

Univerzitet Singidunum
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Departman za postdiplomske studije
Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

**Informacione tehnologije u osnovi kvalitetnog
procesa zapošljavanja u savremenom
hotelskom poslovanju**

- Master rad -

Mentor:
Prof. dr Slobodan Čerović

Student:
Ivana Mitrašinović
Broj indeksa:
405323/2010

Beograd, 2011. godine

Uvod

Upravljanje ljudskim resursima predstavlja naučnu oblast koja je već dugi niz godina u ekspanziji i zauzima svakim danom sve veću ulogu u poslovanju savremenih hotelskih kompanija. "Menadžment ljudskih resursa (human resource management - HRM) odnosi se na prakse i politike, koje su potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih."¹

Savremeni oblik upravljanja ljudskim kapitalom zasniva se na upotrebi informacionih tehnologija kako bi svi procesi koje obavljaju zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa bili precizni, pravovremeni i od strategijskog značaja. Proces zapošljavanja je jedan veoma značajan deo poslovanja sektora za upravljanje ljudskim resursima, pa su savremene informacione, kompjuterske i telekomunikacione tehnologije zastupljene u svakoj fazi ovog procesa. Pomenute faze obuhvataju: analizu posla, planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekciju kandidata, kao i orijentaciju novozaposlenih. Celokupan proces izvodi se u cilju prepoznavanja i zapošljavanja kvalitetnih kadrova, čija angažovanja i sposobnosti doprinose uspešnom poslovanju hotelskog preduzeća i zauzimanja važnog mesta na globalnom turističkom tržištu.

Predmet istraživanja

Predmet rada je potreba za kvalitetnim i kompetentnim kadrovima u hotelskim preduzećima, što daje poseban pečat uspehu savremenog hotelskog poslovanja. Ovaj problem ima veliki naučni značaj, jer je korišćenje specijalizovanih metoda u procesu zapošljavanja kadrova, kao i u procesu celokupnog upravljanja ljudskim resursima u uslužnim delatnostima, jedna od važnih savremenih naučnih disciplina, a u našem društvu još uvek predstavlja novinu o kojoj je potrebno edukovati zaposlene koji upravljaju hotelskim objektima. Takođe se analizira i potreba menadžmenta ljudskih resursa za korišćenjem informacionih tehnologija u savremenom procesu zapošljavanja, kako bi izbegli greške subjektivnih procena, kao i efektivnije obavljali proces regrutovanja kvalitetnih i odgovarajućih kadrova.

¹ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str.2

Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja je da ukaže na neophodnost kvalitetnog pristupa upravljanju ljudskim resursima u savremenom hotelskom poslovanju, kao i da opiše prednosti hotelskih preduzeća koja posebnu pažnju posvećuju korišćenju savremenih tehnologija prilikom odabira kadrova, a ograničenja onih drugih koja još uvek nisu shvatila značaj uspostavljanja veze između kompetencija zaposlenih i odgovarajućih radnih mesta. Svrha ovog rada je da proširi savremena znanja o procesu zapošljavanja odgovarajućih kadrova u hotelskim preduzećima, shvatajući značaj informacionih tehnologija prilikom planiranja ljudskog kapitala i njihovog odabira, kao i značaj ljudskog faktora kao faktora uspešnosti hotelskog preduzeća.

Polazne hipoteze

Osnovna hipoteza rada je da profesionalan odabir kadrova i orijentisanost ka zaposlenima bitno unapređuje sve segmente hotelskog poslovanja i obezbeđuje hotelu siguran uspeh. Kvalitetan proces zapošljavanja u hotelskim preduzećima veoma zavisi od mere korišćenja informacionih sistema i tehnologija. Međutim, primeri u praksi, naročito u hotelima na domaćem tržištu, pokazuju da proces zapošljavanja još uvek nije dovoljno podržan odgovarajućom kompjuterskom, informacionom i telekomunikacionom tehnologijom, jer ih mnoga hotelska preduzeća, nažalost, još uvek ne povezuju sa uspehom poslovanja ili im finansijski nisu dostupni. Prednosti koje hotelskom preduzeću u procesu zapošljavanja odgovarajućih kadrova pruža kvalitetan informacioni sistem i upotreba drugih oblika informacione tehnologije, još uvek nisu otkrivene u mnogim hotelskim preduzećima, pa je potrebno bolje upoznavanje ove oblasti radi delotvornije primene u praksi.

Veće hotelske i internacionalne kompanije u razvijenim zemljama su mnogo bolje upoznate sa važnošću ovog problema i za njih ova oblast predstavlja važan faktor u poslovanju, dok kod manjih hotelskih preduzeća zaposleni na upravljačkim funkcijama još uvek nisu dovoljno svesni značaja korišćenja dobrog informacionog sistema zasnovanog na informacionoj tehnologiji u procesu odabira odgovarajućih kandidata. Obzirom na brze promene savremenog poslovanja potrebno je uvek iznova istraživati dati problem, jer su i razvoj informacionih tehnologija i upravljanje ljudskim resursima oblasti koje se intenzivno razvijaju, tako da je stepen istraženosti promenljiv u vremenu, kao i između pojedinačnih hotelskih preduzeća.

Metode istraživanja

U izradi ovog rada je korišćena deduktivna metoda radi sistematizacije naučnih saznanja o načinu upravljanja ljudskim resursima i njegove značajne primene u hotelskom poslovanju, kao i logički postupci analize, sinteze, apstrakcije i generalizacije. Polazeći od činjenice da su istraživanja na temu upravljanja ljudskim resursima, kao i savremenim informacionim tehnologijama prethodno sprovodili i drugi autori, metodom kompilacije korišćeni su rezultati njihovih istraživanja, stavovi i shvatanja, u cilju sagledavanja mogućih rešenja. Osim toga, za prikupljanje podataka korišćena je kvalitativna analiza naučnih i stručnih radova koji se bave odgovarajućom temom – monografija, studija slučaja, članaka iz časopisa i sa interneta. Za obavljanje sopstvenih istraživanja i analiziranja problema, kao i njihovih dokazivanja korišćeni su statistički metod, posmatranje sa učešćem, kao i metod izvođenja stavova i dokazivanja pojedinih činjenica.

Očekivani doprinos

Važno je utvrditi trenutno stanje razvoja menadžmenta ljudskih resursa u hotelskom poslovanju, kao i kompletnog procesa zapošljavanja i korišćenja informacionih tehnologija na kojima se ovaj proces zasniva. Dobijeni i integrisani podaci mogu se koristiti kao polazna tačka za dalje strategijsko planiranje ljudskog kapitala u hotelskim kompanijama koje posluju na savremenom turbulentnom turističkom tržištu.

Ovaj rad će pomoći zaposlenima na upravljačkim funkcijama hotelskih objekata da poslovne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelskim preduzećima koja žele da ostanu konkurentna i prisutna na turističkom tržištu, moraju imati za cilj stvaranje kvalitetnih, zadovoljnih, motivisanih i lojalnih zaposlenih. Kako bismo to postigli, ključni korak je prepoznavanje kompetencija zaposlenih još u procesu zapošljavanja. Upravo zbog toga, važno je stvoriti svest kod zaposlenih u menadžmentu ljudskih resursa o neizbežnom korišćenju informacionih tehnologija za prepoznavanje kvalitetnih i odgovarajućih kadrova, kao i za kompletno praćenje njihovog rada i karijere, što predstavlja siguran put ka uspešnosti hotelskog preduzeća u savremenom poslovanju.

Struktura rada

Istraživanje u ovom radu sprovedeno je kroz pet glava.

U Prvoj glavi analizirali smo uticaj savremenih tendencija razvoja turističkog tržišta na hotelsko poslovanje sa osvrtom na upravljanje ljudskim resursima. Ovom analizom obuhvaćena je Uloga globalizacije u upravljanju ljudskim resursima, Informacione tehnologije u hotelskoj industriji, Promene u zahtevima turističke tražnje, kao i Promene u načinu života.

U Drugoj glavi definisano je Upravljanje ljudskim resursima u hotelskim preduzećima, pri čemu je posebno istaknut Značaj ljudskih resursa u savremenom hotelskom poslovanju.

Treća glava je zasnovana na detaljnom opisu Procesu zapošljavanja u hotelskim preduzećima uz korišćenje informacionih tehnologija, u okviru čega su izdvojene oblasti: Analiza posla, Planiranje ljudskih resursa, Regrutovanje, Selekcija kandidata i Orijentacija zaposlenih.

Softverska rešenja sa bazama podataka zaposlenih kao podrška upravljanju ljudskim resursima objašnjena su u Četvrtoj glavi kroz primere: SAP ERP Human Capital Management, Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources, ABSoft, Pantheon, Hubie ERP i Microsoft Dynamics NAV Express.

U Petoj glavi objašnjena je Razlika između teorije i prakse u hotelima u Srbiji. U okviru ovog dela rada prikazana je i Anketa o procesu zapošljavanja u hotelskim objektima u Srbiji, na osnovu čijih rezultata možemo analizirati kako trenutno funkcioniše proces zapošljavanja i koje metode su zastupljene prilikom odabira kadrova na domaćem tržištu.

S A D R Ź A J

Uvod.....	1
1 Uticaj savremenih tendencija razvoja turističkog tržišta na hotelsko poslovanje sa osvrtom na upravljanje ljudskim resursima	7
1.1 Uloga globalizacije u upravljanju ljudskim resursima.....	8
1.2 Informacione tehnologije u hotelskoj industriji	9
1.2.1 Inteligentne hotelske sobe	14
1.2.2 Upravljački informacioni sistemi u hotelskom poslovanju.....	16
1.3 Promene u zahtevima turističke tražnje	22
1.4 Promene u načinu života	23
2 Upravljanje ljudskim resursima u hotelskim preduzećima	24
2.1 Značaj ljudskih resursa u savremenom hotelskom poslovanju	29
3 Proces zapošljavanja u hotelskim preduzećima uz korišćenje informacionih tehnologija ...	34
3.1 Analiza posla	39
3.1.1 O*NET	48
3.2 Planiranje ljudskih resursa	50
3.2.1 Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju	52
3.2.2 Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima	54
3.2.3 Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa	55
3.2.4 Praćenje i korigovanje plana ljudskih resursa	56
3.3 Rekrutovanje.....	57
3.3.1 Oglašavanje otvorenih radnih mesta korišćenjem informacionih tehnologija	60
3.3.2 Oglašavanje putem hotelskih internet stranica	62
3.3.3 Oglašavanje putem internet baza podataka agencija za zapošljavanje	65
3.3.4 Oglašavanje korišćenjem kadrovskih internet sistema	69
3.4 Selekcija kandidata	70
3.4.1 Rangiranje kandidata	76
3.4.2 Konvencionalne metode selekcije kandidata	76

3.4.3	Nekonvencionalne metode selekcije kandidata.....	82
3.4.4	Donošenje odluke	83
3.5	Orijentacija zaposlenih.....	90
4	Softverska rešenja sa bazama podataka zaposlenih kao podrška u upravljanju ljudskim resursima	93
4.1	SAP ERP Human Capital Management.....	95
4.2	Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources	95
4.3	ABSoft	98
4.4	Pantheon™	99
4.5	Hubie ERP.....	101
4.6	Microsoft Dynamics NAV Express	101
5	Razlika između teorije i prakse u hotelima u Srbiji	104
5.1	Anketa o procesu zapošljavanja u hotelskim objektima u Srbiji.....	107
	Zaključak	119

1 Uticaj savremenih tendencija razvoja turističkog tržišta na hotelsko poslovanje sa osvrtnom na upravljanje ljudskim resursima

Uspeh velikog broja hotelskih kompanija, kao i kompanija iz ostalih sfera savremenog poslovanja je uslovljen mogućnošću da globalno posluju. Savremeno hotelsko poslovanje predstavlja širok spektar usluga, mogućnosti, kultura, vrsta i načina poslovanja, beneficija, specijalnih programa, interesantnih ponuda, stručnih timova, kreativnih pojedinaca, i sve to u cilju praćenja raznolikosti turističkog tržišta i izlazeći u susret i najsofisticiranijim željama i potrebama gostiju. Dobar način da se objasni savremeno hotelsko poslovanje je shvatiti to kao spoj inovativne kreativnosti i tradicionalnog gostoprimitstva. Ići u korak sa vremenom, u hotelskom poslovanju znači ići u korak sa izuzetno brzim promenama turističkog tržišta i modernim načinom života.

Pre svega, nasuprot jedinstvenosti zahteva turističke tražnje sa stanovišta sadržaja i kvaliteta kompleksne turističke usluge, postoji veliki broj sadržajno i prostorno odvojenih delatnosti na strani ponude, koje se u različitim vremenskim periodima uključuju u zadovoljenje potreba turista. Osnovni tržišni problem, koji proizilazi iz ovakvog odnosa turističke tražnje i ponude, sastoji se u neophodnosti prostorne i vremenske sinhronizacije raznih učesnika na strani ponude sa stanovišta težnje da se što uspešnije zadovolje zahtevi nosilaca turističke tražnje.²

Turistička tražnja se usmerava prema turističkoj ponudi, što predstavlja obrnut proces u odnosu na robno tržište. Ova specifičnost turističkog tržišta u velikoj meri utiče na slobodu razvoja turističke usluge i kretanja radne snage. Takođe je poznata i izrazita elastičnost turističke tražnje u odnosu na prihode nosilaca turističkih potreba, tako da je potrebno da predodređeni nizak stepen elastičnosti ponude u što većoj meri uspeva da zadovolji raznolike turističke potrebe. Još jedan od faktora koji doprinose specifičnosti turističkog tržišta je sezonsko poslovanje. Zbog sezonske koncentracije turističkog prometa korišćenje kapaciteta, pružanje usluga i zaposlenost u turističkoj delatnosti su promenljive vrednosti nekontinuiranog procesa.

² Unković S., Zečević B. (2006), *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 145

Navedene specifičnosti nisu jedine koje postoje na turističkom tržištu, jer polazeći od nehomogene strukture potrošača, turističko tržište se svakodnevno suočava sa novim i sofisticiranijim zahtevima klijenata, zbog čega ponuda mora konstantno da se širi i prilagođava turističkoj tražnji. Savremeno okruženje prožimaju velike promene, koje dodatno menjaju strukturu poslovanja preduzeća na turističkom tržištu i koje dovode do novih oblika poslovanja. Sve te bitne promene nameću menadžmentu ljudskih resursa različite izazove za čija rešenja ne postoje već unapred određena pravila i predlozi.

1.1 Uloga globalizacije u upravljanju ljudskim resursima

Globalizacija je jedan od najvećih izazova sa kojima se hotelska, kao i ostala preduzeća na turističkom tržištu suočavaju već duže vreme. Intenziviranje internacionalnog povezivanja, kao i širenja hotelskih lanaca na sve veći broj lokacija širom sveta, zahteva od menadžmenta ljudskih resursa velika profesionalna balansiranja. Nisu iste potrebe za zaposlenima u svakom hotelskom objektu jednog lanca, pa čak ako se oni nalaze i, geografski gledano, blizu jedan drugom. Kompanijski ili regionalni menadžment ljudskih resursa jedne hotelske kompanije kreira svoja pravila, ali svako odeljenje za upravljanje ljudskim resursima hotela pojedinačno, mora uskladiti sve potrebe i zahteve kompanijskog menadžmenta sa lokalnim propisima, kulturom i običajima.

Globalizacija je doprinela i tome da se obezbeđivanje ljudskih resursa ne sprovodi samo u okviru domicilnih izvora, već se može reći da postoji pravilo da svaki veći hotelski objekat mora imati među svojim zaposlenima ljude različitih nacionalnosti, vere i kulture. Upravo ovaj spoj različitih kultura na jednom mestu, doprinosi u građenju internacionalnih međuljudskih odnosa i razumevanju različitosti. Radeći u ovakvom okruženju, zaposleni se mnogo manje oslanjaju na predrasude i stereotipna kategorisanja gostiju, koja su inače u uslužnom poslovanju nedopustiva. Veliki doprinos razumevanju ovih međukulturalnih razlika može pružiti odeljenje za upravljanje ljudskim resursima već u procesu socijalizacije novozaposlenih.

Globalizacija je doprinela i **zaoštavanju tržišne konkurencije**, što sektoru za upravljanje ljudskim resursima nameće obavezu da često preispituje način rada, kvalitet pružanja usluge, ispravnost sistema motivisanja i nagrađivanja, kao i da uvodi nove stilove kontrolisanja produktivnosti rada u zavisnosti od novonastalih situacija. "Razvoj globalizacije znači viši

stepen konkurencije, a viši stepen konkurencije znači veći pritisak da se uđe u "svetsku klasu" - da se smanje troškovi, poboljša produktivnost zaposlenih i da se postupa na bolji, a jeftiniji način. Utvrđivanje pravca selekcije, obuke i isplaćivanja radnika koji žive i rade u inostranstvu, biće veliki izazov za menadžment ljudskih resursa u narednom periodu. Stoga, globalizacija zahteva od preduzeća u turizmu povećanu sposobnost i spremnost da uči, da kooperira i koordinira, da uspešno savlađuje složenost, kompleksnost i neizvesnost. Pritisak konkurencije na globalnoj osnovi primorava turistička preduzeća da pruže adekvatne odgovore na izazove poslovanja u savremenim uslovima, pri čemu ljudski resursi imaju primarnu ulogu."³

1.2 Informacione tehnologije u hotelskoj industriji

U današnje vreme, kontinuirani razvoj informacionih tehnologija omogućava različite oblike komunikacije i obavljanja poslovnih razmena i zadataka, koji su potrebni za uspešno poslovanje. Za pružanje kvalitetne hotelske usluge u vreme sofisticirane tražnje veoma je bitno ići u korak sa razvojem informacionih tehnologija, koje prate svetske trendove u uslužnom poslovanju.

Vrhunska kompjuterska, informaciona i telekomunikaciona tehnologija su već uveliko našle svoje mesto u hotelskoj industriji. Razvoj ovih savremenih tehnologija omogućava hotelu da pristupa potencijalnim klijentima na internacionalnom tržištu, rušeći svaku barijeru koja je ranije bila prisutna kao granica za poslovne aktivnosti. Bilo da odmenjuju zaposlene u pojedinim rutinskim poslovnim operacijama, olakšavaju on-line⁴ rezervacije, stvaraju za goste primamljive internet stranice kao reklamu za hotel ili pružaju spektar strateški važnih informacija, svakim danom sve više informacione tehnologije uzimaju učešće u hotelskom poslovanju. Na taj način interakcija hotela kako sa gostima, tako i sa partnerima širom sveta postaje dinamičnija, direktnija, efikasnija, a povrh svega i jednostavnija.

Pre više od deset godina Michael Dell, osnivač kompjuterske kompanije Dell, Inc., je savremeno poslovanje komentarisao kao različite kombinacije komuniciranja: licem u lice, uho na uho i tastatura na tastaturu. Svaka ima svoje mesto. Internet ne zamenjuje ljude, već ih čini

³ Delić J. (2009), Obrazovanje i obuka kao instrument upravljanja ljudskim resursima u turističkim preduzećima, magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 76

⁴ Izraz "on-line" u prevodu sa engleskog jezika označava proces koji se obavlja putem interneta. U ovom slučaju, "on-line rezervacija" je proces rezervisanja hotelskih usluga putem interneta.

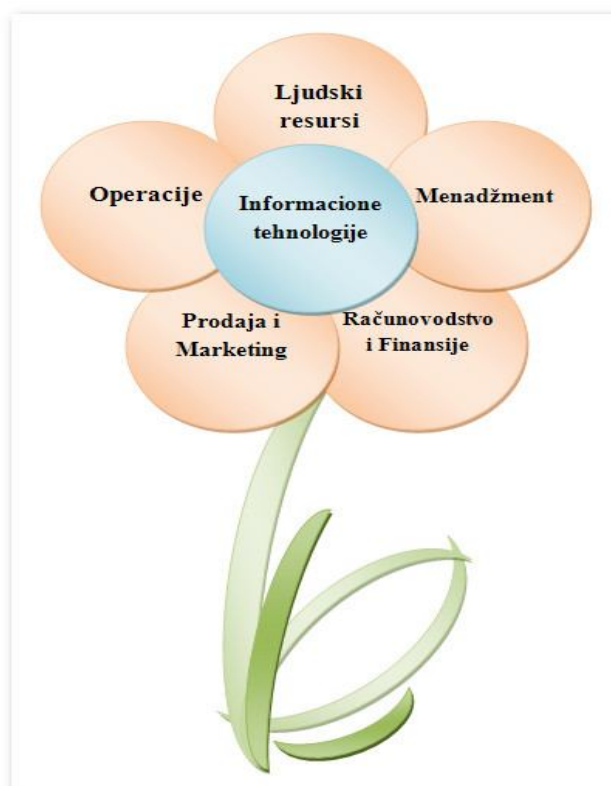
efikasnijim. Usmeravajući rutinske interakcije u pravcu interneta i omogućavajući klijentima da rade neke stvari sami za sebe, mi oslobađamo naše zaposlene da obavljaju još značajnije stvari za klijente.⁵

U današnje vreme svi shvatamo značaj ovih reči, jer da bismo se održali na tržištu i uspešno se borili sa konkurentskim hotelskim kompanijama, potrebno je da iskoristimo sve prednosti koje nam pruža korišćenje informacionih tehnologija. Korišćenjem informacionih tehnologija u hotelskom poslovanju jasno se primećuje razlika između efikasnog i efektivnog, automatizovanog i optimizovanog, pasivnog i aktivnog usluživanja klijenata stvarajući strategijsku podlogu za dugoročno poslovanje. Obzirom na to da je hotelska industrija poslovanje uz topao osmeh, prijatan pogled i lepu reč zaposlenih, ne možemo očekivati da svi poslovni procesi budu zamenjeni tehnologijom savremenog doba. Ljudski faktor je definitivno resurs koji ima glavnu ulogu u pružanju hotelske usluge i kao takav ne može se izostaviti, ali je moguće da se zaposlenima olakšaju svakodnevni rutinski poslovni procesi ili procesi koji se ponavljaju u svakom sektoru, uvodeći odgovarajuće informacione tehnologije ili informaciona sistemski rešenja. Velike hotelske kompanije ulažu neverovatne iznose za uvođenje kompjuterskih i informacionih tehnologija u svoje poslovanje zbog efikasnijeg i preciznijeg načina upravljanja hotelskim operacijama. Informacioni sistemi pomažu zaposlenima na svim linijama poslovanja u hotelskim kompanijama da se fokusiraju na poboljšanje poslovnih procesa i davanje svojoj usluzi više vrednosti, što doprinosi zadovoljstvu gostiju.

Bill Gates, predsednik Microsoft korporacije, u svojoj knjizi "Poslovanje brzinom misli" jasno je objasnio da će uspešne kompanije naredne dekade biti one koje koriste informacionu tehnologiju da inoviraju svoj način rada. Ove kompanije će donositi odluke brzo, delovati efikasno i direktno poslovati sa klijentima. Znamo da postoje odlični digitalni nervni sistemi gde je protok informacija kroz organizacije brz i prirodan kao misli kod ljudskih bića i gde možemo koristiti tehnologiju za upravljanje i koordinaciju timovima ljudi, tako brzo kao što se možemo fokusirati i na pojedinca. To je poslovanje brzinom misli. Digitalni nervni sistemi su kao i ljudski nervni sistemi – moraju da funkcionišu glatko i efikasno, da brzo reaguju na vanredne situacije i

⁵ <http://www.time.com> od 22. marta 1999. Book Excerpt Vol.153 No.11 (prilagođeno od strane autora)

moгуćnosti, da brzo dobijaju značajne informacije o ljudima, da imaju sposobnost brzog donošenja odluka, kao i kvalitetnu interakciju sa klijentima.⁶



Slika 1: IT kao integrisani deo poslovnog ekosistema⁷ (prilagođeno od strane autora)

U primeni informacione i komunikacione tehnologije u hotelskom poslovanju razlikuju se tri oblasti:⁸

- ♦ informacione i komunikacione tehnologije daju klijentima više moći,
- ♦ informacione i komunikacione tehnologije poboljšavaju efikasnost zaposlenih u poslovnim operacijama,

⁶ Gates B. (1999), Business at the speed of thought: Using a Digital Nervous System, Warner Books, New York, str.8,12,40 (prilagođeno od strane autora)

⁷ Wood R. C., Brotherton B. (2008), The SAGE Handbook of Hospitality Management, Sage Publications Ltd, London, str.336 (prilagođeno od strane autora)

⁸ Whitelaw P.A. (2008), "ICT and hospitality operations", Handbook of hospitality operations and IT, Butterworth-Heinemann, Burlington, Chapter 8, str.168

- ◆ informacione i komunikacione tehnologije poboljšavaju protok informacija do višeg menadžmenta, što obezbeđuje više razumevanja, pa samim tim bolja predviđanja i strateška planiranja.

U današnje vreme klijenti u svom privatnom i poslovnom životu koriste različite vrste savremenih tehnologija, pa su razumljiva njihova očekivanja da im svaki hotelski objekat omogući pristup sličnim ili istim tehnološkim i informacionim dostignućima polazeći od interneta, faks i fotokopir mašina, daljinskih upravljača, digitalizovanih uređaja i slično. Moramo shvatiti potrebu savremenih gostiju da iz hotelske sobe u svakom trenutku mogu da uspostave vezu sa ostatkom sveta bez ikakvih teškoća. Takođe moramo pomenuti i zadovoljstvo gostiju koje im pružaju sistemi kao što su Amadeus, Galileo i slični, omogućavajući im da bez posredstva agenata i turističkih agencija, sami rezervišu svoju hotelsku uslugu i to uz mogućnost da sa samo par pritiska tastera uporede cene i raspoloživost smeštajnih kapaciteta više hotela i uplatu zatim izvrše on-line za svega par minuta. Klijenti jednostavno cene kada osete da se njihovo vreme poštuje i da je usluga dostupna bez dodatnog stresa.

Ukoliko zaposleni u svom poslu nađu primenu informacionih tehnologija to umnogome može poboljšati kvalitet usluge povećavajući zadovoljstvo gostiju. Možemo pomenuti PDA⁹ uređaje, koji u hotelima pomažu kako recepciji za ubrzanu prijavu i odjavu gosta, tako i uslužnom osoblju u restoranima hotela, koji putem ovih džepnih prenosnih kompjutera šalju porudžbinu direktno u šank ili kuhinju, kako bi ubrzali proces usluživanja.

Viši menadžment hotelskih kompanija uglavnom nikada nema kontakt sa gostima, pa je protok informacija od gosta, ili tačnije od zaposlenih sa prve linije veoma bitan. Savremene informacione i komunikacione tehnologije protok ovih informacija znatno mogu da ubrzaju ukoliko se koriste na pravi način. Osim toga, umreženi sa svim računarima u objektu, menadžeri sa viših pozicija mogu direktno kontrolisati rad barova, restorana, rad recepcije, takođe mogu imati svakodnevni pristup svim finansijskim transakcijama i računovodstvenim operacijama. Problem je ipak ostao u tome što i dalje na ovaj način menadžeri nisu mogli da stupe u direktan kontakt sa gostima, pa su u poslednje vreme postali popularni internet portali, gde gosti mogu da

⁹ PDA je skraćenica od Personal Digital Assistant, što u prevodu na srpski jezik znači "lični digitalni pomoćnik", i predstavlja minijaturni kompjuter, koji staje najčešće na dlan, čije su osnovne namene skladištenje i razmena svakodnevnih podataka.

popune on-line anketu o zadovoljstvu uslugom u hotel, što predstavlja oblik povratnih informacija. Na osnovu toga viši menadžment može da razume potrebe gosta i predvidi buduće trendove.

Ne zaboravite da je "svrha informacione tehnologije pravljenje novca", a tajna poslovnog uspeha u digitalno-informatičkom dobu je dobar informacioni sistem. Tajna uspešnog savremenog informacionog sistema je savremena, fleksibilna infrastruktura bazirana na personalnim računarima i internetu. Tokovi i proticanje informacija su krvotok Vaše firme, koji omogućava najoptimalnije iskorišćavanje ljudskih potencijala i učenje od Vaših kupaca. Od načina prikupljanja, obrade i upotrebe informacija zavisi da li ćete biti pobednik ili gubitnik (Bill Gates).¹⁰

Da bi velike hotelske kompanije udovoljile novoj generaciji sofisticiranih gostiju i ujedno se održali na tržištu, prinuđeni su da uvide informacione sisteme za upravljanje hotelskim poslovanjem. Obzirom na ovako brz tehničko-tehnološki razvoj i na primenu novih oblika informacionih tehnologija, kao i automatizovanih uređaja, sektor za ljudske resurse, za svaku inovaciju koju hotel prihvati, mora obučiti svoje zaposlene za rad u novim sistemima i sa modernim tehnološkim uređajima. Njihova obaveza je da organizuju obuke i osposobe zaposlene za rad u najkraćem mogućem roku.

Informaciona i komunikaciona tehnologija imaju ogroman uticaj na celokupno poslovanje u turizmu. Kako internet omogućava brz, otvoren i neograničen pristup bilo kojoj vrsti informacija, bilo gde u svetu, industrija putovanja i turizma je postala jedan od glavnih sektora koji ima koristi od informacionog doba.¹¹

¹⁰ <http://www.gerila.com>, posećeno 3. juna 2011. godine

¹¹ Unković S., Zečević B. (2006), *Ekonomika turizma*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 444

1.2.1 Inteligentne hotelske sobe

Jedan od najnovijih tehnoloških otkrića, koji su značajno doprineli personalizovanju hotelske usluge i sigurnosti gostiju je inteligentna hotelska soba. U hotelskoj industriji je odavno shvaćena važnost osećaja sigurnosti i bezbednosti gostiju, pa je projekat inteligentnih soba sa upotrebom inteligentnih kartica veoma brzo prihvaćen u mnogim hotelskim objektima.

Sistem inteligentne sobe omogućava:¹²

- ♦ **veliku uštedu energije** – ušteda na energentima za klimatizaciju, potrošnji električne energije, potrošnji vode;
- ♦ **upravljanje resursima sobe** – upravljanje klimatizacijom, rasvetom, svetlom dobrodošlice, roletnama, ventilima vode, električnom bravom, regulacijom temperature u sobi prema zauzetosti, blokada spoljašnje telefonske linije kada gost nije u sobi;
- ♦ **nadzor i upozorenja** – SOS alarm, alarm u slučaju curenja vode, upozorenje da su otvoreni prozori ili vrata, nadzor temperature u sobi i upozorenje u slučaju suviše niske ili visoke temperature, nadzor električnih instalacija sobe i upozorenje na nestanak napajanja potrošača, upozorenje gostu da se javi recepciji;
- ♦ **nadzor statusa gosta** – gost u sobi, soba očišćena, “ne smetaj“, “poziv sobarici“, SOS, neovlašćeni ulaz;
- ♦ **kontrola pristupa i prolaza** – pristup sobama i drugim sadržajima u hotelu;
- ♦ **plaćanje** – plaćanje karticom na mestima gde postoji POS¹³ terminali koji su povezani sa glavnim sistemom hotela.

Kao pokretač inteligentnih hotelskih soba koriste se inteligentne kartice, koje se programiranjem posebno prilagođavaju svakom gostu. Kartice u sebi sadrže inteligentni mikro čip, kojim se definiše vreme važenja kartice, kao i mogućnost pristupa pojedinim zonama hotelskog kompleksa, što smanjuje mogućnost zloupotrebe ulaska neovlašćenih i neželjenih lica u određene prostorije. Korišćenjem pametnih kartica moguće je takođe proveravati i kretanje

¹² Njeguš A. (2010), Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.157

¹³ POS je skraćenica za Point Of Sale - mesto prodaje. Najkraća definicija bi mogla biti da su to sredstva za pomoć pri trgovanju - hardware i software. POS sistem daje mogućnost jednostavnog praćenja transakcija, laku dostupnost informacija i ažuriranje podataka. POS sistemi olakšavaju prodaju povezujući prodajna mesta u postojeću ili novu računarsku mrežu pružajući tako brzu uslugu.

gostiju kroz hotel, potrošnju novčanih sredstava za razne hotelske usluge i dobijati mnoge druge potrebne informacije o gostima tokom njihovog boravka u hotelu.



Slika 2: Sistem inteligentne kartice¹⁴

Na Slici 2 je prikazan sistem inteligentne hotelske kartice kompanije Tehnomobil-Protech koji proizvode sisteme tehničke zaštite. Neki od hotela u regionu, koji koriste njihove sisteme zaštite su: hotel “Breza” u Vrnjačkoj banji, hotel “Merkur” u Vrnjačkoj banji, hotel “Oaza mira” u Staroj Pazovi i “Apartmansko naselje Fojnica” u Bosni i Hercegovini.

U današnje vreme postoje mnoga slična sistemsko rešenja inteligentnih soba i kartica, kao što su to: **VDA Micromaster system** domaće kompanije Optima OSN, **MEGA** sistem italijanske kompanije Impianti Tecnici Centralizzati, **CUBE** sistem hrvatske kompanije Techna, **SALTO** hotelski sistem kompanije SysTech iz Sarajeva, kao i više poznata svetska rešenja: **Smart Hotel Software PMS** kandske kompanije UniResMan Software Inc., **My Smart Hotel**, australijske kompanije mySmart Group, **Intelligent Hotel** sistem istoimene engleske kompanije, kao i fenomenalno sistemsko rešenje i odgovarajuća tehnologija za pametne sobe osmišljeno od strane Smart Home kompanije sa predstavništvom u Ujedinjenim Arapskim Emiratima i naziva se **Smart Hotel** i mnoga druga.

¹⁴ <http://www.tehnomobil-protech.rs>, posećeno 2. juna 2011.

1.2.2 Upravljački informacioni sistemi u hotelskom poslovanju

Informacioni sistemi su definisani kao veliki skupovi međusobno povezanih raznovrsnih funkcionalnih jedinica koji izvršavaju zajednički zadatak. Oni u osnovi predstavljaju efikasnu kombinaciju ljudi i mašina za brzo i tačno rešavanje problema postavljenih u vidu algoritma za precizne i kreativne analize i odlučivanje.¹⁵

Kompjuterskim umrežavanjem i uspostavljanjem dobre komunikacione infrastrukture nastaje platforma na kojoj zaposleni iz jednog istog hotelskog objekta ili sa sasvim različitih krajeva sveta uzajamno deluju, komuniciraju i traže informacije, eliminišući sve ranije prisutne barijere geografske, tehničke ili finansijske prirode. Ipak, uvođenjem ovakvih sistema moramo imati u vidu da je potrebno da i zaposleni budu zainteresovani za to, da žele da prihvate promene u poslovanju i da budu fleksibilni i voljni da uče, jer bez ljudskog faktora nijedan sistem ne može da obavlja svoju ulogu.

Upravljački informacioni sistemi nastali su kao posledica povećane upotrebe kompjuterske i informacione tehnologije. Brzina, kapacitet memorija, potreba za brzim komuniciranjem, razvoj operativnih sistema i specijalizovanih softverskih rešenja doprinelo je stvaranju veoma funkcionalnih i kvalitetnih menadžment informacionih sistema. Savremeno hotelsko poslovanje je nemoguće zamisliti bez upotrebe integrisanog informacionog sistema, koji sadrži i elemente analitičkog i elemente transakcionog sistema. U tom slučaju, analitički sistem pomaže u poslovnom planiranju i odlučivanju, dok transakcioni prati svakodnevne rutinske aktivnosti. "Sistem treba da bude jedno savremeno tehničko rešenje, koje omogućava jednostavno korišćenje i opsluživanje klijenata, integrisanje sa drugim sistemima, funkcionalnost, skalabilnost, a pri tom da ne nosi velike troškove opreme i održavanja rešenja."¹⁶

Informacioni sistemi za upravljanje hotelskim poslovanjem generalno se sastoje iz dva glavna integrisana modula:¹⁷

- ♦ **Sistemi za upravljanje imovinom hotela** (Property Management Systems - PMS),
- ♦ **Rezervacioni sistemi** (Computer Reservation System - CRS).

¹⁵ Jovanović V. (2005), Geografska informaciona nauka, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str.3

¹⁶ Njeguš A. (2010), Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.151

¹⁷ Njeguš A. (2010), Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.153

1.2.2.1 Sistemi za upravljanje imovinom hotela

Sistem za upravljanje imovinom hotela (**Property Management System - PMS**) je osnovna komponenta za upravljanje hotelskim poslovanjem. PMS sistem treba da obezbedi alate koji su neophodni hotelskom osoblju u obavljanju svakodnevnih aktivnosti, pa su opšte funkcije PMS rešenja:¹⁸

♦ **Operativno upravljanje hotelskim poslovanjem:**

- Operativno planiranje i odlučivanje (rukovođenje poslovanjem hotela, izveštaji o prometu gostiju, soba, usluga i dr.)
- Centralno upravljanje i kontrola poslovanja hotela (upravljanje lancima hotela, jedinstvena kontrola i sl.)
- Praćenje poslovanja magacina hotela (praćenje zaliha, prijem, kontrola roba pri ulazu, prijemnice, otpremnice i dr.)
- Poslovi održavanja hotela:
 - Operativno održavanje (trebovanje alata i materijala, izrada i popunjavanje naloga o izvršenoj popravci i obračun vrednosti radova, izrada potvrde i vraćanje neispravnog dela i dr.)
 - Izvođenje građevinskih i zanatskih radova u sopstvenoj režiji (planiranje, realizacija i praćenje radova, vođenje dnevnika radova, praćenje utroška materijala i dr.)
 - Održavanje higijene hotela (čišćenje hotela i spremanje soba, održavanje kruga hotela, pranje i peglanje veša i sl.)
 - Upravljanje kapacitetima (upravljanje svim uređajima i aktivnostima u hotelu, bazeni, teretana, spa centri, tereni za golf i sl.)

- ♦ **Računovodstvo i knjigovodstvo** obuhvataju poslove hotelske blagajne, materijalno knjigovodstvo u hotelu, integrisanu glavnu knjigu, podršku za rad sa više valuta, višedimenzionalnu analiza i dr.

¹⁸ Njeguš A. (2010), Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.153-156 (prilagođeno od strane autora)

♦ Recepcijsko poslovanje:

- Usluživanje gostiju na recepciji (rezervisanje i ažuriranje individualnih, grupnih ili poslovnih rezervacija; rukovanje depozitima; otkazivanje; potvrđivanje; lista čekanja; blokiranje soba; prijem i smeštaj gostiju, usluge i obaveštenja, odjava gostiju, prijava nedostataka, utvrđivanje naplate, izdavanje računa, sistem rezervisanja drugih aktivnosti hotela, iznajmljivanje sala, sportskih prostora, opreme, praćenje vrednih stvari, prtljaga i dr.)
- Samouslužni kiosk (provera leta, odlaska, boravka i sl.)

♦ Prodaja i marketing:

- Prodaja i porudžbina usluga i kapaciteta
- Upravljanje cenama (poređenje i predviđanje, statistika i sl.)
- Upravljanje kampanjama (kalendar, email lista klijenata, slanje propagandnog materijala, obaveštavanje o novim uslovima i sl.)
- Katering i događaji (pravljenje rasporeda, obezbeđivanje prostora i katering usluga, izbor menija i kastimizacija, dekoracije, plan zauzetosti, hronološki pregled usluga i dr.)

♦ Upravljanje ljudskim resursima obuhvata regrutovanje kadrova, planiranje sezonskih i stalnih kadrova, obučavanje kadrova i dr.**♦ Izveštavanje i poslovna inteligencija¹⁹** omogućava integraciju podataka iz različitih izvora, kreiranje izveštaja, ad-hoc analiza, analiza performansi poslovanja, praćenje statistike rezervacija, finansija, gostiju, marketinga, kateringa i dr.**♦ Gastro poslovanje** obuhvata poslove upravljanja POS terminalima, porudžbinama, osobljem, postavljanje cena, vrsta plaćanja, izveštavanje i dr.

Sistem za upravljanje imovinom hotela **OPERA Enterprise Solution** je trenutno najpoznatiji i najzastupljeniji PMS u svetu. Oslanjajući se na dugogodišnje iskustvo u radu sa hotelskim upravljačkim sistemima, partnerskom saradnjom, američka kompanija Micros

¹⁹ Poslovna inteligencija je naziv za grupu metoda, alata i aplikacija koje omogućavaju prikupljanje, analizu, distribuciju poslovnih informacija, na osnovu kojih kompanija svakodnevno posluje i sve to sa ciljem donošenja boljih dugoročnih poslovnih odluka.

Systems, Inc. i nemačka kompanija Fidelio dizajnirali su **Micros-Fidelio**²⁰ sistemsko rešenje za upravljanje hotelskim objektima svih veličina. Oni su integrisali više prethodno osmišljenih sistemskih rešenja (OPERA Sales and Catering, OPERA Gaming and Comp Accounting, OPERA Vacation Ownership System, OPERA Quality Management System, and the OPERA Central Systems, OPERA Reservation System, OPERA Customer Information System) u jedno, kreirajući na taj način integrisan sistem međusobno povezanih modula i svih sfera hotelskog poslovanja. OPERA Enterprise Solution je softver koji je moguće dodatno konfigurisati u skladu sa potrebama svakog hotela ili čak i hotelske kompanije, ukoliko postoji potreba da se između više hotelskih objekata deli ista baza podataka.

Micros-Fidelio	ProSoft	Bellevue	HotelSoft	Hotelier
“Hyatt Regency” Beograd	BW “Hotel M” Beograd	“Holiday Inn” Beograd	“BG City Hotel” Beograd	BW “Prezident” Novi Sad
“IN Hotel” Beograd	BW “Šumadija” Beograd	“Majestic” Beograd	“Izvor” Arandelovac	“City Code” Beograd
“Life Design” Beograd	“Villa Breg” Vršac	“VIS” Zlatibor	“Le Petit Piaf” Beograd	“S Klub” Jakovo
“Leopold” Novi Sad	“Moskva” Beograd	“Palace” Beograd	“Master” Novi Sad	“Aleksandar” Novi Sad
“Park” Novi Sad	“Novi Sad” Novi Sad	“Srbija” Beograd	“Park” Vrnjačka banja	“Boutique Hotel Arta” Novi Sad
“Townhouse 27” Beograd	“Zlatibor Mona” Zlatibor	“Park” Beograd	“Prag” Beograd	
	“Zlatiborska Noć” Užice	“Union” Beograd	“Relax” Kovačica	
	“Tulip Inn Putnik” Beograd	“Rex” Beograd	“Kasina” Beograd	
	“Admiral Club” Beograd	“Omorika” Tara	“Dunav Turist” Zlatibor	
	“Prestige” Beograd	“Kaštel” Ečka		

Tabela 1: Hotelski informacioni sistemi koje koriste vodeći hoteli na domaćem tržištu (urađeno od strane autora)

²⁰ HSS Solutions d.o.o. je jedini autorizovani distributer Micros-Fidelio proizvoda za teritoriju Republike Srbije. HSS Solutions d.o.o. obavlja implementaciju, konsalting, obuku i korisničku podršku Micros-Fidelio sistema od 2006. godine.

Pored ovog široko rasprostranjenog softvera, na tržištu postoje i softverska rešenja: **Amadeus Hotel Platform, Total Hospitality Experience, Essense Hospitality Solutions, Hansa World, Starfleet, Innquest, Hiram, Reservation Management Software** i mnoga druga. Svi su oni slično koncipirani, ali je najveća razlika u tome koliko su prihvatljivi, standardizovani, efikasni i prilagodljivi. Moramo kao bitan faktor pri izboru PMS-a navesti i cenu uvođenja jednog ovakvog softvera u hotelsko poslovanje, jer su izdaci zaista veliki, ali ukoliko su dobro odabrani i implementirani veoma su isplativi i orijentisani na dugoročno poslovanje.

1.2.2.2 Rezervacioni sistemi

Rezervacioni sistem (Computer Reservation System - CRS) je centralni sistem u hotelskom poslovanju koji obezbeđuje pravljenje rezervacija i alate za povećavanje sveukupnih rezervacija i prihoda. Glavne funkcionalnosti sistema su:²¹

- ♦ **Rezervacije** – rukovanje svim tipovima rezervacija: individualne, grupne, poslovne i sl., pregled slobodnih soba, cena, rukovanje depozitima, blokiranje soba, izmena rezervacija, otkazivanje rezervacija, mogućnost rezervisanja prevoza, restorana, aktivnosti i sl.
- ♦ **E-trgovina** (e-Commerce) - web portali sa mogućnošću rezervisanja 24/7 i plaćanje elektronskim putem
- ♦ **Sistem za upravljanje odnosa sa klijentima** (Customer Relationship Management - CRM) - prikuplja i upravlja informacijama o gostima (e-mail, mobilni, info o boravcima, statistika prihoda, potrebe i sl.), usluge uparivanja (potrebe gostiju sa ponudama), sobne usluge, korišćenje minibara, Web usluge i sl.
- ♦ **Globalni Distribicioni Sistem** (Global Distribution System - GDS) interfejs – omogućuje povezivanja baze podataka hotela i GDS-a i Web rezervacija, što omogućava tour operatorima, turističkim agencijama i internet korisnicima da naprave, izmene ili otkazu rezervaciju.

Možemo zaključiti da hotelski CRS ujedno predstavlja bazu podataka gostiju, sadržeći veliki deo informacija o gostu, kao što su lični podaci, broj kreditne kartice, informacije o porodici, posao kojim se bavi, datumi posete hotelu, omiljena jela, zanimljive karakteristike,

²¹ Njeguš A. (2010), Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.156-157 (prilagođeno od strane autora)

posebne potrebe i slično. CRS je veoma pogodan za pružanje personalizovane usluge gostima i kompletan uvid u tip klijenata, koji najčešće borave u hotelu. Upravo za ove sisteme u hotelijerstvu posebno važi parola “High Tech - High Touch”²², zbog njihove mogućnosti da se približi svakom klijentu posebno na način koji samo njemu odgovara. CRS nosi u sebi upravo male-velike trikove personalizovane usluge, koja svakog gosta hotela uglavnom lako pretvara u lojalnog gosta.

Prvi računarski rezervacioni sistem **HOLIDEX** primenjen je 1987. godine u hotelskom lancu Holiday Inn, a zatim se sve više napredovalo u kreiranju novih rešenja za ove važne sisteme u hotelskoj industriji.²³

Kao što je slučaj sa sistemima za upravljanje imovinom hotela, tako je i među rezervacionim hotelskim sistemima najnapredniji **OPERA Reservation System**. Njegova prednost je takođe i što se lako integriše u sve ostale softverske OPERA proizvode, tako da sa lakoćom može da prati rast i razvoj hotelskih kompanija. Veoma je pojednostavljeno upravljanje rezervacijama povezujući interno hotelske sektore, povezujući hotele sa spoljnim saradnicima i partnerima, kao i okrećući se ka globalnom tržištu, a sve to zahvaljujući prednostima intraneta, ektraneta i interneta.

Amadeus Hotel Distribution (Slika 3) je hotelski rezervacioni sistem, koji pruža mogućnost prodaje na globalnom tržištu. Uz standardne opcije upravljanja rezervacijama, povezivanja hotela sa turoperatorima širom sveta, turističkim organizacijama i sličnim kompanijama na turističkom tržištu, moguće je prilagoditi ovaj softver na način koji najbolje odgovara poslovanju datog hotelskog objekta. Najvažnije je da hotel bude vidljiv na tržištu, dostupan potencijalnim klijentima i prepoznatljiv u javnosti kao hotel dobre usluge, čemu Amadeus Hotel Distribution može znatno da doprinese.

²² Engleski izraz “High Tech – High Touch” u direktnom prevodu na srpski znači “viska tehnologija – visok dodir”, što znači da korišćenjem savremenih tehnologija možemo dodirnuti svakog klijenta pružanjem odlične personalizovane usluge. Ovaj izraz je inače naslov knjige o tehnologiji XXI veka, koju je napisao John Naisbitt (izdanje: Broadway Books, 1999).

²³ <http://www.crnarupa.singidunum.ac.rs> od 16. oktobra 2007. godine, predavanje prof. dr Angeline Njeguš na temu: Informacioni sistemi u hotelijerstvu (e-hotelijerstvo)

SELLING PLATFORM

Window Config Help

Hotel search Hotel rates **Book**

Book

☐ Amadeus Travel Preferences Manager ☒ Book selected rate

☐ Confirm rate rules

Rate rules: Summit Exclusive Single Room 1 Large Single Bed/
Rate amount: 110.00

Hotel name: The Mandeville Hotel

Access Level: DY

Currency: GBP

▼ Stay details

Chain & Property code: XL LON MAN

Check-in date: 29MAY2009

Check-out date: 30MAY2009

Number of nights: 1

Number of guests: 1

Number of rooms: 1

▼ Other preferences

Room type: C1S

☐ FEMA fire safety certification

▼ Guarantee or deposit

Booking source: [text box]

Guarantee: [dropdown menu]

Deposit: [dropdown menu]

MCO number: [text box]

Credit card origin: [dropdown menu]

Credit card: [text box]

▼ Traveller/customer identification

Passenger association: [text box]

Frequent guest ID: [text box]

Corporate ID number: [text box]

Company details: [text box]

Frequent traveller number: [text box]

Slika 3: Amadeus hotelski rezervacioni sistem

Tehnologija je bitan faktor u određivanju organizacione strukture i njenih šest dimenzija: standardizacija, formalizacija, specijalizacija, centralizacija, konfiguracija i fleksibilnost. Tehnologija igra značajnu ulogu u definisanju kako su ljudi u organizaciji organizovani, kako sarađuju i koje su njihove odgovornosti.²⁴

1.3 Promene u zahtevima turističke tražnje

Sofisticirani zahtevi korisnika turističkih i hotelskih usluga nametnuli su obavezu menadžerima da se neprestano informišu i vode računa o zahtevima gostiju, kako bi hoteli postepeno proširivali svoju uslugu. Tako se vrlo često menjaju zahtevi u pogledu rekreativnog, kulturnog, zabavnog sadržaja, u pogledu ekoloških mera, sigurnosti ili drugim individualnim potrebama. U ovom procesu veliku ulogu, a možda čak i glavnu, igraju zaposleni na prvoj liniji, koji su uvek u direktnom kontaktu sa klijentima i najlakše mogu da shvate njihove nove potrebe. Tako se, vrlo često, na brži način izlazi u susret povećanim zahtevima i potrebama gostiju, nego što bi to bio slučaj ukoliko je promena ili dopuna usluzi inicirana od marketing odeljenja, kome

²⁴ Wood R. C., Brotherton B. (2008), The SAGE Handbook of Hospitality Management, Sage Publications Ltd, London, str.335 (prilagođeno od strane autora)

bi pre toga bilo potrebno da istraži i analizira nove zahteve na turističkom tržištu. Bitno je samo da ukoliko o promenama prvi saznaju zaposleni, koji imaju direktan kontakt sa gostima, prenesu informaciju na vreme i pravoj osobi, što može biti njihov supervizor, menadžer tog sektora ili menadžmentu ljudskih resursa. Kasnije se za detaljnu analizu i plan zajedno konsultuje menadžment hotela. Veoma je bitno da zbog ovakvih situacija, zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa unapred edukuju sve zaposlene o važnost prenošenja povratnih informacija od gostiju ka menadžmentu.

1.4 Promene u načinu života

Zahtevi gostiju se takođe vezuju i za sve veće **promene u načinu života**, pa samim tim i u organizovanju slobodnog vremena. Danas se turisti opredeljuju uglavnom za kraće, a češće boravke u turističkim destinacijama. Takođe se pojavljuju novi oblici turističkih aktivnosti, kao što su eko turizam, tematski turizam, avanturistička putovanja, krstarenja i slično, raste broj starije populacije u okviru turističke tražnje, menja se učešće ljudi u masovnim i individualnim putovanjima.

Sve ove i slične pojave uslovljene su promenom načina života, kao i raznim ekonomskim faktorima, koji imaju veliki uticaj na stil života svakog pojedinca, kako klijenata, tako i zaposlenih na turističkom tržištu. Ono što se u ovom smislu najviše odražava na upravljanje ljudskim resursima su fleksibilni oblici zapošljavanja, sve veća zaposlenost ženske populacije, pametno korišćenje radnog vremena, viši nivo obrazovanja, kao i velika želja za napredovanjem na svim nivoima u hotelskoj organizaciji. Zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa moraju, uz obavezno poštovanje zakonskih propisa u oblasti rada i radnih odnosa, stalno da preispituju i prilagođavaju način upravljanja zaposlenima.

2 Upravljanje ljudskim resursima u hotelskim preduzećima

Menadžment ljudskih resursa, kao važna upravljačka funkcija u organizaciji, poslednjih godina se suočava sa velikim izazovima, nastalih usled brojnih i brzih tehnoloških promena, internet revolucije, globalizacije, promena u demografskoj strukturi i slično. Promene radnog zakonodavstva, promene karakteristika radne snage, kao i usporavanje privrednog rasta, takođe su faktori, koji u XXI veku znatno utiču na razvoj menadžmenta ljudskih resursa, kako u hotelskom poslovanju, tako i u svim ostalim oblastima poslovanja turističkog tržišta. Po konstitutivnim elementima (subjekti - tražnja i ponuda, predmeti - usluga i cene) turističko tržište se ne razlikuje od ostalih tržišta roba i usluga, ali po načinu funkcionisanja turističko tržište ima određene specifičnosti.

Upravljanje ljudskim resursima, kao što i sam naziv govori, predstavlja jedan od delova sistema upravljanja hotelskim preduzećem ili preduzećem neke druge delatnosti. U nadležnosti ovog menadžment odeljenja su aktivnosti, koje se odnose na: postavljanje odgovarajućih ljudi na odgovarajuće pozicije, pomoć u orijentaciji novozaposlenih, obuka i poboljšanje performansi svakog zaposlenog, praćenje njihove karijere, razvoj dobrih međuljudskih odnosa i kreativne saradnje, motivisanje za rad, kreiranje sistema nagrađivanja, zaštita zdravlja i prava zaposlenih i niz drugih sličnih aktivnosti. Drugim rečima, upravljanje ljudskim resursima predstavlja "sistem koji obuhvata sve menadžment odluke, strategije, politike i aktivnosti, koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji: njihovo ponašanje, rezultate, stavove, vrednosti i motivaciju",²⁵.

Menadžment ljudskih resursa je oblast nauke u organizaciji, koju karakterišu: multidisciplinarnost, pragmatičnost i nepostojanje jedinstvenog konceptualnog okvira. Multidisciplinarni karakter ove naučne discipline je baziran na disciplinama, kao što su: industrijska psihologija, socijalna psihologija, naučno upravljanje, poslovna etika i slično. Socijalna i emocionalna inteligencija takođe igraju veliku ulogu prilikom upravljanja ljudskim resursima, i zaposleni u ovom odeljenju trebalo bi da budu iskusni stručnjaci u procenjivanju psiholoških i fizičkih mogućnosti, kao i osobina ličnosti. I ne samo to, već šaljivo ovaj sektor možemo nazvati i "multipraktik", jer zaposleni u ovom sektoru mogu biti: psiholozi, sociolozi, ekonomisti, pravnici, a povrhu toga moraju raspolagati i znanjima iz različitih oblasti, kao što su

²⁵ Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2010), Organizacija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 430

psihologija, sociologija, finansije, informacione tehnologije, upravljanje promenama. Imajući sve ovo u vidu, za ovaj posao odgovarajuće osobe bili bi kreativni, dinamični, duhoviti, svestrani ljudi, koji imaju odlične sposobnosti organizacije, građenja timova i motivisanja drugih. Jednom rečju – lideri!

Da bi se razumela svrha postojanja menadžmenta ljudskih resursa, potrebno je razumeti njegove ciljeve i doprinose. Jedan od ciljeva je razvoj individualnih performansi zaposlenih, poboljšanje njihove produktivnosti, kvaliteta rada, motivišući ih i stvarajući od njih zaposlene lojalne kompaniji. Drugi cilj se odnosi na hotelsko preduzeće u celini, gde se upravljanjem ljudskim resursima, kroz poboljšanje i kontrolisanje kvaliteta radnih uslova, ustvari povećava produktivnost i profitabilnost hotela, omogućava se konkurentska prednost i lakše se prilagođava promenama. Potrebno je uvek imati u vidu da u sektoru usluga, pored organizacione strukture, veoma važan interni faktor su zaposleni. Njihova zalaganja, ideje, interesi, motivacija, sposobnosti i stavovi u velikoj meri utiču na rast i razvoj hotelskog preduzeća.

Zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa daju veliki doprinos uspešnosti poslovanja, usklađivanjem kako internih faktora međusobno (politika organizacije, zaposleni, poslovi), tako i **usklađivanjem internih sa eksternim faktorima** (zakonodavstvo, kretanja na tržištu rada, zahtevi potrošača, konkurencija). Jednostavnije rečeno: "osnovni cilj je da preduzeće svojim potrošačima obezbedi potreban kvalitet uslužnog programa, a kroz to i podlogu sopstvene ekonomije poslovanja".²⁶

U zavisnosti od veličine hotela i stepena razvijenosti posla, odeljenje za upravljanje ljudskim resursima je različito strukturirano. U malim hotelima, moguće je da sve ove funkcije obavlja jedna osoba, a u većim hotelima i poznatim hotelskim lancima, poslove upravljanja zaposlenima vode timovi. Zapravo, postoji pravilo da kompanije koje imaju preko 150 zaposlenih, moraju imati posebno odvojeno odeljenje menadžmenta ljudskih resursa. Ipak, obzirom na prirodu hotelskog poslovanja, gde je svaki zaposleni ustvari predstavnik i prodavac usluge, poželjno je da čak i manji hotelski objekti imaju organizovano odeljenje zaduženo za pružanje podrške zaposlenima. Ukoliko se posao kvalitetno i na pravi način obavlja, broj zaposlenih u menadžmentu ljudskih resursa nije bitan, ali je veoma bitno da hotel u sastavu svog menadžmenta ima bar jednu odgovarajuću osobu, obučenu za ovaj posao.

²⁶ Čačić K. (2010), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 230

Nažalost, u Srbiji se i dalje dešava da ova radna mesta u hotelima, kao i u kompanijama iz drugih privrednih sektora, nisu predviđena, pa se u tom slučaju neke od funkcija upravljanja ljudskim resursima prepuštaju bilo kome od menadžera. Tu obično i nastaje problem, jer dolazi do sukoba poslovnih aktivnosti, a ponekad i do sukoba interesa, što hotelskom preduzeću definitivno otežava napredak. O ovom problemu ćemo više diskutovati u poglavlju, koje se odnosi na razlike između teorije i prakse u hotelskim preduzećima u Srbiji (Glava 5).

Organizaciona struktura menadžmenta ljudskih resursa može biti **centralizovana** ili **decentralizovana**. U hotelskom poslovanju mogu se sresti oba oblika, što mnogo zavisi i od oblika vlasništva hotelskog objekta. Kada su u pitanju hotelski lanci, obično postoji centar upravljanja ljudskim resursima na primer na nivou regije, ali svaki zaseban hotel u okviru te regije, ima posebno svoje odeljenje menadžmenta ljudskih resursa. U tom slučaju glavni regionalni centar kreira opšti stil upravljanja ljudskim resursima, koji prihvataju svi hoteli te regije, ali svaki hotel ima određen stepen fleksibilnosti da taj program približi svojim zaposlenima na onaj način, koji smatraju da je najprihvatljiviji za njihovu kulturu, radne uslove, način života, mentalitet i druge faktore. Svojom kreativnošću, jednostavno rečeno, mogu oplemeniti svaku svoju aktivnost.

Ovaj decentralizovan način upravljanja nije uvek strogo ovako definisan, postoje naravno i izuzeci. Zanimljiv primer su dva hotela korporacije Hyatt u Istanbulu. Zapravo, u ovoj turskoj prestonici se, nedaleko jedan od drugog, nalaze dva hotel: Grand Hyatt Istanbul i Park Hyatt Istanbul. Obzirom na blizinu ova dva hotela, na njihovu lokaciju, pripadnost istom hotelskom lancu, kao i isti stil poslovanja, odlučeno je da oni imaju jedno centralizovano odeljenje za upravljanje ljudskim resursima u oba hotela. Takvim načinom organizacije su smanjili broj zaposlenih na pozicijama u menadžmentu ljudskih resursa, pa samim tim smanjili su i troškove poslovanja hotela.

Postoji još specifičnosti u upravljanju ljudskim resursima u jednom hotelskom objektu. Hotel je integrisan skup više različitih delatnosti na jednom mestu. To za sobom povlači i zaposlene različitih profila, takođe integrisanih u jedan veliki tim. Upravo, ova **heterogenost zanimanja** zahteva od menadžmenta ljudskih resursa mnogo više kreativnosti i organizacionih

sposobnosti, nego što bi to bilo potrebno u nekom preduzeću, gde su svi zaposleni uglavnom jednorodnog zanimanja. Uz razliku u zanimanjima takođe postoji i **razlika u kvalifikacijama**. Kvalifikaciona struktura zaposlenih zavisi od stepena stručne spreme, stručnog obrazovanja i veštine u radu. To bi trebalo da bude preduslov za pravilnu tehničku raspodelu rada i korektno definisanu relaciju upravljačkih i izvršilačkih pozicija. Hotelsko preduzeće je definitivno mesto na kome postoje najveći rasponi između najnižih i najviših stepena stručne spreme, gde se piramida naglo sužava u pravcu visoko obrazovanih pojedinaca. Obično samo desetina menadžera rukovodi hotelskim kolektivima od po više stotina zaposlenih. U velikim hotelskim kompanijama, svaka pozicija ima tačno preciziran stepen kvalifikovanosti osobe, koja može biti postavljenja na to radno mesto. Manji, porodični hoteli, obično nemaju tačno definisane ove uslove, ali ni celokupnu strukturu upravljačkih i izvršilačkih dužnosti. U manjim hotelima, obično je jedna osoba zadužena za obavljanje više različitih funkcija, dok u velikim hotelskim kompanijama to se skoro uopšte ne može dogoditi.

”Još jedan faktor tehničke prirode direktno uslovljava strukturu zaposlenih prema vrstama poslova, odnosno zastupljenosti uslužnog (repcioneri, konobari, sobarice), proizvodnog (kuvari, barmeni i ostali radnici u pripremi i proizvodnji hrane i pića), tehničkog (održavanje i snabdevanje objekata) i rukovodećeg i administrativnog osoblja na nivou preduzeća, objekata, radnih jedinica i timova. On stoga određuje i kvalifikacionu i ukupnu organizacionu strukturu preduzeća. Reč je o **kapacitetima** odgovarajuće vrste i **kategorije objekata** kojima preduzeće raspolaže.”²⁷ Ovde je jasno da će hotelski objekti viših kategorija i šireg asortimana imati potrebu za većim brojem ukupno zaposlenih, pa samim tim potreban je i veći broj stručnjaka u odeljenju za upravljanje ljudskim resursima.

Neprekidno upravljanje zaposlenima, svakog dana u godini po 24 sata dnevno, je još jedna od specifičnosti menadžmenta ljudskih resursa u hotelskoj industriji. Hotel se nikada ne zatvara (jedino ukoliko je reč o sezonskim hotelskim objektima) i zaposleni, kroz rad u smenama, neprestano obavljaju svoje poslovne aktivnosti. To, naravno, ne znači da odeljenje za upravljanje ljudskim resursima treba da radi 24 sata dnevno, ali ono mora biti upućeno u sva dešavanja u hotelu i van svog radnog vremena, kako bi zaposleni mogli da stvore celokupnu sliku potreba zaposlenih i međuljudskih odnosa u hotelu. Jedino tako moguće je uvideti nedostatke i greške u

²⁷ Čačić K. (2010), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 236

pružanju usluge, i u saradnji sa menadžerima iz drugih sektora, naći najbolji način kako bi se greške otklonile i poboljšao kvalitet hotelske usluge.

Za razliku od sektora hrane i pića ili sektora domaćinstva, sektor upravljanja ljudskim resursima je **neprofitan**, i on tokom radne godine stvara samo troškove. Kako bi uvid u troškove bio transparentan i raspodela troškova dobro isplanirana, budžet za ovaj sektor se planira krajem godine za narednu godinu. Tada se unapred uzimaju u obzir svi troškovi za treninge, nagrade zaposlenima, proslave kompanije, štampane materijale, zabavne aktivnosti i slično. Konkretno definisan orijentir za određivanje budžeta ne postoji i ne postoji pisano pravilo o tome, već to zavisi od veličine hotelskog preduzeća, broja zaposlenih, planiranih aktivnosti, kao i od same politike preduzeća u načinu upravljanja ljudskim resursima.

Mnogi hotelski lanci, kao što je, na primer, slučaj i sa Hyatt korporacijom, često daju poklone svojim zaposlenima. Obavezno je uručivanje poklona svakom zaposlenom za rođendan. Takođe se deljenje poklona praktikuje i prilikom godišnjeg praznika za zaposlene ("Celebrating our people"), za učestvovanje u raznim konkursima i takmičarskim aktivnostima. Za novogodišnje praznike kupuju se paketići za decu zaposlenih i za njih se takođe organizuje mala svečanost. Ovo su samo neki od dodatnih troškova hotela korporacije Hyatt, zbog kojih je potrebno planirati veći budžet za odeljenje upravljanja ljudskim resursima. Ovaj primer nam pokazuje da suma ovog budžeta zavisi od mogućnosti hotelskog preduzeća, njegove poslovne politike, ali i od posvećenosti motivisanju i nagrađivanju zaposlenih.

Hotelska preduzeća, kao i ostala ugostiteljska i turistička preduzeća, suočavaju se veoma često sa problemima zapošljavanja, razvijanja i stvaranja lojalne, kompetentne, dobro rukovođene i motivisane radne snage, usresređene na pružanje kvalitetne usluge sve zahtevnijim gostima.

2.1 Značaj ljudskih resursa u savremenom hotelskom poslovanju

U današnje vreme, vreme raznih tehnologija, brojne konkurencije i brzih promena na turističkom tržištu, veoma je teško steći konkurentsku prednost. Sve što je dostupno jednom hotelskom preduzeću, uglavnom može postati dostupno i svakom drugom. Postoji samo jedan činilac, koji može dati poseban pečat hotelskom objektu ili kompaniji u celini, a to su ljudi. Ljudi koji pružaju uslugu svakom ko uđe u hotel, ljudi koji svojim osmehom i lepom rečju ulepšaju dan gostima, ljudi koji su neprestano prisutni u životu gostiju tokom njihovog boravka u hotelu, ljudi kojima gosti mogu da se obrate za sve što im je potrebno, ljudi pored kojih gosti osećaju sigurnost i uživaju u prijatnoj atmosferi, ljudi koji su zaposleni u hotelskom objektu i svojim ponašanjem predstavljaju hotel gostu. Upravo, ti ljudi dočekuju svakog gosta, upoznaju njihove navike i ispraćaju ih. Na taj način stvara se lojalnost kod gostiju, lojalnost jednom hotelu ili jednom brendu, a sve to zbog toga što veruju zaposlenima i žele uvek iznova da osete srdačnost i gostoprimljivost, koja im je pružena. Ovo ujedno predstavlja najvažniji uspeh svakog hotelskog preduzeća i zato se poslovanje hotela umnogome razlikuje od ostalih preduzeća na tržištu.

Gost se verovatno nikada neće vratiti u hotel prelepog dizajna, u hotel koji ima širok spektar zanimljivih aktivnosti, hotel na prelepoj lokaciji ili sa veoma ukusnom hranom, ukoliko on u tom hotelu nije osetio prijatnost i toplinu ili uvaženost od strane zaposlenih. Polazeći od toga, gost koji odsedne u hotelu, u kome je lepo dočekan, ljubazno služen i ispraćen uz želju da se ponovo vrati, čak i da su postojale neke tehničke i organizacione greške tokom njegovog boravka, brzo će ih zaboraviti i verovatno postati lojalan gost tog hotela ili celokupnog hotelskog lanca. Upravo ta konekcija između gosta i zaposlenog prilikom pružanja usluge, čini hotelsko poslovanje posebnim i sofisticiranim. Da bi zaposleni zaista pružili tako kvalitetnu uslugu, da bi cenili svakog gosta, da bi u svakom trenutku bili spremni da mu se nasmeju i da mu pomognu, bitna je veoma jaka motivacija i želja za pružanjem besprekorne usluge. Nemoguće je da se sami zaposleni tako organizuju, usklade i motivišu, pa je iz tog razloga potrebno odeljenje ljudskih resursa da sve te aktivnosti usmeri u jednom pravcu i da sve zaposlene motiviše da teže ka ostvarenju ciljeva hotelskog preduzeća. Potreban je veliki napor da zaposleni shvate da samo radom u timu i usklađivanjem svojih ciljeva sa ciljevima kompanije, mogu postići uspeh, kakav je potreban za dugoročno uspešno poslovanje.

Gosti iz hotela obično izlaze "praznih džepova" i bez ikakve materijane potvrde gde su uložili svoj novac, oni ne plaćaju za proizvod, oni plaćaju za uslugu. Zbog toga i jeste bitno da ono za šta su platili, da to i dobiju. Pružanje usluga je specifičan oblik prodaje i iziskuje veliku dozu strpljenja, smirenosti, lepog raspoloženja i želje da se udovolji drugima. Da bi zaposleni na prvoj liniji mogli to da pruže gostima, potrebno je da se i oni sami tako osećaju, da budu zadovoljni, poštovani, motivisani i raspoloženi. U nezdravom poslovnom okruženju, gde su međuljudski odnosi loši, zaposleni nedovoljno cenjeni, nemotivisani, nepravedno nagrađeni ili nedovoljno plaćeni za svoj posao, dobra hotelska usluga verovatno nijednom gostu neće biti pružena.

Greše menadžeri hotelskih preduzeća, koji ne posvećuju dovoljno pažnje i sredstava za zadovoljavanje potreba zaposlenih, već pokušavaju da od njih, grubo rečeno, naprave robote, koji će sprovoditi njihove reči u delo. Ukoliko zaposleni ne oseća bliskost sa hotelskim objektom u kome radi i bliskost prema kolegama, skoro je nerealno očekivati da će bilo koji gost tog hotela postati lojalan. Ceo menadžment hotela na čelu sa menadžmentom ljudskih resursa mora se posvetiti zaposlenima na nižim linijama pružajući im veliku podršku i ulivajući im pozitivnu energiju, koju će oni dalje usmeriti na goste hotela. Svi ovi tokovi informacija, mogu se linijski prenositi od višeg menadžmenta, preko srednjeg, pa preko supervizora, do pojedinih zaposlenih. Tako se stvara prirodan niz, a efekti su obično bolji i brži.

Moramo imati zadovoljne zaposlene, da bismo imali zadovoljne goste. Od ovakvog pristupa nastao je i novi koncept kojim se u današnje vreme vode mnoge internacionalne hotelske kompanije, a to je da je po važnosti gost tek na drugom mestu, a zaposleni su na prvom. Ovakvim konceptima, menadžment pokušava da objasni svojim zaposlenima, koliki je ustvari njihov doprinos kompaniji i da su zadovoljstvo i osećanja zaposlenih iznad svega. Najveći broj usluga u hotelijerstvu se pruža neposrednim kontaktom zaposlenih i gostiju, tako da od kvaliteta ljudskog kapitala hotelskog objekta, zavisi svaki segment poslovanja. Ljudski kapital je skup znanja, ideja, iskustva, kreativnosti, energije i naravno sposobnosti prilagođavanja, što mu daje prednost ispred materijalnog kapitala. Zaposleni su jednostavno pametni kapital i najbolji prodavci hotelskih usluga.

Nije nimalo lak posao uskladiti rad više raznih sektora sa ljudima različitih profila, i sve to integrisati kao jednu organizovanu i funkcionalnu celinu pod istim krovom. Potrebno je

bazirati se na sasvim različite tipove ličnosti, različite poslovne aktivnosti i različite mogućnosti svakog zaposlenog, kao i svake poslovne jedinice, i od njih stvoriti kreativnu celinu u kojoj niko obavljanjem svog posla ne ometa druge. Menadžment ljudskih resursa u tome preuzima glavnu ulogu, naglašavajući značaj ljudi i njihovih međusobnih odnosa, kao jedini pravi put ka uspehu i ostvarivanju konkurentske prednosti i poslovnog uspeha.

U turizmu je snažno izražen zahtev fleksibilnosti i pokretljivosti zaposlenih. Potražnja za fleksibilnošću je vidljiva kroz povećani pritisak da zaposleni poseduju više različitih veština u kombinaciji sa različitim kvalifikacijama, ili u kombinaciji sa specifičnim veštinama koje su uopšteno vezane uz različite kvalifikacije. To utiče da se razvijaju i nastaju novi hibridni oblici zanimanja, gde jedan zaposleni radi više poslova za koje se traže posebna obuka i specifična zanimanja.²⁸

Znanja i kompetencije	Menadžeri	Stručni saradnici	Svi zaposleni
- Planiranje i organizacija - Usmerenost na korisnika - Komunikacija - Znanje stranih jezika - Razumevanje među kulturama - Timski rad - Fleksibilnost - Rešavanje problema - Veštine obučavanja - Upravljanje kadrovima	- Računarska znanja - Poslovno planiranje - Menadžerske veštine - Upravljanje promenama - Upravljanje rezultatima - Donošenje odluka - Upravljanje ljudskim potencijalom - Upravljanje destinacijom - Upravljanje projektima - Obrazovanje za učenje drugih	- Stučne kompetencije - Rešavanje problema - Osnovna znanja za rad na računaru - Inoviranje znanja - Upravljanje projektima i procesima rada - Komunikacija - Specijalističke kompetencije - Prezentacione veštine - Kreativnost i inovativnost	- Stručne kompetencije - Tehničke veštine - Obuka unutar radnog mesta - Lični razvoj - Sigurnost i zaštita na radu - Usmerenost na korisnike i rezultate rada

Tabela 2: Potrebna znanja u turizmu²⁹

²⁸ Stefanović V., Blagojević S. (2009) Menadžment ljudskih resursa u turizmu, Prirodno - matematički fakultet, Novi Sad, str. 506

²⁹ Stefanović V., Blagojević S. (2009) Menadžment ljudskih resursa u turizmu, Prirodno - matematički fakultet, Novi Sad, str. 505

Postoje ugostiteljski objekti koji veruju da robotizovana usluga ipak može da bude uspešna. Jedan primer za to je restoran "Hajime" u Bangkoku, koji je vrlo brzo postao atrakcija za stanovnike i posetioce Tajlanda, jer hranu u ovom restoranu služe isključivo roboti. Posetioci unose narudžbine uz pomoć ekrana osetljivog na dodir koji se nalazi pored njihovog stola. Robotizovani konobari, zatim, stupaju u akciju i donose poručenu hranu i piće, a na sličan način roboti odnose posuđe kada gosti ustanu od stola.

Naravno, tajlandski pokušaji sa robotima konobarima nisu jedinstveni. Kina je nedavno predstavila svoje robote u restoranu. Naime, u restoran "Dalu Robot" u gradu Džinanu, goste poslužuju konobari-roboti koji nikada ne gube strpljenje i ne uzimaju bakšiš. U restoranu je "zaposleno" više robota koji rade kao konobari, hostese i zabavljači. Svaki robot konobar ima ugrađen senzor koji mu signalizira kada treba da stane da bi gost mogao da uzme jelo koje želi, ženski roboti pozdravljaju goste elektronskim glasom sa "dobrodošli", a tokom obroka goste zabavljaju roboti koji plešu i pričaju.

(Detaljnije na: <http://www.mikro.rs>)

Ovakav vid automatizovane usluge je sigurno pomogao vlasnicima da privuku posetioce, jer to predstavlja zanimljivu i inovativnu atrakciju. Ipak, teško je poverovati da će roboti moći da obezbede ovim ugostiteljskim objektima dugoročno uspešno poslovanje i lojalne klijente, čemu bi današnji hotelski i ugostiteljski objekti trebalo da teže, jer kao što smo prethodno naveli, prijatan osmeh i ljubazna reč je ono što naše klijente uvek iznova vraća u hotel.

U današnje vreme, zaposleni su u velikoj meri uključeni i u samo sprovođenje aktivnosti odeljenja za ljudske resurse. Oni u tom slučaju predstavljaju krake, koji potrebne informacije i duh poslovanja šire dalje na svoje kolege, ali takođe i učestvuju u ocenjivanju performansi svog rada i rada drugih, i što je veoma važno za njih, imaju mogućnost da, na neki način, samostalno upravljaju svojom karijerom.

Hotelska preduzeća moraju puno ulagati i u izgradnju timova, jer **timski rad** je neophodan za uspešno obavljanje mnogih poslovnih zadataka. Harmonija međuljudskih odnosa u hotelskim preduzećima je najefikasniji način za kreiranje prijatne i gostoprivljive atmosfere. Da bi uopšte bilo potencijala da timski rad bude rado prihvaćen u hotelu i da se zaposleni

identifikuju kao tim, a ne kao pojedinci, potrebno je da timski duh proističe u prvom redu od menadžmenta ljudskih resursa. Zaposleni u ovom odeljenju u svakom uspešnom i dobro organizovanom hotelskom objektu, moraju predstavljati šablon za timski rad i ostvarenje zajedničkih ciljeva, a zatim taj timski duh širiti u druge sektore. Prihvatanje timskog rada i nedoživljavanje kolege kao konkurenciju je bazirano na dobroj raspodeli rada, standardizovanom poslovanju, uspešnim obukama, dobrim motivacionim sistemima i korektnom sistemu nagrađivanja, što u velikoj meri spada u posao odeljenja za upravljanje ljudskim resursima.

3 Proces zapošljavanja u hotelskim preduzećima uz korišćenje informacionih tehnologija

Proces zapošljavanja (stafing³⁰) kao deo upravljanja ljudskim resursima obuhvata aktivnosti koje se izvršavaju od momenta oglašavanja radnog mesta do momenta potpisivanja ugovora sa izabranim kandidatom. Uloga stafinga jeste da zadovolji potrebe organizacije za radnom snagom.³¹

U prethodnim poglavljima smo objasnili značaj i veliki doprinos ljudskih resursa na poslovanje hotelskih preduzeća, kao uslužnih oblika delatnosti, tako da je sasvim jasno zašto je proces zapošljavanja bitan deo hotelskog poslovanja. Strategijski gledano, uloga stafinga je zadovoljenje potreba hotelskog preduzeća za kvalitetnim zaposlenima određenog profila, kroz proces u kome hotelsko preduzeće traži potrebene kadrove, a kandidati traže hotelsko preduzeće za koje smatraju da bi odgovaralo njihovim potrebama. Dve ključne aktivnosti u toku procesa zapošljavanja su angažovanje i socijalizacija novozaposlenih za koje se veruje da će doprineti kvalitetu poslovanja preduzeća i bez većih problema se uklopiti u način poslovanja.

Stafing sistem detaljno upravlja "prilivom" ljudi u organizaciji i njihovim "protokom" kroz sistem stafinga.³²

Proces zapošljavanja obuhvata aktivnosti:³³

- ❖ analize posla,
- ❖ planiranja ljudskih resursa,
- ❖ regrutovanja kandidata,
- ❖ selekcije kandidata,
- ❖ socijalizacije i orijentacije novozaposlenih.

³⁰ Reč staffing je potekla od engleske reč "staffing", koja je, kao i mnoge druge reči u savremenom poslovanju, prihvaćena u srpskom jeziku. Ova reč na engleskom jeziku ima dva značenja. Prvo značenje je "osoblje", a drugo i ujedno ono u kom kontekstu se koristi u ovom projektnom radu označava "proces zapošljavanja".

³¹ Vesić D. (2009), Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima - motivacija, staffing i mobing, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.71

³² Vesić D. (2009), Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima - motivacija, staffing i mobing, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str.72

³³ Čerović S. (2011), knjiga u pripremi, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.63

Analizom posla dobijaju se detaljne informacije o opisu radnog mesta, kao i o potrebnim kvalifikacijama kandidata za obavljanje radnih aktivnosti na toj poziciji. Zatim se, planom zapošljavanja, utvrđuje tačan broj radnih mesta i predviđa se vremenski period za koji se planiranje vrši. Rekrutovanjem dobijamo uglavnom širok spektar kandidata koji u procesu selekcije sužavamo sve dok ne izaberemo kandidata, za koga verujemo da odgovara potrebama preduzeća. Posle faze selekcije kadrova, zaposleni koji je izabran od strane preduzeća, ukoliko i sam želi da prihvati to radno mesto, potpisuje neki od ugovora o radu. Ipak, da bi proces zapošljavanja predstavljao jednu funkcionalnu celinu, poslednja faza procesa je orijentacija i socijalizacija zaposlenih, koja sledi posle potpisivanja ugovora sa kompanijom, a tokom koje se proverava kompatibilnost izabranog kandidata, prateći put njegovog prilagođavanja kompanijskim standardima i zahtevima svog radnog mesta. O svim pomenutim aktivnostima u procesu stafinga govorićemo detaljnije u narednim poglavljima.

U tradicionalnom zapošljavanju uočavaju se anomalije kao što su višestruko prikupljanje podataka o potencijalnim kandidatima zbog čega je bilo potrebno angažovanje većeg broja izvršilaca, nemogućnost trenutnog uvida u stanje prijava kandidata, neblagovremena komunikacija poslodavca sa stručnjacima za ljudske resurse, konkursnom komisijom i odgovarajućim kandidatima. Sve to se odražavalo i na dobijanje blagovremenih i pouzdanih informacija o kandidatima i troškove sprovođenja same procedure.³⁴

U savremenom poslovanju u razvijenim zemljama sveta odavno se veliki značaj pridaje kvalitetnom upravljanju ljudskim resursima i proizvodnji softvera koji to podržavaju. Na domaćem tržištu, na žalost, još uvek se ne možemo pohvaliti razvojem oblasti menadžmenta ljudskih resursa, naročito ne u hotelskom poslovanju. Ipak, par hotela na domaćem tržištu počeli su da shvataju važnost ovog sektora, pa u skoroj budućnosti možemo da očekujemo unapređenje ove poslovne oblasti. Savremena informaciona tehnologija pomera poslove odeljenja za upravljanje ljudskim resursima od samo administrativnih funkcija ka aktivnostima kvalitetnog upravljanja kadrovima, njihovim znanjima, motivacijom i karijerom.

³⁴ Mitrović S. N. (2008), E-zapošljavanje, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.53

Da bi se napravio digitalni protok informacija u nekoj kompaniji Bill Gates je još 1999. godine naveo 12 ključnih koraka:³⁵

1. Insistirajte na komuniciranju putem elektronske pošte (e-mail)
2. Podatke o prodaji vodite na mreži kako bi bili lako dostupni
3. Pretočite znanje zaposlenih u visok nivo razmišljanja
4. Koristite informacionu tehnologiju da napravite virtuelne timove
5. Pretvorite svu dokumentaciju u digitalne procese
6. Koristite informacione tehnologije za eliminisanje jednostavnih poslova
7. Koristite digitalizovani sistem za povratne informacije
8. Koristite informacione sisteme za rutinsko rešavanje žalbi klijenata
9. Koristite digitalnu komunikaciju za pomeranje granica
10. Neka svaki poslovni proces bude pravovremeni
11. Koristite digitalnu isporuku da eliminišete posrednike
12. Koristite informacione tehnologije da pomognete korisnicima u rešavanju svojih problema.

Svaki od ovih 12 koraka može se primeniti i u upravljanju procesom zapošljavanja, što znači da menadžment ljudskih resursa svakog hotelskog preduzeća treba da se bazira na realizaciji ovih 12 ključnih koraka, ukoliko još uvek nije deo jednog takvog razvijenog informaciono-tehnološkog sistema. Menadžment ljudskih resursa koristi informacione tehnologije kao jedan od savremenih načina da se prilagodi poslovnim promenama, da ima precizniji i brži uvid u baze podataka i dosijee zaposlenih, da lakše prati njihove aktivnosti i karijeru i upravlja procesima koji su neophodni za uspešno upravljanje i zadovoljstvo zaposlenih. Rad menadžmenta ljudskih resursa, kao i menadžmenta drugih sektora u uspešnim svetskim hotelskim kompanijama, postao je prosto nezamisliv bez primene savremenih upravljačkih sistema. "Zadatak informacionih sistema je da menadžmentu pruži podršku u donošenju poslovnih odluka kojima se obezbeđuje efektivno i efikasno poslovanje. Pri tome se pod efektivnošću podrazumeva stepen ostvarenja ciljeva (doing the right thing), a pod efikasnošću mera korišćenja ulaznih resursa u ostvarivanju izlaza (doing the thing right). Uticaj informacionih sistema na menadžment je i posredan, jer se primenom informacionih sistema stvara pozitivna klima i kultura, povećava transparentnost poslovnih procesa, stvaraju preduslovi za brže i

³⁵<http://www.dallasjones.com>, posećeno 2. juna 2011. godine

pozitivne organizacione promene i reinženjering poslovnih procesa, povećava se opšti nivo znanja zaposlenih i potreba za integracijom sa okruženjem.”³⁶

Razvojem kompjuterske tehnologije službe ljudskih resursa morale su veoma brzo da nađu modus na koji način najbolje da iskoriste pogodnosti tehničke revolucije. Nastajali su prvi kompjuterski programi evidencije kadrova (dBASE³⁷). Svi neophodni podaci koji su se do tada evidentirali na papirima preneseni su u baze podataka i sa samo nekoliko pritisaka na tastaturu bili bi dostupni. Razvojem tehnologije, pronalaženjem novih kompjuterskih sistema razvijala se i baza podataka koja pored osnovnih podata o zaposlenima sada veoma lako evidentira i prisustvo na poslu, obračun radnih sati u toku meseca i veoma lake pripreme različitih izveštaja bez kojih savremeni menadžeri gotovo da ne mogu da zamisle svoj posao.³⁸

Skup funkcija i aplikacija svih hotelskih sektora predstavlja celokupni informacioni sistem jednog celog hotelskog preduzeća ili preduzeća iz bilo koje druge sfere poslovanja. Takav jedan sistem pomaže preduzećima da donose poslovne odluke i upravljaju poslovima nabavke, da upravljaju zalihama, finansijskim i računovodstvenim poslovima, informacijama o klijentima, ljudskim resursima kao i svim ostalim resursima preduzeća, marketinškim potezima i sličnim poslovnim funkcijama. Ovakvi sistemi poznati su kao **sistemi za planiranje resursa preduzeća (Enterprise Resource Planning – ERP)**. ERP sistemi automatizuju i integrišu uglavnom sve poslovne procese i stvarajući transparentno poslovno okruženje prevazilaze neefikasne izolovane sisteme. Ovi sistemi pružaju mogućnost hotelskim kompanijama da između sektora razmenjuju informacije koje se u sistem unose samo jedanput, a pristup im je omogućen iz više sektora u cilju donošenja različitih odluka. Oni predstavljaju i osnovu elektronskog poslovanja sa svojim brzim protokom blagovremenih informacija i efikasnim obavljanjem raznih zahteva, bilo internih – za kompaniju ili eksternih – za klijente.

³⁶ Denić N. (2010), Menadžment informacioni sistemi, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Zvečan, str.85

³⁷ dBASE je bio prvi široko korišćen sistem za upravljanje bazom podataka (database management system-DBMS). Originalni programer dBASE-a je Wayne Ratliff. Godine 1978. dok je radio u “Jet Propulsion Laboratory“, Ratliff je osmislio ovaj sistem i nazvao ga “Vulkan“. Početkom 1980. godine George Tate (Ashton-Tate Corporation), sklopio je marketinški ugovor sa Ratliff-om i lansirao sistem za upravljanje bazom podataka pod nazivom “dBASE II“. Ovaj softver je brzo dostigao veliki uspeh.

³⁸ Tucaković M., Značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu, lično izdanje autora dostupno u biblioteci Univerziteta Singidunum pod šifrom: SI 5247, str.63

Menadžment ljudskih resursa je integrisan u svako ERP sistemsko rešenje hotela kao sektor koji pruža podršku aktivnostima planiranja kadrova, prijema kadrova, njihove obuke, motivisanja, razvoja karijere i slično. ERP sistemi predstavljaju ujedno i bazu podataka zaposlenih, ili tačnije, sve potrebne informacije o zaposlenima i o njihovim radnim pozicijama. Možemo zanimljivo objasniti da je ERP za menadžere predstavlja kao vrstu neke digitalne kontrolne table na kojoj može da prati sva dešavanja u hotelu i dobije sve potrebne informacije prateći ujedno i sve poslovne procese uz mogućnost sugerisanja i kontrole. Na domaćem tržištu ERP sistemi koji se trenutno najviše koriste su: SAP R/3, Oracle Applications, Microsoft Dynamics NAV, Hansa World, Datalab Pantheon i drugi.

Podsistem	Opis
Informacije o zaposlenima	Održava lične informacije kao što su prethodni poslovi, plata i sl.
Veštine	Održava informacije o specifičnim veštinama, radnom iskustvu i sl.
Pozicija	Definiše svaku poziciju u organizaciji, obezbeđuje opštu kategoriju poslova, opise i specifikacije.
Izbor aplikacija	Održava informacije o regrutovanju, proceni i izboru kandidata.
Naknade	Na primer, povećanja plate, istorija plata, procena rezultata posla i dr.
Menadžment performansi	Održava podatke o performansama i produktivnosti zaposlenih
Sistemi za trening i razvoj	Prati informacije o kursovima, instruktorima, polaznicima, registracijama i sl.
Vladini izveštaji	Obuhvata članove o diskriminaciji, o jednakim pravima, bezbednosti na poslu i zdravlju i sl.
Plate	Generiše plate i razne iskaze.

Tabela 3: HR procesi podržani ERP sistemima³⁹

Za menadžment ljudskih resursa, kao pomoć u poslovnom odlučivanju, takođe su značajni i **informacioni sistemi za podršku odlučivanja (Decision Support Systems - DSS)**. "Turban"⁴⁰ daje sledeću definiciju sistema za podršku odlučivanju, koja bi trebalo da obuhvati sve sisteme

³⁹ Njeguš A. (2009), Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.346

⁴⁰ Prof. Dr Efraim Turban je profesor emeritus na Državnom Univerzitetu Kalifornija (California State University). Autor je više knjiga koje se bave proučavanjem informacionih sistema, od kojih su neke prevedene i na srpski jezik.

počev od osnovnih pa sve do idealnih DSS: "DSS je interaktivni, fleksibilni i adaptivni sistem specijalno razvijen za podršku rešavanja nestrukturiranih menadžment problema u cilju poboljšanja procesa odlučivanja. Sistem koristi podatke, obezbeđuje jednostavan korisnički interfejs i omogućuje uključivanje korisnikove pronicljivosti u proces odlučivanja. Takođe, DSS može koristiti modele koji se izgrađuju u interaktivnom procesu sa korisnikom, podržavajući sve faze procesa odlučivanja i može sadržati komponentu znanja."⁴¹ Informacioni sistemi za podršku odlučivanja nisu osmišljeni kako bi odmenili korisnika u procesu odlučivanja, već da mu služe kao pomoć i podrška uz niz metoda i različitih analitičkih tehnika. Korisnik sam bira metode i stilove analize koje su primenljive na dati problem, ali krajnju odluku ipak donosi sam korisnik ili tim korisnika.

"Informacioni sistemi pomoću tri aktivnosti proizvode informacije koje su potrebne organizaciji za donošenje odluka, kontrolu operacija, analizu problema, kreiranje novih proizvoda i usluga. Ove aktivnosti su: ulaz (podrazumeva sakupljanje neobrađenih podataka iz organizacije i okruženja), procesiranje (prerada prikupljenih (neobrađenih) podataka u razumljivije, korisnije oblike) i izlaz (odnosi se na transfer podataka ljudima ili aktivnostima kojima su potrebni). Informacioni sistemi zahtevaju i povratnu funkciju koja podrazumeva da "izlaz" odlazi do određenih članova organizacije koji će ih vrednovati ili napraviti ispravke u fazi ulaza."⁴² Jednostavno rečeno, svi pomenuti poslovni informacioni sistemi su osmišljeni kako bi evidentiranje svih podataka o zaposlenima, pregled informacija kroz izveštaje i donošenje odluka bilo brže i jednostavnije.

3.1 Analiza posla

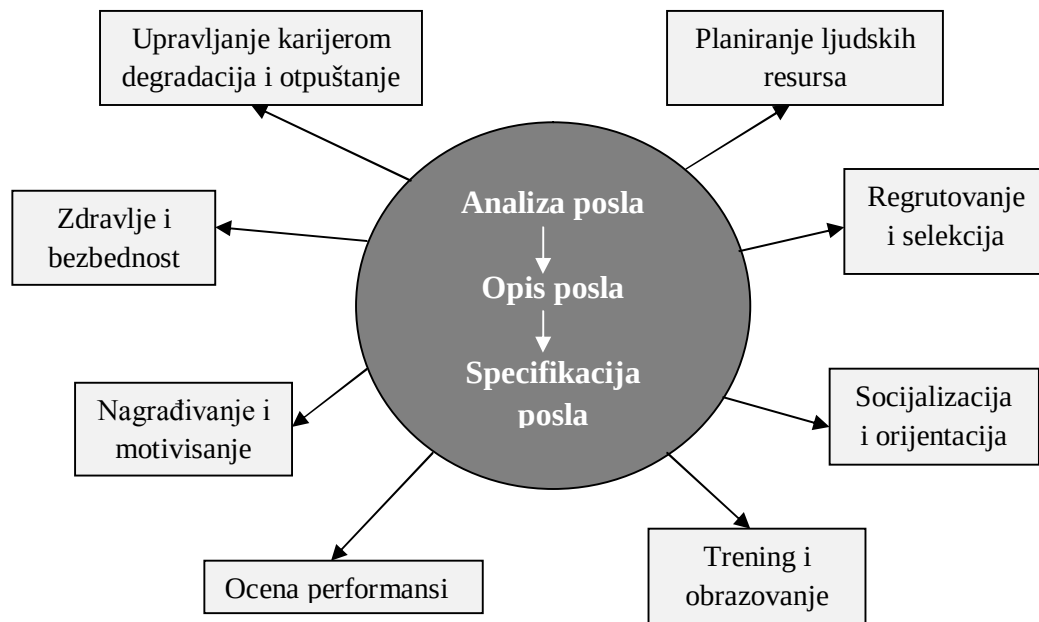
Pod analizom posla se podrazumeva ključni zadatak prilikom preciziranja podataka o zahtevima i aktivnostima, koje se odnose na određeno radno mesto. Analizom posla se utvrđuju dužnosti za pojedinačna radna mesta, što se koristi za izradu **opisa posla**, kao i osobine ljudi koji su odgovarajući za određene pozicije, što pomaže u **specifikaciji posla**. Može se tačnije definisati da opis posla predstavlja listu radnih zadataka, dužnosti i odgovornosti radnog mesta, dok specifikacija posla predstavlja listu znanja, sposobnosti i veština zaposlenih na tom radnom

⁴¹ Veljović A. (2002), Menadžment informacioni sistemi u praksi, Kompjuter Biblioteka, Čačak

⁴² Milanović D., Tadić D., Misita M. (2004), Informacioni sistemi menadžmenta sa primerima, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, str.7-8

mestu. "Na primer, podaci o poslovnim dužnostima mogu da posluže kao osnova za izradu programa obuke, a podaci o ličnim karakteristikama potrebnim za obavljanje određenog posla koriste se kada se odlučuje kakve ljude treba regrutovati i zaposliti."⁴³ Tako da, možemo reći, da su proizvodi analize posla: opis posla i specifikacija posla, što predstavlja osnovu za ostale aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, koje zatim slede (Slika 4).

Opis posla i specifikaciju posla bitno je što detaljnije formirati, jer će kasnije to biti jedna vrsta dokumenta standardizacije poslovanja, putem koje će zaposleni bez zabune moći da se informišu koja su tačno njihova zaduženja i koje aktivnosti su upravo njihova lična odgovornost. Kada je poslodavac u pitanju, njemu opis i specifikacija posla pomažu i pri formiranju sistema obuke, kao i kod utvrđivanja novčane nadoknade za pojednane pozicije.



Slika 4: Analiza posla i druge aktivnosti upravljanja ljudskim resursima⁴⁴

Za svako radno mesto potrebno je precizno odrediti organizacionu poziciju, fizičku lokaciju, nadređena i podređena radna mesta, potrebnu vrstu zaposlenja, vrstu posla koji se obavlja, radno vreme, platnu skalu, potrebno zdravstveno stanje, otkazni rok i opis posla. U toku analize posla potrebno je sagledati problem dodele odgovornosti imajući u vidu i mogućnosti

⁴³ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 61

⁴⁴ <http://www.serbia-business.com> (materijal za specijalistički kurs Upravljanja kadrovima iz 2008. godine)

daljeg uvođenja u posao i usavršavanja zaposlenog. U skladu sa tim i poslovni učinak je bitno unapred definisati, kao i način njegovog praćenja poštujući dogovorene vremenske odrednice.

Znanja/Veštine

SE ME MF

Panel je namenjen evidenciji znanja i sposobnosti, koja su potrebna za svako radno mesto.

Radni staž	Godine	Meseci
Iskustva	3	0
Probni rad		6
Područje		
Šifra delat.		

Sposobnosti

☐ VMS	☒ Komunikacione
☐ Spretnost rukama	☐ Vođenje većih proj.
☒ Fizička snaga	☐ Vođenje manjih proj.
☒ Organizacione	☐ Psihofizička provera

Kategorije vozačkog ispita

☒ A	☒ B	☒ C	☐ D
☐ E	☐ F	☐ G	☐ H

Znanje	Tip	Težina	Pitanje
sigurnost na radu	Obavezno	5	Navedite razloge zbog kojih želite da radite u našem preduzeću
Excel	Željeno		
Engleski jezik	Obavezno		

Slika 5: Specifikacija posla u softverskom rešenju Pantheon™⁴⁵

Radno mesto	POMOĆNI ASISTENT	Radni odnos	stalni radni odnos	Do	
Odeljenje	ODELJENJE 2	Ned.obaveza	40	Standardno zanim.	
Benefic.staž		Rad u smeni	1-Rad u jedn. smeni - prepor		
Način prehrane	N - Nema prehrane	Kreir.nal. za pl.	S - Ukupno za banku	☐ Kriter. iz rad. mesta	☐ Radne subote
Način isplate	T - Transakcijski račun	Račun kod	XY banka	☐ Novozaposleni	☐ Radne nedelje
Tarifni-platni razr.	VI	Račun	1	☐ Dinarski	☐ Detalisan
Valuta		Jedinica banke			
Isplatno mesto	2	Broj partije	565		
Obrazac OD		Prevoz na posao	BG1		
Status kod NS		Formula za bruto		☒ Test	
Kategorija osigur.	A - Zaposleni				

Slika 6: Primer za izračunavanje plata u softverskom rešenju Pantheon™⁴⁶

⁴⁵ <http://www.usersite.datalab.eu>, posećeno 11. juna 2011. godine

⁴⁶ <http://www.usersite.datalab.eu>, posećeno 11. juna 2011. godine

Zavisno od toga da li analizu izvode nezahtevni korisnici, kojima je prihvatljiv samo način rada “povuci i pusti“, ili ipak zahtevniji korisnici, postoji zaista širok spektar programa koji se bave poslovnom analizom. Prvenstveno korisnici koji rade detaljne analize moći će maksimalno da iskoriste sve mogućnosti pojedinih softverskih rešenja.

Za sprovođenje analize posla mogu se koristiti različite tehnike:

Razgovori su najčešći metod za utvrđivanje dužnosti na radnom mestu. Kroz razgovor se zaposlenima direktno postavljaju pitanja tipa: koje sve dužnosti obavlja, koje su dodatne aktivnosti na toj poziciji, koje veštine su potrebne, kakvi su radni uslovi, kojim rizicima su izloženi i tome slično. Ukoliko je ispitivač vešt i ima sposobnosti da pročita i neverbalni govor kroz neformalnu komunikaciju, ova tehnika može dati daleko realnije rezultate. U suprotnom, zaposleni veoma često preuveličavaju važnost svojih radnih zadataka i odgovornosti, kako bi zadivili druge, što može dovesti do pogrešnih zaključaka, a samim tim i loše analize posla. To ujedno predstavlja lošu stranu ove tehnike, jer su zaposleni često nerealni i neiskreni po pitanju procene svojih radnih aktivnosti i svog učinka.

Posmatranje kao tehnika ima jednu veliku prednost, a to je što prisustvovanje samom procesu obavljanja posla daje mnogo tačnije shvatanje zahteva jednog radnog mesta, nego kada o tome svoje, najčešće, subjektivno mišljenje daje zaposleni. Ovo je korisna tehnika ukoliko dužnosti radnog mesta koje se posmatra sadrže fizičke aktivnosti ili one kod kojih je učinak vidan. Inače, ukoliko radne dužnosti nisu merljive veličine, već vrste mentalnih procesa, ovaj metod može biti sasvim neodgovarajući, jer analitičar ne može znati šta je urađeno tačno, na koji način i kojom opremom. U hotelskoj industriji to bi mogao da bude posao dekoratera, kome je zadatak da, na primer, da osmisli dekoraciju za proslavu koja će se organizovati za deset dana. Mi u tom slučaju ne možemo da znamo koliko je on imao ideja dnevno i šta je ustvari osmislio, već ćemo tek na dan proslave videti krajnji rezultat njegovog rada.

Vođenje dnevnika (evidencija) označava tehniku kada zaposleni svakodnevno svoje dužnosti beleži u dnevnik rada, kao i koliko mu je tačno vremena trebalo da određene aktivnosti obavi. Kao i kod tehnike razgovora, zaposleni može malo predimenzionirati svoja radna zaduženja i uložene napore, ali ukoliko se tehnika evidencije primenjuje na duže vreme, nepravilnosti se relativno umanje.

Upitnici predstavljaju odabir pitanja otvorenog tipa, na koja zaposleni odgovaraju navođenjem dužnosti koje obavljaju, ili zatvorenog tipa, gde je naveden veliki broj dužnosti i zaposleni samo štiklira one zadatke koje obavlja na svom radnom mestu. U praksi su se najbolje pokazali upitnici kombinovanog tipa, tačnije oni koji sadrže i jednu i drugu vrstu pitanja. Bilo koji tip kompanija da odabere, ovi upitnici obično nemaju baš mali broj pitanja, što im je ujedno loša strana.

U nekim hotelskim kompanijama analiza posla i dalje odnosi dosta vremena, kao što je to slučaj već godinama unazad. Danas, analiza posla prikupljanjem podataka korišćenjem upitnika ne bi trebalo da traje duže od par sati. Upitnici za prikupljanje podataka su unapred osmišljeni šabloni, tako da ih je potrebno jednostavno podeliti zaposlenima i na licu mesta im, u grupama, ukratko objasniti suštinu i zamoliti ih da na odmah zatim upitnike i popune. Podatke dobijene na osnovu odgovora zaposlenih koristimo da bismo utvrdili koliko vremena u proseku zaposleni provede obavljajući neki određeni poslovni proces.

Kategorija	Opis	Primer	Br. elemen.
Ulazne informacije	Gde i na koji način izvršilac dobija informacije potrebne za obavljanje posla?	Materijali u pisanoj formi. Vizuelna diferencijacija podataka (na primer, instrument tabla).	35
Mentalni procesi	Koje mentalne procese rasuđivanja, odlučivanja, planiranja i obrade informacija treba preduzimati u toku obavljanja posla?	Obrada i sintetizovanje podataka Kodiranje / dekodiranje.	14
Fizičke aktivnosti	Koje fizičke aktivnosti preduzima izvršilac posla? Koje alate i uređaje koristi?	Upotreba automatskih alata i uređaja. Spajanje / dekomponovanje.	49
Povezanost sa ostalim izvršiocima	Koliko i u kom domenu izvršilac zavisi od ostalih učesnika procesa rada?	Instruktaža. Odnosi sa javnošću, odnosi sa potrošačima.	36
Uslovi rada	Koji su to fizički i socijalni uslovi rada?	Visoka temperatura. Konfliktne situacije.	19
Ostale karakteristike procesa rada	Koje su još, osim navedenih bitne odlike procesa rada?	Određeni tempo rada. Obim posla.	41

Tabela 4: Kategorije osnovnih aktivnosti u okviru PAQ⁴⁷

⁴⁷ <http://www.ef.uns.ac.rs>, posećeno: 15. aprila 2008. godine

Najviše se u praksi koriste tri tipa upitnika:

Upitnik za analizu pozicije (PAQ-Position Analysis Questionnaire)⁴⁸ je strukturirani upitnik za analizu posla koji sadrži 194 elementa grupisanih u šest kategorija (Tabela 4) i pruža kvantitativnu ocenu svakog posla. Analitičar posla ili zaposleni određenom skalom vrednosti⁴⁹ rangiraju uticaj svake stavke pojedinačno na poziciju o kojoj je reč. Ovaj upitnik je više baziran na karakteristikama zaposlenog nego na tehničkim aspektima radnog mesta, pa se dobijeni rezultati rangiraju na sledećih pet aktivnosti: donošenje odluka / komuniciranje / društvene odgovornosti, obavljanje aktivnosti za koje su potrebne veštine, fizičke aktivnosti, rad sa opremom i vozilima, obrada informacija. Nedostatak upitnika za analizu pozicije je obimnost i potreba za posebnom obukom zaposlenih za njegovo ispunjavanje.

Funkcionalna analiza posla (FJA - Functional Job Analysis) ima jednu posebnu funkciju u odnosu na druge tehnike, a to je da najbolje odgovori na pitanje: Kakva obuka je potrebna zaposlenima da bi obavili određene zadatke po tačno utvrđenim standardima. Pored toga funkcionalnom analizom posla možemo rangirati poslove na osnovu funkcija, ljudi i stvari, na osnovu specifičnih instrukcija za obavljanje zadataka, zahteva za samostalno rezonovanje i rasuđivanje, potrebnih matematičkih veština, kao i na osnovu zahteva za verbalnim veštinama. Ovim tipom analize razmatraju se:⁵⁰

- ciljevi organizacije
- šta radnici rade u okviru svojih poslova kako bi ostvarili ove ciljeve,
- nivo i orijentacija onoga šta radnik radi,
- standardi izvršenja i
- sadržaj obuke.

⁴⁸ Dessler G. (1991), Personal/Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey

⁴⁹ Skala vrednosti je određena ocenama od 1-5, gde je značenje: 1-retko utiče, a 5-veoma snažno utiče. Postoji i vrednost označena kao NA, što označava da pomenuti element nema nikakav uticaj na obavljanje ispitivane poslovne aktivnosti.

⁵⁰ Dessler G. (1991), Personal/Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey

Upitnik za analizu radnog mesta

Naziv radnog mesta _____ Datum _____

Šifra radnog mesta _____ Odeljenje _____

Naziv radnog mesta nadređene osobe _____

Radno vreme od _____ pre podne do _____ po podne

Ime osobe koja sprovodi analizu _____

1. Koja je osnovna svrha radnog mesta?

2. Ako je dužnost zaposlenog da nagleda druge osobe, navedite nazive njihovih radnih mesta; ako ima više zaposlenih koji obavljaju isti posao, u zagradi navedite njihov broj.

3. Obeležite rukovodeće odgovornosti radnog mesta tog zaposlenog.

☐ Obuka

☐ Procena učinka

☐ Kontrola rada

☐ Planiranje budžeta

☐ Davanje instrukcija i/ili saveta

☐ Ostalo (naznačiti o čemu se radi) _____

4. Opišite na koji način i koliko se nadgleda rad tog zaposlenog.

5. DUŽNOSTI RADNOG MESTA: ukratko opišite ŠTA zaposleni radi i ako je moguće, KAKO to radi. Dužnosti podelite na sledeće kategorije:

a. dnevne dužnosti (one koje se obavljaju redovno svaki dan ili gotovo svaki dan)

b. periodične dužnosti (one koje se obavljaju jednom nedeljno, jednom mesečno ili jednom tromesečno ili u nekom drugom redovnom intervalu)

c. dužnosti koje se obavljaju u nepravilnim intervalima

6. Da li zaposleni na svom radnom mestu obavlja dužnosti za koje smatra da nisu neophodne? Ako je tako, opišite te dužnosti.

7. Da li zaposleni obavlja dužnosti koje nisu uključene u opis njegovog posla? Ako je tako, opišite te dužnosti.

8. OBRAZOVANJE: Označite polja koja ukazuju na to kakvo obrazovanje mora imati zaposlenog koji radi na tom radnom mestu (ne radi se o obrazovanju konkretnog zaposlenog).

☐ Nikakvo formalno obrazovanje	☐ Osnovna škola
☐ Diploma srednje škole (ili ekvivalentno)	☐ Diploma dvogodišnjeg koledža (ili ekvivalentno obrazovanje)
☐ Diploma četvorogodišnje koledža (ili ekvivalentno obrazov.) (specifikovati)	☐ Poslediplomske studije, magistarski stepen i doktorat
☐ Profesionalna dozvola (specifikovati)	

(nastavlja se)

9. ISKUSTVO: Označite koliko iskustva je potrebno za obavljanje dužnosti radnog mesta.

☐ Nikakvo	☐ Manje od jednog meseca
☐ Od jednog meseca do 6 meseci	☐ Od šest meseci do jedne godine
☐ Od jedne godine do tri godine	☐ Od tri godine do pet godina
☐ Od pet godina do deset godina	☐ Više od deset godina

10. MESTO: Označite mesto na kojem se nalazi radno mesto i ako je potrebno ili podesno, ukratko ga opišite

☐ napolju	☐ u zatvorenom
☐ pod zemljom	☐ okno
☐ skela	☐ ostalo (naznačiti)

11. NEGATIVNI FAKTORI U OKRUŽENJU: Označite negativne faktore koji se javljaju prilikom obavljanja posla i zatim naznačite koliko često se javljaju (retko, povremeno, stalno itd.).

☐ prljavština	☐ prašina
☐ vrućina	☐ hladnoća
☐ buka	☐ dim
☐ neprijatan miris	☐ vlaga
☐ vibracije	☐ iznenadne promene temperature
☐ tama ili slabo osvetljenje	☐ ostalo (naznačiti)

12. ZDRAVLJE I BEZBEDNOST: Označite nepoželjne uslove za zdravlje i bezbednost u kojima zaposleni mora da obavlja posao i naznačite koliko često se javljaju.

☐ rad na visini	☐ opasnost od mašina
☐ eksplozivi	☐ opasnost od električnih aparata
☐ opasnost od vatre	☐ radijacija
☐ ostalo (naznačiti)	

13. MAŠINE, ALATI, OPREMA I RADNA POMAGALA: Ukratko opišite kakve mašine, alate, opremu i radna pomagala zaposleni redovno upotrebljava.

14. Da li su ustanovljeni precizni radni standardi (dozvoljene greške, vreme potrebno za određeni zadatak itd.)? Ako jesu, opišite ih.

15. Da li posao zahteva određene lične osobine (posebne talente, fizičke karakteristike, itd.)

16. Da li postoje posebni problemi s kojima zaposleni može da se susretne dok obavlja posao pod normalnim uslovima? Ako postoje, opišite ih.

17. Opišite uspešan završetak i/ili rezultat posla.

18. Koliko su ozbiljne posledice greške na radnom mestu? Na koga ili na šta utiču greške koje zaposleni napravi?

19. Ako se zaposleni pokaže kao uspešan, kakvo unapređenje može da očekuje?

[**Napomena:** Ovaj formular očigledno više odgovara proizvodnim delatnostima, ali se lako može prilagoditi različitim tipovima radnih mesta.]

Slika 7: Upitnik za analizu radnog mesta koji služi za razvoj opisa radnog mesta⁵¹

⁵¹ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str.105-106

Upravljačka analiza posla (MJA-Managerial Job Analysis)⁵² je namenski osmišljena za analizu menadžerskih poslova, jer se njihove dužnosti i odgovornosti obično znatno razlikuju od ostalih pozicija. Već ima više sličnih testova, osmišljenih od strane raznih svetskih stručnjaka iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, ali je verovatno najrasprostranjeniji upitnik kompanije „Control Data Corporation”⁵³ (*Management Position Description Questionnaire – MPDQ*), koji se sastoji od preko 200 iskaza i baziran je na više različitih upravljačkih funkcija (planiranje, odlučivanje, nadgledanje, kontrolisanje i slično).

Sva tri pomenuta upitnika su dostupna i u softverskim oblicima, kako bi proces popunjavanja upitnika bio brži, ali i sumiranje rezultata olakšano, tako da je uz pomoć kompjuterskih tehnologija procedura analize posla korišćenjem upitnika znatno skraćena.

Metod vrednovanja radnih elemenata predstavlja listu znanja, sposobnosti, veština i ličnih osobina, koje su potrebne za uspešno obavljanje posla. Pravljenje ove liste nije mali posao i zahteva veliku stručnost, pa se zbog toga preduzeća teško odlučuju za ovaj metod. Potrebno je izvršiti zatim rangiranje svakog od ovih elemenata na četvorostepenoj skali, ”koja obuhvata sledeće situacije:

- ❖ **Teško prihvatljivi** - pokazuje procenat radnika koji jedva da ispunjavaju uslove za obavljanje posla.
- ❖ **Superiorni** - pokazuje procenat superiornih radnika koji poseduju sve neophodne radne elemente.
- ❖ **Problematični** - odnosi se na procenat radnika sa kojima su mogući problemi i koji ne poseduju sve neophodne radne elemente.
- ❖ **Praktičari** - odnosi se na procenat radnika koji su se uz rad osposobili za posao.”⁵⁴

Kao što smo mogli da primetimo, nijedna od ovih metoda, sama za sebe, ne daje kompletne informacije koje su potrebne za analizu posla, tako da je najbolje rešenje da se više ovih metoda koristi zajedno i da se rezultati upoređuju i međusobno dopunjuju. Navedenih osam

⁵² Čerović S. (2011), knjiga u pripremi, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 94

⁵³ ”Control Data Corporation” je bila velika kompjuterska kompanija, koja je poslovala na američkom tržištu sa sedištem u Minesoti, od 1957-1992. godine, kada se podelila na dve kompanije: ”Ceridian Corporation” i ”Control Data Systems”.

⁵⁴ <http://www.ef.uns.ac.rs> od utorka, 15. aprila 2008. godine

tehnika analize posla nisu jedine tehnike, koje se koriste u svetu, ali su upravo one najzastupljenije u Srbiji, a posebno analiza posmatranja (opservacije).

Hoteli, koji pripadaju velikim hotelskim lancima, imaju tu prednost da oni unapred dobijaju od menadžmenta kompanije skoro kompletno urađenu analizu posla za svako radno mesto, a potrebno je eventualno malo korekcija u odnosu na specifičnosti hotelskog objekta ili domicilnu kulturu. Obzirom da mala i srednja hotelska preduzeća nemaju takve prednosti, a obično i nemaju dovoljno iskustva za obavljanje pomenutih analiza, obično koriste rečnike radnih zvanja, koji sadrže detaljne opise radnih mesta.⁵⁵

3.1.1 O*NET



Slika 8: Prikaz O*NET internet stranice⁵⁶

O*NET je odličan internet portal koji prati mnoge aspekte savremenog poslovanja i sadrži rečnik zanimanja. Na O*NET internet stranici⁵⁷ može se naći informacija o svakoj radnoj poziciji u bilo kojoj organizaciji sa definisanim opisom i specifikacijom posla. Postojanje ovog servisa znatno smanjuje vreme analize posla, koje je potrebno menadžerima ljudskih resursa. Mnoge

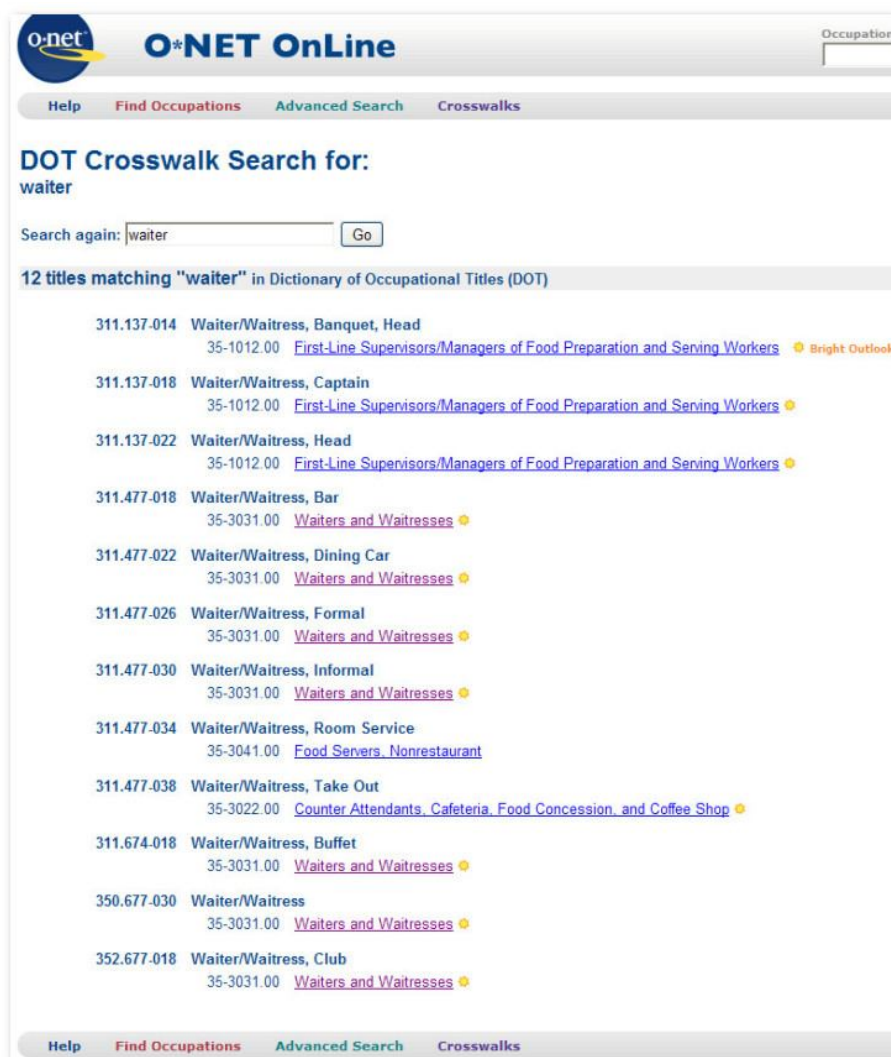
⁵⁵ Postoje internet stranice, kao što su: www.jobdescription.com ili www.onetonline.org na kojima možemo naći opise poslova u svim delatnostima, koji se veoma često koriste kao osnova za anaiziranje posla u bilo kojoj kompaniji.

⁵⁶ <http://www.online.onetcenter.org>, posećeno 5. juna 2011. godine

⁵⁷ <http://www.online.onetcenter.org>, posećeno 5. juna 2011. godine

funkcije, uključujući i razna istraživanja, ankete, poslovne trendove i slično, raspoloživi su na jednom mestu zahvaljujući O*NET-u i značajno olakšavaju proces analize posla.

Potrebne analize radnih mesta možemo naći pomoću opcije DOT – Dictionary of Occupational Titles (Slika 8). Za svaku radnu poziciju se prikazuju detaljne informacije o radnim dužnostima, tehnologiji koja se koristi, potrebnim veštinama, sposobnostima, radnim aktivnostima, uslovima radnog mesta, stilovima rada, radnim vrednostima, potrebnom obrazovanju zaposlenih, njihovim interesima i prosečnim platama (plate se za sada odnose samo na teritoriju Sjedinjenih Američkih Država).



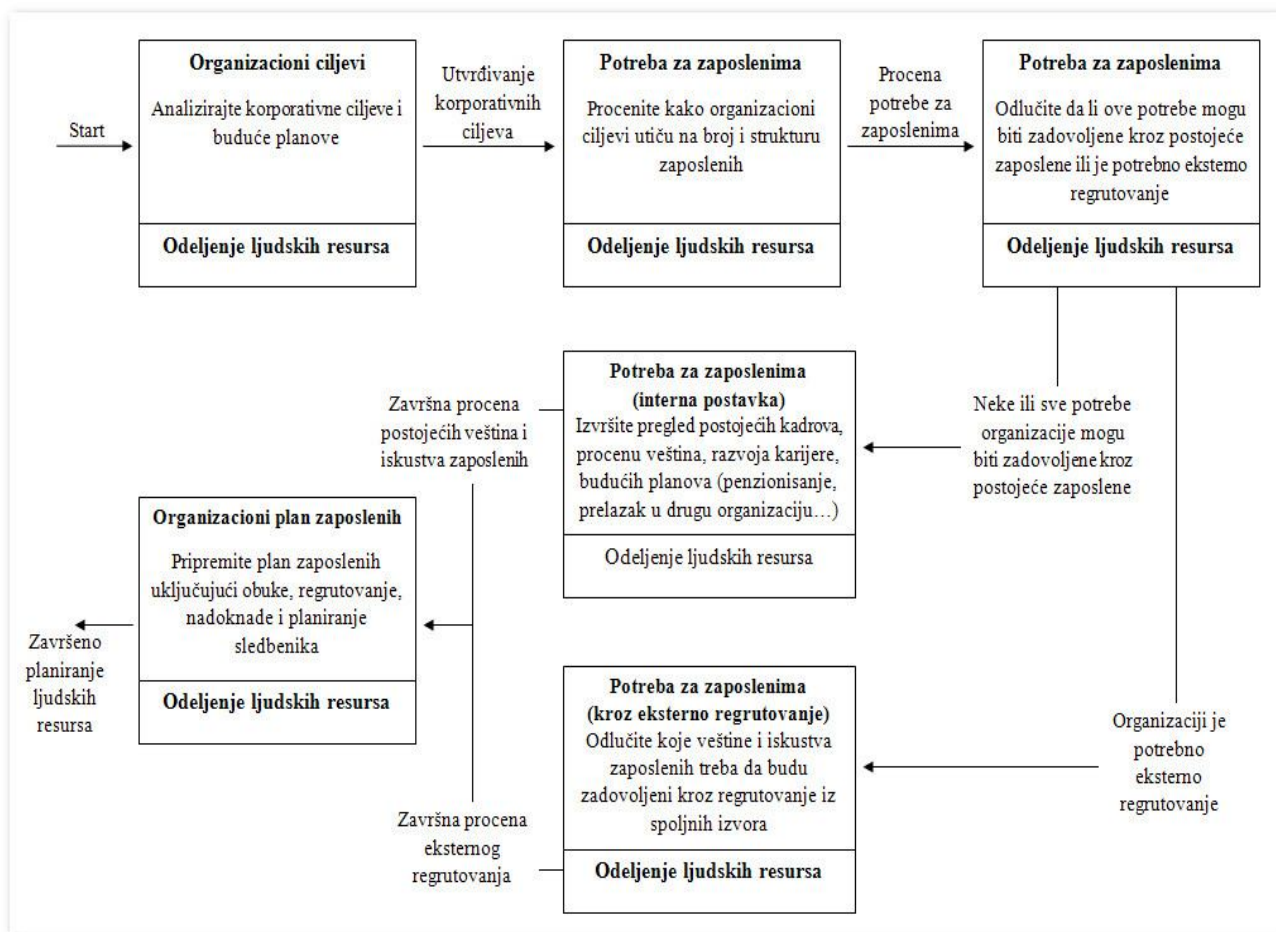
Slika 9: Prikaz informacija za poziciju "konobar" na O*NET internet stranici⁵⁸

⁵⁸ <http://www.online.onetcenter.org>, posećeno 5. juna 2011. godine

3.2 Planiranje ljudskih resursa

Planiranje ljudskih resursa je proces u kome se, na osnovu promena u okruženju, predviđaju potrebe za ljudskim resursima u određenom vremenskom periodu. Menadžer sektora za ljudske resurse treba da bude nosilac ove aktivnosti i da odredi metodologiju donošenja pravih odluka. Da bi planiranje bilo efektivno mora biti koordinirano sa budućim planovima top menadžmenta. Tako da, predviđajući buduće zahteve u području znanja, veština, stavova i ponašanja zaposlenih, a koji proizlaze iz poslovne strategije i promena u okruženju, planira načine, vreme i sredstva za zadovoljenje budućih potreba. Planiranjem radne snage planira se popunjavanje slobodnih radnih mesta u budućnosti i ovo bi trebalo da bude deo strateškog plana svake hotelske kompanije.

Postoji više metoda koje putem informacionih tehnologija pomažu u planiranju ljudskih resursa za neko hotelsko preduzeće. Skladištenje podataka i pravljenjem od njih baze podataka je savremeni postupak čuvanja svih podataka o prethodnim poslovnim operacijama, zaposlenima i raznim aspektima poslovanja. Statistička analiza se ustvari sprovodi koristeći odgovarajuće podatke i odnose među njima. Za planiranje ljudskih resursa ili tačnije broja zaposlenih, kao i njihovih potrebnih kvalifikacija, zavisi od veoma velikog broja uzajamno povezanih kriterijuma i podkriterijuma. Obzirom na to da je hotelsko poslovanje sklop više različitih delatnosti, to znači da za planiranje bilo kojih resursa preduzeća, pa samim tim i ljudskih, moramo uzeti u razmatranje sve tačke poslovanja. Planirajući ljudske resurse moramo imati pristup bazama koje sadrže informacije o prosečnim prihodima i rashodima u različitim vremenskim periodima, strukturi plata, organizacionoj šemi hotela, posebnim segmentima na tržištu, analizama životnog ciklusa pojedinih značajnih usluga, informacije o prosečnom broju noćenja, o troškovima hotelskih operacija, o predviđanjima budžeta, okupiranosti, potrošnji i čitav jedan niz sličnih informacija. Kroz hotelske ERP sisteme možemo naći mnogo potrebnih podataka, izvršenih analiza i napravljenih predviđanja, ali i pored toga potrebne su nam uvek i dodatne eksterne informacije. Menadžeri drugih sektora koriste iste ove podatke za definisanje budućih trendova, cena smeštajnih kapaciteta, za uvođenje novih programa, za dobijanje konkurentske prednosti, za prodor na novo tržište i za donošenje mnogih drugih važnih poslovnih odluka, ali svi zajedno uključujući i menadžment ljudskih resursa, sve to rade u cilju maksimiziranja profita, održavanja kompanije na tržištu i kompletnog poslovnog uspeha.



Slika 10: Planiranje ljudskih resursa⁵⁹ (prilagođeno od strane autora)

Ranije je planiranje ljudskih resursa moglo da traje mesecima, uzimajući u obzir potrebno vreme za analizu i nalaženje potrebnih podataka. Informacionom tehnologijom i modernim programima svi podaci su na dohvata ruke, potrebno je samo znati to i iskoristiti.

Tokom procesa planiranja potrebno je i utvrditi da li će slobodna radna mesta biti popunjena internim ili eksternim kandidatima. **Interni kandidati** su svi trenutno zaposleni u kompaniji, a **eksterni** svi ostali, koji bi eventualno bili zainteresovani za ponudenu poziciju. Internim kandidatima je obično potrebno posvetiti mnogo manje pažnje, kako bi se uklopili u obavljanje dužnosti na novom radnom mestu, ali eksterni obično donose nove ideje, verovatno iz konkurentskih hotelskih kompanija, koje su za poslovanje veoma bitne.

⁵⁹ <http://www.learnmanagement2.com>, posećeno 7. juna 2011. godine

Plan prijema radnika mora da sadrži:⁶⁰

- ◆ broj zaposlenih radnika,
- ◆ broj radnika potrebnih za realizaciju usvojenog plana poslovanja,
- ◆ broj radnika kojima će prestati rad u toku godine zbog odlaska u penziju ili po drugom osnovu (procena),
- ◆ broj radnika koje je potrebno primiti zbog:
 - izvršavanja novih poslova,
 - izvršavanja poslova radnika kojima je prestao rad,
- ◆ kvalifikacionu strukturu radnika koje treba primiti sa navedenim zanimanjem i stepenom stručnosti,
- ◆ posebne uslove koje treba da ispunjavaju radnici,
- ◆ način prijema radnika,
- ◆ dinamiku realizacije Plana prijema radnika.

Postoje četiri međusobno povezane faze planiranja ljudskih resursa:

3.2.1 Prikupljanje podataka o eksternom i internom okruženju

Faktorima eksternog okruženja pripadaju uslovi poslovanja na turističkom tržištu, konkurencija, tehnološki napredak, zakoni i pravna regulativa, kao i stanje na tržištu rada (struktura raspoloživih ljudskih resursa, stopa nezaposlenosti). Pod faktorima internog okruženja podrazumevaju se raspoloživi ljudski resursi, budući dugoročni poslovni planovi, stopa fluktuacije zaposlenih i slično.

Zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa imaju potrebu da imaju pristup internim i eksternim informacijama raznih vrsta, kako bi mogli da donesu ispravne i pravovremene odluke. Jedna od internih baza podataka je naravno upravljački informacioni sistem tog hotelskog preduzeća, gde se mogu pronaći mnoge potrebne informacije o radnim mestima i profilima zaposlenih.

U većini slučajeva hotelske kompanije sagledaju najpre situaciju u kompaniji i raspoloživost kandidata koji bi mogli da uđu u uži krug za izbor kandidata koji će popuniti novu

⁶⁰ <http://www.cet.rs>, posećeno 3. juna 2011. godine

slobodnu poziciju. Ukoliko poslodavac konstatuje da među zaposlenima ima onih koji poseduju potrebna znanja i kompetencije, moguće je popuniti slobodno radno mesto korišćenjem internih **baza podataka**. Potrebne baze podataka za sagledavanje situacije i za eventualno potrebnu preraspodelu kadrova su baza podataka zaposlenih i baza podataka o radnim mestima. Pomenute baze podataka uglavnom predstavljaju jedan od delova velikih ERP sistema hotelske kompanije. Internim kandidatima je obično potrebno posvetiti mnogo manje pažnje, kako bi se uklopili u obavljanje dužnosti na novom radnom mestu, a poslodavcu su već dobro poznate i dobre i loše osobine zaposlenog, kao i dotadašnja zalaganja i dotignuća na poslovnom planu. Loša strana izbora kandidata iz interne baze je to što na taj način ne dopuštamo priliv novih i svežih ideja u našu kompaniju.

Dešava se i da zaposleni u sektoru ljudskih resursa utvrde da u internoj bazi podataka ne postoji kandidat koji bi odgovarao potrebama kompanije, pa se tada ljudski resursi traže iz **eksternih izvora**. “Na eksternu ponudu ljudskih resursa deluju lokalni i globalni faktori. Lokalni faktori se mogu izraziti kroz privlačnost organizacije i područja za život, obrazovni nivo i mobilnost populacije, trend rasta radno sposobne populacije, broj diplomiranih na višim i visokim školama, uticaj promena u sistemu obrazovanja i drugo. Poslodavac će postupak pribavljanja i izbor kompetentnih kandidata efikasnije sprovesti ako koristi bazu podataka o licima koja traže zaposlenje.”⁶¹ Eksterni kandidati su obično od velikog značaja za kompaniju, jer oni obično donose nove ideje, verovatno iz konkurentskih hotelskih kompanija, koje za poslovanje mogu biti veoma bitne.

U ranijem poslovanju, dok nisu bile korišćene umrežene baze podataka, informacije o savkom pojedinačnom kandidatu morale su uvek iznova da se traže, prikupljaju i obrađuju, a sada korišćenjem razvijenih informacionih sistema sa bazama podataka mi dobijamo izveštaje iz baze podataka za svega par sekundi i to već obrađene i prilagođene potrebama.

⁶¹ Mitrović S. N. (2008), E-zapošljavanje, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.47

3.2.2 Predviđanje ponude i tražnje za ljudskim resursima

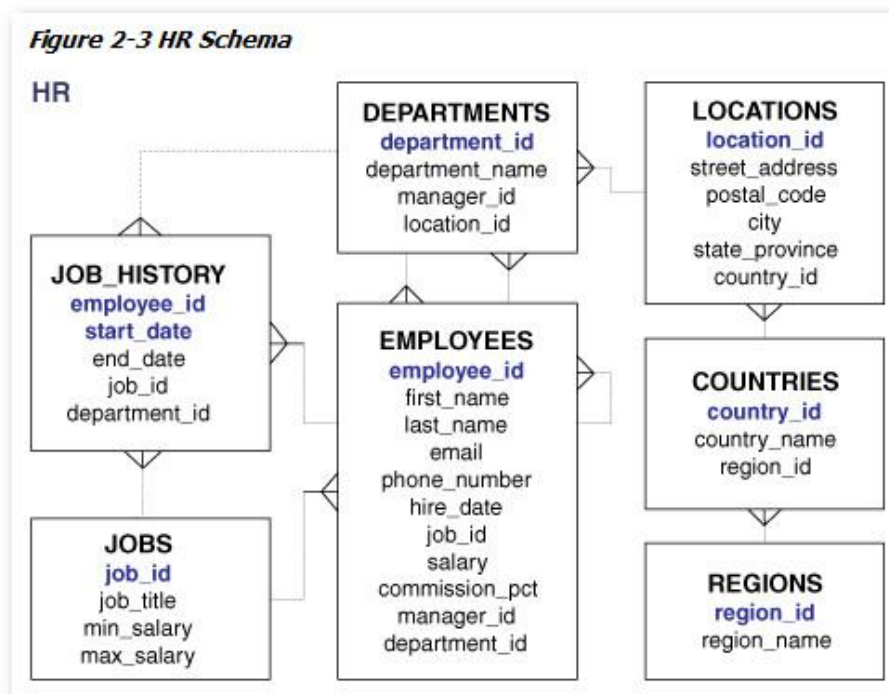
U odnosu na sve prikupljene i analizirane podatke, hotelsko preduzeće mora predvideti koliko zaposlenih će biti potrebno u predstojećem poslovnom periodu i na kojim pozicijama. Pristupi predviđanju ljudskih resursa su različiti spojevi pretpostavki menadžera do kompjuterskih programa za predviđanje personala, ali se svodi na kombinaciju kvalitativnih metoda (subjektivne procene) i kvantitativnih (matematičkih) metoda. Ova faza se sastoji iz dva dela: predviđanje tražnje i predviđanje ponude.

Predviđanje tražnje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno, a obavlja se ili na osnovu procene iskusnih menadžment stručnjaka ili kvantitativno. To je aktivnost procene broja ljudi koji će biti potrebni u budućnosti, kao i njihovih veština i kompetencija.

Predviđanje ponude se bazira na predviđanju ponude *internih* i *eksternih* kandidata. Kada su u pitanju interni kandidati, o njima se možemo informisati putem:

- popisa kvalifikacija – kompjuterski ili ručno sakupljeni podaci o obrazovanju, učinku i mogućnostima usavršavanja svakog zaposlenog;
- dijagrama zamene zaposlenih – šema koja prikazuje koji zaposleni bi mogao da zameni nečije radno mesto ili dobije unapređenje do određene pozicije;
- kompjuterskih informacionih sistema – zaposleni u sistem unose svoje dosadašnje obrazovanje i radno iskustvo, kao i šeljeni put u razvoju karijere;
- planiranja sukcesije – proces u kome kompanija želi da popuni najvažnije menadžment pozicije unapređenjem, usavršavanjem, obučavanjem, stipendiranjem svojih kvalitetnih zaposlenih, kreirajući bazu kandidata, koji odgovaraju sadašnjim i budućim ključnim pozicijama.

Hotelska preduzeća uglavnom eksterne kandidate predviđaju samo u slučaju da nemaju odgovarajućeg internog kandidata, ali to naravno nije pravilo. U svakom slučaju, ukoliko se preduzeće odluči na primanje eksternog kandidata, ponudu može predviđati na osnovu stanja na tržištu rada (viša stopa nezaposlenosti obično znači veću mogućnost za nalaženjem odgovarajuće osobe među eksternim kandidatima i suprotno), na osnovu konkurencije (veća konkurencija, obično znači mali broj nezaposlenih tog profila) i opšte dostupnosti kandidata potrebnih zanimanja.



Slika 11: Prikaz dijagrama odnosa entiteta korišćenjem Oracle baze podataka – skup povezanih šema koji sadrži informacije o zaposlenima, sektorima, lokacijama, državama, regijama, poslovima i radnoj istoriji⁶²

3.2.3 Usklađivanje ponude i tražnje ljudskih resursa

Sagledavanjem odnosa ponude i tražnje možemo doneti zaključak o njihovoj uravnoteženosti. Ukoliko nam podaci dokažu neuravnoteženost, to onda mogu biti dve situacije: **suficit** – kada je ponuda ljudskih resursa veća od tražnje i **deficit** – kada je tražnja za ljudskim resursima veća od ponude.

Aktivnosti, koje pomažu u rešavanju suficita u kompaniji su: radna mesta penzionisanih zaposlenih ili na duže odsutnih ne popunjavati eksternim kandidatima, stimulisati zaposlene za prevremeni odlazak u penziju, smanjvanje broja radnih sati, transfer zaposlenih u drugi hotelski objekat (ukoliko je, na primer, u pitanju hotel koji pripada lancu hotela), ili kao krajnje, nepopularno rešenje, davanje otkaza.

Deficit se rešava: regrutovanjem novih zaposlenih, stimulisanjem za neodlazak u penziju, ponovno zapošljavanje penzionisanih, plaćanje prekovremenog rada, sklapanje ugovora sa

⁶² <http://www.download.oracle.com>, posećeno 13. juna 2011. godine

drugim hotelima iz lanca ili sa drugim kompanijama o pozajmici zaposlenih, prekvalifikacija zaposlenih, stipendiranje kvalitetnih studenata i slične aktivnosti.

Kojoj ćemo od ovih aktivnosti dati prednost to zavisi najviše od toga da li je razlika između ponude i potrebe ljudskih resursa zaista velika ili možda zanemarljivo mala, kao i od toga da li se očekuje da će neravnoteža biti dugoročna ili kratkoročna. Ukoliko su razlike sasvim male, verovatno je najbezazlenije pokušati prvo sa povećanjem ili smanjenjem broja radnih sati, u zavisnosti od situacije.

3.2.4 Praćenje i korigovanje plana ljudskih resursa

”Bez obzira koliko se vodi računa da se proces planiranja do karja izvede pažljivo i kvalitetno, nemoguće je prilikom izrade planova predvideti baš sve okolnosti, zbog čega dobro i kvalitetno planiranje podrazumeva i stalno praćenje i ocenu učinjenih projekcija, ali i eventualne korekcije ako nastupe nepredviđene okolnosti.”⁶³ Planiranje ljudskih resursa je, dakle, proces koji stalno traje, pa je potrebno kontinuirano praćenje i evaluacija, kako bi se u slučaju potrebe brzo reagovalo.

Do potrebe za planiranje novog radnog mesta može dovesti više različitih situacija u preduzeću. Uglavnom se sve one mogu svrstati u pet kategorija:

- sistematizacija posla veoma često doprinosi stvaranju novih radnih mesta;
- otpuštanje zaposlenih na određenoj poziciji zahteva pronalazak novog radnika, koju tu istu poziciju može da preuzme;
- institucionalni oblici - standardi poslovanja;
- rast i razvoj organizacije predstavljaju ujedno i potrebu za porastom broja ljudskih resursa, koji bi uspešno mogli da obave povećan obim poslovnih aktivnosti;
- tehničko-tehnološka unapređenja često zahtevaju obučene kadrove, koji će upravljati ovim modernim sistemima, ali i obučavati druge za rad sa njima.

U zavisnosti od vrste potrebe, zbog koje planiramo ljudske resurse u hotelskom preduzeću, za planiranje ćemo koristiti različite metode planiranja ljudskih resursa.⁶⁴

⁶³ Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2010), Organizacija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 454

⁶⁴ O metodama planiranja ljudskih resursa detaljnije informacije mogu se pronaći u monografiji: Bogićević B., (2003.), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd, od str. 71

3.3 Rekrutovanje

“Rekrutovanje podrazumeva sve one aktivnosti koje na bilo koji način utiču, kako na broj i kvalifikacije ljudi koji se prijavljuju za slobodno radno mesto, tako i na verovatnoću da će aplikanti (prijavljeni) prihvatiti radno mesto, naravno, pod uslovom da ispune sve tražene uslove. Suština rekrutovanja jeste pronaći što više potencijalnih kvalifikovanih i sposobnih kandidata koji bi mogli da obavljaju odgovarajući posao na adekvatan način.”⁶⁵ To je proces privlačenja kvalifikovanih kandidata u što većem broju, kako bi stručnjaci za rekrutovanje mogli da izaberu one najbolje i odgovarajuće za popunjavanje organizaciji upražnjenih radnih mesta.

Rekrutovanje kadrova je proces koji zahteva mnogo vremena i napora, pa je svakom hotelskom preduzeću u interesu da se potruži da ovu aktivnost obavlja samo u posebnim slučajevima, kada procenjuje da je to dobro za uspeh i budući razvoj kompanije. Ukoliko, ipak, preduzeće ima veliku fluktuaciju radne snage, menadžment ljudskih resursa će biti primoran na kontinuirane ili učestale aktivnosti rekrutovanja. Ovakvom poslovanju nijedan hotelski objekat ne bi trebalo da teži, već da se više usresredi na svoje trenutno zaposlene, shvati razlog čestog napuštanja kompanije, nađe način kako da motiviše zaposlene i pruži im bolje uslove za rad, stvarajući od njih saradnike lojalne kompaniji i time ujedno smanjiti potrebu za čestim rekrutovanjem novih kadrova.

Moramo napomenuti da je fluktuacija zaposlenih uglavnom veća na direktno uslužnim pozicijama u hotelskim objektima. Jedan od hotelskih objekata, koji se može uzeti kao primer velike fluktuacije zaposlenih na uslužnim pozicijama je hotel Hyatt Regency Beograd. U pomenutom hotelu se više puta godišnje vrši rekrutovanje ljudskih resursa za pozicije konobara, sobara i perača posuđa, što dovodi do toga da zaposleni na ovim pozicijama obično nisu dobro obučeni, iskusni i nisu uigrani kao jedan kvalitetan tim. Veoma često rekrutovanje novozaposlenih ne dozvoljava kontinuiran uspeh poslovanja i izgradnju kvalitetnih kako timova, tako i pojedinaca, posebno imajući u vidu značaj zaposlenih na organizaciono nižim pozicijama u hotelskim objektima. Problem zbog koga zaposleni odlaze iz hotela su niske novčane nadoknade, nerešeni radni statusi, preveliki ili premali broj radnih sati i slično. Hotel Hyatt Regency Beograd već dugi niz godina posluje na ovaj način, iako bi redizajniranje ovog dela poslovanja i pružanje

⁶⁵ Mašić B. (2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 247

boljih radnih uslova moglo verovatno da doprinese boljem kvalitetu poslovanja i manjim troškovima regrutovanja.⁶⁶

Izvor	Prednosti	Nepovoljnosti
Oglašavanje (internet, novine i drugi mediji)	Omogućava kontakt sa velikim brojem ljudi, široka distribucija.	Privlači veliki broj nekvalifikovanih kandidata.
Preporuke zaposlenih ⁶⁷	Upoznavanje organizacije na osnovu podataka koje daju službenici firme, preporuka govori o licu koje daje preporuku, ne zahteva dodatne troškove.	Zaposleni obično preporučuju osobe sličnog profila čije regrutovanje ne povećava raznovrsnost profila radnika, moguće greške zbog subjektivnih percepcija zaposlenih.
Web sajt ⁶⁸ kompanije	Može se usmeravati na specifične grupe kreiranjem internet (on-line) prijava, brz proces dobijanja podataka o zainteresovanim kandidatima, ne zahteva dodatne troškove.	Privlači veliki broj nekvalifikovanih kandidata, ograničava se samo na kandidate koji ciljano posete web sajt kompanije.
Pronalaženje kandidata na fakultetima	Široki centralizovani korpus kandidata, na ovaj način regrutovani kandidati obično su lojalni organizaciji.	Limitirano na početnička radna mesta, potrebna detaljna i kompletna obuka.
Profesionalne organizacije za traženje kadrova	Dobro poznavanje izazova i potreba na tržištu, kandidati su već prošli određen oblik selekcije.	Zavisnost od kvaliteta poslovanja organizacije za traženje kadrova, visoki troškovi.

Tabela 5: Glavni eksterni izvori potencijalnih kandidata pri regrutovanju⁶⁹ (prilagođeno od strane autora u odnosu na originalnu tabelu iz datog izvora)

⁶⁶ Pod troškovima regrutovanja ne podrazumevaju se samo novčani troškovi, već i potrošeno vreme prilikom traženja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije i obuke zaposlenih. Velike troškove, takođe, mogu predstavljati i greške novozaposlenih, koje gosti veoma često ne mogu da tolerišu, naročito u hotelima visoke kategorije.

⁶⁷ Ovde se ima u vidu proces preporučivanja kandidata od strane zaposlenih. Preduzeća objavljuju oglas za preporuke u internim sredstvima komunikacije, pozivajući svoje zaposlene da za određenu poziciju predlože svoje prijatelje ili poznanike za koje smatraju da bi odgovorno i uspešno obavljali dužnosti tog radnog mesta. Zaposleni ne bi trebalo da se vode subjektivnim osećajem, već da preporuke kandidata objektivno sagledaju sposobnosti osobe koju žele da preporuče, imajući u vidu da se veliki deo odgovornosti za izbor tog kandidata pripisuje zaposlenom koji ga je predložio.

⁶⁸ Web sajt (eng. web site) u prevodu na srpski jezik ima značenje: internet stranica. Ipak izraz web sajt je u modernom govoru daleko rasprostranjeniji.

⁶⁹ Robins S.P., Coulter M. (2005), Menadžment, Data Status, Beograd, str. 287

Za potencijalnim kandidatima za nova ili upražnjena radna mesta, preduzeće može tragati kako u samom preduzeću, tako i van njega. Dakle, izvori regrutovanja ljudskih resursa mogu biti: interni i eksterni.

Interni izvori regrutovanja kadrova predstavljaju već postojeće zaposlene u preduzeću. Prednosti ovog izvora su to što preduzeće poznaje dobre i loše strane svakog svog zaposlenog, a i zaposleni znaju sve o preduzeću i načinu rada u njemu, pa ne postoji mogućnost da se kasnije razočaraju i budu nezadovoljni uslovima rada. Regrutovanje internih kadrova sa sobom nosi i manje troškove, nego što je to slučaj sa eksternim oblikom regrutovanja. Međutim, postoje i mane internog regrutovanja, koje se u najvećoj meri svode na nedostatak novih ideja i već formirani stav načina poslovanja, kao i mogućnost javljanja borbe za radno mesto i spletkarenja među zaposlenima.

Unutrašnji metod angažovanja zaposlenih za slobodno radno mesto sprovodi se objavljivanjem konkursa i konkurisanjem putem personalnog odeljenja. Procedura obavljanja unutrašnjeg konkursa je obično element kolektivnog ugovora o radu. Tamo gde postoji jaka sindikalna organizovanost insistiraju na „starosnom principu,, kod izbora ljudi na slobodna radna mesta.⁷⁰

Ukoliko se, ipak, ne koristi ovaj princip (koji u modernom poslovanju obično i nije popularan), internim kandidatima se mogu dodeliti nova radna mesta unapređivanjem zahvaljujući poslovnim rezultatima u dotadašnjem poslovanju, horizontalnim razvojem (premeštanjem sa pozicije jednake organizacione odgovornosti, ali u drugi sektor poslovanja, što je u hotelskom poslovanju čest slučaj) ili ponekad čak i samo kratkoročnim rotiranjem zaposlenih (ovo je slučaj više kod radnih mesta zasnovanih na fizičkim aktivnostima zasnovanim na nižem stepenu odgovornosti).

Eksterni izvori regrutovanja kandidata obično koriste hotelske kompanije, koje se brzo šire, pa imaju dodatnu potrebu za povećanjem broja kadrova, kojih je u modernom poslovanju sve više. Takođe, ovaj oblik regrutovanja, koriste i hoteli koji imaju potrebu za visokokvalifikovanim kadrovima, koje ne prepoznaju u sastavu svog kolektiva. Prednosti angažovanja eksternih kandidata proizilaze iz nedostataka regrutovanja internih kandidata, a to su veći izbor potencijalnih novozaposlenih uz koje se dobija i širok spektar ideja i stavova, koje

⁷⁰ Vesić D. (2009), Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima - motivacija, stafing i mobing, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd, str. 75

mogu poboljšati poziciju hotelskog preduzeća među konkurentima. Postoje naravno i loše strane eksternog načina regrutovanja, kao što je mogućnost nepravilne procene kandidata i njegovih sposobnosti, stavova i karaktera, potreban duži vremenski period za prilagođavanje i obuku zaposlenog, mogućnost da ga postojeći tim ili kompletan kolektiv ne prihvate, kao i naravno veći troškovi nego kod internog oblika regrutovanja.

Ukoliko se hotelsko preduzeće odluči na eksterne izvore regrutovanja, potrebno je oglasiti poziciju ili se na neki drugi način osigurati da će informacija o slobodnom radnom mestu stići na pravu adresu. U narednoj tabeli možemo videti prednosti i nedostatke različitih izvora eksternog regrutovanja (Tabela 5).

Jedan od prvih vidljivih koraka u procesu zapošljavanja je oglašavanje slobodnog radnog mesta. Od kandidata koji žele da se prijave na oglas za posao uglavnom se zahteva da pošalju kompaniji standardnu dokumentaciju u koji spadaju: prijava za posao ili propratno pismo, biografija (CV) i preporuke koje kandidat poseduje, ali i pored toga, u zavisnosti od vrste posla i politike kompanije, od kandidata mogu biti tražena i dodatna dokumenta. Prednost savremenog poslovanja je što se sva potrebna dokumenta mogu dostaviti u elektronskom obliku.

Treba imati u vidu da svako hotelsko preduzeće treba da pronađe za sebe najbolji način regrutacije u zavisnosti od potreba i specifičnosti radnog mesta. U velikim hotelskim objektima proces regrutovanja obavlja odeljenje za upravljanje ljudskim resursima, dok je u manjim hotelskim objektima kompletan proces zapošljavanja podređen glavnom menadžeru, šefu ili vlasniku hotelskog objekta.

3.3.1 Oglašavanje otvorenih radnih mesta korišćenjem informacionih tehnologija

U provođenju procesa zapošljavanja ljudskih resursa sve više se koriste nove tehnologije, alati i internet, uz primenu iskustva iz razvijenih zemalja. Uspešne inostrane kompanije i agencije za zapošljavanje sve češće slobodna radna mesta oglašavaju na sajtu. Formiraju se baze podataka o slobodnim radnim mestima i radnim biografijama lica koja traže zaposlenje, uz mogućnosti dobijanja i drugih usluga koje su na raspolaganju licima koja traže zaposlenje.⁷¹

⁷¹ Mitrović S. N. (2008), E-zapošljavanje, Zadužbina Andrejević, Beograd, str.53

Kako bi sve pomenute aplikacije mogle da funkcionišu kao jedan sistem razvijen je aplikativni softver, na osnovu koga je projektovan model novog načina zapošljavanja putem interneta, a to je **e-zapošljavanje**⁷². Pojavom i razvojem interneta u današnje vreme može se veoma lako objaviti svima dostupan oglas za posao, kao i lako se prijaviti za otvorena radna mesta. Oglašavanje u procesu e-zapošljavanja može se vršiti na više različitih načina, ali u osnovi su to oglašavanja putem internet stranice hotelske kompanije, korišćenjem internet baza podataka ili kadrovskih internet sistema. Svaki od ovih načina oglašavanja ima svoje prednosti i nedostatke, pa je u zavisnosti od konkretnih trenutnih potreba kompanije bitno da se oni sagledaju pri izboru jednog od načina elektronskog oglašavanja. Sve ovo važi kada se govori o traženju eksternih ili eksternih i internih kandidata, ali ako je u pitanju samo potreba za internim kandidatima uvek se koristi samo interna kompanijska mreža zasnovana na intranetu.

Konkursi

SE ME MF

O KONKURSU						
Konkurs	Rok prijave	Zadužen	Interno	PD-1	WWW	Primljeni kandidat
* 0000000001	14.2.2008	BOBIĆ BOBANA	14.2.2008	14.2.2008	14.2.2008	

U ovom panelu unosimo, popravljamo i brišemo konkurse određenog radnog mesta. Panel je vezan za modul zaposlenje.

Konkurs	Šifra konkursa, koju program popunjava automatski, nakon unosa podataka u donji panel.
Rok prijave	Rok do kada važi prijava za konkurs.
Zadužen	Radnik u preduzeću, koji je zadužen za vođenje intervjua. Program će prvo ponuditi ime radnika, koji je unešen kao vođa za ovo radno mesto u panelu Osnovni podaci . Podatak se može promeniti.
Objavljeno dana - interno	Datum, kada je konkurs objavljen interno. Polje će se popuniti nakon što u meniju čarobnjaka pokrenemo opciju Interna objava .
Objavljeno dana - PD1	Datum, kada je konkurs objavljen na Tržištu rada. Polje će se popuniti nakon aktiviranja opcije čarobnjaka PD-1 .
Objavljeno dana - WWW	Datum, kada je konkurs objavljen na internet sajtu preduzeća. Polje će se popuniti nakon pokretanja opcije čarobnjaka WWW .
Primljeni kandidat	Šifra kandidata, koji je primljen na konkursu. Dvoklik na to polje otvara formu Kandidati sa podacima primljenog kandidata.

Slika 12: Informacije o konkursu za otvoreno radno mesto u DataLab PantheonTM-u

⁷² E-zapošljavanje je razmena standardizovanih poruka i dokumenata u elektronskom obliku između poslodavca, lica koja traže zaposlenje i organizacija za zapošljavanje i socijalno osiguranje u ponudi i oglašavanju poslova, prijavljivanju i selekciji kandidata, izboru i prijavi na osiguranje novog zaposlenog, zasnovano na pravnim osnovama za njegovu primenu. Model e-zapošljavanja, bazira se na konceptu elektronskog poslovanja i metodama menadžmenta ljudskih resursa.

Internet regrutovanje ima nekoliko prednosti. Može da bude efektivno u pogledu troškova. Novine ponekad naplaćuju poslodavcima čak nekoliko hiljada dolara za oglase, dok je objavljivanje liste slobodnih radnih mesta na sopstvenom web sajtu u suštini besplatno. Novinski oglasi imaju životni vek od možda desetak dana, dok internet oglas može da privuče kandidate trideset ili više dana nakon objavljivanja. Internet regrutovanje takođe može da bude brzo, budući da odgovori na elektronske liste poslova mogu odmah početi da pristižu.⁷³

3.3.2 Oglašavanje putem hotelskih internet stranica

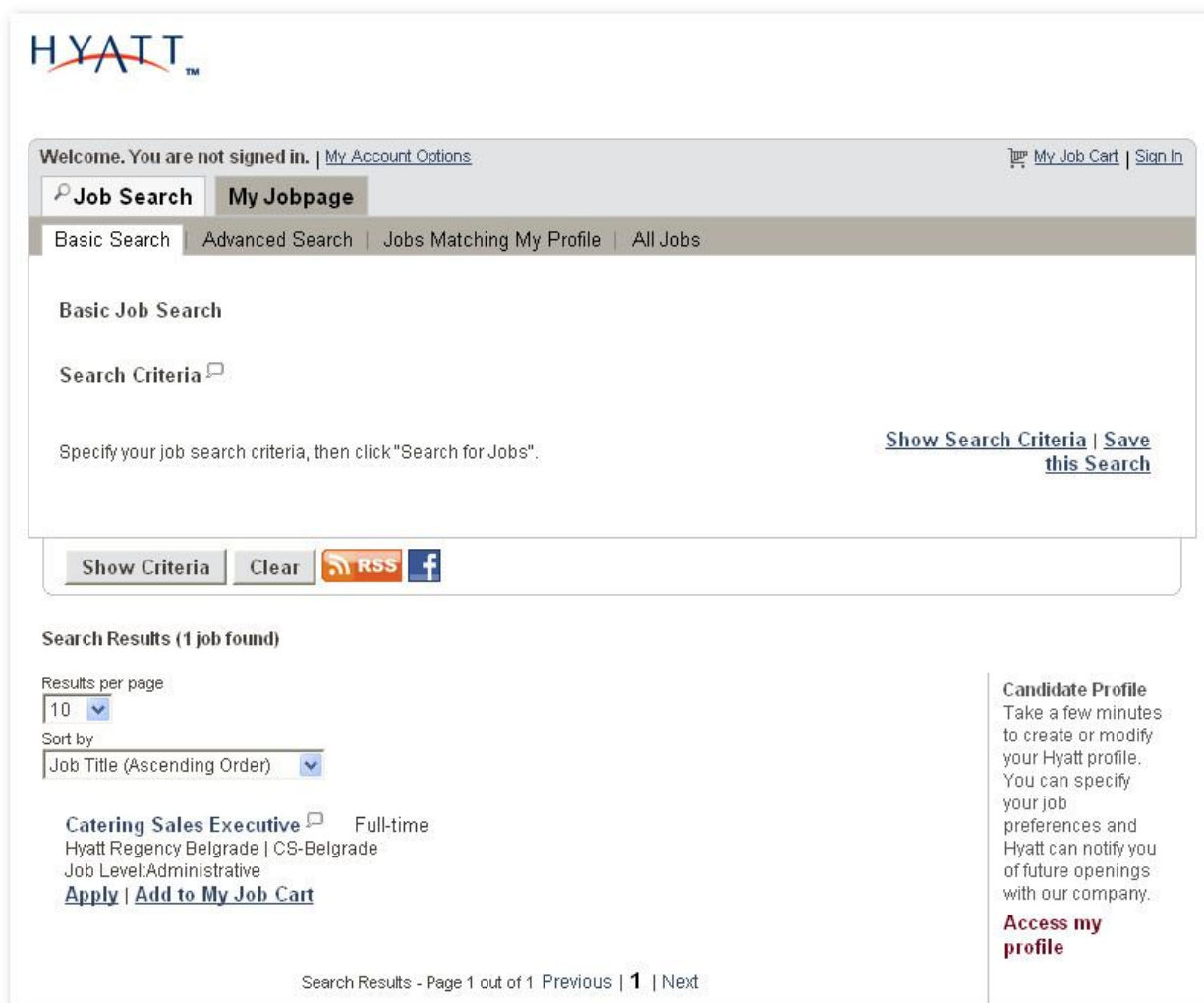
Prednosti oglašavanja putem internet stranica hotelske kompanije je mogućnost da oglasi budu opširni i sveobuhvatni i da pružaju mnogo više informacija nego što bi to moglo u drugim medijima. Delovi internet stranica posvećeni oglašavanju u mnogim slučajevima su povezani sa informacionim sistemima hotela, tačnije sa bazama podataka zaposlenih, pa je omogućeno direktno ubacivanje podataka kandidata u bazu podataka. To znatno skraćuje vreme obrade i unosa u sistem svake pojedinačne prijave na oglas za posao.

Oglasi za posao u nekim slučajevima mogu biti objavljeni i vidljivi jedino na internoj hotelskoj mreži i to su situacije kada hotelska kompanija želi na slobodno radno mesto da zaposli nekoga od već zaposlenih u kompaniji. Takav proces oglašavanja je interno oglašavanje i nije namenjeno za eksterne kandidate, pa takav oglas izvan hotelskog informacionog sistema nije ni vidljiv.

Hotel Hyatt Regency Beograd je jedini hotel na domaćem turističkom tržištu koji koristi hotelsku intrnet stranicu za oglašavanje slobodnih radnih pozicija. Tačnije rečeno, zahvaljujući globalnom internet portalu korporacije Hyatt, koji uz podršku Taleo sistema⁷⁴ prikazuje slobodna radna mesta kompanije, svaki zainteresovani kandidat iz bilo kog dela sveta može se o tome informisati. Kandidati koji smatraju da poseduju potrebne kompetencije (Slika 14) i zainteresovani su za ponuđenu radnu poziciju, mogu odmah, putem interneta konkurisati na dati oglas. Prijavljujući se na taj način oni automatski ulaze u proces selekcije u Taleo sistemu, pa zatim i selekciju drugim metodama.

⁷³ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str.84

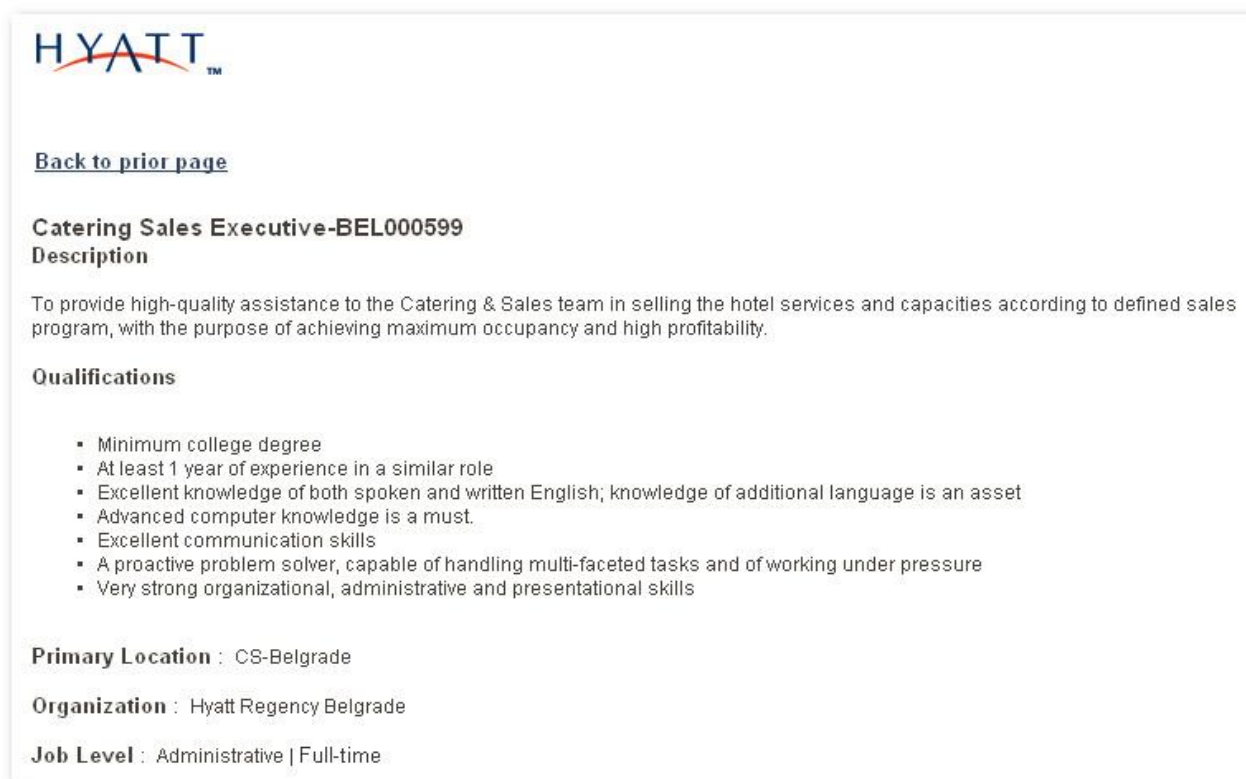
⁷⁴ Detaljnije o Taleo sistemu u Poglavlju 3.3.4



Slika 13: Prikaz otvorenih radnih pozicija na internet stranici korporacije Hyatt za hotel Hyatt Regency Beograd⁷⁵

Nepostojanje ovakvih internet servisa i na web stranicama ostalih hotela koji posluju na domaćem tržištu jasno pokazuje da u Srbiji još uvek nije dovoljno razvijena svest kod upravljačkih timova o važnosti internet komunikacije. Primena interneta u svakoj sferi hotelskog poslovanja je, kao što smo već govorili, veoma potrebna. Kao jedan od elemenata velikih hotelskih sistema, menadžmenti ljudskih resursa hotelskih prduzeća takođe bi svoje aktivnosti trebalo da sprovedu i putem raznih internet servisa. Takvim poslovanjem oni pokazuju svoju otvorenost i spremnost da prihvate kandidate iz celog sveta i posluju globalno, zalažući se za osvajanje pozicije na internacionalnom turističkom tržištu.

⁷⁵ <http://www.hyatt.jobs> od petka, 24. juna 2011. godine



HYATT™

[Back to prior page](#)

Catering Sales Executive-BEL000599

Description

To provide high-quality assistance to the Catering & Sales team in selling the hotel services and capacities according to defined sales program, with the purpose of achieving maximum occupancy and high profitability.

Qualifications

- Minimum college degree
- At least 1 year of experience in a similar role
- Excellent knowledge of both spoken and written English; knowledge of additional language is an asset
- Advanced computer knowledge is a must
- Excellent communication skills
- A proactive problem solver, capable of handling multi-faceted tasks and of working under pressure
- Very strong organizational, administrative and presentational skills

Primary Location : CS-Belgrade

Organization : Hyatt Regency Belgrade

Job Level : Administrative | Full-time

*Slika 14: Prikaz oglasa za posao sa opisom radnog mesta i potrebnim kvalifikacijama kandidata*⁷⁶

Bilo da se radi o internom ili eksternom oglašavanju putem hotelskih informacionih sistema, zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa su u obavezi da objave konkurs za posao, kao i sve potrebne dodatne informacije, koje su značajne za kandidate. Kreiranje jednog ovakvog oglasa u sistemu se radi pomoću posebnih modula, koji su definisani prema potrebama različitih pozicija, lokacija i posebnih karakteristika svake radne pozicije hotelskog preduzeća. Takođe su zatim ovi moduli povezani na elektronsku poštu zaposlenih u ljudskim resursima, pa oni direktno dobijaju obaveštenja prilikom svake pojedinačne prijave kandidata. Zaposleni u ljudskim resursima na taj način konstantno prate proces prijave kandidata, vodeći računa o datumu isteka oglasa i broja prijavljenih kandidata za to vreme. Često se dešava da se oglasi produžavaju ukoliko se na njih ne prijave adekvatni kandidati ili nedovoljan broj kandidata, pa je potrebno uvek pratiti tok procesa, iako su mnogi sistemi koncipirani tako da nas periodično sami kroz statističke podatke obaveštavaju o rezultatima prijave kandidata.

⁷⁶ <http://www.hyatt.jobs> od petka, 24. juna 2011. godine

3.3.3 Oglašavanje putem internet baza podataka agencija za zapošljavanje

U savremenom poslovanju pri izboru kandidata bitno je proceniti psihološko-fizički karakter pojedinca, što može doprineti uspehu više nego obrazovanje i trenutna znanja pojedinca. U vremenu kada se shvata da su upravo ljudski resursi preduslov za kvalitetno i uspešno poslovanje, čitavi timovi stručnjaka i mnoge kompanije specijalizovane su za pronalaženje kvalitetnih kadrova. Upravo zbog toga, regrutne kompanije ili više poznate kao "Head hunting",⁷⁷ agencije igraju veliku ulogu kako u hotelskom, tako i u drugim oblastima savremenog poslovanja.

Agencije za zapošljavanje (HR agencije) su specijalizovane za pronalaženje odgovarajućih i kvalitetnih kadrova za slobodna radna mesta raznih kompanija, kao i za pomoć i podršku u procesu zapošljavanja. Ove agencije mogu biti angažovane samo za neke delove procesa zapošljavanja ili za celokupan proces zapošljavanja. Hotelske kompanije koje se opredeljuju da angažuju agencije za zapošljavanje ili nemaju kvalitetno odeljenje za upravljanje ljudskim resursima ili smatraju da menadžment ljudskih resursa nije dovoljno obučen za proces zapošljavanja i prepoznavanje kvalitetnih kadrova. Viši kvalitet zapošljavanja bi trebalo da se ogleda u načinu vođenja regrutacije i selekcije, kao i u izboru kvalitetnih kandidata koji će biti uspešni u obavljanju poslovnih aktivnosti i biti lojalni kompaniji. Zbog toga, ove agencije obično imaju već definisane sve faze u procesu regrutovanja i tačno su strukturirani svi mogući aspekti.

Konkretno u hotelskom poslovanju ove pomenute agencije se angažuju za pronalaženje kadrova na visokim menadžment pozicijama, kao što su direktori pojedinih sektora hotelskih kompanija, šefovi kuhinja, kuvari specijalisti, treneri za ljudske resurse i slično. Za pronalaženje zaposlenih na nižim linijama organizacione šeme uglavnom nisu potrebne usluge agencija za "lov na glave".

⁷⁷ U direktnom prevodu sa engleskog na srpski jezik ovaj izraz ima značenje: "lov na glave", ali češće se može čuti prevod "lov na talente", jer posao "Head hunting agencija" i jeste pronalaženje kvalitetnih kadrova. Ove agencije su takođe poznate i kao "HR agencije", gde "HR" označava Human Resources, što u prevodu na srpski znači "ljudski resursi".

The screenshot shows the Hill International website. The header includes the company logo and contact information: "HILL International AUSTRIA, Schwarzenbergplatz 7, 1030 Vienna". The main navigation bar has links for "deutsch | english", "HILL PRODUCTS", "HILL LOCATIONS", "HILL METHODS", "SERVICE", "ABOUT HILL", and "HILL CONTACT". A sidebar on the left lists various services like "News", "Job & Career", "Job Market", "Application", "HILL Application Process", "Career Consultancy", "Career tips", "Newsletter", "Press", "Articles", "Management Mailer", "Links", and "News Archive". The main content area displays a table of job openings with columns for date, job title, and location. The right sidebar contains sections for "NEWS", "JOB & CAREER", "JOB MARKET", and "NEWSLETTER".

	HILL PRODUCTS	HILL LOCATIONS	HILL METHODS	SERVICE	ABOUT HILL	HILL CONTACT
	nördl. Niederösterreich: Home-Office	nordl. NO				
>> 14.04.2011	Human Resources Manager Central Europe Generalist, English fließend, hands-on, Arbeitsrecht			Nordrhein-Westfalen		
>> 07.04.2011	Assistent/in			Wien 1		
>> 07.04.2011	Team Leader - elektrotechnische Zerschneidung + Zerschneidung völlig			Praha		
>> 18.03.2011	Bilanzbuchhalter/Controller (m/w) internationaler Konzern			Wien		
>> 11.03.2011	Manager výroby (elektro) se znalostí NI			Sokolov		
>> 09.03.2011	Niederlassungsleiter (m/w) Belgrad			Belgrad		
>> 09.03.2011	Regionalni predstavnik (m/z) u Beogradu			Beogradu		
>> 18.02.2011	Kalkulant/in REFA-Ausbildung			Mosonmagyaróvár		
>> 11.02.2011	Management Nachwuchs für den kaufmännischen Bereich			Bischofshofen		
>> 09.02.2011	IT Expert (m/f) Öl- und Gaskonzern			Bischofshofen		
>> 18.01.2011	Embedded Software Engineer m/w			Bischofshofen		
>> 11.01.2011	Psychologiestudenten/innen Praktikum			Wien		
>> 11.01.2011	Software Engineer m/w Berichtsdesign Telematiksystem			Bischofshofen		
>> 05.11.2010	Trainee (m/w)					

Slika 15: Internet stranica kompanije za ljudske resurse "Hill International" sa prikazom baze trenutno aktivnih oglasa za poslove u Evropi⁷⁸

Jedna od najvećih svetskih regrutnih kompanija je austrijska kompanija "Hill International"⁷⁹. Zaposleni u ovoj kompaniji ne samo da služe kao konsultanti i pomoć kompanijama pri odabiru kvalitetnih kadrova, već je to tim psihologa koji svakodnevno kreiraju i osmišljaju razne vrste testova i druge moguće savremene alate kojima se samostalno mogu služiti i menadžmenti ljudskih resursa drugih kompanija. Neke od ostalih HR agencija koje posluju u Srbiji su: Adecco, Action Management Consulting (AMC), Beaconhouse d.o.o., Arka Consulting, BBS Agencija, ConsulTeam d.o.o., IRS d.o.o., Link Consultants International d.o.o.,

⁷⁸ <http://www.hill-international.com>, od ponedjeljka, 13. juna 2011. godine

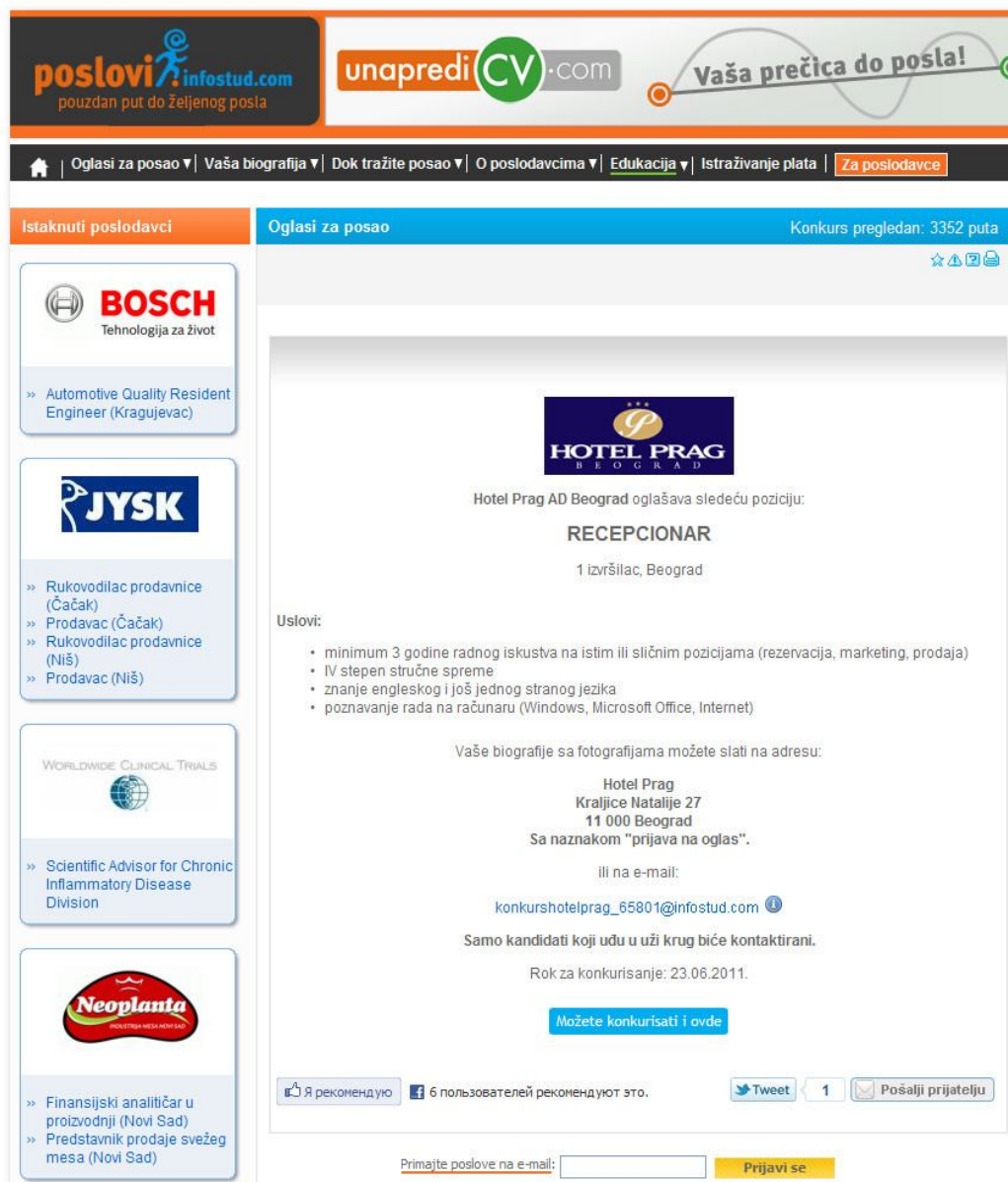
⁷⁹ HILL International je kompanija za ljudske resurse, koja danas posluje u 20 zemalja širom sveta, a ujedno su i začetnici u kadrovskom savetovanju na području istočne Evrope. Predstavljaju sebe kao partnera u ljudskim resursima, koji primenjuju inovativne pristupe, prilagođene potrebama kompanija i veruju da uz njihove metode analize potencijala mogu objediniti objektivnost i ljudski faktor. (Adaptirano prema izvoru: <http://www.hill-international.com>)

Lugera & Makler d.o.o., Neumann International, Professional HR, Profil Group d.o.o., The Human Resources Consulting and Management Partner, TIM Centar za istraživanje i edukaciju, Top Career, W.I.S.A. (Walton International Search Associates) i još par drugih.

Uglavnom svaka od ovih agencija ima internet bazu podataka u kojoj se nalaze sve otvorene radne pozicije kompanija koje su im klijenti kao i bazu podataka kandidata sa kojima su obavili intervju, odredili njihove sposobnosti, znanja i kompetencije, na osnovu čega im traže posao u odgovarajućoj kompaniji. Neki segmenti ovih baza podataka su vidljivi svakoj zainteresovanoj osobi na internet stranici ovih agencija, gde postoje i mogućnosti pretraživanja poslova po različitim kriterijumima. Uglavnom su vidljive baze podataka one u kojima se nalazi spisak slobodnih radnih mesta, dok su biografije kandidata koji traže posao dostupne samo direktnim kontaktom agencije ili ponekad jedino registrovanim klijentima. Pored oglasa i biografija često postoji još niz opcija, informacija i raznih sadržaja, koje su dostupne samo kompanijama i osobama koje su registrovane kao klijenti HR agencija.

Agencije za regrutovanje uglavnom predstavljaju dobar izbor za oglašavanje slobodnih radnih mesta, jer ih zainteresovani kandidati obično lako pronađu, koristeći rangiranje pomoću raznih definisanih parametara. Prednost oglašavanja otvorenog radnog mesta preko agencija za zapošljavanje u odnosu na oglašavanje putem internet stranica, na primer, jednog konkretnog hotela je ta, što je osobama koje traže posao mnogo jednostavnije da to rade putem jedne baze podataka u kojoj se nalaze uvek novi oglasi različitih hotelskih kompanija, nego da svakodnevno posebno posećuju internet stranice svakog hotela u gradu, regiji ili državi, u kojoj traže posao. Zaključujemo da je ovde veoma bitan faktor vremena, jer u današnje vreme “brzog življenja” svima je bitno da se njihovo vreme poštuje. Kako bi se još više izašlo u susret klijentima, omogućeno je i prijavljivanje na mailing liste, putem kojih sistem automatski izdvaja nove poslove iz baze poslova na osnovu prethodno unetih kriterijuma od strane klijenta, i šalje ih direktno klijentu elektronskom poštom. Na taj način klijent je svakodnevno obavešten o novim oglasima za posao, pa nije ni potrebno da gubi vreme u svakodnevnom listanju kompletnih agencijskih internet baza poslova.

Prilikom izbora agencije za zapošljavanje moramo biti pažljivi, upoznati se sa njihovim referencama i po mogućstvu se konsultovati sa nekim od njihovih trenutnih ili prethodnih klijenata, jer će utisak koji svojim poslovanjem ostavlja agencija, ujedno biti i slika o nama.



Slika 16: Internet stranica portala Poslovi.Infostud.com sa primerom oglasa za posao⁸⁰

Internet stranica **Hotel-career**⁸¹ je jedan od mnogih internet portala koji omogućavaju hotelima širom sveta da pronađu odgovarajuće kadrove. Pomoću ovog internet servisa hotelske kompanije uz niske troškove oglašavanja, objavljuju slobodna radana mesta kreirajući samostalno tekst i izgled stranice.

⁸⁰ <http://www.poslovi.infostud.com> od ponedeljka, 13. juna 2011. godine

⁸¹ Ovaj internet servis najviše se koristi na teritoriji Nemačke, Engleske, Švajcarske, Francuske, Austrije, Češke i Poljske. Internet stranica www.hotelcareer.com je jedna iz grupe: www.yourcareergroup.com.

Kada govorimo o oglašavanju putem internet baza podataka moramo pomenuti trenutno vodeći web sajt za zapošljavanje u Srbiji, namenjen i poslodavcima i osobama koje traže posao – **www.poslovi.infostud.com**. Poslovi Infostud je portal na kome se pored baze poslova nalazi i baza biografija, ali i mnoge informacije vezane za poslovanje kako na domaćem, tako i na internacionalnom tržištu (Slika 16).

3.3.4 Oglašavanje korišćenjem kadrovskih internet sistema

Informaciona tehnologija je uticala na to da službe ljudskih resursa veoma lako mogu da regrutuju kadrove širom sveta, jer je korišćenje raznih internet stranica i sistema postao veoma zastupljen način pronalaženja posla. Jedan od široko poznatih sistema za regrutovanje je Taleo sistem istoimene kanadske kompanije. Taleo sistem pruža visok kvalitet i profesionalnu podršku u toku regrutivanja kandidata. Ovaj sistem izdvajamo kao poseban, jer za razliku od većine sistema za upravljanje i praćenje procesa regrutovanja, Taleo uvek iznova prikazuje nove podatke koji se tiču regrutovanja i to upoređujući ih sa prethodnim podacima i stvarajući na taj način bazu istorije informacija. Taleo sistem pokriva kompletno sva dešavanja u toku oglašavanja, regrutovanja i selekcije kadrova, formirajući mrežu podataka među tim procesima, kao i među odabranim kandidatima. U Taleo-u postoji više metoda ocenjivanja, kao i više nivoa u kojima se kandidati ocenjuju.

Oglašavanje pozicija u Taleo-u vrši se od strane ovlašćenih lica (uglavnom zaposlenih u menadžmentu ljudskih resursa) koja imaju otvoren nalog u ovom sistemu. Proces objavljivanja pozicije nije komplikovan, ali je potrebno dosta vremena, jer je postavljen veliki broj kriterijuma, podkriterijuma i parametara, koje treba definisati u zavisnosti od oglasa i pozicije. Oglašavajući poziciju u isto vreme se unose i pitanja, kako zatvorenog tako i otvorenog tipa, na koja kandidati moraju da odgovore prilikom prijave na konkurs. Za svako pitanje se definiše i vrednost koju ono nosi, kao i parametri koji određuju njihovu važnost. U zavisnosti od kandidatovih odgovora na postavljenja pitanja, Taleo sistem kandidate sam rangira i odlučuje da li će ih poslati u dalji proces selekcije ili će odbiti njihove prijave, jer nisu prešli određeni prag kriterijuma, koji je bilo obavezno dostići. Kandidati koje Taleo sistem svrsta u užu krug kandidata ulaze u dalji proces selekcije, ali i oni drugi ostaju trajno zabeleženi u bazi podataka.

Svi internet sistemi ovog tipa pomoću kompjuterskih aplikacija upravljaju velikim delom procesa regrutovanja i selekcije kandidata. Oni pristigle biografije automatski razvrstavaju i

upoređuju sa potrebnim kvalifikacijama za objavljene radne pozicije, nakon čega se sužava broj potencijalnih kandidata. Zatim se različitim metodama izabrani kandidati upoređuju, testiraju, intervjuišu i sve to u cilju donošenja kvalitetne odluke. Zahvaljujući kadrovskim internet sistemima proces regrutovanja u monogim hotelskim kompanijam širom sveta se smanjio sa nekoliko nedelja ili čak meseci na svega nekoliko dana.

3.4 Selekcija kandidata

Upoređujući zahteve radnog mesta sa kvalifikacijama i karakteristikama ličnosti prijavljenih kandidata bira se pojedinac ili više njih u zavisnosti od potrebe preduzeća. Izbor odgovarajućeg kandidata koga treba zaposliti predstavlja jednu od najvažnijih i najsloženijih poslovnih odluka. Proces selekcije kandidata je odabir kojim se odlučuje o zaposlenju raspoloživih kandidata, tačnije koji od njih će biti prihvaćen, a koji odbijen. To se radi postepenim sužavanjem broja kandidata na osnovu različitih sredstava za vršenje selekcije.

Velike i ozbiljne hotelske kompanije sve više vremena, novca i znanja ulažu u organizovanje profesionalnog procesa selekcije. Razlog tome je sve veća svest o važnosti odabira kvalitetnih kandidata, kao i svest o gubicima koji se javljaju usled neadekvatnog odabira. Hotelske kompanije danas imaju sve veću potrebu za fleksibilnošću i efikasnošću hotelskog osoblja, kao i to da budu u mogućnosti preuzimanja i sasvim drugačijih poslova od onih na koje je zaposleni prvobitno primljen. Ovakva karakteristika hotelskog poslovanja čini proces selekcije još zahtevnijim nego u preduzećima drugih delatnosti, jer kompetencije kandidata zaista moraju biti raznovrsne, ali i odgovarajuće.

Veoma je bitno shvatiti da je selekcija **dvosmeran proces**, u kome je jedna strana organizacija, a druga kandidat, i one obe imaju pravo izbora. Tačnije, organizacija ima pravo na izbor zaposlenog za koga najviše veruje da može predstavljati kvalitetnu kariku u lancu poslovnih ili uslužnih aktivnosti jednog hotelskog preduzeća, dok i sam kandidat ima pravo na izbor hotela ili hotelske kompanije, koja mu može pružiti zadovoljstvo i potrebnu motivaciju za kvalitetno obavljanje radnih aktivnosti, kao i podržavati njegov lični razvoj karijere. Uočavajući da podudarnost želja kandidata i potreba preduzeća mora biti što veća, kako bi doprinela obostranom poslovnom zadovoljstvu, shvatamo da proces regrutovanja i izbora kandidata nije nimalo jednostavan, naročito ako uzmemo u obzir i to da se, u većini slučajeva, očekuje da ova odluka bude dugoročnog karaktera.

Ovde, nažalost, moramo pomenuti i trenutnu situaciju na domaćem tržištu rada i u procesu regrutovanja. Naime, u Srbiji se, kako u hotelskim preduzećima, tako i u svim ostalim, ne možemo pohvaliti kvalitetnim i dvosmernim procesom regrutovanja kadrova. Kao i ostale države, koje imaju izraženo visoku stopu nezaposlenosti, i u Srbiji postoji problem gde kandidati prihvataju radna mesta, kojima, ponekad uopšte, nisu zadovoljni. Svakodnevno se suočavamo sa situacijama, gde ljudi prihvataju poslove, koji nisu u njihovoj struci ili čak i poslove, za čije obavljanje je dovoljan i mnogo niži stepen stručnih i obrazovnih kvalifikacija, nego što oni sami poseduju. Trenutno je stanje takvo, da situacija, u kojoj kandidat može da bira posao u skladu sa svim svojim kvalifikacijama, iskustvom i kompetencijama, skoro je nemoguća. Visoko obrazovani ljudi, sposobni i kreativni, spremni da gradeći svoju karijeru doprinose ostvarenju odličnih poslovnih rezultata određenog preduzeća, veoma teško će dobiti priliku za to. Upravo na taj način dolazi do pojave kada kvalitetni kandidati gube volju za radom i uspehom, prestaju da rade na svom ličnom usavršavanju, shvatajući da za posao koji mogu da dobiju potrebno im je samo delić od snage, energije i sposobnosti koju oni poseduju. Obzirom na iznete činjenice, skoro da je netačno reći da je regrutovanje kadrova u Srbiji dvosmerni proces, osim ukoliko se ne uzima u obzir to da kandidati sami biraju kojoj kompaniji će poslati ličnu biografiju (CV) u procesu traženja posla.

Specijalisti za ljudske resurse koriste opis posla i specifikacije kako bi otpočeli sa procesom selekcije. Osim stručnjaka za regrutovanje kadrova, u procesu selekcije učestvuju i menadžeri koji rukovode poslovima za koje se traže novi ljudi, a ponekad i zaposleni koji će raditi na primenjivanju nekih od metoda selektovanja. Značajno je angažovanje i psihologa za procenu ljudskih potencijala i psihološkog aspekta ličnosti, ukoliko već u odeljenju menadžmenta ljudskih resursa tog hotela nije zaposlen psiholog.

Kako bi se utvrdila usklađenost karakteristika kandidata i zahteva radnog mesta, odnosno hotelske organizacije u celini, koriste se različite metode čije se sposobnost i tačnost predviđanja uspešnosti na radnom mestu izrazito razlikuju. Najveći uspeh postiže se kombinovanjem nekoliko metoda. Ljudi se međusobno razlikuju u pogledu mnogih pokazatelja, ubrajajući tu interese, percepciju, način razmišljanja, sposobnosti, stavove, potrebe, stil motivisanja,

karakteristike ličnosti i slično ali pri procesu selekcije su sve te individualne razlike svrstane u tri grupe⁸²:

- ❖ sposobnosti (intelektualne, perceptivne i psihomotornesposobnosti),
- ❖ karakteristike ličnosti (sve psihološke osobine pojedinca oblikovane pod uticajem naslednih, socijalnih i kulturnih faktora) i
- ❖ kompetencije (karakteristike koje pokreću i oblikuju ponašanje na poslu, ali i predispozicije koje su od presudnog značaja za buduću uspešnost na poslu).

Znanje znači znati kako obavljati posao, ali ne i izvoditi ga. Veštine podrazumevaju zapravo biti u stanju obaviti posao, dok sposobnosti obuhvataju posedovanje emotivne, fizičke, intelektualne i psihološke sposobnosti da se obavlja posao, ali ne i da se uradi, niti da je osoba za to obučena.⁸³

Proces selekcije kandidata je odabir kojim se odlučuje o zaposlenju raspoloživih kandidata, tačnije koji od njih će biti prihvaćen, a koji odbijen. To se radi postepenim sužavanjem broja kandidata na osnovu različitih, unapred utvrđenih metoda i sredstava za vršenje selekcije. Evidentiraju se sve primljene prijave kandidata za posao i prati se ceo dalji postupak do prijema određenog kandidata, za koga se smatra da najviše odgovara potrebama kompanije.

Ranije je bio zastupljen tradicionalni proces selekcije, koji se svodio samo na prijavu kandidata na objavljeni konkurs i na intervju koji je tome sledio. U današnje vreme proces selekcije je postao znatno složeniji, jer su kao prvo, potrebe kompanija sofisticiranije, ali i profile kandidata je mnogo teže proceniti, obzirom na sve kriterijume na osnovu kojih se ocenjuju. Zbog toga su nastala brojna softverska rešenja, koja prate celokupan proces selekcije kandidata ili samo neki od segmenata. Jedan od takvih sistema je **Harrison Assessment**, sistem istoimene američke kompanije.

Harrison Assessment sistem obezbeđuje sveobuhvatnu procenu bihejvioralnih kompetencija koje se zahtevaju za određenu poziciju i tačno predviđa radnu uspešnost i potencijalne teškoće. Integrisan alat za selekciju uključuje pitanja za bihejvioralni intervju,

⁸² Čerović S. (2011), knjiga u pripremi, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 134

⁸³ Tesone D. V. (2008), Handbook of hospitality human resources management, Butterworth-Heinemann, Burlington, str.27

odnosno intervju zasnovan na kompetencijama, kao i način privlačenja kandidata uz sposobnost izračunavanja ukupnog rezultata koji je kandidat postigao kako u pogledu kvalifikovanosti tako i u pogledu podobnosti (Tabela 6), ali i u pogledu rezultata sa intervjuja. Proces procene je web-zasnovan, skorovanje se vrši on-line pri čemu je kompletan rezultat dostupan za 15 sekundi.⁸⁴ Pored navedenih funkcija, Harrison Assessment sistem sadrži i bazu već pripremljenih šema za veliki broj radnih mesta, više od stotinu mogućih ličnih osobina kandidata je već definisano u sistemu, ali i izuzetan detektor laži takođe je jedna od komponenti koje nam pruža korišćenje ovog sistema. Pored selekcija kandidata, Harrison Assessment sistem se bavi i planiranjem karijere, individualnim rezvojem zaposlenih i razvojem timova, koristeći različite savremene informacione, telekomunikacione i kompjuterske alate.

Kvalifikovanost	Podobnost	
Biografija	Ličnost	Profesionalne Prefefencije
Obrazovanje	Motivacija	Interesovanja
Obuke	Interakcije	Preferencije u odnosu na radne zadatke
Iskustvo	Stavovi	Preferencije u odnosu na radnu sredinu
Veštine		

Tabela 6: Prikaz kvalifikovanosti i podobnosti koje se prate kroz proces selekcije kandidata⁸⁵

“Krajnja aktivnost je prijem radnika ili odbijanje molbe (iz bilo kog razloga). Nakon zatvaranja konkursa i donošenja odluke o prijemu, otvara se forma za prijem novozaposlene osobe i od tog momenta se primljena osoba prati kao radnik. Kandidati i molbe odbijenih kandidata se mogu obrisati ili ostati i dalje evidentirati u sistem za neku drugu priliku.”⁸⁶

⁸⁴ <http://www.beaconhouse.rs>, posećeno 12. juna 2011. godine

⁸⁵ <http://www.beaconhouse.rs>, posećeno 12. juna 2011. godine

⁸⁶ Marinković R., Cakić B., “Professional Personnel – Softver za upravljanje ljudskim resursima”, stručni rad, XII konferencija YU INFO, Kopaonik, mart 2006. godine, str.5

Lični podaci

SE ME MF

Osnovni podaci o kandidatu

Ulica: Ustanička 22

Pošta: 11000 Mesto: Beograd 6

Opština: STARI GRAD

Država: Srbija i Crna Go

Telefon: 011/222333

Mobilni: 063/256456

E-mail: snezana@hotmail.com

Starost: 26

Može početi sa: 1.3.2009

Sopst. prevoz:

Plata od: 35.000,00

Do: 50.000,00

Stanovanje: Ima obezbeđen

Način prehrane: N - Nema prehrane

Vrsta zaposlenja: pripravništvo

Rad u smeni: 1-Rad u jedn. smeni - prepc

Državljanstvo: srpsko

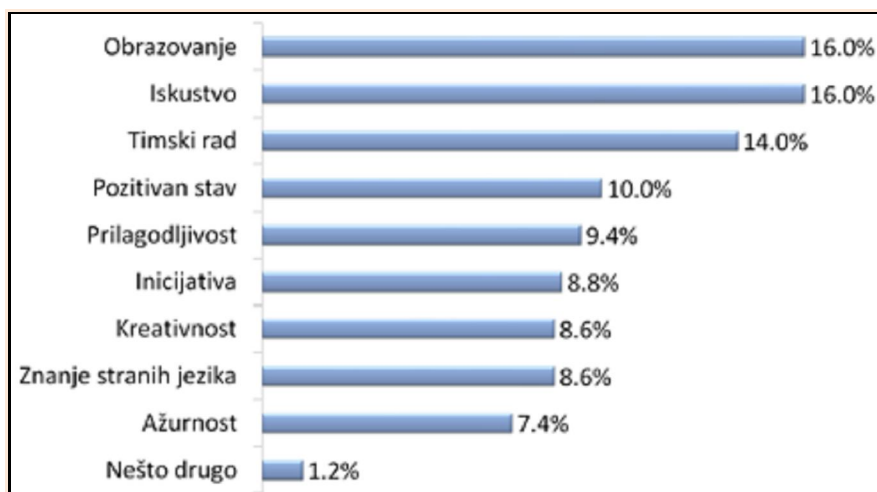
☒ Radna dozvola važi do:

☒ Boravišna viza važi do:

Konkurs	Vrsta	Datum prijave	Razgovor dana	Rad. mesto	Odeljenje	Napomena
0000000002	POZ	17.2.2009	25.2.2009 11:00:00	ASISTENT	Odeljenje 2	a

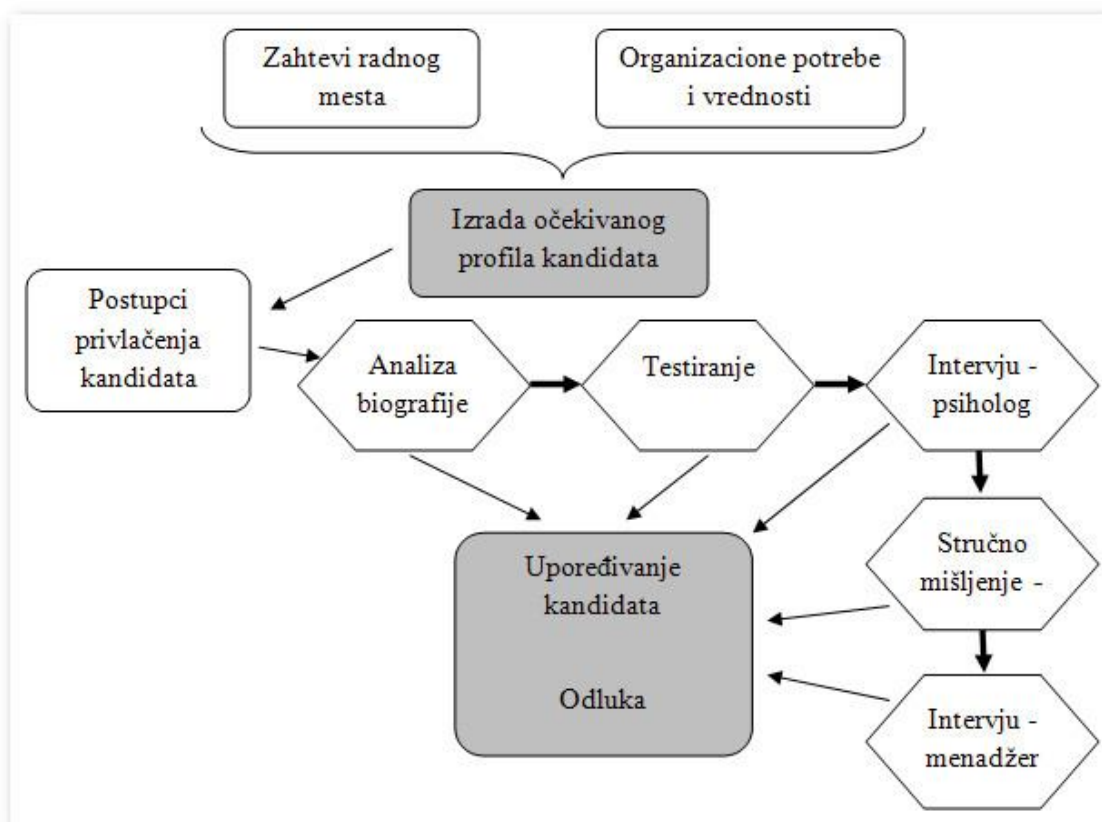
Slika 17: Unošenje ličnih podataka svakog pojedinačnog kandidata u DataLab PantheonTM-u

Portal Poslovi.rs je, u toku marta i aprila 2010. godine, sproveo anketu među poslodavcima koji su učestvovali na sajmovima zapošljavanja u Novom Sadu i Kragujevcu. Cilj ankete bio je da se direktno od poslodavaca dobiju odgovori na pitanja koja najčešće interesuju kandidate: šta se najviše ceni kod kandidata koji se prijavljuju za posao (Slika 18).



Slika 18: Kompetencije koje poslodavci najviše cene pri zapošljavanju⁸⁷

⁸⁷ Magazin Karijera, Business Press d.o.o. Beograd, od aprila 2010. broj 5 str. 10



Slika 19: Šta uključuje proces profesionalne selekcije?⁸⁸

Da bismo utvrdili razlike između kandidata moramo koristiti neki od načina selekcije, ili još bolje kombinaciju više njih. Koji način će se primeniti u određenoj situaciji, zavisi od opšte politike i strategije zapošljavanja, prirode posla za koji se selektuju kandidati, kompetentnosti osoba koje obavljaju selekciju. Načini selekcije mogu biti:⁸⁹

1. standardni – konvencionalni
 - ❖ standardni izvori i instrumenti prikupljanja informacija
 - ❖ intervjuisanje kandidata
 - ❖ testiranje kandidata
2. alternativni – nekonvencionalni.

⁸⁸ <http://www.artis-rei.hr>, preuzeto 10. april 2011. godine

⁸⁹ Čerović S. (2011), knjiga u pripremi, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 139

3.4.1 Rangiranje kandidata

Prvi korak u procesu selekcije kandidata je procena i rangiranje kandidata u odnosu na pristigle prijave na konkurs za posao. Potrebno je sve prijave pažljivo pročitati i u prvom krugu odbaciti sve one koje ne ispunjavaju sve osnovne uslove navedene u oglasu za slobodnu radnu poziciju. Zatim preostale prijave koje su ušle u uži krug izbora, možemo automatski redom unositi u sistem baze podataka kandidata (Slika 17), što nam omogućava da i ovu prvobitnu selekciju kandidata koje ćemo pozvati na intervju, uradimo uz pomoć nekog od ponuđenih softverskih rešenja. U ovakvim sistemima se u svakom momentu može videti koliko ima ukupno prijavljenih kandidata i koji je njihov status ili status njihovih prijava kroz ceo proces selekcije (na primer: evidentiran, intervjuisati, odbijen, ponuđen posao, primljen).

Rangiranje kandidata se prvenstveno vrši prema osnovnim podacima koji se nalaze u prijavi za posao i prema biografiji (CV). Ovi dokumenti sadrže lične podatke, kao i informacije vezane za radno iskustvo, obrazovno dostignuće, znanje jezika, sposobnosti pojedinca, veštine i reference. Moderni informacioni sistemi za regrutovanje (kao što je pomenuti Taleo sistem – Poglavlje 3.3.4) imaju sposobnost da sami uporede ovakve i slične informacije o kandidatu, pa da automatski vrše i rangiranje kandidata.

Kada je već napravljen prvi uži krug kandidata koji ulaze u proces selekcije, možemo se odlučiti za više različitih metoda izbora novih zaposlenih. Izbor metode zavisi od pozicije i od same primenljivosti metode. Svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke, pa se zbog toga u praksi pokazalo čak i najbolje rešenje ukoliko se koristi kombinacija više metoda selekcije, kako bi rezultat bio tačniji i pouzdaniji.

3.4.2 Konvencionalne metode selekcije kandidata

3.4.2.1 Standardni izvori i instrumenti prikupljanja informacija

U standardne izvore i instrumente prikupljanja informacija svrstavaju se posebno osmišljeni formulari za prijavljivanje na određeno radno mesto, biografije kandidata, sertifikati i preporuke od prethodnih poslodavaca ili profesora iz visokoobrazovnih institucija. Putem ovih dokumenata osobe zadužene za selekciju kadrova mogu se upoznati sa biografskim podacima svakog kandidata. Ove podatke je neophodno proveravati, a to se naročito odnosi na podatke o obrazovanju (datum, mesto i vreme sticanja diplome), prethodnom radnom iskustvu (period rada,

uspeh na poslu, razlog napuštanja prethodnih radnih mesta) i na lične podatke (ime, jedinstveni matični broj građana). Često zaposleni traže i da kandidati dostave potvrdu od suda da nisu osuđivani, ali uglavnom poslodavac je dužan da to sam i proverí. Selekcija mora ispunjavati i mnoge zakonske uslove za zasnivanje radnog odnosa, u koje se uključuje i provera krivične evidencije kandidata. Poslodavci koji na ovaj način ne poštuju zakonodavne akte, mogu snositi zakonske posledice zbog, takozvanog, neodgovornog zapošljavanja. Nedostatak standardnih izvora prikupljanja informacija je to što formular ne predstavlja pouzdan pokazatelj radnog učinka i uspešnosti u obavljanju poslovnih aktivnosti.

3.4.2.2 Intervju

Mnoge hotelske kompanije **intervju** smatraju najvažnijim oblikom selekcije kandidata, pa je zbog toga verovatno i najprihvaćeniji u praksi. Menadžeri veruju da je direktan kontakt sa kandidatom nezamenjiv korak u procesu selekcije. Takođe, moramo imati u vidu da se putem ostalih instrumenata dobijaju samo konkretno definisani odgovori na postavljena pitanja ili uočavaju posmatrane veštine i mogućnosti, tako da je razgovor sa kandidatom, licem u lice, jedini način gde možemo da od njega dobijemo i informacije, koje nisu pokrivene formularima i testovima. Za razliku od standardnih izvora i instrumenata prikupljanja informacija, intervju je precizniji, a za razliku od raznih testova znatno jeftiniji oblik selekcije kadrova. Intervju se inače može definisati kao razgovor, koji za svrhu ima upoznavanje kandidata, kao i procenu njegovih sposobnosti, ponašanja i motivacija. U toku intervjuja potrebno je da osoba koja ispituje upoznaje kandidata sa ključnim informacijama o preduzeću i upražnjenom radnom mestu, da utvrdi predispozicije kandidata, prikupi što više informacija o njemu i, ukoliko smatra da bi upravo to mogao biti odgovarajući kandidat, motiviše ga za posao.

Važno je da intervjui budu dobro osmišljeni i izvedeni, kako bi bili efektivni, kao i da osobe koje intervjuišu za sve kandidate koriste ista pitanja. U suprotnom, nestandardizovanim intervjuima ne može se doći do informacija koje će doprineti kvalitetnom procesu selekcije. Pored toga, najčešće greške prilikom vođenja intervjuja mogu biti diskriminacija i predrasude, poređenje kandidata jednih sa drugima, a ne prema standardima, periodično menjanje stava o kandidatu, halo efekat⁹⁰ i slične pojave. Potrebno je napomenuti da osoba koja je profesionalac u

⁹⁰ Halo efekat u psihologiji predstavlja tendenciju da se pojedinac doživljava isuviše pozitivno ili negativno na osnovu prethodnih predrasuda ili prethodne impresije vezane za određenu njegovu karakteristiku, što se zatim

obavljanju procesa regrutovanja i selekcije kandidata ne sme sebi dozvoliti ovakve i slične greške.

Vrste intervjua mogu se identifikovati na osnovu brojnih karakteristika, ali uglavnom se razvrstavaju prema:⁹¹

- ❖ obliku, odnosno tehničkim karakteristikama;
- ❖ broju učesnika u procesu intervjuisanja;
- ❖ bazičnom pristupu procesa intervjuisanja;
- ❖ strategiji koja se primenjuje u procesu intervjuisanja.

Vrste intervjua po obliku:

- a) *nestrukturisan* intervju (slobodni intervju) - nema unapred određen sadržaj i strukturu;
- b) *strukturan* intervju - koristi se grupa pitanja koja se postavlja svim kandidatima;
- c) *polustrukturan* intervju - delimično su planirana pitanja i područja o kojima će se govoriti, a delimično o tome odlučuje intervjuista u toku razgovora.

Vrste intervjua prema broju učesnika:

- a) *individualni* intervju - neposredni razgovor dva učesnika: intervjuiste i intervjuisanog,
- b) *sekvencijalni* intervju - serija dva ili više individualnih intervju, koji se odvijaju jedan za drugim;
- c) *panel-intervju* - nekoliko osoba intervjuiše kandidata u isto vreme i svi ga ocenjuju;
- d) *grupni* intervju - razgovor jednog ili više intervjuista s grupom kandidata istovremeno.

Vrste intervjua prema ulozi u procesu selekcije:

- a) *preliminarni (inicijalni)* intervju - obavlja se na početku procesa selekcije i cilj im je da se kratkim razgovorom što više smanji broj potencijalnih kandidata;
- b) *dijagnostički* intervju - detaljan razgovor sa kandidatom (utvrđivanje njegove stručnosti, kvaliteta i kompatibilnosti sa zahtevima posla);
- c) *prijemni* intervju - završni cilj procesa selekcije, razgovor sa kandidatima koji su prošli sve faze.

prihvata i odražava i na ostale karakteristike. Halo efekat je jedna od veoma zastupljenih grešaka prilikom procenjivanja osoba.

⁹¹ Čerović S. (2011), knjiga upripremi, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 156-158

Ostale vrste intervju:

- situacioni intervju* - strukturisani intervju sastavljen od pitanja o tome kako bi se kandidat ponašao u specifičnim situacijama na poslu;
- intervju opisa ponašanja - strukturisani intervju* u kome se od kandidata očekuje da navedu primer načina na koji je reagovao ili upravljao problemima u prošlosti;
- nedirektivni intervju* -kandidat se navodi na *diskusiju korišćenjem opštih* pitanja iz kojih se razvijaju ostala pitanja;
- stresni intervju* - agresivni oblik intervjuisanja koji stvara nemir i pritisak, posmatrajući njegovu reakciju (nepopularan oblik intervjua, jer stvara loš utisak o poslodavcu i navodi kandidate da odustanu od posla).

Razgovor

SE ME MF

Prijava	Pitanje	Težina	Ocena	Odgovor
123456	Prvo pitanje	4	6	Prvi odgovor
124566	Drugo pitanje	3	3	Drugi odgovor
▶ 123655	Treće pitanje	6	8	Treće odgovor

Panel je namenjen vrednovanju znanja kandidata. Na raspolaganju imamo sledeća polja:

Prijava	Šifra konkursa za radno mesto. Dvoklik na ovo polje otvara Šifarnik radnih mesta .
Pitanje	Pitanja, koja su vezana za to radno mesto.
Težina	Težina pitanja izražena brojevima od 1 do 10.
Ocena	Ocena znanja kandidata za dato pitanje. Raspon vrednosti može biti od 1 do 10.
Odgovor	Odgovor, koji je kandidat dao na postavljeno pitanje.

Slika 20: Primer elektronske šeme za ocenjivanje intervju u DataLab Pantheon™ softverskom rešenju za upravljanje ljudskim resursima u procesu zapošljavanja⁹²

Intervju je oduvek bilo najbolje sredstvo za upoznavanje kandidata, pa je samim tim ovaj metod nezaobilazan u svakom procesu selekcije. Iako postoji dosta vrsta intervjua, u praksi su se najbolje pokazali strukturirani intervjui, kao i potreba da se intervjui obave sa najmanje dve osobe zbog objektivnosti donošenja odluke. U ovakvim sistemima je implementiran i **sistem**

⁹² [http:// www.usersite.datalab.eu](http://www.usersite.datalab.eu), posećeno 11. juna 2011. godine

elektronske komunikacije, kako bi svaki od ispitivača u lancu automatski obavestio narednog o trenutnom stanju, novim odlukama i narednim koracima. U modernom procesu intervjuisanja korišćenjem softverskih rešenja, subjektivnost ljudskog faktora u ulozi ispitivača je znatno umanjena.

U procesu intervjuisanja kandidata, informacione tehnologije su prisutne na dva načina. Prvi je **proces beleženja odgovora na pitanja**, kao i svih ostalih karakteristika koje je bilo moguće primetiti kod kandidata za vreme vođenja intervjua. Ranije su se zapažanja i utisci sa intervjua ručno beležili na različitu vrstu dokumentacije, dok danas postoje specijalni moduli u softverskim rešenjima putem kojih se mogu uneti čak i svi kandidatovi pojedinačni odgovori na pitanja (Slika 20). Baze podataka koje sadrže zapažanja sa intervjua čine jedan segment kompletnih baza podataka koje su potrebne za donošenje odluke pri zapošljenju.

Drugi uticaj na proces intervjuisanja informacione i komunikacione tehnologije imaju na **način vođenja intervjua sa kandidatom**, obzirom na to da je poslovanje globalno i granice u odnosu na traženje odgovarajućeg kandidata za posao više ne postoje. Ipak, bilo bi neshvatljivo i neisplativo da kandidati prelaze hiljade kilometara kako bi došli na razgovor kod potencijalnog poslodavca, neznajući unapred ishod situacije, pa su zbog toga moderna informaciona i komunikaciona sredstva sa zadovoljstvom prihvaćena kao sredstvo za rad menadžmenta ljudskih resursa.

U procesu intervjuisanja konkretno, u menadžmentima ljudskih resursa svih uspešnih hotelskih kompanija, **Skype** je uobičajeno sredstvo komunikacije između kompanije i kandidata. Skype je program američke kompanije Skype Ltd. i služi za besplatnu direktnu glasovnu i video komunikaciju korisnika povezanih na Internet. To je u stvari klijent za IP telefoniju⁹³, a glavna prednost mu je što ostvaruje dobar kvalitet signala. Omogućava i pozivanje klasičnih telefonskih brojeva i mada taj servis nije besplatan, troškovi su izrazito mnogo puta niži nego kod ostvarivanja telefonskih međunarodnih poziva. Korišćenjem Skype-a zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa hotelskih kompanija mogu obavljati intervju sa kandidatima nezavisno od toga gde se nalaze. Skype video pozivi nam omogućavaju čak i da vidimo kandidata i na osnovu toga procenimo njegovo ponašanje i karakteristike ličnosti. Jednostavno rečeno, korišćenjem Skype-a

⁹³ IP telefonija je opšti naziv za tehnologije koje koriste paketsku mrežu baziranu na IP protokolu (Internet Protocol) za razmenu glasovnih, faks i drugih oblika informacija koje se tradicionalno prenose putem klasične telefonske mreže uz nadogradnju svih tehnološki naprednih komunikacionih tehnika (e-mail, instant poruke i slično).

ušteda je velika, prednosti mnogobrojne, a geografske razdaljine zanemarene. Takođe je moguće organizovati internet konferencije, ali i on-line obuku, kao vid elektronske učionice, ili lakše naći rešenje za neke od problema, sa kojima su preduzeća u drugim delovima sveta već upoznata.

3.4.2.3 Testovi

Veliki broj veoma značajnih podataka o ljudskim resursima može se dobiti testiranjem. Ukoliko se kompanija opredeli za korišćenje testova u procesu selekcije, onda bi to trebalo da budu testovi koji odgovaraju datoj poziciji, jer je vrlo bitno znati koje su nam tačno informacije o kandidatu potrebne, u čemu nam može pomoći prethodno analizirana specifikacija posla. Na kraju potrebno je napomenuti da je davanje povratne informacije kandidatima o rezultatima koje su postigli na testovima veoma važno, nezavisno od naše krajnje odluke o zaposlenju, jer je to psihološki faktor veoma značajan za svakog kandidata, kao i za svakog pojedinca uopšte, da zna na kojim poljima je jak i na kojim je potrebno još da se usavršava. U slučajevima kada nemamo objektivne podatke dobijene na osnovu preciznih testova i validnih alata, nemoguće je doneti objektivnu odluku za zapošljavanje novog kandidata ili promovisanje zaposlenog. Korišćenjem testova u procesu selekcije isključuju se mnoge greške subjektivne procene kandidata, kao i svaki oblik moguće diskriminacije.

Sastavljanju i primeni **testova** se posvećuje posebna pažnja, jer se smatra da oni u velikoj meri mogu da smanje verovatnoću donošenja pogrešne odluke pri izboru kandidata. "Poslodavci koriste testove za merenje niza različitih osobina, uključujući saznavne (mentalne) sposobnosti, motorne i fizičke sposobnosti, ličnost i interesovanja i dostignuća."⁹⁴ Postoji više vrsta testova i u savremenom poslovanju sve ih je više. Pomenućemo ukratko samo neke od njih.

Testovi saznavnih sposobnosti procenjuju mentalne sposobnosti kandidata. Najpoznatiji od ove vrste testova je test inteligencije (IQ), koji ne meri samo jedan aspekt inteligencije, već i memoriju, numeričke sposobnosti, vokabular, upotrebu jezika i druge sposobnosti. Takođe postoje i, takozvani, testovi sposobnosti, koji su koncipirani tako da mere sposobnosti za izvršenje određenog posla, kako bi se proverilo kandidatovo razumevanje određenih mehaničkih principa.

Testovi motornih i fizičkih sposobnosti predstavljaju testove za merenje snage, fizičke spremnosti, spretnosti prstiju, brzine reagovanja i slične aktivnosti.

⁹⁴ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 117

Testovi procene ličnosti i interesovanja određuju osnovne karakteristike ličnosti kandidata, koje mogu biti od uticaja na obavljanje radnih zadataka, kao što su, na primer, dinamičnost, introvertnost, stabilnost, motivacija i slično. Mnogi od ovih testova su projektni, što znači da se kandidatu prikazuju nejasne slike ili situacije, i očekuje se od njih da oni protumače značenje toga, gde će njihov odgovor predstavljati prejekciju njihovih osobina ili razmišljanja. Mogu se koristiti i liste interesovanja, na kojima kandidati redom upisuju i poredе svoja interesovanja.

Testovi dostignuća su pokazatelj znanja i umeća, koje kandidat već poseduje i oni mogu predstavljati konkretne testove znanja iz oblasti kojoj pripada i radno mesto za koje se vrši selekcija.

U savremenom poslovanju mnogi od ovih testova su dostupni u elektronskoj formi i primenljivi putem interneta ili intraneta. Na primer, elektronski testovi znanja najčešće se primenjuju za proveru kompjuterskih znanja, veština i sposobnosti, ali i za proveru znanja stranih jezika, dok su među testovima motornih i fizičkih sposobnosti u kompjuterskom obliku dostupni razni testovi spretnosti prstiju i brzine reagovanja. Postoje on-line testovi inteligencije (IQ), kao i slični testovi koji određuju mentalne sposobnosti kandidata iz grupe testova saznavnih sposobnosti, ali i brojni testovi procene ličnosti i interesovanja, koje timovi psihologa svakim danom sve više i više razvijaju.

Kompjuterizovani testovi su sve zastupljeniji, jer se smatra da je selekcija kandidata na taj način objektivnija i korektnija. Često kompjuterizovani i internet testovi predstavljaju improvizovane situacije, čijim rešavanjem zaposleni pokazuje svoje sposobnosti, ali i selekcija je znatno standardizovanija kada o rezultatima informiše kompjuter, nego što je to slučaj kada osoba procenjuje kandidata i njegove sposobnosti.

3.4.3 Nekonvencionalne metode selekcije kandidata

Nekonvencionalni oblici selekcije su dodatne metode, koje na poseban način mogu da dopune tradicionalne metode selekcije, a to su:

poligrafsko ispitivanje – obavlja se uz pomoć poligrafa (detektora laži), koji na osnovu fizioloških reakcija (otkucaji srca, krvni pritisak, brzina i dubina disanja i slično) utvrđuje istinitost ili neistinitost izjava ispitanika. Poligraf je takođe jedno od sredstava savremene tehnologije, koje nam u procesu selekcije pomaže u određivanju mere u kojoj možemo imati

poverenje u kandidata. Ovaj oblik testiranja nije uobičajen, već se koristi samo za odabir kandidata na pozicijama na kojima je izuzetno veliki protok novca ili poverljivih informacija.

testovi poštenja - zasnivaju se na ispitivanju stavova kandidata o pojavama i oblicima društveno neprihvatljivog i nepoštenog ponašanja, ali nedostatak ovih testova je teško donošenje zaključaka;

testiranje na upotrebu droge i drugih opijata - značaj ovih testova sve više raste zbog povećane upotrebe droge i opijata, kao i zbog njenog velikog uticaja na radni doprinos;

grafologija - naučna grana koja proučava rukopis jedne određene osobe i tumači karakteristike koje proizilaze iz njene psihološke strukture, jer je način pisanja ekspresija nas samih, našeg karaktera, našeg unutrašnjeg stanja i doživljavanja⁹⁵

astrologija - astrološka predviđanja se zasnivaju na pretpostavci da pozicija i kretanje zvezda i planeta u vreme rađanja, na neobičan način predodređuju karakteristike ličnosti i način ponašanja ljudi.

Uspešno obavljena selekcija podrazumeva da je odabran kandidat, "koji će efikasno i efektivno obavljati radne zadatke u skladu sa kriterijumima i pravilima koja postavlja sama organizacija"⁹⁶ Posledice neadekvatnog izbora kandidata su: troškovi ponovljenog celokupnog procesa zapošljavanja, troškovi perioda uvođenja u posao - socijalizacije, troškovi dodatne obuke, posledice nezadovoljstva i nemotivisanosti novozaposlenog, što utiče i na druge, greške u radu i slično.

3.4.4 Donošenje odluke

Donošenje odluka je samo po sebi složen skup radnji, a donošenje odgovornosti za donete odluke u razvijenim kompanijama je nezaobilazan segment poslovanja. Obzirom na to, kao i na važnost regrutovanja kvalitetnih kadrova čije sposobnosti, znanja i potencijali mogu doprineti uspešnosti kompanije, veoma je bitno doneti pravu odluku i pronaći pravog kandidata za otvorenu radnu poziciju. Sposobnost za donošenje prave odluke i predviđanje radne uspešnosti zavisi od načina sagledavanja svih kriterijuma i faktora. Pored procene znanja kandidata i kvalifikovanosti, za predviđanje radne uspešnosti potrebno je sagledati i bihevioralne kompetencije, kao što su tip ličnosti, emocionalna inteligencija, poslovna očekivanja,

⁹⁵ <http://www.grafologija.rs>, preuzeto 15. april 2011. godine

⁹⁶ <http://www.tims.edu.rs>, preuzeto 15. april 2011. godine

interesovanja, motivacija i slični uticijani aspekti. Bitno je prepoznati psihološku stranu ličnosti kako bismo pored njegovih znanja znali i koje su mogućnosti zaposlenog, karakteristike, sposobnosti, težnje, želje, slabosti i koliko je spreman da se prilagođava, uči i usavršava se.

3.4.4.1 Softveri za podršku odlučivanju

Za praćenje procesa odlučivanja i ocenu parametara koji određuju osnovna strategijska pitanja poslovanja u današnje vreme koristi se niz softverskih rešenja za podršku u odlučivanju – DSS (Glava 3). Ova softverska rešenja se unapred podešavaju prilikom implementacije (instalacije), ali neki od parametara mogu da se menjaju i tokom rada i korišćenja programa od strane ovlašćenih zaposlenih. Korišćenje softvera u procesu odlučivanja takođe umanjuje subjektivni uticaj osobe koja odlučuje, a i daje preciznije podatke i računarske informacije.

Korisna funkcija informacionih sistema za podršku odlučivanja su takođe i dostupni precizni izveštaji, koji se mogu direktno slati elektronskom poštom, ali i štampati u obliku više kompjuterskih formata. Ranije je zaista dosta vremena bilo potrebno da bi se slični izveštaji napravili postupno, pa su oni u većini kompanija i rađeni uglavnom samo jednom i dva puta u toku poslovne godine, dok korišćenjem informacione i kompjuterske tehnologije dostupni su nam izveštaji svih vrsta u svakom momentu, što može znatno poboljšati upravljanje kompanijom i kvalitet poslovanja.

Informacije koje se unose u DSS se dobijaju preko modernih informacionih tehnologija, kao što su umrežene interne i eksterne baze podataka, intranet i internet. Na ovaj način se može doći do veoma starih podataka o poslovnim procesima i zaposlenima, kao i do mnogih već zaboravljenih faktora.

Dve vrste softvera za podršku procesa odlučivanja su tipične. Prvu predstavljaju skupi simulacioni paketi u čije se modele ugrađuju kolektivno iskustvo, znanje i intuicija. Od softvera iz ove klase vredi pomenuti: Crystal Ball Pro (Decisioneering), Definitive Scenario 2.0 Select Edition (DefinitiveSoftware) i Ithink Analyst 5.0 (High Performance Systems). Drugu, bogatiju, grupu softvera čine DSS i tzv. alati za analizu odluka koji su prilagođeni za PC platforme i u najvećem broju slučajeva imaju prihvatljive cene na tržištu softvera. U jednom od relevantnih aktuelnih pregleda⁹⁷ stanja u oblasti izdvajaju se sledeći sistemi (softveri) za podršku

⁹⁷ <http://www.lionhrtpub.com/ORMS.shtml>, časopis OR/MS Today, izdanje za oktobar 2000. godine

odlučivanju: Aspen MIMI, Criterium Decision Plus, Crystal Ball 2000 Professional Edition, DATA 3.5, DATA Interactive, Decision Explorer, Decision Hosting, Decision Tools Suite Professional 4.0, ELECTRE 3-4, ELECTRE IS, ELECTRE TRI, EQUITY 2 i drugi.⁹⁸

Svi pomenuti softveri značajno olakšavaju donošenje odluka, jer manje-više obavljaju tehničke stvari, dajući mogućnost korisnicima da se posvete rešavanju problema koristeći svoja znanja i dosadašnja iskustva. U odnosu na to, možemo zaključiti da je presudna uloga umeće korisnika, dok su softveri za podršku odlučivanju samo dobar alat moderne tehnologije.

Criterium Decision Plus 3.0 (CDP 3.0) je softver američke kompanije Info Harvest, Inc. “On pomaže menadžerima pri donošenju odluka, rangiranjem alternativnih rešenja. Ovaj softver sam istražuje i donosi odluke uz efikasno korišćenje vrednosti od strane menadžera. Proces donošenja odluka koristeći ovaj alat odvija se kroz sledećih pet faza:

- ◆ brainstorming - generisanje ideja,
- ◆ formiranje hijerarhije,
- ◆ ocenjivanje hijerarhije,
- ◆ odabiranje najboljeg rešenja – alternative,
- ◆ pregled rezultata i analiza.”⁹⁹

Na dostupnoj studentskoj verziji programa za podršku odlučivanju - Criterium Decision Plus 3.0¹⁰⁰, rešili smo problem izbora jednog od četiri prijavljena kandidata za radno mesto glavnog kuvara u hotelu. Prvi korak u procesu izbora kandidata u pomenutom softverskom rešenju je generisanje ideja, što podrazumeva kreiranje grafičkog prikaza svih bitnih kriterijuma i podkriterijuma koji se odnose na cilj (Slika 21). Takođe, u istom prozoru, sa desne strane, unosimo i imena kandidata koji su u procesu upoređivanja i ocenjivanja.

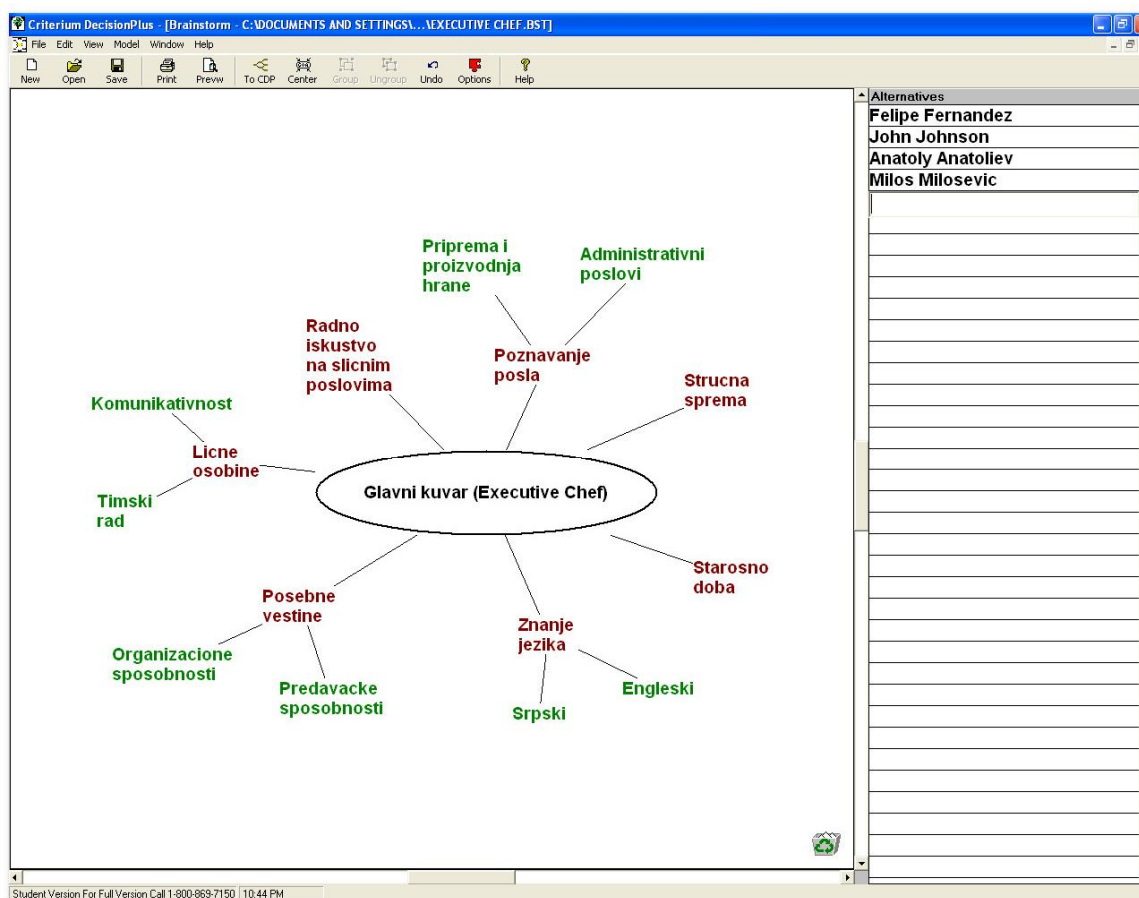
⁹⁸ <http://www.forum.ftn.uns.ac.rs>, predavanje na temu “Teorija odlučivanja i kvantitativne metode”, od ponedeljka, 23. novembra 2009. godine

⁹⁹ Milanović D., Randić D., Ristić Lj. (2007), “Izbor menadžera održavanja primenom sistema za podršku odlučivanju”, Istraživanja i projektovanja za privredu, izdanje br. 18/2007

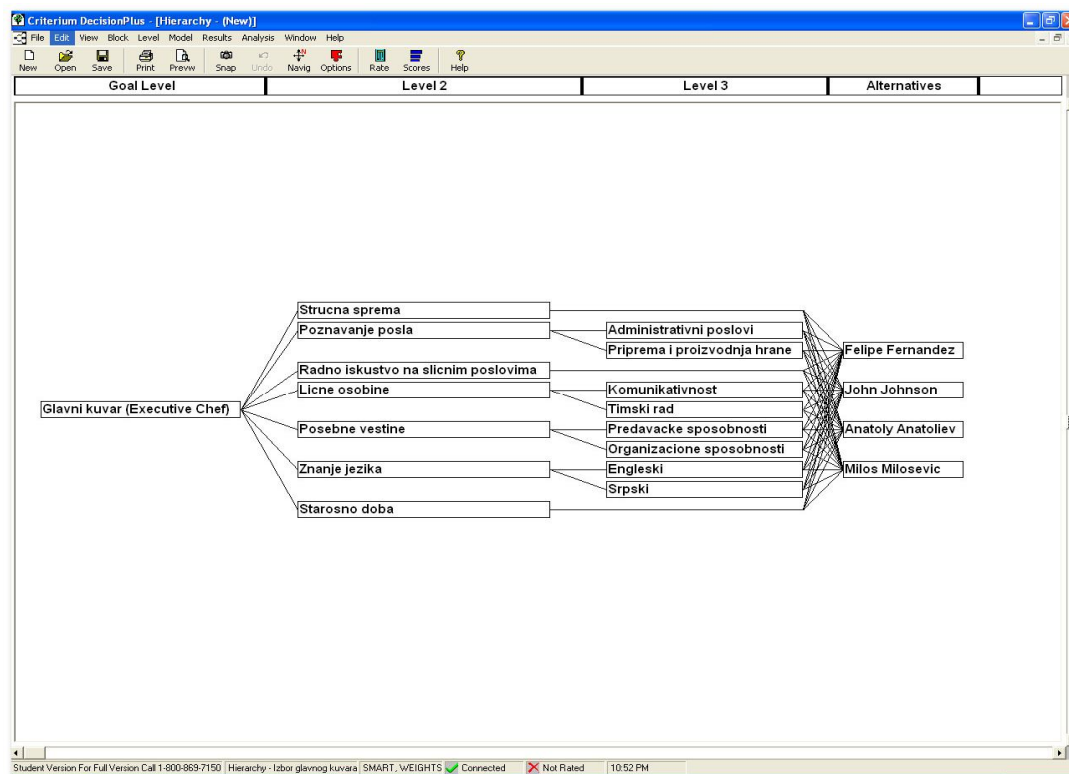
¹⁰⁰ Na internet stranici www.infoharvest.com dostupna je studentska verzija Criterium Decision Plus 3.0 softvera. U ovoj verziji omogućeni su samo osnovni softverski alati potrebni za podršku u odlučivanju, pa je i naš problem izbora glavnog kuvara u hotelu rešen kroz skroman broj kandidata, kriterijuma i podkriterijuma, čiji je ukupan broj ograničen na 20, koliko je u ovom istraživanju i iskorišćeno. Ipak, moramo napomenuti da što se više definiše kriterijuma i ubaci u analizu, to će rezultat biti precizniji. (Navedeno istraživanje urađeno od strane autora.)

Drugi korak je zatim formiranje hijerarhije, koja se kreira klikom na jedno dugme, ali je preduslov da su prethodno svi kriterijumi pravilno povezani sa ciljem, a podkriterijumi sa kriterijumima. Jedino tako formirana hijerarhija dobija potreban smisao (Slika 22).

Odmah zatim, pristupili smo ocenjivanju hijerarhije. U ovoj fazi menadžeri ljudskih resursa, kao i drugi korisnici softvera, moraju upotrebiti svoja znanja i umeće, kako bi pravilno rangirali i ocenili važnost svakog od navedenih kriterijuma i podkriterijuma (Slika 23). Pored toga, potrebno je oceniti i kandidate u odnosu na kvalifikacije, znanja i sposobnosti koje poseduju (Slika 23). U ovom delu procesa donošenja odluke potrebno je biti što objektivniji, da subjektivnost ljudskog faktora ne bi dovela do odabira pogrešnog kandidata. Svi kriterijumi se ocenjuju ocenama važnosti, koje mogu biti broјčane i opisne, u zavisnosti od potrebe.



Slika 21: Generisanje ideja u Criterium Decision Plus 3.0 softveru



Slika 22: Formiranje hijerarhije u Criterium Decision Plus 3.0 softveru

SMART Rating - Direct Method (Left):

Method View Rules Options Uncertainty Help

Criterion: ☒ 1.000 Glavni kuvar (Executive Chef) [Next] [Notes]

Scale Information:

Units: [Default] [Assign Scale]

Worst: [0.00] Best: [100.00]

Subcriterion	Weight	Importance
Licne osobine	100	Critical
Posebne vjestine	100	Critical
Znanje jezika	100	Critical
Starosno doba	50	Important

[Restore Current Ratings]

[OK] [Cancel] [Information] [Help] [Rate] ☐ Hierarchy ☐ Alternative

SMART Rating - Direct Method (Right):

Method View Rules Options Uncertainty Help

Attribute: ☒ 0.141 Strucna sprema [Next] [Notes]

Scale Information:

Units: [Stepen] [Assign Scale]

Worst: [3.00] Best: [8.00]

Alternative	Rating	Importance
Felipe Fernandez	6	Important
John Johnson	7	Very Important
Anatoly Anatoliev	6	Important
Milos Milosevic	4	Unimportant

[Val Functn Lin (+)] [Restore Current Ratings]

[OK] [Cancel] [Information] [Help] [Rate] ☐ Hierarchy ☐ Alternative

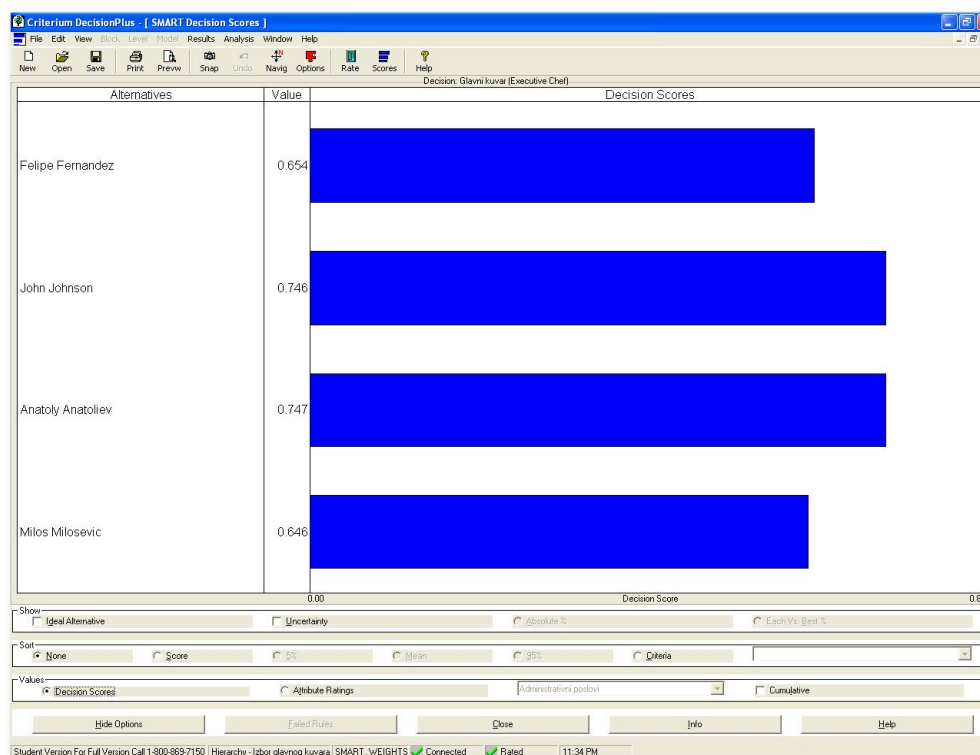
Slika 23: Ocenjivanje kriterijuma (levo) i atributa (desno) u Criterium Decision Plus 3.0 softveru

Pošto smo završili unos kriterijuma, ocenjivanje i unos poznatih informacija o kandidatima, stigli smo do rezultata. Samo jednim klikom softversko rešenje Criterium Decision Plus 3.0 prikazuje nam rezultate za svakog kandidata posebno (Slika 24). Pored toga, možemo dobiti i detaljan pregled doprinosa svakog pojedinačnog kriterijuma i podkriterijuma u donošenju rešenja (Slika 25). Pregled rezultata možemo menjati i definisati u zavisnosti od želje, potrebe ili važnosti pojedinih elemenata koji predstavljaju deo analize.

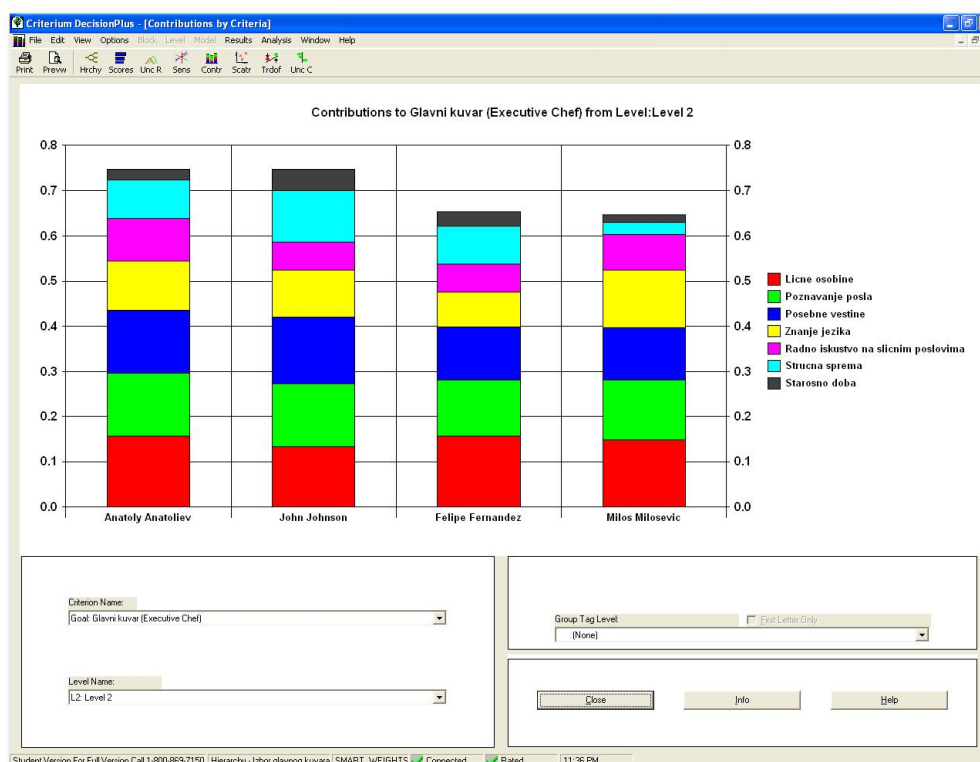
Osvrćući se na prikaze stubastih dijagrama dobijenih kroz rešavanje problema izbora glavnog kuvara za hotelsko preduzeće, možemo zaključiti da je kandidat Anatoly Anatoliev kandidat koji nam je predložen od strane softverskog rešenja Criterium Decision Plus 3.0, kao kandidat koji najviše odgovara zadatim kriterijumima. Ipak, obzirom na to da je razlika u proseku znanja i sposobnosti ovog kandidata skoro sasvim jednaka i sa rezultatima kandidata Johna Johnsona, moramo zaključiti da odluka nije baš jednostavna i isključiva. U ovakvim situacijama potrebno je postupno sagledati svaki kriterijum posebno, pa u odnosu na uslove i potrebe radnog mesta odrediti presudne kriterijume, na osnovu kojih se bira krajnji kandidat. U slučaju kao što je ovaj, drugi neodabrani kandidat se obavezno ostavlja u bazi podataka, kao dobar potencijal za buduće potrebe. Ukoliko se dva dobra kandidata nađu tokom selekcije za organizaciono niže radne pozicije, obično se oba i zadržavaju, ali ako je u pitanju neka od viših pozicija, kao što je glavni kuvar, moramo napomenuti da su retki hotelski objekti kojima je omogućeno i koji uopšte imaju potrebu da na takve pozicije zaposle dve osobe u isto vreme.

Kada smo bolje pogledali pojedinačne rezultate kriterijuma, odlučili smo da prihvatimo savet korišćenog softverskog rešenja i da naš izabrani kandidat bude Anatoly Anatoliev, jer su svi najvažniji kriterijumi ocenjeni skoro sasvim isto kao i kandidat John Johnson, ali ima prednost u radnom iskustvu, koje je za poziciju glavnog kuvara prilično bitno, ali i poznavanjem srpskog jezika biće u mogućnosti efikasnije da radi i da ostvari bolju komunikaciju sa ostalim zaposlenima u sektoru kuhinje, jer nije retkost da zaposleni u ovom sektoru hotelskih preduzeća u Srbiji ne znaju engleski jezik.

Zapravo, u ovakvim situacijama shvatamo značaj informacionih sistema za podršku odlučivanju, jer je kod suviše sličnih konkurentnih kandidata veoma teško odrediti razliku i prednosti, ukoliko nemamo grafičke prikaze sa tačno definisanim vrednostima.



Slika 24: Odabir najboljeg rešenja – alternative u Criterium Decision Plus 3.0 softveru



Slika 25: Pregled rezultata i analiza u Criterium Decision Plus 3.0 softveru

3.5 Orijentacija zaposlenih

Socijalizacija ili orijentacija zaposlenih predstavlja proces njihovog usmeravanja prema stavovima, vrednostima i standardima kompanije, kao i prema obrascima ponašanja prema kolegama i u organizacijskim timovima. Način socijalizacije zaposlenih se razlikuje od kompanije do kompanije, ali bi uglavnom trebalo da predstavlja kombinaciju i **formalnog** i **neformalnog programa** uvođenja u posao. Formalni deo predstavlja obično program predavanja o istorijatu, ciljevima i standardima kompanije, što može da traje i dva do tri dana, dok neformalni deo predstavlja konstantno upoznavanje sa kompanijom, poslovnim aktivnostima i zaposlenima.

Socijalizacija najčešće podrazumeva pružanje tri tipa informacija:¹⁰¹

- ❖ opšti podaci o svakodnevnom rutinskim poslovima,
- ❖ upoznavanje sa istorijom organizacije, njenim ciljevima, radom, proizvodima i uslugama, kao i uvid u to kako posao radnika doprinosi potrebama organizacije,
- ❖ detaljna prezentacija politika i opštih pravila organizacije, kao i pogodnosti koje se pružaju radnicima.

Velike hotelske kompanije uglavnom posvećuju dosta pažnje izradi **priručnika za zaposlene**, koji sadrže mnoge potrebne informacije, kako o kompaniji, tako i o konkretnim uslovima rada u hotelskom objektu i svim beneficijama koje zaposleni imaju. Odgovornost za uspešno odvijanje ovog procesa, u najvećoj meri, snose zaposleni u odeljenju za ljudske resurse, ali i menadžer koji rukovodi sektorom u kome se nalazi novozaposleni. Pomenute osobe moraju doprineti i prijatnoj atmosferi u organizaciji povodom dolaska novih radnika, kako bi se svi neophodni procesi socijalizacije odvijali u željenom pravcu. Socijalizacija ne predstavlja samo aktivnosti koje su preduslov za obuku, već i osnovu za dalji razvoja i napredovanje zaposlenog.

Proces socijalizacije i profesionalne orijentacije pored opštih, specifičnih ciljeva ima i dosta drugih koristi po organizaciju, koja ga efikasno sprovodi, a neke od njih mogu biti: snažnija lojalnost organizaciji, veće obavezivanje na vrednosti i ciljeve organizacije, manja odsustva s posla, veća poslovnu satisfakciju, itd.¹⁰² Pored toga, uspešna integracija novozaposlenog u novu radnu sredinu važan je preduslov i za stvaranje pozitivne klime za rad, motivisanost za obavljanje

¹⁰¹ Čerović S. (2009), Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 348

¹⁰² Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004), Menadžment ljudskih resursa, Megatrend, Beograd, str.166.

poslovnih aktivnosti, neželjenu visoku stopu fluktuacije zaposlenih i, samim tim, ostvarivanje boljih poslovnih rezultata.

Sve su ovo razlozi zbog kojih se novozaposleni ne smeju prepustiti nekontrolisanim tokovima samostalne socijalizacije, već se taj proces mora pratiti i podržavati, ističući svaki njegov uspeh na novom radnom mestu. Ceo proces socijalizacije mora biti praćen konstantnim procesom evaluacije, kroz periodične intervjuje, kako sa novozaposlenima, tako i sa osobama koji na bilo koji način utiču ili mogu da prate njihov rad i prilagođavanje kompaniji i kolektivu. Zaposleni u odeljenju za ljudske resurse ili menadžeri sektora su zaduženi da ocene efektivnost orijentacije u roku od nekoliko nedelja ili meseci (zavisno od kompanijskih standarda i internih dogovora).

ORACLE

Home | Worklist | MultiChannel Console | Add to Favorites | Sign out

Favorites Main Menu > Workforce Administration > Template-Based Hire > Template-Based Hire

New Window Customize Page http

Template-Based Hire

Enter Hire Details

The following information is required before hiring, rehiring, adding, or renewing a Person.

Hire Details	
Template:	USA HR user hires EMP into IT dept
*Job Effective Date:	09/14/2009
*Action:	Hire
*Reason Code:	New Position

Next Cancel

* Required Field

Slika 26: Početak unošenja podataka novozaposlenog na novo radno mesto u softveru Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources za upravljanje ljudskim resursima¹⁰³

Programi orijentacije i socijalizacije novozaposlenih su veoma važni procesi za uspešnost zaposlenih, kao i za postizanje ciljeva kompanije. Kroz dobro planirane i organizovane pomenute procese, menadžment ljudskih resursa daje veliki uticaj na maksimiziranje profita kroz efektivno

¹⁰³ <http://www.oracle.com>, posećeno 4.juna 2011. godine

obavljanje poslovnih aktivnosti od strane zaposlenih. Postoji mnogo načina za sprovođenje orijentacije i socijalizacije, ali bez obzira na to koji od njih primenjujemo, potrebno je novozaposlene upoznati sa kompanijom i njenom organizacijom, mogućnostima građenja karijere, kao i njihovom ulogom u celom tom sistemu.

3.5.1.1 Uvođenje informacionih tehnologija u proces orijentacije novozaposlenih

Tehnologija može da olakša usmeravanje novozaposlenih. Na primer, neke firme daju svojim novim menadžerima unapred programirane **PDA uređaje**. Ti uređaji sadrže podatke koji su novim menadžerima potrebni da bi se bolje prilagodili svojim novim poslovima, kao što su podaci o ključnim kontaktima, glavni zadaci koje treba izvršiti, pa čak i digitalne fotografije zaposlenih sa kojima menadžer treba da se upozna. Neke firme daju svojim novozaposlenima **diskove** koji sadrže tekstove o korporativnoj kulturi, snimke korporativnih objekata i poruke dobrodošlice od top menadžera.¹⁰⁴

U poslednje vreme, nezavisno od toga da li hotelske kompanije kroz obavezan proces usmeravanja zaposlenih pružaju orijentaciju u vidu predavanja ili ne, mnoge od njih već imaju kreirane **internet stranice za orijentaciju novozaposlenih**. Ovi sajtovi sadrže informacije o politici kompanije, organizaciji, misiji, ciljevima, mogućnostima napredovanja i slično. Pored te vrste informacija, obično postoje i video snimci hotela i pojedinih procesa pružanja usluge u hotelu, čime je zaposlenima omogućen virtuelni obilazak hotela. Možemo da pomenemo i uglavnom veliki broj fotografija hotela, kao i zaposlenih u njemu ili pak elektronske brošure raznih svečanosti za zaposlene koje su u prethodnih par meseci ili godina organizovane u hotelu.

Na ovaj način novozaposleni mogu da se upoznaju sa velikim brojem informacija o hotelskoj kompaniji i samom radu u njoj, ali i zaposleni da se ponekad podsete politike i propisanih standarda kompanije. Ovakve interne internet stranice obično služe i kao portal za pregled novosti i najznačajnijih vesti o kompaniji.

¹⁰⁴ Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str.152

4 Softverska rešenja sa bazama podataka zaposlenih kao podrška u upravljanju ljudskim resursima

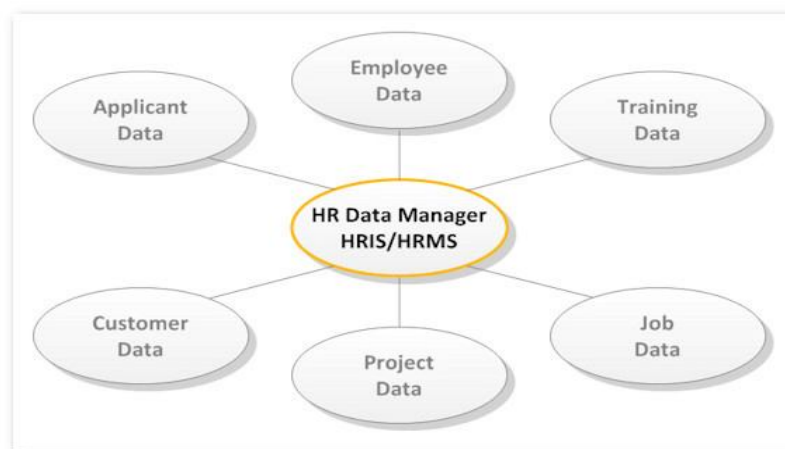
Kadrovska služba poseduje i vodi evidenciju o zaposlenima i na osnovu te evidencije dostavljaju se informacije menadžmentu o broju i fluktuaciji zaposlenih, njihovom razmeštaju, stručnoj spremi, rezultatima rada zaposlenih, platama, prekovremenom radu itd. Da bi to uspešno sprovedla u kadrovskoj službi postoji kadrovski karton svakog zaposlenog, kao i istorijski pregled kretanja zaposlenih u hotelskom preduzeću. U savremenom hotelskom poslovanju umesto nekadašnjih evidencionih kartona, danas se to obavlja putem informacionih softera koji su ili samostalni za kadrovsku evidenciju (npr. HR Data Manager: Slika 27) ili u sklopu ukupnog upravljačkog informacionog sistema.¹⁰⁵

Baze podataka služe za “kreiranje i održavanje informacija o zaposlenima, njihovim pozicijama i aplikacijama za posao. Druge važne aktivnosti na operativnom nivou uključuju administriranje plata, menadžment performansi, razne potvrde i izveštaje. Na osnovu ovih informacija menadžeri odlučuju kako efektivno raspodeliti ljudske resurse.”¹⁰⁶ Baze podataka obično sadrže najbitnije profesionalne i lične podatke o radnicima, njihovom zaposlenju i isplatama. Uglavnom su to: lični podaci, kontaktne informacije, jedinstveni broj, kvalifikacije, radno mesto, tip zaposlenja, razne vrste članstva, veštine i sposobnosti, plata, bonusi, dodaci i odbici, zadužene stvari koje su imovina kompanije, povrede, lekarski pregledi, istorijat obuke i ocene, razne vrste odsustva i slično.

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

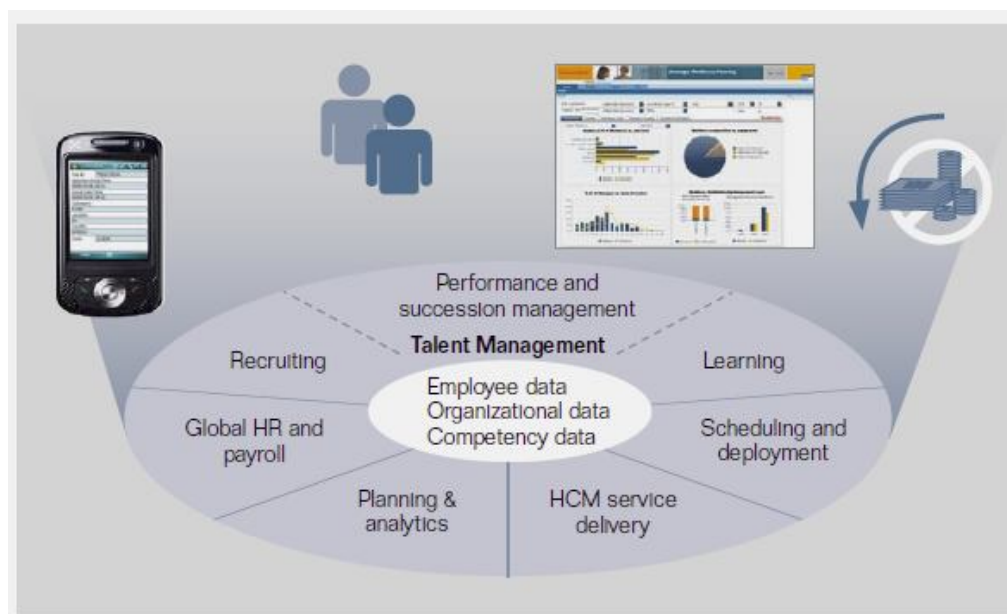
¹⁰⁵ Čerović S. (2011), knjiga u pripremi, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.287

¹⁰⁶ Njeguš A. (2009), Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.345



Slika 27: HR Data Manager – opcije za upravljanje ljudskim resursima¹⁰⁷

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



Slika 28: Softversko rešenje SAP ERP Human Capital Management¹⁰⁸

¹⁰⁷ <http://www.hrdatamanager.com>, posećeno 8. juna 2011. godine

¹⁰⁸ <http://www.kcgsap.com>, posećeno 12. juna 2011. godine

4.1 SAP ERP Human Capital Management

Aplikacije uključene u SAP Business Suite, podržavaju osnovne funkcionalne oblasti: SAP ERP Financials, **SAP ERP Human Capital Management** (Slika 28), SAP ERP Operations, SAP ERP Corporate Services. Kao i svi ostali informacijski sistemi i ovo je osmišljeno u cilju skraćivanja poslovnih procesa i efikasnijeg korišćenja resursa kompanije.

SAP ERP Human Capital Management (SAP ERP HCM) se koristi za kadrovsku evidenciju, upravljanje organizacijom kroz upravljanje zaposlenima i njihovim aktivnostima, upravljanjem vremenom, za evidenciju plata i ostalih bonusa, za e-zapošljavanje, različite vrste sektorskih integracija, praćenje kvaliteta poslovanja i internu kontrolu. Upravljanje ljudskim resursima kroz ERP sistem predstavlja način modernog i stratejski koncipiranog upravljanja i optimizacije rada zaposlenih.

SAP ERP HCM je sveobuhvatno, integrisano rešenje koje pruža jedinstvene globalne mogućnosti. Rešenje SAP ERP HCM organizacijama u svim industrijskim granama pruža alate, koji su potrebni za upravljanje njihovim najvažnijim sredstvom: zaposlenima. Rešenje omogućava rukovodiocima, HR stručnjacima i upravicima odeljenja da zaposle najtalentovanije kandidate, kao i da obuče i unaprede veštine svojih zaposlenih. SAP ERP HCM pomaže organizacijama širom sveta da unaprede rezultate uz efikasne, posvećene i motivisane zaposlene. Pomoću integrisanih gradivnih elemenata i jedinstvenog ekosistema partnera, rešenje podržava zajedničke usluge i angažovanja spoljnih saradnika za poslovne procese – smanjujući troškove i rizik za organizacije.¹⁰⁹

4.2 Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources

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

Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources (Slika 29) je softversko rešenje koje pruža sveobuhvatne mogućnosti za upravljanje ljudskim resursima oslanjajući se na talent

¹⁰⁹ <http://www.sap.com>, posećeno 26. maja 2011. godine

menadžment¹¹⁰. Automatizacijom mnogih poslovnih procesa i postizanjem mogućnosti da se neki poslovi obavljaju sistemski, timovi zaposleni u odeljenjima za upravljanje kadrovima dobijaju dodatno vreme za obavljanje direktnih i dodatnih poslovnih aktivnosti uz smanjenje troškova. Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources transformiše poslove menadžmenta ljudskih resursa od čisto administrativnih ka strateškim. Postoji mogućnost kreiranja velike baze podataka koja podžava čuvanje informacija o mnoštvu poslovnih procesa, izveštaja o poslovnim operacijama, o kritičnim tačkama funkcije upravljanja ljudskim resursima, o budućim planovima, i sve to u cilju donošenja bitnih poslovnih odluka, kako u jednom hotelskom objektu, tako i u zemlji i regionu.

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

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

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

¹¹⁰ Talent menadžment je sistemski pristup procene, planiranja i učenja. To je stalan proces i zajednička odgovornost zaposlenog, menadžera, ali i organizacije. Postizanje ovog cilja podrazumeva usklađivanje interesa i sposobnosti zaposlenih sa potrebama organizacije.

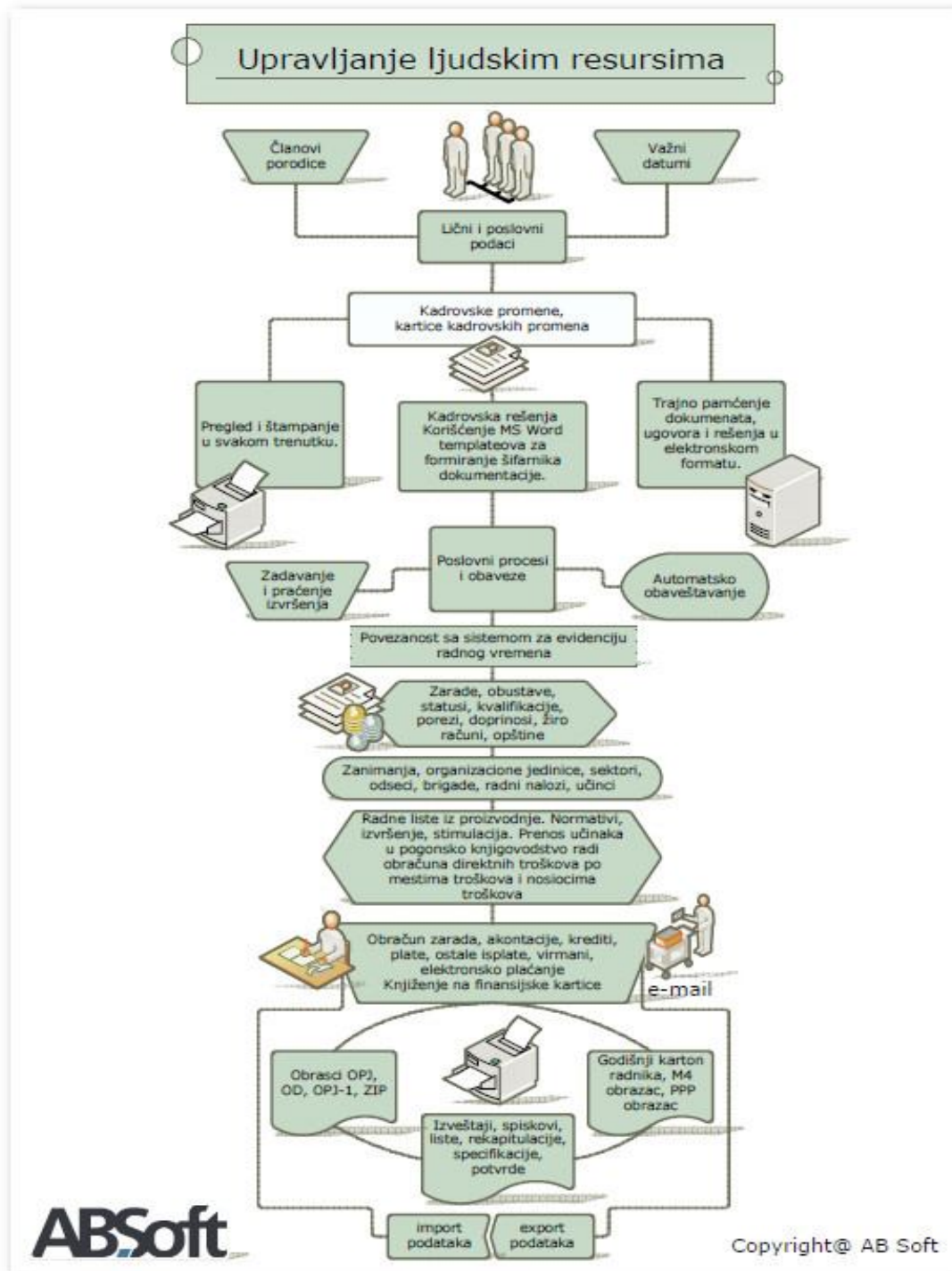
Upravljanje karijerom ili talent menadžment je jedna od modernijih menadžment oblasti, pa je velika prednost Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources softvera ta što su svi prethodno navedeni podaci i informacije integrisani i moguće ih je zajedno razmatrati, upoređivati, pa zatim koristiti za upravljanje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



Slika 29: Primena talent menadžmenta kroz profil zaposlenog u softverskom rešenju Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources¹¹¹

¹¹¹ <http://www.hcm3group.com>, posećeno 11. juna 2011. godine

4.3 ABSOft



Slika 30: Šema ABSOft sistema za upravljanje ljudskim resursima¹¹²

¹¹² <http://www.absoft.rs>, posećeno 25. maja 2011. godine

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

4.4 Pantheon™

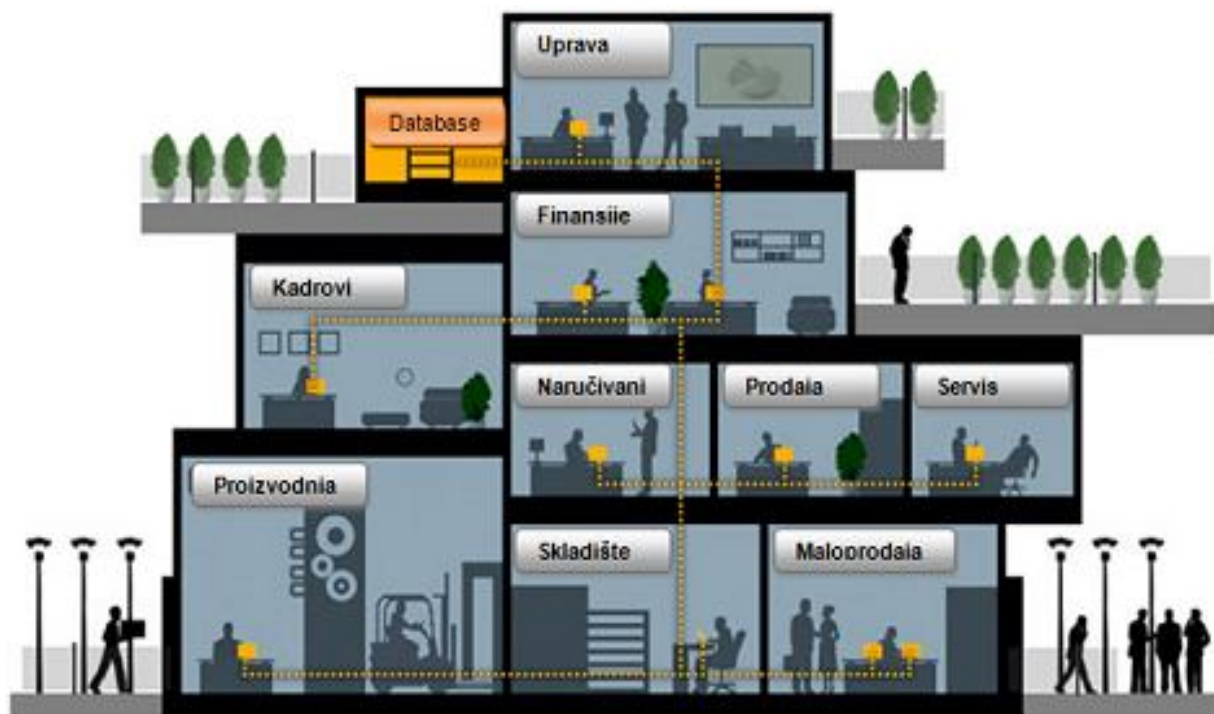
Pantheon™ je ERP sistem koji pruža celokupnu informacionu podršku preduzećima svih delatnosti. Bez obzira na odabranu delatnost Pantheon objedinjuje sve poslovne procese u preduzeću. Sve opšte funkcije, od planiranja proizvodnje do konačne izrade, preko prodaje i izrade analiza, možete da pratite na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

Pantheon za svaku delatnost podržava opcije jedinstvene baze podataka svih vrsta resursa, integracije finansijskih informacija, kao i informacija o nabavkama i isporukama, standardizacije i ubrzavanja poslovnih procesa, selektivne autorizacije korisnika i slično.

Posebna pažnja u Pantheon™-u je posvećena ljudskim resursima, koji su često u poslovnoj informatici zapostavljeno područje. Jezgro predstavlja personalna mapa radnika. U njoj vodimo različite evidencije o radnicima rezidentima ili nerezidentima, koji mogu da imaju različite oblike zaposlenja: stalno zaposleni, honorarno, autorski honorar ili drugo. Za svakog radnika sastavljamo personalnu mapu u kojoj unosimo lične podatke, zatim podatke o članovima porodice, evidenciju radnog staža, gradimo kretanje radnika po radnim mestima u preduzeću, kao i podatke o radnom stažu. Tu su i podaci o odmoru i korišćenju odmora, kao i evidencija odsutnosti radnika. Takođe, možemo da vodimo evidenciju zdravstvenih pregleda radnika, obavljenih kurseva i obuka. Poseban deo predstavljaju podaci o plati radnika, članstvu u

sindikovima, kao i kreditima. U cilju vođenja evidencije o raspisanim konkursima i prijavljenim kandidatima, postoji panel u kom možemo da evidentiramo ove podatke.¹¹³

Pored navedenih opcija i osnovne evidencije radnika (JMBG, lični podaci, prebivalište), pomoću PantheonTM-a je moguće pratiti podatke o članovima porodice, o obrazovanju i kvalifikacijama zaposlenih (i od strane obrazovnih institucija i interno), o karijeri zaposlenih i kretanje u preduzeću, o radnom vremenu, voditi evidenciju nagrada i disciplinskih mera, kao i raditi obračun plata. Takođe je u procesu zapošljavanja omogućeno raspisivanje potreba za određeno radno mesto, ali i kreiranje liste kandidata, praćenje razgovora sa njima, pa i njihovo ocenjivanje.



Slika 31: Grafički prikaz PantheonTM ERP sistema¹¹⁴

¹¹³ <http://www.datalab.rs>, posećeno 7. juna 2011. godine

¹¹⁴ <http://www.spectrumdata.co.rs>, posećeno 11. juna 2011. godine

4.5 Hubie ERP

Hubie ERP predstavlja integrisano softversko rešenje domaće kompanije “Europos“, koja se bavi analizom, razvojem i implementacijom informacionih rešenja. U okviru Hubie ERP-a moguće je integrisati više manjih softverskih rešenja ili ih po potrebi implementirati i koristiti odvojeno. Poslovne oblasti koje mogu biti obuhvaćene ovim sistemom su: nabavka, prodaja, zalihe, proizvodnja, distribucija i logistika, rad POS sistema, budžetiranje, finansijsko knjigovodstvo, poslovi blagajne, praćenje osnovnih sredstava, obračun kamata, finansijska operativa, distribucija podataka, kadrovska evidencija, upravljanje ljudskim resursima, obračun zarada i evidencija rada (Slika 32). Jasno je da su poslednje četiri navedene oblasti potrebne za uspešno vođenje menadžmenta ljudskih resursa sve od procesa planiranja ljudskih resursa, pa do trenutka odlaska zaposlenog iz kompanije.

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

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

4.6 Microsoft Dynamics NAV Express

Microsoft Dynamics je familija rešenja za podršku poslovnim procesima koju čine: Dynamics AX, **Dynamics NAV**, Dynamics SL, Dynamics CRM i predstavlja najkompleksnije rešenje za podršku većini poslovnih procesa preduzeća.¹¹⁵ Velika, svetska i sveobuhvatna poslovna rešenja su ranije bila samo privilegija velikih hotelskih kompanija, koje globalno posluju u vidu hotelskih lanaca. Obzirom na potrebu da i ostale kompanije održe svoju poziciju na tržištu i da unapređuju svoje poslovanje kroz strategijski rast i razvoj, veliki ERP sistemi su

¹¹⁵ Krneta D., Marjanović Z., “Mogućnost integracije metodoloških pristupa razvoja informacionog sistema i implementacije ERP rešenja”, stručni rad, Infoteh-Jahorina, mart 2011. godine, Vol.10, Ref.E-I-7, str.425

stvorili sistemska rešenja prilagođena tržištima različitih zemalja, kao i različitim potrebama. Tako je od popularnog i široko rasprostranjenog ERP sistema Microsoft Dynamics NAV postao Microsoft Dynamics NAV Express (Slika 33), koji je prilagođen potrebama manjih i srednjih preduzeća, kao i hotelskih objekata domaćeg tržišta i predefinisani prema lokalnom zakonodavstvu. "Microsoft NAV Express sadrži sledeće module: finansije, prodaja i kupci, marketing (sa potpunom outlook integracijom), dobavljači i nabavka, resursi i projekti, osnovna sredstva, sitan inventar, obračun zarada, **kadrovska evidencija**, putni nalozi, integracija sa elektronskim platnim prometom."¹¹⁶

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

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

¹¹⁶ <http://www.svmresenja.com>, posećeno 7. juna 2011. godine



Slika 32: Integrirana softverska rešenja u sklopu Hubie ERP sistema¹¹⁷

ZAP00001 Petar Marko Petrović - Kartica zaposlenog

Opšte | Komunikacija | Administracija | Lični podaci | Zarade

Br. ZAP00001 Ime za pretraživanje . . . PP

Šifra kvalifikacije . . . DIPL Diplomirani inženjer inform.

Ime. Petar Pol Muški

Prezime. Petrović Datum posljednje izmene . . . 05/14/09

Srednje ime/inicijali . . . Marko PP ID zaposlenog. 1507975870015

Adresa Vojvode Stepe 11a Šifra radnog mesta . . . DIR

Adresa 2 Zaposleni kao Dobavljač . . . C0041

Poštanski broj/grad . . . 11030 Čukarica

Šifra države/regiona. . . RS

Br. telefona. 011/3244123

Šifra radnog mesta	Od datuma	Do datuma	Opis	Bruto Zarada (LVT)	Bruto zarada (EUR)	Cena Sata (LVT)	Cena Sata (EUR)
KONS	01/15/05	12/31/07	Konsultant	55.000,00	0,00	0,00	0,00
DIR	01/01/08		Direktor	80.000,00	0,00	0,00	0,00

Zaposleni Zaposleni Pomoć

Slika 33: Primer kartice zaposlenog u Microsoft Dynamics NAV Express-u¹¹⁸

¹¹⁷ <http://www.europos.co.rs>, posećeno 26. maja 2011. godine (prilagođeno od strane autora)

¹¹⁸ <http://www.navexpress.rs>, posećeno 12. juna 2011. godine

5 Razlika između teorije i prakse u hotelima u Srbiji

U hotelima Srbije, upravljanje ljudskim resursima je prilično nerazvijena oblast. Mnoge važne funkcije su zanemarene, svodeći sve na nekoliko osnovnih administrativnih aktivnosti. Ono što stvara veliku barijeru u razvoju menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji je to što se u mnogim kompanijama ova oblast još uvek poistovećuje sa kadrovskom službom, koja joj je bila preteča. Za razliku od uspešnih svetskih hotelskih lanaca i velikih hotelskih kompanija, oblast upravljanja ljudskim resursima u Srbiji se svodi na evidenciju zaposlenih, praćenje propisa iz oblasti rada i radnih odnosa, praćenje korišćenja godišnjih odmora i čuvanje ugovora zaposlenih. Ovakvo radno mesto se obično prepušta diplomiranim pravnicima i ovi takozvani "kadrovski" poslovi se grupišu zajedno sa svim drugim pravnim poslovima hotelskog preduzeća. Ponekad, ovakve pozicije čak i ne zahtevaju visoko obrazovanje, već se prihvata i srednja stručna sprema. Iz ovoga proizilazi da je najveća odgovornost osobe, koja je zaposlena na ovoj poziciji da na osnovu Zakona o radu (iz 2005. godine) bude informisana o osnovnim pravima, odgovornostima i obavezama zaposlenih, mogućnostima korišćenja godišnjih odmora i odsustva, zaštiti zaposlenih na radu, načinu prestanka radnog odnosa i sličnim regulativama.

Ovakvo shvatanje menadžmenta ljudskih resursa je definitivno pogrešno za one hotelske objekte, koji žele dugoročno da posluju i održe se na turističkom tržištu u vremenu jake konkurencije XXI veka. Nikako se ne smeju izostavljati veoma važne funkcije, kao što su planiranje, analiza poslova, regrutovanje, selekcija kandidata, njihova socijalizacija, obuka, ocenjivanje učinka, motivacija zaposlenih, nagrađivanje, praćenje i razvoj njihove karijere i mnoge druge slične aktivnosti. Hotelski objekti u Srbiji, bilo da su mali, srednji ili veliki, trebalo bi ozbiljno da se informišu o svim aktivnostima poslovanja menadžmenta ljudskih resursa i da imaju u vidu njihovu važost za uspešnost hotelskog preduzeća. Zbog jačanja konkurencije i prodora inostranih hotelskih kompanija na domaće tržište, koje će se u budućnosti još i intenzivirati, potrebno je da funkcija upravljanja ljudskim resursima znatno dobije na značaju. Menadžmenti hotelskih preduzeća moraće da razmisle o jačanju ove funkcije, zapošljavajući pojedince (kod malih hotelskih objekata) ili timove stručnjaka humanističkih profila, koji će se profesionalno baviti poslovima upravljanja zaposlenima.

Menadžment ljudskih resursa je najpre bila profesija, koja je nastala u periodu trajanja Prvog svetskog rata, koja se tridesetih godina XX veka izdvojila u posebnu naučnu disciplinu.¹¹⁹ Realno gledano, to nije kratak period da se tržište bilo koje države upozna sa osnovama i shvati potrebu jedne naučne discipline u svom poslovanju. Ne možemo, naravno, očekivati da kod nas ovakav upravljački oblik bude razvijen u tolikoj meri kao što je to slučaj u Sjedinjenim Američkim Državama, koje su inače začetnici ove naučne discipline, ali nažalost, u Srbiji, ni u obrazovnom smislu, ovoj oblasti nije posvećeno dovoljno pažnje. Mnogi još uvek i nisu upućeni u to šta se podrazumeva pod oblašću upravljanja ljudskim resursima, retke su obrazovne institucije koje ovu oblast izdvajaju kao poseban studijski program, direktori manjih i srednjih hotela obično sve menadžerske poslove prepuštaju jednoj osobi ili oni sami preuzimaju na sebe te odgovornosti, a mladi pojedinci koji su spremni da svoju karijeru posvete upravljanju ljudskim resursima obično nailaze na nerazumevanje od strane loše organizovanog upravljačkog osoblja pojedinih hotela.

Moramo napomenuti da sve ove nepodobnosti nisu slučaj kod hotela u Srbiji, koji pripadaju internacionalnim lanacima, kao što su Hyatt Regency Beograd ili hotel Holiday Inn, jer su to američki hotelski lanci, koji funkciji upravljanja ljudskim resursima posvećuju značajnu pažnju. Oni slede pomenutu parolu, da je zadovoljstvo zaposlenih na prvom mestu. Ipak, i u ovim hotelima u Srbiji može se pojaviti problem, a to je ukoliko su ljudi neodgovarajućih profila postavljeni na ovo radno mesto. U tom slučaju, postoji situacija, da je odeljenje ljudskih resursa organizovano, jer tako nalažu standardi kompanije, obavljaju se svi administrativni poslovi i obavezne obuke, takođe po standardima, kao i godišnje zabave i nagrađivanja zaposlenih, koja su takođe propisana kompanijskim pravilima, ali pored toga obično se ne pruža kreativna i motivišuća podrška zaposlenima prilagođena lokalnoj kulturi. Ovaj problem obično nastaje, jer u Srbiji postoji nepisano pravilo da i kada hotelsko preduzeće u sklopu menadžment organizacione strukture ima posebno odeljenje za upravljanje ljudskim resursima, obično su zaposleni na tim pozicijama ljudi koji su prethodno radili u sektoru računovodstva i finansija ili su, kao što smo već napomenuli, pravnici po zanimanju. U ovakvoj situaciji se u većini slučajeva gubi taj moderni i kreativni koncept menadžmenta ljudskih resursa, jer zaposleni u ovoj menadžment jedinici moraju imati karakterističan profil, koji se odlikuje dinamičnošću, željom za timskim

¹¹⁹ Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2010), Organizacija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 425

radom, otvorenim duhom, aktivnošću, kreativnošću, odličnim komunikacionim veštinama i velikom željom da motivišu druge, što obično nije slučaj kod ljudi pomenutih zanimanja. Naravno da ovo nije isključujuća definicija i da ova zapažanja ne mogu služiti kao opšte pravilo, izuzeci naravno postoje, ali moramo se voditi činjenicom da ne postoje dobri i loši radnici, već odgovarajući i neodgovarajući za određenu poziciju. Zahtevi radnog mesta su raznovrsni koliko i ličnosti. Zaposleni u finansijskom sektoru ne bi trebalo da preduzimaju rizične akcije i potrebno je da se fokusiraju na činjenice i budu precizni, dok bi zaposleni u odeljenju ljudskih resursa trebalo da budu otvoreni za nove poduhvate, inovativni i da individualno pristupaju svakom pojedincu. To nam pokazuje da je veoma bitno da se nečiji tip ličnosti uklopi u specifičnosti određenog radnog mesta, što će povećati produktivnost rada, a zaposlenima pružiti osećaj sigurnosti i zadovoljstva.

Postoji već veliki broj testova ličnosti, koje su kreirale velike HR kompanije, a koji poslodavcima pomažu da na osnovu otkrivanja sposobnosti i talenata pojedinaca, rasporede svoje zaposlene na pravi način. Evo, šta o jednom takvom testu kaže Dr Othmar Hill, osnivač HILL International-a i tvorac testa HILL Analiza potencijala: „*Strukturirani Inventar ličnosti čini jezgro HILL Analize potencijala. Bez obzira da li se koristi za razvoj kadrova, traženje i selekciju, ili savetovanje u oblasti izbora poziva: dobijate motivisane i zadovoljne zaposlene tako što usklađujete lične osobine sa specifikacijom radnog mesta. A na kraju i garantovan poslovni uspeh.*“¹²⁰

Analizirajući potrebe tržišta i idući u korak sa novim trendovima, na Univerzitetu Singidunum u Beogradu, od septembra 2011. godine, otvara se novi studijski program Inženjerski menadžment, u okviru koga je planiran i smer Menadžment ljudskih resursa. Obzirom na to da su profesori Univerziteta Singidunum prepoznali važnost ove oblasti, očekujemo u narednih par godina kvalitetne stručnjake, koji će doprineti u razvoju ovog, još uvek nedovoljno zastupljenog, načina upravljanja ljudskim resursima.

(Detaljnije o novom studijskom programu na: <http://www.singidunum.ac.rs>)

¹²⁰ <http://www.hill-international.com>, posećeno 15. aprila 2011. godine

5.1 Anketa o procesu zapošljavanja u hotelskim objektima u Srbiji¹²¹

Istražujući tokove procesa zapošljavanja u hotelskim objektima koji posluju na domaćem tržištu, sproveli smo kratku anketu kako bismo dobili jasniju sliku o aktivnostima koje preduzimaju menadžeri hotelskih objekata tokom ovog važnog poslovnog procesa. Anketa je putem interneta urađena od strane 15 ispitanika starosnog doba između 22 i 30 godina zaposlenih u različitim hotelskim objektima u Srbiji. Odlučili smo se za pomenutu kategoriju zaposlenih u hotelskim preduzećima iz razloga što su svi oni nedavno prolazili kroz proces zapošljavanja, tako da dobijene informacije prikazuju trenutno stanje aktivnosti koje tokom ovog procesa obavljaju ili ne obavljaju menadžment timovi vodećih hotelskih preduzeća u Srbiji.

Rezultati ankete

1. Radio/la sam u hotelu na osnovu:			Odgovor u procentima	Ukupno odgovora
1	ugovora na neodređeno vreme		13.3%	2
2	ugovora na određeno vreme		26.7%	4
3	ugovora o volontiranju (stručna praksa)		40%	6
4	preko omladinske zadruge		20%	3
Statistika na osnovu 15 ispitanika.				

Pitanje br.1: Analizirajući odgovore na prvo pitanje koje se odnosi na vrstu radnog odnosa, možemo jasno zaključiti da većina zaposlenih nema trajno rešen radni status, tačnije ne rade po ugovoru na neodređeno vreme. Samo za 2 ispitanika od 15 anketiranih možemo reći da imaju rešeno pitanje zaposlenja, dok ostalih 13 se, takoreći, bore za svoju poziciju u hotelskom

¹²¹ Anketa o procesu zapošljavanja u hotelima u Srbiji predstavlja sastavni deo ovog master istraživačkog rada. Obavljena je korišćenjem internet portala smart-survey.co.uk i zasnovana na odgovorima 15 ispitanika koji su prošli kroz proces zapošljavanja u različitim hotelskim objektima na domaćem turističkom tržištu. Ispitanici su anonimno anketirani u periodu od pet dana (21-25. juna 2011. godine).

Ova anketa je dostupna na: <http://www.smart-survey.co.uk/v.asp?preview=true&i=37241iwaav>

preduzeću. Važno je napomenuti da starosno doba ispitanika predodređuje ovakve dobijene rezultate, jer se smatra da su neki od njih još uvek na studijama, a neki su tek završili VII stepen obrazovanja i svi pripadaju kategoriji mladih zaposlenih ili mladih koji su u procesu traženja posla. Ipak, problem u hotelskim preduzećima u Srbiji je u tome što je trenutno obično veoma dug put do dobijanja stalnog zaposlenja, naročito za pomenutu kritičnu grupu. Uglavnom svi počinju sa radom po ugovoru o volontiranju posle koga se veoma malom broju mladih ponudi zaposlenje u datom hotelskom objektu. Malobrojni kojima se ponudi da ostanu u hotelskom timu zaposlenih, u najvećem broju se upućuju na članstvo u omladinskim zadrugama ili im se ređe daje ugovor na određeno vreme, koji se produžava na svaka tri meseca. Na osnovu Zakona o radu iz 2005. godine ugovor na određeno vreme može se produžavati najviše do godinu dana posle čega je preduzeće u obavezi da zaposlenom da ugovor za radni odnos na neodređeno vreme. Verovatno zbog ove stavke iz Zakona o radu menadžeri hotelskih preduzeća se najlakše odlučuju da zaposle radnike preko omladinskih zadruga, naročito kada su u pitanju pozicije na prvoj liniji hotelskog poslovanja.

2. Saznao/la sam za mogućnost zaposlenja / obavljanja prakse u ovom hotelu:			Odgovor u procentima	Ukupno odgovora
1	preko oglasa		6.7%	1
2	na web stranici hotela		0%	0
3	preko poznanika		20%	3
4	lično sam ih kontaktirao/la tražeći posao		26.7%	4
5	preporučili su me profesori ili prethodni poslodavci		40%	6
6	drugo		6.7%	1
Statistika na osnovu 15 ispitanika.				

Pitanje br.2: Na osnovu odgovora na drugo pitanje iz ankete koje se odnosi na način na koji su zaposleni saznali o slobodnoj radnoj poziciji primećujemo da je najveći broj ispitanika naveo kao odgovor preporuku profesora ili prethodnih poslodavaca. Ovu pojavu objašnjavamo prethodno iznetim podatkom da su neki od kandidata još uvek na studijama, pa su odgovorom na

ovo pitanje smatrali situaciju u kojoj im je posredstvom zaposlenih na fakultetu obezbeđena stručna praksa u hotelskim objektima u Srbiji.

Moramo obratiti pažnju da 26,7% ispitanika pripadaju samoinicijativnoj i preduzimljivoj grupi mladih, koji se sami bore za dobijanje radne pozicije neoslanjajući se samo na šanse javno objavljenih konkursa za posao.

Takođe, petina ispitanika su za posao saznali putem poznanika, što pokazuje jak uticaj poznanstava prethodno zaposlenih u određenom hotelskom preduzeću ili osoba koje na bilo koji način posluju ili su u kontaktu sa zaposlenima na upravljačkim funkcijama tog hotela.

Na kraju, moramo pomenuti i činjenicu da je samo jedna osoba od 15 anketiranih posao našla putem oglasa, što nam pokazuje da je u Srbiji to najteži način za nalaženje posla, kao i to da nažalost ljudi koji su u procesu traženja posla ne smeju se oslanjati samo na ovu opciju. Verujemo da upravo u ovom zapažanju leži i najveći problem koji se odnosi na dostupnost radnih pozicija, a to je da menadžeri hotelskih kompanija nisu okrenuti ka slobodnom eksternom regrutovanju, čime su čak i mnogi kvalitetni i odgovarajući kandidati automatski isključeni iz mogućnosti za ulazak u proces selekcije.

Pitanje br.3: Prilikom prijave na konkurs 80% kandidata dostavlja svoju biografiju, dok samo mali broj njih dostavlja i dokumenta kao što su: motivaciono pismo, preporuke prethodnih poslodavaca ili profesora, potvrdu iz suda da nisu osuđivani, dokaze o posebnim znanjima i veštinama i drugo.

Primećujemo da prilikom konkurisanja u 26,7% slučajeva od kandidata se traži dokaz o najvišem stečenom stepenu obrazovanja, a u samo 6,7% slučajeva dokazi o posedovanju posebnih znanja i veština. Ovakav princip selekcije kandidata definitivno nije način kojim će hotelska preduzeća naći prave, kvalitetne i veoma motivisane kandidate. Ukoliko znanja, sposobnosti i kompetencije kandidata merimo samo na osnovu stečenog stepena obrazovanja, a ne na osnovu posebnih znanja i interesovanja, hotelsko preduzeće će uvek biti u problemu nedovoljnog broja jako motivisanih i kvalitetnih kadrova koji bi mogli puno da doprinesu uspešnosti poslovanja samog hotela kroz ostvarivanje sopstvenih ambicija i dostizanje ličnih ciljeva.

U odnosu na odgovore na ovo pitanje, moramo istaći činjenicu da samo jedan od 15 hotelskih objekata na koje se odnosi ovo istraživanje imaju posebno pripremljen formular putem koga zainteresovani kandidati mogu aplicirati za radno mesto. Trebalo bi da sve hotelske kompanije shvate potrebu izrade jednog ovakvog formulara koji bi trebalo da bude i on-line dostupan, kako bi selektirale tačno potrebne informacije koje žele da dobiju od potencijalnih kandidata.

3. Prilikom prijave na konkurs bilo je potrebno da dostavim: (možete označiti više odgovora)		Odgovor u procentima	Ukupno odgovora
CV (biografiju)		80%	12
motivaciono pismo		13.3%	2
posebno pripremljen formular (anketu)		6.7%	1
potvrdu iz suda da nisam osuđivan/a		13.3%	2
reference (preporuke)		6.7%	1
dokaz o najvišem stečenom stepenu obrazovanja		26.7%	4
dokaz o posedovanju posebnih znanja i veština		6.7%	1
dodatnu dokumentaciju		13.3%	2
Statistika na osnovu 15 ispitanika.			

Pitanje br.4: U Poglavlju 3.4.2.2 ovog master rada objasnili smo važnost intervju kao najvažnije metode selekcije kandidata, kao i to da je posebno u hotelskom poslovanju važno da kandidati imaju intervju sa najmanje dve osobe, od kojih bi jedna trebalo da bude osoba zaposlena u menadžmentu ljudskih resursa, a druga menadžer sektora u okviru koga je pozicija za koju se kandidat prijavljuje. U Srbiji, nažalost, vidimo da situacija nije takva. Činjenica da čak 26,7 % zaposlenih prilikom stupanja u radni odnos nisu prošli nikakav intervju, otvara pitanje kako uopšte osobe zaposlene na pozicijama koje vrše selekciju kandidata mogu biti upoznate sa

kompetencijama, znanjima i sposobnostima kandidata, kao i sa samim kandidatom. Nejasno je kako neko može započeti radni odnos u nekom hotelskom preduzeću ukoliko tome nije prethodio razgovor zaposlenih na upravljačkim funkcijama sa novozaposlenim. Čak i kada su u pitanju studenti koji u hotelske objekte dolaze zbog obavljanja stručne prakse, zaposleni u odeljenju za ljudske resurse ili drugi menadžeri bi trebalo da budu u obavezi da lično upoznaju kandidata, shvate njegove ciljeve, kompetencije i mogućnosti, kako bi ga pratili u daljem radu. Upravo zbog ovakve situacije u Srbiji je veoma česta pojava da niko ne primeti kvalitet rada studenata i volontera, koji čak i više meseci, pa i godinu dana, provedu u hotelskim objektima izvršavajući razne vrste poslova.

Moramo napomenuti i podatak da samo 4 od 15 osoba zaposlenih u ovim hotelskim preduzećima su imali intervju sa zaposlenima u menadžmentu ljudskih resursa. Ukoliko se osvrnemo na odgovor iz pitanja broj 6, a to je da 5 hotela od ovih 15 nema odeljenje za upravljanje ljudskim reursima, dobijamo podatak da u 6 hotela koji imaju formirano ovo menadžment odeljenje, zaposleni koji upravljaju ljudskim resursima ne učestvuju u procesu selekcije kandidata. Ovakva pojava pokazuje zaista nedovoljnu aktivnost menadžmenta ljudskih resursa hotelskih preduzeća u Srbiji i nepoznavanje važnosti samog procesa regrutovanja i izbora pravih kandidata.

Najvažniju ulogu u procesu selekcije kandidata u hotelskim preduzećima na domaćem tržištu primećujemo da vodi menadžer sektora za koji kandidat aplicira, što nije loša praksa, ali je potrebno da u hotelskim preduzećima u kojima postoji menadžment ljudskih resursa intervju sa menadžerom sektora ne bude jedini intervju kroz koji kandidat prolazi.

4. Prilikom procesa selekcije kandidata imao/la sam intervju sa: (možete označiti više odgovora)		Odgovor u procentima	Ukupno odgovora
osobom zaposlenom u odeljenju za ljudske resurse		26.7%	4
menadžerom sektora u kome sam radio/la / obavljao/la praksu		40%	6
upravnikom (generalnim menadžerom) hotela		20%	3
nekom drugom osobom		6.7%	1
nisam imao/la intervju		26.7%	4
Statistika na osnovu 15 ispitanika.			

5. Prilikom procesa selekcije radio/la sam testove: (možete označiti više odgovora)		Odgovor u procentima	Ukupno odgovora
stranih jezika		13.3%	2
motornih i fizičkih sposobnosti (spremnost, brzina reagovanja, snaga...)		0%	0
saznajnih sposobnosti (npr. IQ test)		6.7%	1
procene ličnosti i interesovanja		0%	0
dostignuća (znanja iz oblasti radne pozicije)		0%	0
nisam radio/la testove		86.7%	13
Statistika na osnovu 15 ispitanika.			

Pitanje br.5: Testovi u procesu selekcije kandidata u hotelskom poslovanju u Srbiji definitivno nisu rado korišćen metod, šta više to je skoro sasvim nepoznata metoda za menadžere hotelskih preduzeća. Broj od 86,7% zaposlenih koji u procesu selkciju nisu radili nijedan test je zaista broj koji bi trebalo da zabrine zaposlene koji su zaduženi za selekciju kandidata. Velike hotelske kompanije širom sveta, kao i kompanije iz ostalih delatnosti su još odavno shvatile važnost dobijenih preciznih i nesubjektivnih rezultata prilikom testiranja zaposlenih, pa bi i hotelska preduzeća koja posluju na domaćem tržištu trebalo da slede njihovu praksu. Obzirom na ovaj podatak i poređenje sa drugim zemljama sveta, nije ni čudo što se svi veliki poslovni talenti, pa čak i srpske nacionalnosti, otkriju u drugim zemljama gde se u njihov razvoj puno i ulaže. Velika šteta je što je u procesu selekcije kandidata na domaćem tržištu još uvek mnogo prihvaćenija selekcija zasnovana na subjektivnoj proceni kandidata od strane menadžera, nego na jasnim i objektivnim procenama, koje su rezultat savremenih metoda odlučivanja.

Pitanje br.6: Kako smo ranije već naveli, trećina hotelskih objekata na kojima je zasnovana ova anketa nemaju odeljenje za upravljanje ljudskim resursima, što nam potvrđuje prethodno iznetu činjenicu da zaposleni u mnogim hotelskim preduzećima na domaćem tržištu još uvek ne shvataju potrebu i značaj menadžmenta ljudskih resursa za uspešno hotelsko poslovanje.

Najveći broj hotelskih preduzeća koji imaju odeljenje za upravljanje ljudskim resursima imaju jednu ili dve zaposlene osobe zadužene za ovaj deo poslovanja, što je ukupno 46,7% hotelskih objekata, a samo 2 od 15 hotela imaju timove zaposlenih koji broje više od tri osobe u ovom hotelskom sektoru.

6. Odeljenje za upravljanje ljudskim resursima ovog hotela ima:			Odgovor u procentima	Ukupno odgovora
1	jednu zaposlenu osobu		20%	3
2	dve zaposlene osobe		26.7%	4
3	tri zaposlene osobe		6.7%	1
4	više od tri zaposlene osobe		13.3%	2
5	hotel nema odeljenje za upravljanje ljudskim resursima		33.3%	5
Statistika na osnovu 15 ispitanika.				

7. Po prijemu na posao (praksu) prošao/la sam kroz proces orijentacije novozaposlenih koji je obuhvatao: (možete označiti više odgovora)			Odgovor u procentima	Ukupno odgovora
	predavanja i prezentacije o hotelu (hotelskoj kompaniji)		20%	3
	obilazak hotela		66.7%	10
	dobio/la sam priručnik za novozaposlene		26.7%	4
	menadžer sektora mi je objasnio koje su moje dužnosti		73.3%	11
	nisam prošao nikakav oblik orijentacije		20%	3
Statistika na osnovu 15 ispitanika.				

Pitanje br.7: Kada govorimo o procesu orijentacije novozaposlenih vidimo da uvođenje zaposlenog u dužnosti radnog mesta, kao i pojašnjenje politike preduzeća u hotelskim objektima u Srbiji uglavnom je obaveza menadžera sektora. Obzirom na skoro isti broj ispitanika koji su odgovorili da je oblik orijentacije koji su prošli obilazak hotela, verujemo da upravo menadžer sektora pokazuje novozaposlenom hotelske prostorije i sadržaj, usput ga upoznajući sa poslovnom politikom preduzeća ili kompanije.

Po ugledu na velike svetske kompanije 20% hotela iz ankete ima pripremljene prezentacije pomoću kojih kroz predavanja upoznaje zaposlene sa radom u hotelskom objektu, kao i o istoriji kompanije, dajući im i sve ostale potrebne informacije.

U hotelu Hyatt Regency Beograd ovakav proces orijentacije traje dva cela radna dana, tokom kojih kroz kvalitetne prezentacije i predavanja novozaposleni dobijaju sve potrebne informacije koje se odnose na kompaniju i rad u kompaniji, na odnose sa gostima, ali dobijaju i obavezu obuku protivpožarne zaštite, zaštite na radu i prve pomoći. Pored tog dela orijentacije koji se obavlja u prostorijama namenjenim isključivo za obuku zaposlenih, novozaposleni idu i u obilazak hotela u pratnji osobe zaposlene u ljudskim resursima, koja ceo proces orijentacije i sprovodi. Ovo je odlična praksa orijentacije novozaposlenih, pa bi i ostala hotelska preduzeća trebalo da shvate njenu vrednost i da je slede.

Priručnik za novozaposlene je uvek dobar metod orijentacije koji zaposlenima uvek može poslužiti kao podsetnik za kompanijske standarde i politiku preduzeća, tako da bi za sva hotelska preduzeća koja žele precizne, obaveštene i organizovane zaposlene, bilo dobro da slede primer ovih 26,7% hotela koji poseduju jedan ovakav oblik informisanja zaposlenih.

U vezi sa odgovorom na dato pitanje o procesu orijentacije potrebno je obratiti pažnju i na 3 od 15 ispitanika koji nisu prošli nikakav oblik orijentacije, pa još ako uzmemo u obzir da je verovatno neki od ova 3 ispitanika ujedno i jedan od onih 5 koji nisu imali intervju i definitivno jedan od onih 13 koji nisu radili testove u procesu selekcije, postavlja se pitanje kako uopšte jednom, na taj način odabranom kandidatu bilo koja hotelska kompanija može da prepusti obavljanje bilo kakvih radnih aktivnosti. Mnogima je naravno nerealna mogućnost ovakvih situacija, ali do toga se, nažalost, dolazi prilikom nejasno definisanih pravila poslovanja, što je veliki problem u domaćem savremenom poslovanju. Kandidati ponekad dobijaju posao samo na

osnovu nečije, uglavnom usmene, preporuke, koja se ne proverava i u takvoj situaciji kandidati automatski zasnivaju radni odnos i dobijaju svoja zaduženja za koja će vreme pokazati da li su kompetentni ili ne. Zapošljavanje kandidata na ovaj način umnogome otežava kvalitetnim kandidatima da redovnim putem prijave na konkurs za posao dobiju svoju zasluženu radnu poziciju, što smo već prethodno zaključili i u odnosu na drugo pitanje iz ove ankete.

8. O svom novom radnom mestu i zaduženjima sam najviše saznao/la: (možete označiti više odgovora)		Odgovor u procentima	Ukupno odgovora
od osoba zaposlenih u odeljenju za upravljanje ljudskim resursima		0%	0
od menadžera sektora		33.3%	5
od kolega		80%	12
sam/a sam shvatio/la gledajući druge kako rade		46.7%	7
dobio/la sam pismeno opis svog radnog mesta, svojih dužnosti i pravila ponašanja		20%	3
na neki drugi način		20%	3
Statistika na osnovu 15 ispitanika.			

Pitanje br.8: Poslednje pitanje iz ankete o procesu zapošljavanja u hotelima u Srbiji osmišljeno je u cilju dobijanja informacija o tome ko novozaposlenima najviše pomaže u savlađivanju svojih radnih dužnosti, kao i upoznavanju sa svojim radnim obavezama.

Zabrinjavjuća je činjenica da nijedan od ispitanika nije naveo zaposlene u odeljenju za upravljanje ljudskim resursima kao nekoga ko im je objasnio bar osnovna zaduženja i očekivanja radnog mesta. U Poglavlju 3.4.2.2 ovog master rada smo napomenuli da je u toku intervju potrebno da osoba koja ispituje kandidata ujedno ga i upozna sa ključnim informacijama o preduzeću i upražnjenom radnom mestu, pa bi to već bio prvi momenat u kome bi zaposleni u

odeljenju ljudskih resursa mogli da zauzmu ovu ulogu. Drugi trenutak je naravno prilikom zaključenja ugovora sa novozaposlenima i tokom njihove orijentacije, kada bi zaposleni u odeljenju za upravljanje ljudskim resursima trebalo novozaposlenima da objasne bar okvirno osnovne dužnosti, dajući im takođe i pismeni opis radnog mesta i zaduženja, pa zatim njihovu dalju orijentaciju i socijalizaciju prepustiti menadžerima određenih sektora. Ipak, nezavisno od objašnjene potrebe, na osnovu odgovora na pitanje iz ankete, vidimo da zaposleni u menadžmentu za ljudske resurse hotelskih preduzeća u Srbiji ne smatraju da je njihova obaveza upoznavanje novozaposlenih o osnovnim pravilima i dužnostima konkretno njihove radne pozicije.

Realno bi bilo zatim poverovati da u tom slučaju menadžeri sektora vode glavnu ulogu u detaljnom objašnjavanju radnih dužnosti i načina rada, ali u odnosu na istraživanje pokazalo se da ni to nije veoma zastupljeno u hotelskom poslovanju na domaćem tržištu. Samo 5 od 15 menadžera sektora posvećuje svoju pažnju novozaposlenima obučavajući ih za obavljanje dužnosti radnog mesta, pa se onda postavlja pitanje od koga “uče zanat” novozaposleni koji spadaju u grupu od dve trećine ispitanika.

Odgovor na ovo pitanje na osnovu rezultata iz ankete je jasan: kolege su osnovno sredstvo da se savladaju radne aktivnosti. Ovakav oblik savlađivanja novih radnih dužnosti je pohvalan, jer podstiče timski rad koji je neophodan u hotelskom poslovanju u kojima se radni procesi baziraju na timovima, ali je ujedno i nedovoljan ukoliko je to jedini izvor od koga novozaposleni dobija informacije, jer često postoji doza sujete ranije zaposlenih kolega prema novozaposlenima zbog straha od gubitka svoje pozicije i većeg uspeha novog kolege. Obzirom na to, novozaposleni često mogu od kolega naučiti nedovoljno, ali i pogrešno.

Zabrinjavajuća je i činjenica iz ankete da je skoro polovina novozaposlenih prepuštena sama sebi u toku savlađivanja dužnosti novog radnog mesta, što takođe pokazuje nedovoljnu posvećenost upravljačkog osoblja da od novozaposlenih od početka grade kvalitetne profesionalce u svom poslu. Zbog ovakve pojave, neki zaposleni čak i posle više godina rada ne savladaju svoj posao kako se to od njih očekuje i ne poznaju se sa poslovnom etikom i normama.

Ukoliko sagledamo rezultate cele ankete, možemo potvrditi navedena zapažanja da je veoma mali broj hotelskih preduzeća u Srbiji shvatio potrebu postojanja menadžmenta ljudskih resursa kao jednog od važnih upravljačkih sektora, a samo zanemarljiv broj njih kvalitetno i precizno obavljaju proces zapošljavanja, kao i ostale procese upravljanja ljudskim resursima. To dovodi do zaključka da trenutni stepen razvijenosti, ili tačnije nerazvijenosti, menadžmenta ljudskih resursa u hotelskom poslovanju na domaćem tržištu ne bi smeo još dugo da se zadrži na istom stepenu. Hotelska preduzeća bi trebalo da kao jedan od strateških poteza razmotre razvoj odeljenja za upravljanje ljudskim resursima, kao i primenu kvalitetnog procesa zapošljavanja koji će im znatno poboljšati poslovanje kao i poziciju na turističkom tržištu, kako domaćem tako i internacionalnom.

Zaključak

Jasan zaključak ovog istraživačkog rada je da sva hotelska preduzeća, nezavisno od veličine i oblika vlasništva, moraju shvatiti značaj kvalitetnog odabira ljudskih resursa u uslužnoj delatnosti. Ljudski faktor u hotelskoj industriji mora se shvatiti kao nezamenjiv faktor. U tom smislu, kao i imperativ poslovnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, u hotelskim objektima koji žele da ostanu konkurentni i vidljivi na tržištu, je kvalitetno planiranje, prepoznavanje i zadržavanje kvalitetnih kadrova. Fokus je stavljen na ljude kao nosioce znanja, direktne predstavnike hotelskog preduzeća i glavne faktore u stvaranju lojalnosti kod gostiju.

Pojava novih informacionih sistema, tehničko-tehnološke inovacije, transformacija tražnje i potreba gostiju, moderan način života i još dosta sličnih karakteristika kojima smo svakodnevno izloženi na turističkom tržištu, direktan su pokazatelj potrebe za kontinuiranim procesom obuke i usavršavanja zaposlenih u hotelskoj industriji.

Potrebno je da zaposleni na upravljačkim funkcijama hotelskih preduzeća shvate da se prepoznavanje kompetencija i usavršavanje ne odnosi samo na menadžere, već je za svakog pojedinca bitno da spozna važnost znanja kao faktora uspešnosti, pa da kasnije primenom tog znanja i sopstvenih sposobnosti pruža izvanrednu uslugu, koja će kompaniji, ali i zaposlenom lično, doprineti budućem zagarantovanom uspehu.

Hotelska preduzeća, koja proces zapošljavanja neprestano prilagođavaju savremenim kretanjima na turističkom tržištu, prateći sofisticirane potrebe i želje svojih gostiju, moći će da formiraju adekvatnu uslugu, čime će trenutne goste pretvoriti u lojalne, a ujedno lakše privući i potencijalne. Ipak, može doći i do obrnute situacije, kada će hotelska preduzeća, ignorišući značaj kvalitetnog stafing procesa i značaj uvođenja tehničko-tehnoloških inovacija, postepeno gubiti ostvarenu poziciju na tržištu, što može dovesti čak i do njihovog potpunog nestanka sa tržišta. U kojoj od dve pomenute situacije će se pojedinačni hotelski objekti naći u budućnosti, zavisi samo od njih samih, tačnije od toga koliko zaposleni na upravljačkim funkcijama shvataju važnost organizacione strukture, u kojoj svaki zaposleni mora posedovati potrebene kompetencije, sposobnosti i lične karakteristike potrebne za obavljanje pozicije na kojoj se nalazi.

Konstantan napredak tehnologije traži stalno učenje svih zaposlenih, prilagođavanje novim zahtevima, povećanu samostalnosti i odgovornost u radu. Zaposlenima je potreban visok

stepen motivacije da bi mogli da identifikuju svoje želje i potrebe sa poslovnim ciklusom i potrebama hotelske kompanije. Kako bi se dugoročno i uspešno upravljalo ljudskim potencijalima, smanjila fluktoacija zaposlenih, povećao kvalitet usluge, a smanjili troškovi poslovanja, menadžment ljudskih resursa mora da osmisli optimalnu upotrebu ljudskih resursa. U savremenom poslovanju takvo jedno kvalitetno upravljanje ljudskim resursima nije više zamislivo bez informacionih tehnologija i razvijenog informacionog sistema. Korišćenjem informacionih tehnologija u procesu zapošljavanja hotelske kompanije mogu da ostvare maksimalnu produktivnost i fleksibilnost zaposlenih. Lakše će pronaći kvalitetne kadrove, brže će pridobiti njihovu lojalnost, efektivnije uskladiti ciljeve zaposlenih sa strategijom kompanije i time ostvariti svoj cilj za postizanje dobrih poslovnih rezultata hotelske kompanije. Proces zapošljavanja, podržan informacionim tehnologijama i sistemima, smanjuje troškove, unapređuje strateško planiranje radne snage i identifikovanje zaposlenih sa najvećim potencijalom uspešnosti. Osećaj lojalnosti prema kompaniji kod zaposlenog je potrebno postepeno izgrađivati još na samom početku procesa zapošljavanja, čime se vremenom povećava produktivnost i zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljni zaposleni se zadržavaju u kompaniji i grade korektne i prijatne međuljudske odnose.

U vreme brzih i velikih promena u poslovanju hotelskih preduzeća, odabir kvalitetnih zaposlenih predstavlja ključ uspeha i održavanja visokih pozicija na turističkom tržištu. Donošenje pogrešnih odluka o izboru zaposlenih je veoma skupo po kompaniju, a na žalost to se ne dešava retko, naročito u poslovanju hotelskih preduzeća na domaćem tržištu. Zbog toga je veoma bitno odabrati prave tehnološke i softverske alate koji nam omogućavaju da postignemo maksimum u kvalitetu procesa zapošljavanja, što utiče na svaku narednu aktivnost u kompaniji.

Velika ekspanzija u razvoju menadžmenta ljudskih resursa koja je prisutna u svetu još uvek nije osvojila i hotelsko poslovanje u Srbiji. Na domaćem tržištu trend razvoja je prisutan, ali ne u dovoljnoj meri koja bi pokazala značajne rezultate u razvoju ove menadžment oblasti. Potrebno je da sva hotelska preduzeća koja još uvek nemaju menadžment ljudskih resursa formiraju timove zaposlenih koji bi se bavili upravljanjem ljudskim kapitalom, a ona koja imaju ove sektore da uvedu značajne promene u načinu poslovanja po ugledu na mnoge internacionalne hotelske kompanije koje su već shvatile značaj ljudskog faktora u hotelskom poslovanju.

LITERATURA

1. Bogićević B., (2003.), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd
2. Čačić K. (2010), Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd
3. Čerović S. (2009), Strategijski menadžment u turizmu, Univerzitet Singidunum Beograd
4. Čerović S. (2011), knjiga u pripremi, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Ćirić B. (2006), Poslovna inteligencija, Data Status, Beograd
6. Delić J. (2009), Obrazovanje i obuka kao instrument upravljanja ljudskim resursima u turističkim preduzećima, magistarski rad, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Denić N. (2010), Menadžment informacioni sistemi, Visoka tehnička škola strukovnih studija, Zvečan
8. Dessler G. (1991), Personal/Human Resource Management, Prentice Hall, New Jersey
9. Dessler G. (2007), Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd
10. Gates B. (1999), Business at the speed of thought, Warner Books, New York
11. Jones P. (2008), Handbook of hospitality operations and IT, Butterworth-Heinemann, Burlington
12. Jovanović V. (2005), Geografska informaciona nauka, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
13. Jovanović-Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T. (2004), Menadžment ljudskih resursa, Megatrend, Beograd
14. Mašić B. (2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd
15. Medlik S., Ingram H. (2002), Hotelsko poslovanje, Golden marketing, Zagreb
16. Milanović D., Tadić D., Misita M. (2004), Informacioni sistemi menadžmenta sa primerima, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd
17. Mitrović S. N. (2008), E-zapošljavanje, Zadužbina Andrejević, Beograd
18. Njeguš A. (2009), Poslovni informacioni sistemi, Univerzitet Singidunum, Beograd
19. Njeguš A. (2010), Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B. (2010), Organizacija, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
21. Robins S.P., Coulter M. (2005), Menadžment, Data Status, Beograd

22. Stefanović V., Blagojević S. (2009) Menadžment ljudskih resursa u turizmu, Prirodno - matematički fakultet, Novi Sad
23. Tesone D. V. (2008), Handbook of hospitality human resources management, Butterworth-Heinemann, Burlington
24. Tucaković M., Značaj ljudskih resursa u hotelijerstvu, lično izdanje autora dostupno u biblioteci Univerziteta Singidunum pod šifrom: SI 5247
25. Unković S., Zečević B. (2006), Ekonomika turizma, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
26. Veljović A. (2002), Menadžment informacioni sistemi u praksi, Kompjuter Biblioteka, Čačak
27. Vesić D. (2009), Specifični oblici upravljanja ljudskim resursima - motivacija, stafing i mobing, Institut za međunarodnu politiku i privredu, Beograd
28. Vidas-Bubanja M. (2005), E-poslovanje: menadžment, tehnologije, aplikacije, Beogradska poslovna škola, Beograd
29. Vujović S. (2005), Elektronsko poslovanje i poslovna inteligencija, Univerzitet Braća Karić, Beograd
30. Wood R. C., Brotherton B. (2008), The SAGE Handbook of Hospitality Management, Sage Publications Ltd, London
31. Zjalić Lj.M. (2011), Razvoj ljudskih resursa u funkciji strukturnih promena i novih uslova rada: inovativnost – nezaobilazan činilac razvoja, Fakultet za menadžment MSP, Beograd

Stručni radovi:

1. Marinković R., Cakić B., "Professional Personnel – Softver za upravljanje ljudskim resursima", stručni rad, XII konferencija YU INFO, Kopaonik, mart 2006. godine
2. Magazin Karijera, Business Press d.o.o. Beograd, april 2010. godine, izdanje br.5
3. Milanović D., Randić D., Ristić Lj. (2007), "Izbor menadžera održavanja primenom sistema za podršku odlučivanju", Istraživanja i projektovanja za privredu, izdanje br. 18/2007
4. Krneta D., Marjanović Z., "Mogućnost integracije metodoloških pristupa razvoja informacionog sistema i implementacije ERP rešenja", Infoteh-Jahorina, mart 2011. godine, Vol.10, Ref.E-I-7

Elektronski izvori:

1. <http://www.absoft.rs>
2. <http://www.allthingswilliam.com>
3. <http://www.amadeus.com>
4. <http://www.artis-rei.hr>
5. <http://www.beaconhouse.rs>
6. <http://www.caffemontenegro.info>
7. <http://www.capterra.com>
8. <http://www.cet.rs>
9. <http://www.e-drustvo.org>
10. <http://www.ef.uns.ac.rs>
11. <http://www.europos.co.rs>
12. <http://www.gerila.com>
13. <http://www.grafologija.rs>
14. <http://www.harrisonassessments.com>
15. <http://www.hill-international.com>
16. <http://www.infoharvest.com>
17. <http://www.jobs.fourseasons.com>
18. <http://www.learnmanagement2.com>
19. <http://www.micros.com>
20. <http://www.micros-fidelio.eu>
21. <http://www.mikro.rs>
22. <http://www.navexpress.rs>
23. <http://www.oracle.com>
24. <http://www.prosoft.rs>
25. <http://www.rtv.rs>
26. <http://www.serbia-business.com>
27. <http://www.singidunum.ac.rs>
28. <http://www.svmresenja.com>
29. <http://www.time.com>

30. <http://www.tims.edu.rs>
31. <http://www.usersite.datalab.eu>
32. <http://www.zdanje.com>
33. <http://www.lionhrtpub.com>

Popis slika:

<i>Slika 1: IT kao integrisani deo poslovnog ekosistema (prilagođeno od strane autora)</i>	11
<i>Slika 2: Sistem inteligentne kartice</i>	15
<i>Slika 3: Amadeus hotelski rezervacioni sistem</i>	22
<i>Slika 4: Analiza posla i druge aktivnosti upravljanja ljudskim resursima</i>	40
<i>Slika 5: Specifikacija posla u softverskom rešenju Pantheon™</i>	41
<i>Slika 6: Primer za izračunavanje plata u softverskom rešenju Pantheon™</i>	41
<i>Slika 7: Upitnik za analizu radnog mesta koji služi za razvoj opisa radnog mesta</i>	46
<i>Slika 8: Prikaz O*NET internet stranice</i>	48
<i>Slika 9: Prikaz informacija za poziciju “konobar” na O*NET internet stranici</i>	49
<i>Slika 10: Planiranje ljudskih resursa (prilagođeno od strane autora)</i>	51
<i>Slika 11: Prikaz dijagrama odnosa entiteta korišćenjem Oracle baze podataka – skup povezanih šema koji sadrži informacije o zaposlenima, sektorima, lokacijama, državama, regijama, poslovima i radnoj istoriji</i>	55
<i>Slika 12: Informacije o konkursu za otvoreno radno mesto u DataLab Pantheon™-u</i>	61
<i>Slika 13: Prikaz otvorenih radnih pozicija na internet stranici korporacije Hyatt za hotel Hyatt Regency Beograd</i>	63
<i>Slika 14: Prikaz oglasa za posao sa opisom radnog mesta i potrebnim kvalifikacijama kandidata</i>	64
<i>Slika 15: Internet starnica kompanije za ljudske resurse “Hill International“ sa prikazom baze trenutno aktivnih oglasa za poslove u Evropi</i>	66
<i>Slika 16: Internet stranica portala Poslovi.Infostud.com sa primerom oglasa za posao</i>	68
<i>Slika 17: Unošenje ličnih podataka svakog pojedinačnog kandidata u DataLab Pantheon™-u</i>	74
<i>Slika 18: Kompetencije koje poslodavci najviše cene pri zapošljavanju</i>	74
<i>Slika 19: Šta uključuje proces profesionalne selekcije?</i>	75

<i>Slika 20: Primer elektronske šeme za ocenjivanje intervjua u DataLab Pantheon™ softverskom rešenju za upravljanje ljudskim resursima u procesu zapošljavanja</i>	<i>79</i>
<i>Slika 21: Generisanje ideja u Criterium Decision Plus 3.0 softveru.....</i>	<i>86</i>
<i>Slika 22: Formiranje hijerarhije u Criterium Decision Plus 3.0 softveru</i>	<i>87</i>
<i>Slika 23: Ocenjivanje kriterijuma (levo) i atributa (desno) u Criterium Decision Plus 3.0 softveru</i>	<i>87</i>
<i>Slika 24: Odabir najboljeg rešenja – alternative u Criterium Decision Plus 3.0 softveru.....</i>	<i>89</i>
<i>Slika 25: Pregled rezultata i analiza u Criterium Decision Plus 3.0 softveru</i>	<i>89</i>
<i>Slika 26: Početak unošenja podataka novozaposlenog na novo radno mesto u softveru Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources za upravljanje ljudskim resursima</i>	<i>91</i>
<i>Slika 27: HR Data Manager – opcije za upravljanje ljudskim resursima</i>	<i>94</i>
<i>Slika 28: Softversko rešenje SAP ERP Human Capital Management</i>	<i>94</i>
<i>Slika 29: Primena talent menadžmenta kroz profil zaposlenog u softverskom rešenju Oracle PeopleSoft Enterprise Human Resources</i>	<i>97</i>
<i>Slika 30: Šema ABSOft sistema za upravljanje ljudskim resursima</i>	<i>98</i>
<i>Slika 31: Grafički prikaz Pantheon™ ERP sistema</i>	<i>100</i>
<i>Slika 32: Integrisana softverska rešenja u sklopu Hubie ERP sistema</i>	<i>103</i>
<i>Slika 33: Primer kartice zaposlenog u Microsoft Dynamics NAV Express-u</i>	<i>103</i>

Popis tabela:

<i>Tabela 1: Hotelski informacioni sistemi koje koriste vodeći hoteli na domaćem tržištu (urađeno od strane autora)</i>	<i>19</i>
<i>Tabela 2: Potrebna znanja u turizmu</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 3: HR procesi podržani ERP sistemima</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 4: Kategorije osnovnih aktivnosti u okviru PAQ</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 5: Glavni eksterni izvori potencijalnih kandidata pri regrutovanju (prilagođeno od strane autora u odnosu na originalnu tabelu iz datog izvora)</i>	<i>58</i>
<i>Tabela 6: Prikaz kvalifikovanosti i podobnosti koje se prate kroz proces selekcije kandidata ...</i>	<i>73</i>