

UNIVERZITET SINGIDUNUM

FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

BEOGRAD

DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

**KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO
PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM
RESURSIMA U TURIZMU**

- master rad -

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Student:

Filip Pejović,

br.indeksa 405265/2010

Beograd, 2012

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

SADRŽAJ

METODOLOGIJA RADA

UVOD

I RAZVOJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

1.1.	<i>Evolucija menadžmenta ljudskih resursa</i>	10
1.2.	<i>Definisanje upravljanja ljudskim resursima</i>	13
1.3.	<i>Savremene tendencije u turizmu značajne za menadžment ljudskih resursa</i>	16

II KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

2.1.	<i>Značaj ljudskih resursa u turizmu</i>	23
2.2.	<i>Specifičnosti ljudskih resursa u preduzećima turističke privrede</i>	24

III STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

3.1.	<i>Analiza posla</i>	32
3.2.	<i>Planiranje ljudskih resursa</i>	32
3.3.	<i>Regrutovanje potencijalnih kandidata</i>	34
3.4.	<i>Selekcija kandidata</i>	36

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

3.5. Obuka i razvoj zaposlenih	38
3.6. Ocenjivanje performansi i nagrađivanje zaposlenih	45

IV INFORMACIONI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

4.1. Elektronski turizam	54
4.2. Turističke destinacije i informacione tehnologije	58
4.3. Informacioni sistemi u hotelijerstvu	62
4.4. Informacioni sistemi kao podrška poslovanja turističkih agencija i organizatora putovanja	66
4.5. Softveri za podršku upravljanju ljudskim resursima	70

V ZNAČAJ INFORMATIČKE PISMENOSTI U TURIZMU

5.1. Tehnološki napredak u turizmu i njegov uticaj na upravljanje ljudskim resursima u turističkim preduzećima	88
5.2. Prednosti upotrebe informacione tehnologije	91
5.3. Pojam i značaj informatičke pismenosti	93
5.4. Informatička pismenost u Srbiji	95
5.5. E-learning	97

ZAKLJUČAK

LITERATURA

METODOLOGIJA RADA

➤ PREDMET ISTRAŽIVANJA

U ovom Master radu se polazi od mesta i uloge ljudskih resursa u turizmu, sa ciljem unapređenja iste, da bi satisfakcija potrošača bila na najvišem mogućem nivou. Analizira se proces upravljanja ljudskim resursima uopšte, a prvenstveno uticaj savremenih trendova na njihov razvoj. Pored toga, razmatra se i značaj informacionih tehnologija u turizmu, a posebno u oblasti upravljanja ljudskim resursima.

➤ STEPEN ISTRAŽENOSTI PROBLEMA

Problem važnosti upravljanja ljudskim resursima u turizmu, savremenih tendencija koje na njih utiču, kao i savremenih informacionih tehnologija u turizmu nije u dovoljnoj meri istražen u praksi, pogotovo u Srbiji, ali se, što je veoma dobro i važno, u novije vreme njemu posvećuje sve veća pažnja.

➤ HIPOTEZA ISTRAŽIVANJA

H1 – Preduzeća u turizmu moraju se orijentisati na upravljanje svojim ljudskim resursima, i posebno na savremene trendove koji utiču na njihov razvoj i oblikovanje, a sve u cilju povećanja kvaliteta svog proizvoda, viših prihoda i satisfakcije svojih klijenata.

H2 – Informacione tehnologije u mnogome utiču na poslovanje preduzeća u turizmu, upravljanje ljudskim resursima u turizmu, ali posredno i na odlučivanje u upravljanje ljudskim resursima u turizmu.

➤ **STRUKTURA ISTRAŽIVANJA**

U radu se polazi od razvoja menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline ali i njegove primene u praksi i savremenih tendencija koje utiču na ovo područje menadžmenta. Zatim se, stavljajući akcenat na ljudske resurse u turizmu, analiziraju i osnovne aktivnosti strategijskog upravljanja ljudskim resursima. Dalje se analiziraju informacioni sistemi u turizmu i hotelijerstvu uopšte, ali i njihova primena u praksi i savremene tendencije od uticaja. U poslednjem delu rada posebna pažnja je posvećena informatičkoj pismenosti u turizmu.

➤ **CILJ ISTRAŽIVANJA**

Cilj istraživanja u ovom Master radu je da se utvrdi kakav uticaj na kvalitet turističkog proizvoda imaju Upravljanje ljudskim resursima u turizmu i savremeni trendovi koji na njih utiču, kao i to kakav uticaj na kvalitet turističkog proizvoda imaju informacione tehnologije u turizmu i savremeni trendovi koji na njih utiču.

➤ **METODE ISTRAŽIVANJA**

Za prikupljanje podataka korišćene su: komparativna, deskriptivna i analitičko-sintetička metoda.

Komparativna metoda omogućava analizu sličnosti i razlika i utvrđivanje uzročno-posledičnih veza između pojedinih pojava, te izvođenje zaključaka o postojećem stanju i tendencijama daljeg razvoja.

Deskriptivna metoda korišćena je za formiranje teorijske osnove istraživanja sa ciljem da se teorijski predstavi predmet istraživanja i time omogući definisanje osnovnih pojmova i utvrde ciljevi i zadaci empirijskog istraživanja. Pri tom su korišćeni različiti izvori dostupnih podataka: stručna literatura, statistički podaci, dokumenti iz oblasti turizma, kao i konkretna primarna i sekundarna istraživanja.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

Analitičko-sintetička metoda podrazumevala je analizu razmatranih pojava u upravljanju ljudskim resursima u turizmu i na osnovu njih donošenje – sintetizovanje zaključaka značajnih za ovo istraživanje.

➤ ZAKLJUČAK

Pored rezimea rezultata istraživanja, ovaj deo rada sadrži i proveru osnovnih hipoteza istraživanja, tj. zaključak o tome da li su one potvrđene ili opovrgnute.

Ključne reči: upravljanje ljudskim resursima, obuka i trening zaposlenih, razvoj karijere, motivacija i nagrađivanje zaposlenih, savremeni trendovi, informacione tehnologije, elektronski turizam, tehnološki napredak, informatička pismenost, e-Learning, softver za podršku upravljanju ljudskim resursima, ...

UVOD

Motiv pisanja mog Master rada na ovu temu je važnost kvaliteta i kontinuiranog unapređivanja ljudskih resursa u turizmu. Moderne kompanije danas svoje zaposlene ističu u prvi plan i govore o njima kao ključnom stvaraocu njihovog budućeg uspeha ili najvećoj vrednosti koju poseduju. Smatra se da današnji savremeni i stručni radnici nisu samo „radna snaga“, oni su „kapital“, produktivan kapital koji će za svoju organizaciju stvoriti dodatnu vrednost. Jer, *svaka kompanija je kvalitetna i uspešna samo onoliko koliko su uspešni i kvalitetni pojedinci u njoj*. Ljudi imaju vodeću ulogu u kreiranju i održavanju konkurentske prednosti jedne organizacije. Jedino visoko obrazovani i na pravi način motivisani zaposleni, koji neprestano uče nove poslovne veštine, biće u mogućnosti da odgovore na izazove koje nameće aktuelno poslovno okruženje.

Upravljanje ljudskim resursima je deo celokupnog sistema upravljanja u organizaciji i obuhvata menadžment odluke, aktivnosti, politike i strategije koje imaju direktan uticaj na zaposlene, njihovo ponašanje, motivaciju, vrednosti, stavove, rezultate, i drugo. Ključno je naći optimalan odnos između obima i strukture zaposlenih i raspoloživih kapaciteta odgovarajućih kategorija i postojeće tržišne razvijenosti. Preduzeće svojim potrošačima treba da obezbedi potreban kvalitet uslužnog programa, a time i profitabilnost sopstvenog poslovanja.

Na razvoj tržišta radne snage u XXI veku će najviše uticati: *tehnološki razvoj, globalizacija i demografski trendovi*. Tehnologija, a pre svega *Internet*, razvija se toliko intenzivno da dolazi do promena u radnim procesima i samoj organizaciji firme, što dalje zahteva visokokvalifikovanu radnu snagu. Porast *e-biznisa*, jačanje delatnosti koje u osnovi imaju pružanje usluga i informacionu tehnologiju i sl. zahtevaju da zaposleni tražene veštine i znanja stiču na specijalizovanim obukama i treninzima. *Globalizacija* podrazumeva širenje poslovanja kompanija na međunarodna tržišta, a time i sve veću mobilnost radne snage. Što se aktuelnih *demografskih trendova* tiče, radna snaga je sve starija, sve je više penzionisanih radnika; sve je veća i raznolikost po pitanju njihove

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

rasne, nacionalne i etničke pripadnosti; sve je više žena koje su zaposlene; kao i onih radnika koji su zaposleni sa nepunim radnim vremenom, vrše poslove po ugovoru, onih koji rade više poslova ili ih obavljaju na određeno vreme. Dobar primer za tu vrstu zapošljavanja su *sezonski* (privremeno zaposleni) *radnici u turizmu*.

Novac koji se uloži u ljudske resurse više se ne smatra troškom, već isplativom investicijom. Prema nekim autorima, funkcija Menadžmenta ljudskim resursima (*Human Resources Management – HRM*), transformiše se u Menadžment ljudskim kapitalom (*Human Capital Management – HCM*). Iz svega navedenog proizilazi da je veoma bitno, da sve one kompanije koje to do sada nisu shvatile i počele da primenjuju, moraju imati u vidu da je *ulaganje u njihove zaposlene prioritetno*, u svakom smislu. Ovde mislimo na stalno praćenje rada zaposlenih, čak i ukazivanje na eventualne greške koje prave u obavljanju svog posla. Samo tako, oni će biti sigurni da je njihov rad i doprinos za kompaniju važan i da njihovi nadređeni o njima vode računa tako što nakon svake obavljene aktivnosti dobiju povratnu informaciju (feedback) o tome koliko su bili uspešni. Upućivanje radnika na raznovrsne obuke, kurseve, eventualne tečajeve stranih jezika, organizovanje treninga u samoj kompaniji sa obučenim predavačima koji eksterno dolaze, itd. je veoma važno, kako zbog toga što će oni tako biti efikasniji i efektivniji u obavljanju svog posla, tako i zbog činjenice da i na taj način postaju motivisaniji za rad jer im se pridaje dodatna važnost. Nagrađivanje zaposlenih raznovrsnim beneficijama, bonusima i stimulacijama, kako materijalne, tako i nematerijalne prirode (ponekad i lepa reč i javna pohvala zaposlenom više znače nego povećanje plate), takođe će uticati na rast produktivnosti kod zaposlenih, a samim tim i na prednost kompanije u odnosu na konkurente na tržištu i ostvarivanje natprosečnog profita.

Kao u svim delatnostima koje se intenzivno razvijaju u XXI veku, pa tako i u turizmu, zaposleni se moraju „negovati“, kako bi ostali lojalni kompaniji i njen uspeh doživljavali kao svoj sopstveni. Savremeni trendovi utiču na celokupno poslovno okruženje u turizmu, pa tako i na ljudske resurse. Ovde mislimo na Internet koji omogućava između ostalog da se rezervacije avio-karata i hotelskih usluga obave direktno, a ne preko turističkih agencija; sve je veći broj transakcija koje se mogu obaviti na određenim

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

automatima ili aparatima, bez potrebe prisustva ljudske radne snage; itd. Sa druge strane, savremeni potrošači su takvi da očekuju izuzetno visok nivo usluge; u suprotnom će promeniti restoran ili hotel u koji redovno dolaze. Zbog toga oni koji ih uslužuju moraju biti profesionalci u svom poslu koji se neprestano usavršavaju. Pomenuti savremeni trendovi koji utiču na ljudske resurse u turizmu moraju se koristiti tako da budu zamajac njihovom prosperitetu, a nikako suprotno!

Pored svega pomenutog, veliki je i uticaj promena u oblasti *informacionih tehnologija u savremenom turizmu* na razvoj međunarodnog turizma uopšte. Poznato je i mnogo puta dokazano da nema zadovoljnog gosta bez kvalitetne i adekvatno pružene usluge, a ove druge neće biti, ako zaposleni u turističkim delatnostima nisu dobro obučeni i svoja znanja ne primenjuju na najbolji mogući način. Stoga su sve brojnije i češće obuke koje organizuju preduzeća u turizmu, kako na nivou pojedinačnih zemalja, tako i globalno posmatrano. Samo povezivanje zaposlenih u turizmu omogućeno je prevashodno postojanjem i funkcionisanjem *savremenih informacionih tehnologija*, koje olakšavaju međusobni kontakt zaposlenih, razmenu iskustava iz svakodnevnog poslovanja, komunikaciju sa gostom pošto je usluga pružena, ali i dostizanje potrebnog nivoa znanja i prakse – stručnosti. Da nema Interneta, mnogi procesi u današnjem pružanju i korišćenju turističkih usluga ne bi mogli ni da se zamisle. Sada je moguće rezervisati izabrano putovanje i po nekoliko meseci unapred na željenom sajtu, bez odlaska u turističku agenciju; biranje tipa sobe ili tačno određenog mesta u avionu od strane klijenta; plaćanje kreditnim karticama preko interneta; ući u sam hotelski kompleks “izdaleka” pomoću određenih savremenih aplikacija, i slično.

Informacione tehnologije se u poslednje vreme razvijaju neverovatnom brzinom, i oni privredni subjekti koji ne budu mogli to da prate, lako mogu da nestanu sa tržišta. Zaposleni u turizmu moraju govoriti engleski i još najmanje jedan strani jezik; treba da poznaju nove tehnologije kako bi svojim klijentima mogli da približe destinaciju, sobu, sadržaje na putovanju na najbolji mogući način, i tako skrate vreme prodaje, tj. prodaju veći broj aranžmana za kraći vremenski period, i tako utiču i na povećanje prihoda svog turističkog preduzeća. Sve su prisutniji termini *elektronske destinacije*, *elektronski avio-*

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

saobraćaj, elektronski organizatori putovanja, što je i logično s obzirom na broj, prisutnost i rasprostranjenost savremenih informacionih tehnologija u turizmu. Izrazito je važno da zaposleni u hotelima, restoranima, turističkim agencijama, avio-kompanijama, itd. budu “*informatički pismeni*”, tj. da ne zaostaju za trendovima na polju informacionih tehnologija, jer ukoliko se eventualno dogodi da su klijenti na tom polju bolje informisani i stručniji od samih radnika u turizmu, može doći do neželjenih i nepotrebnih neprijatnih situacija.

U ovom Master radu će biti reči o razvoju menadžmenta ljudskih resursa, upravljanju i strategijskom upravljanju ljudskim resursima u samom turizmu, savremenim informacionim tehnologijama u turizmu i hotelijerstvu, kao i o informatičkoj pismenosti i njenom značaju u ovoj stalno rastućoj privrednoj grani, sa posebnim osvrtom na e-Learning i stepen informatičke pismenosti u Srbiji koji nije na zavidnom nivou i na čijem se razvoju u budućnosti mora raditi, ako se želi popraviti stepen razvijenosti turizma u našoj zemlji i povećati prihodi koji se od njega ostvaruju. Nadam se da će ovaj rad dati makar mali doprinos tome.

I RAZVOJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

1.1. *Evolucija menadžmenta ljudskih resursa*

Menadžment ljudskih resursa je deo nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji, i koji se tridesetih godina XX veka iz profesije razvio u posebnu naučnu disciplinu. Istovremeno, to je i veoma važna upravljačka funkcija u organizaciji koja je poslednjih godina izložena brojnim izazovima, zbog globalizacije, promena u demografskoj strukturi, veoma brzih tehnoloških promena, itd. Shodno tome, ova naučna oblast se nije razvijala izolovano, nego u širem kontekstu ekonomskog razvoja i industrijskih promena, i predstavlja svojevrsan odgovor na dramatične i stalne promene kojima je industrijalizacija uticala na društvo i rad uopšte. Sa kontrole troškova rada fokus se pomera na shvatanje zaposlenih i njihovih sposobnosti, kao važnog resursa u organizaciji i davanje strateškog značaja i uloge upravljanju upravo tim resursima u organizaciji.

Nastanak menadžmenta ljudskih resursa vezuje se za početak XX veka. Kao profesija nastala je u toku trajanja Prvog Svetskog rata (1915 – 1920. godine). Mnogi poznati američki univerziteti u tom periodu počinju sa organizovanjem specijalizovanih kurseva za obrazovanje ljudi koji su zaposleni na poslovima personalnog menadžmenta. Na razvoj menadžmenta ljudskih resursa najveći uticaj su imali sledeći aspekti:¹

- **Kolektivno pregovaranje**, do kog je došlo zbog intenzivnog sindikalnog organizovanja radnika, u prvo vreme često kroz štrajkove, što je dovelo i do nastanka radnog zakonodavstva;

¹ Bogičević Milikić, B., Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003, str. 1-4.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- **Naučno upravljanje**, koje je podstaklo studije pokreta i vremena, da bi se povećala produktivnost, ali i uvođenje različitih koeficijenata nagrađivanja zaposlenih prema učinku;
- **Industrijska psihologija**, u kojoj je fokus stavljen na značaj analize posla – sposobnosti koje se zahtevaju na određenom radnom mestu, testiranje stavova pojedinaca, a kasnije i na primenu testova inteligencije, testova ličnosti i interesovanja zaposlenih;
- **Teorija međuljudskih odnosa**, koja je pomerila fokus na socijalni aspekt organizacije i važnu ulogu grupa u povećanju produktivnosti;
- **Bihejviorističke nauke**, koje su isticale važnost individualnih karakteristika, potreba, stavova i motivacije, kao što su: socijalna psihologija, teorija organizacije, sociologija i organizaciono ponašanje.

Sve do osamdesetih godina prošlog veka, primaran fokus istraživača je bio na pojedinačnim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa – analizi posla, regrutaciji, selekciji, obuci, ocenjivanju performansi, nagrađivanju, itd. Trendovi u okruženju su, međutim, nametnuli strategijsku, političku, internacionalnu i perspektivu ekonomske korisnosti. Posebnu pažnju su među njima privukli strategijski i internacionalni pristup menadžmentu ljudskih resursa.²

Menadžment ljudskih resursa ili Upravljanje ljudskim resursima, kao naučna disciplina, ima nekoliko važnih karakteristika:³

- *Pragmatičnost* – od početka je nastala kao profesija i ostala u čvrstoj sprezi sa praksom;
- *Multidisciplinarnost* – izrasla je iz drugih disciplina, kao što su: naučno upravljanje, industrijska psihologija, organizaciono ponašanje, socijalna psihologija, itd;

² Isto, str. 1-4.

³ Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., Organizacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009, str. 430.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- *Nepostojanje jedinstvenog konceptualnog okvira (integrativne teorije)* – ovo je rezultat fokusa na pojedinačne aktivnosti, pragmatičnog neteorijskog konteksta nastanka discipline, kao i snažnog oslanjanja na druge naučne discipline.

U razvoju funkcije Upravljanja ljudskim resursima prepoznatljive su 4 osnovne faze, koje se odnose na razvoj ove discipline u SAD, koja se smatra njenom kolevkom. Pod *prvom fazom* se podrazumeva period od nastanka do šezdesetih godina XX veka, i u njoj je fokus bio na formiranju i čuvanju dosijea zaposlenih. Nju karakteriše uvođenje posebne organizacione jedinice koja se bavila poslovima personalnog menadžmenta. U *drugoj fazi* se fokus pomera na povećanje odgovornosti države u oblasti zaposlenosti, te su doneti zakoni o zdravstvenom i penzijskom osiguranju, kao i oni koji su štitili zaposlene od svake vrste diskriminacije na radnom mestu. U ovoj fazi se u okviru odeljenja Upravljanja ljudskim resursima javljaju novi poslovi, a time otvaraju i nova radna mesta: specijalista za obuku i razvoj, specijalista za nagrađivanje, specijalista za radne odnose, itd. *Treća faza* pokriva period sedamdesetih i osamdesetih godina XX veka i nju obeležava pomeranje fokusa na kontrolu troškova i veću efikasnost aktivnosti Upravljanja ljudskim resursima. Poenta je u stalnoj obuci i dokvalifikovanju zaposlenih, alternativnim načinima upravljanja etnički diversifikovanom strukturom zaposlenih i kulturnim razlikama koje postoje među njima. I poslednja, *četvrta faza*, koja je počela 1990-ih godina i još uvek traje, fokus stavlja na ostvarivanje konkurentne prednosti putem zaposlenih. Svi nivoi menadžmenta u organizaciji i stručnjaci u odeljenju ljudskih resursa postaju svojevrsni strateški partneri u kontroli troškova, povećanju konkurentnosti i stvaranju dodatne vrednosti.⁴

Na ulaganje u ljudske resurse, tj. razvoj menadžera u turizmu kao posebne profesije treba gledati kao na investiciju sa visokom i dugoročnom stopom prinosa.⁵

⁴ Bogičević Milikić, B., op. cit, str. 5-16.

⁵ Bakić, O., Marketing u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 30.

1.2. Definisanje upravljanja ljudskim resursima

Menadžment ljudskih resursa je jedna od osnovnih upravljačkih funkcija u organizaciji, jer su njeni nosioci svi nivoi menadžmenta u organizaciji – strateški, srednji i operativni. Na organizacionom nivou, ciljevi Upravljanja ljudskim resursima su prevashodno vezani za *povećanje prosečne produktivnosti, unapređenje kvaliteta radnih uslova u organizaciji, opstanak na tržištu uz pomoć konkurentske prednosti i fleksibilnosti, rast i razvoj organizacije i profitabilnost poslovanja*.

Funkcija Upravljanja ljudskim resursima obuhvata veliki broj različitih aktivnosti koje su usmerene na različite aspekte zaposlenosti u organizaciji. To su sledeće aktivnosti:⁶

- **Analiza i dizajn poslova** – prikupljanje relevantnih informacija o poslovima i definisanje znanja, sposobnosti i veština, koje su potrebne za dizajniranje i obavljanje konkretnih poslova;
- **Planiranje ljudskih resursa** – na osnovu promena u internom i eksternom okruženju se predviđaju potrebe za ljudskim resursima;
- **Regrutovanje kandidata** – kandidati koji su kvalifikovani se pridobijaju u tolikom broju koji će organizaciji omogućiti da odabere najbolje i njima popuni prazna radna mesta;
- **Selekcija kandidata** – vrši se izbor između kandidata koji su prijavljeni za određenu poziciju i odlučuje o zapošljavanju ili odbijanju kandidata;
- **Obuka zaposlenih** – usmerena je na promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima i/ili ponašanju, koje treba da poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom ili nekom povezanom radnom mestu;

⁶ Bogičević Milikić, B., op. cit, str. 5-16.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- **Razvoj zaposlenih** – stvaraju se mogućnosti za učenje da bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju i da bi bili spremni za buduće zahteve posla ili razvoja karijere;
- **Ocenjivanje performansi zaposlenih** – gde se misli na individualni doprinos zaposlenih ostvarenju organizacionih ciljeva u definisanom periodu vremena;
- **Nagrađivanje zaposlenih** – kreiranje sistema direktnih (osnovne plate i zarade bazirane na performansama) i indirektnih zarada zaposlenih (programi zaštite, plaćena odsustva, pogodnosti, itd.);
- **Odnosi sa zaposlenima** – poboljšanje odnosa poslodavac – zaposleni, kroz kolektivno pregovaranje i poštovanje zakonskih propisa u oblasti rada i radnih odnosa; i
- **Zaštita zdravlja i sigurnosti zaposlenih** – unapređenjem uslova rada, programima za smanjenje stresa ili nezgoda na radu, savetovalištima, i sl.

Izdvajanja za sektor ljudskih resursa zavise od delatnosti kompanije (neproizvodne izdvajaju više od proizvodnih organizacija) i veličine kompanije (ako se mere ukupni troškovi, oni rastu sa povećanjem veličine kompanije, a mereno troškovima po zaposlenom, oni opadaju kako se povećava broj zaposlenih u kompaniji). Najvažnije **grupe poslova koje su u nadležnosti sektora ljudskih resursa u kompaniji** su sledeće:⁷

- *Regrutacija i zapošljavanje* – regrutacija, intervjuisanje, testiranje, privremeno zapošljavanje i koordinacija privremeno zaposlenih;
- *Obuka i razvoj* – orijentisanje novozaposlenih, obuka zaposlenih koja se fokusira na poboljšanje performansi i upravljanje performansama, unapređenje produktivnosti, itd;

⁷ Bogićević Milikić, B., op. cit, str. 5-16.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- *Zarade* – administracija zarada, opisi posla, zarade menadžera, stimulacije, ocenjivanje poslova;
- *Beneficije* – osiguranje, administracija korišćenja godišnjih odmora i drugih plaćenih i neplaćenih odsustava, planovi penzionisanja, različiti planovi učešća zaposlenih i menadžera u profitu, raspodeli i/ili kupovini akcija preduzeća, itd;
- *Usluge zaposlenima* – programi pomoći zaposlenima, pomoć prilikom premeštaja zaposlenih ili njihove relokacije u druge objekte, mesta, države, ili sl;
- *Odnosi sa zaposlenima i društvenom zajednicom* – razne publikacije, ispitivanje stavova zaposlenih, odnosi sa sindikatima, poštovanje zakonskih propisa u oblasti rada i radnih odnosa, disciplina zaposlenih, itd;
- *Personalni dosijei* – čuvanje dosijea zaposlenih, informacioni sistem;
- *Zdravlje i bezbednost zaposlenih* – provera zdravstvenog stanja zaposlenih, unapređenje uslova rada, kontrola bezbednosti na radu;
- *Strategijsko planiranje* – internacionalni menadžment ljudskih resursa, planiranje, predviđanje, merđžeri i akvizicije, itd.

Neke od ovih poslova sektor ljudskih resursa obavlja samostalno, a neke (intervjuisanje, održavanje discipline, upravljanje performansama, unapređenje kvaliteta i produktivnosti), obavlja u saradnji sa drugim organizacionom jedinicama preduzeća. Konkretno organizaciono rešenje koje se odnosi na funkciju Upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, će zavisiti od veličine organizacije, karakteristika zaposlenih, industrijskog sektora, sistema vrednosti menadžmenta, kao i od stepena razvijenosti poslova Upravljanja ljudskim resursima. Ako su u pitanju izrazito male organizacije, ne postoji potreba da se poslovi iz ove oblasti izdvajaju u posebnu organizacionu jedinicu, dok se sa povećanjem broja zaposlenih povećava i obim poslova, ali i zahtevi prema funkciji Upravljanja ljudskim resursima u pogledu specijalizovanih znanja, pa je potrebno da se ovi poslovi drugačije organizuju.

1.3. *Savremene tendencije u turizmu značajne za menadžment ljudskim resursima*

Savremeno okruženje u kojem organizacije danas posluju, nameće menadžmentu ljudskih resursa brojne izazove za koje ne postoje gotova rešenja i preporuke. Brze promene osobina tržišta, za koje se očekuje da će se i dalje intenzivirati tokom XXI veka, značajno utiču na promenu strateških ciljeva i prirode problema sa kojima se suočavaju kompanije. Sve to ima značajan uticaj i na zaposlenost, a time i na politike Upravljanja ljudskim resursima u organizaciji.

Savremeni izazovi sa kojima se suočava menadžment ljudskih resursa su sledeći:⁸

- ***Eksplorzija tehnoloških inovacija*** – podrazumeva neverovatan rast broja novih patenata, 3 nova website-a svaka 3 minuta, činjenicu da novi kompjuteri zastarevaju već posle 6 meseci, veliki broj novih fabrika visoke tehnologije, itd;
- ***Globalizacija tržišta i konkurencije*** – odsustvo novih konkurenata, jačanje pritiska za povećanje kvaliteta i produktivnosti, nove šanse, itd;
- ***Deregulacija*** – u bankarstvu, avio-saobraćaju i telekomunikacijama;
- ***Promene demografskih karakteristika*** – povećanje diversifikovanosti, sve veći broj porodica u kojima su oba supružnika zaposlena, jačanje globalnog tržišta rada, usredsređenost na balans između posla i privatnog života, starenje populacije, itd;
- ***Nove političke podele i procesi*** – bivše socijalističke zemlje u tranziciji ka tržišnoj privredi; jačanje Azije i Evropske unije.

Sve ovo dovodi do neizvesnosti, turbulentnih i brzih promena koje podrazumevaju: više izbora za potrošača, merđere, zajednička ulaganja, jačanje kompleksnosti, kratak

⁸ Bogičević Milikić, B., op. cit, str. 17.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

životni ciklus proizvoda, fragmentaciju tržišta, veću neizvesnost za menadžere, rekord u broju neuspelih pokušaja u biznisu, itd. Zbog svega navedenog, kompanije moraju biti brze, fleksibilne i troškovno efikasne; tj. na tržištu će opstati i konkurentsku prednost ostvariti: plitke organizacije; one koje smanjuju broj zaposlenih; brinu o kvalitetu; rade na osamostaljivanju svojih zaposlenih; imaju manje organizacione jedinice; decentralizovane su; orijentisane ka humanom kapitalu; uklanjaju organizacione granice; orijentisane su na timski rad i kroz njega stvaranje dodate vrednosti.

Promene u okruženju imaju neposredne implikacije kako na promene u organizacijama, tako i na promene kod svake individue ponaosob. Od trendova u okruženju koji imaju važne implikacije na menadžment ljudskih resursa, najvažniji su: *ekonomske i tehnološke promene, globalizacija, promene karakteristika radne snage i promena zakonodavstva.*⁹

Ekonomske promene poslednjih godina postavljaju mnoge izazove pred stručnjake za Upravljanje ljudskim resursima. Najvažnije među njima su svakako sledeće: recesija i sporiji privredni rast, povećanje nezaposlenosti, promena privredne strukture u velikom broju zemalja, fokus je sve više na znanju, veći zahtevi koji se odnose na osposobljenost radne snage, promene u oblicima zapošljavanja kroz različite oblike privremenog zapošljavanja, menja se priroda poslova u smislu većih zahteva na samom radnom mestu uz veću fleksibilnost, stavlja se fokus na zadovoljavanje potreba svih interesnih grupa, koristi se koncept liste balansiranih ciljeva u upravljanju ljudskim resursima, stavlja se fokus na kvalitet i usluge potrošačima, dolazi do problema gubitka identiteta zaposlenih sa kompanijom u kojoj rade i značajnih otpuštanja, sve je veći broj imigranata. Procenjuje se da će u SAD do 2012. godine, doći do najvećeg rasta u pogledu novih radnih mesta za stručnjake i one koji rade u sektoru usluga. Upravljanje ljudskim resursima će svakako biti ključan instrument menadžmenta kada se radi o prilagođavanju očekivanim promenama, tako što će privlačiti i zapošljavati potrebne profile, obezbeđivati etičku i društvenu odgovornost kompanija, povećati produktivnost,

⁹ Isto, str. 17-20.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

jačati samostalnost zaposlenih, smanjivati negativne posledice povećanja nesigurnosti zaposlenja, smanjivati verovatnoću da se izgube profili stručnjaka koji su ionako deficitarni, itd.

Kada je reč o **tehnološkim promenama**, koje su se desile poslednjih godina, evidentno je da su one potpuno promenile način komunikacije među ljudima, način i mesto rada, itd. Neverovatno brz razvoj Interneta u poslednjih nekoliko godina verovatno predstavlja jednu od najznačajnijih promena koje su aktuelne u okruženju, a imaju jak uticaj na organizacije i njihove politike Upravljanja ljudskim resursima. Sredinom devedesetih godina prošlog veka izraz „web *ekonomija*“ je još uvek bio nešto novo, dok danas, on predstavlja uobičajenu frazu u poslovnim krugovima. Revolucija Interneta je dovela do značajnih efekata na zaposlenost, među kojima su najvažniji: razvoj komunikacionih sposobnosti i pismenosti zaposlenih, redefinisane mnogih poslova, eliminaciju prepreka na tržištu rada, bolje tretiranje zaposlenih da bi se smanjila verovatnoća da oni napuste organizaciju, širi se praksa *on-line* učenja. itd. Tehnološke promene su dovele i do promena u hijerarhijskim strukturama u smislu manjeg broja nivoa i sve većeg akcenta na timskom radu. Sve ovo će zahtevati i primenu uopštenijeg menadžerskog fokusa u Upravljanju ljudskim resursima, da bi se mogao istovremeno obavljati veći broj različitih aktivnosti.

Jedan od najvećih izazova sa kojim se suočavaju kompanije na početku XXI veka, je svakako i **globalizacija**. Treba naći način da se konkuriše stranim kompanijama, kako na nacionalnom, tako i na stranim tržištima. Proces globalizacije značajno ubrzava i razvoj Interneta, tako da je najveći broj velikih kompanija kroz zajednička ulaganja stvorio internacionalne kompanije, u cilju obavljanja novih biznisa ili obezbeđenja prisustva na stranim tržištima, a bez osnivanja posebne filijale. Određene kompanije sa stranim kompanijama sarađuju na specifičnim projektima, ili izmeštaju proizvodnju u druge zemlje. Ovome je znatno doprinelo i smanjivanje trgovinskih barijera među razvijenim zemljama. Sve intenzivnije povezivanje kompanija širom sveta u internacionalnom smislu, predstavlja važan izazov za funkciju Upravljanja ljudskim resursima. Ona je tu da napravi ravnotežu između potrebe vođenja jedinstvene

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

strategije i politike Upravljanja ljudskim resursima na nivou celine i potrebe prilagođavanja lokalnim obočajima i propisima.

Što se tiče **promene zakonodavstva**, mora se imati u vidu da je jedan od najbitnijih izvora razvoja funkcije Upravljanja ljudskim resursima poslednjih godina, obaveza kompanija da poštuju stroge zakonske propise iz oblasti rada i radnih odnosa. Poslednjih godina promene u oblasti zakonodavstva idu u pravcu prebacivanja jednog dela političkih i socijalnih ciljeva sa države na poslodavce, što se prvenstveno odnosi na poštovanje prava i obezbeđenje potpuno ravnopravnog tretmana nacionalnih manjina i drugih, „osetljivijih“, socijalnih grupa (pripadnici drugih rasa, žene, oboleli od AIDS-a, invalidi, zaposleni stariji od 40 godina, ratni vojni veterani, itd.). Zakonima se često ostvaruju i ciljevi populacione politike: nalaže se poslodavcima da oni plate porodijsko odsustvo, ujednačavaju se zarade za muškarce i žene, i sl. Druge bitne oblasti promene zakonodavstva se odnose na sigurnost i zdravlje zaposlenih, sigurnost zaposlenja, zarade, i sl. Uvođenje socijalne funkcije u organizacije će zahtevati i promene menadžmenta ljudskih resursa u smislu prilagođavanja novim zahtevima.

Promene karakteristika radne snage idu u pravcu većeg stepena diversifikovanosti radno sposobnog stanovništva, i to u 2 dimenzije: 1) primarne (starost, pol, rasa, nacionalna pripadnost, seksualna orijentacija, fizičke sposobnosti) i 2) sekundarne (obrazovanje i prethodno radno iskustvo, bračno stanje, roditeljski status, vojno iskustvo, religiozna uverenja, visina prihoda, geografska lociranost). Možda se najznačajnije promene kada je reč o karakteristikama radne snage ogledaju u povećanju učešća žena u stanovništvu koje je radno sposobno, kao i povećanje prosečne starosti onih koji su zaposleni. Nova radna mesta se neće otvarati usled privrednog rasta, već kao posledica zamene penzionisanih radnika. Na nivou organizacije, najvažnije izazove za funkciju Upravljanja ljudskim resursima predstavljaju sledeći trendovi: potreba da se stekne i održi konkurentna prednost i fleksibilnost, i to kontrolom troškova, kreiranjem diferentnih prednosti u odnosu na konkurenciju i stalnim umapređenjem kvaliteta; potreba za manjim brojem zaposlenih i organizacionim restrukturiranjem, uvođenje radnih timova koji će biti samoupravljački, povećanje decentralizacije, izgradnja jake

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

organizacione kulture, „outsourcing“ (dislociranje) svih aktivnosti koje ne stvaraju dodatnu vrednost, itd. Što se tiče individualnog nivoa, najvažniji izazovi za funkciju Upravljanja ljudskim resursima su sledeći: usklađivanje ljudi i organizacije, etička i društvena odgovornost, povećanje produktivnosti, osamostaljivanje zaposlenih, nesigurnost zaposlenja, gubitak ključnih ljudi koje će preuzeti konkurencija, itd.¹⁰

Jedan od **savremenih trendova**, karakterističan za poslednjih desetak godina je to da su hotelske kompanije ostvarile *značajan rast direktne, tj. online prodaje*. Za nju je trebalo dosta znanja iz oblasti kompjuterske tehnologije i njene primene u praksi. Tržišni uspeh hotelskih preduzeća je stoga direktno vezan za ovu komponentu ljudskih resursa. Izvodi se zaključak da je način na koji su kompanije postizale željeni nivo znanja – obukom već zaposlenih, primanjem novih radnika sa odgovarajućim znanjem i veštinama, itd, bio presudan za njihov opstanak i učešće u tržišnoj utakmici uopšte.¹¹

Jedno od važećih pravila u današnjim preduzećima svih veličina je da kvalitet organizacije proizilazi iz njenih zaposlenih. Za rukovođenje kvalitetom zaposlenih staraju se profesionalci koji se bave rukovođenjem ljudskih resursa.¹² Da bi u potpunosti mogao da odgovori poslovnom okruženju koje je dinamično i promenljivo, u XXI veku Menadžment ljudskih resursa bi trebalo da se bavi: usvajanjem prakse „visokih performansi“ (*HPWP – high-performance work practices*); teži ka fleksibilnoj organizaciji; organizuje svoje poslovne procese kroz timski rad, stalnu obuku i razvijanje novih veština kod zaposlenih; pažljivo bira metode za regrutovanje i selekciju; prati promene koje zahteva globalna ekonomija i kontinuirani tehnološki razvoj; razvija „organizaciju koja uči“, menadžment znanja, liderstvo, itd. U modernoj ekonomiji je postalo relativno lako obezbediti kapital kao osnov dobrih i jasnih ideja, ali je Upravljanje ljudskim

¹⁰ Isto, str. 16-20.

¹¹ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 231.

¹² Tomašević, V., Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 13.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

resursima, koji će te ideje pretvoriti u stvarnost i postići održivu konkurentsku prednost, svakako najvažniji menadžment izazov u XXI veku.¹³

Same karakteristike turističkog tržišta na svoj način određuju obeležja poslovnih operacija koje se obavljaju u turističkim agencijama i turoperatorima. Bitno obeležje ovih aktivnosti je njihov uslužni karakter, što potencira ulogu živog ljudskog rada. Kako je u toku pružanja usluga neophodno prisustvo potrošača, ono podrazumeva istovremenost procesa stvaranja i pružanja usluga, te se mora uspostaviti interpersonalni kontakt kao sastavni deo procesa pružanja usluge. Stoga je uticaj ljudskog faktora na postizanje satisfakcije potrošača, presudan!

Kao jedan od savremenih trendova izdvaja se i potreba uvođenja fleksibilnog radnog vremena, i to zbog: potrebe da se povinuju zahtevima osoblja koji su sa porastom kompetentnosti i sve većom demokratizacijom društva postali sve izraženiji, i iz razloga što uvođenje fleksibilnih oblika radnog vremena ima i motivacionu, a ne samo organizacionu i troškovnu dimenziju.¹⁴

Savremeni turistički menadžer bi trebalo da poseduje sledeće sposobnosti:¹⁵

- **dobro razumevanje turističke delatnosti** (prilika u domaćem i međunarodnom turizmu, posebno u uslovima aktuelnog tržišta koje je sve više globalizovano i regionalizovano);
- **analitičke sposobnosti** (dobro poznavanje produktivnosti i efikasnosti turističkih objekta, ali i preduzeća u celini, posebno analiza finansijskih podataka);
- **kreativnost i odlučnost** (da generiše i uoči nove ideje i solucije; koristi maštovite i inovativne tehnike upravljanja; bude osoba od akcije koja velikom brzinom donosi važne odluke, ali i da upravlja vremenom jer će se kvalitetnije odluke svakako doneti ako je na raspolaganju više vremena);

¹³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 291-292.

¹⁴ Lončarević, R., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006, str. 194.

¹⁵ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 119-121.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- **fleksibilnost** (da može da se prilagodi promenljivim uslovima koji vladaju u okruženju, da se permanentno prilagođava brzim trendovima, sklonostima i stilovima ponašanja savremenih turista; da sa entuzijazmom radi kompletan svoj posao);
- **inicijativnost** (da ima stvaralačke sposobnosti i preduzima originalne akcije; uvažava veliki broj elemenata kada donosi odluke, itd.);
- **liderstvo** (obavlja posao uspešno, uz veliki broj saradnika; inspiriše ostale da mu veruju i da poštuju njegove procene, može da vodi i ubedi svoje direktne saradnike);
- **preduzimljivost** (sposobnost da anticipira događaje i situacije; energičan je u sprovođenju programa i ideja);
- **snošenje rizika** (spreman je da preuzme odgovornost za donete odluke i ostvarene rezultate; spreman je na rizik i po cenu pravljenja neizbežnih grešaka).

II KONCEPT UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

2.1. Značaj ljudskih resursa u turizmu

Zaposleni su na prvom, a gosti na drugom mestu – to je modifikovani stav koji se sreće u savremenoj literaturi i podrazumeva da, u stvari od ljudskih resursa zavise sve osobine usluga koje će se pružiti gostima i dovesti do njihove satisfakcije, ili čak oduševljenja, tj. prevazilaženja njihovih očekivanja, a time i postizanja željenih poslovnih rezultata preduzeća, što bi bio najpoželjniji ishod njihovog poslovanja. **Ljudski kapital**, pored materijalnog, čini imovinu preduzeća, i podrazumeva znanje, iskustvo, sposobnost, kreativnost i inovativnost svakog zaposlenog ponaosob. Stoga je on uslov da organizacija opstane, razvija se i uspe. Stvaranje znanja, osvajanje, čuvanje, podela sa drugima i primena znanja od strane tih resursa u svakodnevnim radnim operacijama i internim i eksternim komunikacijama, je sastavni deo organizacione kulture jednog preduzeća i njegovog strategijskog ponašanja u sticanju konkurentske prednosti na tržištu.¹⁶

U preduzećima turističke privrede postoji *širok raspon kvalifikovanosti*, tj. stepena školske spreme, stručnog obrazovanja i veštine u radu. Stoga je *neophodna tehnička podela rada* da bi se odredili poslovi, tj. radni zadaci koje treba da obavi svaki od članova kolektiva na svom radnom mestu, pri čemu se u isto vreme precizno određuje i potreban stepen njegove kvalifikovanosti. Za hotelska preduzeća, ali i sva ostala koja posluju u ugostiteljskoj privredi, karakterističan je *odnos između najviših i najnižih stepena stručnog obrazovanja i školske spreme*, tj. njihove zastupljenosti u kolektivima. U tom odnosu relativno je skromno učešće onih sa najvišim obrazovanjem, dok je značajno učešće zaposlenih koji nemaju nikakve kvalifikacije ili su sa najnižim stepenom kvalifikovanosti. Takođe, ono što je specifično je da učešće rukovodećeg, uslužnog,

¹⁶ Čačić, K., op. cit., str. 229-249.

proizvodnog, tehničkog i administrativnog osoblja u preduzećima turističke privrede, ne mora da se poklapa sa kvalifikacionom strukturom pojedinaca koji u njegov sastav ulaze; tj. na nekim rukovodećim mestima se ne nalaze uvek zaposleni sa najvišim kvalifikacijama koje takvi poslovi zahtevaju. Ipak, to ne mora biti hendikep za preduzeće. Ako postoje uslovi da se ispolje pojedinačni kvaliteti, svi pojedinci uspešno integrišu u kolektiv, poslovi adekvatno podele i efikasno rukovodi, pravilno vrednuje doprinos pojedinca u obavljanju radnih zadataka, minimiziraju se odstupanja između dve pomenute strukture, a time i eventualni nesporazumi, sukobi ili nezadovoljstva u kolektivu.¹⁷

Naime, menadžeri u turizmu treba da:¹⁸

- analizom tržišta identifikuju potrebe potrošača, očekivanja i odgovore, kao i konkurentsku ponudu i strategije;
- analizom tržišta prepoznaju šanse na tržištu kao i vrste proizvoda/usluga koje će nuditi;
- dizajniraju marketing program, uključujući i odluke o razvoju novog proizvoda/usluge;
- olakšaju samo sprovođenje i permanentno procenjuju uspešnost marketing programa.

2.2. Specifičnosti ljudskih resursa u preduzećima turističke privrede

Formiranje optimalnog kolektiva u hotelskom preduzeću nije jednokratni posao, već predstavlja kontinuelan proces, te zaposleni ne treba da se biraju samo za nove objekte, već i za postojeće, u kojima se kroz adekvatne izmene u kadrovima stalno teži da uspostavi taj optimum. Uslovi rada, nagrađivanje, psihofizičke sposobnosti pojedinca da

¹⁷ Čačić, K., op. cit., str. 229-249.

¹⁸ Živković, R., Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 38.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

obavlja radne operacije koje su veoma interpersonalnog karaktera, i drugi faktori, izazivaju česte fluktuacije zaposlenih u hotelijerstvu i restoraterstvu. Stoga je ovo područje među važnim poslovnim aktivnostima i predmetima odlučivanja u jednom turističkom preduzeću. Na to utiču i drugi važni faktori:¹⁹

- najveći broj usluga se pruža u neposrednom kontaktu sa potrošačima;
- relativno su skromne mogućnosti da se ljudski rad u procesu usluživanja zameni mašinama, aparatima, automatima, ili sl;
- neophodno je da se i pored stalnih fluktuacija zaposlenih, obezbedi i održi konstantno visok nivo kvalitetnog i profesionalnog obavljanja uslužnih operacija; i
- neophodno je da se uslužni program preduzeća tehnološki, organizaciono i tržišno prilagodi dinamičnim i raznovrsnim promenama, kako u okruženju, tako i u željama, zahtevima i preferencijama savremenih potrošača, koji takođe preživljavaju značajne transformacije, kao individue, ali i pod uticajem aktuelnog razvoja privrede uopšteno posmatrano.

Na sastav kolektiva utiču brojni faktori. Hotelska preduzeća se bitno razlikuju u broju zaposlenih, što je posledica *veličine kapaciteta i kapitala kojim raspolažu*. Tako postoje porodična preduzeća, od kojih mnoga imaju samo 1 objekat i po nekoliko zaposlenih, ali i srednja i velika, posebno međunarodno orijentisana hotelska preduzeća. Takođe, faktori koji utiču na Upravljanje ljudskim resursima u hotelskom preduzeću se različito ispoljavaju zavisno od toga *da li se radi o izboru zaposlenih za novi objekat ili poboljšanju i prilagođavanju postojećeg sastava ljudskih resursa tehnološkim, tržišnim i drugim promenama i potrebama preduzeća koje su njima uslovljene*. Za potpuno uhodavanje osoblja i dovođenje svih operacija na potreban nivo u novom objektu, je potrebno duže vreme; u svetu je zastupljen stav da je to period od najmanje 3 godine. U prvim godinama poslovanja novog objekta, izuzetno su značajni *obuka i trening osoblja*,

¹⁹ Čačić, K., op. cit., str. 229-249.

jer su to elementi permanentnog obrazovanja zaposlenih, da bi bio dostignut željeni nivo kvaliteta usluživanja. Bitan element sveukupnog imidža koji novi hotel treba da stekne među klijentima i konkurentima na tržištu je i atmosfera boravka i rada u novom objektu. Upravo zaposleni su ti koji kreiraju i održavaju taj imidž. Dve najvažnije grupe faktora koje hotelsko ili restoransko preduzeće mora stalno uzimati u obzir, u svrhu optimizacije svog kolektiva su: *tehnološko-tehnički* i *tržišni* i *organizacioni faktori*.

Tehnološko-tehnički faktori obuhvataju prevashodno faktore ljudskih resursa koji proizilaze iz tehnoloških karakteristika rada u hotelijerstvu i restoraterstvu, a zatim i one koji su uslovljeni određenim tehničkim elementima – tehnička podela poslova i radnih operacija prema kvalifikacionoj strukturi zaposlenih, kapacitet objekta, i drugi. Tehnološka osnova poslovanja u preduzećima turističke privrede je takva da se u njih mogu uključiti *zaposleni izrazito heterogenih zanimanja* (osnovna ugostiteljsko-turistička zanimanja, ekonomisti, pravnici, profili tehničke struke, zatim medicinske, filološke, iz oblasti fizičke kulture, itd.). Treba uskladiti radne operacije svih zaposlenih sa različitim zanimanjima i što preciznije odrediti doprinos svakog pojedinca postizanju željenog kvaliteta usluga.

Struktura zaposlenih prema vrstama poslova, odnosno zastupljenost uslužnog, proizvodnog, tehničkog, rukovodećeg i administrativnog osoblja, u neposrednoj je vezi sa vrstom i kategorijom objekta o kojem je reč. Na primer, viša kategorija pretpostavlja širi i kvalitetniji asortiman usluga i veći broj zaposlenih, prvenstveno u uslužnom, tehničkom i proizvodnom sektoru, koji će omogućiti da se obezbedi odgovarajući asortiman i kvalitet. Takođe, u mnogome će se razlikovati i obim i struktura zaposlenih u turističkom naselju apartmanskog tipa (gde gosti mahom sami organizuju svoj boravak – ishranu, održavanje higijene, i sl.) i hotelu iste kategorije i kapaciteta. Hoteli visoke kategorije imaju veći broj ležaja po objektu, a istovremeno manje ležaja po radniku, dok je kod hotela niže kategorizacije obrnuto – manji je broj ležaja po objektu, a veći broj ležaja po radniku. Iz ovoga bi se mogao izvući netačan zaključak – da je u nižim kategorijama veća produktivnost rada, tj. da jedan radnik opslužuje u proseku veći broj gostiju, i da radi produktivnije. Prilikom izvođenja zaključaka ovog tipa ne sme se

zaboraviti da su u velikim objektima visokog kvaliteta zaposlenima postavljeni veoma visoki standardi i normativi (iako je broj ležaja za koji je, u proseku jedan radnik zadužen proporcionalno manji), koji takođe obezbeđuju visoku produktivnost rada. Na obim i strukturu zaposlenih svakako utiču i ukupni sadržaji zastupljeni u jednom objektu.²⁰

Što se **vrste objekta** tiče, broj ležaja po radniku je u proseku znatno veći u turističkim naseljima, nego u hotelima, motelima, pansonima. Na ovo utiču i namena objekta i sa njom vezani sadržaji i vrsta usluge. **Obavezno je da preduzeće uvek proceni odnos između kvaliteta usluge i broja zaposlenih koji je neophodan za određenu vrstu objekta; tj. taj odnos ne sme nikada da bude na štetu kvaliteta.** *Nivo tehničko-tehnološke opremljenosti i tehnološke forme usluživanja* takođe utiče na sastav kolektiva i njegovo funkcionisanje. Ako je objekat opremljen savremenim tehničko-tehnološkim elementima, to direktno utiče na produktivnost i ukupnu efikasnost rada, ali i na broj izvršilaca koji su potrebni za pojedine radne operacije i na njihovu kvalifikacionu i druge strukture. Kako je velika heterogenost zanimanja, a kvalifikaciona struktura zasnovana na tehnologiji pružanja usluga u turizmu, u preduzećima se zahteva primena **timskog rada**, koji se u praksi ostvaruje kroz aktivnosti više radnih grupa ili timova, koji su po pravilu okupljeni u vršenju pojedinih zadataka i funkcija, ali je on neophodan i pri koordinaciji rada tih timova. Kohezija radnog tima podrazumeva da se radne operacije obavljaju harmonično i efikasno od strane svakog pojedinca, ali i da veoma osetljivi i kompleksni interpersonalni odnosi članova tog tima, budu usklađeni! To znači da timovi treba da imaju adekvatnu unutrašnju povezanost, jer se najviše radnih operacija obavlja neposredno pred gostima.

U celom tercijarnom sektoru, pa tako i *u turizmu, zaposlen je značajan broj žena*, tj. vrlo je specifična struktura zaposlenih po polu. Kako su one na češćim a dužim odsustvima (trudnička i porodiljska bolovanja, bolesti dece, rehabilitacija zbog profesionalnih oboljenja koja su izazvana prevashodno uslovima rada, itd.), ove činjenice se moraju uzeti u obzir kada se vrši optimizacija kolektiva. Za to je posebno značajan efikasan

²⁰ Čačić, K., op. cit., str. 229-249.

menadžment i postojanje kolegijalnih odnosa među svim članovima kolektiva. Turizam je *karakterističan i po uslovima rada*, što takođe utiče, kako na formiranje, tako i na funkcionisanje kolektiva. Ovi uslovi podrazumevaju rad u smenama, uključujući i rad noću, vikendom, praznicima, produženo radno vreme u sezoni, itd. Razlikuju se objekti sa celogodišnjim i oni sa sezonskim poslovanjem, čije osoblje ima produženi rad i znatne psihofizičke napore dok sezona traje. Korišćenje godišnjih odmora i druga odsustvovanja, kao i organizacija rada, diktirani su ovakvim uslovima, koji uslovljavaju i naglašenu stalnost prisustva poslu, tj. malo slobodnog vremena za zaposlene tokom radne nedelje/meseca, što je karakteristično za uslove rada u celokupnom poslovanju u ugostiteljstvu i turizmu. Koeficijent smena je u ovoj oblasti znatno viši nego u ukupnoj privredi. Ovakav raspored rada u smenama u radnoj nedelji i mesecu, je uslovljen karakterom i vrstom osnovnih usluga (smeštaj i ishrana) i činjenicom da najveći deo radnih operacija ne može da se obavi dok gost nije prisutan! Fizičko prisustvo klijenta zahteva maksimalnu koncentraciju, predusretljivost i ljubaznost osoblja, da bi bio postignut najviši mogući kvalitet usluživanja, a tako se išlo i ka maksimizaciji ukupnih prihoda preduzeća.²¹

Moramo pomenuti i **tržišne i organizacione faktore** ljudskih resursa u hotelskom preduzeću. To su:²²

- 1. Poslovno ponašanje hotelskog ili restoranskog preduzeća i sa time povezana njegova organizaciona struktura.** Pod tim se podrazumevaju različite kulture koje se ispoljavaju u ponašanju poslovnih jedinica koje sve ipak pripadaju istom lancu; u tu svrhu menadžment mora pre svega biti efikasan. Ljudski resursi se uglavnom obezbeđuju iz domicilnih izvora, dok su ključne rukovodeće pozicije rezervisane za menadžere iz centralne uprave preduzeća, koji su već po pravilu stekli potrebna iskustva, tj. radili u objektima svoje kompanije u drugim zemljama. Pored toga, standardi zaposlenih moraju biti takvi da ujednačavaju uslove za sve članove

²¹ Isto, str. 229-249.

²² Isto, str. 229-249.

kolektiva. Internacionalno orijentisana hotelska i restoranska preduzeća posebno nastoje da kod svakog zaposlenog razviju osećaj pripadnosti firmi.

2. **Rast i razvoj hotelskog preduzeća na tržištu.** Ako preduzeće ima više udaljenih i ekonomski različitih delova, stalno je prisutno pitanje funkcionisanja ljudskih resursa u manje ili više decentralizovanoj organizacionoj strukturi.
3. **Kao značajan tržišni faktor ističe se i sezona i njeni uticaji.** Ovo je svakako više izraženo kod hotela koji posluju u tipično turističkim mestima, u odnosu na one koji su orijentisani na poslovne motive putovanja i nalaze se, na primer, u velikim gradovima. Sezonsko zapošljavanje se karakteriše znatno uvećanim obimom radnih operacija u tim vremenskim intervalima i otvara osetljiva pitanja u vezi sa angažovanjem dodatne radne snage. Sezonski radnici, u odnosu na stalnu postavku personala, imaju dosta izmenjenu poziciju, a naročito ako se govori o identifikovanju sopstvenog rada sa naporima preduzeća da obezbedi željeni kvalitet, imidž, profit i konkurentnost na tržištu. Ključno je da preduzeće proceni koliko će zaista uštedeti pa osnovu privremenog zapošljavanja neophodnog dodatnog osoblja u odnosu na kvalitet radnih operacija koje to osoblje treba da obavi.
4. **Namena objekta kao tržišni faktor direktno je vezana za segmente potrošača,** tj. korisnike apartmanskog, bungalovskog, hotelskog ili nekog drugog smeštaja ili restoranskih usluga. Namena objekta se preko vrsta, kategorije, veličine, lokacije i drugih faktora, odražava i na obim i sastav ljudskih resursa.
5. **Odnos prema gostima** ne određuje broj već sastav kolektiva i to u smislu njegovog postepenog prilagođavanja kroz potrebnu atmosferu koja se teži stvoriti i maksimalnu moguću usmerenost svakog pojedinog radnika na zadovoljenje potreba i želja gostiju. Ne sme se zaboraviti da je upravo ***osoblje najbolji prodavac objekta.***

U hotelima je danas takođe izuzetno značajna *primena kompjutera i vrhunske elektronike u obavljanju brojnih radnih operacija.* Magnetne kartice za otvaranje soba i

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

plaćanje računa u restoranima, elektronske i kompjuterske registar kase, senzori i foto ćelije (u liftovima, toaletima, itd.), kompjuteri (u okviru rezervacionih sistema ali i za nabavku, finansije i celokupno poslovanje uopšte), i druga savremena oprema, se veoma odražava na sastav i obučenost personala da maksimalno koristi njihove pogodnosti. Menadžment dobija brze i precizne informacije o svim ključnim operacijama i tome kako se one odvijaju. Time se istovremeno obezbeđuju i kontrola kvaliteta usluživanja i ekonomski racionalan odnos prihodi – troškovi, u svim bitnim područjima poslovanja hotelskog objekta i preduzeća kome on pripada. Pored toga, mora se napomenuti da je kao savremena tehnološka forma usluživanja zastupljeno samoposluživanje u hotelskim i drugim restoranima. Takozvani **švedski sto**, gostu omogućava širi i kvalitetniji asortiman hrane i napitaka, ali se od njega zahtevaju i neke operacije koje obično obavlja poslua hotelu – donošenje hrane ze sto koji je prethodno postavljen ili samostalno uzimanje i pribora za jelo. Pored toga, ovi oblici usluživanja zahtevaju i postojanje specijalne i visokokvalitetne opreme – bife stolove (grejane i hladene), automate i aparate za točenje napitaka i drugo, što smanjuje broj uslužnih i rukovodećih radnika u smeni u restoranu. Stoga i ovaj faktor utiče na sastav kolektiva i njegovo funkcionisanje u obavljanju osnovnih radnih operacija.²³

Kada govorimo o kolektivu u turističkim agencijama, za srednje i velike agencije karakteristično je da se zaposleni mogu svrstati u:²⁴

- kadrove koji kreiraju uslužni program turističkih agencija,
- kadrove koji rade na poslovima informisanja i prodaje,
- specijalizovane kadrove, prvenstveno vezane za samo izvršenje turističkih aranžmana, i
- ostale (finansije, računovodstvo, pravna služba, itd.).

²³ Čačić, K., op. cit., str. 239.

²⁴ Spasić, V., Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 52-59.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

Kadrovi na kreiranju uslužnih programa moraju stalno da prate promene u turističkoj ponudi na destinaciji (na primer, da li se grade novi smeštajni kapaciteti ili renoviraju postojeći, da li se uvode novi sadržaji za zabavu i rekreaciju turista, itd.). Promene u zahtevima savremenih turista uticale su i na pojavu specifičnih turističkih aranžmana (*special interest tours*), a to je zahtevalo usko specijalizovana znanja (vinske i gastronomske ture, avanturistička putovanja, itd.).

Što se tiče *kadrova na poslovima informisanja i prodaje*, oni ostvaruju neposredan kontakt sa potencijanim potrošačima i u najvećoj meri utiču na ostvarivanje željenih efekata. Za uspeh u prodaji neophodno je da zaposleni poznaju psihologiju potrošača. Način komuniciranja sa klijentima, kao i nivo znanja o elementima uslužnog programa agencije, su najvažniji faktori njenog poslovnog uspeha. Sam odnos sa potrošačima mora biti ljubazan i istovremeno poslovan. Važan je i stil oblačenja zaposlenih, koji mora biti diskretan i uredan. Posebna pažnja se poklanja i veštini komuniciranja telefonom.

Jedno od obeležja savremenog agencijskog poslovanja je pojava *kadrova koji su specijalizovani u domenu izvršenja turističkih aranžmana* – turistički vodiči, pratioci grupa, predstavnici na destinacijama, a u novije vreme i animatori.

Naročitu ulogu u stalnom obrazovanju zaposlenih imaju nacionalne i međunarodne asocijacije agencija. *Savremeno poslovanje je takvo da zahteva stalno inoviranje znanja, posebno u domenu informacione tehnologije (kompjuteru) i korišćenja distributivnih i rezervacionih sistema.*²⁵

²⁵ Isto, str. 52-59.

III STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

3.1. *Analiza posla*

Analiza posla se može definisati kao *proces prikupljanja informacija koje se odnose na poslove i specificiranje znanja, veština, sposobnosti i drugih zahteva koji su neophodni da bi se konkretan posao obavljao*. Osnovni rezultati procesa analize posla su:²⁶

1. *Opis posla* – pisani dokument koji opisuje koje aktivnosti se obavljaju na konkretnom radnom mestu; obuhvata informacije o instrumentima ili opremi koji treba na odgovarajućem radnom mestu da se koriste, kao i radne uslove u kojima se posao vrši;
2. *Specifikacija posla* – sadrži potrebna znanja, veštine, sposobnosti i druge personalne karakteristike koje su neophodne da bi se konkretan posao obavljao.

Proces analize posla obuhvata četiri faze: definisanje obuhvata analize posla, izbor metoda analize posla, prikupljanje i analizu podataka (posmatranjem, intervjuisanjem zaposlenih, razgovorima sa ekspertima, opservacijama od strane analitičara, popunjavanje upitnika od strane zaposlenih, itd.) i evaluaciju metoda analize posla.

3.2. *Planiranje ljudskih resursa*

Generalno posmatrano, strateško planiranje orijentisano na tržište predstavlja menadžerski proces razvoja i održavanja izvodljivog sklada između ciljeva, veština i sredstava organizacije i njenih promenljivih tržišnih prilika. Svrha strateškog planiranja je da preduzeću pomogne u odabiru i organizovanju svog poslovanja na način da ono

²⁶ Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., op. cit., str. 454-455.

ostane zdravo uprkos neočekivanim preokretima u bilo kojoj sferi poslovanja.²⁷ Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u eksternom i internom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima. *Uloga planiranja ljudskih resursa u organizaciji se prevashodno odnosi na smanjivanje troškova pomoću predviđanja i usklađivanja ponude i tražnje za ljudskim resursima i optimizacije upotrebe raspoloživih veština i znanja.* Proces planiranja ljudskih resursa se sastoji od 4 faze:²⁸

1. *Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju*, pri čemu su faktori eksternog okruženja, o kojima treba da se prikupe informacije, sledeći: postojeći uslovi i očekivanja povodom predstojećih uslova poslovanja; relevantne tehnologije; karakteristike konkurencije, stanje na tržištu rada; zakonska regulativa iz oblasti radnih odnosa; dok su faktori internog (organizacionog) okruženja: strateški i biznis planovi, raspoloživa zaposlenosti i stopa fluktuacije zaposlenih;
2. *Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima*, tj. odluka o tome koliko ljudi i kojih zanimanja će biti potrebno organizaciji da bi ostvarila svoj biznis plan, kao i to da li organizacija raspolaže tim resursima, ili ih mora pribaviti na internom ili eksternom tržištu rada. Za ovo postoje kvalitativni i kvantitativni metodi;
3. *Usklađivanje ponude i tražnje*. Neravnoteža ponude i tražnje može imati za rezultat *suficit*, kada je ponuda veća od tražnje koja je predviđena, što se rešava time da se ne zamenjuju zaposleni koji odlaze, nude se stimulacije za ranije penzionisanje, transfer ili redizajniranje radnih mesta na kojima postoje viškovi, koristi se višak vremena za trening zaposlenih i održavanje opreme, smanjuju se plate ili broj radnih sati, daju se otkazi, itd. Kada je predviđena tražnja veća od predviđene ponude za radnom snagom, javlja se drugi oblik neravnoteže – *deficit*. On se rešava, na primer, regrutovanjem novih ljudi sa punim radnim vremenom,

²⁷ Kotler, P., Bowens, J. T., Makens J. C., Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, MATE, Zagreb, 2010, str. 74.

²⁸ Petković, M., Jančićević, N., Bogićević, B., op. cit., str. 453-458.

ponovnim zapošljavanjem onih koji su otišli u penziju, ali na pola radnog vremena, smanjivanjem stope napuštanja organizacije, prekovremenim radom postojećih radnika, prekvalifikacijom zaposlenih, unapređenjem zaposlenih na pozicije koje su deficitarne, nuđenjem stimulacija za neodlazak u penziju, itd.

4. *Praćenje, evaluacija i korigovanje plana.* Prilikom izrade planova je nemoguće predvideti baš sve okolnosti, te kvalitetno planiranje podrazumeva i kontinuelno praćenje i ocenjivanje napravljenih projekcija, ali i eventualne korekcije ako dođe do nepredviđenih okolnosti. To znači da sa završetkom plana ljudskih resursa nije završen proces planiranja, već on traje stalno.

3.3. *Regrutovanje potencijalnih kandidata*

Regrutovanje je *proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će organizaciji omogućiti da izabere najbolje kandidate za popunjavanje upražnjenih radnih mesta.* Prilikom regrutovanja se pored vođenja računa o potrebama organizacije, mora obratiti pažnja i na potrebe potencijalnih kandidata, da se proces ne bi završio samo na privlačenju, nego i dugoročnom zadržavanju kandidata u okviru organizacije. Regrutovanje se prirodno nastavlja na proces planiranja i analizu posla, kada se zaključi da je tražnja za određenim profilima zaposlenih veća u odnosu na ponudu, i kada se odluči da se određena radna mesta i popune novim kandidatima. Osnovni ciljevi regrutovanja kao aktivnosti Upravljanja ljudskim resursima su:²⁹

- definisanje tekućih i budućih potreba za regrutovanjem, u skladu sa politikom planiranja ljudskih resursa i analizom poslova u organizaciji;
- privlačenje što više kvalifikovanih kandidata uz što manje troškove;
- povećanje stope uspešnog izbora kandidata kroz smanjenje broja onih koji nisu adekvatni;

²⁹ Isto, str. 458-461.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- smanjenje verovatnoće da potencijalni kandidati nakon zapošljavanja brzo odu;
- ocenjivanje efikasnosti različitih programa regrutovanja i izvora mogućih kandidata.

Moguće su 2 opcije: interno i eksterno regrutovanje. **Interno regrutovanje** podrazumeva da se odgovarajući kandidati pronađu u samoj organizaciji, među onima koji su već zaposleni. To se može postići unapređenjem na hijerarhijski više nivoe, premeštanjem na druga radna mesta ili privremenim rotiranjem poslova između zaposlenih. Prednost ovog izvora regrutovanja je činjenica da su obično već poznate radne sposobnosti kandidata, pa je manja verovatnoća da će se pogrešiti i manje se kalkuliše o nečijim pogodnostima za određeno radno mesto. Takođe, manja je verovatnoća da kvalitetni ljudi napuste organizaciju i značajno se štede vreme i resursi jer je zaposlenom potrebno manje vremena da se upozna sa organizacijom, a troškovi su manji jer nema potrebe za oglašavanjem u medijima. Pored svega navedenog, ovako se jača osećaj zaposlenih u pogledu sigurnosti zaposlenja u organizaciji u kojoj rade. Ipak, postoje i neki nedostaci ovog metoda: u organizacijama koje se brzo razvijaju i rastu, velika je verovatnoća da nema dovoljno zaposlenih, tj. da je interna ponuda nedovoljna. Može doći i do problema vezanih za proceduru intervjuisanja kandidata, dobijanje dozvole njegovog neposrednog rukovodioca, i sl. Odbijanjem da se eksterno regrutuju novi ljudi, organizacija postaje zatvorena i autarhična, što na duži rok može imati negativne posledice po njenu fleksibilnost. **Eksterno regrutovanje** podrazumeva potragu za kandidatima na eksternom tržištu rada, pri čemu se to može obavljati: *neformalno* (regrutovanje kandidata koji su na neki način bili već povezani sa organizacijom – studenti koji su sa organizacijom ranije sarađivali, kandidati koje preporuče zaposleni, bivši zaposleni, kandidati koji su se organizaciji ranije javljali sa željom da se u njoj zaposle, itd.) i *formalno* (potraga za kandidatima koji nikada ranije ni na jedan način nisu bili povezani sa organizacijom – oglašavanje preko različitih medija, saradnja sa agencijama za zapošljavanje, regrutovanje preko fakulteta i škola, itd.). Primanjem novih ljudi se zadržava otvorenost i fleksibilnost, ne upražnjavaju se druga radna mesta kao posledica odlaska zaposlenih sa njih ili mogućnosti primanja kandidata

koji nemaju dovoljno iskustva. Kada se zaposle iskusni kandidati eksterno, to smanjuje troškove obuke, a i novi ljudi mogu objektivnije i sa većim stepenom svežine gledati na eventualne nedostatke u novoj radnoj sredini i načine da se isti otklone. Ipak, jako su visoki troškovi i vreme neophodno da se proces regrutovanja završi; veća je mogućnost da se pogreši u izboru neodgovarajućeg kandidata u procesu selekcije; i ako se stalno praktikuje zapošljavanje spolja, smanjuje se mogućnost da postojeći zaposleni napreduju.

Postoje i određena alternativna rešenja kojima neke organizacije pribegavaju, a to su: privremeno zapošljavanje (primer su sezonski radnici u turizmu), „pozajmljivanje“ zaposlenih od drugih organizacija, angažovanje po ugovoru, itd.

3.4. Selekcija kandidata

Selekcija kandidata je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju odnosno odbijanju. Prvo se odrede karakteristike potrebne za efikasno obavljanje nekog posla (koje se dobijaju na bazi analize posla), a zatim se svaki kandidat oceni prema tome u kojoj meri ispunjava karakteristike koje se na konkretnom radnom mestu zahtevaju. Novozaposlene treba uključiti u život organizacije kroz proces socijalizacije: upoznavanje sa poslom koji će obavljati, kolegama u sektoru i pravilima ponašanja u organizaciji, očekivanjima na poslu, i sl. U procesu selekcije učestvuju i menadžeri koji će novozaposlenima biti direktno nadređeni, a u nekim organizacijama čak i zaposleni koji će raditi njima. O kandidatima za određeni posao treba prikupiti dovoljno informacija o: biografiji kandidata; njihovim sposobnostima, znanjima i mogućnostima; ličnim karakteristikama, preferencijama i interesovanjima; kao i ostale informacije (da li su spremni na putovanja, na rad vikendom, u smenama ili u otžanim uslovima, itd.). U prikupljanju podataka se koriste razne vrste testova, pri čemu **test**, u tom smislu, **predstavlja merni instrument**

pomoću kojeg se ljudi porede po određenoj karakteristici koja je predmet merenja samog testa.³⁰

U selekciji prijavljenih kandidata se najčešće koristi **intervju**, i on obično predstavlja najvažniji deo procesa selekcije. Selekcijom se biraju oni kandidati koji se pokažu kao najbolji, što je teško utvrditi. Intervjui su više usmereni na predviđanje ponašanja kandidata, nego na njegove stavove i veštine, tako da nisu dobri za merenje kognitivnih sposobnosti ili osobina koje se mogu ispoljiti tek u dužem vremenskom periodu (kao što bi mogli biti strpljenje, lojalnost, istrajnost, samostalnost, upornost, poštenje, itd.). Intervju se smatra najboljim testom za uočavanje socijalnih osobina kao što su prijatnost, ubedljivost, komunikativnost, izgled i držanje uopšte. U ove svrhe koriste se različite vrste intervjuja, a kriterijumi za njihovo razlikovanje su: stepen struktuiranosti, način bodovanja i broj osoba koje intervjuje obavljaju. Tako postoje nestrukturirani, polustrukturirani i struktuirani intervjui, zavisno od toga koliki je stepen pripremljenosti intervjuja unapred. Što se tiče načina bodovanja, nekada ocenjivači samostalno procenjuju podobnost kandidata, a nekada postoji ključ prema kome će biti bodovani odgovori kandidata, pa svi bivaju ocenjeni prema istim kriterijumima. Prema broju osoba koje izvode intervju, postoje individualni, panel i timski intervjui.³¹

Tri primarne odgovornosti menadžera – supervizora u odnosu prema njihovom osoblju su: motivacija, procena njihovih performansi i nagrađivanje. Smatra se da je motivisanje zaposlenih kritično u odnosu na sve poslove koje jedinka obavlja u organizaciji, prvenstveno u kontekstu radno-intenzivnih usluga koje pružaju ljudi, ali u evaluaciji se susreću i sa paradoksom: kako balansirati potrebu za motivacijom sa potrebom procene performansi. Ovde navodimo primer unapred određene skale rangiranja, u formi kontrolne liste, kako sledi:³²

³⁰ Isto, str. 461 – 464.

³¹ Bogičević Milikić, B., op. cit, str. 149-152.

³² Bailey, D., Netting, E., Perlmutter, F. D., Managing Human Resources in the Human Services: Supervisory Challenges, Oxford University Press, USA, 2011, str. 156.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

Molimo rangirajte ovog zaposlenog u svakoj od navedenih oblasti, prema skali koja sledi (loše = 0, slabo = 1, prosečno = 2, dobro = 3, odlično = 4).

- Poznavanje posla,
- Administrativne sposobnosti,
- Veštine donošenja odluka,
- Veštine ljudskih resursa,
- Supervizorske sposobnosti,
- Veštine komuniciranja,
- Inicijativa.

3.5. Obuka i razvoj zaposlenih

Obuka zaposlenih se može definisati kao *napor da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom ili na nekom povezanom radnom mestu*. Obuka podrazumeva promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju. **Razvoj zaposlenih**, sa druge strane, *podrazumeva stvaranje mogućnosti za učenje da bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju*. Mogućnosti za razvoj zaposlenih se ne ograničavaju na radno mesto na kojem zaposleni već rade – cilj je da se u dugom roku zaposleni pripreme za buduće zahteve posla ili razvoja karijere. Programima treninga i razvoja zaposlenih se mogu razvijati različita znanja i veštine: bazična pismenost, osnovna tehnička znanja, interpersonalne sposobnosti i konceptualno-integrativne sposobnosti. Prema metodu, različite vrste treninga se mogu svrstati u: informacionalne i eksperimentalne metode. Prema mestu održavanja treninga, postoje 3

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

osnovne vrste treninga: na radnom mestu, u organizaciji – van radnog mesta i izvan kompanije.³³

Rukovodilac treba dobro da poznaje potencijal svojih radnika, da ih obuči, informiše, a potom postepeno povećava stepen samostalnosti, odgovornosti i samokontrole. Time se podižu standaradi i rezultati rada. Nova znanja, nove tehnologije, neke za koje zaposleni nisu znali ni da postoje u trenutku zapošljavanja, zahtevaju stalnu obuku. Rukovođenje razvojem kadrovskog potencijala zahteva odgovarajuće informacije o kadrovima, mogućnost planiranja, raspoređivanja i praćenja napredovanja kadrova.³⁴

Ciljevi obuke zaposlenih u organizaciji se mogu podeliti na *opšte i specifične*.³⁵

Opšti ciljevi obuke su sledeći:

- podizanje konkurentske sposobnosti organizacije;
- poboljšanje radne sposobnosti;
- osavremenjivanje znanja i veština;
- sprečavanje zastarevanja znanja;
- rešavanje organizacionih problema;
- orijentacija zaposlenih;

dok se pod specifičnim ciljevima podrazumevaju:

- povećanje veština upravljanja konfliktima;
- efikasnije upravljanje vremenom;

³³ Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., op. cit, str. 464.

³⁴ Vlahović, S., Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskih kompanija iz okruženja, Hotel *Splendid* Bečići (5*), Studija slučaja, Univerzitet Singidunum, Beograd.

³⁵ Čerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 175, preuzeto iz Stefanović, V., Blagojević, S., Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, 2009. str. 473.

- poboljšanje odnosa sa potrošačima;
- menjanje stavova;
- podizanje veština upravljanja timskog rada.

Primer 3.1. Obuka zaposlenih u kompaniji Ritz Carlton hoteli

Kompaniji *Ritz Carlton hoteli* pripada 28 hotela koji su rasprostranjeni po celom svetu. Moto kompanije je “*budite naš gost*”, a moto koji se među zaposlenima često može čuti je “*Mi smo dame i gospoda koja služe dame i gospodu*”. *Ritz Carlton hoteli* mnogo polažu na obuku svojih zaposlenih – svako od njih 14.000 prođe ne samo orijentacionu, već i specijalizovanu obuku za radno mesto na kome radi, posle čega dobija sertifikat. Kompanija ovime, između ostalog, nastoji da obezbedi uslove za kontinuirano poboljšanje kvaliteta usluge. *Ritz Carlton hoteli* imaju nekoliko standardizovanih paketa treninga koje moraju da prođu zaposleni i menadžeri u svim hotelima, pri čemu trening menadžeri mogu da kreiraju i nove, specijalizovane treninge za potrebe baš svojih hotela. Svi uspešni treninzi se predstavljaju top menadžmentu Kompanije i često se posle toga uključuju u standardizovane pakete treninga za sve zaposlene.³⁶

Primer 3.2. Obuka zaposlenih u hotelu Hyatt Regency Beograd

Ovo je hotel koji organizuje mnoge „*in house*“ treninge za sve zaposlene i redovno planira izvođenje treninga shodno potrebama posla. Zaposleni imaju mogućnost da završe osnovne treninge za upoznavanje sa kompanijom i veštine ponašanja sa gostima – General Orientation i Service Excellence I, zatim Service Excellence II, III i IV – za one zaposlene koji su sa gostima u direktnom kontaktu, dok su Smart Selling

³⁶ Isto, str. 163, preuzeto iz V., Stefanović, S., Blagojević, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, 2009. str. 471-472; Bogićević, M., B., Menadžment ljudskih resursa, CIDEF, Beograd, 2008.

treninzi namenjeni zaposlenima u odeljenju prodaje; a treninzi Leadership serije menadžment timu i zaposlenima koji imaju potencijala za dalji rast i napredovanje u okviru kompanije. Nekoliko puta godišnje hotel svoje zaposlene šalje i na seminare i obuke u inostranstvo, u sestrinske hotele, koje vode ih korporacijski menadžeri.³⁷

Primer 3.3. Značaj treninga i obuke u hotelu Holiday Inn Beograd

Jaku podršku razvoju osoblja od 2008. godine daje Institut za hotelski menadžment iz Frankfurta, sa kojim su rađeni treninzi na engleskom i na srpskom jeziku, i to za sve pozicije. Treninzi su praktični, sa određenom dozom teorije i odmah su primenljivi na radnom mestu. Neki od treninga koji su izvođeni više puta su:³⁸

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

³⁷ Isto, str. 170, preuzeto od HR tima hotela Hyatt Regency Beograd

³⁸ Isto, str. 177.

12. Osnove hotelske prodaje

Što se tiče interpersonalnih odnosa koji se uspostavljaju u određenoj organizaciji, zaposleni mogu da razviju sposobosti i steknu nova znanja o organizaciji u kojoj rade i kroz redovne kontakte sa članovima organizacije koji su stariji i iskusniji. U procesu razvoja zaposlenih kroz interpersonalne odnose obično se koriste 2 osnovna pristupa: *mentorstvo i instruktaza*. **Mentorstvo** podrazumeva proces u kome iskusniji i stariji zaposleni podučava i vodi mlađeg kolegu. Ono se u organizaciji uspostavlja najčešće spontano i neformalno, kao izraz zajedničkih vrednosti i interesovanja. Sa druge strane, kompanije mogu i planski da razviju mentorske odnose između izabranih zaposlenih, kao deo strategije razvoja. Mentorstvo može imati višestruke pozitivne efekte po obe strane – svom „štićeniku“ mentor pruža psihološku podršku, i podršku da napreduje u karijeri, a kod mentora raste stepen samopoštovanja i emotivne vezanosti za organizaciju u kojoj je zaposlen. Mentorstvo se koristi i prilikom socijalizacije novozaposlenih – sve više kompanija započinje sa programima grupnog mentorstva, kada se jednom iskusnijem zaposlenom dodeljuje grupa od 4-6 manje iskusnih kolega, kada oni stiču priliku da uče kako od mentora, tako i jedni od drugih. Mentori treba „štićenicima“ da pomognu da bolje razumeju organizaciju u kojoj rade, da na neki način usmere razvoj svoje karijere i da uče kroz rad.

Karakteristike efikasno uspostavljenog mentorstva u organizaciji su sledeće:³⁹

- učešće i mentora i štićenika je dobrovoljno i njihov međusobni odnos se može prekinuti bilo kada bez ikakve eventualne kazne ili straha;
- između njih se može uspostaviti i neformalan prijateljski odnos, a „štićeniku“ može biti ponuđeno da izabere između većeg broja potencijalnih mentora;
- da bi neko bio mentor, on mora imati prethodnog iskustva u razvoju zaposlenih, želju da bude nečiji mentor i dokaze da ima sposobnosti u instruiranju drugih, pažljivom slušanju i komunikaciji sa drugima;

³⁹ Bogićević Milikić, B., op. cit, str. 256-257.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- projekti i zadaci koji u njihovom odnosu treba da se ostvare, kao i svrha mentorstva uopšte, su unapred određeni i svima potpuno jasni;
- trajanje mentorstva je precizno utvrđeno, ali mentor i štićenik mogu ovaj odnos neformalno da nastave, nakon što on formalno prestane;
- unapred je definisan i minimalan broj kontakata između mentora i „štićenika“;
- „štićenici“ se podstiču da međusobno komuniciraju i razmenjuju iskustva iz odnosa sa svojim mentorima;
- mentorstvo se ocenjuje; najčešće intervjuima, u kojima mentori i „štićenici“ mogu da izraze svoja eventualna nezadovoljstva. Koriste se i upitnici, i to za prikupljanje detaljnijih informacija o pozitivnim efektima mentorstva;
- razvoj zaposlenih se nagrađuje, i time se menadžerima dokazuje da su mentorstvo i druge razvojne aktivnosti, vredne njihovog vremena i truda.

Instruktaža je proces u kojem „instruktor“ (kolega ili direktni rukovodilac) motiviše zaposlenog, pomaže mu da razvije svoje veštine i sposobnosti i daje mu povratnu informaciju o tome kako je radio. Osnovne uloge instruktora su da: radi sa jednim zaposlenim, uz regularno davanje povratne informacije o njegovom radu; da pomaže zaposlenom u učenju pronalazeći mu adekvatnog mentora; i obezbeđuje potrebne resurse i uslove za učenje (kurseve, radno iskustvo sa instruktorom, itd.). Dobar instruktor, između ostalog, treba da ima izraženu empatiju, pragmatičnost, želju da pomogne drugima i samopouzdanje. Veoma je bitno da instruktori sačuvaju poverenje zaposlenih sa kojima rade i sa njima definišu pravce aktivnosti i daljeg napredovanja. Ipak, u praksi je situacija takva da menadžeri nerado prihvataju ulogu instruktora jer ili ne žele da dolaze u konflikt sa zaposlenima (ako bi ih eventualno i kritikovali), ili misle da nemaju dovoljno vremena za taj deo posla, ili ne žele da ih zaposleni doživljavaju kao kritičare.

Kada govorimo o razvoju zaposlenih ne možemo zaobići pojam **karijere**. Ona se može definisati kao *niz povezanih ili nepovezanih poslova, ponašanja, stavova i aspiracija tokom nečijeg života*. Cilj razvoja karijere je da se povežu potrebe, znanja i veštine zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije – da pravi ljudi, u pravom trenutku, budu na pravom mestu.

Razvoj karijere je dinamičan proces koji traje celog života, i koji se sastoji od 5 faza, koje karakterišu različiti ciljevi:⁴⁰

FAZA I – PRIPREMA ZA POSAO

Starost individue u ovoj fazi je od 0 do 25 godina, a glavni ciljevi su razvoj ličnog profesionalnog imidža, procena alternativnih profesija, pravljenje inicijalnog profesionalnog izbora, sticanje odgovarajućeg obrazovanja.

FAZA II – ZAPOSŁJAVANJE

U starosnoj dobi od 18 – 25. godine, prikupljaju se ponude za posao i bira odgovarajući na osnovu informacija koje su prikupljene.

FAZA III – RANA KARIJERA

Između 25. i 40. godine uči se posao, organizaciona pravila i norme ponašanja, individua se uklapa u izabranu profesiju i organizaciju, povećava se njena kompetentnost i ostvaruju personalni ciljevi.

FAZA IV – ZRELA KARIJERA

U ovoj fazi se podrazumeva starost od 40 do 55 godina, i u njoj se vrše procene rane karijere, reafirmišu ili modifikuju lični ciljevi i biraju oni koji su adekvatniji za srednju starosnu dob; održava se produktivnost rada.

⁴⁰ Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., op. cit, str. 467 – 468.

FAZA V – KASNA KARIJERA

Ona traje od 55. godine sve do penzionisanja, i u njoj se održava produktivnost na poslu, održava se samozadovoljstvo i priprema za penzionisanje.

Razvoj karijere je rezultat planiranja karijere na individualnom nivou i upravljanja karijerom na organizacionom nivou.

Generalno važi uverenje da je **edukacija** najbolji put za napredovanje na poslu, kao i za kvalitetnije i efikasnije obavljanje samog posla. Ipak, na osnovu istraživanja došlo se do zaključka da se edukacija u organizacijama javno promoviše, a tajno omalovažava. Podeljena su mišljenja o kvalitetu i atraktivnosti edukativnih programa. Ima i zaposlenih koji smatraju da usavršavanje zaposlenih nije u dovoljnoj meri ispraćeno od strane menadžmenta, kao i onih koji misle da dodatna edukacija ne doprinosi boljem radu i predstavlja gubitak vremena.⁴¹

3.6. Ocenjivanje performansi i nagrađivanje zaposlenih

Ocenjivanje performansi zaposlenih predstavlja *proces u kojem se ocenjuje individualni doprinos zaposlenih ostvarenju ciljeva preduzeća, u nekom određenom periodu vremena*. On uključuje i davanje povratne informacije zaposlenom (feedback-a), o tome kako je radio u poređenju sa standarima koji su prethodno uspostavljeni. Tri su osnovne vrste informacija o performansama zaposlenih:⁴²

- *Lične karakteristike* – sposobnost donošenja odluka, lojalnost, veština komuniciranja ili stepen inicijativnosti. Ocenjuje se *ko* je zaposleni, a ne to šta je njegov posao i kako ga obavlja;
- *Ponašanje zaposlenih* – ovo je dobar metod ocenjivanja kada je kompaniji važno kako je posao obavljen. Ovde se ocenjuje *kako* zaposleni obavljaju svoj posao;

⁴¹ Babić, L., Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 22-23.

⁴² Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., op. cit, str. 485-486.

- *Rezultati* – adekvatan predmet ocenjivanja kada kompaniji nije važno kako se do njih došlo i kada za obavljanje nekog posla postoji veći broj načina.

U praksi se koristi šest osnovnih dimenzija poslova koje su predmet ocene: kvalitet, kvantitet, poštovanje vremenskih rokova, troškovna efikasnost, interpersonalni uticaj, potreba za nadzorom i instruktažom. Kada se kreiraju pokazatelji performansi, moraju se imati u vidu četiri važna kriterijuma: 1) validnost, 2) pouzdanost, 3) sloboda od predubeđenja i 4) praktičnost. Kada se definiše sadržaj ocenjivanja, sledeća važna odluka koja treba da se donese je izbor lica koja će ocenjivati performanse zaposlenih. Tu ulogu u kompanijama najčešće preuzimaju neposredni rukovodioci, kolege, ali i sami zaposleni, kako ocenjujući sopstveni rad i rezultate, tako ocenjujući i svoje neposredne rukovodioce i kolege. Ocenjivači mogu biti i menadžeri na višim hijerarhijskim nivoima, klijenti i kupci, i eksterni ocenjivači. Performanse zaposlenih se mogu ocenjivati na različite načine, ali se aktuelni metodi mogu svrstati u dve grupe – objektivne i subjektivne. Neki od *objektivnih pokazatelja performansi* su: proizvodni pokazatelji, vrednost prodaje, podaci o zaposlenom, provera performansi i pokazatelji performansi organizacionih jedinica. *Subjektivni metodi ocenjivanja* se mogu upotrebljavati kako za ocenu personalnih karakteristika i ponašanja zaposlenih, tako i za merenje njihovih rezultata. Osnovni problem kod subjektivnih metoda jeste taj što onaj ko ocenjuje treba da posmatra ponašanje zaposlenih vezano za posao koji obavljaju, a često isti taj ocenjivač nije u prilici da njihov rad stalno nadzire. ***Zarada bazirana na ostvarenim performansama*** se određuje na osnovu vrednosti doprinosa pojedinaca, timova ili organizacionih jedinica.

Osnovni ciljevi koji se žele postići nagrađivanjem ostvarenih performansi su:⁴³

1. Ostvarenje strategijskih ciljeva organizacije, nagrađivanjem onih performansi koje su u funkciji primene strategije;
2. Jačanje organizacionih normi, slanjem signala koje je to ponašanje koje je u kompaniji poželjno;

⁴³ Isto, str. 491.

3. Motivacija zaposlenih, uspostavljanjem direktne veze između ostvarenih performansi i dobijenih nagrada; i
4. Isticanje razlike između loših i dobrih performansi, kroz nagrađivanje dobrih.

Kratkoročni oblici zarada bazirani na performansama treba da podstaknu zaposlene da ostvare definisane kratkoročne rezultate, obično u periodu do 1 godine. Obuhvataju nekoliko različitih oblika zarada: povišice, bonuse, posebne nagrade, kao i različite oblike pojedinačnih i grupnih stimulacija. **Povišica** predstavlja oblik zarade čija se visina uvrđuje na osnovu individualnih performansi. **Bonus** je jednokratna isplata zaposlenima koja se daje na kraju poslovne godine, ako se definisani ciljevi ostvare. Posljednjih godina se širom sveta sve više primenjuje. **Posebne nagrade** su jednokratna novčana nagrada zaposlenima za neki uloženi napor ili važno dostignuće koje su ostvarili. Ona kod zaposlenih podstiče inovativnost i ulaganje natprosečnih napora. **Individualne stimulacije** se zaposlenima isplaćuju ako ostvare definisane ciljeve u specificiranom periodu vremena, a kod **grupnih stimulacija** su grupne performanse osnov za određivanje veličine stimulacije, tj. performanse se ocenjuju i mere na nivou timova, organizacionih jedinica i/ili cele organizacije. Oblici grupnih stimulacija koji se u preduzećima najčešće primenjuju su: *timске stimulacije, učešće u profitu, učešće u koristima/uštedama i planovi stimulacija pod rizikom*.⁴⁴

Sistem ocenjivanja performansi zaposlenih, odnosno ocenjivanja njihove radne uspešnosti, podrazumeva nekoliko faza, tj. aktivnosti:⁴⁵

- ciljevi praćenja i ocenjivanja performansi (osnovni cilj je podizanje opšte organizacione sposobnosti i ostvarivanje strategijskih ciljeva);
- predmet ocenjivanja radne uspešnosti (opšte pretpostavke uspešnosti su kvalitet i kvantitet obavljenog posla, odnos prema radu, kolegama, klijentima, rukovodiocima, pouzdanost, zainteresovanost za uspešno obavljanje posla, itd.);

⁴⁴ Isto, str. 479-496.

⁴⁵ Čerović, S., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, op. cit., str. 188-191.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- proces ocenjivanja radne uspešnosti (odrediti ključne aktivnosti i globalne zadatke; standarde radne uspešnosti; definisati ciljeve);
- primena metoda za ocenjivanje performansi (metodi za ocenjivanje po kategorijama, komparativni, narativni i specijalni metodi);
- određivanje ličnosti koje procenjuju radnu uspešnost (neposredni rukovodioci, kolege i saradnici, podređeni, klijenti i potrošači ili varijanta samoocenjivanja);
- uočavanje problema i grešaka u ocenjivanju performansi;
- mere za poboljšanje procene performansi (trening ocenjivača ili korišćenje više njih);
- razgovor o radnoj uspešnosti.

Osnovna pravila za određivanje ciljeva u vezi sa poboljšanjem uspešnosti su:⁴⁶

- ne treba ih postavljati previše;
- treba da budu definisani društvu saradnika, onih na koje se odnose;
- moraju biti povezani sa legitimnim ličnim ciljevima;
- mora biti moguće izmeriti ih i količinski izraziti;
- moraju biti jasni, konkretni, nedvosmisleni, izazovni;
- moraju biti ostvarivi i realni; polaziti od stvarnih potencijala i mogućnosti;
- treba prepoznati ograničenja koja mogu da utiču na radnu uspešnost;
- ciljevima se mora predvideti potreba poboljšanja kvaliteta i kvantiteta i smanjenja troškova;
- definisani ciljevi treba da budu ugrađeni u planove procene i akcije;

⁴⁶ Isto, str. 189, preuzeto iz R., Evenden, G., Andersen, Management Skills: Making the Most of People, Working-ham, Adison-Wesley, Eng., 1992.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- treba odrediti pravila za dobijanje svima potrebnih informacija koje se odnose na način ostvarivanja ciljeva.

Među mnogim autorima postavlja se pitanje kako najjednostavnije, najpouzdanije i najdirektnije animirati zaposlenog na rad. Da li ga zamoliti da radi više ili bolje, da li ga nagovarati, ili ga stimulirati novcem, da li se služiti primerima drugih?⁴⁷

1. Opšte je prihvaćeno pravilo da je motivacija dobra stvar.
2. Motivacija je samo jedan od niza faktora koji imaju uticaja na ponašanje pojedinaca (važni su i radni uslovi, sposobnost, sredstva, itd.).
3. Među menadžerima vlada verovanje da motivacije ima manje nego što je dovoljno i da je povremeno treba obnoviti.
4. Menadžeri mogu motivacijom da urede odnose u organizaciji.

Motivacioni sistem preduzeća treba da:⁴⁸

- ✓ privuče i zadrži kadrove koji su najkvalitetniji,
- ✓ postigne poslovnu izvrsnost,
- ✓ podstiče inovativne i kreativne aktivnosti tokom rada,
- ✓ osigura da se planirani ciljevi i ostvare,
- ✓ izgradi participativne odnose kako unutar preduzeća, tako i van njega.

Na materijalnu motivaciju neposredno utiče organizacija, njene politike i prakse. U svakoj pojedinačnoj organizaciji je vidljiv specifičan mehanizam alokacije nagrada i vrednovanja rada. Bez obzira na to da li se pojavljuje kao direktan finansijski (novčani) dobitak, ili kao indirektan, koji doprinosi poboljšanju materijalnog standarda zaposlenog (a ne dobija se platom, tj. novcem uopšte), vidljiv je mehanizam alokacije specifičnih

⁴⁷ Isto, str. 209.

⁴⁸ Isto, str. 211.

nagrada i vrednovanja rada u svakoj pojedinačnoj organizaciji. Kada se radi o nematerijalnim podsticajima, u praksi se prevashodno misli na aktivniju ulogu zaposlenih u preuzimanju odgovornosti za unapređenje poslovanja i ovlašćenja, da bez nepotrebnih birokratskih procedura mogu da donose značajne poslovne odluke. Jedan od vidova nematerijalnog podsticaja u hotelijerstvu je i izbor najboljeg radnika godine.⁴⁹

Stimulisanje radne uspešnosti je moguće na tri načina:⁵⁰

- stimulisanjem zarada koje je zasnovano na radnoj uspešnosti;
- različitim individualnim podsticajima i nagradama;
- posebnim (jednokratnim) programima stimulacije.

Tri osnovna grupna sistema stimulacije su:⁵¹

- učešće zaposlenih u dobiti;
- učešće zaposlenih u profitu;
- učešće zaposlenih u svojini.

Indirektne materijalne beneficije (kompenzacije) obuhvataju:⁵²

- beneficije koje se odnose na zdravlje i sigurnost,
- beneficije u vezi sa odsustvovanjem s posla, i
- ostale beneficije (stipendije, prevoz do posla, službeni automobil, rekreacija, posebno zdravstveno osiguranje, odmori na ekskluzivnim mestima, dodatno penziono osiguranje, itd.).

Ukupan sistem menadžerskih kompenzacija se obično sastoji iz 4 dela:⁵³

⁴⁹ Isto, str. 225.

⁵⁰ Isto, str. 231.

⁵¹ Isto, str. 231.

⁵² Isto, str. 231.

- osnovne zarade,
- godišnje novčane nagrade,
- dugoročne stimulacije i
- posebnih beneficija i povlastica.

Sistem nagrađivanja zaposlenih *obuhvata novac, dobra ili usluge koje poslodavac obezbeđuje za svoje zaposlene u zamenu za rad koji oni ulažu*. Osnovna uloga sistema nagrađivanja u organizaciji je da se usklade individualni interesi zaposlenih i strategijski ciljevi preduzeća i to privlačenjem i zadržavanjem ljudi koji su sposobni, da se ohrabre i podstaknu zaposleni da razviju svoja znanja i sposobnosti, njihova motivacija, i kreira kultura u kojoj je zaposlenima stalo da kompanija u kojoj rade bude uspešna. Ovo je jedna od najsloženijih aktivnosti u okviru funkcije Upravljanja ljudskim resursima. Druge aktivnosti (trening i razvoj zaposlenih, razvoj karijere i sl.) su posebno važne za određene grupe zaposlenih, a sistem nagrađivanja je ključan za svakog zaposlenog ponaosob. Jedan od osnovnih ciljeva koje treba da ostvari sistem nagrađivanja je da motiviše zaposlene, pri čemu postoje značajne varijacije u vrednostima koje pojedinci vezuju za pojedinačne nagrade. Takođe, preko kolektivnih ugovora zaposleni učestvuju u određivanju nivoa plata. One su jedna od osnovnih komponenti ukupnih troškova preduzeća (u uslužnim preduzećima mogu ići i do visine od 80% ukupnih troškova), tako da značajno mogu uticati na konkurentnost proizvoda i usluga koje predmetno preduzeće nudi na tržištu. Tokom vremena variraju i troškovi života, posebno u privredama u kojima je izražena makroekonomska nestabilnost i visoke godišnje stope inflacije. To je, takođe, jedan od bitnih faktora za funkcionisanje sistema nagrađivanja u jednom preduzeću.

Sistem nagrađivanja čine dve vrste nagrada – materijalne i nematerijalne. Materijalne su obuhvaćene sistemom zarada, koji je i najkompleksniji deo sistema nagrađivanja, dok su nematerijalne nagrade poštovanje koje se radniku ukazuje,

⁵³ Isto, str. 231.

izazovan posao, na primer, itd. Sistem zarada obuhvata 2 oblika zarada: direktne i indirektne zarade. **Direktne zarade** su elementi zarade koje zaposleni primaju u gotovini: *osnovna plata, povećanje osnovne plate radi održavanja kupovne moći i zarade koje zavise od performansi*. **Indirektne zarade** obuhvataju *beneficije i pogodnosti*. Beneficije podrazumevaju programe zaštite i plaćena odsustva, a pogodnosti su vezane za status i statusna obeležja, i mogu obuhvatati: korišćenje službenog automobila, korišćenje mobilnog telefona, ishranu po beneficiranim cenama ili čak potpuno besplatno, besplatnu rekreaciju ili korišćenje usluga wellness centra, na primer, ili slično.

Postoje 3 osnovne komponente pravednosti sistema zarada. To su: interna, eksterna i individualna pravednost. *Interna pravednost* postoji kada razlike u platama za različite poslove odgovaraju razlikama u složenosti tih poslova. Savremeni pristup u tumačenju interne pravednosti se oslanja na ocenu kompetentnosti i veština zaposlenih, pa je u tom smislu orijentisan na ljude. Kriterijum za određivanje osnovnih plata jeste posedovanje specifičnih znanja, sposobnosti i kompetentnosti. Uspostavlja se direktna veza između osnovne plate i dubine i širine sposobnosti, znanja i veština zaposlenih, bez obzira na to da li su im one potrebne za obavljanje sadašnjeg posla. *Eksterna pravednost* podrazumeva da kompanija formira konkurentnu politiku zarada na tržištu rada, da bi privukla i zadržala najkvalitetnije ljude. Ona postoji kada je obezbeđena ujednačenost zarada za iste ili slične poslove u različitim kompanijama u istoj, ili različitim industrijskim granama. U tom smislu, preduzeće ima na raspolaganju tri strategije: „vođstvo u platama“, „jednakost u platama“ i „korak iza konkurencije“. *Individualna pravednost* postoji kada su plate za iste ili slične poslove u istom preduzeću, ujednačene. Poslovi slične vrednosti se grupišu u okviru istog platnog razreda.⁵⁴ Pomeranje osoblja u okviru organizacije – njihovo unapređenje, premeštaj, degradiranje i razrešenje – veoma su važan aspekt upravljanja ljudskim resursima.

⁵⁴ Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., op. cit, str. 479-496.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

Odluka o tome koga treba unaprediti, a koga otpustiti ili odbiti posle intervjua, može biti jedna od najtežih odluka koje menadžer treba da donese.⁵⁵

Ne možemo a da ne pomenemo da u svakoj kompaniji, pa tako i u oblasti turizma, kako u hotelima, tako i u turističkim agencijama, mora se voditi računa o *zdravlju i bezbednosti zaposlenih*. *Menadžment rizika* obuhvata pripremu i reagovanje na moguće buduće opasne, neželjene i štetne događaje s ciljem umanjenja verovatnoće njihovog dešavanja.⁵⁶

⁵⁵ Čerović, S., Strategijski menadžment u turizmu, op. cit, str. 350.

⁵⁶ Heleta, M., Projektovanje menadžment sistema životne i radne sredine, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 37.

IV INFORMACIONI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Shodno brzim promenama u ponašanju turista (potrošača), distributivnih kanala, informacionih tehnologija, i ostalim prisutnim trendovima, turizam je postao veoma dinamičan sistem. Da bi turističke kompanije na tržištu i opstale, neminovno za njih je da prate nove tehnologije i što brže ih inkorporiraju u svoje poslovne procese. Različiti su segmenti elektronskog turizma i njima odgovarajući informacioni sistemi; sve češći su pojmovi elektronskih destinacija, elektronskog hotelijerstva, elektronskog avio saobraćaja, kao i elektronskih organizatora putovanja i turističkih agencija. Prisutni su novi trendovi u informacionim tehnologijama, sistemi poslovne inteligencije i njihova primena u domenu turističkog poslovanja.⁵⁷

4.1. Elektronski turizam

Turizam predstavlja najveći deo svetske industrije i nastavlja intenzivno da se širi. Istraživanje Svetskog Turističkog Saveta (*WTTC – World Travel and Tourism Council*) dalo je rezultate da turizam doprinosi 10% globalnom bruto domaćem proizvodu (GDP-u) i zapošljava više od 200 miliona ljudi. Ovo je jedna od najdominantnijih industrija današnjice koja se veoma brzo razvija pod uticajem savremenih informacionih tehnologija. Reč *tour*, od koje i potiče reč “turizam”, u prevodu *znači putovanje i obuhvata polja istraživanja aktivnosti ljudi i poslovanja koje se odnose na jedan ili više aspekata privremenih kretanja osoba od kuće ili poslovnog okruženja zbog posla, ličnih razloga ili zadovoljstva*. Osoba koja putuje najmanje 80km od mesta svog stalnog boravka, na tom putu se zadržava najmanje 24h, a najviše jednu godinu, da bi se

⁵⁷ Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 107.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

odmorila, obavila posao ili u druge svrhe koje nisu vezane za plaćene aktivnosti na posećenom mestu, naziva se *turista*.

Turizam treba posmatrati kao jedan **otvoreni sistem** koji je u međusobnoj zavisnosti sa sistemima u okruženju: ekonomijom, politikom, prirodom, naukom, kulturom, tehnologijom, društvom, itd. To je uslužna industrija koja se sastoji od međusobno povezanih delova – neopipljivih i opipljivih. Dok neopipljivi podrazumevaju odmor i relaksaciju, avanture, kulturu i druga iskustva, u opipljive elemente spadaju: usluge ugostiteljstva (smeštaj, hrana i piće, obilasci i kupovina suvenira, itd.), transportni sistemi (putni, železnički, vazdušni, vodeni, itd.) i ostali servisi srodni turističkoj industriji (osiguranje, bankarstvo, sigurnost i bezbednost). Usled veoma brzih promena ponašanja potrošača (turista), razvoja prevoza i informacionih tehnologija, fleksibilnih struktura, itd, turizam je postao vrlo dinamičan sistem.

Informacione tehnologije i turizam obezbeđuju moćne alate za ekonomski rast, strateške mogućnosti, razvoj jednakosti širom sveta, i drugo. IT (informacione tehnologije) podstiču:

- globalizaciju i geografsku i operativnu ekspanziju turizma;
- sposobnost organizacije da: povećava produktivnost, upravlja sopstvenim resursima, razvija partnerske odnose sa svojim klijentima, javnim organizacijama, dobavljačima, i drugim interesnim grupama;
- organizacije da svoje aktivnosti koordiniraju regionalno, nacionalno i globalno, i da se geografski šire;
- razvoj i održavanje konkurentске prednosti organizacije.

U hardveru, softveru, mrežnom računarstvu, itd. dešavaju se stalne inovacije koje dinamičkim organizacijama omogućavaju da efektivno i efikasno odgovaraju na zahteve svojih stakeholder-a i tako sebi obezbede prosperitet na duge staze. Poslovno okruženje koje je novonastalo usled difuzije IT-a, neminovno utiče na sistem turizma. Naime, informacione tehnologije utiču kako na region polaska, tako i na region dolaska (turističke destinacije); kako na posrednike, tako i na prevoznike. Rađa se **termin**

elektronskog turizma (E-turizam) koji digitalizuje sve procese i lance vrednosti u turizmu, hotelijerstvu i ugostiteljskim delatnostima.

Turizam i informacione tehnologije su dva ključna katalizatora koja:

- utiču na to da efikasnost upravljanja i komuniciranja bude veća;
- utiču na poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga;
- obezbeđuju nove proizvode i usluge,
- stvaraju uslove za reinženjering ka novim i inovativnim poslovnim praksama;
- partnerstvom sa dobavljačima stvaraju nova iskustva;
- obezbeđuju moćne alate i strateške mogućnosti za ekonomski rast;
- pospešuju interakcije između dinamičkih i inovativnih zajednica i organizacija;
- unapređuju distribuiranje turizma na elektronsko tržište i dr.

Da bi se sagledalo delovanje IT-a na turizam, dovoljno je da se razmotre distributivni kanali u turizmu i načini isporuke proizvoda i usluga turistima, tj. potrošačima. Oni obično „turistički proizvod“ nabavljaju na jedan od 4 načina: preko turističkih agenata, turoperatora, regionalnih turističkih organizacija ili direktno. Turističke agencije su se u današnje vreme s pravom zabrinule za svoj opstanak; jer će zbog razvoja unapređenih sistema za upravljanje turističkim destinacijama potrošači moći direktno ne samo da pregledaju, rezervišu turističke proizvode na konkretnoj turističkoj destinaciji i plate elektronskim putem, već i da potpuno sami kreiraju željeni turistički paket aranžman. Internet i informacione tehnologije posreduju između svih interesnih grupa u turizmu i čine jezgro elektronskog turizma. **E-turizam** ima tendenciju da integriše sve učesnike u turizmu. On objedinjuje sledeće oblasti:

- Upravljanje poslovanjem – Business Management (menadžment, marketing, finansije);
- Informacione tehnologije (hardware, software, telekomunikacije, netware, groupware, humanware);

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- Turizam (saobraćaj, putovanja, ugostiteljstvo, razonodu, kulturno-istorijsko nasleđe, itd.).

Poslovni modeli i zadaci u turističkoj industriji su sve složeniji, te iziskuju novu generaciju infrastrukture za *E-turizam* koja bi podržala fleksibilnost, integraciju, skladištenje i kolaboraciju. Danas su različite tehnologije implementirane u razne *E-turizam* aplikacije – semantički Web, Web servisi, agenti, *Cloud Computing* (Distribuirano Internet računarstvo; koje podrazumeva da korisnik više ne mora na svom računaru da instalira softvere, kupuje dodatne usluge ili resurse, već mu je to sve dostupno i može da iznajmi na internetu), i druge. Kako *E-turizam* predstavlja nekih 40% elektronskog poslovanja, globalno posmatrano, potrebno je da *E-turizam* platforma bude tako razvijena da podrži inovativne zadatke kao što su dinamičko kreiranje paketa putovanja (*dynamic packaging*), transparentnost u poređenju cena, planiranje putovanja, dizajniranje turističkih ruta, kao i multimedijalni marketing i promocije.

Na ovom mestu nalazimo za shodno da navedemo pojedine funkcionalnosti koje buduća platforma za *E-turizam* treba da podrži:

- **Personalizacija i inteligentni agenti** – zadaci treba da budu personalizovani u okviru inteligentnih agenata koji su u interakciji sa drugim agentima i objektima, izvršavaju različite zadatke i pronalaze rešenja;
- **Servisi znanja** – podrazumevaju otkrivanje resursa i servisa, kombinovanje sadržaja iz različitih izvora i raspoređivanje agenata i poslova prema konkretnim zadacima, servise otkrivanja znanja i uopšte poslovne inteligencije;
- **Visok stepen automatizacije** – ovde se podrazumevaju automatizovani servisi, resursi i tokovi poslova (workflow), sa ograničenom ljudskom podrškom;
- **Integracija** – različiti resursi, servisi i relevantni korisnici treba da budu integrisani da bi se omogućila dinamička i semantička obrada informacija;
- **Skladištenje** – sistem treba da skladišti i obrađuje izuzetno velike multimedijalne sadržaje, poslovne podatke, kao i korisničke informacije;

- **Virtuelna organizacija i kolaboracija** – omogućava korisnicima pristup servisima, deljenje resursa i saradnju kroz različite organizacije.

Da bi na globalnom konkurentnom tržištu opstale, za organizacije je neminovno da uvode inovativna tehnološka rešenja. U nastavku rada ćemo razmotriti primenu informacionih sistema u različitim domenima turizma.⁵⁸

4.2. Turističke destinacije i informacione tehnologije

Destinacija predstavlja jedan turistički proizvod ili turističko iskustvo koje objedinjuje proizvode, objekte, sredstva i usluge koji zadovoljavaju potrebe za putovanjem. Destinacije su razlog postojanja turizma. Svi aspekti destinacije (atrakcije, kultura, kapaciteti, prevozna sredstva i druge usluge za turiste) zajedno čine destinacionu sliku i proizvod. Turisti su takvi da zahtevaju različite informacije o kapacitetima, sredstvima, atraktivnostima destinacije, aktivnostima, i to uglavnom pre nego što krenu na put. Ona destinacija koja klijentima obezbeđuje pravovremene, adekvatne i tačne informacije, ima veće šanse da bude odabrana. Jedan od najtežih zadataka je upravo upravljanje destinacijama, jer zahteva zajednički rad svih lokalnih aktera i zainteresovanih strana (*stakeholder-a*), da bi se razvila, poboljšala i održala konkurentnost destinacije. Pored marketing aktivnosti, osnovni zadaci upravljanja destinacijama koje treba da podrže informacioni sistemi, su:

- ✓ *Upravljanje turističkim proizvodima* (hoteli, atrakcije, itd.), gde se podrazumevaju aktivnosti definisanja i razvoja proizvoda, mogućnost rezervisanja, razvoj radne snage, pružanje saveta, i dr.
- ✓ *Upravljanje „regionom“*, gde se podrazumeva razvoj partnerstva kroz destinacije, održivost, događaje, privlačenje novih investitora, i drugo;

⁵⁸ Njeguš, A., op. cit., str. 109-116.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- ✓ *Eksterni (spoljni) marketing destinacije* – uključuje sve aktivnosti koje bi mogle da privuku turiste na destinaciju (brošure i publikacije, Web marketing, sajmovi, višekanalno reklamiranje, i dr.);
- ✓ *Interni razvoj destinacije* – aktivnosti koje su usmerene na razvoj i održavanje turizma na destinaciji (održivost, podrška razvoju ljudskih resursa, koordinacija vezano za uvođenje novih resursa, itd.);
- ✓ *Organizaciona struktura* – uglavnom vladine institucije, ali u poslednje vreme su prisutne i tzv. *hibridne forme* (javno/privatne agencije ili samo privatne organizacije);
- ✓ *Finansiranje*, koje u zavisnosti od organizacione strukture, može da bude od: javnih fondova, članarina, provizija od rezervacija i prodaja, sponzorstva i reklamiranja u okviru promotivnih aktivnosti destinacije, turističke takse i drugo;

Dugoročno posmatrano, cilj upravljanja turističkom destinacijom je da se kreira i održi konkurentna prednost destinacije i to kroz konstantno unapređivanje održivog razvoja turizma (*Sustainable Tourism*), koji se može posmatrati kroz **VICE model**. U centru pažnje i razmatranja kod ovog modela je posetilac (*Visitor*), kao ključna komponenta turizma koja je u sprezi sa ostalim elementima kao što su okruženje (*Environment*), industrija (*Industry*) i zajednica (*Community*).

Kod upravljanja destinacijom važno je poznavati i razumeti *model životnog ciklusa razvoja turističke destinacije* kroz vreme, koji turističku destinaciju opisuje od njene inicijalne faze istraživanja (*exploration*), preko uključivanja (*involvement*), faze razvoja (*development*) i faze konsolidacije (*consolidation*) do faze stagnacije (*stagnation*); posle koje su moguće brojne opcije – od opadanja (*decline*), do podmlađivanja ili oživljavanja (*rejuvenation/regeneration*). Linija životnog ciklusa nije i ne može biti uniformna za sve destinacije; kod nekih će ona rasti u različitim fazama, i obrnuto. Savremene informacione tehnologije imaju mogućnost da ubrzaju životni ciklus razvoja turističke destinacije i tako povećaju broj turista na destinaciji, ali takođe mogu da pomognu i u oživljavanju turističke destinacije i tako imaju uticaj na produženje životne linije turističke destinacije.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

Ključni akter koji sprovodi aktivnosti upravljanja turističkom destinacijom je menadžer destinacije (*Destination Manager*), koji ima zadatak da:

- ✓ destinaciji prilagodi VICE model
- ✓ razrađuje plan upravljanja destinacijom i vrši reviziju
- ✓ obavlja istraživačke aktivnosti
- ✓ sklapa partnerstva (integriše se) sa zainteresovanim stranama – *stakeholder-ima*
- ✓ upravlja planiranjem i razvojem destinacije
- ✓ prati performanse
- ✓ vodi marketing destinacije i promoviše elektronsko poslovanje
- ✓ pravi šeme nagrađivanja i održivosti
- ✓ vrši profesionalne obuke i podržava organizacije, i drugo.

Upravo su informacioni sistemi za upravljanje turističkim destinacijama ti koji treba da pomognu menadžeru destinacije u obavljanju aktivnosti upravljanja životnim ciklusom i drugim zadacima upravljanja turističkom destinacijom. IT i Internet menjaju dosadašnje poslovanje DMO (*Destination Management Organizations*), koje sa tradicionalnog prelaze na tzv. “*net*” (Internet) poslovanje, olakšavajući im da se umreže sa lokalnim organizacijama, klijentima i da promovišu destinacioni brend i proizvod na globalnom tržištu. DMO koriste Internet tehnologije da bi:

- obezbedile informacije za sve interesne grupe (*stakeholder-e*);
- podržale klijente u nabavci turističkih proizvoda;
- omogućile *E-commerce* (elektronsku trgovinu);
- uspostavile prisniji kontakt sa klijentima tako što komuniciraju sa njima pre i u toku putovanja;
- obezbeđivale informacije o i koordinirale kriznim situacijama (npr. cunami na Tajlandu, požari u Grčkoj, i slično);
- koordinirale aktivnosti sa svojim partnerima;
- razvijale i poboljšavale partnerstvo;

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- komunicirale na pravi način sa medijima da bi pravovremeno bili distribuirani izveštaji, iskazi za javnost, događaji i drugo;
- interno i eksterno vršile razmenu dokumenata, informacija, video zapisa, slika i drugih resursa;
- vršile strategijsko upravljanje i planiranje;
- olakšale marketing aktivnosti;
- poboljšale internu administraciju;
- koordinirale svim operacijama i turističkim aktivnostima.

Tržišta se menjaju pod uticajem informacionih tehnologija, i IT postaje glavni alat (servis) u svim etapama putovanja – pre odlaska na putovanje, u toku njega, i po povratku u mesto stalnog boravka. Ovi novi servisi će svakako opunomoćiti potrošače (*Web 2.0*), ali će istovremeno i da pomognu organizacijama da bolje razumeju ponašanje svojih potrošača. Svaki će putnik biti u mogućnosti da dodaje lične multimedijalne sadržaje destinacije i tako će i sam postati kreator sopstvenog Web sajta destinacije. Zbog toga će se prava revolucija u turističkoj industriji desiti tek onda kada se shvati i prihvati da je potrošač centralna figura u marketingu i budućim prodajama.

Glavne prednosti koje Internet nudi destinacijama, a koje ističe Svetska Turistička Organizacija (*WTO – World Tourism Organization*), su sledeće:

- povećanje obima poslovanja za lokalne dobavljače i same destinacije
- obezbeđivanje prihoda za DMO kroz rezervacije i druge usluge
- pospešivanje komunikacije i odnosa sa ciljnim grupama i individualnim putnicima
- smanjivanje troškova komunikacije, štampanja i distribuiranja brošura, kao i slanja pošte
- kreiranje dobre javne prezentacije destinacija, i dr.

DMO su odgovorne za razvoj i unapređivanje **informacionog sistema za upravljanje turističkim destinacijama** (*DMS – Destination Management System*). Ovaj sistem vrši konsolidaciju i distribuciju turističkih proizvoda konkretne destinacije putem različitih kanala i platformi i podržava aktivnosti DMO u regionu. DMS predstavlja *Web*

distribuirani B2B2C informacioni sistem koji integriše back office i front office poslovanje i tako pruža razne koristi stakeholder-ima.

Geografski informacioni sistemi omogućavaju razvoj modernih turističkih aplikacija za upravljanje geografskim informacijama i njihovo predstavljanje u 3 dimenzije na interaktivnim mapama pomoću različitih medija, i tako postaju integralni deo DMS sistema. Kada rešavaju poslovne probleme, organizacije vrše geografske analize da bi donele bolje odluke, pružile bolje usluge, pronašle nove mogućnosti na tržištu, i sl. Svim ovim podacima se može interaktivno upravljati preko elektronskih mapa koje čine sastavni deo geografskih informacionih sistema. **Geografski informacioni sistem (GIS – Geographic Information System)** je savremeni alat primenjene geografije, koji se koristi u brojnim sferama života, nauke i privrede. To je **specijalizovani informacioni sistem za vizuelno predstavljanje i interaktivno i dinamičko upravljanje prostorno orijentisanim atributima objekata**. Komponente GIS-a su: ljudi, prostorni podaci, analitičke metode, softver i hardver.⁵⁹

4.3. Informacioni sistemi u hotelijerstvu

Danas se upravljanje hotelskim poslovanjem ne može zamisliti bez upotrebe jednog *inteligentnog integrisanog informacionog sistema sa elementima elektronskog poslovanja*. Ovaj sistem treba da obuhvata i elemente transakcionog sistema (služi za upravljanje tekućim poslovanjem) i analitičkog sistema (kao podrška poslovnom odlučivanju), sa Web funkcionalnostima. Potrebno je konstantno ga unapređivati da bi se osigurao kvalitet i vrednost usluga i procesa hotela.

Ako poredimo hotelijerstvo sa drugim sektorima u turizmu, može se konstatovati da je ono relativno kasno počelo da uvodi informacione tehnologije. Prvi računarski rezervacioni sistem je 1987. godine obuhvatio sobe u više od 1900 hotela u celom svetu, i pritom ažurirao godišnje 30 miliona noćenja po sobi. Zvao se "Holidex", a uveo

⁵⁹ Njeguš, A., op. cit., str. 117-136.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

ga je hotel Holiday Inn. Slični su sistemi bili razvijeni i pri drugim većim hotelskim lancima, kao što su: *Renoir* – Ramada, *Marsha* – Marriott, *Global II* – Intercontinental, *Hilton* – Hilton, *Travelodge* – Forte, i drugi. Veliki broj faktora koji karakterišu hotelsko poslovanje utiče na potrebe za informacionim tehnologijama – što je veći kapacitet hotela, broj transakcija, odeljenja, rezervacija, frekventnost klijenata, itd, veća je i potreba za tehnologijama koje će olakšati upravljanje ovim procesima. Kada se bira sistem za upravljanje poslovanjem hotela, mora se voditi računa da on ispunjava strateške ciljeve hotela – povećanje produktivnosti osoblja i hotelskih službi, povećanje prometa gostiju i hotelskih usluga, smanjenje troškova poslovanja hotela, i sl. Celokupan sistem treba da predstavlja jedno savremeno tehničko rešenje koje će omogućiti jednostavno korišćenje i opsluživanje klijenata, integraciju sa drugim sistemima, funkcionalnost, skalabilnost (mogućnost informacionog sistema da prati rast organizacije, tj. sve veći broj korisnika informacionog sistema, bez potrebe da se ulaže u dodatne resurse), a da pri tome ne nosi velike troškove opreme i održavanja rešenja.

Informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem se, uopšteno govoreći, sastoje od 2 glavna integrisana modula:

- **Sistemi za upravljanje imovinom hotela (*PMS – Property Management Systems*)** igraju značajnu ulogu u upravljanju prihodima hotela, prate informacije o gostima, noćenjima, upravljanju zalihama, pokrivaju administraciju, planiranje i specifične funkcije (računovodstvo, marketing, istraživanje i planiranje, menadžment osoblja, i dr.);
- **Računarski rezervacioni sistemi (*CRS – Computer Reservation Systems*)** omogućavaju da se pregleda status i raspoloživost soba, rezervacije, praćenje istorije gosta (*guest history*), Menadžment odnosa sa potrošačima (CRM), interfejs ka globalnim distribucionim sistemima (*GDS – Global Distribution Systems*), i dr.

Danas se kvalitet usluge hotela uglavnom meri primenom savremenih informacionih tehnologija i praćenjem svetskih trendova u hotelijerstvu. Jedan od poslednjih trendova

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

je *sistem inteligentne hotelske sobe* koji podrazumeva efikasno upravljanje sadržajima u hotelu, hotelskim sobama, hotelskim osobljem i gostima. Ovaj sistem omogućava sledeće:

- **veliku uštedu energije** (na potrošnji vode, električne energije, energenata za klimatizaciju, itd.);
- **upravljanje resursima sobe** (rasvetom, klimatizacijom, roletnama, električnom bravom, telefonskom linijom, temperaturom u sobi, itd.);
- **upozorenja i nadzor** (razni alarmi – SOS, u slučaju curenja vode, upozorenje da su otvorena vrata ili prozori, upozorenja vezana za temperaturu u sobi, nadzor električnih instalacija u sobi, upozorenja gostu da se javi na recepciju, itd.);
- **nadzor statusa gosta** (“ne smetaj”, “molimo pospremite sobu”, soba očišćena, gost u sobi, i sl.);
- **kontrola prolaza i pristupa** (pristup sobama i drugim sadržajima u hotelu);
- **plaćanje** (npr. plaćanje karticom na mestima gde postoje POS terminali koji su povezani sa glavnim hotelskim sistemom).

Pored toga, brojne su i prednosti korišćenja *smart kartica* u hotelskom poslovanju: rešen je problem gubljenja/kopiranja ključeva gostiju; ona se dodeljuje sa željenim vremenskim trajanjem; čitanjem zapisa iz brave može da se izvrši naknadna analiza ulazaka što povećava sigurnost gostiju i smanjuje mogućnost neovlašćenih ulazaka i krađa; istom karticom se, na primer, može otvoriti rampa ili kapija garaže u hotelu, vrata prostorije za rekreaciju, a povezivanjem na sistem hotelskog poslovanja, hotelske usluge se mogu koristiti na teret računa sobe; može se izdati više kartica za jednu sobu (ako istu sobu koristi više osoba); kartice se mogu i unapred pripremiti čime se izbegava gužva i čekanje na recepciji gostiju koji dođu npr. u većoj grupi.

Kritična pitanja za budući uspeh *E-hotelijerstva* su sledeća:

- **Odnos između gosta i hotela** – on postaje sve složeniji kako raste znanje i iskustvo putnika. Da bi zadovoljili svoje klijente, hoteli moraju da poštuju njihovu

motivaciju, okolnosti, čak i da prate njihova raspoloženja. Na zadovoljstvo putnika se može uticati personalizovanim sadržajem Web prezentacija hotela, kao i mogućnošću rezervisanja dodatnih usluga unapred. Principi “*home away from home*” ili “*office away from office*” zahtevaju da se poboljša zabava u sobama, što će učiniti da se gost oseća kao da je kod kuće. Jednako je važno i obezbediti brzu Internet konekciju, kako za goste koji su došli na poslovni put, tako i za one koji su došli na klasičan odmor;

- **Globalizacija** – da bi svoje poslovanje uklopili na nova tržišta, hoteli treba da ga prilagode lokalnim potrebama (npr. da se sadržaj Web sajta hotela prikaže na jeziku po izboru samog putnika; opcija podrške ili interaktivne pomoći putnicima na lokalnom jeziku, i sl.);
- **Vrednost brenda** – ovde se podrazumevaju analiza i detaljno praćenje svih hotelskih aktivnosti, kontrola baze podataka (upravljanje distribucijom i cenama, razumevanje cena konkurencije, produktivnosti i troškova svakog kanala prodaje). Važno je obezbediti i mogućnost trenutnog i potpunog pristupa ažuriranoj bazi podataka;
- **Brzina reagovanja i prilagodljivost zahtevima tržišta** – težnja ka novim tehnologijama dovodi do međusobne povezanosti, veće brzine u komunikaciji, prilagođenosti potrebama, transparentnosti i podele informacija. Pitanje pravih tehnoloških rešenja koja hoteli koriste provlači se kroz sve izazove sa kojima će se oni u budućnosti susretati – princip koji će klijenti u budućem periodu zahtevati je “*High tech – high touch*”.⁶⁰

⁶⁰ Njeguš, A., op. cit., str. 148-169.

4.4. Informacioni sistemi kao podrška poslovanja turističkih agencija i organizatora putovanja

Postoji nekoliko tipova turističkih preduzeća:

- **Turističke agencije** (*Travel Agencies*) su glavni distributeri turističkih proizvoda i njihova primarna delatnost je da posreduju u prodaji smeštaja, prevoza (avio, rent-a-car, autobusnog, železničkog, i dr.), individualnih servisa (prevodilačke usluge, usluge vodiča ili sl.) ili paketa usluga (obilasci i sl.). Agencije su često i receptivne (*Inbound*) i emitivne (*Outbound*), dok manji broj njih radi specijalizovana putovanja.
- **Emitivni organizatori putovanja** (*Outbound Tour Operators*) – njihov najznačajniji doprinos u distribucionim kanalima je tzv. “paket aranžman” (*package tour*) koji predstavlja kombinaciju različitih putničkih i turističkih proizvoda (smeštaj, prevoz, aktivnosti na destinaciji, i drugo).
- **Receptivni organizatori putovanja** (*Inbound Tour Operators*) kreiraju i plasiraju proizvode klijentima koji dolaze iz drugih zemalja ili regiona, jer klijenti koji dolaze iz drugih država uglavnom nemaju dovoljno informacija o destinaciji ili uslugama koje se nude na toj destinaciji, ne znaju jezik i ne osećaju se opušteno prilikom izrade sopstvenih aranžmana. Receptivni operateri takve klijente opslužuju tako što im nude nova iskustva na destinaciji, planiraju njihove odmore, putovanja, i sl.
- **Organizatori na terenu** (*Ground Operators*) – obično rade zajedno sa turoperaterima da bi svoje proizvode i usluge promovisali; obično nude turističke proizvode i usluge sopstvenog regiona/države; npr. izlete brodom, ronjenje, jahanje, ture vina ili nacionalne kuhinje, i sl.
- **Lokalni pružaoci usluga** (*Local Service Providers*) – nude lokalne usluge: smeštaj (hotele, apartmane, domaćinstva, i sl.), lokalne vodiče, restorane, kafiće, muzeje, parkove, iznajmljivanje opreme, kulturna dešavanja, itd.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- **Prodavci putovanja i portali** (*Travel Resellers and Portals*) – putem kataloga/Web sajta korisnicima se omogućava pretraživanje i upoređivanje turističkih paketa, rezervisanje i plaćanje; pri čemu se oni mogu fokusirati na luksuzna, jeftina, specijalizovana putovanja, itd.

Kako bi poboljšala svoj status na tržištu, stekla konkurentnu prednost, povećala prihode, udeo na tržištu i drugo, turistička preduzeća često svoja poslovanja integrišu sa partnerima. *Postoje 2 tipa integracije*: **horizontalna** (kod koje se udružuju turistička preduzeća koja nude konkurentne turističke proizvode i usluge, i to da bi eliminisala konkurenciju) i **vertikalna** (udruživanje turističkih preduzeća koja su na različitim nivoima lanca snabdevanja ili distribucije). Bilo koji vid integracije zahteva integraciju informacionih sistema koji će je podržati. Savremene tehnologije omogućavaju transparentnu integraciju, bolju vidljivost kroz sisteme, fleksibilnije sisteme koji će se brzo prilagoditi promenama na tržištu, agilne sisteme koji se vremenom poboljšavaju, itd.

Funkcije turističkih posrednika (turističkih agencija i organizatora putovanja) koje informacioni sistemi treba da podrže su:

- ✓ **posrednička funkcija**
- ✓ **organizacijska funkcija**
- ✓ **informativno-savetodavna funkcija**
- ✓ **promotivna funkcija.**

Informacioni sistemi treba da reflektuju ciljeve, strategije i poslovne procese i pomognu organizaciji da stekne konkurentsku prednost. Tipični moduli informacionih sistema koji su na raspolaganju turoperaterima su:

- *Back office* sistemi – automatizuju celokupno interno poslovanje, omogućavaju efikasno upravljanje poslovnim funkcijama, izveštavanje, i dr.
- CRM sistemi (*Customer Relationship Management Systems*) – poboljšavaju odnose sa klijentima (prate se profili, iskustva i želje klijenata, pružaju informacije

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

e-mailovima, mobilnim telefonima, sprovode programi lojalnosti klijenata, nagrađivanje, praćenje svih vidova komunikacije pre, u toku i posle putovanja, itd.);

- *Packaging* – modul za kreiranje i upravljanje paketima putovanja (provera raspoloživosti turističkih proizvoda i usluga, kreiranje cena, određenih popusta, itd.);
- SCM sistemi (*Supply Chain Management Systems*) – odnosi sa dobavljačima;
- CMS sistemi (*Content Management Systems*) – sistemi za upravljanje tokovima poslovanja u kolaborativnom okruženju koji omogućavaju deljenje multimedijalnih podataka; olakšava distribuciju i upravljanje elektronskim katalogima;
- E-marketing – dizajn višezjezičnih Web portala, optimizacija i bolje rangiranje kod pretraživača, *Web booking* za *online* korisnike, “*plug&play*” reklamiranje na sajtovima turističkih agencija i drugih organizacija, analiza *online* marketing aktivnosti, i dr. Web/online marketing strategija se postiže balansiranjem 3 komponente: Sistem za upravljanje sadržajem i Web sajtom (*Website & Content Management System*) – grafički dizajn Web sajta, njegovo programiranje, autorska prava, integracija u sistem za upravljanje sadržajem, hostovanje, naziv domena; Optimizacija pretraživača (*Search Engine Optimisation*) – inicijalno istraživanje ključnih reči i optimizacija pretraživača prema sadržaju, rad na kampanjama, razvoj novih sadržaja, mesečna procena rangiranja na pretraživačima i *Online* marketing – e-mail marketing, deljenje videa i fotografija, online reklamiranje, komentari klijenata.

Usluge turističke agencije koje informacioni sistemi treba da podrže su:

- organizovanje, prodaja i sprovođenje turističkih paket aranžmana
- prodaja i posredovanje u prodaji ugostiteljskih i turističkih usluga
- organizovanje, prodaja i sprovođenje izletničkih programa, prihvata i prevoz (transfer) putnika
- prodaja i posredovanje u prodaji karata ili rezervaciji mesta za sva prevozna sredstva

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- rezervisanje smeštaja i drugih usluga u ugostiteljskim objektima
- zastupništva stranih i domaćih turističkih agencija
- podela promotivnog materijala i davanje raznih turističkih informacija
- posredovanje u pribavljanju putnih isprava, viza, itd.
- organizovanje i posredovanje u prodaji usluga seoskog, zdravstvenog, kongresnog, sportskog, nautičkog, lovnog i drugih vidova turizma
- rezervacija, nabavljanje i prodaja ulaznica za muzeje, sve vrste priredbi, i dr.
- menjačke usluge
- posredovanje u osiguranju prtljaga i putnika i
- druge usluge (iznajmljivanje i posredovanje u iznajmljivanju vozila – rent-a-car, letelica, čuvanje i održavanje plovniha objekata, i dr.).

Turističke agencije se u svom poslovanju uglavnom oslanjaju na globalne distribucione sisteme (GDS). Pojava Interneta je uslovlila značajnu promenu tradicionalnog scenarija distribucije u kojem klijent direktno pristupa GDS sistemima ili različitim Servis provajderima da bi izvršio željenu rezervaciju. Lanac vrednosti kanala distribucije postaje sve kompleksniji, klijentima su na raspolaganju različiti tipovi distribucionih kanala koji za sobom vuku mnogo informacija iz različitih izvora. Vodeći GDS sistemi – Amadeus, Travelport i SABRE – igraju centralnu ulogu u poslovanju turističkih agencija jer im omogućuju da efikasno posreduju između tržišta i dobavljača. Informacioni sistemi treba u sebi da imaju inkorporirane module koji će omogućiti kompletno vođenje poslovanja turističke agencije, povezujući intranet, extranet i Internet rešenja. *Intranet rešenja* uglavnom podrazumevaju *back office sisteme* – one koji integrišu interno poslovanje organizacije a nisu vidljivi krajnjem korisniku. *Extranet* agenciji omogućava da pristupa privatnim delovima glavnih ili posredničkih sistema, kako bi pretraživala slobodne kapacitete, vršila rezervacije, upravljala finansijskim transakcijama, poboljšala komunikaciju, efikasnost, smanjila troškove, itd. *Internet rešenja* podrazumevaju prisustvo turističke agencije na Web-u i pružanje brojnih funkcionalnosti. Agencije

razvijaju svoje Web sajtove da bi bile u interakciji sa klijentima i partnerima, promovisale specijalne aranžmane, razvijale brend, obezbedile elektronsku trgovinu, itd.⁶¹

4.5. Softveri za podršku upravljanju ljudskim resursima

Ono što svakako predstavlja podršku upravljanju ljudskim resursima jesu softveri koji se kreiraju upravo za te svrhe. Na ovom mestu biće detaljno prezentiran softver *HR Data Manager*, kao i softver *Supervizor08* domaće kompanije *Qualysoft Informatics d.o.o. Serbia*, kao i njihov poseban sistem namenjen konkretno turizmu, *Supervizor Turizam 08*. Još neka od prihvaćenih i razvijenih softverskih rešenja koja će biti prezentirana u ovom Master radu, a koja mogu da podrže upravljanje ljudskim resursima trenutno na domaćem tržištu su: *SAP ERP*, *Oracle Applications*, *Microsoft Dynamics NAV*, *Hansa World*, kao i domaća rešenja *DataLab Pantheon™*, *ABSoft*, *Hubie ERP*, i mnoga druga.

HR Data Manager

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

⁶¹ Njeguš, A., op. cit., str. 193-207.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU



Slika 1 – Šema HR Data Manager-a

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

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

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

HR Data Manager je rezultat potrebe klijenata za softverom za upravljanje ljudskim resursima za male biznise, koji oni mogu priuštiti. Ovi klijenti ne traže skupe i

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

komplikovane sisteme za preduzeća, već moćan i efektivan način da upravljaju podacima o svojim ljudskim resursima po razumnim cenama. Tipičan klijent koji koristi ovaj sistem ima između 50 i 3000 zaposlenih, i 10 ili manje njih koji rade u softveru istovremeno.

Podaci u softveru o onima koji apliciraju

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

The screenshot displays a software application window titled 'Applicant Data'. The interface includes a navigation pane on the left, a top menu bar with options like 'Home', 'Create', 'External Data', 'Database Tools', 'Add-ins', and 'Menu'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area contains a form for 'Applicant Data' with a search bar 'Find Applicant:'. The form is divided into sections: 'Applicant Information', 'Applicant References', 'Applicant Skills', 'Applicant Contact Info', and 'Documents'. The 'Applicant Information' section includes fields for 'Applicant ID', 'First Name', 'Middle', 'Last Name', 'Gender', 'Ethnicity', 'Veteran Status', 'Driver Class', 'Citizenship / Nationality', 'Work Auth End Date', and 'Applicant Seniority'. Below this is a table for 'Applicant History' with columns for 'Job Title Applying For', 'App Date', and 'Status'. The table contains two rows of data. At the bottom, there is a 'Comments' section and a 'Print Applicant Information Sheet' button. The status bar at the very bottom shows 'Record: 1 of 5' and 'Page: 1 of 1'.

Job Title Applying For	App Date	Status
Manufacturing Process Engineer	08/10/2004	Not hired
Computer Support Technician	06/15/2004	Not hired

Slika 2 – Podaci o kandidatima za posao

Podaci u softveru o zaposlenima

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

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

The screenshot displays the 'HR Data Manager' application window. The main content area is titled 'Employee Data' and shows a record for 'Austin, AnnaLee'. The interface includes a top menu bar with options like 'Home', 'Create', 'External Data', 'Database Tools', 'Add New', 'Main', and 'About'. Below the menu is a toolbar with various icons for file operations and data management. The 'Find Record' section at the top right allows searching by 'Employee Name' and 'Employee Status'. The main data entry form is divided into several sections: 'General' (Employee ID, First Name, Middle, Last Name, SIN, Date of Birth, Age, Employee Type), 'Employment' (Employment Status, Company, Division, Location), 'Benefits' (Benefits Eligibility, Start Date, End Date, Reason Leaving, Termination Reason, Elig. Retire, Years of Service), and 'Comments'. A 'Navigation Pane' on the left lists various data categories. A 'Photo' of the employee is shown on the right. At the bottom, there are buttons for 'Add Employee', 'Delete Employee', 'Print Employee Information Sheet', and 'Return to Home Screen'.

Slika 3 – Podaci o zaposlenima

Podaci o treninzima zaposlenih

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

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

The screenshot shows the 'HR Data Manager' application window. The 'Training Course Events' form is displayed, showing details for a course titled 'Microsoft Access 2007 - Level I'. The form includes fields for Course, Location (Conference Room 203), Status (Active), Event Date/Time (Start Date: 5/15/2009, Start Time: 8:00 AM, End Date: 5/15/2009, End Time: 5:00 PM), Hours (7), and Max Attendees (25). Below these fields is a table titled 'Course Event Attendees' with columns for Participant, Role, Status, Fee, and Comments. The table lists three attendees: Austin, Annalee G. (Instructor, Enrolled), Beck, Ayana (Student, Enrolled), and Booker, Micheal (Student, Enrolled). The form also includes buttons for 'Add Training Event', 'Delete Training Event', and 'Print', along with a 'Close' button. The application interface includes a menu bar with options like Home, Create, External Data, Database Tools, and Main, and a toolbar with various data management functions.

Participant	Role	Status	Fee	Comments
Austin, Annalee G.	Instructor	Enrolled		
Beck, Ayana	Student	Enrolled		
Booker, Micheal	Student	Enrolled		

Slika 4 – Podaci o treninzima zaposlenih

Grupe zaposlenih

- Praćenje višestrukih grupa/uloga

Podaci o potrošačima

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

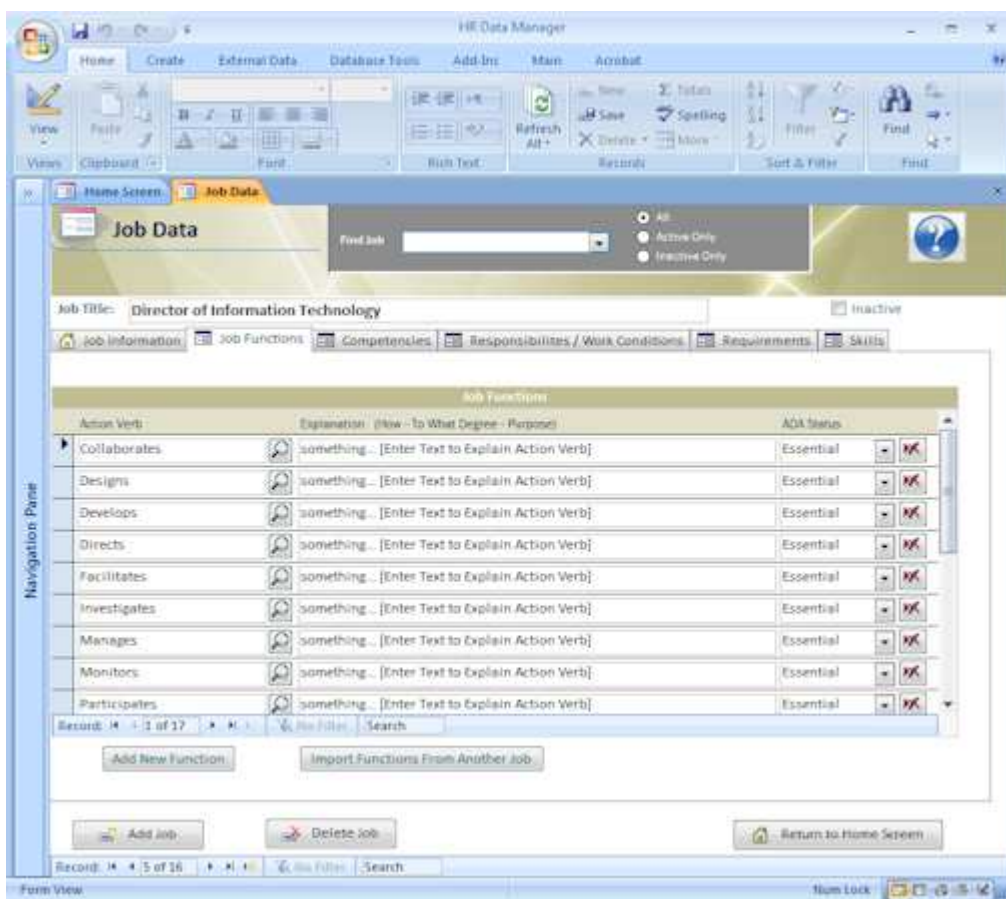
Praćenje projekata

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

Podaci o poslovima

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

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU



Slika 5 – Podaci o poslovima

Dinamičko izveštavanje

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

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

The screenshot displays the 'Report Criteria Builder' window. It is divided into four numbered sections:

- Select Report to Run:** Includes dropdowns for 'Report Category' (set to 'Employee Listing') and 'Report Name' (set to 'Employee Listing'). A 'Saved Reports' button is in the top right.
- Define Data Filters (Optional):** Features a table for defining filters. The first row is empty with headers 'Field Name', 'Operator', and 'Value'. The second row shows 'Employee-Status' with 'Equal To' operator and 'Active' value. The third row shows 'StartDate' with 'Between' operator and 'Between 01/01/2012 And 02/20/2012' value. There are 'Add', 'Reset', and 'Save' buttons.
- Select Output Format:** Includes 'Output To' (set to 'Print Preview'), a text field for 'Modify Text Below to Change Report Title' (containing 'New Employee List - YTD'), and a 'File Path' field with a 'Browse' button.
- Run Report:** Contains a 'Run' button (highlighted with a yellow border) and a 'Close' button.

Slika 6 – Izveštavanje

Druge informacije

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

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

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

Administration					
Name	Position	FLSA Status	Full/Part Time	Sen. Date	Inactive
Asla, Rob		Exempt	Full Time		
Kelly, Elda	VP - Sales/Marketing	Exempt	Full Time	12/11/2003	
Peters, Eugene	CEO	Exempt	Full Time	12/15/2002	
Administration Count: 3					
Engineering					
Name	Position	FLSA Status	Full/Part Time	Sen. Date	Inactive
Arnold, Angeles	Process Technician	Non-Exempt	Full Time	7/20/2002	
Ayala, Hwa	Product Technician	Non-Exempt	Full Time	2/17/2003	
Baker, Agatha	Process Technician	Non-Exempt	Full Time	1/1/2002	
Browning, Clement	Product Engineer	Exempt	Full Time	2/15/2001	
Bryan, Caprice	Product Technician	Non-Exempt	Full Time	11/10/2003	
Burke, Felicia	Process Engineer	Exempt	Full Time	9/2/2003	
Burnett, Carlo	Product Technician	Non-Exempt	Full Time	10/15/2002	
Chan, Jettie	Process Engineer	Exempt	Full Time	5/6/2003	
Dale, Preston	Process Engineer	Exempt	Full Time	3/2/2003	

Zamirko, July 26, 2002 Page 1 of 22

62

Slika 7 – Druge informacije koje softver HR Data Manager nudi

⁶² www.hrdatamanager.com, pregledano dana 21.06.2012.

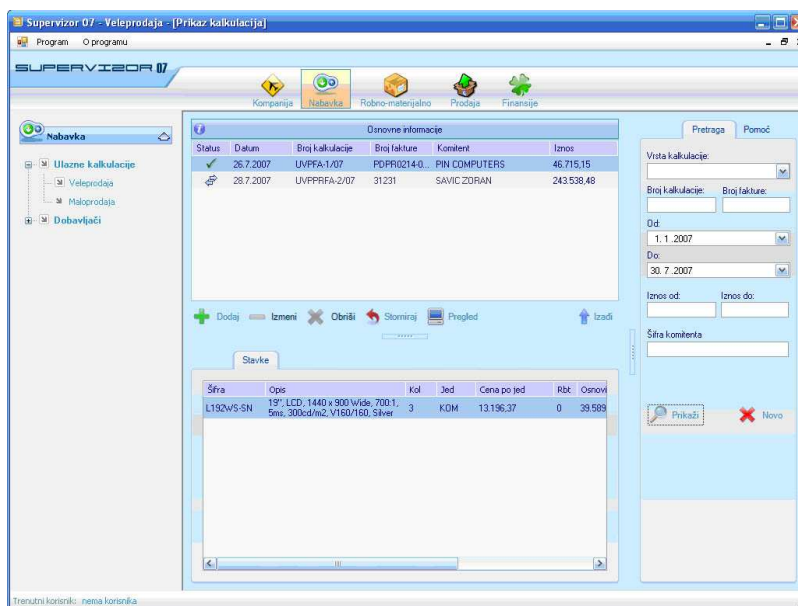
Supervizor08

Program Supervizor08 je celovito informatičko rešenje za vođenje i praćenje procesa poslovanja. Rađen najmodernijim softverskim alatima u korak sa svetskim softverskim dostignućima.

Supervizor08 je specijalizovano softversko rešenje koje omogućava brzo i jednostavno upravljanje i pregled, unos i obradu svih podataka vezanih za poslovanje, kako u radnom okruženju kompanije, tako i na internetu.

Aplikacija Supervizor08 je dizajnirana za višekorisnički rad, gde klijent računari mogu biti povezani sa opštom bazom podataka na serveru i na taj način svi podaci su dostupni svim licima na osnovu ovlašćenja i prioriteta. Sve promene se evidentiraju na serveru i automatski pravi BackUp tih podataka. Korisnici mogu biti razvrstani u više hijerarhijskih grupa i po tom osnovu je i njihov udeo u promenama (ne)ograničen.

Supervizor08 je brz i kvalitetan softver koji daje brz odgovor na sve zahteve korisnika, olakšava rad sa dokumentima (slike, ugovori, vaučeri...), jer se sva nalaze na jednom mestu. Pored toga, daje mogućnost kompletne analize poslovanja preko izveštaja.



Slika 7 – Osnovna postavka sistema Supervizor08

Supervizor08 Software Solutions sadrži sledeće:

Supervizor08 opšte informacije

Supervizor08 E-dnevnik

Supervizor08 HR

Supervizor08 Klinika

Supervizor08 Nekretnine

Supervizor08 Rent-a-Car

Supervizor08 Studentska Služba

Supervizor08 Turizam

Tehnologija izrade

Softverske aplikacije napravljene su u najnovijem razvojnom okruženju i predstavljaju implementaciju najsavremenijih tehnologija koje se koriste u razvoju računarskih aplikacija. Aplikacije predstavljaju integraciju net razvojne platforme sa jedne strane, i web tehnologije sa druge. Softversko razvojno okruženje čine razvojni alati poput Visual Basica 2005, Visual C# 2005.

Unutar procesa razvoja takođe su integrisane najnovije web orijentisane tehnologije kao što su AJAX skripting (integracija PHP skript jezika, Java Scripta i XML-a), u relaciji sa MySQL 5 relacionom bazom podataka, sa mogućnošću migracije na postgresQL, ORACLE ili neki drugi sistem.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

Softverske aplikacije se mogu prilagoditi bilo kom operativnom sistemu (MS Windows, Linux), odnosno sistemu rada (npr. WEB aplikativni software se koristi pomoću nekog od e-browser-a i nije zavistan od OS).

Treba naglasiti da su tehnologije koje se koriste u procesu razvoja softvera tipa *open source* te ne zahtevaju dodatna finansijska ulaganja.

Baza podataka

Ovo je neophodan element u funkcionisanju ovog softverskog rešenja i ona omogućava da se na brz i efikasan način podaci mogu uneti, pronaći i prezentovati u željenoj formi. Ona je jedan od najbitnijih elemenata koji doprinosi kvalitetnoj i brznoj razmeni informacija unutar sistema.

Umrežavanje računara i povezivajne klijentskih paketa sa serverom

Umrežavanje i povezivanje klijenta sa serverom podrazumeva uspostavljanje računarske LAN (Local Area Network) mreže preko koje bi svi računari bili u mreži i bili sposobni da komuniciraju kako sa serverom tako i među sobom (opciono).

Daljinsko umrežavanje i povezivanje klijenta sa serverom

Ovakvo povezivanje je moguće i za dislocirane sisteme gde je neophodno sa se računari povežu ili preko VPN (Virtual Private Network) mreže ili direktno putem interneta preko statičnih IP adresa.

Podrška

Stručni tim okupljen oko ovog projekta omogućava brz i lak prelazak na novija i modernija softverska rešenja sa ciljem poboljšavanja kvaliteta poslovanja, kao i uštede u vremenu, resursima, a samim tim i novcu. Za informatički sistem Supervizor08 obezbeđena je potpuna podrška implementaciji ovog sistema u određenu firmu.

Instalacija programa

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

Vrši se odmah nakon potpisivanja ugovora od strane stručne ekipe koja izlazi na teren i na licu mesta vrši instalaciju sistema na računarima kompanije poručioca (koji moraju biti tehnički ispravni i odgovarati gore navedenim zahtevima).

Prilagođavanje

Nakon instalacije sistema prelazi se na fazu prilagođavanja zaposlenih novom okruženju. Menadžment i drugi nivoi se informišu o celom sistemu, njegovom globalnom konceptu, sistemu hijerarhijskog pritupa podacima, obezbeđenju podataka i protoku informacija kroz sistem.

Obuka

Nakon što su zainteresovani prošli fazu prilagođavanja na novi sistem, prelazi se na jednonedeljnu obuku, pri kojoj kvalifikovani kadar Qualitysoft-a vrši edukaciju svim zainteresovanim zaposlenim licima kroz praktičan rad na programu Supervisor08. Ukoliko je pored obuke za rad na ovom programu neophodna i obuka za rad na računaru u okruženju operativnog sistema Windows XP, profesori se staraju da se zaposleni podvrgnu doobuci (uz odgovarajuću naknadu) i time savladaju osnovne elemente rada u novom računarskom okruženju.

Literatura

Uz svaki isporučeni softver Supervisor08 poklanja se kompletno uputstvo za korišćenje, gde je precizno definisano kako i na koji način se program instalira, upotrebljava, kao i u slučaju nastanka problema kome i kako se obratiti kako bi se na najbrži mogući način problem otklonio.

Uhodavanje

Kroz ovaj proces se kontroliše nivo obučenosti kadrova koji su prošli prilagođavanje i obuku. Tom prilikom vrše se sitne korekcije u radu ukoliko su one neophodne.

Analiza

Rezultati implementacije programa Supervizor08 u novom poslovnom okruženju se analiziraju i na osnovu toga se definiše uspešnost celog projekta u datoj situaciji.

Korisnički servis

Nakon konstatovanja uspešnosti implementacije poslovnog sistema Supervizor08 saradnja se nastavlja. Sva pitanja i nejasnoće neće ostati bez odgovora, već su iz Qualitysofta-a na usluzi svakodnevno, i to putem:

- *interneta*

Na sajtu se mogu postaviti pitanja, pročitati uputstva za rukovanje, kao i pregledati liste najčeće postavljenih pitanja sa datim odgovorima.

- *telefona*

Za one kojima internet nije dostupan mogu ih pronaći preko telefona i izneti problem.

- *terenski izlazak*

Ukoliko je nemoguće problem otkloniti putem interneta ili telefona, interventna ekipa izaći će na teren i rešiti problem na licu mesta.

Održavanje

Podrazumeva se redovna kontrola funkcionalnosti softvera, kao i njegovo redovno unapređenje. Sve pozitivne izmene i dorade se implementiraju u postojeće sisteme koje trenutno firma koristi. U cenu održavanja je *mesečno* uračunata kompletna, gore navedena, *podrška*, kao i jedan redovan terenski izlazak, ali takođe, i jedan havarijski izlazak. Svaka naredna intervencija se naplaćuje.⁶³

⁶³ www.qualysoft.rs, pregledano dana 20.05.2012.

Aplikacija Supervizor Turizam 08 dizajnirana je za višekorisnički rad, gde klijent računari mogu da budu povezani sa opštom bazom podataka na serveru i tako svi podaci budu dostupni svim licima na osnovu ovlašćenja i prioriteta. Program je veoma intuitivan (*user friendly*) i lako je osposobiti se za rad u njemu. On omogućava sledeće:

- preglednost podataka (sve informacije o turisima i destinacijama se nalaze u jednom prozoru);
- brzu i kvalitetnu pretragu po više kriterijuma istovremeno;
- povezanost učinka agenata sa turistima, destinacijama;
- slikoviti prikaz ponuđenih informacija; itd.

Pored osnovne verzije, program Supervizor Turizam 08 može se nadograditi i za potrebe finansijskog praćenja svih klijenata, kao i evidencije rezervacija.⁶⁴ Od domaćih turističkih agencija, poznato je da Eurojet koristi ovaj softver za svoje poslovanje.

SAP ERP⁶⁵ Human Capital Management (SAP ERP HCM) koristi se za evidenciju kadrova, upravljanje organizacijom kroz upravljanje zaposlenima i njihovim aktivnostima, upravljanje vremenom, evidentiranje plata i ostalih bonusa, za e-zapošljavanje, različite sektorske integracije, praćenje kvaliteta poslovanja, kao i za internu kontrolu. Upravljanje HR-om kroz ERP sistem način je modernog i strategijski koncipiranog upravljanja i optimizacije rada zaposlenih.⁶⁶

Kroz višenamensko softversko rešenje kao što je **Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources**, omogućeno je kreiranje profila svakog kandidata koji je ušao u proces selekcije. Sistem poredi profile i identifikuje potencijalne radnike za koje se, kroz dalju selekciju, odlučuje o zaposlenju. Rangiranje kandidata vrši se prema njihovim znanjima, kompetentnostima i veštinama, i to kroz više od 150 vrsta proračuna i složenih

⁶⁴ Isto, pregledano dana 22.05.2012.

⁶⁵ ERP – Enterprise Resource Planning (Planiranje resursa preduzeća)

⁶⁶ www.sap.com, pregledano dana 21.05.2012.

merjenja, kao i korišćenjem nekog od 19 šablona izveštaja i analiza, koji predstavljaju integralni deo samog softvera.⁶⁷

ABSoft

Srpska kompanija ABSoft d.o.o. je, sledeći uspehe kompanija iz inostranstva koje su razvijale ERP informacione sisteme, i sama kreirala sopstveno integrisano programsko rešenje za upravljanje menadžmentom i poslovanje celih preduzeća. Kako je automatizacija procesa upravljanja ljudskim resursima važna, posvećena je posebna pažnja i kreiranju softverskog rešenja koje se integriše u sveobuhvatan ERP sistem. Softversko rešenje ABSoft-a za upravljanje ljudskim resursima pruža mogućnosti hotelima, kao i preduzećima koja posluju u drugim oblastima, različitih veličina i sadržaja, da planiraju, vrše analize, sagledaju probleme i optimiziraju poslovne procese i rad svojih zaposlenih.⁶⁸

Pantheon™

Pantheon™ je ERP sistem domaće kompanije DataLab, koji pruža celokupnu informacionu podršku preduzećima svih delatnosti i to tako što objedinjuje sve poslovne procese u preduzeću. Sve opšte funkcije od planiranja proizvodnje do konačne izrade, preko prodaje i analiza, mogu se pratiti na jednom mestu.

U Pantheon™ –u posebna pažnja posvećena je ljudskim resursima, koji su u poslovnoj informatici često zapostavljeni. Jezgro je personalna mapa radnika u kojoj se vode razne evidencije o radnicima rezidentima ili nerezidentima, stalno zaposlenima, honorarcima, onima sa autorskim honorarima, i drugima, i u koju se unose lični podaci radnika, podaci o članovima porodice, evidentira radni staž i radno mesto radnika. Ovde se unose i podaci o godišnjim odmorima i njihovom korišćenju, evidentira odsutnost radnika, zdravstveni pregledi radnika, obavljeni kursevi i obuke. U posebnom delu su podaci o plati radnika, članstvu u sindikatima, kreditima, itd. Pored osnovne evidencije radnika

⁶⁷ www.hcm3group.com, pregledano dana 21.05.2012.

⁶⁸ www.absoft.rs, pregledano dana 22.05.2012.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

(JMBG, lični podaci, prebivalište), mogu se pratiti i podaci o članovima porodice, obrazovanju i kvalifikacijama zaposlenih, njihovoj karijeri i kretanju u preduzeću, radnom vremenu; može se voditi evidencija nagrada i disciplinskih mera, kao i raditi obračun plata. U procesu zapošljavanja ovaj sistem omogućava i da se raspiše potreba za određeno radno mesto, ali i da se kreira lista kandidata, prate razgovori sa njima, pa i da se vrši njihovo ocenjivanje.⁶⁹

⁶⁹ www.datafab.rs, pregledano dana 22.05.2012.

V ZNAČAJ INFORMATIČKE PISMENOSTI U TURIZMU

5.1. Tehnološki napredak u turizmu i njegov uticaj na upravljanje ljudskim resursima u turističkim preduzećima

Tehničko-tehnološki progres podrazumeva stvaranje nove i unapređenje postojeće tehnike i tehnologije, tj. najšire posmatrano *“obuhvata sve promene, nastale usled progresa u znanju, koje unapređuju privredni rast”*. Sastavni delovi tehničko-tehnološkog progresa su: pronalazak, primena pronalazaka i širenje te primene. Veoma dinamične i stalne tehnološke promene važna su karakteristika savremene svetske privrede, i presudno utiču na razvoj i rast preduzeća, privrednih grana i privreda pojedinih zemalja u celini.⁷⁰

U delatnostima turističke privrede tehnološki napredak će i u perspektivi uticati da proces pružanja turističkih usluga bude daleko kompleksniji i više sofisticiran, uz potrebu da se koristi oprema visokog tehnološkog nivoa, kao i složeni operativni sistemi. U literaturi se navodi nekoliko periodizacija koje su relevantne za razvoj i primenu informacione i kompjuterske tehnologije u turizmu.⁷¹ Dinamičan razvoj tehnologije i sve brža primena novih tehnoloških rešenja u poslovanju preduzeća u turizmu, nameću potrebu da se u uslužni proces više uključi stručna i kvalifikovana radna snaga, kao i da se kadrovi permanentno obrazuju. Primena savremene informacione i komunikacione tehnologije dodatno potencira intenzitet ovih procesa.⁷²

Izrazito intenzivan uticaj na kretanja na turističkom tržištu su, od 50-ih godina prošlog veka do današnjih dana, imala sledeća tehnološka dostignuća:

⁷⁰ Spasić, V., Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu, Autor, Beograd, 2003, str. 10-11.

⁷¹ Buhalis, D., eTourism, Prentice Hall, London, 2003.

⁷² Spasić, V., op. cit., str. 227, str. 235.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

- **Primena kompjuterske tehnologije u turističkom poslovanju**, koja je bila osnova za efikasno obavljanje čitavog niza aktivnosti;
- **Razvoj sistema kreditnih kartica**, koji je u mnogome olakšao plaćanje usluga i omogućio dinamičan rast potrošnje turista na putovanjima;
- **Suštinske promene u sistemu distribucije turističkih usluga**, zahvaljujući širokoj primeni centralnih rezervacionih sistema kao tehnologiji koja je dominantna, i Internetu, u novije vreme. Distribucija je jedan od ključnih faktora uspeha, i preduzeća u turizmu će morati, da bi svoje potencijale u potpunosti realizovala, da imaju mnogo bolju kontrolu i razumevanje samog procesa distribucije.

Pod uticajem savremene informacione i komunikacione tehnologije, međunarodno turističko tržište sve više dobija obeležja “elektronskog” tržišta (*Tourism's Electronic Marketplace*), na kome se, u sve većoj meri, distribucija i marketing obavljaju posredstvom elektronskih medija. Velike turističke kompanije su shvatile da se u poslovanju globalizacija može ostvariti samo povezivanjem sa sistemima elektronskog bukinga, jer se samo tako mogu efikasno ponuditi turističke usluge potrošačima u bilo kom delu sveta. Turizam je neminovno pod uticajem nove poslovne sredine koju kreira širenje savremene informacione i komunikacione tehnologije, jer se njegova heterogena struktura i sastoji od informaciono-intenzivnih delatnosti. U malom broju drugih delatnosti su generisanje, prikupljanje, obrada, primena i komunikacija informacija toliko važni za svakodnevno poslovanje kao što su za industriju turizma i putovanja (što direktno proizilazi iz karakteristika turističkih usluga).

Razvoj savremene, a posebno informacione tehnologije (IT) je našao veliku primenu u svim segmentima turističke privrede, kako na strani ponude (saobraćaj, hotelijerstvo, turoperateri i manje putničke agencije, rent-a-car agencije, i dr.), tako i na strani tražnje. Informaciona tehnologija, u stvari, postaje osnova turističke delatnosti; od nje zavisi uspešno poslovanje svih učesnika u turističkoj privredi. Konkurentnost će, stoga,

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

prevashodno zavisiti od sposobnosti preduzeća u turizmu da obezbedi tehnološku prednost kroz unapređenje:⁷³

- informacionih sistema, koji će uz intenzivnija istraživanja i kvalitetnije predviđanje budućih kretanja turističke tražnje i strategijskih poteza konkurencije, doprineti da sopstveni turistički proizvodi imaju bolju tržišnu poziciju, i
- *know-how-a*, razvojem sopstvene tehnologije (Istraživanje i razvoj – Research and development – R&D) i sistemom obrazovanja i treninga koji će obezbediti viši nivo kvaliteta pruženih turističkih usluga, koje će ujedno biti usklađene i sa zahtevima potrošača.

Pored svega navedenog, brza difuzija novih tehnoloških rešenja i njihva primena u poslovanju preduzeća u turizmu nameću zahtev da radna snaga bude obučena i stručna, a na zaposlene se posmatra kao na odlučujući faktor koji utiče na kvalitet usluga.⁷⁴

Što se tiče razvoja turističkih internet servisa, u poslednjih nekoliko godina turizam je prošao kroz mnoge promene. Zahvaljujući razvoju Interneta i telekomunikacionih mreža, veliki svetski trendovi (megatrendovi) sve više utiču na razvoj turističke industrije uopšte. Da bi se stvorili što optimalniji uslovi za bolje poslovanje turističkih objekata, Evropske putnička komisija (ETC) je napravila forum za analizu tih megatrendova i njihovog uticaja na budućnost u turističkom poslovanju. Ova analiza se bazira na praćenju prvenstveno ekonomskih, političkih i socijalnih trendova i predviđa da će u budućnosti postojati znatno veća tražnja za putnim aranžmanima, ali da će istovremeno putovanja biti kraća. Kako se u turizmu veliki deo profita ostvaruje posredstvom turističkih agencija, ponudom dodatnih usluga, prodajom suvenira, i sl., to direktno utiče na privredni rast zajednice u kojoj se nalazi određeni turistički objekat.⁷⁵

⁷³ Spasić, V., op. cit., str. 285.

⁷⁴ Delić, J., Obrazovanje i obuka kao instrument upravljanja ljudskim resursima u turističkim preduzećima, magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 89.

⁷⁵ Popesku, J., Ivanov, Z., Pozicioniranje kao sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti turističkih destinacija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

5.2. Prednosti upotrebe informacione tehnologije

Kao sastavni deo svetske industrije, turizam neprekidno raste. Uvođenje i širenje primene IT za turizam znači nove mogućnosti rasta i širenja ponude, ali i međunarodnog povezivanja. Pored mnogih drugih, prednosti primene IT se ogledaju i u sledećem:

- obezbeđivanje većeg broja informacija u jedinici vremena, što utiče na povećanje produktivnosti odgovarajućih funkcija u preduzeću;
- potrebne informacije se mogu dobiti uz niže troškove, što znači veću ekonomičnost;
- decentralizovana i velika preduzeća mogu efikasnije da koriste informacije po manjim organizacionim delovima, kao i njihov povratak, što podrazumeva informativnu integrisanost velikog preduzeća;
- omogućava da se donesu optimalne odluke i bude bolja kontrola sprovođenja planova i akcija preduzeća, i drugo.⁷⁶

Primena IT omogućava ogromnu *online* potrošačku bazu, što uslovljava intenzivniju konkurenciju na tržištu, a nova tražnja i diversifikacija usluga neminovno dovode do širenja ponude na turističkom tržištu.⁷⁷

Prednost primene IT ogleda se i u međunarodnom povezivanju što predstavlja “povezivanje kroz aktivnosti i ponudu vodećih operatera u regionu i svetu i funkcionalno ili vlasničko povezivanje i uključivanje u međunarodne lance i mreže (Hilton, Sheraton, Intercontinental, i dr.). Jedan od najvažnijih potencijala IT je u mogućnosti preskakanja određenih tehnoloških faza u razvoju, i tako bržeg sužavanja tehnološkog jaza.”⁷⁸

⁷⁶ Čačić, K., Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str. 311.

⁷⁷ Đurašević, S., Uticaj informacione tehnologije na posrednike u turizmu, Hotellink, Zbornik radova, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007.

⁷⁸ Petrović, P., Antevski, M., Informaciona i komunikaciona tehnologija i ljudski kapital, Zbornik radova, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

Uštede u energiji i sirovinama su relativno male u odnosu na uštede koje se ostvaruju upotrebom IT u domenu upravljanja, evidencije, kontrole, nabavke, prodaje, računovodstva, marketinga i drugih poslova.⁷⁹

Informacije i poslovni sistemi se integrišu što dovodi ne samo do direktnih ušteda u potrebnim resursima i u vremenu koje je potrebno da se pojedine operacije obave, nego bi omogućilo i čitav spektar naprednih i novih usluga, koje se zasnivaju na Webu, što bi dovelo ne samo do većeg kvaliteta usluge, nego i do veće fleksibilnosti, a sve to vodi ka dodatnoj kompetitivnoj prednosti u odnosu na konkurenciju, i samim time većoj zaradi.⁸⁰ Kada se poseduju informacije o korisnicima, njihovim navikama i ostalo, može se brže odazvati na njihove želje, što omogućava viši kvalitet usluga, što takođe donosi prednost nad konkurencijom, a sigurna posledica ovakvog scenarija je i povećanje prihoda!

Integracija plaćanja sa *online* sistemima donosi veliki broj prednosti, od bržeg i jednostavnijeg prodajnog procesa za korisnike usluga, do jednostavnije naplate za pružaoce usluga. Pružanje različitih komunikacijskih usluga, prevashodno u hotelskim sistemima, postalo je nezaobilazno uzimajući u obzir kvalitetnu uslugu u celini. Moderna komunikacijska rešenja omogućavaju nove usluge koje predstavljaju dodatni izvor prihoda.

Automatizovani procesi neposredno vode do manjeg praznog hoda u radu hotela. Rezultat su manji troškovi i otklanjanje mogućih grešaka, što dovodi do većeg kvaliteta usluga, a tako i do uvećanja profita. Upotreba IT dovodi do bržeg i jednostavnijeg radnog procesa, što unapređuje poslovanje, a samu uslugu pojeftinjuje.

Da bi se u budućnosti investiralo u razvoj turizma, pored efikasnog menadžmenta, školovane i obučene radne snage, mora da postoji i da se primenjuje savremena IT.

⁷⁹ www.poslovnainformatika.com, pregledano dana 08.01.2012.

⁸⁰ www.racunalo.com, pregledano dana 08.01.2012.

5.3. Pojam i značaj informatičke pismenosti

Informatika je složena naučna disciplina koja predstavlja splet matematike, formalne logike, elektronike, teorije informacija i drugih nauka. Razvijena je 60-ih godina prošlog veka u SAD i Velikoj Britaniji. Pojam informatika se u pojedinim zemljama različito tumači – u Francuskoj je on sinonim za obradu podataka, u Nemačkoj se pod njim podrazumeva nauka o kompjuterima, dok u Rusiji označava nauku koja proučava strukturu i svojstva naučnih informacija i integralnu nauku o informacijama.⁸¹

Postoji veliki broj definicija informatike: "Informatika je naučna disciplina koja proučava strukturu i svojstva (ali ne i sadržaj) informacija, zakonitosti informatičke delatnosti, njenu istoriju, metodologiju, organizaciju i efikasnost."⁸²

Definicija Međunarodnog biroa za informatiku u Rimu glasi: "***Informatika je disciplina koja proučava fenomen informacije, informacione sisteme i obradu, prenos i korišćenje informacija za dobrobit čovečanstva.***"⁸³

Računari su tokom 90-ih godina prošlog veka postali neizbežni u svim područjima i strukama, pa i u svakodnevnom životu, te se tada i 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 tada nije ni postojalo. Pojmove *informatička pismenost* i *informacijska pismenost* ne treba izjednačavati, jer ***informacijska pismenost*** podrazumeva sposobnost prikupljanja, prenosa, obrade i evaluacije određenih podataka i korišćenje informacija koje su potrebne određenu vrstu upravljanja, dok je ***informatička pismenost*** opšta sposobnost

⁸¹ Nadrljanski, Đ., Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja, Informatologija, 2006, str. 262-266.

⁸² www.informatika.budzo, pregledano dana 08.01.2012.

⁸³ Stankić, R., Poslovna informatika, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

rada sa računarom. Ona (*computer literacy*) se definiše i kao “sposobnost korišćenja kompjutera i kompjuterskih programa”.⁸⁴

Pored sposobnosti korišćenja računara i Interneta, pod pojmom informatičke pismenosti danas se podrazumeva i posedovanje raznorodnog znanja koje će korisniku omogućiti da u ogromnom broju informacija pronađe i koristi baš one koje su mu potrebne. To obrazovanje podrazumeva:

- svest o potrebi za informacijama;
- dobro poznavanje tehnologije pristupa i pronalaženja informacija (prvenstveno Interneta i računara);
- postojanje jasno određenog sistema vrednosti;
- razlikovanje sličnih informacija sa stanovišta njihove upotrebe;
- svest o potrebi za dodatnim informacijama (ili su prethodne informacije dovoljne);
- znanje kako da se sačuvaju i ponovo iskoriste informacije ako budu zatrebale; i
- permanentno, ozbiljno i svesrano učenje i obučavanje.

Informatički pismen čovek ima sposobnost da prepozna potrebu za informacijom, pronađe istu i na efikasan način je upotrebi. “Informatički pismena osoba je osoba koja:

- je svesna da tačna i potpuna informacija predstavlja osnovu za donošenje smislene 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”.⁸⁵

⁸⁴ Nadrljanski, Đ., op. cit., str. 262-266.

Informatička pismenost olakšava zapošljavanje, a bez nje nema ni neizbežnih elektronskih usluga, niti njihovog adekvatnog korišćenja. Ona dovodi do značajnih finansijskih efekata – u Italiji se godišnje potroši 15,7 mlrd evra na rešavanje problema koji su nastali usled kompjuterskog virusa, i na pomoć onima koji na računaru rade a nisu informatički pismeni, i sl. Švedski i norveški analitičari su izračunali da prosečan državni službenik 3h nedeljno potroši tražeći pomoć za rad na računaru, i to uglavnom od kolege, zbog čega se vreme gubi dvostruko, što po ceni rada od 10 evra/h iznosi 1700 evra godišnje po zaposlenom.⁸⁶

5.4. Informatička pismenost u Srbiji

Sa 14.000 ECDL (*European Computer Driving Licence*) sertifikovanih, Srbija je, na polju informatičke pismenosti, u zaostatku 6 puta za Slovenijom i Hrvatskom, a 30-90 puta za Evropskom Unijom.⁸⁷ Izveštaj ECDL fondacije iz Dablina za 2009. godinu, koja je eksponent Evropske komisije, dao je sledeće podatke vezano informatičku pismenost građana po državama, procentualno posmatrano:

- Irska – 10,21%
- Malta – 8,94%
- Švedska – 4,81%
- Danska – 4,63%
- Slovenija – 0,60%
- Hrvatska – 0,60%
- Srbija – 0,14%

U Srbiji se ulaže oko 62 evra po stanovniku u oblast informacionih tehnologija, što je oko 8% prosečnog evropskog ulaganja u taj sektor. Upotreba kompjutera je zastupljena u Beogradu i Novom Sadu, a u ostalim delovima Srbije izrazito je loša. Dinamičnim

⁸⁵ Kosar, Lj., *Hotelijerstvo I*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2008.

⁸⁶ www.esnips.com, pregledano dana 09.01.2012.

⁸⁷ www.biznisnovine.rs, pregledano dana 09.01.2012.

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

razvojem IT sektora u našoj zemlji bi ulaganje u ovu oblast moglo da iznosi oko 108 evra po stanovniku, a to je oko 20% iznosa koji ulaže Zapadna Evropa.⁸⁸

Istraživanja CeSid-a koja se kontinuirano sprovode u Srbiji pokazuju da svakodnevno i aktivno Internet koristi samo 34% populacije, 37% povremeno, a čak 29% stanovništva u Srbiji Internet ne koristi uopšte.⁸⁹

Informatičko zaostajanje Srbije ima i brojne posledice:

- kašnjenje primene novih tehnologija u privredi koja je inače nekonkurentna;
- sistem elektronske Vlade, koja je u EU prisutna već decenijama, kod nas ne postoji;
- sistemi elektronskog obrazovanja i elektronskog zdravstva su takođe izuzetno nerazvijeni;
- propadaju investicije u kompjutersku opremu (većina računare ne moe da priušti, te oni zastarevaju);
- kod nas je prisustvo građana na aministrativnim šalterima 10 puta veće nego u EU;
- “elektronski možemo kupiti stranu robu i usluge ali autobusku kartu ili domaći proizvod – ne, što je paradoksalno, jer u broju računara i Internet priključaka zaostajemo manje nego u opštoj pismenosti.”⁹⁰

Zbog ovakve slike današnje informatičke pismenosti u Srbiji, neophodno je da se aktivira celo društvo. Ako se u Srbiji ne bude intenziviralo stalno širenje informatičkog obrazovanja, ne možemo očekivati ni investicije iz inostranstva za proizvodnju visokih tehnologija, a samim time i privredni razvoj, tj. opšti društveni prosperitet.

⁸⁸ Isto, pregledano dana 09.01.2012.

⁸⁹ www.b92.net, pregledano dana 09.01.2012.

⁹⁰ www.farmaceut.com, pregledano dana 09.01.2012.

5.5. E-learning

Početak i razvoj **elektronskog učenja, e-Learning-a**, u SAD pripada univerzitetima. Akademici su među prvima upotreбили elektronsku poštu i WWW (World Wide Web), prvenstveno za podršku svojim istraživanjima, pristup informacijama i komunikaciju sa kolegama, a kasnije i kao dopunu za podučavanje studenata. Mnogi od prvih programa su izrađeni od strane nastavnog kadra na fakultetima informatike gde je bila prisutna jaka sinergija između istraživanja i nastave, i dostupna infrastruktura za razvoj programa i njihovu isporuku na Internet. Kako je pristup željenim institucijama postao omogućen sa svakog mesta, a raslo je i iskustvo u korišćenju tehnologija, *online učenje* se proširilo na programe drugih područja i institucija.

Za učenje na daljinu u upotrebi je niz termina: *Distance Learning, Distance Education, eLearning, Online Education, Virtual Education*, itd. Svima im je zajedničko da pretpostavljaju proces učenja u kojem su izvor znanja i primalac fizički udaljeni i u kojem se njihov odnos ostvaruje posredstvom primene ICT-a (*Information and Communication Technology*), a pojedinačno oslikavaju nijansirane opcije unutar samog procesa učenja na daljinu.

E-Learning, ili elektronsko učenje, prisutno je već nekih desetak godina, kao učenje koje je olakšano i pojačano korišćenjem uređaja informacione i komunikacione tehnologije (računari, CD-ROM-ovi, digitalna televizija, prenosni i džepni računari, mobilni telefoni, itd.). Tehnologija komunikacija omogućava upotrebu Interneta, elektronske pošte, diskusionih grupa i sistema za kolaborativno učenje. Mobilno učenje (m-learning) i učenje preko mreže (online learning) su dva podskupa elektronskog učenja (e-learning).

U nastavku ćemo navesti neke od osnovnih prednosti i nedostataka elektronskog učenja.

Prednosti e-Learning-a:

- omogućava korisnicima kvalitetno učestvovanje u nastavi i kada to pitanje udaljenosti, rasporeda i sličnih okolnosti čine praktično nemogućim; moguće je istovremeno učestvovanje velikog broja korisnika;
- potpuno modernizovana e-učionica je otvorena 24h dnevno; korisnici sami biraju kada će i kako pristupiti e-Learning-u, budući da imaju stalan pristup materijalima i nastavi koju pohađaju;
- kako se obavlja putem Interneta, e-Learning omogućava izuzetno dinamičnu interakciju među samim polaznicima, kao i među polaznicima i instruktorima; svaki pojedinac daje svoj doprinos nastavi učestvujući u raspravama koje se tiču određene teme;
- rad sa različitim tehnologijama je praktičan – pored toga što se stiču informacije o onome što se uči, dobijaju se dodatna znanja i veštine o različitim tehnologijama i polazniku omogućava da postigne i zadrži nivo “pismenosti za XXI vek”;
- može se učestvovati u najprestižnijim i najkvalitetnijim programima – učenici mogu da pohađaju neke kurseve na kvalitetnim institucijama, ili one koje drže poznati stručnjaci, a bez promene mesta boravka;
- olakšana je integracija u sklopu sistema i pristup drugim izvorima bitnim za gradivo koje se podučava.

Nedostaci e-Learning-a:

- E-learning od svojih korisnika zahteva da već poseduju određena znanja i veštine da bi se mogli njime koristiti. Ako se ne raspolaže određenim nivoom računarske

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

pismenosti, gradivo koje je integrisano u sklopu elektronskog sistema učenja biće potpuno beskorisno. Pored toga, svaki od korisnika mora imati određenu opremu za ovaj specifičan vid praćenja nastave;

- Ipak, ni najkvalitetnija oprema na kojoj se e-Learning izvodi nije 100% pouzdana, jer ni kada mogući tehnički problemi ne dovedu do prekida u izvođenju nastave, ona će doprineti da padne koncentracija korisnika, a time i kvalitet e-Learninga;
- Kako je omogućeno samostalnije određivanje načina i vremena učenja, učenici e-Learning-a dobijaju i veću odgovornost – oni moraju samostalno procenjivati potrebu za učenjem, individualno se motivisati, i sl., što može da dovede do rezultata koji se stavljaju pod znak pitanja i objektivno slabog napretka u procesu učenja;
- Nailazi se, nažalost, na probleme sa autorskim pravima za sadržaje određenog tečaja, kao i na pojavu sličnih nelojalnih tečajeva drugih autora. Sistem zahteva određenu tehničku podršku koja košta, i konstantan razvoj u skladu sa razvojem tehnologije koja se koristi.⁹¹

⁹¹ Pejičić, A., E-learning, master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011, str. 9-12.

ZAKLJUČAK

Nastanak menadžmenta ljudskih resursa vezuje se za početak XX veka. Na ulaganje u ljudske resurse, tj. razvoj menadžera u turizmu kao posebne profesije treba gledati kao na investiciju sa visokom i dugoročnom stopom prinosa. **Menadžment ljudskih resursa je jedna od osnovnih upravljačkih funkcija u organizaciji**, jer su njeni nosioci svi nivoi menadžmenta u organizaciji. Ciljevi ove upravljačke funkcije su prevashodno vezani za *povećanje prosečne produktivnosti, unapređenje kvaliteta radnih uslova u organizaciji, opstanak na tržištu uz pomoć konkurentske prednosti i fleksibilnosti, rast i razvoj organizacije i profitabilnost poslovanja*. Izdvajanja za sektor ljudskih resursa zavise od delatnosti i veličine kompanije.

Savremeni izazovi sa kojima se suočava menadžment ljudskih resursa su, između ostalih: brojne tehnološke inovacije, globalizacija, deregulacija, demografske promene, kao i nove političke podele i procesi. Jedan od savremenih trendova, karakterističan za poslednjih desetak godina je to da su hotelske kompanije ostvarile *značajan rast direktne, tj. online prodaje*, što se sve dešava zbog buma koji je izazvala Internet revolucija. Za to je bilo potrebno dosta znanja iz oblasti kompjuterske tehnologije i njene primene u praksi, a to zahteva stalnu edukaciju zaposlenih i njihovo napredovanje kao stručnjaka u svojoj branši.

Ljudski kapital, pored materijalnog, čini imovinu preduzeća, i podrazumeva znanje, iskustvo, sposobnost, kreativnost i inovativnost svakog zaposlenog ponaosob. Stoga je on uslov da organizacija opstane, razvija se i uspe. Na sastav kolektiva utiču brojni faktori. Hotelska preduzeća se bitno razlikuju u broju zaposlenih, što je posledica *veličine kapaciteta i kapitala kojim raspolažu*. Tehnološka osnova poslovanja u preduzećima turističke privrede je takva da se u njih mogu uključiti zaposleni izrazito heterogenih zanimanja. U preduzećima turističke privrede postoji, takođe, *širok raspon kvalifikovanosti*, tj. stepena školske spreme, stručnog obrazovanja i veštine u radu. Stoga je *neophodna tehnička podela rada*. *Struktura zaposlenih prema vrstama poslova,*

odnosno zastupljenost uslužnog, proizvodnog, tehničkog, rukovodećeg i administrativnog osoblja, u neposrednoj je vezi sa vrstom i kategorijom objekta o kojem je reč. Što se **vrste objekta** tiče, broj ležaja po radniku je u proseku znatno veći u turističkim naseljima, nego u hotelima, motelima, pansonima. **Obavezno je da preduzeće uvek proceni odnos između kvaliteta usluge i broja zaposlenih koji je neophodan za određenu vrstu objekta; tj. taj odnos ne sme nikada da bude na štetu kvaliteta.** Takođe, u preduzećima se zahteva primena **timskog rada**, koji se u praksi ostvaruje kroz aktivnosti više radnih grupa ili timova. U turizmu je zaposlen značajan broj žena. Turizam je *karakterističan i po uslovima rada*, što takođe utiče, kako na formiranje, tako i na funkcionisanje kolektiva. Ovi uslovi podrazumevaju rad u smenama, uključujući i rad noću, vikendom, praznicima, produženo radno vreme u sezoni, itd.

Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u eksternom i internom okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima. **Analiza posla** je proces prikupljanja informacija koje se odnose na poslove i specificiranje znanja, veština, sposobnosti i drugih zahteva koji su neophodni da bi se konkretan posao obavljao. **Regrutovanje** je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u broju koji će organizaciji omogućiti da izabere najbolje kandidate za popunjavanje upražnjenih radnih mesta. **Selekcija kandidata** je proces u kojem se vrši izbor između raspoloživih kandidata za određen posao i donosi odluka o njegovom zapošljavanju odnosno odbijanju. **Obuka zaposlenih** podrazumeva napor da se poboljšaju performanse zaposlenih na njihovom ili na nekom povezanom radnom mestu. Ona predstavlja promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju. **Razvoj zaposlenih**, sa druge strane, podrazumeva stvaranje mogućnosti za učenje da bi se zaposlenima pomoglo u njihovom ličnom razvoju. Cilj **razvoja karijere** je da se povežu potrebe, znanja i veštine zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije – da pravi ljudi, u pravom trenutku, budu na pravom mestu. **Ocenjivanje performansi zaposlenih** predstavlja proces u kojem se ocenjuje individualni doprinos zaposlenih ostvarenju ciljeva preduzeća, u nekom određenom periodu vremena. **Sistem**

nagrađivanja obuhvata novac, dobra ili usluge koje poslodavac obezbeđuje za svoje zaposlene u zamenu za rad koji oni ulažu.

Da bi turističke kompanije opstale na tržištu, za njih je neminovno da prate nove tehnologije i što brže ih inkorporiraju u svoje poslovne procese. Turizam treba posmatrati kao jedan otvoreni sistem koji je u međusobnoj zavisnosti sa sistemima u okruženju. Usled veoma brzih promena ponašanja potrošača, razvoja prevoza i informacionih tehnologija, itd, turizam je postao vrlo dinamičan sistem. Kako *E-turizam* predstavlja nekih 40% elektronskog poslovanja, globalno posmatrano, potrebno je da *E-turizam* platforma bude tako razvijena da podrži inovativne zadatke kao što su dinamičko kreiranje paketa putovanja (*dynamic packaging*), transparentnost u poređenju cena, planiranje putovanja, dizajniranje turističkih ruta, kao i multimedijalni marketing i promocije. Upravo su informacioni sistemi za upravljanje turističkim destinacijama ti koji treba da pomognu menadžeru destinacije u obavljanju aktivnosti upravljanja životnim ciklusom i drugim zadacima upravljanja turističkom destinacijom. Tržišta se menjaju pod uticajem informacionih tehnologija, i IT postaje glavni alat (servis) u svim etapama putovanja – pre odlaska na putovanje, u toku njega, i po povratku u mesto stalnog boravka.

Danas se upravljanje hotelskim poslovanjem ne može zamisliti bez upotrebe jednog *inteligentnog integrisanog informacionog sistema sa elementima elektronskog poslovanja*. Jedan od poslednjih trendova je i *sistem inteligentne hotelske sobe*. Trend poslovanja avio-kompanija ima uticaj i na njihovu dinamiku investiranja u nove informacione tehnologije (IT). Prevladavajuće oblasti finansiranja u IT su servisi i operacije koje su vezane za putnike, letove, avione i bezbednost putnika. Računarski rezervacioni sistem (CRS) je kompjuterizovani sistem koji se koristi za prikupljanje, skladištenje i obradu informacija, kao i za upravljanje transakcijama vezanim za putovanja. CRS se razvio u globalni distribucionni sistem (GDS) koji obuhvata širok spektar turističkih proizvoda i usluga i obezbeđuje mehanizme za komunikaciju između avio-kompanija i turističkih agencija. Informacioni sistemi treba u sebi da imaju inkorporirane module koji

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

će omogućiti kompletno vođenje poslovanja turističke agencije, povezujući intranet, extranet i Internet rešenja.

U delatnostima turističke privrede tehnološki napredak će i u perspektivi uticati da proces pružanja turističkih usluga bude daleko kompleksniji i više sofisticiran, uz potrebu da se koristi oprema visokog tehnološkog nivoa, kao i složeni operativni sistemi. Razvoj savremene, a posebno informacione tehnologije (IT) je našao veliku primenu u svim segmentima turističke privrede, kako na strani ponude, tako i na strani tražnje. Primena IT omogućava ogromnu *online* potrošačku bazu, što uslovljava intenzivniju konkurenciju na tržištu, a nova tražnja i diversifikacija usluga neminovno dovode do širenja ponude na turističkom tržištu.

Pored sposobnosti korišćenja računara i Interneta, pod pojmom *informatičke pismenosti* danas se podrazumeva i posedovanje raznorodnog znanja koje će korisniku omogućiti da u ogromnom broju informacija pronađe i koristi baš one koje su mu potrebne. Srbija je, na polju informatičke pismenosti, nažalost, za Slovenijom i Hrvatskom u zaostatku 6 puta, a 30-90 puta za Evropskom Unijom. Istraživanja dalje pokazuju da u našoj zemlji svakodnevno i aktivno Internet koristi samo 34% populacije, 37% povremeno, a čak 29% stanovništva uopšte ne koristi Internet! Zbog ovakve slike današnje informatičke pismenosti u Srbiji, neophodno je da se aktivira celo društvo. Ako se u Srbiji ne bude intenziviralo stalno širenje informatičkog obrazovanja, ne možemo očekivati ni investicije iz inostranstva za proizvodnju visokih tehnologija, a samim time i opšti privredni razvoj. *E-Learning* predstavlja učenje koje je olakšano i pojačano korišćenjem uređaja informacione i komunikacione tehnologije (računari, CD-ROM-ovi, digitalna televizija, prenosni i džepni računari, mobilni telefoni, itd.)

U ovom Master radu je prezentirano i nekoliko softvera za podršku upravljanju ljudskim resursima, koji svakako predstavljaju unapređenje i modernizaciju kada je ova oblast poslovanja u pitanju.

Prva hipoteza istraživanja, H1, od koje se krenulo u ovom Master radu, koja kaže *da se preduzeća u turizmu, u cilju povećanja kvaliteta svog proizvoda, viših prihoda i*

KORIŠĆENJE INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO PODRŠKA ODLUČIVANJU U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U TURIZMU

satisfakcije svojih klijenata, moraju orijentisati na upravljanje svojim ljudskim resursima, a posebno na savremene trendove koji utiču na njihov razvoj, u potpunosti stoji i potvrđena je.

Druga hipoteza ovog Master rada koja kaže da *informacione tehnologije u mnogome utiču na poslovanje preduzeća u turizmu, upravljanje ljudskim resursima u turizmu, ali posredno i na odlučivanje u upravljanje ljudskim resursima u turizmu*, takođe je u potpunosti dokazana i istraživanjima potvrđena.

LITERATURA

1. Babić, L., *Upravljanje edukacijom u organizaciji*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
2. Bakić, O., *Marketing u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
3. Bailey, D., Netting, E., Perlmutter, F. D., *Managing Human Resources in the Human Services: Supervisory Challenges*, Oxford University Press, USA, 2011.
4. Bogićević Milikić, B., *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006.
5. Buhalis, D., *eTourism*, Prentice Hall, London, 2003.
6. Čačić, K., *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
7. Čerović, S., *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
8. Čerović, S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
9. Deliće, J., *Obrazovanje i obuka kao instrument upravljanja ljudskim resursima u turističkim preduzećima*, Magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
10. Đurašević, S., *Uticaj informacione tehnologije na posrednike u turizmu*, Hotellink, Zbornik radova, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007.
11. Heleta, M., *Projektovanje menadžment sistema životne i radne sredine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
12. Kosar, Lj., *Hotelijerstvo I*, Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Beograd, 2008.

- 13.** Kotler, P., Bowens, J. T., Makens J. C., *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu*, MATE, Zagreb, 2010.
- 14.** Lončarević, R., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.
- 15.** Mašić, B., Babić, L., Đorđević Boljanović, J., Tomašević, V., Veselinović, S., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- 16.** Nadrljanski, Đ., *Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja*, Informatologija, 2006.
- 17.** Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- 18.** Pejičić, A., *E-learning*, Master rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2011.
- 19.** Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B., *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.
- 20.** Petrović, P., Antevski, M., *Informaciona i komunikaciona tehnologija i ljudski kapital*, Zbornik radova, Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007.
- 21.** Popesku, J., Ivanov, Z., *Pozicioniranje kao sredstvo za postizanje održive konkurentske prednosti turističkih destinacija*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- 22.** Spasić, V., *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- 23.** Spasić, V., *Transfer tehnologije kao razvojna strategija preduzeća u turizmu*, Autor, Beograd, 2003.
- 24.** Stankić, R., *Poslovna informatika*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
- 25.** Tomašević, V., *Profesionalni razvoj i poslovne veštine*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
- 26.** Vlahović, S., *Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskih kompanija iz okruženja*, Hotel Splendid Bečići (5*), Studija slučaja, Univerzitet Singidunum, Beograd.

27. Živković, R., *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.

Elektronski izvori:

www.poslovnainformatika.com

www.racunalo.com

www.informatika.budzo

www.esnips.com

www.biznisnovine.rs

www.b92.net

www.farmaceut.com

www.amadeus.net

www.qualysoft.rs

www.sap.com

www.hcm3group.com

www.absoft.rs

www.datalab.rs

www.hrdatamanager.com