UNIVREZITET SINGIDUNUM



DEPARTMAN ZA POSTIPLOMSKE MASTER STUDIJE

STUDIJSKI PROGRAM: POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELU „PALISAD“ ZLATIBOR

MENTOR
Prof. Dr Krunoslav Čačić

STUDENT
Miroslav Ostojić

Beograd 2011.

SADRŽAJ

1.UVOD I METODOLOŠKE POSTAVKE RADA

1.1. Uvod.....5.
1.2. Predmet i problem istraživanja.....7.
1.3. Cilj istraživanja.....8.
1.4. Struktura rada i osnovni pojmovi.....8.
1.5. Polazne hipoteze.....9.
1.6. Metode istraživanja.....9.

2. RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

2.1. Karakteristični periodi i faze u razvoju teorijske misli U.LJ.R.....11.
2.2. Hronologija koncepta U.LJ.R.....14.

3. AKTIVNOSTI U UPRAVLJANJU LJ.R.U HOTELU „PALISAD“, ZLATIBOR

3.1. Analiza radnih mesta .....17.
3.2. Planiranje ljudskih resursa.....21.
3.3. Proces zapošljavanja – pribavljanje kadrova, selekcija i ugovor o radu.....23.
3.4. Obuka.....34.
3.5. Evaluacija zaposlenih.....39.
3.6. Teambuilding i motivisanje kadrova.....42.
3.7. Razvoj karijere i unapređivanje.....46.
3.8. Napuštanje organizacije.....49.
3.9. Kultura preduzeća.....51.

4. STANDARDI I POSTUPAK UPRAVLJANJA LJ.R. U HOTELU „PALISAD“, ZLATIBOR

4.1. Standardi u U.LJ.R.u hotelu „Palisad“ .....56.

4.2. Postupak U.LJ.R.u hotelu „Palisad“, Zlatibor **(ISO 9001)** .....58.

4.2.1 Formiranje baze podataka u hotelu „Palisad“ .....65.

4.2.2. komunikacija hotela sa lokalnom srednjom školom.....67.

5.ZAKLJUČAK.....70.

6.LITERATURA.....71.

Abstract

The role of human factor in contemporary management has been significantly increased during the last two decades of XX century. Along with the process of globalization and the expansion of quality, as well as a tendency towards achieving a maximal productivity with minimal costs, human resources took a central place in strategic business and dewelopment.

1. UVOD I METODOLOŠKE POSTAVKE RADA

Upravljanje ljudskim resursima je potrebno ako preduzeće napreduje, pokušava da napreduje ili zauzima ozbiljan i ambiciozan stav za buduće izazove.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja područje rada, koje je u poslednjih nekoliko godina u velikoj ekspanziji. Taj razvoj je, najpre, prouzrokovan otvaranjem Srbije i njen ulazak u privredne i turističke tokove Evrope i sveta. To podrazumeva strani kapital, drugačije privređivanje, samim tim i drugačiji odnos prema zaposlenima, odnosno, upravljanjem njihovim radom i razvojem.

Zahtevi korisnika hotelskih usluga sve više raste, pa tako i diversifikacija usluga, veština i znanja. Nove tehnologije zahtevaju mnogo više pažnje i znanja da bi se na najbolji način i iskoristile. Na zaposlenima je sve veća odgovornost i obaveza. Ne samo u definisanim okvirima usluga, već i u ljubaznosti, komunikacijskim (organizacionim) nivoima prema kolegama i gostima.

Savremeni menadžment nalazi da je ključ uspešnosti u poslovanju u pravovremenom angažovanju ljudskih resursa i pravilnom procesuiranju u upravljanju kadrovima.

Uz adekvatno planiranje radne snage na dugoročnom nivou, i blagovremenim infiltriranjem potencijalnih kadrova u postojeće sisteme poslovanja stvara se velika mogućnost za njihovim individualnim, zatim i kolektivnim napretkom ostvare uspešni rezultati. Dakle, čovek i njegovi kvaliteti, sposobnosti, veštine, stavljeni su u prvi plan. Ulaganje u ljude, obuka i obrazovanje, isticanje veština i performansi, osposobljenost, stila zaposlenih, u skladu s potrebama kompanije, predstavljaju značajne faktore konkurentne prednosti na tržištu.

Hotel „Palisad“, Zlatibor je poslednjih nekoliko godina usvojio potpuno novu strategiju upravljanja preduzećem, misiju i cilj razvoja. To podrazumeva i potpuno novu koncepciju i upravljanja kadrovima, saglasnu novinama i savremenim tržišnim uslovima.

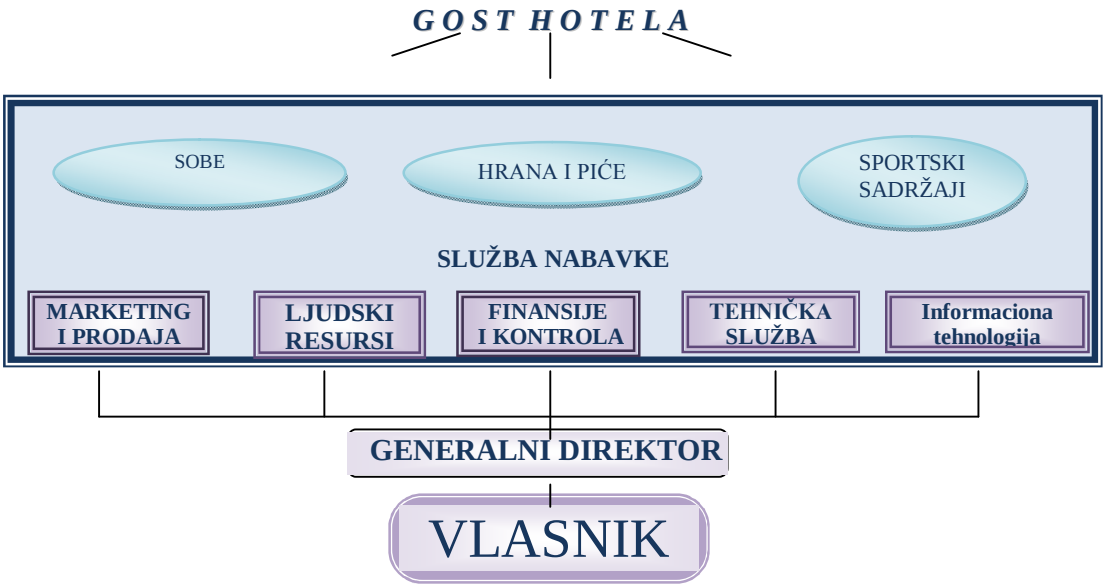
Rezultat je aktivniji pristup prema zaposlenima, definisanje funkcija menadžmenta upravljanja ljudskim resursima, standardi i postupci u procesu upravljanja. Iako upravljanje ima beskonačnu vremensku dimenziju, sklono je devijaciji i promenama, neka mišljenja i stavovi, pa prema tome i standardi podrazumevaju neke ustaljene prakse u procesu, i daju smernice i odgovore u postupku upravljanja.

1.1. Uvod

Ugostiteljstvo je splet različitih znanja i veština. Tradicionalnih (iskustvenih) i savremenih. Tržište i tražnja zahteva kontrolu kvaliteta sad i u budućnosti, a pitanje opstanka preduzeća je da održe ovakav nivo kvaliteta i da se prema potrebama i unapredi. U tržišnom prostoru pokušava se obuhvatiti što širi dijapazon segmentnih grupa, širi asortiman usluga i cene, ali isto tako podrazumeva se kvalitetna usluga i standardizacija te usluge u skladu sa očekivanjima gosta.

Hotelski lanci, korporacije, davno su odgovorle na zahteve standardizovane usluge. Pomnim praćenjem tržišta i organizovanim školama za svoje kadrove nametnut je svojevrsan stil servisa u hotelima. Nizom posebnih internih standarda profilisan je način ponašanja i usluživanja u ovakvim hotelima.

Hotel "Palisad" izgrađen je 1965. godine i kao dugogodišnji lider po ostvarenom broju noćenja u toku godine, predstavlja vodilju kontinentalnog turizma i prepoznatljiv simbol Zlatibora. Iskustvo dugo četiri decenije, ukazuje na to da hotel svojom uslugom zadovoljava raznovrsne potrebe gostiju i moderne standarde hotelijerstva. Organizaciono, hotel je podeljen u profitabilne (sobe, hrana i piće, sportski sadrđaji) i neprofitabilne sektore (marketing i prodaju, ljudske resurse, finansije i kontrola, tehničku i službu informacine tehnologije, kao i službu nabavke).



Izvor: http://www.palisad.rs/active/sr-latin/home/gornji_meni/o_nama/organizacija.html

Upravljanje ljudskim resursima uvedeno je 2009. godine. Stalnom obukom kadrova teži se unapređenju usluge, kao i održavanje jedinstvenog standarda ljubaznosti hotela "Palisad" - "Ljubaznost nije čudo, ali čini čuda".

Dakle "Palisad" je profilisao stil i posebnost usluge kroz standarde, a na službi ljudskih resursa je da integriše i iskontroliše primenu istih. Definisanjem aktivnosti – funkcija u upravljanju, postupcima i kontrolom tih standardizovanih aktivnosti ušlo se u novu, savremenu eru kadrovskog poslovanja.

1.2. Predmet i problem istraživanja

Upravljanje ljudskim resursimaa kao disciplina obuhvata ynanja nekoliko disciplina: organiyacije rada, radnog i socijalnog prava, komunikologije, antropologije, psihologije, edukologije, sociologije, informatike, upravljanje kvalitetom, kikro i makro ekonomije. Svaka od ovih nauka i disciplina ostavila je svoj poseban trag i deo u ovoj disciplini.

Savremeni koncept U.LJ.R. nudi daleko ozbiljniji, posvećeniji i obimniji pristup upravljanja kadrovima nego dosadašnje prakse i modeli. Srbija i hotelijeri u Srbiji postepeno uvode nove modele upravljanja ali se može istaći da su to sve pionirski potezi i daleko od onih praksi koje su u svetu. Prema tome ovde treba obraditi funkcije i smernice razvoja savremenog upravljanja kadrovima u hotelijerstvu.

Dosadašnja, „zakonska" regulativa upravljanja se pokazala kao nedovoljana u savremenom konceptu razvoja. Hotelska privreda na Zlatiboru usvaja nove koncepte održivog i konkurentnog poslovanja pa prema tome i *Lifeware*[1] ili raspoloživi kadrovi u hotelima trebaju smernice, motivacije i obnavljanje u svakom smislu.

Izazovi koje je tržište nametnulo su veliki i neophodna je logistička baza u vezi upravljanja ljudskih resursa da odgovori na neophodne zahteve i zadatke. Menadžment ljudskih resursa je impliciran u sve nivoe menadžmenta. Strategija razvoja preduzeća je na ljudima, timovima, standardima, organizcijskoj kulturi, kontroli kvaliteta i dobro isplaniranoj koordinaciji organizacije.

[1] Kotter, J, W, *Leading Change*, Published by arrangement with Harvard Business School Press, 1996.

Na konkretnom primeru hotela „Palisad“, čiji je osnovni cilj i misija da postane lider u kontinentalnom turizmu Srbije, pa i šire, prikazaće se proces upravljanja ljudskim resursima.

1.3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja se sastoji u tome da se na naučnom temelju indetifikuju i proprate promenjive u procesu upravljanja ljudskim resursima. Definisanje aktivnosti procesa rada i njihove nosioce prilikom pribavljanja ljudskih resursa, uvođenja zaposlenih u posao, stručnog osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih, sve do trenutka prestanka radnog odnosa.

Cilj je doći do faza procesa i do tačnih i temeljnih instrukcija za obavljanje svake od njih. Stavova na kojima će se bazirati strategija razvoja kvaliteta zaposlenih.

Prema tome, treba promisliti, istražiti i prosuditi sve bitne činjenice, stanja i kretanja relevantna da se, saglasno sa potrebama, ustanovi i iskontroliše proces upravljanja kadrovima u hotelu „Palisad“. Kao rezultat istaći standarde, aktivnosti u postupak u upravljanju ljudskim resursima, kao deo kontrole kvaliteta hotelskog poslovanja u „Palisadu“

1.4. Struktura rada i osnovni pojmovi

U prvom delu rad je metodološki obradjen. U drugom delu definisana je tema upravljanja ljudskim resursima, kao i hronologija razvoja i koncepta „kadrovske“ službe. Zatim su temeljno indetifikovane aktivnosti koje predstavljaju osnov upravljanja kadrovima u organizacijama. U trećem delu je pored definisanja aktivnosti u ULJR-u, takodje izvršena praktični osvrt na primeru istih u hotelu „Palisad“.

U četvrtom delu je dokumentovan ceo postupak, koji unifikuje prethodne aktivnosti. Dodate su takodje i finese u ULJR-a i hotelu „Palisad“ standardima koji daju poseban stil ovom preduzeću, a sve to opet standardizovano po ISO 9001:2008, koji definiše nivo kvaliteta u hotelu, pa prema tome i u postupku upravljanja ljudskim resursima. Na samom kraju slede zaključna razmatranja i spisak literature.

Upravljanje ljudskim resursima je determinanta savremene hotelijerske i svake druge organizacije i proces koji stvara sve njene ključne performanse. Zaposleni su na prvom,

a gosti na drugom mestu – tako glasi modifikovani stav koji se sreće u savremenoj literaturi i koji signalizira da ustvari od ljudskih resursa zavise sve osobine usluga koje će biti pružene gostima i dovesti ih do njihove satisfakcije i do željenih poslovnih rezultata preduzeća.[2]

Teambuilding podrazumeva širok spektar aktivnosti u cilju povećanja performansi kolektiva. Podrazumeva različite prakse gradjenja veza medju zaposlenima. Clj je bolje upoznavanje i izgradnja tima u organizaciji.

1.5. Polazne hipoteze

Savremeni medjunarodni turistički tokovi uslovljavaju nove koncepte rada zaposlenih. Veštine (know-how) i tehnologije po kojima preduzeća fukcionišu kod nas su, činjenica je, zastarele. Aktivni pristup u upravljanju ljudskim resursima potreban je u otklanjanju tih nedostataka. Ovde se zbog toga ispituje sledeće:

1. Da li je i u kolikoj meri ULJR potrebno savremenom hotelskom preduzeću?
2. Da li su redosled i koncepcija aktivnosti (funkcija) upravljanja u hotelu praktični - logični sled obavljanja poslova i zadataka koji se obavljaju radi ispunjenja zadatka?
3. Da li su standardi u ULJR u hotelu „Palisad“ dobro koncipirani u smislu nagradjivanja - motivacije?
4. Da li je postupak ULJR hotela „Palisad“, uradjen tako da se dobija na kvalitetu radne snage i na pravilnom procesuiranju profesionalne karijere?

1.6. Metode istraživanja

Složenost zadatka i predmeta istraživanja, zahteva višedisciplinarni i futurološki pristup problematici. Analizira hronologija dosadašnjih i savremenih praksi upravljanja. Da bi se došlo do naučne misli, stavova i smernica za buduće koncepte korišćene su sledeće metode:

-metod planskog posmatranja dosadašnjih praksi i stanja u hotelu „Palisad“. Rad je plod sopstvenog planskog posmatranja i monitoringa procesa upravljanja.

[2] Vlahović, S, Značaj kadrovske strukture za razvoj hotelijerske industrije Crne Gore, prilog u zborniku Hotelska kuća 2008, HORES, Zlatibor 2008, str40 – 41.

-komparativna analiza, izvršeno je poređenje upravljana kadrovima u starim sistemima u hotelu, zatim teorijske koncepcije i hronologije razvoja upravljanja, kao osvrti na procese upravljanja u savrmenom menadžmentu u Svetu.

-kvalitativna i kvantitativna analiza postojeće literature,

-verifikacija hipoteze. Osnovni oblik logičkog mišljenja u kome se ostvaruje proces dokazivanja je *zaključivanje* u svakodnevnom i u naučnom saznanju. Proces dokazivanja je vrhunski proces u koji su uključene sve osnovne analitičke i sintetičke metode istraživanja i mišljenja. Zbog toga se u logici dokazivanje i opovrgavanje smatra najsloženijom i najopštijom osnovnom metodom.[3]

[3] Miljević. M, Skripta iz Metodologije naučnog rada, Filozofski fakultet, Sarajevo, 2007, str.311.

2. RAZVOJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima u svojoj suštini je, uvek bili vezano za društveno-političke odnose u proizvodnji[4]. Najpre je čovek zauzimao drugorazrednu ulogu u proizvodnji. Odmah iza mašine. Kroz vekove se taj odnos menjao. Razvojem obrazovanja, nauke, tehnologije i proizvodnih snaga javljaja se potreba za specijalnim veštinama ili znanjima. Važnost zaposlenih, podela radnih mesta i profila zaposlenog za to radno mesto sve više raste. Od misli da je čovek deo mašine do toga da je čovek najvažniji resurs organizacije.

U XIX i XX veku bitno se menja privredna struktura društva. Razvija se sekundarni, a posebno tercijarni sektor. Preduzeća se sve više razvijaju i okreću prema potrebama potrošača. Naročito u XX veku se produbljuju podele rada, a proizvodne snage na veći broj grana, grupacija i proizvoda.

Orjentacija preduzeća postaje „proizvesti“ što boljeg radnika. Školske institucije se sve više razvijaju i dele, prateći tehnološki napredak. Znanje dobija sve više na vrednosti. Preduzetnička ekonomija postavlja sve veće kriterijume u poslovnoj orjentaciji i personalnoj organizaciji preduzeća pa se uspostavljaju svi uslovi za nastanak i razvoj kadrovskog menadžmenta u privrednim društvima.

Osnovna karakteristika nove ekonomije je pomak od opipljivih do neopipljivih inputa u prizvodnji. Prizvodnja se sve više zasniva na znanju. Znanje postaje izvor i generator dugoročnog ekonomskog rasta.

Prema autorima tridesete godine XX veka uzimaju se za period kada menadžment ljudskih resursa prerasta iz discipline u prepoznatljivu naučnu disciplinu.

2.1. Karakteristični periodi i faze u razvoju teorijske misli U.LJ.R.

Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima (ULJR), ne samo da predstavlja prepoznatljivu naučnu disciplinu, već i važnu poslovnu i upravljačku funkciju u organizaciji. Međutim, kao disciplina razvijala se pod uticajem:

[4] Klein, D. A, The Strategic Mamagement of Intellectual capital, Butterworth-Heunemann, Boston, 1998.

-Kolektivnog pregovaranja, koja se formirala kao posledica sindikalnog organizovanja radnika, pa prema tome i radnog zakonodavstva;

-Naučnog upravljanja, koja stavlja akcenat na produktivnost, odnosno nagrađivanje (koeficijent) prema radnom učinku;

- Industrijske psiholgije, koja postavlja na značaj analizu posla – sposobnosti za određeno radno mesto, kao i testiranje pojedinaca za to mesto;

- Teorija međuljudskih odnosa koja pomera fokus na socijalni aspekat organizacije, i važnost uloge grupa u organizaciji.

- Bihejviorističke nauke, koje potenciraju značaj individualnih karakteristika, stavova, potreba i motivacije zaposlenih.

Pod ovakvim zakonskim, ekonomskim, socijalnim, tehnološkim, sociološkim, organizacionim i naučnim okruženjem razvijala se teorijska dimenzija u ULJR-a. Mogu se izdvojiti četiri karakteristične faze koje se odnose na razvoj ULJR-a u SAD, koja se smatra kolevkom ove discipline.[5]

I faza obuhvata period od nastanka (posle I sv. rata) do 60-ih godina XX veka. Uglavnom se operativa svodila na kadrovsko evidentiranje. Radnicima se formiraju i čuvaju dosijei, a za to je bila zadužena posebna organizaciona jedinica personalnog menadžmenta. Već u ovoj fazi su definisane neke od osnovnih funkcija upravljanja, kao što su intervju, testiranje i izbor kandidata, prikupljanje ličnih podataka, organizovanja druženja (motivacija), i informisanje zaposlenih o važnim dešavanjima u preduzeću.

Sa teorijskog aspekta ovaj period je još pod uticajem proizvodne ekonomije, gde je na prvom mestu mašina a ne čovek i nj. znanje. Međutim, mogu se indetifikovati pioniri naprednijih mišljenja i shvatanja Ekonomije znanja, poput *T.J. Watsona*, osnivača IBM-a, koji na prvo mesto pozicionira ljude i njihovo znanje a zatim sredstva za proizvodnju.

Uloga čoveka u procesu proizvodnje je sve veća pa se ULJR teorijski i konceptualno menja. Sredinom XX veka prihvata se izraz ljudski kapital, koji podrazumeva ulaganje u sposobnosti čoveka da svojim obrazovanjem, stručnošću, talentom i veštinom deluje i doprinosi ukupnoj reprodukciji društva-organizacije.

[5] Bogićević-Milikić, B, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008, str.6-7.

T.W. Shultz deli celokupni kapital na ljudski i ostali. Oba su izvor nove vrednosti, s tim što se ljudski stvara ulaganjem u čoveka i njegovim zalaganjem u sticanje znanja, usavršavanjem, zdrastvenom zaštitom i informisanošću.[6]

II faza započinje 1964. godine usvajanjem zakona o građanskim pravima u SAD. Tim zakonom država preduzima veću odgovornost u oblasti zaposlenosti. Doneti su zakoni o penzisko-invalidskom osiguranju, zakon protiv diskriminacije.U tom periodu povećava se značaj funkcije ULJR, jer je svaka oblast zaposlenosti bila regulisana zakonskim aktima. Pojavljuju se nov poslovi u menadžmentu ljudskih resursa poput specijaliste za nagrađivanje, specijaliste za obuku i razvoj, zatim za radne odnose itd.

Smatra se da je svojim delom „Human Capital"iz 1964. Gary Becker, postavio teorijske i empirijske temelje ovoj disciplini. U ovoj knjizi autor teoriju ljudskog kapitala definiše kao aktivnosti koje povećavaju poslovne mogućnosti razvijajući najvredniji resurs: ljude.[7]

Ova faza je karakteristična, i možda prelomna tačka u shvatanju važnosti ljudskog potencijala u privređivanju. Nedvosmisleno se uviđalo da budućnost privređivanja stoji u rukama ljudi i da će znanje biti nosioc razvoja.

III faza ili treći karakterističan period u razvoju ULJR-a pokriva period 1970-ih i 1980-ih. Akcenat je na kontrolu troškova i kontinuiranoj obuci. Ističe se dosta aktivan pristup svakom zaposlenom, njegovom individualnom razvoju, karijeri.

Poslovi se i dalje diversifikuju, profilišu i detaljnije se analiziraju radna mesta. Određene korporcije poput hotelskih, standardizuju svoju uslugu, obrazuju i obučavaju kadrove po tačno određenim programima. Povećavaju se uslovi za rad i stvara timski duh i lojalnost kod radnika. Redovna evaluacija radnog učinka i nagrađivanja.

T.A Stewart definiše intelektualni kapital kao „sumu svega što svi ljudi u nekom preduzeću znaju, da bi, pomoću tog znanja ostvarili konkurentsku prednost na tržištu".[8] Reklo

---

[6] Shultz, T, W, Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research, Free Press, New York 1971, str. 27.
[7] Vujić, V, Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2008, str.47.
[8] Stewart, T, Intellectusal Capital The New Wealth of Organization, Doubleday, New York, str.22.

bi se da je najvažnije u ovom periodu je to da su organizacije i privreda uvideli da praktično sami moraju da obuče i profilišu zaposlenog. Pa se kultura preduzeća reflektuje od svakog radnika ponaosob do celokupnog kolektiva – organizacije. Od kvaliteta zaposlenog zavisi kvalitet organizacije.

IV faza obuhvata period od početka 90-ih na ovamo. Karakteriše je fokus na stvaranje konkurentske prednosti preko zaposlenih. Menadžeri ljudskih resursa u organizacionom smislu učestvuju na svim nivoima upravljanja. Kontrola troškova i upravljanja na strateškom, srednjem i operativnom nivou.

Konkurentnost, dakle, kvalitet na tržištu opstaje na uštrb kvantiteta. Proces ocenjivanja radnika dobija na sve većem značaju. U fokusu interesovanja su kreativnost i inovativnost zaposlenog. njegova promocija i karijera. Ulaže se u pojedinca i njegove veštine-intelekt. Stvaraju se lideri, preduzetnici i postiže se izvrsnost u razvoju zaposlenog a samim tim i izvrsnost preduzeća - organizacije.

Može se i u kadrovskoj praksi hotela „Palisad“, takođe, uvideti ovakva hronologija razvoja službe. Najpre je sama funkcionisala u senci pravne službe ili opšte službe, gde se uglavnom svodila na zakonsku proceduru i ugovore. Kasnije, sve više prerasta u malu ali savremenu službu koja ima dosta aktivan pristup u strategiji preduzeća na svim nivoima.

2.2. Hronologija koncepta U.LJ.R.

Kako se organizacija i podela rada razvijala tako se i nametala i specijalizacija mnogih menadžerskih funkcija. Paralelno sa zauzimanjem sve veće važnosti čoveka u privredjivanju javlja se i potreba za uspostavljanjem službi i menadžera koji bi se samo orijentisali na zaposlene i njihovim znanjem i veštinama – kapitalom.

Upravljanje ljudskim kapitalom predstavlja onaj pravac teorijskog razmišljanja i ponašanja kojim se, uporedo sa materijalnim kapitalom (koji je merljiv i razumljiv), nastoji osmisliti intelektualni, kulturni i tržišni kapital, kao značajni deo ostvarivanja kvaliteta proizvoda i poslovne uspešnosti.

Koncepcja ULJR-a deli sudbinu spoljnih (socijalnih, zakonskih...) i unutrašnjih (organizacionih) uticaja, i evoluira od operativnog do peduzetničkog. Praktično se poklapa sa teorijskim mislima i aktivnostima.

Hronologija koncepta U.LJ.R.

Vremensko razdoblje	**Fokus-važnost za menadžment**	**Percepcija poslodavca o tome šta je zaposlenima potrebno**	**Aktivnosti (oblasti interesovanja) HR menadžera**
Do 1900.	Tehnologija proizvodnje	Potrebe zaposlenih nisu važne	Disciplina na radu
1900-19010.	Uslovi rada	Bezbedni radni uslovi	-program sigurnosti -opismenjivanje i osposobljavanje
1910-1920.	Efikasnost na radu	Visoke plate za visoku produktivnost	Kontrola radnog učinka
1920-1930.	Individualne razlike	Ispitivanje razlika između zaposlenih	Psihološki testovi, intervju i savetovališteza zaposlene
1930-1940.	Sindikalno organizovanje	Analiza grupnih performansi u odnosu na produktivnost	-poslovna komunikacija -grupni rad
1940-1950.	Ekonomska sigurnost	Zaposleni traže ekonomsku sigurnost	-PIO i zdravstveno osiguranje
1950-1960.	Međuljudski odnosi	-zaposleni su partneri menadžeru	Programi obuke rukovodilaca
1960-1970.	-učestvovanje u odlučivanju -Radni zakoni	-uključenost uproces odlučivanja -jednakost zaposlenih	-Participativni menadžment -afirmacija zaposlenih
1970-1980.	Izazovni poslovi i radni zadaci	Poslovi odgovaraju individualnim sposobnostima	Obogaćenje poslova, timski rad, promocija zaposlenog
1980-1990.	Otpuštanje radnika	Zaposleni pružaju otpor tehnološkim promenama	Menadžment totalnog kvaliteta, prekvalifikacija zap.
1990 i dalje	Ljudski kapital	Siguran i dobro plaćen posao za zaposlene	Strateški planiran razvoj, divrsifikacija JLR-a, obuka, socijalizacija....

Izvor: Vujić, V, Manadžment ljudskog Kapitala, str. 53.

Savremeni koncept upravljanja podrazumeva aktivan pristup. To znači praćenja tržišta rada, ekonomskih, i zakonskih povoljnosti i izlazak menadžera iz kancelarije i rad sa zaposlenima na terenu. To podrazumeva da se od poslova koji je pretrpan aktima prelazi na terenski, praktični, ali planiran rad i direktno praćenje odvijanja planiranog.

Svakom zaposlenom se posvećuje pažnja kroz svakodnevne aktivnosti menadžera ljudskih resursa. Time se postižu rezultati i dostiže kvalitet svakog pojedinca, vrši ocena njegovog napretka i stimuliše proces individualnog razvoja.

Sve se posmatra kroz prizmu razvoja preduzeća, ciljeva, misije, strateških odluka, pravaca razvoja, a prema tome se i koncipira strategija u upravljanju i aktivnosti kojima se dolazi do željenog cilja – ljudskog kapitala. **Ljudski kapital** čini imovinu preduzeća i obuhvata znanje, iskustvo, sposobnost i kreativnost svakog zaposlenog i uslov je opstanka svake organizacije.[9]



Izvor: http://aict.co.ug/images/humanresource.jpg

[9] Vlahović, S, Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu, prilog u zborniku Hotelsko poslovanje – Mimistarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije i Univerzitet Singidunum – Fakultet za za turistički i hotelijerski menadžment, beograd, 2007, str 87 – 88.

3. AKTIVNOSTI U ULJR-a U HOTELU „PALISAD“, ZLATIBOR

Kako je rečeno ULJR je proces. Proces, sam po sebi je skup uzajamno povezanih aktivnosti koji čine celinu. Često završetak jedne aktivnosti (njen *Output*), znači ulaz u drugu aktivnost. Svaka aktivnost definisana je određenim ulazima ili izlazima ali i postupcima – utvrđenim načinima rada, logični sled obavljanja poslova i zadataka koji se obavljaju radi ispunjenja zadatka. To je utvrđeni način sprovođenja neke radnje ili procesa – postupak ili standard.

ULJR se bazira na nekoliko najvažnijih aktivnosti, a to su:

- Analiza radnih mesta
- Planiranje ljudskih resursa
- Proces zapošljavanja – pribavljanje kadrova, selekcija i ugovor o radu
- Obuka
- Teambuilding-motivacija
- Evaluacija zaposlenih
- Razvoj karijere i unapređivanje
- Otpuštanje
- Kultura korporacije - komunikacija

3.1. Analiza radnih mesta

Jedna organizacija ne predstavlja tek puki skup ljudi, čak i ako imaju zajedničku svrhu, već jednu definisanu skupinu koja funkcioniše po nekim pravilima. Pod “pravilima” podrazumevamo sve strukture, sisteme i procedure koji upravljaju načinom na koji ljudi unutar organizacije vrše međusobnu interakciju – ko šta radi, kada i kako. Ta pravila, između ostalog, determinišu:

Zadatke, odgovornosti i uloge svakoga člana. Specijalizacija predstavlja ključ efikasne i produktivne aktivnosti koje su uglavnom plod ljudskih rutina, običaja i tradicije. U organizaciji pomenute zadatake, odgovornosti i uloge planiraju članovi, a rezultat je formalan opis radnog mesta.

Analize podrazumevaju prikupljanje svih podataka o postojećim radnim mestima, o aktivnostima koje se obavljaju u okviru radnih mesta i veštinama koje su neophodne radi njihovog izvršavanja.

Opis posla definiše se kao skup radnih zadataka i obaveza konkretnog posla (radnog mesta), dalje njime se podupire evaluacija radnog mesta, regrutovanje, obuka i standard radnog učinka i odgovornosti. Takođe se definišu oblici autoriteta (nadređeni-potčinjeni), atribute - poželjne atribute koji se odnose na obrazovanje/kvalifikacije, veštine/sposobnosti, iskustvo i potrebna znanja.

Tranzicija, deficit radnih mesta, širok spektar obrazovnih institucija i ekonomska kriza, prouzrokovaki su da današnji poslodavci daleko pooštre kriterijume potrebnih znanja i veština - atribute za radno mesto. Govoreći o operativnim poslovima, o *Front-Line* radnim mestima u hotelijerstvu, potrebna znanja i veštine daleko prevazilaze one potrebna znanja i veštine koje su nekada propisane u statutima preduzeća u starim sistemima.

Generalno, opisi poslova i personalne specifikacije su ostale iste ali sama po sebi konkurentnost i savremeno tržište uslovljava potrebu za dodatnim znanjem, obukama i razvojem, ali i ponudom na tržištu kadrova.

Analizom posla utvrđuju se dužnosti koje se obavljaju na jednom radnom mestu i osobine kojetrebaju da poseduju ljudi koje treba zaposliti na tim poslovima.[10] Menadžeri ljudskih resursa koriste razgovor, upitnike, posmatranje, vođenje dnevnika, zatim, intervjue iskusnih zaposlenih kao najrasprostranije tehnike za sprovođenje analize posla. Na osnovu toga dolazi se do naziva posla (opis posla), odgovornosti i dužnosti zaposlenog, definiše se odnos sa drugim zaposlenim, nadležnosti, standardi vezani za radno mesto, radni uslovi i fizičko okruženje.

U osnovi najvažniji segmenti analize radnog mesta su:

1. Sastavljanje opisa posla. Opis posla je pismena izjava koja se odnosi na to šta zaposleni radi, kako i pod kojm uslovima se posao obavlja. Npr: odabrani kandidat radiće kao član mendžment tima, učestvovaće u stvaranju, implemetiranju i razvijanju HR strategije, u skladu sa zakonom o zaposlenju i najboljoj praksi ove oblasti. Odgovornost za rad Službe ljudskih resursa za stručno obučavanje uz fokus na zadržavanje naše konkurentske prednosti na tržištu.

[10] Dessler, G, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007, str 60.

2. Pisanje specifikacije posla, podrazumeva odgovaranje na pitanje koje osobine i iskustvo su potrebni da bi se on obavljao. Koje sposobnosti treba da ima osoba koja će biti zaposlena. U tom kontekstu se analiziraju sledeći faktori:

Faktor	**Osnovno**	**Poželjno**
Kvalifikacije	Diploma ili ekvivalent	Studije iz oblasti menadžmenta (postdiplomski nivo)
Iskustvo	Poznavanje zakona o zapošljavanju Tri godine iskustva u upravljanju ljudskim resursima na najvišem nivou menadžmenta unutar okruženja orijentisanog ka uslužnim delatnostima	Iskustvo u radu sa sindikatima Poznavanje šire privredne tematike Iskustvo u treniranju i/ili nadgledanju
Liderstvo	Sposobnost za pokretanje promena i uvođenje nove HR prakse u skladu sa strategijskim ciljevima organizacije	
Komunikativnost	Efektivna veština komuniciranja, usmenog i pismenog Analitička sposobnost i pružanje informacija odboru potrebnih za donošenje bitnih odluka	Poznavanje evropskog jezika
Interpersonalne veštine	Sposobnost komuniciranja sa zaposlenima na svim hijerarhijskim nivoima unutar organizacije Sposobnost predstavljanja organizacije na lokalnom nivou pred eksternim telima. Sposobnost adaptiranja na organizacionu kulturu i doprinos u ostvarenju promena	
Planiranje	Sposobnost asistiranja direktorskom odboru i HR-u u izlaženju u susret sa konstantno promenljivim potrebama poslovanja. Osmišljavanje i implementacija HR rešenja sa opipljivim uticajima na rezultate poslovanja.	
Tehnologija	Poznavanje korišćenja specijalizovanog kompjuterskog programa Iskustvo u korišćenju Word-a, Ekcel-a, PowerPoint-a, IT paketa	Svesnost o postojanju alternativnih informacionih tehnologija koje mogu biti od koristi za buduće potrebe preduzeća
Posebni talenti	Samo-motivisanost Entuzijazam Fleksibilnost i informisanost Efektivno upravljanje vremenom Važeća vozačka dozvola Optimalno zdravstveno stanje	

Izvor: Dessler, G, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007, str 61.

Kao što je već pomenuto a rezultat je debalansa na tržištu rada, odnosa ponude i tražnje kadrova, u hotelijerstvu na Zlatiboru mogu se videti da postoji nedostatak menadžera prema savremenim hotelskim kriterijumima. Takodje je važno napomenuti da ovi kriterijumi variraju od hotela do hotela.

Naime, samo tržište, opstanak organizacije ili njen napredak diktiran je kvalitetom liderske strukture. Po svemu sudeći postoji nedostatak kvalitetnih menadžera u hotelijerstvu

ili njihiva cena je previsoka, pa se pribegava drugim rešenjima. Stvaranje menadžera od mladih i obrazovanih kadrova.

Prema tome, specifikacija posla za nove kandidate i mlade kandidate, koji će postati budućnost razvoja turizma, nadmašuje nihove početničke mogućnosti, ali kroz proces razvoja dobijaju se adekvatni, lojalni i profilisani kadrovi organizacije. Upravo su tu postupak i aktivnosti u ULJR-u ključni za stvaranje takvog kadra[11].

Opis posla *HR Managera*, hotela „Palisad“.

Radno mesto:	Menadžer ljudskih resursa
Podređen/na:	**Generalnom direktoru**
Nadređen/na:	Referentima za pravne i radne odnose, refe.za unutrašnju kontrolu i bezbednost, Šefu obezbedjenja
Glavno zaduženje:	Da obezbedi visok nivo kvaliteta i motivacije za sve zaposlene u hotelu Palisad i restoranima.
Specifični zadaci:	• **Regrutovanje osoblja** :(npr.: Broj zaposlenih //definisanje profila poslova-tvrde I meke veštine//Pronalaženje osoblja// pismeni zahtevi osoblja/ ispitivanje intervjui//Uvođenje-početni period za novo osoblje//prvi radni dan.…) • **Motivisanje osoblja :**(npr.: Program najljubaznijeg radnika meseca; izleti zaposlenih-božićne i novogodišnje čestitke itd..//…) • **Razvijanje osoblja:** (Postavljanje cilja za zaposlene// procena//program obuke//…) • **Žalbena i disciplinska procedura:** (prvo verbalno upozorenje- prvo pismeno upozorenje, drugo pismeno upozorenje uz pretnju otkazom…) • **Odlazak osoblja**: (Odlazni intervju// vraćanje radne opreme-ključeva, mobilnih telefona Itd...) • **Administrativne obaveze:** (npr.: Kontrola osoblja//kontrola bolovanja-odsustva//Kontrola broja zaposlenih (Tekuća godina: Budžet: • U radu i disciplini dužan je da se pridržava propisa, opštih akata, uputstava i standarda Hotela. • Obavlja i druge poslove po nalogu direktora.

Ivor: Akt: Sistematizacija radnih mesta u hotelu „Palisad“, Zlatibor

Analiza posla i kriterijumi sposobnosti, znanja i veština potrebni za obavljanje odredjenog posla se menjaju i ubuduće će biti vezani za sadržaj posla u budućem okruženju, sa stategijskim ciljevima organizacije, zahtevima potrošača i dr.

[11] Schuller, R, *Managing Human Resources*, West Publising Co, St. Paul, 1992, str. 15.

3.2. Planiranje

Strategijsko planiranje predstavlja proces dugoročnog definisanja ciljeva organizacije i izbora odgovarajućih akcija za postizanje odabranih ciljeva. Definisana filozofija preduzeća, misija i ciljevi prethode jednom racionalnom poziciranju preduzeća. Njegova razvojna strategija, opet, mora uključiti i pravovremenu izradu plana i programa ljudskih resursa.

Prema tome, kadrovsko planiranje u hotelskom preduzeću je jedan veoma ozbiljan proces, koji je prema dosadašnjim iskustvima veoma sklon modifikovanju. Dimenzije mutacija od polazne osnove mogu biti vremenske, brojčane i kvalitativne. Svako radno mesto ili organizaciona jedinica posmatrano u realnom vremenu menja svoj oblik, kvalitet i broj.

Planiranje ljudskih resursa je proces u kojem se na osnovu anticipiranih promena u internom i eksternom okruženju predviđaju potrebe za ljudskim resursima u definisanom vremenskom periodu.[12]

Dugogodišnja praksa upravljanja kadrovima u hotelu „Palisad“, a naročito poslednjih godina planiranje radne snage, posmatra kroz tri vremenske dimenzije:

1. dugoročnu, višegodišnju periodu koja generališe akcije, a u skladu je sa ciljevima preduzeća. Podrazumeva podmlađivanje i integraciju obrazovanog kadra koji bi bio spreman za buduće izazove. U tom segmentu se kroz internu i eksternu obuku kandidata pronalazi šansa za buduće *Top Manager* – e, lidere.

2. srednjeročnu, jednogodišnje planiranje koje podrazumeva i ima u obzir fluktaciju kadrova i konkretne akcije edukacije. Uzimaju se u obzir predstojeća penzionisanja i integracija nezaposlenih preko programa Nacionalne službe za zapošljavanje.

3. kratkoročne, sezonske, mesečne i nedaljne, prelazak radnika iz jedne u drugu radnu jedinicu prema obimu poslova poslovnih jedinica. Akcije su *Ad Hoc* karaktera.

[12] Bogićević-Milikić, B, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008, str.77.

Na osnovu toga, za bilo koje planiranje moraju se uzeti u obzir sledeće analize:

1. Analiza eksternog okruženja. Podrazumeva prikupljanje podataka o privrednoj delatnosti preduzeća, zatim, mesta samog preduzeća i njegovo pozicioniranje na tržištu. Stanje na tržištu rada i zakonska regulativa okruženja u kojoj posluje.

2. Analiza internog okruženja. Sama po sebi je kontrolisanija i tačnija baza podataka jer jer podrazumeva analizu dostupnih podataka sadašnjih i budućih akcionih planova koje su predviđene a u skladu su sa planovima razvitka preduzeća.

3. Predviđanje ponude i tražnje je sledeća faza planiranja.. U ovom konekstu uzima se u obzir biznis plan hotela i koheretno predviđaju potrebe i stvara se baza podataka ljudskog potencijala koja je potrebna.

4. Usklađivanje ponude i tražne ljudskih resursa podrazumeva predviđanje balansa odnosa planiranog sa realnim stanjem. Planiranje, pokazalo se u praksi, lakše je nivelisati sa aspekta agregatnog planiranja, tj.planiranja na nivou jedne službe. Uzima se u obzir jedna familija poslova tj. jedna služba (npr. kuhinja sa aspekta troškova i dobiti optimalno posluje sa 30 zaposlenih u smenskom radu...).

5. Praćenje i korigovanje plana. Vezano za prethodni primer korekcija može biti u pojedinačnim slučajevima odstupanja od ovog broja. Menadžer ljudskih resursa prati stanje i odstupanja od ovog broja. Kratkoročno i srednjeročno planira akcione planove fluktuacije i kvantitativne promene u ovoj organizacionoj jedinici.

Planiranje podrazumeva uzimanje u obzir i jake dinamike promena u okruženju (ekonomske, zakonske ili dr) pa prema tome i odgovore na te promene[13]. Proces poslovanja se mora odvijati neometano. Prema tome, prate se pažljivo promene u internom i eksternom okruženju i vrši se korekcija planiranih projekcija. Balansiranje broja zaposlenih se vrši kratkoročnim i dugoročnim planovima, dok kvalitet podrazumeva dugoročnu periodu, obuku i doživotno učenje.

[13] Klein, D. A, The Strategic Mamagement of Intellectual capital, Butterworth-Heunemann, Boston, 1998,str 24.

3.3. Proces zapošljavanja – pribavljanje kadrova, selekcija i ugovor o radu

Stategije poslodavaca pri zapošljavanju odgovarajućeg personala često su izvedene iz širih poslovnih strategija i okolnosti u kojima se nalazi hotelska industrija, koje mogu obuhvatiti: ekonomsku i zakonsku klimu, konkurenciju, stanje na tržištu rada, državne beneficije itd. Možda se čini očigednim, ali menadžeri moraju da zapamte da, najpre i iznad svega, organizaciju sačinjavaju ljudi. Toliko mnogo se može naglašavati značaj sistema i struktura, a da se previdi ova jednostavna činjenica. Organizaciju čine ljudi, a menadžeri tek samo ostvaruju ciljeve uz pomoć drugih ljudi.

Prema tome, implementacija ULJR, sasvim očigledno, je na svim nivoima upravljanja. Što se više poznaje sistem poslovanja to je i veća potreba za kadrom koji poseduje znanje. Posebno u turizmu gde su potrebni adekvatno kvalifikovani kandidati sa dobrim komunikativnim veštinama.

Generalno, iako zauzima važnu ulogu u preduzeću čije je uticaj na svim upravljačkim nivoima organizacije, menadžment ljudskih resursa je sa ekonomskog aspekta potpuno neprofitabilan sektor. Uzimajući u obzir kontrolu troškova, potpuno je za očekivati da se svako planiranje i potreba za kadrom pogleda kroz prizmu smanjenja troškova implementacije novozaposlenih. Prema tome, angažovanje novih zaposlenih u „Palisadu“, je u okvirima državnih beneficija. Trenutno se realizuje program „Prva šansa“[14]

Pribavljanje ljudskih potencijala je postupak pridobijanja kvalitetnih kadrova u preduzeću. O njemu zavisi funkcionisanje organizacije i njen razvitak, budući da su upravo kadrovi nosioci svih aktivnosti koje se u njemu odvijaju.[15]

Pribavljanje je proces koji polazi od planiranja ljudskih kadrova. Proces započinje tako što menadžeri dostavljaju službi za ljudske resurse informaciju kojom obaveštavaju o slobodnim radnim mestima. Prema postupku ULJR, o kom će biti reč u IV poglavlju ovoga rada, u osnovi se zna i predviđeno je planiranjem konkretno slobodno radno mesto. Da bi došlo do radnog angažovanja kandidata mora postojati pismeno ili usmeno odobrenje od generalnog direktora.

[14] www.nsz.gov.rs/konkursi
[15] Vujić, V, Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2008, str.153.

Pribavljanje kandidata za određene poslove ili zadatke, za čije obavljanje je utvrđena potreba može da se koristi dva izvora: interni i eksterni.

Interno regrutovanje može biti brže i jeftiije – kandidati su pregrupisani iz već postojećih kadrova i dobro su upoznati sa organizacionom kulturom Uz dodatnu obuku se relativno brzo i povoljno rešava problem, a ponuđene mogućnosti za napredovanje u karijeri mogu pozitivno uticati na njihovu motivaciju. Međutim, postoje nekoliko problema. Dovodi se u pitanje kvalitet odabira kadra, što se pokazuje kroz vreme. Zatim, ovo može demotivisati zaposlene koji nisu dobili unapređenje, ali i ograničiti upliv novih kadrova.

Iako **eksterno regrutovanje** može biti skup proces ali ono ipak privlači širi obim potencijalnih kandidata, i to preko: oglasa, centara za zapošljavanje, agencija za zapošljavanje, obrazovnih ustanova, individualnog prijavljivanja kandidata itd. Prijavljivanje kandidata elektronskim putem poslodavcima omogućava oglašavanje uz minimum troškova, ali ovakav vid eksternog regrutovanja može privući i velik broj neodgovarajućih kandidata, pa je stoga potrebno uvesti instrumente efektivne filtracije, a to podrazumeva i veće troškove[16].

Kao deo Postupka ULJR, hotel „Palisad“, poseduje sledeće izvore kandidata:

- postojeću **internu bazu** kandidata (u kojoj se nalaze radnici koji su vršili iste poslove na određeno vreme, kandidati koji poseduju preporuke-menadžera, poslovnih partnera, ili koji su u hotelu uspešno prošli obuku i radnu praksu, kao i kandidati koji su već dolazili na intervjue i testiranja za posao), i

	UNUTRAŠNJI IZVORI	SPOLJNI IZVORI
PREDNOSTI	-manji troškovi izbora kandidata, -omogućen je razvoj zaposlenog, -kandidat poznaje procese rada, -brži i sigurniji odabir kadra, -poznavanje kandidata, -jača motivacija, -lakše uvođenje u posao.	-nova znanja i podsticaji za preduzeća, -implementiranje noih načina rada, -veća mogućnost odabira kadrova, -izbegavanje unutrašnjih sukoba, -brže promene, -širi se krug poslovnih partnera, -unose se nove ideje.
NEDOSTACI	-gušenje inovacija, -moguća napetost i sukobi, -manja mogućnost odabira, -usporavanje promena, -demotivacija bliskih kolega.	-duže vreme prilagođavanja kandidata, -veći rizik i skuplji odabir kadrova, -blokiranje promocije kadrova, -obostrana očekivanja su upitna, -izazivanje nezadovoljstva.

Izvor: Bahtijarević, F, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str.294.

[16] Dessler, G, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007, str. 114.

- **eksterne baze** podataka o potencijalnim kandidatima (najčešće iz Nacionalne službe za zapošljavanje - iskustvo i propisane beneficije), baza obrazovnih strukovnih ustanova, ili raspisivanjem konkursa, agencija - *Head Hunters*, internet stranica - portali o zaposlenjima itd.

Imajući u vidu ove prednosti i mane, svaka organizacija , pa i hotel „Palisad“ će se odlučiti za ono rešenje koje će se u tom trenutku proceniti kao najpovoljnija i najkreativnija.

„Inventivne osobe mogu prepoznati mogućnosti koje drugi nisu videli.“
Philip Kotler

U praksi se danas uglavnom koriste uobičajene metode i tehnike pribavljanja kandidata. Bilo da je u pitanju interno ili eksterno regrutovanje, za svakog kandidata je potreban osnovni dosje.

Dosje kandidata, životopis, *Curriculum Vitae* ili CV, je osnovni dokument o svakom kandidatu. Sa uredno popunjenim podacima (lični podaci, obrazovanje, radno iskustvo, društvene aktivnosti, reference itd.), kandidat prolazi, najpre, inicijalan odabir. Taj prvi krug izbora kandidata je ustvari najširа filtracija kandidata. Sledeći korak u procesu odabira kandidata je okupljanje potencijalnih kandidata i intervju.

Intervju je najčešća metoda **selekcije** kandidata. Kako je ugostiteljstvo specifično po tome da su važne komunikacione veštine, intervju je pravi način da se kandidat predstavi komisiji. Komisija koja vodi intervju je ujedno i ona koja vrši konačnu selekciju kandidata. U hotelu „Palisad“ komisiju sačinjava menadžer ljudskih resursa, direktor sektora i šef službe u kojoj je upražnjeno radno mesto.

Intervju se vodi individualno, i polustruktuiranog je tipa. Odnosno, pitanja se pripremaju unapred i obuhataju potrebna znanja vezana za konkretno radno mesto. Kandidatima se postavljaju ista pitanja, s'tim što postoje mogućnosti odstupanja u redosledu i proširivanje pitanja koja su nametnuta tokom intervjua.

Menadžer ljudskih resursa vodi intervju po nekoj struktuiranoj šemi (unapred pripremljenim pitanjima) ali nikako ne sprečava kandidata da doda ili kaže nešto više o sebi a vezano za ponuđeni posao. Lista pitanja koja se postavljaju su tako postavljena da se dođe do

informacija o osobinama kandidata (određenima ponašanjima) u odnosu na kriterijume za to radno mesto. Dakle, kandidat uvek nešto može da doda, objasni svoje mogućnosti, talente i iskustva.

Nakon intervjuisanja, komisija donosi konačnu odluku o selekciji kandidata. Na osnovu referenci, znanja i veština koje poseduje i na osnovu oučenih ponašanja - takta, pojave - utisaka, osobina, pokazanog entuzijazma i komunikativnih mogućnosti za vreme intervjua donosi se konačna odluka.



Izvor: http://www.toonpool.com/user/3622/files/human_resources_drawing_426515.jpg

Svakom kandidatu su predočene karakteristike radnog mesta, zadaci, potrebna znanja i veštine. Nakon intrvjua sumiraju se utisci i donosi se odluka o izboru kandidata. U hotelu „Palisad“, nakon jednog dana i interne diskusije komisije donosi se konačna odluka o izboru kandidata, nakon čega se pristupa potpisivanju **ugovora o radu**.

Ugovorom o radu kao dvostranom pravnom aktu (izjavom volje poslodavca i posloprimca) utvrđuju se prava, obaveze i odgovornosti subjekata radnog odnosa. Kao veoma bitan deo aktivnosti u ULJR, ugovor o radu je regulisan zakonskim normama - zakonom o radu, kolektivnim ugovorom i internim normama – **standardima** hotela. Predstavljen je ugovor u radu u hotelu „Palisad“ zbog objedinjavajuće forme internih i eksternih normi.

Broj:

Na osnovu člana 30. stav 1. i 2. i člana 33. Zakona o radu ("Sl. glasnik RS br. 24/2005.") , člana 6,35,38 i 43 Pojedinačnog kolektivnog ugovora, generalni direktor Hotelsko turističko trgovinsko akcionarskog društva "Palisad", Zlatibor (u daljem tekstu: **Poslodavac**) i **_____** (u daljem tekstu: **Zaposleni**) _____. godine zaključuju

U G O V O R O R A D U

I Poslodavac zasniva radni odnos sa zaposlenim**:** **_____** sa prebivalištem u _____.

II Zaposleni je po zanimanju _____.

III Zaposleni će obavljati poslove **_____** u HTT AD ,,Palisad" Zlatibor.

IV Zaposleni će obavljati poslove u sedištu poslodavca.

V Zaposleni zasniva radni odnos na:
- _____ (određeno/neodređeno)

VI Zaposleni je dužan da stupi na rad _____. godine.

VII Zaposleni zasniva radni odnos sa punim radnim vremenom u trajanju od 8 časova dnevno (40 časova nedeljno).

VIII Zaposleni ima pravo na zaradu u skladu sa Zakonom o radu, Pojedinačnim kolektivnim ugovorom, ugovorom o radu i niže navedenim **Standardima-normativima HTT AD ,,Palisad" broj: _____** od _____ godine, koji su mu dati na uvid i za čije pridržavanje je preuzeo obavezu:

I.
Standard 1

Standard ljubaznosti u odnosu prema gostu hotela Palisad

OSMEHUJTE SE !

POGLEDAJTE ME !

OSLOVLJAVAJTE ME IMENOM !

RAZGOVARAJTE SA MNOM !

SASLUŠAJTE ME !

Standard 2

IZGLED TIMA- od izuzetnog značaja!!!

Higijena

Zaposleni moraju da imaju sledeće radne navike vezane za higijenu i ličnu negu:
- tuširanje
- pranje zuba
- korišćenje dezodoransa, bez jakih parfema
- ruke i nokti uvek uredni
- nokti pruženi do srednje dužine, bez jakih i istrošenih lakova za žensko osoblje
- kosa uredno ošišana i negovana, ekstremne frizure nisu dozvoljene

Ženski deo tima:

- duga kosa mora uvek biti uredna
- dekoracije za kosu se koriste samo da bi se kosa sklonila sa lica i moraju biti konzervativne

Muški deo tima:

- kosa ne sme da bude duža od ramena
- brkovi moraju biti uredno podšišani i ne smeju biti pušteni ispod gornjih usana
- brada nije dozvoljena
- zulufi ne smeju biti pušteni ispod linije vrata
- nisu dozvoljene mindjuše za muškarce

Standard 3

Uniforma

- Uniforma mora da bude čista, ispeglana bez neprijatnih mirisa, fleka, rupa
- Svi članovi tima moraju nositi uniformu zajedno sa pločicom sa imenom, kao što je određeno po standardu (npr. - dugi rukavi uvek pušteni i zakopčani, a ne savijeni)
- Broševi i drugi nakit nisu dozvoljeni na uniformama, a stvari u džepovima ne smeju se ocrtavati, olovke ne smeju da budu vidljive iz džepa
- Zaposleni se ne smeju pojavljivati na radnom mestu dok ne budu u kompletnoj uniformi
- Ostaviti dovoljno vremena za presvlačenje u uniformu pre početka smene.
- Hotelska uniforma se ne sme iznositi iz hotela i koristiti se u drugim prostorima koji nisu vlasništvo hotela.
- Uniformu po završenoj smeni uskladištiti pravilno kako bi bila spremna za novo oblačenje

- Cipele uvek moraju biti čiste, pertle zavezane (ukoliko su cipele sa pertlama)
- Radna obuća se ne sme iznositi van radnog prostora odnosno po završetku radnog vremena
- Kravata se vezuje tako da svojim donjim krajem doseže do polovine toke na kaišu

Standard 4
Ponašanje

Odnosi prema gostu
- svi zahtevi gostiju moraju biti izvršeni u najbržem mogućem roku
- gostu se obraćati prezimenom kad god je to moguće
- uspostaviti kontakt očima, gledati gosta u oči
- pozdraviti gosta odgovarajućim pozdravom
- uvek se ponuditi gostu za pomoć, pre nego što vam on zatraži
- prilikom primanja neke poruke ponoviti sve informacije pred gostom
- nikada ne davati informacije o gostima ili zaposlenima
- ne ulaziti sa gostima u nepotrebne rasprave ili duele
- gost uvek mora dobiti ispravan račun

Uvek biti nasmejan i imati dobro držanje tela !!!

Standard 5
Rešavanje žalbe gostiju

- sve žalbe moraju biti rešene profesionalno i učtivo
- nikada se ne raspravljati sa gostom
- ne prebacivati krivicu na druge kolege iz tima, prihvatiti odgovornost za rešenje problema
- predočiti žalbu gosta menadžeru kako bi on uneo u zapisnik da se ista ne bi ponavljala

Procedura
- Saslušati pažljivo
- Ustanoviti problem
- Izvinuti se zbog situacije
- Naći rešenje problema
- Ispraviti problem
- Saznati da li se gost slaže sa tim rešenjem
- Obavestiti menadžera o problemu i rešenju

Standard 6

Odgovaranje na telefonski poziv

Standardi
- uvek početi sa odgovarajućim pozdravom-uvod "Dobro jutro/dan/veče, Hotel Palisad , (ime), izvolite ?
- na poziv odgovoriti u što kraćem mogućem roku
- svaki telefonski poziv mora biti obavljen učtivo i profesionalno
- ne davati informacije o gostima ili rezervacijama ili njegovom boravku u hotelu osim ako je on predhodno dao odobrenje
- ne sme se raspravljati sa osobama koje zovu
- zabranjeno je primanje ili upućivanje ličnih poziva sa sluzbenih telefona osim ukoliko ne postoji odobrenje menadžera za to
- svi čudni i nepristojni pozivi moraju biti prijavljeni menadžeru
- svi zaposleni moraju govoriti razgovetno i razumljivo
- davati pozitivnu sliku o hotelu svima koji zovu i koristiti pravilnu gramatiku

Procedura
- uvek početi sa odgovarajucim pozdravom - uvodom
- osmeh u glasu je podjednako potreban kao i osmeh na licu prilikom razgovora sa gostom
- razgovarati tonom koji nece zvučati užurbano i mehanički
- pokazati razumevanje i iskrenost, biti uslužan
- ne koristiti žargon tokom razgovora sa gostom
- pažljivo saslušati gosta i ponoviti informacije prilikom primanja poruke

Standard 7
Ime gosta

Procedura

U situacijama koje to dozvoljavaju, individualnim i stalnim gostima, u toku primene standarda, obraćati se imenom.

Standard 8
Vip – dobrodošlica

VIP gosti
- Organizatori seminara /*direktori kompanija, potpisnici ugovora*/
- Poslovni partneri hotela i vlasnika /*organizatori seminara i potencijalni organizatori seminara/*
- Javne ličnosti

- Osobe za kontakt */sa kojima bliže sarađujemo prilikom organizovanja seminara/*
- Individualni gosti /*gosti koji najmanje 3 godine uzastopno dolaze u hotel/*

Procedura
Gost pod rednim **br. 1. i 2.**
Tanjir sa voćem, obicna voda i karta dobrodošlice, ispisana rukom i potpisana od strane menadžera
Gost pod rednim **br.3**
Tanjir sa voćem i karta dobrodošlice, ispisana rukom i potpisana od strane menadžera
Gost pod rednim **br.4**
Tanjir sa voćem, pozdravna karta od hotelskog osoblja potpisana od strane šefa recepcije
Gost pod rednim **br.5**
Pozdravna karta od hotelskog osoblja potpisana od strane šefa recepcije

Standard 9
Sprovođenje standarda VIP gost

Služba rezervacija pri prijemu rezervacije o dolasku VIP gosta (po određenoj kategorizaciji) radnim nalogom obaveštava:

- **Šefa recepcije** (priprema kartu dobrodošlice ustanoveljnu standardom)
- **Šefa domacinstva** (priprema cveće, čokoladu, sobu ustanovljenu standardom)
- **Šefa kuhinje** (priprema tanjir voća ustanovljen standardom)
- **Šefa restorana** (odnosi tanjir sa voćem u sobu VIP gosta i postavlja aranžman dobrodošlice po ustanovljenom standardu**)**

Zaradu, u smislu stava 1. ovog člana, sastoji se od zarade za obavljen rad i vreme provedeno na radu, zarade po osnovu doprinosa zaposlenog, poslovnom uspehu poslodavca, standardima i druga primanja po osnovu radnog odnosa u skladu sa zakonom, ovim ugovorom i pojedinačnim kolektivnim ugovorom.

Zarada za obavljeni rad i vreme provedeno na radu sastoji se od osnovne zarade, dela zarade za radni učinak i uvećane zarade.

Zarada zaposlenom isplaćivaće se do kraja tekućeg meseca za prethodni mesec.
Zarada zaposlenom isplaćuje se samo u gotovom novcu.

Poslodavac je dužan da zaposlenom, prilikom svake isplate zarade, dostavi obračun.

Mesečni koeficijent....._____

IX Zaposleni ima pravo na uvećanu zaradu , naknadu troškova i druga primanja u skladu sa Pojedinačnim kolektivnim ugovorom.

X Zaposleni će druga primanja (otpremninu zbog odlaska u penziju, solidarnu pomoć, jubilarnu nagradu, i dr.) da ostvari u skladu sa Zakonom o radu i Pojedinačnim kolektivnim ugovorom Društva.

XI Zaposlenom prestaje radni odnos otkazom ovog ugovora od strane poslodavca saglasno odredbama Zakona o radu i odredbama Pojedinačnog kolektivnog ugovora Društva.

XII Poslodavac može zaposlenom da otkaže ugovor o radu ako za to postoji opravdani razlog koji se odnosi na radnu sposobnost zaposlenog, njegovo ponašanje i potrebe poslodavca, i to:

1) ako zaposleni ne ostvaruje rezultate rada, odnosno nema potrebna znanja i sposobnosti za obavljanje poslova na kojima radi;

2) ako zaposleni svojom krivicom učini povredu radne obaveze saglasno odredbama pojedinačnog kolektivnog ugovora Društva.

3) ako ne poštuje radnu disciplinu, odnosno ako je njegovo ponašanje takvo da ne može da nastavi rad kod poslodavca;

4) ako zaposleni učini krivično delo na radu ili u vezi sa radom;

5) ako se zaposleni ne vrati na rad kod poslodavca u roku od 15 dana od dana isteka roka za neplaćeno odsustvo ili u mirovanje radnog odnosa u smislu Zakona o radu i pojedinačnog kolektivnog ugovora;

6) ako zaposleni zloupotrebi pravo na odsustvo zbog privremene sprečenosti za rad;

7) ako zaposleni odbije zaključenje aneksa ugovora o radu u smislu člana 171. stav 1. tačka 1.-4. Zakona o radu.

8) ako zaposleni odbije zaključenje aneksa ugovora o radu u smislu člana 33. tačka 10. Zakona o radu;

9) ako usled tehnoloških, ekonomskih ili organizacionih promena prestane potreba za obavljanje odredjenog posla ili dođe do smanjenja obima posla.

Poslodavac je dužan da pre otkaza ovog Ugovora u slučaju iz člana 179. tačka 1.-6. ovog člana zaposlenog pisanim putem upozori na postojanje razloga za otkaz ovog Ugovora.

Poslodavac ne može, u slučaju otkaza ovog Ugovora zaposlenom iz stava 1. tačka 9. ovog člana, na istim poslovima da zaposli drugo lice u roku od 6 meseci od dana prestanka radnog odnosa.

Ako pre isteka roka iz stava 3. ovog člana nastane potreba za obavljanje istih poslova, prednost zaključivanja ugovora o radu ima zaposleni kome je prestao radni odnos.

XIII Zaposleni i poslodavac prihvataju da se na sva prava , obaveze i odgovornosti koja nisu utvrdjena ovim ugovorom , primenjuju odgovarajuce odredbe Zakona i opšteg akta Društva.

XIV Svaka od ugovornih strana može otkazati ovaj ugovor , pod uslovima i u slučajevima utvrdjenim Zakonom.

XV Zaposleni izjavljuje da je upoznat sa aktom društva o bezbednosti i zdravlju na radu i da nema zdravstvenih ograničenja koja mogu uticati na nesmetano obavljanje poslova predviđenih ovim ugovorom i pravilnikom.

XVI Zaposleni izjavljuje da je upoznat sa Osnivačkim aktom , Pojedinačnim kolektivnim ugovorom , i ostalim aktima Društva.

XVII Ovaj ugovor je sačinjen u 5 primeraka , od kojih 1 primerak za zaposlenog a 4 primerka za potrebe Poslodavca.

HTT AD "P A L I S A D"
- generalni drirektor-
Broj: _____; Dana: _____ godine.

Z L A T I B O R

Z A P O S L E N I, _____

POSLODAVAC
generalni direktor
_____

Izvor: Služba ljudskih resursa, hotel „Palisad”, Zlatibor : Ugovor o radu i Opšti standardi hotela – knjiga standarda hotela „Palisad”.

3.4. Obuka

Obuka predstavlja jednu od najvažnijih funkcija ULJR. Usled globalizacije svetskog tržišta, jačanje potrebe za znanjem i inovacijama, potrebe privlačenja talentovanih kandidata raste sve veća potreba za znanjem i organizovanjem različitih programa obuke zaposlenih.

Obuka ili trening zaposlenih se može definisati kao planski napor organizacije da poboljša performanse zaposlenih na njihovom radnom mestu.. Pod obukom se podrazumevaju promene u specifičnim znanjima, sposobnostima, veštinama, stavovima ili ponašanju zaposlenih.[17]

Obuka je instrument kojim se zaposleni uče odrađenim veštinama, znanjima i ponašanjima neophodnim za obavljanje određenih poslova sa standardnim nivoom performansi. Kao i svako hotelsko preduzeće, koje u središtu pažnje ima svoje zaposlene, hotel "Palisad" upražnjava i formalne i neformalne metode obuke, kao i obuku na poslu i van njega - interna i eksterna obuka. Prilikom obuke u hotelu se koristi kombinacija različitih metoda i stilova učenja.

Menadžer ljudskih resursa hotela „Palisad" je prema standardu ULJR dužan da po dolasku kandidata u hotel tj, njegoim stupanju na rad, organizuje obuku za kandidata. Po stupanju u radni odnos svaki radnik dobija u pisanoj formi pravila ponašanja, izgleda, pravila komunikacije sa kolegama i gostima. To podrazumeva da mu u početnom periodu socijalizacije pripremi sledeće informacije i sprovede u delo sledeće aktivnosti:

1. kompletnu dokumentaciju: ugovor o radu, zdravstvenu knižicu, karticu za prevoz, indetifikacionu pločicu, uniformu (dokumente propisne zakonom, standardima i propisima hotela),

2. da se započne proces obuke. Proces obuke u hotelu „Palisad" je koncipiran da se u početnoj fazi prenesu određena, opšta znanja o hotelskom kompleksu, kulturi organizacije i standardima. Paralelno se vrši kabinetska i obuka na radnom mestu ili obuka "šegrta", gde se uz starijeg, kvalifikovanog kolegu (supervizora) uče operativne tehnike i veštine na radnom mestu.

[17] Bogićević-Milikić, B, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008, str.169.

Važnost obuke se ogleda posebno u tome što polaznici dobijaju teoretsko i praktično znanje o poslovanju. Na radnom mestu, uz iskusne radnike, uče pravilno izvršavanje zadataka i ophođenje -komunikaciju a u direktnom kontaktu sa gostima razbijaju barijere sramežljivosti. Onog trenutka kada stupe u hotel kandidati, novozaposleni ili učenici na praksi postaju deo organizacije i od njih se očekuje poznavanje osnovnih standarda ponašanja i opšte znanje koje je koncipirano **Planom rada sa kandidatima**.

Plan rada sa kandidatima

Teme koje se obrađuju za sve kandidate pri dolasku u hotel	
Teme (ishodi)	**Smernice, preporuke, simulacije, vežbe.**
Organizaciona šema hotela	Fukcionisanje hotelskih službi, menadžment, povezanost, komunikacija...
Hotelski objekat	Upoznavanje sa javnim površinama, sobama, delovima hotela.
Ophođenje sa gostima	Komunikacija
Značaj pravilnog ophođenja sa gostima	Kultura i standardi hotela “Palisad”
Elementi dobre ugostiteljske prakse	Konkretni primeri (recepcija)
Prepoznati i predvideti želje gostiju	Sugestiju u cilju zadovoljenja potreba gostiju
Reakcija na žalbe i problematične situacije	Kako rešiti probleme koji nastaju na relaciji gost -radnik (praktični primeri, simulacija), standard
Način uspostavljanja dugoročnih odnosa sa gostom	Ljubaznost
Kako stvoriti lojalnog gosta	Empatija, briga o gostima
Poznavanje pravila ophođenja sa gostima preko telefona	Standard: Odgovaranje na telefonski poziv

Teme (ishodi)	Smernice, preporuke, simulacije, vežbe
Recepcijsko poslovanje	
Rezervacija hotelskih usluga: • postupak • načini • formiranje rezervacije	- Uvodni časovi (inform. tehnologija u hotelijerstvu); rezervacioni sistem "Morena" - hotel "Palisad"; Paralela sa HIS-om (*Stainford*) i *Fideliom*; operativnost, monitorig slobodnih kapaciteta, rezervacija (pojedinačna i grupna), profakture - obračuni cene boravka po rezervaciji
Provera postupka i dokumentacija	Uplate i nj.evidentiranje
Recepcija, prijem gostiju ("Check-in")	Standardi izgleda, ponašanja i operacija - doček gosta
Poslovne knjige, registracija gostiju	Zakonske norme, dokumenti, knjiga boravišta
Bell-desk služba	Bagažista, vratar, portir, parking servis...
Upoznavanje sa delovima i opremom u sobi	
Upoznavanje sa svim uslugama u hotelu	
Rešavanje žalbi gostiju	Menadžment kriznih situacija, primeri
"Walk-In" rezervacija i izmena rezervacija	Operativnost radnika, provera i vežba
Odjava gosta ("Check-out")	Elementi hotelskog računa
Postupak plaćanja hotelskog računa	Primeri gotovinskog i negotovinskog plaćanja
Telefonska centrala	Standard
Hotelska legitimacija gostiju	Kartice, vanpansionska potrošnja ("ExtraCharge")
Davanje informacija	Destinacija, vremenska prognoza, saobraćaj...
Komunikacija sa gostima tokom boravka u hotelu	
Hotelske usluge	Poznavanje hotela
Šire i uže okruženje hotela	Zakonske norme, uzanse, poslovni partneri
Doček VIP gosta	Standardi ponašanja
Rezervacija i evidencija troškova tokom boravka	Ekstra potrošnja ili vanpansionska potrošnja
Informacije o fakultativnim uslugama	Specifični upiti i zahtevi gostiju
Rešavanje problema tokom boravka gosta u hotelu	Izgubljene stvari...
Poruke, pošiljke i buđenje gostiju	
Sakupljanje povratnih informacija o kvalitetu pruženih usluga. Anketa.	

Organizovanje skupova (poslovi prodaje)	
Uslovi neophodni za organizaciju skupa	Smeštajni kapaciteti, kongresna dvorana, tehnika...
Vrste skupova	Pojam i vrste skupova
Marketing, lobiranje, lojalnost	Primeri seminara u hotelu
Grupna rezervacija	
Mogući scenario skupova Koordinacija službi unutar hotela	Definisanje plana akcija i dešavanja Izdavanje naloga službama
Plaćanje kotizacije	Praćenje izvoda i evidencija uplata
Organizovanje fakultativnih obilazaka	Sastavljanje programa izleta

Teme za konobare
Oprema i nameštaj u prostorijama za prijem i usluživanje gostiju.
Inventar za usluživanje.
Pripremni radovi u odeljenjima za usluživanje.
Raspremanje stolova posle obroka i banketa. Priprema švedskog stola i “A La Card” servisa.
Hodanje i držanje prilikom usluživanja.
Prihvatanje, smeštaj i ispraćaj gostiju. Standardi.
Usluživanje u sali za doručak. Švedski sto.
Načini usluživanja - praktično.
Izbor i usluživanje pića, izdavanje pića u točionici, normativi hlađenje pića, topla pića, inventar za usluživanje hladnih i toplih pića, flaširana pića, proba vina itd.
Usluživanje u kafani (terasa, poslastičarnica...).
Usluživanje u restoranima hotela - različiti objekti.
Organizacija usluživanja u restoranu na bazi samoizbora gosta.
Naplata, ispraćaj gosta i završni radovi u restoranu.

Izvor: Služba ljudskih resursa, hotel „Palisad”, Zlatibor

Teme koje se obradjuju su nastale radom sa kandidatima iz strukovnih škola na stručno - praktičnoj nastavi u hotelu. Dakle, prema ovim temama, smernicama kandidati dobijaju najneophodnije informacije i uvode se u posao. Takođe, dobijaju moguća rešenja ili instrukcije za rešavanje zadataka i kriznih situacija.

Međutim, najviše se insistira na tome da kandidati provedu što više vremena na terenu u direktnom kontaktu sa gostima. Posmatranjem se i uočavaju problemi i traže konkretna rešenja za svakog pojedinca. Konstantno su podvrgnuti procesu analize. Korigovanje se vrši stalnim nadzorom supervizora i menadžera.

Proces kao takav zahteva dosta strpljenja i vremena. Najpre se savladavaju tehnički i opšti problemi operacija na radnom mestu, a zatim uzdižu na "korporativni" nivo. Takav nivo znanja i veština je potkrepljen opštim ("kulturnim") stavom iza kojeg stoji definisano mišljenje hotelskog poslovanja "Palisada".

Konobari i recepcioneri su u direktnom kontaktu sa gostima i praktično celokupna ponuda hotela i "kultura preduzeća" se reflektuje kroz njih. Zbog toga se najviše pažnje poklanja ovim profilima servisa. To podrazumeva konstruktivan izbor supervizora, odnosno starijeg i iskusnog kolegu koji će preneti konkretna operativna znanja na standardizovanom nivou. Planiranje obuke je ključ uspešne integracije.

Kako tvorac *Marriot* lanca kaže da je formula za uspešnog hotelskog menadžera pravilna koordinacija nekoliko akcija[18]:

- planiranje (ostvarenje ciljeva - operativnost radnika);
- organizovanje (dobijanje maksimuma iz organizovane obuke):
- vođenje (koordinacija sa zaposlenima koji rukovode obukom);
- kontrola, evaluacija i korigovanje (monitoring postignutih rezultata).

Dakle, nakon selekcije i izbora najboljeg kandidata, sprovodi se obuka, bira supervizor i u sledećih nekoliko meseci prati razvoj i adaptacija kandidata. Vrši se petnestodnevna ocena kandidata. Takođe se vrši formalna usmena ili pismena korespodencija sa supervizorom i menadžerima radne jedinice u kojoj je kandidat.

Osnovni cilj obuke jeste da zaposleni, osim što svoje zadatke izvršavaju na standardizovan način, budu spremni da u svakom momentu izadju u susret gostu, da imaju odgovor i rešenje za sve što može da se javi kao problem, da na pravi način reaguju na svaku žalbu. U procesu se dolazi i do adekvatnih informacija o potencijalu radnika i postepeno povećava stepen samostalnosti, odgovornosti i samokontrole, čime se podižu standaradi i rezultati rada.

Ovakva početna, interna, obuka omogućava novozaposlenima da steknu osnovna znanja o poslovanju hotela i olakšava kandidatima asimilaciju u procesu rada. Eksterna obuka podrazumevaju razne kurseve i seminare, uključujući i školovanje (diplomske i postiplomske studije).

[18] Čerović S. Strategija menadžmenta u turizmu,Beograd 2009, str.109.

3.5. Evaluacija zaposlenih

Proces praćenja i vrednovanja radne uspešnosti veoma je važan deo posla menadžmenza ljudskih resursa. To je kontinuirana aktivnost vrednovanja i usmeravanja pojedinačnih rezultata svakog zaposlenog u organizaciji. Efikasno sprovodjenje evaluacije radnih učinaka zaposlenih, uz povratnu informaciju, uvek rezultira zadovoljstvom, motivacijom i dobrim poslovnim rezultatima.

Praktično, u svakoj organizaciji postoji neka vrsta ocene radnog učinka. U praksi postoji pravilo da sve što se ne može oceniti nije ni svrsishodno, pa prema tome postoje različiti ocenjivači, kriterijumi, procesi i oblasti ocenjivanja.

Ugostiteljstvo u osnovi pored operatvnih normi, potražuje veliku dozu ljubaznosti, takta, empatije i svih, reklo bi se nemerljivih oblasti a koje su u poslovanju veoma važne. Zato evaluacija konkretnih kvaliteta zaposlenih zahteva posebnu pažnju i posvećenost.

Svaki zaposleni u organizaciji dobija formalnu ili neformalnu ocenu. U hotelu „Palisad“ kao rezultat ocena performansi je koeficijent, koji je opet u direktnoj vezi sa zaradom. Na osnovu toga zaposleni je stimulisan ili destimulisan uz obrazloženu odluku. Revizija postignutih rezultata i korekcija ocene - koeficijenta se vrši jednom godišnje ili na kraći period.

Za pravilnu evaluaciju zaposlenog potrebno je ustanoviti sledeće kriterijume[19]:

1. norme-standarde ponašanja,
2. postavljanje merljivih ciljeva, što podrazumeva da rezultati i ciljevi budu dogovoreni izmedju radnika i menadžera,
3. merenje učinka, odnosno da li je kvalitet izvršenog zadatka iznad ili ispod dogovorenih ciljeva. Za dolazak do takvih informacija najčešće se koristi metoda posmatranja. Ocenjivači su najčešće starije i kompetentnije kolege, šefovi i menadžeri koji usmeno ili pismeno razmenjuju ocene,
4. rasprava o rezultatima procene zaposlenog, na osnovu koje se donose odluke o stimulativnim merama i daljim koracima ka usmeravanju zaposlenog u organizaciji.

[19] Bogićević-Milikić, B, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008, str.220.

U hotelu „Palisad“ celokupan proces početne obuke, tj. uvodjenja u posao traje tri meseca. Veoma važno je voditi evidenciju ocena na osnovu koje se formira celokupno mišljenje i daje procena o kandidatu kao i njegovom ostanku na tom radnom mestu ili eventualnoj zameni posla. Evaluacioni list se popunjava na 15 dana. Popunjava ga menadžer u službi kandidata. Manadžer ljudskih resursa, takođe na terenu prati odvijanje obuke (posmatranjem), zainteresovanost kandidata, sakuplja ocene - evalucione listove, prati razvoj kandidata i dobija pismene i usmene izveštaje supervizora.

Hotel Palisad

Evaluacioni list

Služba: _____

Datum: _____ Period za koje se daje ocena: _____

Ocenjivač: Kandidat:

Deskriptivna procena		**OCENA RADA**				
FAKTORI RADA	**Kvalitet rada**	Stalno loš	Povremeno nezadovoljava	Stalno zadovoljava	Ponekad visok	Stalno visok
	Dnevni učinak (produktivnost)	Stalno loš	Povremeno nezadovoljava	Povremeno zadovoljava	Ponekad visok	Stalno visok
	Poznavanje posla (operativnost)	Stalna informisanost o radnim obavezama	Povremeno nezadovoljava	Zna odgovore na pitanja o poslu	Razume sve faze posla	Vlada svim fazama posla
	Samostalnost u poslu	Zahteva stalno nadgledanje	Zahteva povremeno praćenje	Može se u njega pouzdati	Zahteva vrlo malo nadgledanja	Zahteva milnimalno nadgledanje

Napomena: zaokružiti ponuđen odgovor

Test uspešnosti zaposlenog	**OCENA**				
AKTIVNOSTI	**Odlična**	**Uspešna**	**Osrednja**	**Zadovoljava**	**Slaba**
Radna disciplina (poznavanje standarda, redovnost na poslu i kašnjenja)					
Zalaganje na poslu (volja koja se pokazuje)					
Samoinicijativnost (samopouzdanje, domišljatost)					
Odgovornost prema radu (tačnost, preciznost, temeljitost pri radu)					

OCENA	Odlična	Uspešna	Osrednja	Zadovoljava	Slaba
Smisao za saradnju (sposobnost da radi sa drugima i za druge)					
Kreativnost (unapređivanje kvaliteta rada)					
Komunikativnost (odnos sa gostima i osećaj za goste)					

Napomena: Obeležiti sa x odgovarajuće polje

Kriterijum[20]					
Lična higijena	1	2	3	4	5
Higijena radnog mesta	1	2	3	4	5

Napomena: Zaokružiti ocenu od 1 do 5

Izjava ocenjenog kandidata: 1. Slažem se 2. Ne slažem se sa ocenama

Komentar:

Izvor: Služba ljudskih resursa, hotel „Palisad", Zlatibor

Veoma je važno da kandidat dobije povratnu informaciju o svom radu i na osnovu toga izvrši samokorekciju aktivnosti. Takođe, kandidat ima pravo da iskomentariše svoje ocene, procese i način izvršavanja zadataka, što znači da direktno može da utiče na konkretne promene u radu. Povratna informacija koju dobija kandidat/zaposleni ima posebnu psihološku dimenziju koja ide na ruku poslodavca, a kandidata podstiče na veću angažovanost.

To znači da u procesu evaluacije kretanje informacija ne ide samo jednosmerno, od šefova (menadžera) prema kandidatima, već se i u suprotnom smeru kreću informacije, koje se dobijaju u vidu komentara i sugestija. U tom segmentu se, najpre, vidi ambicija i inicijativa samog kandidata. Može se veoma lako proceniti volja kandidata da učestvuje u radu i unapređenju procesa rada. Slika i opšti utisak kroz ovaku procenu postaje potpun.

[20] Kriterijum nastao kao posledica uvodjenja HCCP standarda.

3.6.Teambuilding i motivisanje kadrova

Teambuilding ili građenje tima je samo posledica pravilno sprovedenih prethodno opisanih aktivnosti ULJR-a. Pre svega kada je u pitanju planiranje, izbor kandidata i obuka. Korekcijama određenih ponašanja i podrškom u procesu socijalizacije i asimilacije kandidata u novu radnu sredinu stvaraju se uslovi da se zajedno sa postojećim kadrom stvori jedna kompaktna celina koja će organizovano i uspešno obavljati zadatke.

Po nekoj opšteprihvaćenoj definiciji Teambuilding je proces motivisanja i osposobljavanja grupe ljudi da ostvare zajednički cilj. Sledeće pitanje je na koji način će se ljudi motivisati.[21]

U hotelskom preduzeću u zajednički rad uključeni su zaposleni sa različitim zanimanjima (turističkim, ekonomskim, tehničkim...), kao i sa različitim kvalifikacijama - stepen stručne spreme. Distinkcija zaposlenih se ogleda u polu, generacijama, ličnim karakteristikama itd. Zbog ovih različitosti nastala je potreba razvijanja timskog duha zaposlenih, da bi stvorila kompaktna celina, u kojoj bi se gradila lojalnost.

Teambulding, dakle, predstavlja način da se smanje razlike i upoznaju ljudi u preduzeću, da se stvori jedna timska, radna i motivaciona atmosfera u jednoj organizaciji. Timski duh je potreban i u poslovima koordinacije više radnih grupa i timova. Dakle, opet se uključuje jedna ne samo horizontalna komunikacija zaposlenih već i vertikalna. Takva komunikacijska platforma omogućava radnicima kontakt sa visokim menadžmentom. Medjutim, kako je svaki zaposleni individua, neophodno je najpre poći od pojedinačne motivacije. Trebalo bi se osvrnuti na osnove teorije motivacije.

Motivacija je zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji konsoliduju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje te mu odredjuju smer, intezitet i trajanje.[22]

Ova definicija obradjuje različite aspekte pojma, a osnova su ljudske potrebe, vrednosti i interesi. Svaka motivacija ima za polaznu osnovu motiv. Motiv je razlog odredjenog

[21] www.teambulding.co.rs
[22] F.Baktijarević-Šiber, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999, str 503.

ponašanja, iskazivanja i primene znanja te sposobnosti u nekoj aktivnosti. To je, u stvari, unutrašnji psihološko-emotivni podsticaj za neku aktivnost.[23]

Taj podsticaj je najčešće okrenut materijalnom ili finansijskom zadovoljenju, ali i nematerijalnoj - psihološkoj satisfakciji. U radnim organizacijama postoje određeni faktori koji utiču na ponašanje ljudi u preduzeću. Oni izazivaju određena ponašanja i podstiču radne aktivnosti. U teoriji motivacije za rad, svakako se treba osvrnuti na Teoriju hijerarhije potreba ili Moslovljevu teoriju.

Ova teorija je osnovana na pet važnih ljudskih potreba koje su hijerarhijski struktuirane. To znači da bi bilo koja od gornjih potreba u piramidi mogla da bude ostvarena, moraju se ostvariti potrebe koje su niže od nje same. Aktiviranje neke grupe potreba uslovljeno je prethodnim relativnim zadovoljenjem potreba "nižeg reda". U kontekstu organizacije i poslovnog okruženja, ove potrebe bi se odnosile na sledeće aspekte (navedene od najviše do najniže):[24]



Izvor: http://znanje.infostud.com/saveti/files/savet_209/piramida.png

Samoostvarenje - odnosi se na posao koji omogućava razvoj kapaciteta, lični i profesionalni razvoj, nešto što će nam pomoći da se pokrenemo kroz neki zadatak. Promocija kadrova, unapredjenje, stimulacija. . Najsigurniji i najbolji način nagradjivanja zaposlenih je kroz novčane stimulacije ili određene beneficije (poslovni telefon, automobil...).

[23] Vujić, V, Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2008, str.209.
[24] http://znanj.infostud.com/saveti/kako-da-pronadjete-motivaciju-u-ostvarenju-svojih-ciljeva/209

Samopoštovanje - tu ubrajamo nagrade, unapređenja, izazove kao i sva ona priznanja koja odaju poštu nama kao nekome ko je odgovoran za određenu aktivnost. Jubilarne nagrade, najljubazniji radnik meseca i sl.

Potreba za pripadanjem - veoma je važan i osećaj pripadnosti (timu, kancelariji...), osećaj socijalne relacije i generalno prijateljsko okruženje...*Teambuilding*...

Potreba za sigurnošću - sigurni uslovi rada, siguran posao, penzija i ostali vidovi socijalnog osiguranja...

Fiziološke potrebe - kao što su plata i uslovi rada koji obezbeđuju egzistenciju. Radnicima treba obezbediti posao i adekvatne uslove rada.

Shodno navedenom, zadatak menadžera i rukovodilaca organizacije je da prepoznaju različite potrebe kod svojih zaposlenih i da primene individualizovani pristup u zadovoljenju potreba svog kadra. Za kvalitet su važne potrebe višeg reda i rad na njihovom aktiviranju i ostvarenju.

Menadžment ljudskih resursa hotela „Palisad“ pokušava da kroz adekvatno organizovanje, a u duhu kulture preduzeća, obezbedi svakom pojedincu i grupi ostvarenje prava na zaradu a zatim i da se kao deo kolektiva samoostvari. Sa aspekta kvaliteta rada time se postiže izvrsnost poslovanja.

U ULJR-u postoji niz mehanizama kojim se razvijaju veze izmedju zaposlenih. Neke od njih su deo planiranih aktivnosti, kao što su zajedničke zabave (zabave povodom dodele jubilarnih nagrada, penzionisanja zaposlenih, proslava povodom osnivanja hotela) ili ekskurzije, jednodnevni izleti, kolektivna putovanja...



Izvor: http://www.mainevents.co.uk/images/team_building_ring.jpg

Rezultati zajedničkih aktivnosti-teambuildinga su:

-Poboljšanje saradnje

-Razvijanje timskog duha

-Povećanje efikasnosti tima

-Povećanje lojalnosti zaposlenih

-Bolje razumevanje članova tima

-Smanjivanje barijera izmedju članova

-Prepoznavanje različitih talenata u timu

-Povećanje ličnog zadovoljstva zaposlenih

-Bolja komunikacija izmedju članova i timova

-Identifikacija jakih i slabih strana pojedinaca i timova

-Razvija se podrška, entuzijazam i medjusobna briga o ljudima

-Nezaboravno iskusvo, nešto čega ćete se dugo sećati sa osmehom!

Prepoznavanje i indetifikacija pojedinca kao dela tima deo je jednog velikog projekta tj. procesa upravljanja ljudskim resursima

I pored fluktuacija osoblja, u hotelskom preduzeću se mora održati tehnološki nivo usluga. Zato je neophodno ove aktivnosti u ULJR - u sprovesti temeljno i u celosti, jer ovaj postupak donosi rezultate, ne samo prema pojedincu već i prema celom kolektivu.

Tako se u organizaciji zna da je kandidat prošao sve faze procesa i tu je zbog pozitivnih rezultata u radu, na osnovu čega mu je omogućeno napredovanje.

Kultura preduzeća podrazumeva rad i stvaranje tima – *Teambuilding* - lojalnost, poverenje između članova i izgradnju kredibiliteta preduzeća[25].

[25] Schein, E, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisko,1985, str. 64.

3.7. Razvoj karijere i unapređivanje

U teoriji ULJR razvoj i promocija kadrova se tretira kao deo razvoja karijere i predmet je strategijskog plana ljudskih resursa u organizaciji. Nastoji se da se unapredi zadovoljstvo zaposlenih, kroz njihov razvoj, da bi se održala ravnoteža izmedju interesa pojedinaca i interesa organizacije. Zbog toga savremeni menadžment u prvi plan stavlja pojedinca i njegov razvoj.

Razvoj karijere ima za cilj povezivanje potreba, znanja i veština zaposlenih sa postojećim i budućim potrebama organizacije – pravi ljudi u pravom trenutku na pravom mestu. Reč je o kontinuiranom, organizovanom i formalizovanom procesu koji se bazira na pretpostavci da su ljudi najvažniji resurs u organizaciji.[26]

Brojne su okolnosti koje utiču na razvoj karijere, ali se može uvideti da je to proces koji se obavlja po određenim zakonitostima i teče kroz kontinuirane faze:

Faze razvoja karijere					
Doživotno učenje	**1.Faza priprema**	**2.Faza osposobljavanje**	**3.Faza napredovanje**	**4.Faza održavanje**	**5.Faza povlačenje**
	Odgoj	Izbor područja rada, struke ili studija	Odabir odgovarajućeg posla	Stabilan i potvrđen status	Utivaj na strategiju preduzeća
	Postizanje potrebnog znanja	Ispitivanje ličnih mogućnosti	Najkreativnija faza života i rada	Privrženost preduzeću	Konsultant u specifičnim procesima
	Odabir alternativa	Profesionalna orijentacija	Porodične promene	Održavanje ličnog indetiteta	Usporene aktivnosti i otpor na promene
	Izbor struke	Uvođenje u posao	Razvoj ličnog stila života	Unapređenje odnosa	Povlačenje i priprema za penziju
	UČENIK	**PRIPRAVNIK**	**SARADNIK**	**MENTOR**	**SPONZOR**
	0d 6 do 15	**16-25**	**26-45**	**46-60**	**61-75**

Izvor: Vujić, V, Manadžment ljudskog Kapitala, str. 280.

Osnovni postulati ponašanja u hotelu „Palisad" predvidjaju da rukovodilac mora dobro da poznaje potencijal svojih radnika, da ih planirano sprovede kroz obuku, informiše, a potom postepeno povećava stepen samostalnosti, odgovornosti i samokontrole zaposlenog, čime se podižu standaradi i rezultati.

[26] Bogićević-Milikić, B, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008, str.258.

Istaknuto je da različiti splet okolnosti (novine u tehnologiji tržištu, reogranizacija, lična ambicija, sreća itd.) utiču na razvoj karijere. Presudni faktori u formiranju i razvoju zaposlenog trebalo bi da budu kontrolisani. Vrlo je važno da uticaj menadžera, a najvažnije menadžera ljudskih resursa bude takva koja će uticati upravljački. Navoditi kadrove u pravom smeru i pravilnom razvoju.

S obzirom na tu činjenicu, najvećim delom organizacija snosi odgovornost za razvoj karijere zaposlenih, i to:[27]

- Jasno prenošenje organizacijskih ciljeva i budućih strategija
- Stvaranje prilika za novim radnim iskustvima
- Ponuda finansijske pomoći
- Osiguravanje vremena za dodatnu obuku zaposlenih

Smatra se da ne treba mešati obuku zaposlenih i razvoj karijere. Naime, obuka postoji da se zaposleni nauči da obavlja sadašnje poslove - zadatke, dok razvoj zaposlenih podrazumeva osposobljavanje zaposlenog da obavlja buduće poslove. Ovde se opet vraćamo na suštinu razvoja, a to je učenje (doživotno) i samoinicjativa (motivacija).

Medjutim, savladjivanje novonastalih izazova otvara nove mogućnosti za razvoj svakog zaposlenog. Uz lične afinitete, inicijativom i podrškom od strane menadžmenta dolazi se do samoostvarivanja zaposlenog, dobrih rezultata i napredovanja u organizaciji.

Planiranje profesionalne karijere podrazumeva tri faze:

1. otkrivanje i angažovanje kadra,
2. faza stvaranja organizacionih i stručnih pretpostavki za predvidjanje promocije kadra,
3. promocija kadrova.

Planiranje promocije kadrova obuhvata otkrivanje i indetifikovanje potencijala, zatim podršku i usmerenje u razvoju i raspored na adekvatna mesta – napredovanje. Važno je stvoriti interakciju koja se bazira na obostranoj koristi organizacije i potencijala.

---

[27] Vlahović, S, Studija slučaja: Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskim kompanijama iz okruženja – Hotel Splendid, Bečići, Grupa autora, Elektronsko izdanje, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum, 2007.

Potencijal se razvija kroz nekoliko faza i to[28]:

-poslušni izvodjač zadataka,

-efikasni izvršitelj - ubrzano promovisanje i unapredjenje,

-talentovani inovatori - lideri.

Liderstvo i celoživotno učenje su neodvojivi.

John Kenedy

Ovde dolazimo do krucijalne stvari procesa razvoja karijere i promocije kadrova – stvaranje lidera iz postojećih (unutrašnjih) izvora[29]. To bi, ustvari bio najveći uspeh menadžera ljudskih resursa jedne organizacije. Reklo bi se da je ovaj proces teško iskontrolisati, ali zadatak menadžera treba da bude usmeren u tom pravcu.

Naime, čitav proces karijere i razvoja se obavlja u organizaciji, pod otkriljem definisanih ciljeva i misije organizacije, a pod velom kulture i etike. Pojedinac u procesu razvoja prepoznaje sebe u organizaciji, poistovećuje se u njoj i na kraju postaje njen predvodnik.

Lideri vode preduzeće ka ostvarenju zajedničkog cilja. Imaju viziju, preokupirani su ljudima i poslovnim uspehom koji u sebi uključuje zadovoljstvo korisnika, zaposlenog, organizacije, lokalne uprave i društva u celini. Lideri stvaraju efikasan menadžment.

Lider mora delegiranjem zadataka voditi brigu o optimalnoj upotrebi resursa. Njegov važan zadatak je briga o rezultatu organizacije, o ulozi svakog pojedinca i o njegovom zadovoljstvu. Dokumentovanjem vrednosti rada, učinkom svakog pojedinca, odeljenja, kontroliše se ostvarivanje ciljeva a u slučaju potrebe preduzimaju se korektivne akcije, kako u planovima, tako i u strategiji preduzeća.

Prema tome, najveći uspeh savremenog menadžera upravljanja ljudskim resursima je da iz unutrašnjih, postojećih izvora pronadje i razvije zaposlenog u pravog lidera.

---

[28] Vujić, V, Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2008, str.402.

[29] Schein, E, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, Sn. Francisko, 1985.

3.8. Napuštanje organizacije

Napuštanje organizacije se može definisati kao prestanak članstava zaposlenog u organizaciji. Napuštanje organizacije može biti rezultat inicijative zaposlenog – voljno napuštanje i rezultat inicijative organizacije – nevoljno napuštanje.

U voljno napuštanje organizacije ubraja se:

1. Raskid radnog odnosa od strane zaposlenog. Prekid radnog odnosa može biti pokrenut obaveštenjem o otkaznom roku. Ostavka je čin dobrovoljne odluke zaposlenog da prekine ugovor o radu, iako zaposleni nije zakonom dužan da obrazloži razloge svog odlaska iz firme, poželjno je da zakaže razgovor sa poslodavcem i razjasni moguće razloge zbog kojih je odlučio da podnese ostavku.

2. Penzionisanje. Penzionisanje je zakonsko pravo zaposlenog da napusti organizaciju nakon ispunjenja zakonom propisanih uslova za odlazak u penziju.

U nevoljno napuštanje organizacije ubraja se:

1. Davanje otkaza zaposlenom. Otpuštanje je čin otkazivanja ugovora o radu od strane poslodavca. Razlog može biti:[30]

    - Nezadovoljavajući poslovni učinak. Najčešće je stvar zajedničke procene menadžera da zaposleni i usled sugestija nije u mogućnosti da popravi svoj kvalitet rada ili propisanih standarda radnog mesta.

    - Povreda radne discipline – neprimerno ponašanje ili nepoštovanja standarda i procesa rada. U hotelu „Palisad“, zaposleni se najpre usmeno, zatim i pismeno opominje, te na kraju sledi otkaz zaposlenom zbog grubog kršenja pravila.

    - Ukidanje radnog mesta. Vrlo redakak slučaj jer je planiranjem ljudskih resursa, obuhvaćeno i predvidjeno ukidanje, pa se blagovremeno priprema plan prekvalifikacije.

    - Isticanje vremena na koje je skopljen ugovor o radu, nemogućnost da se obnovi novi ugovor ili ostavka zaposlenog kao posledica neracionalnog ponašanja poslodavca.

[30] Dessler G, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007, str 267.

2. Otpuštanje zaposlenih koji su tehnološki višak. Procedura višak zaposlenih - tehnološki višak[31]:

- procenjivanje viška kadrova za radno mesto - šef službe i Generalni direktor,
- sporazumni odabir kandidata (odobrenje zahteva radnika),
- izrada odluke i rešenja o tehnološkom višku u skladu sa zakonom o radu.

ULJR podrazumeva i monitoring fluktuacije zaposlenih. Menadžeri prate stopu fluktuacije i nastoje da je kontrolišu, predvide odlaske zaposlenih, pa prema tome i kontrolu troškova zamene zaposlenog. Najvažniji segment o kom se vodi računa, kod promena je nivo tehničko – tehnološke operative – standard kvaliteta. Planom je predvidjeno da ne dodje do opadanja kvaliteta usluge.

Troškovi povezani sa napuštanjem organizacije zavise od prethodno navedenih slučajeva. Prema tome postoje troškovi otpremnina, prekvalifikacije (obuke), troškovi zamene radnika (regrutacije) itd. Svi ovi troškovi moraju ili bi trebali da se predvide još u fazi planiranja[32].

Neophodno je da projekcija budućih napuštanja organizacije bude u skladu sa planiranjem ljudskih resursa, a svi ove troškovi, odnosno planovi deo biznis plana preduzeća.

[31] Služba ljudskih resursa, Hotel „Palisad“, Zlatibor: Postupak ULJR, 2010.
[32] Martin, D.C, Manging Turnover Strategically, Personel Administrator, Bartol, 1985.

3.9. Kultura preduzeća

Globalnim promenama u naučnoj misli i privrednoj praksi započet je proces izgradnje nove kulture u svetu rada i preduzetništva. Svakodnevni odnosi izmedju pojedinca i grupa, menadžera i zaposlenih, preduzeća i okruženja (poslovni partneri, lokalna samouprava...) podrazumevaju poznavanje i poštovanje kulturnih normi.

U najširem smislu kultura preduzeća se shvata kao skup individualnih i zajedničkih razmišljanja i ponašanja koji se temelje na opšte prihvaćenim pravilima u organizaciji. To je zbir stavova, navika, normi i običaja koji postoje u organizaciji. Oni regulišu odnose medju zaposlenima, gostima, partnerima, okruženjem itd.

Poslovna kultura utemeljena je na savremenom znanju i tehnologiji. Ona je sistem vrednosti, uverenja, navika, običaja, morala, etike i drugih karakteristika koje usmeravaju zaposlene ka boljem životu.[33] To je institucija trajnih vrednosti zaposlenih koju treba negovati.

Kako je neopipljiva kategorija, kultura organizcije je teško merljiva ali veoma prepoznatljiva. To je naročito uočljivo u ugostiteljstvu, jer ona stvara ambijent radne sredine. Reflektuje se kao zbir znanja i veština zaposlenih i motiviše ostvarivanje dobrih rezultata.

Kao deo opšte kulture, kultura preduzeća je podkultura čije je stvaranje traje godinama. Teoretski, ona je deo koncepta čiji izvori su antropologija, sociologija i socijalna psihologija zaposlenih u jednoj organizaciji. Svaka kultura preduzeća ima 10 važnih karakteristika koja predstavljaju njenu suštinu:[34]

1. Individualna inicijativa zaposlenog. Kako je preduzeće oslonjeno na svakog zaposlenog njemu se u procesu regrutacije i socijalizacije posvećuje posebna pažnja. Obuka u hotelu „Palisad“ pretpostavlja prenošenje ne samo standarda i normi već i kulturu – vrednosti koje su se godinama stvarale u hotelu. Zatim se radi na njegovim potencijalima, inicijativi i razvijanju osećanja pripadnosti organizaciji.

[33] Vujić, V, Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2008, str.402.
[34] S, Robbins, Bitni elementi organizaciskog ponašanja, Elektronsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995, str .253.

2. Tolerancija rizika. Podsticanje zaposlenih na stvaralaštvo i inovacije. Kultura podrazumeva stvaranje kadrova (**evaluacija i korekcija**) i tima koji bi spremno dočekao izazove i prema njima nastupio aktivno – strategija razvoja.

3. Usmerenje na ciljeve i postizanje poslovnih rezultata. Kultura podrazumeva definisanje **ciljeva i misije preduzeća.**

4. Integracija i koalicijski odnos u organizaciji. Ujedinjeni ka novim izazovima. Formiranje radnih timova u organizaciji - ***Teambuilding***.

5. Podrška menadžmentu i potpora podređenima - **lojalnost**.

6. Kontrola i nadzor ponašanja zaposlenih.

7. Indetifikacija sa preduzećem ili profesionalnim područjem rada. Suština socijalizacije je u prihvatanju proverenih metoda rada u organizaciji – **standardi.**

8. Sistem nagradjivanja temeljen na kriterijumima radnog učinka – **promocija kadrova.**

9. Tolerancija u rešavanju sukoba i različitosti.

10. Kultura dijaloga na svim hijerarhijskim nivoima - **komunikacija**.

Kako je rečeno kultura organizacije je skup stavova, navika, normi i običaja koji postoje. Skup svih tih rutina, aktivnosti, emocija i perspektiva ima svoj tok i menja se kroz razvoj jedne organizacije. Kanalisanje svega toga u smislu prihvatanja najadekvatnijih metoda u procesu rada je na neki način korigovanje sveopštih performansi kulture zaposlenih. Kada se kaže performansa kulture, pre svega se misli na definisanje oblika, nametanje aktivnosti – rutina u procesu rada i mišljenja zaposlenih u vezi poslova i načina izvršenja itd. Definisanje aktivnosti rada i izvršenja zadataka u procesu proizvodnje se vrši kroz standarde. Mišljenje i stavovi zaposlenih slede kao posledica ispisanih pravila ponašanja.

Na nivou cele organizacije to bi se svelo na organizacionu formu preduzeća. ULJR u tom kontekstu ima značajnu ulogu jer balansira u komunikaciji različitih organizacionih celina. Takva komunikacija se mora definisati u smislu pravilnika ili postupaka, dok HR menadžer kontroliše sprovodjenje tih postupaka. Dakle, ne sprovodi se kontrola dijaloga u organizaciji već svrsishodna i neophodna poslovna komunikacija koja kao rezultat ima uspešni poslovni bilans.

Zbog toga je neophodno sprovesti standardizaciju poslova u sektorima (organizacionim jedinicama), standardizaciju komunikacije izmedju sektora (menadžment kontrole kvaliteta) postupcima fukcionisanja u organizaciji.

U upravljanje ljudskim resursima, Postupak ULJR i niz drugih dokumenata potpuno definiše aktivnosti i zadatke koje ovaj sektor izvršava. Te aktivnosti, odnosno funkcije su već objašnjene. Medjutim, najvažnije je da se u preduzeću stvori atmosfera u kojoj se ovaj program sprovodi kolegijalno. Da program bude deo zaposlenih. Interakcija ljudi koja za cilj ima stvaranje dobrog tima i uspešne organizacije.

Počevši od socijalizacije, obuke, evaluacije, promocije do stvaranja misije i ciljeva, kultura preduzeća je koalicijska tolerancija zaposlenih koja grabi svoj put kao uspehu. U tom kontekstu motivacija je veoma bitan faktor. Hotel „Palisad“ redovno nagradjuje zaposlene kroz ocenjivanje radnog učinka, a standardom definiše i nagradjuje najboljeg i najljubaznijeg radnika u mesecu.

Poslovno ponašanje zaposlenih i lojalnost je uspešan rezultat pravilno postavljenih postupaka u organizaciji. Pod okriljem kontrole kvaliteta, poslovno ponašanje bi trebalo samo korigovati u smislu zahteva tržišta dok najvažniji segment organizacije i dalje ostaje kultirna komunikacija u poslovanju.

Dakle, evidetno je da se norme, stavovi i verovanja jednog preduzeća dugotrajno stvaraju. Kultura predstavlja suštinu jednog preduzeća, sadašnje stanje i viziju za budućnost. Kao takva predstavlja celokupan intelektualni i fizički potencijal, organizovan da na najbolji način pruži svoj maksimum u poslovanju[35].

U ugostiteljstvu posebno je evidentna filozofija tj. kultura jednog preduzeća. Ona se ogleda u komunikaciji sa gostima i kroz performanse servisa, posebnim kvalitetom usluge koja ga činim svojstvenim. Osnovni cilj je zadovoljenje gostiju i pridobijanje njihove lojalnosti koja je rezultat kvaliteta usluge.

Prema ovome neprocenjive vrednosti je stvoriti izuzetan ambijent medju zaposlenima jer oni su tu kao glavni akteri i prodavci usluga u preduzeću. Otuda tolerancijski, fer i „džentlmenski“ odnos treba da bude voditelj u poslovnom ponašanju u organizaciji.

[35] Schein, E, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, Sn. Francisko,1985, str.125.

[36]1985 Parasurman indetifikuje dimenzije kvaliteta usluge:

1. dodirljive-opipljive-vidljive;

2. kvalitet usluge;

3. želja da se usluga uradi dobro;

4. znanje, veština, ljubaznost i

5. empatija.

Svaka od navedenih stavki i dimenzija kvaliteta je ništa drugo do odraz kulture preduzeća. Empatija, kao neopipljiva kategorija je jedan izgradjen stav - osećaj za druge. Pokazalo se da je mladim osobama kroz obuku u hotelu moguće nametnuti tu nevidljivu finesu. Edukacijom, razgovorima, skretanjem pažnje i primerima kod njih je moguće stvoriti ideju o tome da u ugostiteljstvu postoji nešto više od formalnog, standardizovanog servisa – dodata vrednost.

Sa takvim stavom treba graditi budućnost organizacije i poslovanje u turizmu. Kultura, najpre, podrazumeva visoku povezanost sa gostima, koja omogućava da se direktno saopštavaju žalbe i želje gostiju, a informacija koja se dobija od korisnika je upravitelj i signal kojim pravcem se treba kretati i kako oblikovati usluge. Takve informacije utiču na strategiju razvoja jednog uslužnog peduzeća.

U hotelu postoje standardi u procesima rada kao što su pravila formalnog ponašanja. Sa druge strane radnicima se daje mogućnost da postignu ciljeve poslovanja na svoj način, način koji je najprikladniji trenutku, ali čije izvođenje ne prelazi granice formalnog ponašanja. Od neprocenjive je vrednosti politika dobrih međuljudskih odnosa, uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja, davanje veće odgovornosti i tačno procenjivanje njihovih zasluga kako bi oni stekli potpuno poverenje u poslovni sistem[37].

[36] Tesone V. Dana, Hospitality Human Resourses Management, University of Central Florida 2008, str.58

[37] Schein, E, Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, Sn. Francisko,1985.

4.STANDARDI I POSTUPCI UPRAVLJANJA LJ.R.U HOTELU „PALISAD“, ZLATIBOR

Odnos prema gostima predstavlja najvažniji segment poslovanja u hotelu „Palisad“. On neposredno utiče na kvalitet usluge, pa prema tome i konkurentnost preduzeća. Usvajanjem odredjenih pravila u ponašanju servisa, hotel se potpuno orjentisao ka korisnicima usluga. Otvoreno se prihvataju izazovi tržišta.

U tom kontekstu zaposleni predstavljaju kompletnu sliku filozofije „Palisada“, kulture koja se odvija unutar preduzeća i razvojne politike, ciljeva organizacije i pravce kojima se hotel razvija. Sve je to manifestovano kroz servis i njegov kvalitet. Pa prema tome na dobitku su i zaposleni i vlasnici organizacije.

Kvalitet je skup opipljivih i neopipljivih svojstava hotelske usluge koja se pruža gostu i na osnovu koje se uspostavlja interpersonalni odnos sa njim i ispunjavaju njegove potrebe i očekivanja.[38] Sa ove tačke gledišta korist imaju korisnici usluga i društvo uopšte. Tako definisani kvalitet u hotelu potrebno je održati, kontrolisati i korigovati. Taj proces se zove Kontrola kvaliteta ili *Total Qualiti Management.* Dimenzije kvaliteta (usluge) koja se kontroliše ogleda se kroz:

- Vreme (*Time*): Koliko dugo korisnik mora da čeka na uslugu i koliko traje njeno pružanje?
- Pravovremenost (*Timeliness*): Da li će usluga biti izvršena dogovoreno vreme?
- Potpunost (*Completeness*): Da li su svi naručeni komadi isporučeni?
- Ljubaznost (*Courtesy*): Odnosi se na personal koji pruža uslugu.
- Konzistentnost (*Consistency*): Da li se usluga uvek i svakom korisniku pruža na isti način?
- Dostupnost i pogodnost (*Accessibility and Convenience*): Da li se lako dolazi do usluge?
- Tačnost (*Accuracy*): Da li je usluga pružena na ispravan način?
- Odziv (*Responsiveness*): Koliko brzo osoblje reaguje na neočekivane probleme?
- Numerička tačnost (*Numerical Accuracy*): Tačnost prenosa novčanih sredstava.
- Urednost (*Cleanliness*): Čistoća sobe.

Koncept TQM – ili kontrole treba da bude distribuiran kroz standarde a kao rezultat je održivi nivo kvaliteta i tendencija kontinualnog razvitka promenom različitih metoda. Menadžment TQM-a je metoda upravljanja i organizacije, koja obezbedjje da proces rada neprekidno zadovoljava zahteve tržišta. Ova metoda angažuje sve učesnike u procesu, na svim nivoima, u interesu postizanja cilja. Pored subjekata koji su obuhvaćeni u klasičnim sistemima kvaliteta (ISO 9001), ova metoda zahteva neprekidnu angažovanost i kontinualnu edukaciju svih subjekata procesa. Centralnu aktivnost predstavlja kvalitet u najširem smislu, kao osnovna strategija. Kao rezultat „potpunog kvaliteta upravljanja“ u Sektoru ljudskih resursa–su standardi i Postupak upravljanja.

[38] Čačić, K, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str 250.

4.1. Standardi u U.LJ.R. u hotelu „Palisad“

Standard je dokument u kome se definišu pravila, smernice ili karakteristike za aktivnosti ili njihove rezultate (proizvod ili usluga mogu biti taj rezutat) radi postizanja optimalnog nivoa uređenosti. Standardi u velikoj meri imaju pozitivan uticaj na većinu aspekata naših života. Oni obezbeđuju željene karakterisitike proizvoda i usluga kao što su kvalitet, pozitivno delovanje na životnu sredinu, bezbednost, pouzdanost, efikasnost i zamenljivost.

Kada su proizvodi i usluge u skladu sa našim očekivanjima, mi smo na njih naviknuti pa nismo ni svesni njihovog značaja. Međutim, ako standardi ne bi postojali, to bismo veoma brzo primetili a kvalitet proizvoda ili usluge bi bio neujednačen. U hotelskim lancima interna ili posebna standardizacija najpre obezbeđuje istu uslugu u širom sveta, i daje posebnu karakteristiku hotelu–*Brend*, posebnost proizvoda ili usluge po kojoj će hotel biti prepoznatljiv.

Hotel „Palisad“, Zlatibor ima niz internih standarda propisanih kao obavezu obavljanja radnih operacija. Kao rezultat internih standarda usluga i procesi su brendirani. Uslugama je data posebna karakteristika i „dodatna vrednost“ u odnosima sa gostima. Njima je propisana orjentacija i cilj da su gosti uvek na prvom mestu. Time je i pridodata trajna vremenska instanca.

Služba ljudskih resursa u hotelu je, opet, orjentisana na zaposlene i cilj je da te propise predstavi kao da ih kroz poslovanje kontroliše. Ovde su navedeni niz internih standarda Službe ljudskih resursa hotela „Palisad“, koji su u skladu već pomenutih aktivnosti ove službe.

Standarad

„Prvi dan na poslu“

Novi zaposleni svoj prvi radno dan započinje razgovorom sa menadžerom za ljudske resurse.

Menadžer upoznaje radnika sa:

- neophodnom dokumentacijom za potpisivanje ugovora, kao i ostalim dokumentima (kartica za prevoz, evidencione kartice...)
- Radnik dobija brošuru hotela kroz koju se može upoznati sa sa objektima HTTP PALISAD
- Upoznaje se sa opštim i osnovnim načinima ponašanja svakog zaposlenog radnika (opšti standardi)
- Novozaposleni se upozna je sa sa platom i načinima isplate i dobija spisak sa imenima svojih najbližih saradnika u sektoru

Nakon razgovora upoznati novog zaposlenog sa hotelskim objektom (sobe, javne površine, prostorije za radnike...)

Upoznati novog radnika sa šefovima sektora i odvesti ga u sektor u kojem će raditi.

Šef sektora odredjuje osobu koja će obučavati novog radnika i pomoći mu da što brže savlada svoje radne obaveze i upoznati ga sa najbližim saradnicima.

Menadžer ljudskih resursa upoznaje menadžera hotela sa novim radnikom i on mu lično poželi dobrodošlicu.

Standarad

Najljubazniji radnik meseca

Svakog 1. u mesecu bira se najljubazniji radnik meseca.

Radnika meseca bira žiri u sastavu: Generalni direktor, zamenik generalnog direktora, šef ljudskih resursa i jedan neutralan član.

Radnik meseca bira se na osnovu utvrdjenih kriterijuma definisanih standardom.

Najljubazniji radnik meseca dobija priznanje:

1. Slika radnika istaknuta na pultu recepcije i sliku na sajtu hotela
2. Sertifikat
3. Poklon
4. Prijem sa top menadžmentom
5. Referencu koja se zavodi u njegov dosije

Standard

Kriterijuma za izbor najljubaznijeg radnika meseca

Kriterijumi za izbor:
1. Gost (anketa)

kriterijum
ljubaznost, orijentisanost prema gostu

- anketa mora biti prisutna u sobama, na pultu recepcije, poslastičarnici -

2. Žiri (predlozi nadredjenih - kolega)

Rezultat: posvećenost ciljevima hotela.

Funkcionisanje hotelskog preduzeća u savremenim tržišnim uslovima primorano je da uvede standarde procesa rad. Hotel „Palisad“ je definisao preko 40 standarda u različitim sektorima, niz pravilnika i postupaka. Ovde navedeni standardi su samo deo sa kojim se definiše ponuda hotela i nastupa na tržištu.

4.2. Postupak U.LJ.R. u hotelu „Palisad“, Zlatibor (ISO 9001)

Medjunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) definiše kvalitet kao: “Sposobnost skupa bitnih karakteristika proizvoda, sistema ili procesa da ispune zahteve korisnika i drugih interesnih grupa”[39]. Kako nam standardi pomažu:

- čine razvoj, proizvodnju i distribuciju proizvoda efikasnijim, bezbednijim i čistijim;
- usklađuju trgovinu između zemalja;
- omogućavaju razmenu tehnologije i dobre upravljačke prakse;
- šire inovacije;
- osiguravaju kupce i korisnike proizvoda i usluga;
- čine život jednostavnijim time što daju rešenja za svakodnevne probleme

[39] http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm

Suština uvodjenja standarda je kvalitet. U evoluciji pojma kvaliteta, razvojno gledano, mogu se razlikovati tri faze[40]:

- kontrola kvaliteta (*Quality Control*) – proizvod, usluga ili procesi se podvrgavaju kontroli,
- osiguranje kvaliteta (*Quality Assurance*) predstavlja aktivniji pristup sa elementima planiranja i razvoja kvaliteta i
- totalno upravljanje kvalitetom (*Total Quality Management*).

TQM počiva na ideji da se svaki proizvod, usluga ili proces u okviru organizacije može poboljšati**,** i zbog toga uključuje razmišljanje o kvalitetu u svim funkcijama organizacije i na svim njenim nivoima. Kompanije koje prihvate koncept TQM primenjuju tehnike poboljšanja kvaliteta u svim fazama rada - od planiranja i razvoja, preko proizvodnje, distribucije, administracije - sve do naknadnog servisa potrošača. TQM predstavlja sistemski pristup, koji obuhvata svaku vezu i interakciju između različitih elemenata organizacije[41].

Postupak upravljanja ljudskim resursima u hotelu je plod uvodjenja koncepta Totalnog kvaliteta u menadžment ljudskih resursa. Kvalitet u proizvodima i uslugama se lagano orijentiše na upravljanje – menadžment. U upravljanju ljudskim resursima zaposleni moraju imati odgovarajuće sposobnosti i biti odgovarajuće motivisani da bi kvalitetnim radom ispunili zahteve koji se stavljaju pred njih.

Primena i sertifikacija različitih standarda zahteva jedan potpuno nov menadžment stil. Ovaj stil podrazumeva dugoročno, a ne kratkoročno, proaktivno, a ne reaktivno delovanje, te sistemski, a ne problemski, orjentisan način rada. To znači gradnju interne organizacije koja treba unapred da obezbedi poverenje da će se ostvariti izbalansirani rezultati prema svim zainteresovanim stranama, korisnicima rezultata organizacije.[42]

Pored ovoga ovaj koncept podrazumeva i da se vrši stalna obuka i nadgradnja postojećeg znanja kadra; ne samo na polju atributa i širenja znanja vezana za radno mesto zaposlenog već i šire. Proširuje se dijapazon znanja, veština i upoznavanja rada i zadataka na drugim radnim mestima u drugim sektorima. *Turn Over* je koncept kroz koji HR menadžer, uz adekvatnu saradnju sa drugim menadžerima i redovnu evaluaciju, može najbolje uvideti adekvatno mesto i potencijalni pravac razvoja u karijeri zaposlenog.

Suština Postupka upravljanja ljudskim resursima je da se poslovanje orjentiše na pojedinaca, odnosno zaposlenog. Adekvatna selekcija, uvodjenjem u posao i kroz obuku, da se svaznanja i kultura preduzeća integrišu i akumuliraju u pojedincu. Zato sam poćetak ovg procesa je ovde dokumentovan i detaljno predstavljen.

---

[40] Rao, A, Total Quality Management, A Cross Funnctional Perspective, John Wilez and Sons, New York, 1996.
[41] http://www.plark.net/literatura/mng035.php
[42] Heleta, M, Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008, str.145.

Sadržaj:

1. Svrha i područje primene.....60
2. Veza sa drugim dokumentima 60
3. Upravljanje ljudskim resursima.....60
4. Prilozi i zapisi 60
5. Definicije i oznake 61

1. Svrha i područje primene

Postupak ima za cilj definisanje osnovnih aktivnosti procesa rada i njihove nosioce prilikom pribavljanja ljudskih resursa, uvođenja zaposlenih u posao, stručnog osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih, sve do trenutka prestanka radnog odnosa.

2. Veza sa drugim dokumentima

Dokument se poziva na važeći Zakon o radu, i interne standarde Hotela „Palisad“.

3. Veza sa drugim dokumentima

Dokument se poziva na važeći Zakon o radu.

4. Upravljanje ljudskim resursima

Postupak upravljanja ljudskim resursima opisan je u ***Tabeli 1***.

4. Prilozi i zapisi

R. br.	Naziv	Oznaka	Način identifikacije zapisa	Odlaganje na elektronskom mediju	Odlaganje na papirnom mediju	Period čuvanja
1.	Spisak prijavljenih kandidata					
2.	Plan rada sa kandidatima	K1.1.1	Preko datuma konkursa	C(D):/ Dokumentacija/ Zapisi/ Ljudski resursi/ Spisak kandidata/ Datum.doc	Registrator: Zapisi o radu podsistema ljudskih resursa	2 godine

R. br.	Naziv	Oznaka	Način identifikacije zapisa	Odlaganje na elektronskom mediju	Odlaganje na papirnom mediju	Period čuvanja
3.	Evaluacioni list		Preko imena i prezimena, datuma		Fascikla dosijea radnika	Neograniče no
4.	Ugovor o radu	K1.1.3	Preko imena i prezimena, datuma	C(D):/ Dokumentacija/ Zapisi/ Ljudski resursi/ Ugovori/ Ime i prezime-datum.doc	Fascikla dosijea radnika	Neograniče no
5.	Evidencija obuka zaposlenog	K1.1.2	Preko imena i prezimena	C(D):/ Dokumentacija/ Zapisi/ Ljudski resursi/ Obuke/ Ime i prezime/ Datum.doc	Fascikla dosijea radnika	Neograniče no

5. Definicije i oznake

Dokument ne sadrži definicije i oznake.***Tabela 1***

R. br.	Ulaz	Naziv aktivnosti	Izlaz	Opis aktivnosti	Nosilac / Odgovoran
1.	• Pravilnik o organizaciji i sistematizacij i poslova	**Odobravanje zahteva za pribavljanje ljudskih resursa**	• Zapis (odluka direktora)	**Rukovodioci organizacionih celina prate obim posla i broj zaposlenih po radnim mestima, i u skladu sa tim procenjuju i obaveštavaju direktora o nastalim promenama (najčešće usmenim putem). Direktor preispituje svaki zahtev i donosi konačnu odluku, pisanim ili usmenim putem.**	Direktor
2.	• Pravilnik o organizaciji i sistematizacij i poslova • Odluka direktora	**Oglašavanje potrebe za ljudskim resursima**	• Teks konkursa	Na osnovu odluke o pribavljanju vrši se oglašavanje potrebe za ljudskih resursa koji se mogu angažovati iz: - postojeće interne baze kandidata (u kojoj se nalaze radnici koji su vršili iste poslove na određeno vreme, kandidati koji poseduju preporuke i koji su u hotelu uspešno prošli obuku i radnu praksu, kao i kandidati koji su već dolazili na intervjue i testiranja za posao), ili - eksterne baze podataka o potencijalnim klijentima, najčešće iz Nacionalne službe za zapošljavanje. Ukoliko pomenute baze ne ponude odgovarajućeg kandidata, raspisuje se konkurs za slobodno radno mesto. Način oglašavanja određuje se u zavisnosti od izbora konkretnog izvora za pribavljanje ljudskih resursa (preko organizacije za zapošljavanje ili putem sredstava javnog informisanja). U ovom koraku posebnu pažnju treba obratiti na podatke koji se daju u tekstu konkursa (podaci o vrsti posla, uslovima i kriterijumima koje kandidati treba da ispune, načinu i roku prijavljivanja na konkurs). Podaci o potencijalnim kandidatima mogu se dobiti i u institucijama sa kojima poslovni sistem sarađuje, kao što su fakulteti, instituti i drugi poslovni sistemi. Kandidati koje	Menadžer ljudskih resursa

				preporuče pomenute ustanove, takođe moraju proći sve provere, kao i ostali kandidati.	
3.	• CV kandidata	**Prikupljanje podataka o kandidatima**	• Spisak prijavljenih kandidata • CV kandidata, propratno pismo	Samo prijave kandidata koje su pristigle u definisanom roku se uzimaju u obzir prilikom procene i izbora kandidata. O sprovođenju konkursa vodi se zapisnik - Spisak prijavljenih kandidata, u koji se unose: prezime i ime, da li kandidat ispunjava uslove konkursa i obrazloženje ukoliko ne ispunjava uslove i vreme zakazanog razgovora - intervjua. Spisak prijavljenih kandidata formira se i u slučaju kada nije raspisivan konkurs, već se do potencijalnih kandidata došlo preko drugih izvora (preporuke, direktni kontakti potencijalnih kandidata itd). Ako je za upražnjeno radno mesto zainteresovan samo jedan kandidat, podatke koji se unose u Spisak prijavljenih kandidata, kao što je vreme zakazanog razgovora, mišljenje o kandidatu itd., moguće je evidentrati i na samoj prijavi (cv) kandidata.	Menadžer ljudskih resursa
4.	• Prijave kandidata • Spisak prijavljenih kandidata • Pravilnik o organizaciji i sistematizacij i poslova	**Procena i izbor kandidata**	• Spisak prijavljenih kandidata • Izveštaj sa intervjua	Sa prijavljenim kandidatima, koji ispunjavaju sve uslove navedene u konkursu, obavlja se informativni intervju-razgovor u cilju prikupljanja što više preciznih i relevantnih podataka o kandidatu potrebnih za donošenje odluke o izboru najboljeg kandidata. Na osnovu ovih podatka i Pravilnika o organizaciji i sistematizaciji poslova vrši se procena kandidata u smislu: – procene znanja, sposobnosti i veština kandidata, – procene iskustava kandidata, – procene ličnosti kandidata, – posebne provere (npr. evidencija MUP-a), itd. Postoji prioritet da se prvo razmatraju kvalifikacije lica iz interne baze kandidata (praksa, pripravnički staž, preporuke i sl), jer su oni i operativno sposobni za rad u poznatoj organizaciji. Ako je zbog specifičnosti poslova i radnih zadataka, predviđena provera stručnih i radnih sposobnosti (testiranje ili drugi vid provere), potrebno je formirati ili angažovati komisiju za proveru stručnih i radnih sposobnosti kandidata. Komisija se obrazuje od najmanje tri člana iz reda stručnjaka iste vrste i istog ili višeg stepena stručne spreme od stepena koji je predviđen za radno mesto koje se popunjava. U Komisiju se mogu imenovati i lica van poslovnog sistema. Stručne i radne sposobnosti mogu se proveravati i u organizaciji za zapošljavanje ili u drugoj za te poslove specijalizovanoj organizaciji. Na Spisku prijavljenih kandidata (ili prijavi	Menadžer ljudskih resursa Direktor

				kadidata), upisuje se konačna odluka o izboru. Izabrani kandidat se obaveštava (usmeno) o odluci o prijemu. Ukoliko je saglasan sa odlukom o prijemu kandidat zasniva radni odnos a ukoliko nije korak se ponavlja.	
5.	• Dokumentacija kandidata (radna knjižica, zdravstvena knjižica, diplome i td.) • Ugovor (o radu, o delu, ili autorski ugovor) • Zakon o radu	**Zasnivanje radnog odnosa**	• Ugovor • Dosije zaposlenog	Radni odnos se zasniva Ugovorom o radu u pisanom obliku koji zaključuju zaposleni i poslodavac na određeno ili neodređeno vreme. Ugovor o radu se zaključuje pre stupanja na rad zaposlenog i sadrži elemente određene Zakonom o radu. Prilikom zasnivanja radnog odnosa nadležnim državnim organima se podnosi neophodna dokumentacija (zavod za tržište rada, fond za penzijsko i invalidsko osiguranje, zavod za zdravstvenu zaštitu). Po zasnivanju radnog odnosa bilo na određeno ili na neodređeno vreme, za svakog zaposlenog formira se dosije sa dokumentacijom o prijemu i kvalifikacijama, koji se čuva u fascikli "Dosije zaposlenog". Komisija u skladu sa odrđenim RM sa ljudima iz tog sektora Radni odnos može da se zasnuje i sa licem koje prvi put zasniva radni odnos u svojstvu pripravnika za zanimanje za koje je lice steklo određenu školsku spremu, ako je to kao uslov za rad na određenim poslovima utvrđeno zakonom. Pripravnički staž traje najduže godinu dana i za to vreme pripravnik ima sva prava po osnovu radnog odnosa. Za obavljanje poslova koji su van delatnosti poslodavca a koji imaju za predmet samostalnu izradu i opravku određene stvari, samostalno izvršenje određenog fizičkog ili intelektualnog posla zaključuje sa Ugovor o delu.	Referent za radne odnose
6.	• Ugovor • Plan rada sa kandidatima	**Uvođenje novog radnika u posao**	• Evaluacioni list • Evidencija obuka zaposlenog	Nakon zasnivanja radnog odnosa, zaposlenog je potrebno uvesti u posao, tj. upoznati ga sa poslovnim sistemom, rukovodstvom, saradnicima i novim radnim mestom, u skladu sa standardom hotela koji se odnosi na prvi dan na poslu. Posebno je potrebno novog zaposlenog upoznati sa opisom poslova njegovog radnog mesta, njegovim obavezama i zaduženjima, svim dokumentima koje koristi za obavljanje radnih zadataka i koji nastaju kao rezultat odvijanja njegovih aktivnosti, kao i sa svim standardima rada hotela. Kandidatu se u okviru sektoru u koji će biti raspoređen dodeljuje mentor za obuku. Osposobljavanje novog zaposlenog se vrši u skladu sa planom rada sa kandidatima, a za njegovo planiranje i sprovođenje su odgovorni rukovodilac sektora i menadžer ljudskih resursa. Ako lice pre zasnivanja radnog odnosa	Odgovorno lice za odnosni sektor Menadžer ljudskih resursa

				prolazi probni rad, na obuke, uvođenje u posao i evaluaciju kandidata se stavlja poseban akcenat, iz razloga što se nakon isteka probnog rada na osnovu rezultata koje je lice pokazalo u toku i na kraju probnog rada donosi odluka o eventualnom prekidu radnog odnosa, kako je i predviđeno ugovorom o radu. Lice koje je bilo zaduženo za uvođenje zaposlenog u posao daje mišljenje o zaposlenom, što predstavlja osnovu za donošenje konačne odluke o eventuanom prestanku radnog odnosa nakon isteka probnog ili pripravničkog rada. Za kandidata se popunjava i Evaluacioni list, a ocene prikuplja menadžer ljudskih resursa i po završetku probnog perioda, volontiranja, pripravničkog staža ili ugovora na određeno, uz odobrenje Direktora donosi odluku o zadržavanju zaposlenog.	
7.	• Pravilnik o organizaciji i sistematizacij i poslova • Promene u okruženju • Programi seminara, kurseva	**Stručno osposobljavanj e zaposlenih**	• Evidencija obuka zaposlenog	Na osnovu utvrđenih potreba za obuku i predloga menadžera ljudskih resursa, direktor donosi odluku o vrsti obuke koju će određeni kandidat da prolazi. Plan i program obuke treba da odgovara potrebama poslovnog sistema za određenim stručnim znanjima. Postupak realizacije obuke podrazumeva: • obezbeđenje neophodnih resursa, • angažovanje predavača - izvođača, • obaveštavanje svih učesnika o mestu i vremenu izvođenja obuke, • obezbeđenje evidencije i zapisa. Za svakog zaposlenog se vodi Evidencija obuka u njegovom dosijeu. Potvrda o uspešno izvršenoj obuci odlaže se u dosije zaposlenog.	Menadžer ljudskih resursa
8.	• Ugovor • Zakon o radu	**Prestanak radnog odnosa**	• Zapisi o prestanku radnog odnosa	Po ispunjenju uslova definisanih Zakonom o radu prestaje radni odnos zaposlenog. Poslodavac je dužan da najkasnije 30 dana od prestanka radnog odnosa zaposlenom izvrši isplatu dospelih zarada i drugih primanja. Dokumentacija (radna knjižica i obrasci) koja je prilikom zasnivanja radnog odnosa overena od strane nadležnih službi i čuvana u dosijeu zaposlenog, prilikom prestanka radnog odnosa nosi se istim službama (potpisana i overena za prestanak radnog odnosa) na odjavu.	Direktor

Izvor: Služba ljudskih resursa hotela „Palisad“, Zlatibor

Postupak upravljanja ljudskim resursima u hotelu „Palisad“, je dokument koji objedinjuje sve teorijske aspekte savremenog menadžmenta upravljanja ljudskim resursima. Hronološki i dokumentovano povezuje sve aktivnosti u upravljanju. Kao takav je celishodan, sveobuhvatan, a najpre, praktičan u poslovanju.

4.2.1. Formiranje baze podataka u hotelu „Palisad“

Da bi se proces upravljanja koji je prema pokazanom standardizovan po ISO:9001, a u službi je *TQM*-a potrebno je u najranijim fazama postupka pripremiti logističku bazu za obavljanje funkcija u ULJR-u. Jer kada se postavi dobra baza podataka i kada se redovno hrani podacima, neometano se vrši postupak upravljanja.

U osnovi svi podaci sa kojima se rspolaže jesu u:

1. u formi pisanih dokumenata i fajlova i

2. u elektronskoj formi.

Kada su u pitanju ljudski resursi, cela organizacija se vodi sa nekoliko najvažnijih akata koji su profilisali način poslovanja hotela „Palisad“, kao organizacije kroz zakonsku i svojevrsnu formu poslovanja. Za pravilno funkcionisanje preduzeća, odnosno kadrovske službe u organizaciji sledeći akti su najvažniji:

- Osnivački akt (osnovni podaci o organizaciji, oblik, delatnosti, kapitalu, organcima društva u skladu sa zakonom o privrednim društvima).
- Pojedinačni kolektivni ugovor (u skladu sa Zakonom o radu i Opštim kolektivnim ugovorom za delatnost ugostiteljstva I turizma, uredjuju se prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa zaposlenih).
- Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mesta (uredjuje se organizacija rada i sistematizacija poslova i radnih zadataka u organizaciji).
- Pravilnik o bezbednosti i zdravlju na radu (upustva o bezbednosti na radu)
- Pravila o ponašanju zaposlenih (upustva vezanih za obavljanje poslova i ponašanja na radnom mestu).
- Pravilnik o protivpožarnoj zaštiti (uredjuju se osnovna prava, obaveze i odgovornosti radnika u cilju sprovodjenja i unapredjenja zaštite od požara i eksplozije).
- Standardi-normativi HTT AD „Palisad“ Zlatibor (pravila i procedura izgleda, ponašanja i raktivnosti u izvršenju zadataka).
- Upravljanje kvalitetom ISO 9001 (opis aktivnosti, njihov sadržaj, redosled i način izvršavanja, kao i radna mesta odgovornih za izvršavanje u cilju kontrole kvaliteta rada).
- Ostali akti.

Ovim aktima je uredjena pravna regulativa u ULJR. Ovi dokumenti su zvanični i predstavljaju stub, ne samo, menadžmenta ljudskih resursa, već su osnova čitave organizacije i predstavljaju osnovu podataka u funkcionisanju rada preduzeća.

Sva baza koja se formira radi potrebe planiranja i korišćenja ljudskog, odnosno, intelektualnog kapitala, ima za cilj dobijanje informacija, koje će uticati na donošenje upravljačkih, strateških odluka i planova preduzeća. Prema tome, formiranje i vodjenje evidencije prevazilazi okvire rada u sektoru ljudskih resursa i utiče na ostale menadžerske strukture.

Raspoloživa baza podataka omogućuje da se:

- donesu odluke o sadržaju i predvidjenoj strukturi poslova i zadataka (radna mesta) u budućnosti,
- informišemo o sadržaju o postojećoj i budućoj strukturi zaposlenih po struci i kvalifikaciji za odredjena radna mesta,
- stvore informacije potrebne da se utvrde putevi, sadržaji i sredstva pomoću kojih bi došlo do novih znanja, veštine u skladu sa budućim promenama.

Pored ovih podataka stvarno stanje informacija je zbir ili baza podataka (u pismenoj ili usmenoj formi) postojećih zaposlenih u preduzeću. Svaki od ovih *Fajlova* je u skladu sa Zakonom. Skladištenje baze podataka i redovno dopunjavanje podacima (*Update*) o zaposlenima je u cilju brze pretrage informacija, a to opet za redovno funkcionisanje kadrovske službe.

Dakle celokupni menadžment preduzeća se javlja kao izvor podataka o zaposlenima ili potencijalima (učenici na praktičnoj nastavi, sezoncima, zaposlenima po ugovoru o delu i dr.). Svaki od njih poseduje odredjenu informaciju vezanu za kadar – znanje, veštine, kreativnost, preduzetnost, odgovornost i dr. Medjutim, kao i izvori informacija, menadžeri se javljaju i kao korisnici podataka, informacija ili obradjenih rezultata. Na osnovu obradjenih informacija, kroz izveštaje donose upravljačke odluke.

Podaci o zaposlenima su plod formiranja baze podataka kroz aktivnosti u ULJR. Svaka od aktivnosti ima svoj *Input* informacija, podatak ili dokument i predstavlja deo jedinstvene baze podataka zaposlenog:

1. Curriculum Vitae (biografija)

2. Spisak kandidata za radno mesto
3. Ugovor o radu sa potrebnom dokumentacijom za formiranje ugovora
4. Evidencija obuka zaposlenog
5. Evaluacioni listovi
6. Ostali podaci

Pravilno fajliranje i hranjenje baze podataka je i osnova da se uključe i sofisticirani softveri u procesu odlučivanja. Moderna tehnologija je u savremenom poslovanju omogućila logističku podršku mendžmentu upravljanju. Hotel „Palisad“ poseduje softver gde se nalazi celokupna baza podataka zaposlenih, a informacije se svode na:

- Popis radnika, radnih mesta i poslova,
- Unutrašnje i spoljne (bračno, imovinsko stanje, slava koju slavi, kontakt telefon i dr.) informacije o radniku,
- Informacije o radnom vremenu, plati i dr.
- Ostale informacije pomoću kojih se prate tekuće performanse zaposlenih, potencijali, pa prema tome usmerava promocija kadrova – izbor obuke, usmerenje i razvoj kadrova.

4.2.2. Komunikacija hotela sa lokalnom srednjom školom

Zlatibor je lider u razvoju turizma zapadnog klastera Srbije. Takav trend opravdava iz godine u godinu. Nosilac razvoja u savremenom turizmu je čovek. Zaposleni i njegovi kvaliteti, sposobnosti, veštine, stavljeni su u prvi plan.

Ulaganje u ljude, obuka i obrazovanje, isticanje veština i performansi, osposobljenost i stil zaposlenih, u skladu s potrebama kompanija, predstavljaju značajne faktore konkurentne prednosti na turističkom tržištu. To je ideja vodilja turističkih radnika za razvoj i na teritoriji opštine Čajetina.

Na teritoriji opštine Čajetina, kojoj pripada i turistički centar Zlatibor, 2006. je bilo zaposleno 25% stanovništva.[43]tj. oko 6000 zaposlenih. Prema lokalnim podacima u turizmu je zaposleno oko 1700 lica. Međutim, smatra se da je indirektno u turizmu i ugostiteljstvu, kroz razne usluge koje se pružaju posetiocima uključeno mnogo više ljudi, pa se procenjuje da u ovoj dominantnoj oblasti radi do 40% stanovništva.

Ljudski resursi koje sadašnja turistička industrija crpi, dolaze mahom iz lokalne turističke škole. Srednja ugostiteljsko - turističku škola u Čajetini je najvažniji generator znanja u turističkoj oblasti, pa se tako očekuje da i u budućnosti bude oslonac razvoja kadrova u turizmu.

Srednja ugostiteljska škola se nalazi u samom centru naselja Čajetina, na oko 5 km.od centra Zlatibora. Otvorena je 1997, kao potreba da jedan ovakav turistički centar dobije trajno rešenje za stručnim kadrovima. U školi je omogućeno trogodišnje i četvorogodišnje obrazovanje na različitim smerovima.

Smer (obraz.profil)	Broj učenika godišnje	Stepen obrazovanja
Turistički tehničar	24	IV
Ugostiteljski tehničar	30	IV
Konobar	24	III
Kuvar	24	III
Trgovinski tehničar	30	IV

Izvor: www.srednjaskolacajetinaedu.rs

Pod budnim okom opštinskih vlasti, kao i TOZ-a ova institucija je do sada obrazovala preko hiljadu đaka, mahom, iz zlatiborskog i užičkog kraja. Da bi se upotpunilo znanje polaznici se koordinirano šalju na stručno - praktičnu nastavu u najznačajnije hotelske i ugostiteljske objekte na Zlatiboru.

Ta saradnja raste između škola i ugostitelja. Ugostitelji, kroz praktičnu nastavu vide sve veću korist i buduće radnike, a djaci, buduće poslodavce. Sve se više nameće potreba da se učenici pravilno uputite u veštine ugosteljstva.Djaci su u mogućnosti da nauče od iskusnog kadra operativne veštine poslovanja, i razvija se jedna sinergija ove institucije i komercijalnih objekata. Krajnji cilj te saradnje je infiltracija mladih kadrova u privredu.

43 Univerzitet Singidunum, Master plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar, Beograd, 2007. str.55

Međutim, razvoj i obrazovanje kadrova u hotelskom i turističkom poslovanju je proces, a kao takav podložan je oblikovanju i proučavanju. Menadžment hotela "Palisad" ocenio je da je najpodesnije raditi sa najmlađim kategorijama, koji su podložni pravim usmerenjima i dobrim savetima.

Pravilnim kadrovskom politikom a u skladu sa postojećim potrebama menadžment hotela na osnovu analiza ušao je u projekat "Radionica mladih u hotelskom poslovanju". „Radionica" za sada povlači i indetifikuje najmlađe kadrove iz učeničkih klupa i profiliše se prema svojim visokim standardima tj.prema svojoj korporacijskoj kulturi na praktičnoj nastavi.

Mladi u hotelskom poslovanju hotela "Palisad" postaju deo jednog velikog i afirmisanog hotela. Oni prolaze kroz klasičnu obuku. Provode dve godine na stručno – praktičnoj nastavi. Stiču operativna i posebna znanja i veštine poslovanja vezanih za „Palisad". Najbolji se po završetku školovanja zapošljavaju u hotelu.

Generalno, ovde se ne radi o obicnoj inovaciji, a odličan primer za takvo funkcionisanje je hotel Palas, Beograd koji je u saradnji sa Ugostiteljsko-trgovačkom školom, organizovao Centar za obuku mladih ugostiteljskih radnika, kroz koji je prošlo više od 25.000 đaka u zadnjih 50 godina[44]. Međutim, ozbiljan projekat za edukaciju na nivou Zlatibora nije do sada napravljen, tako da ovaj predstavlja pionirski poduhvat.

Sinteza hotela „Palisad" i Srednje ugostiteljsko - turističke škole u Čajetina raste iz godine u godinu. Obostrana korist i razmena znanja postaje sve veća i ide u prilog razvoja turizma i širenju znanja. Za hotel, program u neku ruku predstavlja alternativni put selekciji i socijalizaciji budućih kadrova. Za školu i djake, savlađivanje operativnog programa i kultura preduzeća je centar interesovanja.

44 Časopis Caffe&Bar, br.6.str.36.

5. ZAKLJUČAK

Uloga ljudskog faktora u savremenom poslovanju je znatno dobila na važnosti poslednjih 30 godina. Globalizacija tržišta, razvoj koncepta kvaliteta, kao i tendencija poslovanja maksimalne produktivnosti sa minimalnim troškovima, stavlja čoveka u prvi plan u strateškom biznisu i razvoju organizacija. Ljudski kapital postaje centralni igrač savremenog poslovanja.

Način na koji se upravlja ljudskim potencijalima postao je odlučujući faktor konkurentske sposobnosti, razvoja i opstanka svake organizacije na tržištu. Utoliko, koncept upravljanja ljudskim resursima (ULJR) dobija sve više na važnosti. Od „kadrovskih službi" menadžment ljudskih resursa je evoluirao u aktivni menadžment koji je impliciran na svim nivoima organizacije, jer kontroliše resurs koji je najvažniji za budućnost svake organizacije – ljude.

Ljudi, njihove potrebe, obuka, motivacija i promocija postaju središte pažnje. U hotelijerstvu, pored adekvatnog proizvoda kojeg takođe kreiraju ljudi, veoma je bitan i ambijent, usluga, odnos prema gostima, klima u kojoj se pružaju usluge – a to direktno zavisi od kvaliteta i zadovoljstva zaposlenih, njihovog osećaja pripadnosti i sa tim u vezi pozitivne energije koje emituju i šire na goste sa kojima su u svakodnevnom dodiru.

Upravljanje ljudskim resursima podrazumena niz povezanih aktivnosti koje se nadovezuju i čine proces, odnosno pravila po kojima se taj proces upravljanja ostvaruje. Upravljanje ljudskim resursima kontroliše selekciju, obuke i profesionalni razvoj zaposlenih, tako da menadžeri imaju direktan uticaj na kvalitet radne snage, kvalitet organizacije i razvoj organizacije.

U hotelima u Srbiji ULJR je tek u povoju, i sektor formiran u hotelu „Palisad" je pionirski poduhvat na teritoriji Zlatibora. Propisanim standardima usluge, obukom, motivacijom, evaluacijom, tačno utvrdjenim konceptom upravljanja daleko se odmaklo od nekadašnje kadrovske službe. Menadžment ljudskih resursa, kao sažeti izraz nove filozofije i definisane prakse menadžmenta, rezultat je promena i novih vrednosti, orijentacije modernog hotelskog biznisa i poimanja najvažnijeg kapitala organizacije – ljudi.

6. LITERATURA

1) Bahtijarević-Šiber, F, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999.

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

3) Dessler, G, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007.

4) Čačić, K, Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010.

5) Čerović, S, Strategija menadžmenta u turizmu,Beograd 2009.

6) Grupa autora, Master plan turističke destinacije Zlatibor-Zlatar, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.

7) Heleta, M, Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd 2008.

8) Elaković, S, Sociologija slobodnog vremena i turizma, Beograd Savremena administracija, 1989.

9) Miljević, M, Poslovna etika i komunikacija, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010.

10) Kotter, J, W, *Leading Change*, Published by arrangement with Harvard Business School Press, 1996.

11) Klein, D. A, The Strategic Mamagement Of Intellectual capital, Butterworth-Heunemann, Boston, 1998.

12) Martin, D.C, Manging Turnover Strategically, Personel Administrator, Bartol, 1985.

13) Miljević. M, Skripta iz Metodologije naučnog rada, Filozofski fakultet, Sarajevo, 2007.

14) Robbins, S, Bitni elementi organizaciskog ponašanja, Elektronsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995.

15) Rao, A, Total Quality Management, A Cross Functional Perspective, John Wilez and Sons, New York, 1996.

16) Schuller, R, *Managing Human Resources*, West Publising Co, St. Paul, 1992.

17) Schein, E, Organizational Culture and Leadership, Jossey Bass, Sn. Francisko,1985.

18) Shultz, T, W, Investment in Human Capital: The Role of Education and of Research, Free Press, New York 1971.

19) Stewart, T, Intellectusal Capital The New Wealth of Organization, Doubleday/Currency, New York, 1997.

20) Tesone, V, Dana, Hospitality Human Resourses Management, University of Central Florida 2008.

21) Tomašević, V, Profesionalni razvoj i poslovne veštine, Univerzitet Singidunum, Beograd 2007.

22) Unković, S, i Zečevič, B, Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet, Beograd, 2009.

23) Vlahović, S, Značaj kadrovske strukture za razvoj hotelijerske industrije Crne Gore, prilog u zborniku Hotelska kuća 2008, HORES, Zlatibor 2008.

24) Vlahović, S, Studija slučaja: Praksa upravljanja ljudskim resursima hotelskim kompanijama iz okruženja – Hotel Splendid, Bečići, Grupa autora, Elektronsko izdanje, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum.

25) Vlahović, S, Upravljanje ljudskim resursima i njegova primena u turizmu i hotelijerstvu, prilog u zborniku Hotelsko poslovanje – Mimistarstvo trgovine, turizma i usluga Republike Srbije i Univerzitet Singidunum – Fakultet za za turistički i hotelijerski menadžment, Beograd, 2007.

26) Vujić, V, Menadžment ljudskog kapitala, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilište u Rijeci, Rijeka 2008.

Ostali izvori:

27) http://www.palisad.rs/active/sr-latin/home/gornji_meni/o_nama/organizacija.html

28) http://aict.co.ug/images/humanresource.jpg

29) www.nsz.gov.rs/konkursi

30) http://www.toonpool.com/user/3622/files/human_resources_drawing_426515.jpg

31) www.teambulding.co.rs

32) http://www.plark.net/literatura/mng035.php

33) http://www.iso.org/iso/iso_catalogue.htm

34) Časopis Caffe&Bar, br.6.str.36.

35) Dokumenti sektora ljudskih resursa hotela „Palisad“ Zlatibor