da li imate sistem treninga?
- Faza procene (analizu organizacije, analizu zadataka i anлізу pojedinaca.);
 - Faza implementacije;
 - Faza evaluacije (ocene).
77. Koji su ciljevi treninga?
78. Koje vrste treninga koristite i ko ih sprovodi?

- Trening na radnom mestu (obavljaju i menadžeri i zaposleni), metode su:
 - Individualne instrukcije;
 - Rotacija posla (obavljanje različitih poslova);
 - Stručna praksa;
 - Pripravnički staž (upoznavanje novozaposlenih sa poslovanjem i specifičnostima organizacije);
 - Mentorstvo (obučavanje novih radnika kroz pružanje podrške u razvoju karijere i psihološke podrške);
 - Kooperativni trening (studentska praksa i stručna praksa).
 - Van organizacije:
 - Predavanja;
 - Audiovizuelne tehnike;
 - Programirano učenje;
 - Učenje uz pomoć kompjutera;
 - Konferencije i rasprave;
 - Metod slučajeva;
 - Obučavanje u simuliranim radnim uslovima.
 - Kombinovano.
- 79.** Kako vršite izbor metode treninga zaposlenih?
- 80.** Vrednovanje uspešnosti treninga (evaluacija i ocena treninga)?
- Merenje rezultata nakon treninga;
 - Pre i nakon treninga;
 - Merenje pre i nakon treninga sa kontrolnom grupom.
- 81.** Uloga menadžera tj. šefova odeljenja u podizanju motivacije za učenje i razvoj? *Da li u hotelu razvijate organizacionu kulturu učenja?*
- 82.** Da li je potrebna permanentna edukacija menadžmenta?
- 83.** Da li biste nešto promenili u hotelu što se tiče treninga i obrazovanja zaposlenih?

OCENJIVANJE PERFORMANSI ZAPOSLENIH

- 84.** Da li pratite i ocenjujete performanse zaposlenih? *Koji su ciljevi praćenja radne uspešnosti?*
- 85.** Koji su vaši parametri pri ocenjivanju? *Koji je predmet ocenivanja radne uspešnosti?*
- 86.** Na koji način ocenjujete performanse zaposlenih? *Kakav je vaš postupak ocenjivanja?*
- 87.** Da li nakon ocenjivanja vršite pojedinačne razgovore sa zaposlenima u vezi sa ocenama njihovog rada? *Na koji način zaposlenima pružate povratne informacije?*

- 88.** Da li ocenjivanje vršite na godišnjem nivou ili polugodišnjem nivou? *Zbog čega?*
89. Koje metode koristite za ocenjivanje performansi zaposlenih? *Zbog čega? Prednosti i mane po vašem mišljenju?*

- Metode za ocenjivanje po kategorijama (skala procene može biti grafička i verbalna deskriptivna skala, čeka liste mogu biti liste slobodnog izbora i liste prisilnog izbora);
 - Komparativne metode (obično rangiranje, metod poređenja u parovima i grupno rangiranje);
 - Narativne metode (kritičan događaj, opis tj esej, pregled područja);
 - Specijalne metode (ocenjivanje ponašanja, upravljanje putem ciljeva MBO).
- 90.** Od kojih faktora zavisi izbor metoda procene performansi?
91. Ko može da procenjuje radnu uspešnost?
92. Koji se problemi javljaju u ocenjivanju performansi?
93. Koje su mere po vašem mišljenju potrebne za poboljšanje procene performansi?
94. Da li nakon procene performansi razgovarate o radnoj uspešnosti?
95. Da li biste nešto promenili u hotelu što se tiče ocenjivanja performansi zaposlenih?
96. Da li možete da mi date internu dokumentaciju hotela „Zlatnik”? (npr. anketu koju popunjavaju gosti po želji i dr.)

NAGRAĐIVANJE I MOTIVISANJE ZAPOSLENIH

- 97.** Da li koristite materijalne ili nematerijalne nagrade i stimulacije? *Zbog čega?*
98. Koji su vaši ciljevi nagrađivanja?
99. Što se tiče materijalnih nagrada i stimulacija, da li koristite direktnu tj. (finansijsku - plate, zarade) ili indirektnu vrstu? *Zbog čega?*
- Direktna materijalna nagrada (plate, zarade, stimulacije, naknade za inovacije, naknade za proširenje znanja i fleksibilnost)..
 - Indirektna materijalna nagrada (stipendije, školarine, studijska putovanja, specijalizacije, plaćeno odsustvo s posla i slobodni dani, službeni automobile, menadžerske beneficije).
- 100.** Na koji način utvrđujete individualne zarade?
101. Kako vršite procenu posla, da li koristite meki metod? *I koji se ciljevi ostvaruju?*
- Relativni značaj posla;
 - Veštine potrebne za njegovo obavljanje;
 - Težina obavljanja posla u poređenju sa drugim poslovima.
 - Bodovni metod. (Se primenjuje tako što se za svaki posao daju određeni bodovi za one karakteristike koje su zajedničke za sve poslove, a koje se mogu upoređivati);
 - Hay metod. (Se koristi za procenu menadžerskih i stručnih poslova, a zasniva se na proceni: veština, znanja i sposobnosti, stepena neophodnog analiziranja i kreiranja posla i stepena odgovornosti i značaja koji posao ima za organizaciju).
- 102.** Nakon procene posla kako uspostavljate strukturu zarada (zarada za svaki posao)?
- Spoljašnja jednakost. (Visina zarada u organizaciji odgovara zaradama u okruženju za iste poslove);
 - Unutrašnja jednakost. (Zarada za različite poslove odgovara njihovoj relativnoj vrednosti);

- Individualna jednakost. (Visina individualne zarade jednaka je individualnom doprinosu i uspešnosti).

103. Da li svoje programe nagrađivanja vezujete za radnu uspešnost? *Koje su karakteristike tog programa?*

104. Koji se problemi najčešće javljaju u procesu nagrađivanja?

105. Da li težite kompromisu između grupnog i individualnog nagrađivanja?

106. Koje grupne sisteme stimulacije koristite? *Zbog čega?*

- Sistemi učešća zaposlenih u dobiti;
- Sistemi učešća zaposlenih u profitu;
- Sistemi učešća zaposlenih u svojini.

107. Koje indirektno materijalne kompenzacije (beneficije) koristite?

- Beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje;
- Beneficije u vezi odsustva s posla (godišnji odmor, porodijsko odsustvo, plaćeno odsustvo, odsustvo za vreme praznika i sl.);
- Ostale beneficije:
 - U beneficije kojima se podiže kvalitet rada i života spadaju: stipendije, profesionalna odeća, prevoz do posla, korišćenje službenog automobila, rekreacija i sl.
 - U beneficije koje se odnose na posredne privilegije i olakšice spadaju: posebno zdravstveno osiguranje, odmori, pogodnosti na ostvarivanje prava u vezi sa penzionim osiguranjem.

108. Da li imate menadžerske kompenzacije? *I kakav je sistem nagrađivanja?*

- Osnovna zarada;
- Godišnje novčane nagrade;
- Dugoročne stimulacije;
- Posebne beneficije (životno osiguranje, rezidencije, posluga, automobili, beskamatni krediti, klupska članarina za elitne svetske klubove, godišnji lekarski pregledi i sl.).

109. Koje nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanosti koristite?

- Adekvatno dizajniranje posla, *Da li imate?*
 - Specijalistički pristup. (Se oslanja na *Taylor*-ovu filozofiju, odnosno na potrebi visoke podele rada i na uskoj specijalizaciji, tj. da svaki radnik ima tačno određen zadatak).
 - Motivacioni pristup: rotacije posla ili proširivanje posla.
- Demonstriranje poželjnog stila menadžmenta (tradicionalni model menadžmenta, model međuljudskih odnosa i model ljudskih resursa odnosno ljudskih potencijala).
- Participacija zaposlenih (participacija u odlučivanju, participacija u uvođenju promena, participacija u rešavanju problema, participacija u postavljanju ciljeva).
- Upravljanje pomoću ciljeva (MBO) (postavljanje ciljeva, organizacioni ciljevi, sektorski ciljevi, individualni ciljevi, izrada planova akcije, praćenje napretka, analiza

napretka, korektivna akcija, ocena rezultata i uspešnosti ostvarivanja ciljeva, povratna informacija – nagrađivanje).

- Fleksibilni oblici radnog vremena (fleksibilno radno mesto (kuća-posao), fleksibilna radna godina i uslovno slobodno vreme).
 - Ostale nematerijalne kompezacije i strategije motivisanja (priznavanje uspeha (pohvale, zahvalnost), povratne informacije o radu, odgovarajuća organizaciona kultura i samomotivisanje).
- 110.** Šta biste promenili što se tiče nagrađivanja zaposlenih, da bi bili još uspešniji na poslu?

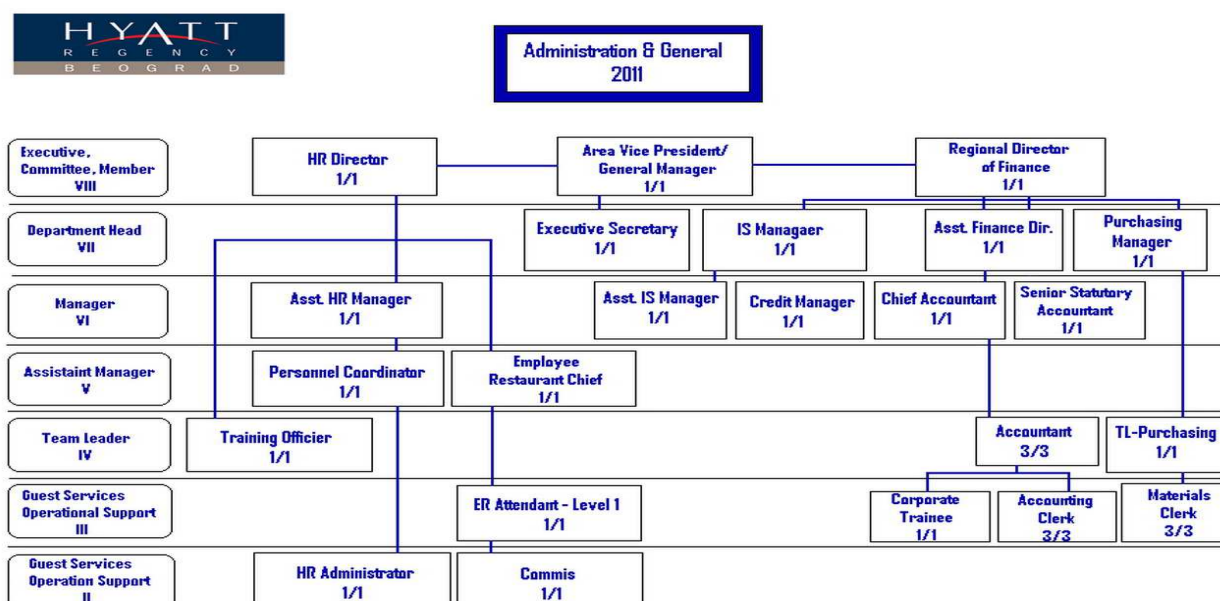
UPRAVLJANJE KARIJEROM, DEGRADACIJA I OTPUŠTANJE ZAPOSLENIH

- 111.** Koja je uloga organizacije u planiranju i razvoju karijere? *Na koji način upravljate karijerom zaposlenih?*
- 112.** Koja je uloga menadžera (šefova odeljenja) u planiranju i razvoju karijere?
- 113.** Koja je uloga pojedinca u planiranju i razvoju karijere?
- 114.** Koje su karakteristike potrebne za menadžersku karijeru?
- 115.** Koji su najčešći razlozi za degradaciju i otpuštanje zaposlenih?
- 116.** Jel možete da mi kažete neki primer koji se desio u hotelu što se tiče degradacije i otpuštanja zaposlenog?
- 117.** Da li posle planskog otpuštanja radnika, on dobija određeni novčani iznos u vidu otpremnine? *Da li preuzimate brigu o zaposlenom tako što mu pronalazite posao u drugoj organizaciji koja bi ga preuzela?*
- 118.** Šta biste vi promenili da biste poboljšali proces upravljanje karijerom zaposlenih?

6.3. Hotel Hyatt Regency – Beograd

Hotel Hyatt Regency – Beograd Pozicioniran je na Novom Beograd i predstavlja jedan od najlepših i najluksuznijih beogradskih hotela. U svojoj ponudi ima 302 komforne i dobro opremljene sobe različitog tipa: standardna, twin, executive, junior kao i Diplomatski i Predsednički apartman. Veličina standardne sobe je 38 kvadrata, sa maksimalnim smeštajem za 3 osobe.

U Beogradu medju pet hotela koji su kategorizacije pet zvezdica, Hyatt je vodeći po kvalitetu usluge i smeštajnim kapacitetima. Ono što predstavlja snagu Hyatt hotela jeste njegov brend, tako da se pre svega reklamira brend, a retko pojedinačni proizvodi koje ovaj brend nudi. Uz jačinu brenda na svetskom nivou snagu Hyatt hotela čini i njegov rezervacioni sistem Reserve. Kao takav on se prilično lako etablirao i u našem lokalnom okruženju i postao sinonim za kvalitetnu uslugu, smeštaj, kao i sinonim za sjaj i glamur. Danas je on jedan od najluksuznijih hotela u Beogradu. Nalazi se u poslovnom delu Novog Beograda, u blizini svih najvažnijih kongresnih centara, kao i Beogradske arene. Brend Hyatt Regency, najstariji je u lancu Hyatt hotela. Ovaj tip hotela svojim gostima omogućuje da se osećaju dobro bez obzira da li je motiv njihovog putovanja, odnosno boravka u hotelu, posao, odmor ili neka vrsta proslave. Hyatt Regency hoteli imaju od 200 do 2000 soba i nalaze se u urbanim delovima grada, predgradjima, aerodromima o mestima za odmor širom sveta. Prosečan Hyatt Regency pruža adekvatan prostor i svu potrebnu opremu za poslovne susrete, a proporcionalno broju soba kojim raspolaže ili vezano za potrebe tržišta na kom se hotel nalazi. Ovaj tip hotela pre svega namenjen je poslovnim ljudima koji kao deo korporativne grupe traže opuštenu atmosferu u kojoj mogu da obavljaju poslovne aktivnosti. Svaki Hyatt Regency hotel ima po jednu kafeteriju, kao što je Tea House u Beogradu i u idealnoj varijanti dva restorana, jedan u kome se služi doručak, ručak i večera i drugi koji je otvoren samo u večernjim satima kao što je bila Focaccia u Beogradu. Ukoliko postoje oba restorana, svaki ima svog šefa kuhinje i međusobno se razlikuju po enterijeru. Hyatt Regency hotel ima oko 300 soba, zapošljava između 280 i 300 ljudi.¹⁰⁴



¹⁰⁴ Interna dokumentacija hotela Hyatt Regency Beograd, <http://kongresnitureizam.com/templejti/hyatt.php?id=943>

Slika 8. Organizaciona šema hotela Hyatt¹⁰⁵

Kada je reč o organizacionoj strukturi u hotelima se pre svega vrši podela na sektore. Sektori predstavljaju organizacione jedinice u okviru kojih su organizacione službe na najvišem nivou. Oni se formiraju prema prirodi i karakteristikama pojedinih službi. Grupa radnih mesta na kojima se obavljaju poslovi čiji je rezultat izvršenje određenog zadatka naziva se služba. Službe se formiraju prema: sličnosti između poslova i funkcionalnim odnosima između zadataka. Organizaciona struktura jednog hotela ne mora da odgovara drugom hotelu i obrnuto. Podela na sektore predstavlja grupisanje sličnih i logički povezanih radnih aktivnosti u sektore. U tom cilju, menadžeri izrađuju organizacionu šemu, na kojoj se jasno vidi kako je posao podeljen. Dakle, podela na sektore, rezultat je odluke menadžera da se određene radne aktivnosti, pošto se podele na poslovne zadatke, povežu u grupe sličnih poslovnih zadataka. Jasno je da unutar organizacije postoji velika raznolikost poslovnih zadataka, pa i sektora, a poslovni zadaci i sektori razlikuju se u pojedinim preduzećima turističke privrede.

Hotel Hyatt Regency Beograd odlikuje postojanje linijskih menadžera koji upravljaju radom zaposlenih. Njihov zadatak je da sve raspoložive potencijale aktiviraju, mobilišu i usredsrede ka ostvarivanju organizacionih ciljeva kao i pojedinačnih ciljeva zaposlenih. Zadaci šefova odeljenja u Hyatt-u su:¹⁰⁶

- Da postave jasne ciljeve i da svojim veštinama na pavi način prenesu svoja očekivanja podređenima
- Da prepoznaju zalaganje zaposlenih i da im pomažu da prevaziđu svoje slabosti
- Da su predvodnici
- Da razumeju svoje podređene i njihove poslovne aktivnosti
- Da imaju sposobnost da se prilagode promenljivom okruženju

Šefovi odeljenja žele da izvuku najbolje iz ljudi sa kojima raspolažu. Njihov cilj je sinergija. Opšti cilj upravljanja ljudskim resursima jeste ostvarivanje uspeha kroz zaposlene. Na operativnom nivou hotela najbitnija je produktivnost zaposlenih, kvalitet i usluga. To sve utiče na ostvarivanje konkurentske prednosti. Iz organizacione šeme hotela se vidi:

- Koja odeljenja postoje u organizaciji hotela
- Ko je zadužen za koje odeljenje
- Ko je kome odgovoran
- Omogućava svakom zaposlenom da shvati kakva je njegova pozicija i mesto u organizaciji

Osnovne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima u hotelu Hyatt su:¹⁰⁷

- Analiza posla (opis i specifikacija posla)
- Planiranje ljudskih resursa
- Rekrutovanje ljudskih resursa
- Selektovanje ljudskih resursa
- Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

¹⁰⁵ Izvor: interna dokumentacija hotela Hyatt

¹⁰⁶ Izvor: interna dokumentacija hotela Hyatt

¹⁰⁷ Izvor: interna dokumentacija hotela Hyatt

- Trening i obrazovanje zaposlenih kako bi unapredili svoje veštine i znanja
- Ocenjivanje (posmatranje i praćenje) radnih performansi zaposlenih
- Nagradjivanje i motivisanje zaposlenih putem materijalnih i nematerijalnih kompenzacija
- Zdravlje i bezbednost zaposlenih
- Upravljanje karijerom
- Degradacija
- Otpuštanje zaposlenih

Trendovi koji najviše utiču na organizaciju ljudskih resursa su:¹⁰⁸

- Ubrzan razvoj tehnologije
- Zaoštavanje konkurencije na turističkom tržištu
- Visok stepen elastičnosti tražnje i povećanje zahteva potrošača
- Stalno preispitivanje menjanje i prilagođavanje organizacije tržištu i potrošačima

Ugostiteljstvo je veoma kompleksna grana privrede. Problemi se mogu javiti:

- U samoj organizaciji zbog nedostataka u upravljenju ljudskim resursima (loša regrutacija, nejasnost usluge i konflikt interesa)
- U pogledu uloge potrošača u isporuci usluge (kada potrošači ne saradjuju na pravi način, kad ne shvataju ili ne znaju koja je njihova uloga i odgovornost, kada međusobno vrše negativan uticaj)

Cilj svakog šefa odeljenja je da prilikom regrutovanja i selekcije odabere pravu osobu za upražnjeno radno mesto. Da se u toku tih procesa daju tačne, precizne i jasne informacije kandidatu o organizaciji i uslovima rada. Da uvede novozaposlenog u radnu sredinu i da mu na pravi način prenese svoja očekivanja. Kako ne bi došlo do gore navedenih problema u samoj organizaciji kao i do velike fluktuacije radnika u hotelu. Samim tim on takodje osposobljava zaposlenog kako da rešava tj. neutrališe probleme koji se mogu javiti u odnosima sa potrošačima. Zatim zbog stalnih promena u eksternom i internom okruženju neophodan je konstantni trening i razvoj zaposlenih. Šefovi odeljenja posmatraju, prate rad i napredak svojih podređenih kako bi im pomogli da unaprede i izgrade svoje karijere. Samim tim se povećava radna motivacija i utvrđuje plan budućeg razvoja zaposlenih. Svoje programe nagradjivanja vezuju za radnu uspešnost. U hotelu se koriste nematerijalne i materijalne kompenzacije. Da bi ljudi dali svoj maksimum i bili zadovoljni poslom, a zadovoljni zaposleni utiču i na zadovoljstvo potrošača, bitno je imati odgovarajući sistem nagradjivanja. Nisu bitne samo materijalne nagrade, već i pohvale, priznanja, kao i da zaposleni budu informisani o tome kako rade svoj posao. Ključne komponente politike ljudskih resursa u hotelu Hyatt su:¹⁰⁹

- Pravilna regrutacija kadrova
- Trening – razvoj zaposlenih

¹⁰⁸ Izvor: interna dokumentacija hotela Hyatt preuzeto iz ULJR Hyatt Regency Beograd, Andre Mutic Beograd 2012

¹⁰⁹ Izvor: interna dokumentacija hotela Hyatt preuzeto iz ULJR Hyatt Regency Beograd, Andre Mutic Beograd 2012

- Tehnička podrška i motivacija

6.3.1. Aktivnosti upravljanja ljudskih resursa u Hotelu Hyatt

Ostvarivanje konkurentne prednosti hotela Hyatt iz prizme strateškog upravljanja ljudskim resursima omogućeno je u mnogome internim snagama ovog preduzeća. Interne snage ogledaju se u kompetentnosti unutrašnjih resursa, koji mogu biti: fizički (oprema, geografska pozicija), organizacioni (organizaciona struktura, planiranje, kontrola, koordinacija sistema, odnosi medju grupama) i ljudski (iskustvo veštine, inteligencija zaposlenih)

Sam proces upravljanja ljudskim resursima u većini organizacija obično obuhvata sedam osnovnih aktivnosti.

1. Planiranje ljudskih resursa – predviđa da se potrebe za zaposlenima zadovoljavaju stalno i na adekvatan način
2. Cilj regrutiranja – odgovarajući izbor kandidata za određeni posao, a prema planu ljudskih resursa (oglasi, profesionalni časopisi, agencije, preporuke, itd.)
3. Selekcija – podnošenje referne liste, proveru znanja, intervju i drugo
4. Uvodjenje u radnu sredinu (socijalizacija) – upoznavanje sa organizacijom korporativnom kulturom, poslovima
5. Procena učinka – mali učinak zahteva korektivne mere, a veliki nagrade
6. Obuka i usavršavanje – usmereni na povećanje sposobnosti radnika i priprema za novo radno mesto
7. Zarade bazirane na performansama – unapredjenja, premeštaj, degradiranja i razrešenja. Predstavljaju odraz vrednosti nekog radnika za organizaciju.

6.3.2. Planiranje ljudskih resursa u hotelu Hyatt

Planiranje ljudskih resursa u okviru hotela Hyatt za nadležni menadžment predstavlja veoma kompleksan posao. Planovi se rade na osnovu rezultata prethodne sezone, koja ukoliko se pokazala kao dobra, služi kao dobar uvod za sledeću. Nadležni određenih službi pred početak sezone određuju broj radnika koji im je potreban za nastupajuću sezonu i o tome obaveštavaju generalnog direktora koji daje konačnu odluku o njihovom zapošljavanju.

Kada je reč o planiranju resursa iz prizme prethodno navedenih faza može se uočiti da se eksterni faktori koji utiču na proces planiranja u ovom hotelu ogledaju se kroz sledeće elemente:

- Što se tiče postojećih uslova i očekivanja u pogledu uslova poslovanja, bitno je istaći da je turizam u zadnje vreme jedna od privrednih grana sa prioritetom razvoja u Srbiji.
- Primena asvremenih informacionih tehnologija je prisutna kroz uvodjenje aplikativnih softvera u svim sektorima hotela i saradnjom sa svetskim rezervacionim sistemima.
- Hyatt se po svojoj ponudi izdvaja od ostalih hotela u svakom smislu, naročito paletom širokog spektra usluga počev od modernog spa centra, bazena, teretana sa personalizovanim treninzima do biznis centra i elektronskog sefa u svakoj sobi.

- Izražena je dosta velika nezaposlenost a među nezaposlenim stanovništvom je veliki procenat mladih. Na lokalnom tržištu rada, istražen je disbalans ponude i tražnje za radnom snagom.
- Zakonom je regulisan položaj radnika, zaposlenih u okviru jednog ugostiteljsko-turističkog centra.

6.3.3. Ciljevi regrutovanja ljudskih resursa u hotelu Hyatt

Proces regrutovanja u hotelu Hyatt se započinje kada šef nekog odeljenja saopštava valsniku hotela da je potrebno popuniti neko radno mesto. Tada šef odeljenja detaljno pregleda opis i specifikacije posla tako da ima uvid i jasnije informacije o dužnostima posla i specifičnim kvalifikacijama koje je poželjno da ima kandidat. Nakon toga počinje sa procesom regrutovanja. U hotelu Hyatt regrutovanje ljudskih resursa se vrši: interno (često je povezano sa unapredjenjem zaposlenih u organizaciji) i eksterno (kako bi se popunila slobodna mesta). Koji način će se primenjivati zavisi prvenstveno od ljudskih potencijala kojima organizacija raspolaže, procene šefa odeljenja i vrste odgovornosti posla. Ukoliko vrše interno regrutovanje, ne koriste interno oglašavanje preko oglasne table , putem računara ili telefona već usmenim putem. Primenuju sledeće metode:¹¹⁰

- Unapredjenje i transfer zaposlenih
- Preporuke i predloge šefova odeljenja
- Regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata

Ukoliko vrše eksterno regrutovanje, primenuju sledeće metode:

- Eksterno oglašavanje putem štampe i interneta
- Agencijsko posredovanje (državne agencije)
- Direktna prijave zainteresovanih kandidata

Osnovni cilj regrutovanja je da se uz najmanje troškove obezbede kvalifikacioni kandidati koji će uspešno obavljati posao i ostati u organizaciji. Posle regrutovanja vrše evaluaciju procesa. Evaluacija predstavlja analizu okončanog procesaregrutovanja. Pod tom analizom se podrazumevaju troškovi sredstava koji su upotremljeni u procesu regrutovanja. Takodje se analiziraju snage i slabosti organizacije u procesu regrutovanja. Analiza obuhvata oblasti kao što su : reputacija organizacije, plate, radni uslovi, važnost posla, obuka i sl. Sve to upoređuju sa konkurentima i učiniće sve da imidz organizacije bude bolji u odnosu na konkurenciju.

6.3.4. Selekcija kandidata u hotelu Hyatt

U slekciji kandidata koji konkurišu za određeno mesto u hotelu Hyatt učestvuju rukovodioci odeljenja, direktor službe za kadrovska pitanja. Prilikom izbora odgovarajućeg kandidata, velika pažnja se poklanja obrazovanju, iskustvu i eventualnim specijalnim

¹¹⁰ Izvor: interna dokumentacija hotela Hyatt

veštinama koje bi kandidatu bile neophodne za obavljanje određenog posla. Pitanja koja se postavljaju kandidatima uglavnom su opšta, tiču se njihove struke, iskustava, dakle uobičajena su. Preporuke se uglavnom uvažavaju a dokumentacija se u većini slučajeva proverava. Koriste se standardne metode i instrumenti za selekciju kandidata (to su ustvari konvencionalne metode – prijava za posao, biografija kandidata, diplome, preporuke, intervjui, zdravstveni pregledi, probni rad i sl.) Koriste se standardizovani prijavni obrazac tj. anketni list.

U hotelu Hyatt takodje se koriste i polustrukturirani intervjui, koji podrazumeva delimično planiranje pitanja o kojima će se govoriti i delimično omogućavanje intervjui da po svom nahodjenju postavlja određena pitanja. Intervju se vrši individualno. U toku selekcije vrši se dijagnostički intervjui (karakteriše detaljan razgovor s kandidatom, usmeren ka utvrđivanju njegove stručnosti i drugih kvaliteta i njegove kompatibilnosti sa zahtevima posla i organizacijom) a po potrebi i dodatni intervjui. Ciljevi intervjuisanja su: prikupljanje informacija o kandidatu, informisanje kandidata o poslu i organizaciji, utvrđivanje sposobnosti kandidata.¹¹¹

Najčešće korišćene metode selekcije su:¹¹²

- Formulari
- Testovi
- Intervju
- Provera biografije i preporuke
- Fizički pregled

U procesu selekcije pored šefa odeljenja (koji rukovodi poslovima za koji se traži nova osoba) ponekad učestvuju zaposleni koji će raditi sa zaposlenim kandidatom. U Hyatt-u za rezultate selekcije kandidata odgovoran je menadžer odeljenja.

¹¹¹ Interna dokumentacija hotela Hyatt Regency Beograd

¹¹² Mašić B.(2009), str. 210-211 (u cilju teorijskog objašnjenja i razrade procesa selekcije u ljudskim resursima)

Prezime, Ime _____

Dan, mesec, godina rođenja _____

Mesto i opština rođenja _____

Matični broj i broj lične karte _____

Adresa i broj telefona _____

Zanimanje i školska sprema _____

Dosadašnje kretanje u službi _____

Znanje jezika _____

Poslovi za koje se prijavljujete _____

Pušač _____ DA _____ NE _____

Dana, _____ Potpis _____

HYATT
REGENCY
BEOGRAD

Slika 9. Anketni list hotela Hyatt Regency Beograd¹¹³

6.3.5. Socijalizacija u hotelu Hyatt

Još tokom selekcije u hotelu Hyatt kandidati se upoznaju sa organizacijom i uslovima rada zatim se vrši proces socijalizacije i orijentacije osoba koje su na probnom radu kao i novozaposlenih. Osposobljavanje za samostalni rad vrše individualno i to usmenim putem. Koriste se neformalni oblik orijentacije, on predstavlja rutinske, neprogramirane i neformalizovane forme orijentacije. Proces u kojem se novo lice uvodi u posao i detaljno upoznaje sa organizacijom, uslovima rada, pravilima ponašanja, ljudima sa kojima će raditi, sadržajem organizacione kulture i klime, pravilima, obavezama i odgovornostima. Još tokom selekcije u hotelu Hyatt kandidati se upoznaju organizacijom i uslovima rada, zatim se vrši proces socijalizacije i orijentacije odoba koje su na probnom radu kao i novozaposlenih.¹¹⁴ Socijalizacija podrazumeva pružanje tri tipa informacija:¹¹⁵

1. Opšti podaci o svakodnevnom rutinskim poslovima

¹¹³ Interna dokumentacija hotela Hyatt Regency Beograd

¹¹⁴ Interna dokumentacija hotela Hyatt Regency Beograd

¹¹⁵ Čerović S. (2009), str. 348 (u cilju detaljnije razrade socijalizacije kao instrumenta ljudskih resursa)

2. Upoznavanje sa istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije
3. Detaljna prezentacija politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima

U zavisnosti od toga koliko je uspešan proces socijalizacije, novozaposleni će moći efektivnije i efikasnije da obavlja svoj posao. Zato se firme opredeljuju za različite načine socijalizacije:¹¹⁶

- Formalni oblici: Velike firme će se odlučiti za formalne programe koji podrazumevaju jasne, unapred definisane i formalizovane programe i aktivnosti uvođenja novozaposlenog lica u posao. Formalni oblici su gotovo obavezni u slučaju socijalizacije i orijentacije menadžera i drugih stručnih kadrova.
- Neformalni oblici: Manjim firmama više odgovara neformalni vid socijalizacije koji podrazumeva rutinske, neprogramirane i neformalizovane forme orijentacije. Neformalni oblici orijentacije su aktuelni u slučaju popunjavanja jednostavnih i manje odgovornih poslova.

U procesu socijalizacije i orijentacije najvažniju ulogu imaju šef odeljenja i zaposleni. Oni omogućavaju da se kod novozaposlenog stvori osećaj pripadnosti i važnosti. Obezbeđuju mu potrebne informacijeshodno negovoj integraciji u organizaciji. Upoznaju ga sa organizacionom kulturom tj. sa nezvaničnim informacijama kao što su: kodeks oblačenja, praksa u vezi sa ručkom i sl. Daju mu informacije u vezi sa politikom i radnim pravilima organizacije. Uključivanje novog radnika u posao mora biti praćeno i analizirano i to: kako napreduje i kakvi su mu rezultati. Dok proces traje, šef odeljenja održava pojačanu komunikaciju sa njim i ukazuje mu na uspehe i neuspehe. Uspehe podstiče i ohrabruje, a prema neuspesima je veoma oprezan i tolerantan da se radnik ne bi razočarao i izgubio samopouzdanje. Odgovornost za rezultate u najvećoj meri snosi šef odeljenja koji rukovodi radom novozaposlenog. Period prećenja traje više meseci, a to zavisi od prirode posla, težine, složenosti i odgovornosti posla koje ta osoba obavlja. Ako su rezultati analize rada loši to znači da je selekcija bila loša i obrnuto, jer samo dobri rezultati mogu biti potvrda uspešnog odabira kandidata.¹¹⁷

6.3.6. Obuka i usavršavanje u hotelu Hyatt

U hotelu Hyatt obuka se sprovodi na radnom mestu. Obavljaju ga šefovi odeljenja i zaposleni. Izbor metode treninga zaposlenih zavisi od prirode posla. Metode koje se najviše koriste su individualne instrukcije i rotacija posla (obavljanje različitih poslova). Evaluacija se može primenjivati u različitim vremenskim periodima. Rezultati se mere i porede i posle treninga. Plan orijentacije ili socijalizacije novim radnicima pruža podatke potrebne za obavljanje poslova i za adaptaciju na uslove koje vladaju u organizaciji. U hotelu Hyatt svi šefovi smatraju da svako zalaganje nadređenih u motivisanju polaznika kao i radnika u cilju

¹¹⁶ Mašić B. (2009), str. 261 (u cilju detaljnije razrade socijalizacije kao instrumenta ljudskih resursa)

¹¹⁷ Izvor: Interna dokumentacija hotela Hyatt

poboljšanja sopstvene uspešnosti, veštine i prilagodljivosti (a sve to u vidu treninga), ostvaruje ciljeve ne samo zaposlenih već i same organizacije¹¹⁸

Novi radnici moraju da nauče nove veštine. Pošto je njihova motivisanost uglavnom velika, relativno lako se upoznaju sa veštinama i ponašanjem koje se od njih očekuju na radnom mestu. Potreba dalje obuke ovakvih radnika nije nimalo lak posao, a i kada se utvrdi program obuke dešava se da radnik ne želi da promeni ustaljeni način obavljanja posla. Menadžeri i radnici imaju koristi od programa obuke usavršavanja, ali se obim zasupljenosti razlikuje i zavisi od određenog položaja radnika. Programi obuke su usredsređeni na održavanje i poboljšanje rezultata na sadašnjem radnom mestu, dok su programi za usavršavanje predviđeni da razvijaju veštine za budući posao. Oblici obuke i obrazovanja mogu biti interni i eksterni.¹¹⁹

Različite su metode obuke koje se mogu primenjivati u jednom turističko-ugostiteljskom preduzeću kao što je hotel. Koja će se metoda odabrati zavisi od mnogo faktora: novca koje preduzeće izdvaja za ovakvu vrstu učenja, razvijenosti tehnologije, zavisi i od samih polaznika (da li su u pitanju zaposleni ili menadžment) od cilja koji se želi postići ovom obukom. Obuke prema metodi neki autori dele na dve kategorije:

1. Informacioni metodi koji se baziraju na jednosmernoj komunikaciji, kada se polaznicima samo transmituju informacije iz određene oblasti znanja
2. Eksperimentalni metodi koji se baziraju na permanentnoj interakciji instruktora i polaznika (obuka na ranom mestu, instruktaža uz korišćenje računara, obuka na simulatorima, studije slučaja, analize, vežbe senzitivnosti)

Talas novih trendova u turizmu uslovio je menadžment hotela Hyatt da preorijentiše i svoje zaposlene, usvajajući neka nova znanja, nove tehnologije i način komunikacije u hotelijerstvu i ugostiteljstvu. Za to je osim nove tehnologije poslovanja i organizacije bilo potrebno i uložiti u kadrovsko osposobljavanje. Svo finansijsko ulaganje postaje neisplativo ukoliko zaposleni ne umeju da rade sa aparatima ili ne umeju da odreaguju u određenim situacijama. Takodje, obuka je bila neophodna za sam menadžment, naročito pri izradi novih savremenih biznis planova. Osavremenilo je i olakšalo odvijanje radnih operacijau znatnoj meri, uvođenje softvera gde su skoro svi sektori umreženi. Naravno, to je zahtevalo određena nova znanja za koja su zaposleni u tim sektorima morali da se obučavaju određen period.¹²⁰

Organizacija hotela Hyatt prilagođava se stalnim promenama u okruženju, a zaposleni se prilagođavaju čestim promenama zahteva radnog mesta u uslovima u kojima rade. Za obuku i usavršavanje zaposlenih koriste sledeće metode:¹²¹

- Obuka na samom radnom mestu
- Zamena (rotacija) radnog mesta
- Menorisanje i obučavanje zaposlenog
- Predavanja (stručnjaci iz organizacije drže predavanja)
- Učenje kroz rad

Za uspešne šefove odeljenja je veoma bitno da imaju dobro formalno obrazovanje. Medjutim u današnjem vremenu velikih promena, pogotovo na naučno-tehnološkom planu, osnovna znanja gube korak sa vremenom. Stoga je potrebno permanentno inovirati znanja šefova odeljenja, obogaćivajući ih novim iskustvima. Ssamim tim smatraju da svako zalaganje nadređenih u motivisanju polaznika kao i radnika da poboljšaju svoju uspešnost,

¹¹⁸ Izvor: Interna dokumentacija hotela Hyatt

¹¹⁹ Čačić K. (2010) Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, str. 254-255

¹²⁰ Izvor: Interna dokumentacija hotela Hyatt

¹²¹ Izvor: Interna dokumentacija hotela Hyatt

veštine, prilagodljivost promenljivom okruženju (a sve to u vidu treninga), ostvaruje ciljeve ne samo zaposlenih već i same organizacije.¹²²

6.3.7. Ocenjivanje performansi (procena učinka) u hotelu Hyatt

Procena performansi zahteva neposredno poznavanje i direktno posmatranje radnog ponašanja. U ulozi procenjivača radne uspešnosti mogu se javiti: vlasnik hotela, šef odeljenja, saradnici – kolege, podređeni, osoba koju treba oceniti i naravno potrošači tj. klijenti. U Hyatt hotelu, u svakoj sobi na stolu se ostavlja anketa koju popunjavaju gosti po želji. Ovom anketom organizacija prikuplja značajne informacije o njenom sadržaju, uslugama zaposlenima i njihovom ophodjenju, motive dolaska gosta i dr. Tako da pregledanjem i analizom ovih anketa organizacija može da ustanovi koje su promene i aktivnosti neophodne za uskladjivanje ponude i usluge zahtevima potrošača, kako bi ostvarili što veću njihovu satisfakciju. Takođe im, ankete, omogućavaju da imaju uvid u procenu učinka pojedinaca od strane korisnika usluge. Visok učinak zaslužuje nagrade (povišice, stimulacije ili unapređenje), mali učinak može da zahteva korektivne mere (dodatna obuka, degradiranje ili razrešenje)

U hotelu Hyatt, praćenjem i usmeravanjem performansi zaposlenih povećava se motivacija za rad i utvrđuje se plan budućeg razvoja zaposlenih. Osnovni cilj praćenja radne uspešnosti je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strateških ciljeva. Procena uspešnosti služi za donošenje kvalitetnih odluka u vezi sa nagrađivanjem. Prilikom posmatranja zaposlenih koji izvršavaju posao i praćenja njihove radne uspešnosti, uzima se u obzir: kvalitet, poznavanje posla, odnos prema radu, rukovodiocima, kolegama, klijentima, pouzdanost, odgovornost i sposobnost. Pružanje povratne informacije zaposlenima radi se usmenim putem i to individualno. U ovom procesu ključnu ulogu ima šef odeljenja i njegove sposobnosti komuniciranja, savetovanja i podsticanja na povećanje i unapređenje radne uspešnosti i ukupnog razvoja. Zaposleni žele da dobiju informacije o svom radu kako bi znali šta treba da preduzmu na povećanju svojih znanja i sposobnosti. Proces posmatranja zaposlenih i praćenje njihove radne uspešnosti vrši se svakodnevno. Razgovor tj. povratne informacije zaposlenima o njihovom radu, pružaju se po potrebi ili na zahtev radnika. Nakon procene performansi šefovi odeljenja i vlasnika hotela razgovaraju o radnoj uspešnosti. Razgovor između njih je usmeren na postizanje zajedničkih ciljeva i interesa.¹²³

6.3.8. Motivacija zaposlenih u hotelu Hyatt

U hotelu Hyatt nagrađivanje se vrši u cilju privlačenja dobrih kandidata, ostanka kvalitetnih zaposlenih, motivacije zaposlenih i ispunjenja zakonske norme. Individualne zarade utvrđuju se prema proceni posla. Poslovi se istražuju na bazi sledećih karakteristika: relativni značaj i stepen odgovornosti posla, veštine potrebne za njihovo obavljanje, težina obavljanja posla u poredjenju sa drugim poslovima. Procenom posla ostvaruju se brojni ciljevi, kao što su: utvrđivanje strukture zarada, utvrđivanje relativne vrednosti svakog posla, otklanjanje mogućih nejednakosti u plaćanju istog posla, mogućnost upoređivanja zarade za različite poslove, identifikovanje zadataka i odgovornosti za svaki posao,

¹²² Izvor: Interna dokumentacija hotela Hyatt preuzeto iz Diplomski rad, Upravljanje ljudskim resursima u hotelu „Hyatt“ Jelena Rosić 2011

¹²³ Izvor: Interna dokumentacija hotela Hyatt preuzeto iz Diplomski rad, Upravljanje ljudskim resursima u hotelu „Hyatt“ Jelena Rosić 2011

defeinisanje kriterijuma za utvrđivanje zarada za novi posao, obezbedjivanje osnove za pregovaranje o zaradama i plaćanja vezanog za radnu uspešnost i dr. Nakon procene posla, da bi uspostavili strukturu zarada razmatraju se tri tipa jednakosti (visina zarada u organizaciji odgovara zaradama u okruženju za iste poslove), unutrašnja jednakost (zarada za različite poslove odgovara njihovoj relativnoj vrednosti), individualna jednakost (visina individualne zarade jednaka je individualnom doprinosu i uspešnosti). Svoje programe nagrađivanja u hotelu Hyatt vezuju za radnu uspešnost. Karakteristike tog procesa su: usmerenost na utvrđivanje individualnih razlika u radnoj uspešnosti koje izražavaju razlike u sposobnostima i motivaciji, dobijanje informacija o individualnoj uspešnosti od šefova odeljenja, politika povezivanja zarada sa rezultatima procene uspešnosti i sl. Nematerijalne kompenzacije i strategije motivisanosti koje koriste su: motivacioni pristup, demonstriranje poželjnog stila menadžmenta, participacija zaposlenih, delimično upravljanje pomoću ciljeva MBO i ostale nematerijalne kompenzacije (priznavanje uspeha tj. pohvale, zahvalnost, povratne informacije o radu, odgovarajuća organizaciona kultura i samomotivisanje).¹²⁴



Slika 10. Logo Hyatt

¹²⁴ Izvor: Interna dokumentacija hotela Hyatt preuzeto iz Diplomski rad, Upravljanje ljudskim resursima u hotelu „Hyatt“ Jelena Rosić 2011

Zaključak

Upravljanje ljudskim resursima objedinjuje poslove i zadatke vezane za ljude, regrutovanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Poslovanje hotelskog preduzeća ne može se zamisliti bez ljudskih resursa. Oni kreiraju proizvode i usluge, kontrolišu kvalitet, plasiraju usluge, upravljaju finansijskim sredstvima preduzeća i utvrđuju ciljeve organizacije kao i strategiju kako ih dostići. Bez odgovarajuće obrazovanih, obučanih i eketivnih zaposlenih jedan hotel bi teško uspevao da uspešno ostvari sve svoje postavljene ciljeve.

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja delokrug menadzmenta koji je davno zaživeo u svetu naročito u okviru poznatih svetskih kompanija. Svaki hoteliski lanci su pored programa briga za goste razvili i svojevrzne programe briga za zaposlene koji su se pokazivali veoma uspešnim obzirom da su zaposleni pored materijalne stimulacije nematerijalno motivisani, što je u mnogo čemu uticalo na rezultate. Ovakvi trendovi su tek u povoju na domaćem prostoru, te se o nekim uspešnim iskustvima još uvek ne može govoriti. Menadzeri ljudskih resursa moraju biti upoznati sa strategijom i politikom organizacije u kojoj rade, jer je ona osnov za razradjivanje kadrovske strategije i planova. Sa druge strane uloga ULjR službe i njenih menadzera je ključna kad je reč o strategiji kompanije, dugoročno. Zato njena uloga nije ista kao nekadašnje kadrovske službe, već kao njen prirodni nastavak. S obzirom na to da su kroz pola master rada na temu upravljanja ljudskim rsursima detaljno opisani hoteli Holiday-Inn, Hyatt Regency i Zlatnik iz cele priče možemo zaključiti da u Srbiji raste svest o značaju planskim upravljanjem ljudskim resursima, pa je ULjR menadzer jedno od popularnijih zanimanja u Srbiji tako da svaka ozbiljna i moderna kompanija posebno ulaže u ovaj sektor.

Polazeći od osnovne pretpostavke da su ljudski resursi najznačajniji resurs organizacije što ukazuje na važnosti efikasnog upravljanja njima u cilju ostvarivanja, kako organizacionih tako i individualnih ciljeva i interesa, analizirana je relevantna literatura eminentnih domaćih i stranih autora. Saznanja do kojih se došlo i koja su analizirana u ovom radu, potvrđuju da upravo ljudi sa njihovim znanjem, veštinama i sposobnostima i razvojnim potencijalimapredstavljaju najznačajniji resurs organizacije i faktor njene konkurentske sposobnosti i prednosti na tržištu, a samim tim i faktor uspeha. Kao relevantni primeri upravljanja ljudskim resursima, u ovom radu su predstavljeni i izanalizirani hoteli visoke kategorije u Beogradu, hoteli Holiday-Inn, Hyatt Regency i Zlatnik.

Daljom analizom u ovom radu, utvrđeno je da strategija razvoja ljudskih resursa u hotelu Holiday-Inn nije usmerena samo prema aktuelnim i kratkoročno utvrđenim potrebama, već je razvijena kratkoročna i dugoročna perspektiva putem integrisanja razvoja ljudskih resursa u ovu hotelsku organizaciju. Holiday-Inn želi da opstane i napreduje u savremenim uslovima poslovanja koje karakterišu stalne i brze promene, stoga konstantno ulaže u obrazovanje i razvoj svojih zaposlenih što se da primetiti da ima je odeljenje ljudskih resursa na zavidnom nivou. Menadzment hotela Holiday-Inn je prilikom planiranja imao zadatak da predvidi broj radnih mesta i izvršilaca koji će na najefikasniji način ispuniti zadatke postavljene od strane izvršnog menadzmenta, a koji se tiču sveukupne strategije i ciljeva kompanije. Shodno tome, zadatak funkcije za ljudske resurse u hotelu, kao i nosioca funkcije upravljanja ljudskih resursa (Gordane Maksimović), ali i menadzera svih nivoa struktura hotela jeste da kreiraju takvu organizacionu kulturu i radno okruženje koji podržavaju i motivišu zaposlene na konstantno usavršavanje, ali i na želju da stečeno znanje stave u funkciju ostvarivanja poslovne uspešnosti i ciljeva ovog hotelskog preduzeća. Tokom skoro dvogodišnjeg poslovanja (jer je hotel relativno nov) može se reći da Holiday-Inn uspešno posluje, prema predviđanjima stručnjaka i više od predviđenog nivoa. Trenutno zaposleni doprinose uspešnom poslovanju ovog hotela, što znači da je izvršena dobr selekcija prilikom

zapošljavanja. Vizija ovog hotelskog preduzeća je da će se, u vremenu koje dolazi, znanje postati ključni resurs i faktor koji će da pravi razliku između uspešnih i neuspešnih.

Što se tiče hotela Hyatt Regency, i ljudskih resursa koji funkcionišu unutar hotela je da se regrutovanje ljudskih resursa vrši interno i eksterno. Metode internog regrutovanja su : unapredjenje i transfer zaposlenih, a metode eksternog regrutovanja su: eksterno oglašavanje putem štampe i interneta. Ovaj hotel je svojim dosadašnjim radnom i zalaganjem, uspeo da se pozicionira na tržištu kao moderan hotel koji prati savremene trendove. Zaposleni u ovom hotelu se odlikuju svim neophodnim osobinama preduzetljivošću, komunikativnošću, ljubazni su i uslužni. U poslednjih par godina hotel Hyatt Regency, na čelu sa menadžmentom uspeo je da u svoje poslovanje inkorporira evropski trend koji je naime neuobičajan za naše prostore u cilju da privuče visokoplatežnu klijentelu. To je podrazumevalo angažovanje mlađeg kadra određenog obrazovanja, koji će moći da podrži postavljene nove trendove i programe. Hotel Hyatt je svakako zaslužan za unapredjenje turističke usluge Beograda i podizanje profitabilnosti turističke delatnosti. U hotelu Hyatt uspešno se obavljaju sve aktivnosti upravljanja ljudskim resursima kao što su analiza posla, planiranje, regrutovanje, selektovanje, socijalizacija i orijentacija, trening i obrazovanje zaposlenih, ocenjivanje performansi zaposlenih, i motivacija. Pre svega to je hotel visoke kategorije i zahvaljujući odeljenju za ljudske resurse koje se vrlo uspešno brine o svojim zaposlenima koji su prezadovoljni svojim poslom i koji zbog toga uspevaju da svakom gostu ispune svaku želju, hotel Hyatt je najbolje svedoči da će se gost koji tek prvi put u hotelu ipak ponovo vratiti u isti hotel. Tome doprinosi prvenstveno njegova njegova ekskluzivnost, kao i dobra saobraćajna pristupačnost. Kao što možete uočiti kroz prethodno navedeno da je fundamentalni cilj hotela Hyatt da ima proizvode i uslugu visokog kvaliteta koji će da stvore najpre zadovoljnu a zatim i lojalnu klijentelu. Ono po čemu se kompanije i hoteli razlikuju su sami radnici: njihovo ponašanje prema klijentima, brzina reagovanja, način na koji se rešavaju problematične situacije, motivisanost i usmerenost prema ostvarivanju ciljeva. Ljudski resursi hotel Hyatt su jedini deo organizacije koju konkurenti ne mogu kopirati i samim tim i osnova za Hyatt-ovu prednost u odnosu na ostale.

Cilj hotela „Zlatnik“, da ima proizvode i uslugu visokog kvaliteta koji će da stvore najpre zadovoljne, a zatim i lojalne potrošače. Zatim uspešnu organizaciju sa visokim profitom i visokim stepenom motivisanosti radnika. Tradicionalni izvori uspeha su: proizvodi i tehnologije, pristup finansijskim izvorima itd. Oni omogućavaju konkurentsku prednost ali u manjoj meri nego što je to bilo pre 20 godina. Kad se uporede konkurentski hoteli možemo uočiti, da se razlike smanjuju: ugostiteljski proizvodi su vrlo slični; razlika u funkcionalnosti ako i postoji vrlo brzo nestaje; i izgled prodajnih i uslužnih prostora sve je sličniji. Ono po čemu se kompanije i hoteli zapravo razlikuju su sami radnici: njihovo ponašanje prema klijentima, brzina reagovanja, način na koji rešavaju problematične situacije, motivisanost i usmerenost prema ostvarenju ciljeva, sposobnost učenja itd. Ljudski resursi su jedini deo organizacije koji konkurenti ne mogu kopirati i samim tim se stvara jedinstvena pozicija na tržištu.

Literatura

1. S. Čerović, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd 2011
2. B. Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd 2008
3. Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž. i Cvetkovski, T. (2004) Menadžment ljudskih resursa, Megatrend Univerzitet, Beograd
4. Bernardin, R., Human Resource Management: An Experiental Approach, 3rd ed., McGraw Hill
5. Casio; W.F., Human Resource Management, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2003,
6. Štangl-Šušnjar, G. i Zimanji, V. (2005) Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Subotica
7. Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
8. Harman, C., Brelade, S., Knowledge Management ant the Role of HR, Prentice-Hall, 2000.
9. Barjaktarović D., Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
10. Avlijaš R., Preduzetništvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
11. .Torrington D., Hall L., Taylor S., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Beograd,2004.
12. Breaugh, J., Employee Recruitment: Science and Practice, South-Western Publishing, 1992.
13. Đorđević-Boljanović J., Menadžment znanja, Data Status, Beograd, 2009.
14. Tomašević V., Profesionalni razvoj i poslovne veštine,Univerzitet Singidunum,Beograd, 2007.
15. Njeguš A. (2010), Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd
16. Vesić D. (2009), Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima - motivacija, stafing i mobing, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
17. Vujović S. (2005), Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija, Univerzitet Braća Karić, Beograd
18. Dessler G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, 2007
19. Čačić K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
20. Ratković Rade, Hotelski menadžment, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar, 2006.
21. Čerović S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
22. Garvey, B., Williamson, B., Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativitiz and the Corporate Curriculum. Harlow, UK: Financial Time, Prentice-Hall, 2002.
23. Stefanović V., Blagojević S. (2009) Menadžment ljudskih resursa u turizmu, Prirodno - matematički fakultet, Novi Sad
24. Tucaković M., Značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu, lično izdanje autora dostupno ubiblioteci Univerziteta Singidunum pod šifrom: SI 5247
25. Krneta D., Marjanović Z., "Mogućnost integracije metodoloških pristupa razvoja informacionog sistema iimplementacije ERP rešenja", stručni rad, Infoteh-Jahorina, mart 2011. godine, Vol.10, Ref.E-I-7

Web literatura

www.singipedia.com (nov 2011-maj2012)
<http://www.informatika.buzdo.com/> (nov 2011-maj2012)
<http://www.esri.com> (nov 2011-maj2012)
<http://www.esnips.com/> (nov 2011-maj2012)
<http://master.crnarupa.singidunum.ac.rs/2010-2011/> (nov 2011-maj2012)
<http://www.belexpocentar.rs/holiday-inn-beograd-belexpocentar>
<http://kongresniturizam.com/templejti/hyatt.php?id=943>
<http://smarttech.com.ua/en/products/smart-hdl/hotelier/modules-and-controllers/gostinichnaya-panel-dlp-s-lcd-ekranom-i-infrakrasnym-priemnikom.html>
<http://www.dallasjones.com>
<http://sr.wikipedia.org/wiki/ERP>
www.usersite.datalab.eu
<http://www.hrdatamanager.com>
<http://www.kcgsap.com>
<http://www.hcm3group.com>
<http://www.absoft.rs>
<http://www.datalab.rs>
<http://www.spectrumdata.co.rs>
<http://www.navexpress.rs>
<http://www.europos.co.rs>

Popis slika, tabela i primera

Slika 1. Savremeni koncepti upravljanja kadrovima kao determinanta uspjeha menadžmenta; Edukacija zaposlenih	9
Slika 2. HR Data Manager – opcije za upravljanje ljudskim resursima	40
Slika 3. Primena talent menadžmenta kroz profil zaposlenog u softverskom rešenju Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources	42
Slika 4. Integrisana softverska rešenja u sklopu Hubie ERP sistema	43
Slika 5. Organizaciona šema hotela Holiday – Inn	44
Slika 6. Diploma o završenom treningu u hotelu Holiday Inn Beograd	53
Slika 7. Anketni list, u hotelu Zlatnik	64
Slika 8. Organizaciona šema hotela Hyatt	81
Slika 9. Anketni list hotela Hyatt	86
Slika 10. Logo hotela Hyatt	90
 Tabela 1. Prednosti i nedostaci internih i eksternih izvora regrutovanja	17
 Primer 1. Intervjua u Hotelu Holiday Inn-Beograd za r.m. šef računovodstva	51
Primer 2. Ocenjivanje zaposlenih u Hotelu Holiday Inn	54
Primer 3. Opisa posla sa specifikacijom izvršilaca u hotelu Zlatnik	61
Primer 4. Anketa koju popunjavaju gosti po želji u hotelu Zlatnik	67