DDR - Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu

By Svetozar Krstić - III provera

WORD COUNT 71520
TIME SUBMITTED 24-AUG-2016 09:03AM
PAPER ID 24649950

UNIVERZITET SINGIDUNUM

B E O G R A D

Departman za poslediplomske studije

D O K T O R S K A D I S E R T A C I J A

Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu

MENTOR

Prof dr Slobodan Čerović

KANDIDAT

mr Svetozar Krstić

Beograd, avgust 2016.

ABSTRACT

Human resource management has become very important in the last few decades. Human resources management had US origin and it although it was born like a disciplin, but today it is a global major theme. Metods, practices and philosophy of HRM are being discused in a whole world.HRM is a holistic discipline, with a integreted management approach.

One of the fastest growing sectors of the economy of our time is the hotel industry.The hotel industry offers unlimited opportunities and is diverse enough for people to work in different areas of interest and still belong to it. Modern hotels provide refined services to their guests. Guide principle of hotel industry is -*Guests are always right*.

Human resource management in hotel industry has a specific value.Human Resource practices have great influence on the organisational performance of hotel. Every hotel depends on its workforce for fulfilling its operational requirements. The subject of HRM is not only professional handling of the human resourceswithin an organisation, in wider perspective it deals with all key functions of departments in an organisation. It presents a connection between the organisation and the employees of the organisation.

Key words: Management, Resources, Human, Hospitality, Industry, Plan, Services, Employee, Hotel

SADRŽAJ

UVOD

1. PREDMET I CILJ DISERTACIJE 7

1.1. Osnovne hipoteze od kojih se pošlo u istraživanju 10

1.2 Očekivani rezultati I naučni doprinos 10

1.3 Metode primenjene u istraživanju i izradi rada 11

1.4 Sadržaj i struktura disertacije 13

I DEO

1. SAVREMENA KRETANJA U TURIZMU 16
2. TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I HOTELIJERSTVO 19
3. GLOBALIZACIJA I PROMENE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU 24

3.1 Trgovina 26

3.2 Prirodno okruženje 28

3.3 Migracije 29

3.4 Zdravlje 29

3.5 Kultura 31

4. TRENDOVI I UTICAJ NA TURIZAM 31
5. PROMENE NA TRŽIŠTU RADA 34
6. TURIZAM I ZAPOŠLJAVANJE 36
7. EKONOMSKI UTICAJ RADA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI 39
8. STRUKTURA RADNE SNAGE U HOTELIJERSTVU 40
9. POJMOVNO ODREĐIVANJE HOTELA 44
10. SPECIFIČNOST USLUGE U HOTELIJERSTVU 45
11. MEĐUNARODNI HOTELSKI LANCI 51
12. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U HOTELSKOM SEKTORU 53
13. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU 54

II DEO

1. POJMOVNO ODREĐIVANJE I DEFINISANJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 57

2. ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 64

2.1 Ciljevi upravljanja ljudski resursima 65

3. RAZVOJ I EVOLUCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 66

3.1 Počeci industrijalizacije i upravljanja ljudskim resursima 66

3.2 Kapitalizam blagostanja 67

3.3 Druga polovina dvadesetog veka 68

3.4 Savremena kretanja u razvoju ljudskih resura 69

3.5 Kadrovska funkcija u SFRJ i Srbiji 70

3.6 Od personalnog menadžmenta do upravljanja ljudskim resursima 72

3.7 Strateški pristup i upravljanje ljudskim resursima 75

4. POLITIKA I PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 76

4.1 Praksa upravljanja ljudskim resursima 76

4.2 Izazovi trećeg milenijuma 79

4.3 Informacioni sistemi u upravljanju ljudskim resursima 79

4.3.1 Prednosti HR menadžment softvera 80

4.3.2 Najnoviji trendovi 82

4.4 Upravljanje troškovima i ljudski resursi 83

4.5 Upravljanje talentima u ljudskim resursima 84

5. MENADŽMENT LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU 87

5.1 Komunikacija 87

5.2. Specifičnost lanca usluge 91

5.2.1 Uloga sektora za ljudske resurse 92

5.2.2 Hotelijerstvo i menadžment ljudskim resursima 93

5.3. Značaj ljudskih resursa u viziji, vrednostima, misiji i principima poslovanja 95

5.4. Globalne politike ljudskih resursa hotelskih lanaca 97

5.4.1 Razvoj zapošljavanja 99

5.4.2 Politika jednakih šansi i prednost različitosti 100

5.4.3 Značaj HRM-a u vremenu promena 101

5.4.4 Strateški značaj upravljanja ljudskim resursima za hotelijerstvo 101

III DEO

1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA 102

1.1 Proces planiranja ljudskih resursa 104

1.2 Posledice neadekvatnog planiranja ljudskih resursa 106

1.3 Višak i manjak zaposlenih 106

2. ANALIZA POSLA 108

2.1 Značaj analize posla 109

2.2 Koraci u analizi posla 109

2.3 Vrste informacija koje se prikupljaju prilikom analize posla 110

2.4 Načini prikupljanja informacija 111

2.5 Kvantitativna i funkcionalna analiza posla 113

2.6 Kombinacija različitih metoda 114

3. PROCES ZAPOŠLJAVANJA 114

3.1 Regrutovanje 114

3.2 Alternative zapošljavanju 125

3.3 Odnos prema kandidatu pri zapošljavanju 126

3.4 Evaluacija procesa zapošljavanja 126

3.5 Izbor kandidata - selekcija 127

3.6 Testiranje zaposlenih 132

3.7 Intervju 138

3.8 Dalji koraci u procesu zapošljavanja 146

4. SOCIJALIZACIJA 147

4.1 Ciljevi socijalizacije 148

4.2 Faze u procesu socijalizacije 149

4.3 Lica zadužena za orijentaciju 150

5. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA 151

5.1 Obuka 153

5.2 Obrazovanje 162

5.3 Primeri iz hotelskih lanaca 163

6. PLANIRANJE I RAZVOJ KARIJERE 167

6.1 Planiranje karijere 168

6.2 Proces planiranja karijere 171

6.3 Faze razvoja karijere 175
6.4 Individualni razvoj karijere 175
6.5 Organizacioni razvoj karijere 177
7. MOTIVACIJA 179
7.1 Maslovljeva teorija hijerarhije potreba 179
7.2 Hercbergova teorija motivacije 180
8. OCENJIVANJE 185
8.1 Primeri ocenjivanja uspešnosti u hotelima u Srbiji 189
9. UPRAVLJANJE NAKNADAMA 191
9.1 Utvrđivanje cene rada 194
9.2 Primeri nagrađivanja zaposlenih 199
10. ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIH 200
10.1 Integracija zaposlenih 203
10.2 Upravljanje različitostima na radnom mestu 204
11. MODELI RADNIH ODNOSA 204
11.1 Radni odnosi u Srbiji 206
11.2 Angažovanje radnika izvan radnog odnosa 207
12. INDUSTRIJSKI ODNOSI 209

IV DEO

PREZENTACIJA ISTRAŽIVANJA 219
ANALIZA ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU 221
AKTUELNA PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA 229

V DEO

ZAKLJUČCI 245

DODATAK A: STRUKTURA ZAPOSLENIH U HOTELIMA U SRBIJI KOJI SU PREDMET ISTRAŽIVANJA 253
DODATAK B: BIOGRAFIJA AUTORA 274
DODATAK C: POPIS SLIKA, GRAFIKA I TABELA 275
LITERATURA 280

UVOD

1. PREDMET I CILJ DISERTACIJE

U eri globalizacije sektor usluga je najbrže rastući u celokupnoj svetskoj ekonomiji i značajno utiče na globalni rast. Zaposleni u ovom sektoru od ključnog su značaja za nivo kvaliteta pruženih usluga. U uslovima rastuće konkurencije pred zaposlene se postavljaju sve veći zahtevi i od njih se očekuje da budu vredni, odgovorni, prilagodljivi, pozitivni, servilni, nasmejani, energični, otvoreni, inovativni, sa znanjem stranih jezika, spremni da uče. Pored usko stručnog obrazovanja, u današnje vreme zaposlenima u hotelskoj industriji potrebna su i multidisciplinarna znanja, pre svega iz oblasti psihologije, etike i kulture.

U hotelijerstvu utisak koji ostavlja celokupni tim utiče na uspeh poslovanja i na zadovoljstvo klijenata u ogromnoj meri. Svaka pozicija, odnosno svaki zaposleni radnik, može imati odlučujuću ulogu na utisak koji klijent ponese sa sobom. Funkcionisanje tima u hotelijerstvu je, dakle, od presudnog značaja za opšti utisak koji svaki hotel ostavlja na goste. To znači da vrhunski profil radnika na određenim pozicijama ne može nadomestiti neadekvatan nivo izvršenja zadataka drugih članova tima. Upravo je iz tog razloga regrutovanje, tj. odabir kvalitetnih radnika, prvi i najvažniji zadatak koji se postavlja pred menadžment u hotelijerstvu.

Turizam i sa njim povezane ekonomske aktivnosti u EU zapošljavaju više od 12 miliona ljudi, od čega blizu 7 miliona ljudi radi u sektoru hrane i pića, blizu 2 miliona ljudi radi u saobraćaju a u smeštaju radi 2,4 miliona ljudi. Horeca sektor (hoteli, restorani,

ketering) u EU zapošljavaju 9,4 miliona ljudi, što je 4,2 % od ukupnog broja zaposlenih. U hotelima je zaposleno 2,4 miliona osoba, što je 1% od ukpnog broja zaposlenih[1].

Specifičnosti strukture zaposlenih oslikavaju se u dominantnom procentu žena, koje u EU na primer čine 58% zaposlenih u hotelijerstvu. Takođe, to je sektor koji je najotvoreniji za mladu radnu snagu, te 14% zaposlenih u hotelijerstvu u EU čine mladi od 15 do 25 godina.[2] Brzi odliv radnika, odnosno kratko zadržavanje zaposlenih jedna je od značajnih karakteristika radne snage u hotelijerstvu. Potreba za permanentnim obučavanjem radne snage takođe predstavlja značajnu karakteristiku u hotelskoj industriji.

Iz svih pomenutih razloga od zaposlenih u menadžmentu ljudskim resursima zahteva se delovanje i promišljanje kako na operativnom tako i na strateškom nivou, koje je zbog potreba rešavanja dnevnih problema često zapostavljeno.

Po mišljenju autora **tri ključna izazova za menadžment ljudskih resursa** su:

1. Obezbeđivanje radne snage koja je sposobna da neprekidno podiže nivo kvaliteta usluge;

2. stvaranje uslova za permanentno obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenih, odnosno sprovođenje koncepta doživotnog učenja (*lifelong learning*);

3. zadržavanje najboljih kadrova.

Navedeni izazovi odnose se na upravljanje ljudskim resursima savremenog doba, a naročito su naglašeni u vreme globalne ekonomske krize. Oni istovremeno predstavljaju i centralna pitanja menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu.

Hotelijerstvo je u sve većoj meri pozicionirano na globalnom tržištu, pa je samim tim i sve više izloženo globalnoj konkurenciji. Globalizacija se ostvaruje, s jedne strane kroz širenje velikih svetskih hotelskih lanaca na svaku iole važnu destinaciju, a sa druge strane Internet i umrežavanje doprinose stvaranju, odnosno ujednačavanju sistema vrednosti ali i očekivanih usluga.

U svetlu globalizacije neophodno je sagledati poziciju menadžmenta ljudskim resursima i odnos menadžmenta ljudskih resursa i razvoja, te menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta usluga u hotelijerstvu.

---

[1]EUROSTAT Tourism industryies-economic analysis-2105,Statistic in focus, str 1

[2] EUROSTAT Tourism industryies-economic analysis-2105,Statistic in focus, Christophe Demunter and Krista Dimitrakopoulou, str 2

Potrebno je istražiti postojanje svesti o značaju ljudskih resursa za očuvanje i podizanje nivoa hotelskog biznisa, zatim istražiti i utvrditi organizacioni status funkcije menadžmenta ljudskih resursa, te istražiti i utvrditi eventualno postojanje veze između statusa menadžmenta ljudskim resursima i nivoa kvaliteta usluga i uspešnosti kompanije.

Ako je unapređenje kvaliteta usluga glavno pitanje za unapređenje biznisa uopšte, onda strateško postavljanje prema podizanju nivoa kvaliteta predstavlja glavno strateško pitanje, koje bi trebalo da bude opredeljenje menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu.

Potrebno je istražiti postojanje strateških dokumenata u oblasti upravljanja ljudskim resursima, operacionalizaciju tih dokumenata, posvećenost njihovom sprovođenju i postizanje rezultata na tom planu.

Strateška opredeljenja su izražena u izjavama o viziji i misiji kompanije.

U hotelskoj industriji, izjave o viziji i misiji su posvećene uglavnom izuzetnosti usluga koje pruža taj hotel, posvećenosti zadovoljstvu klijenata i opredeljenju za stalno podizanje kvaliteta usluga[3].

Prevođenje izjave u plan je ključna aktivnost strateškog planiranja i strateškog menadžmenta. Istraživanje će obuhvatiti postojanje i sadržaj strateških planova hotelske industrije u oblasti ljudskih resursa.

Operacionalizacija strateškog plana je uslov za ostvarenje ciljeva i ispunjenje izjava. U ovom istraživanju sagledaćemo način i aktivnosti operacionalizacije planova u oblasti ljudskih resursa.

Hotelijerstvo je pre svega i iznad svega posvećeno zadovoljstvu klijenata, te je potrebno permanentno uvođenje novina, praćenje trendova u hotelijerstvu, unapređenje komunikacije s klijentom i obezbeđenje usluge po specifičnim zahtevima klijenata. Neophodno je uvođenje sistema obuke i treninga koji su na nivou i u funkciji ispunjenja očekivanja klijenata. Istražićemo modele i način izvođenja obuka, opseg uticaja obuka na podizanje nivoa kvaliteta usluga i na kvalitetnije poslovanje uopšte, kao i eventualni uticaj na finansijski rezultat.

Istražićemo fluktuaciju radne snage u hotelijerstvu, zatim ocenjivanje zaposlenih i odnos prema orijentaciji zaposlenih radnika.

[3] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato, 2008. str. 21

Organizacije sve više posmatraju ljudske resurse kao jedinstvenu prednost, koja može obezbediti neophodnu komparativnu prednost.

„Promene u poslovnom okruženju sa rastućom globalizacijom, demografskim promenama radne snage, sve veće usredsređivanje na profitabilnost, kroz rast tehnoloških promena, intelektualnog kapitala i nikad završenih organizacionih promena, nezadrživo dovode do rasta značaja upravljanja ljudskim resursima"[4]

36

1.1. Osnovne hipoteze od kojih se pošlo u istraživanju

Značaj ljudskih resursa prepoznat je u uslužnim delatnostima uopšte, a u hotelijerstvu posebno i stoga zahteva ozbiljna istraživanja. Neophodna je permanentna obuka zaposlenih radi praćenja novina i održavanja nivoa konkurentnosti u sve izraženijoj tržišnoj utakmici.

Osnovna hipoteza **(H1)** od koje će se u radu polaziti je da **Ljudski resursi u hotelijerstvu kao specifičnoj uslužnoj delatnosti imaju odlučujući značaj i ne mogu biti zamenjeni tehnološkim unapređenjima i inovacijama.**

Hipoteza broj dva **(H2)** koja će u radu biti dokazivana je: **Hotelijerstvo je delatnost u čijoj se osnovi nalaze i koja je obojena posebnim interpersonalnim odnosima i da to nameće čitav niz posebnih znanja i veština i značaj timskog rada.**

Hipoteza broj tri (**H3**) glasi: **Kod menadžmenta u hotelijerstvu postoji svest o značaju ljudskih resursa i o potrebi upravljanja ljudskim resursima ali se to ne sprovodi dosledno u praksi.**

1.2 Očekivani rezultati inaučni doprinos

Rezultati istraživanja će potvrditi da ***u hotelijerstvu između osoblja i gostiju, odnosno korisnika, postoji posebna veza*** tako da zadovoljstvo gostiju, opšti utisak o hotelu i ispunjavanje očekivanja gostiju kao i ***poslovni rezultat hotela u najvećoj meri zavise od osoblja i njihovog odnosa prema gostima, što se odnosi na sve zaposlene.***

54

[4]Fombrun C,Tichy N, Devanna MA, Strategic Human Resource Management, Willey and Sons, New York 1984, str 28

Istraživanje će dokazati da *svest o značaju upravljanja ljudskim resursima postoji kod menadžmenta hotela,* kao i da u strateškim izjavama hotela postoji opredeljenje za maksimalno unapređenje ljudskih resursa ali da se ***te izjave neadekvatno sprovođe u praksi***, odnosno ne pretvaraju u odgovarajuće planove, a planovi u pojedinačne aktivnosti.
Kroz istraživanje će se potvrditi postojanje veze između konkretnih aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima i podizanja nivoa kvaliteta usluga.

Naučni doprinos ovog istraživanja ogledaće se u ***utvrđivanju značaja i doprinosa upravljanja ljudskim resursima i akcentovanju primera "najbolje prakse" upravljanja ljudskim resursima koji će biti usaglašeni sa specifičnostima hotelijerstva u Srbiji*** i čijom se primenom u najvećoj meri može unaprediti stručnosti posvećenost ali i kooperativnost, harmonizacija i timski rad zaposlenih u hotelijerstvu. Pored teorijsko-empirijskog doprinosa, ovaj rad će imati i aplikativan doprinos kroz preporuke hotelima koji su učestvovali u istraživanju za unapređenje prakse upravljanja ljudskih resursa u hotelijerstvu.

1.3 Metode primenjene u istraživanju i izradi rada

Metode koje su primenjene u istraživanju predstavljaju kombinaciju ***opštih i posebnih metoda istraživanja.***

Metodologija istraživanja u sebi obuhvata kategorizaciju ispitivanja za pojedina istraživanja, odgovarajuće metode dizajnirane za to i odgovarajuće tehnike prikupljanja i analize podataka. Metodologija se značajno manifestuje na prikupljanje pouzdanih i relevantnih informacija, kao i na ishod studije. Rad je zasnovan na višestrukoj i komplementarnoj upotrebi metoda za dobijanje i obradu građe. Podaci su prikupljani ***analitičkim metodama,*** *kojima su kompleksne pojave razlagane na bitne komponente, radi lakšeg analiziranja odnosa između njih****,*** ***analizom sadržajai analizom dokumenata, statističkim metodama,*** kroz upotrebu upitnika i intervjua. Analitičko-statistička i kvantitativna metoda istraživanja primenjena je na terenski prikupljenim podacima. Izvori prikupljanja podataka su bili:

1. Primarni izvori
2. Sekundarni izvori
3. Posmatranje

Primarni izvori su oni izvori koji su prikupljeni od strane istraživača neposredno, u direktnom kontaktu sa ispitanicima i oni predstavljaju informacije "iz prve ruke".

U istraživanju su korišćeni:

- razgovori sa ispitanicima
- upitnici (ankete) i intervjui

Upitnikom su ispitane prakse regrutovanja i selekcije zaposlenih, orijentacije, treninga i razvoja, ocenjivanja učinka i fluktuacije zaposlenih.

Anketiranjem je urađen prvi deo istraživanja koji se bavio snimanjem strukture zaposlenih radnika u hotelima, ukupno i prema organizacionim delovima i to prema stažu, starosti, polu, obrazovanju, tipu zaposlenja i sl. Radi ujednačenosti u istraživanju prihvaćena je organizaciona struktura hotela koja obuhvata organizacione jedinice: Administrativno i pomoćno osoblje, Hrana i piće i Smeštaj.

Intervju je sproveden u cilju dobijanja kvalitativnih podataka o upravljanju ljudskim resursima (HRM) u hotelijerstvu, a kako bi ste stekao uvid u ključne probleme i pitanja sa kojima se praktičari danas susreću u HR, u aktivnosti HRM koje su u središtu pažnje, a odnose se na postizanje veće efikasnosti, povećanja konkurentnosti i podrške poslovnoj strategiji, u najčešće primenjivane strategije, u predviđanja glavnih izazova u budućnosti, planova za razvoj ljudskih resursa i procene budućih potreba za kadrovima.

Podaci su prikupljeni sprovođenjem strukturiranog intervjua u periodu od novembra 2015. do februara 2016. godine. U istraživanju je učestvovalo 20 hotela i 207 zaposlenih u tim hotelima, od direktora, HR menadžera i šefova kadrovskih službi, šefova kuhinja, smeštaja i administrativno -pomoćnog osoblja, kao i predstavnici zaposlenih u organizacionim delovima.

Sekundarni izvori su obuhvatili:

- Internet stranice hotelskih lanaca i hotela u inostranstvu, kao i sajtove specijalizovane za ljudske resurse
- Referentne knjige iz oblasti ljudskih resursa
- Naučne i stručne članke iz oblasti uravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu
- Izveštaje hotelijerskih kompanija

Posmatranje podrazumeva neposredno sagledavanje prakse upravljanja ljudskim resursima u istraživanim hotelima. Upoznavanje sa dokumentacijom iz oblasti ljudskih resursa, procedurama iz oblasti upravljanja ljudskih resursa, upoznavanja sa konkretnim aktivnostima orijentacije novozaposlenih, upoznavanje sa načinom evaluacije zaposlenih i sl.

Dobijeni podaci su analizirani korišćenjem programa **Excel i SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences)**. Korišćene su metode deskriptivne statistike, a rezultati istraživanja izraženi su brojčano i prikazani tabelarno i grafički.

Korišćena je i **deskriptivna metoda** za opisivanje pojava i procesa koji su svojstveni predmetu istraživanja, kao i **metoda komparacije i studije slučaja.** Metodom studije slučaja su obrađivani pojedinačni subjekti a metodom komparacije biće sagledavani povezujući elementi za posmatrane subjekte, kako u Srbiji tako i u svetu.

Kod izvođenja zaključaka je korišćen **induktivno-deduktivni metod**, kako bi se na pojedinačnim iskustvima i rezultatima, odnosno postavkom dela istraživanja od opšteg ka posebnom, došlo do optimalnih rešenja u vezi sa izučavanjem fenomena menadžmenta ljudskim resursima.

U istraživanju je korišćen **kritičko-dijalektički metod** zbog potrebe povezivanja teorije i prakse.

1.4 Sadržaj i struktura disertacije

PRIKAZ TEMATSKIH CELINA

UVOD

U uvodnom delu sadržana su uvodna razmatranja, struktura, presek i tok rada. U pet delova, koliko uvodni deo sadrži, predstavljeni su predmet i cilj disertacije i osnovne hipoteze od kojih se pošlo u istraživanju. Prikazani su pretpostavljeni rezultati i naučni doprinos rada, kao i metode koje su korišćene u istraživanju i izradi rada.

I deo

U prvom delu rada predstavljena su aktuelna kretanja i trendovi u turizmu i uticaj globalizacije na promene unutar ove industrije. Prikazano je i stanje na tržištu rada i slika radne snage u turizmu i ugostiteljstvu. U ovom delu definisan je pojam hotela i predstavljeni su struktura i specifičnost usluge u hotelijerstvu. Objašnjen je značaj ljudskih resursa u sektoru usluga, sa naglaskom na poseban značaj ljudskih resursa i menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu. Predstavljeni su medjunarodni hotelski lanci, ali i značaj MSP sektora u ovoj industriji. U ovom delu tretirano je i pitanje društveno odgovornog poslovanja u hotelijerstvu.

II deo

Kroz pet glava ovog dela definisan je pojam hotela i predstavljeni su struktura i specifičnost usluge u hotelijerstvu. Objašnjen je značaj ljudskih resursa u sektoru usluga, sa naglaskom na poseban značaj ljudskih resursa i menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu. U ovom delu dat je i opšti pregled i istorijat menadžmenta ljudskih resursa, uključujući značaj i promene u oblasti upravljanja ljudskim resursima u savremenom svetu. Predstavljene su politike i praksa u ovog oblasti. Objašnjeno je aktuelno stanje u upravljanju ljudskim resursima i menadžmentu ljudskih resursa u hotelijerstvu. Posebno su obrađene specifičnosti hotelskih usluga kao i fenomen komunikacije. Obrađen je značaj misije i vizije za ljudske resurse i veza radnika i misije hotela, sa posebnim akcentom na misije velikih hotelskih lanaca, kao i njihovu povezanost sa zajednicama u kojima deluju.

III deo

Bavi se aktuelnom praksom upravljanja ljudskim resursima. Kroz dvanaest glava posebno su obrađeni planiranje, regrutovanje, izbor kandidata, socijalizacija i razvoj ljudskih resursa. Naročita pažnja je posvećena razvoju i obukama, kao i motivaciji, ocenjivanju i naknadama. Takođe su obrađeni i modeli radnih odnosa, kao i zadržavanje zaposlenih i industrijski odnosi.

IV deo

Posvećen je prezentaciji i sumiranju istraživanja i rezultata do kojih se istraživanjem došlo. Rezultati istraživanja su prikazani kroz prikaz analize zaposlenih u hotelijerstvu, kao i kroz prikaz aktuelne prakse ljuskih resursa u hotelijerstvu.

V DEO

U ovom delu prikazani su zaključci istraživanja i predlozi za primenu u praksi koji bi bili u funkciji kreiranja i razvoja modela najbolje prakse menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu. Predstavljen je mogući doprinos ove doktorske disertacije. Takodje su predstavljena i ograničenja istraživanja i predlog za buduća istraživanja.

I DEO

1. SAVREMENA KRETANJA U TURIZMU

Turizam je delatnost koja je zasnovana na razlikama i želji čoveka da upoznaje različita mesta, krajolike, atrakcije i kulturno nasleđe.

Ujedinjene nacije definišu turizam kao sve ekonomske aktivnosti koje obezbeđuju robu i usluge za putnike i turiste.

U ekonomskom smislu turizam obuhvata personalna putovanja iz bilo kog razloga, poslovna putovanja, kao i internacionalna putovanja i putovanja u zemlji.

Čovek koji putuje je centralni subjekt i glavni pokretač razvoja turizma. To se mora imati u vidu kod definisanja turizma i određivanja njegovog značaja. Kako navodi Unković S. ,,Videli smo da se čovek-turista pojavio mnogo pre nego što se pojavio savremeni turizam".[5]

Kada razmatramo pojam turiste moramo imati u vidu da se on vezuje za pojam putovanja koja su motivisana željom za odmorom ili razonodom u fizičkom ili psihičkom smislu. Takva putovanja možemo sagledavati i analizirati kao turistička.

U turistička putovanja mogu se ubrajati i ona koja su motivisana željom da se zadovolje kulturne potrebe u smislu psihičke rekreacije.

Neophodno je da bi se čovek koji putuje mogao smatrati turistom kumulativno ispuniti sledeće uslove: da je izvršeno putovanje, koje omogućava privremeni boravak u mestima van mesta stalnog boravka i da je ta promena mesta boravka uslovljena željom za odmorom i razonodom u fizičkom i psihičkom smislu.[6]

Naime, promena mesta boravka uslovljava prostornu koncentraciju turista u određenim mestima, tako da ova mesta dobijaju naziv ,,turistička". U takvim mestima turisti uspostavljaju odgovarajuće odnose, pre svega na ekonomskim osnovama, jer traže odgovarajuće usluge smeštaja, ishrane, razonode, kulture i slično. Da bi se ove njihove potrebe zadovoljile neophodno je da u turističkim mestima postoje određene privredne i neprivredne delatnosti koje mogu da zadovolje turističku tražnju".[7]

---

[5] Prof. dr Slobodan Unković, ,,Ekonomika turizma", Beograd , 1996.

[6] Isto

[7] Prof. dr Slobodan Unković, ,,Ekonomika turizma", Beograd, 1996,

Međunarodno udruženje naučnih turističkih eksperata je usvojilo definiciju turizma koji su dali švajcarski autori Hunziker i Krapf, a koja glasi:

„Turizam je skup odnosa i pojava koje proizilaze iz putovanja i boravka posetilaca nekog mesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna delatnost".

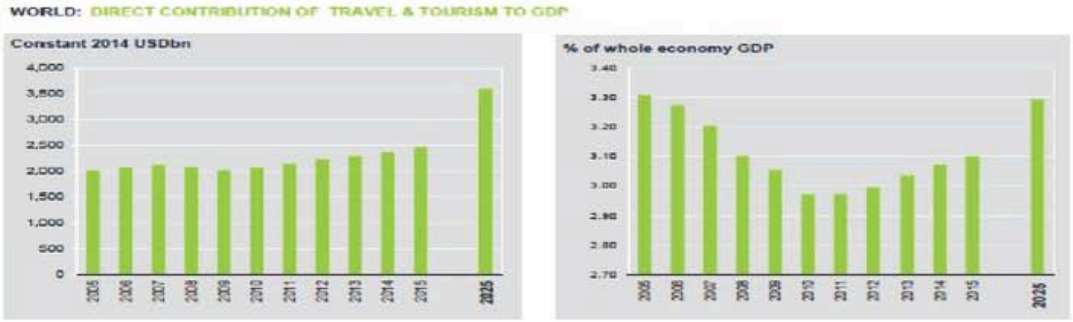
Turizam je krovna industrija koja u sebi povezuje različite industrije i delatnosti, prevoznike, hotelijere, restoratere, turističke operatere, turističke agencije i pružaoce usluga kulture, rekreacije, zabave, itd.

U širem smislu turizam pokreće i utiče na razvoj delatnosti građevinarstva, telekomunikacija, bankarstva, sporta, kroz izgradnju sportskih sadržaja, kulture, kroz organizaciju i podršku kulturnim manifestacijama itd.



Slika 1: Zašto je turizam važan, *UNWTO Highlights 2014. edition, str. 2*

Ostvaren BDP u 1997. godini je iznosio 3,3 biliona USD, a u 2007. godini 6,3 biliona USD, što svedoči o rastu od 52,38%. [8]



[8]Guide for social dialogue in tourism industry, 2008. ILO by Dian Bolwell and Wolgang Veinz,str 1

Grafikon 1: Direktno učešće turizma i putovanja u BDP na svetskom nivou, WTTC 2015.

Prema podacima WTTC[9] u 2015. godini turizam je direktno učestvovao u svetskom bruto društvenom proizvodu sa 2,1 biliona USD, a indirektno je to iznosilo 6,6 biliona USD. U 2012. godini, prema podacima WTTC, turizam je direktno učestvovao u svetskom bruto društvenom proizvodu sa 2,1 biliona USD, a indirektno je to iznosilo 7,2 biliona USD.[10]

Turizam je važan pokretač razvoja u regionima i na nacionalnom nivou. U prirodi turizma je da se razvija tako da poštuje i neguje prirodno okruženje, društvene, kulturne i materijalne sadržaje, kao i materijalno i nematerijalno nasleđe.

Turizam je radno intenzivna delatnost i predstavlja značajan izvor zapošljavanja. Naročito je važan jer predstavlja delatnost koja omogućava brz ulazak u svet rada za mlade, žene i migrante.

Statistički podaci WTTC pokazuju da je šestu godinu zaredom ostvaren rast od 3,1%, što ovaj sektor svrstava u jednog od glavnih pokretača svetske ekonomije. U oblasti povećanja radne snage ostvaren je rast za 2,5 miliona novih poslova direktno, odnosno 7,2 miliona poslova indirektno.[11] Na nivou svetske ekonomije, u oblasti putovanja i turizma beleži se prosečan godišnji rast od oko 3,3%. U Evropi je prosečan rast 2,3%, dok je u Centralnoj i Istočnoj Evropi taj rast 5,2%.

Prema podacima UNWTO turizam je u okvirima svetske ekonomije četvrti sektor po izvozu, posle goriva, hemijskih proizvoda i automobilske industrije. U 2012. godini izvoz je iznosio 1,2 biliona USD, što je činilo 5% od ukupnog svetskog izvoza, a u 2014. godini 1,5 biliona USD sto čini 6% od ukupnog svetskog izvoza.[12] Prekogranični turizam ima brži rast nego turizam uopšte. Prema podacima WTO, rast internacionalnog turizma je 1950. godine iznosio 7% i od tada je beležio prosečan godišnji rast od 4,5% u narednih dvadest godina, a u poslednjim godinama prosečan godišnji rast iznosi više od 3%. [13]

[9] World Travel and Tourism Council koje saopstenje Annual update summary. Str 2
[10] WTTC Travel and Tourism Economic impact 2016 Annual update summary. Str 2
[11] WTTC Travel and Tourism Economic impact 2016,Annual update summary. Str 3
[12] UNWTO, Tourism Highlights 2015.Str 3
[13] Ibidem



Slika 2: UNWTO Highlights 2015, str. 3 Turizam istaknuto 2015.

2. TURIZAM, UGOSTITELJSTVO I HOTELIJERSTVO

Upoređujući sa drugim sektorima u globalnoj ekonomiji, turizam u širem smislu predstavlja najbrže rastući sektor, koji obuhvata više od jedne trećine globalne svetske trgovine.

Putovanja rezidenata unutar svoje zemlje nazivamo domaćim putovanjima i te turiste nazivamo domaćim turistima, dok putovanja nerezidenata unutar jedne zemlje nazivamo unutrašnjim putovanjima, a putnike nerezidente iz jedne u drugu zemlju nazivamo međunarodnim.

Broj međunarodnih putnika rastao je u periodu od 1995. do 2008. godine po stopi od 4,3 %. Sektor je imao velike koristi od globalizacije i relativnog smanjivanja transportnih troškova i njihovog smanjenog učešća u troškovima putovanja.

Broj registrovanih međunarodnih putnika 1950. godine iznosio je 25 miliona, a do 1980. godine taj broj dosegao je 277 miliona. Godine 1990. broj međunarodnih putnika dostiže 438 miliona, 2000. godine 684 miliona, 2007. godine 904 miliona, 2008. godine više od 922 miliona, u 2012. godini je dostigao više od milijardu putnika, a u 2014. godini 1.133 miliona međunarodnih putnika. Od 1990. godine broj međunarodnih putovanja rastao je po stopi od 4,3% godišnje, a UNWTO procenjuje da će u narednih dvadeset godina stopa rasta iznositi 3,3% godišnje.[14]

[14] UNWTO Tourism Towards 2030: Actual trends and forecast 1950-2030 str. 14

Važno je istaći da je u navedenom periodu broj međunarodnih dolazaka rastao za jedan procenat brže nego BDP u istom periodu. Kao posledica globalne krize u 2009. godini dolazi do pada broja putovanja od 5,7% i broj međunarodnih dolazaka je tada iznosio 852 miliona. U 2014. godini rast internacionalnog turizma iznosio je 3,1% godišnje. Procene za rast internacionalnog turizma u 2016. godini iznose 3,3% godišnje. U narednih deset godina očekuje se prosečan rast od 4%. Očekuje se da će broj međunarodnih turista rasti oko 43 miliona godišnje, što bi dovelo do 1,8 milijardi inostranih turista u 2030. godini.[15]

U Srbiji je u prvih pet meseci 2016. godine broj dolazaka turista iznosio je 1.011.172, što predstavlja rast od 13% u odnosu na prvih šest meseci 2015. godine. Od ukupnog broja domaći turisti činili su 584.463, što predstavlja rast od 13,7% odnosno učestvovali su sa 57,8% u dolascima. Broj stranih turista iznosio je 426.709, što predstavlja rast od 12,1% u odnosu na prvih pet meseci 2015. godine i učestvuje sa 42,2% u ukupnim dolascima.[16] U prvih pet meseci 2016. godine ostvareno je 2.798.080 noćenja turista, što predstavlja rast od 16,3% u odnosu na prvih pet meseci 2015. godine, od čega su domaći turisti ostvarili 1.836.599 noćenja, što predstavlja rast od 16,8% u odnosu na prvih pet meseci 2015. godine, odnosno učestvovali su sa 65,6% u ukupnom broju noćenja. Strani turisti su ostvarili 15,4% više noćenja (961.481) u odnosu na prvih pet meseci 2015. godine, tj. učestvovali su sa 34,4% u ukupnom broju noćenja.

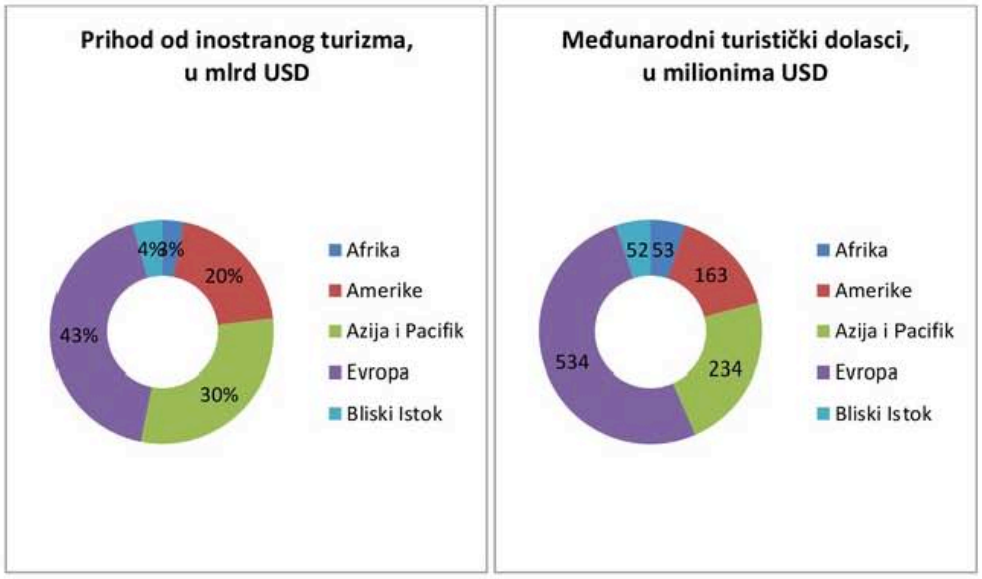
Godina	Dolasci						Učešće u ukupnom broju dolazaka u Srbiju (u%)	
	Ukupno	Indeks	Domaći	Indeks	Strani	Indeks	Domaći	Strani
2011.	2.068.610	103,0	1.304.443	99,0	764.167	112,0	63,1	36,9
2012.	2.079.643	101,0	1.269.676	97,0	809.967	106,0	61,1	38,9
2013.	2.192.435	105,4	1.270.667	100,1	921.768	113,8	58,0	42,0
2014.	2.192.268	100,0	1.163.536	91,6	1.028.732	111,6	53,1	46,9
2015.	2.437.165	111,2	1.304.944	112,2	1.132.221	110,1	53,5	46,5
Jan – Maj 2016.	**1.011.172**	**113,0**	**584.463**	**113,7**	**426.709**	**112,1**	**57,8**	**42,2**

Tabela 1: Dolasci turista u Srbiju, izvor Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Sektor za turizam

[15] UNWTO Tourism Highlights 2015 edition, str 14

[16] Informacija o turističkom prometu u Srbiji za period januar-maj 2016, Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Sektor za turizam

Prosečna dužina boravka turista u Srbiji u prvih pet meseci 2016. godine iznosila je 2,771 dana, pri čemu je boravak domaćih turista trajao 3,14 a stranih turista 2,25 dana.[17]



Grafikon 2: Pregled prihoda od inostranog turizma na svetskom nivou i međunarodnih turističkih dolazaka[18]

U 2012. godini rast internacionalnog turizma iznosio je 4% godišnje. Procene za rast internacionalnog turizma do 2020. godine iznose 3,8% godišnje. U 2012. godini prvi put se dogodilo da je prihod od internacionalnih putovanja premašio magičnu granicu od milijardu turista i dostigao je 1.035 miliona turističkih prelazaka granice, nasuprot 995 miliona u 2011. godini.

SVET	2014, U MLRD USD	2014, % OD UKUPNOG	2015. RAST	MLRD USD	2025, % OD UKUPNOG	RAST
Direktan doprinos BDP-u	2.364,8	3,1	3,7	3.593,2	3,3	3,9
Ukupan doprinos BDP-u	7.580,9	9,8	3,7	11.381,9	10,5	3,8
Dir. doprinos zaposlenju	105,408	3,6	2	130,694	3,9	2
Ukup. doprinos zaposlenju	276,845	9,4	2,6	356,911	10,7	2,3
Izvoz posetioci	1.383,8	5,7	2,8	2.140,1	5,6	4,2
Domaća potrošnja	3.642,1	4,7	3,7	5.465	4,1	3,8
Potrošnja - zabava	3.850,2	2,3	3,3	5.928,8	2,5	4,1
Potrošnja – biznis	1.175,7	0,7	4	1.679	0,7	3,2
Kapitalne investicije	814,4	4,3	4,8	1.336,4	4,9	4,6

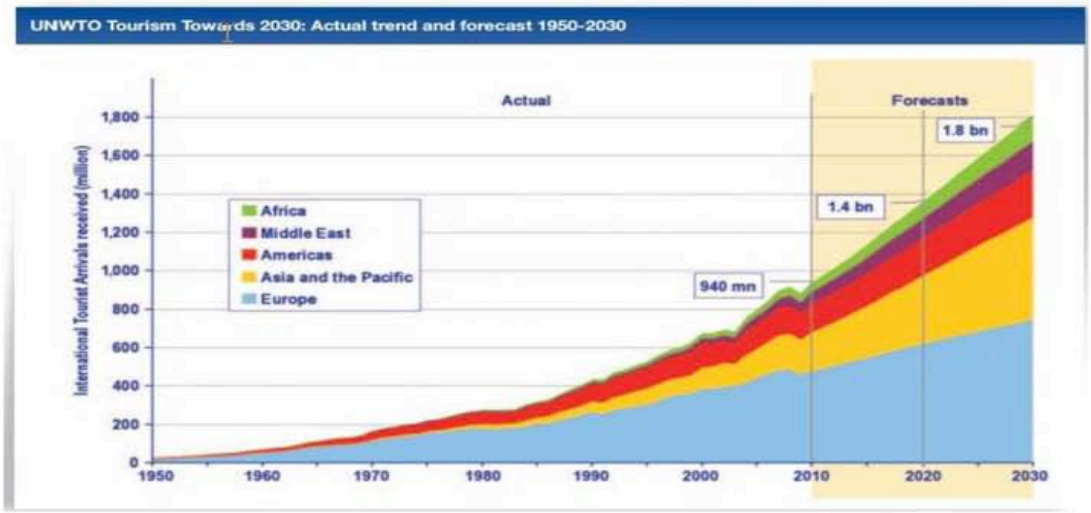
Tabela 2: Podaci i prognoze WTTC-a o udelu turizma u BDP-u Travel and Tourism report 2015, str 7

[17] Ibidem
[18] UNWTO, Annual report 2015, str 15

Broj međunarodnih turističkih dolazaka se u periodu od 1995. do 2010. godine povećavao prosečno za oko 28 miliona godišnje, dok će se u narednom periodu taj broj povećavati za oko 43 miliona godišnje, tako da će u 2020. godini iznositi oko 1,4 milijarde, a u 2030. godini 1,8 milijardi međunarodnih turističkih dolazaka.[19]

Broj dolazećih putnika se naročito povećavao iz zemalja u razvoju, tako da je njihovo učešće poraslo sa 31% u 1990. godini na 45% u 2008. godini. Njihov rast je bio dvostruko veći u odnosu na razvijene zemlje, tako da su procene da će u 2015. godini premašiti broj putnika iz razvijenih zemalja.

Takođe se procenjuje da će u 2030. godini 57% međunarodnih dolazaka biti iz zemalja u razvoju, a 43% iz razvijenih zemalja, nasuprot 1980. godini kada je 70 % međunarodnih turističkih dolazaka bilo iz razvijenih zemalja, a 30% iz zemalja u razvoju.



Slika 3: Aktuelni trendovi i prognoze UNWTO[20]

Azija i Pacifik su u tom periodu imali značajan rast od 7,2%, u 2012. godini rast je iznosio 7%, a u 2015. godini 4%. U Africi je zabeležen rast od 6%, a u 2014. godini 4%. U Južnoj Americi 3,7%, dok je u Evropi, kao najposećenijoj regiji, rast iznosio 2,8%. Severna Amerika je rasla po stopi od 3,5%.[21]

[19] UNWTO Tourism Towards 2030:Actual trends and forecast 1950-2030., str 15
[20] UNWTO Tourism Highlights, 2015 Edition, str 14
[21] WTTC Travel and Tourism Economic impact 2016

Veća potrošnja kineskih turista na putovanjima u zemlji i inostranstvu određuje tržišne trendove. U Kini je samo na putovanja u zemlji i inostranstvu u 2011. godini potrošeno 57 milijardi USD, čime je ova država dospela na treće mesto u svetu posle SAD i Nemačke. Kina je u 2012. godini postala tržište broj jedan u međunarodnom turizmu, sa potrošnjom od 102 milijarde USD. U 2013. godini dostigla je potrošnju od 128,6 milijardi USD, a u 2014. godini 164, 9 milijardi USD, čime je pretekla USA, koja je na drugom mestu po potrošnji turista sa 104,1 u 2013. godini, odnosno 110,8 milijardi u 2014. godini, i Nemačku koja je u 2013. godini imala 91,4, odnosno 92,2 u 2014. godini. Trošak po glavi stanovnika turista iz ovih zemalja iznosio je za Kinu 121 USD, za USA 347 USD i za Nemačku 1.137 USD, što navodi na zaključak da se može očekivati dalji rast potrošnje kod kineskih turista.[22] Kinesko tržište u hotelijertvu takođe nezadrživo raste. U 2014. godini dostiglo je 44 milijarde USD prometa, sa oko 2,5 miliona hotelskih soba. Imajući uvidu broj hotelskih soba na 1.000 stanovnika koje u Velikoj Britaniji dostiže 10, a u USA 20 soba na 1.000 stanovnika, dok u Kini trenutno ima 4 hotelske sobe na 1.000 stanovnika, može se očekivati da će hotelijerstvo u Kini i dalje rasti. U narednih dest godina, prema podacima Kineskog zavoda za statistiku, hotelijerstvo će dostići promet od 100 milijardi USD sa 6,3 miliona soba, odnosno dostići će 8 soba na 1.000 stanovnika.[23]

Nastavlja se širenje nastupa hotelskih lanaca u Kini, pa u 2016. godini IHG ima otvorenih 212 hotela u 72 grada i planira dalje širenje[24], dok Starwood već ima otvorenih preko 273 hotela.[25]



[22] UNWTO Tourism Highlights 2015 edition, str 13
[23] AT Kearney- China Hospitality Industry-Room for Grovth
[24] IHG in Greater China, leaflet
[25] www.starwood.com

Slika 4: Međunarodni turistički dolasci, 1950-2020.[26]

Turizam i hotelijerstvo su jedna od najvećih industrija globalno ali je potrošnja u toj oblasti direktno zavisna od globalnih ekonomskih kretanja. Na turizam u velikoj meri utiče i pojeftinjenje avionskog prevoza. U zavisnosti od vrste prevoznog sredstva međunarodna putovanja su se odvijala na sledeći način: avionom je putovalo 54% međunarodnih putnika, 46% je putovalo kopnom, od čega drumom 39%, železnicom 2%, dok je 5% putnika putovalo brodom. Može se očekivati dalji rast avionskog prevoza u budućnosti.[27]

Posebno je značajna i struktura međunarodnih putovanja sa stanovišta razloga putovanja. Tako je u 2014. godini radi odmora i zabave putovalo 53% međunarodnih putnika, 27% radi posete rođacima i prijateljima, 14% je putovalo iz poslovnih razloga, dok 6% nije specificiralo razlog putovanja.[28]

3. GLOBALIZACIJA I PROMENE U TURIZMU I HOTELIJERSTVU

Današnje promene u svetu karakteriše globalizacija. Globalizacija nije nov fenomen. Počeci globalizacije datiraju iz vremena kada su Holandsko istočno-indijska kompanija i Britansko istočno-indijska kompanija otpočele trgovinu sa Indijom. Kroz istoriju to su bili odnosi između pojedinih zemalja i regiona, a danas su to globalni odnosi slobodne trgovine.

Kada govorimo o globalizaciji, pre svega moramo imati u vidu određujuću osobinu da je globalizacija pre svega proces u kome se građani sveta ujedinjuju u globalno društvo koje povezuje isti vrednosni sistem. Ovaj proces je kombinacija ekonomske, političke, ekološke, tehnološke i socijalne dimenzije.

Globalizacija se odigrava postepenom integracijom ekonomije i društva i podstaknuta je novim tehnologijama i novim političkim i ekonomskim odnosima.

Njenu ključnu odrednicu čini međusobna povezanost i isprepletanost država, ekonomija, politika i tehnologija. Globalizacija se ogleda kroz globalne odnose u ekonomiji, politici, kulturi i kroz odnose među ljudima. [29]

---

[26] www.unwto.org/facts
[27] UNWTO Highlights 2015, str 4
[28] Ibiden 71
[29] Guide for social dialogue in the tourism industry by Dain Bolwell and Wolfgang Weinz International Labour Office Geneva, October 2008, str 14

U ekonomiji se ogleda kroz globalnu distribuciju proizvoda i usluga sa smanjenim barijerama u međunarodnoj trgovini, kao što su carinske i necarinske barijere, a naročito carinske tarife i kvote.

Globalizacija se očitava kroz povećanje međuzavisnosti, povezanosti i integracije na globalnom nivou, uz uvažavanje socijalnih, kulturnih, političkih, tehnoloških, ekonomskih i ekoloških aspekata društava i država širom sveta.

Nažalost, globalizacija ne nosi samo pozitivne promene, već ima i negativnih konotacija. Verovatno potiču od pohlepe u ekonomskoj sferi, što je na kraju i osnovni uzrok svetske ekonomske krize iz 2008. godine. Međutim, globalizaciju ne treba mešati sa kapitalizmom i ne treba se fokusirati samo na ekonomsku sferu koja prati globalizaciju.

Globalizacija se mora sagledavati kao fenomen sa više aspekata i to kulturnog, ekološkog, tehnološkog, antropološkog, sociološkog i naravno političkog.

Kada govorimo o globalizaciji, takođe se moramo baviti i sagledavanjem efekata i promena uzrokovanih globalizacijom, kako pozitivnih tako i negativnih.

Zagovornici globalizacije ističu da ona dovodi do boljeg i efikasnijeg korišćenja resursa i učešća u koristi od boljeg korišćenja resursa svih koji su u to uključeni na bilo koji način. Eko-nomska integracija se manifestuje snižavanjem zaštite domaće ekonomije, otklanjanjem barijera poput uvoznih taksi i carina i otvaranjem domaćih ekonomija za investiranje stranim investitorima.

Protivnici globalizacije ističu da od nje koristi imaju samo najbogatije zemlje i najveće svetske multinacionalne kompanije.[30]

Globalizacija dovodi do podizanja nivoa ekonomskog standarda, pre svega u zemljama u razvoju, novog zapošljavanja i uopšte kvaliteta života. U isto vreme protivnici globalizacije upozoravaju da se narušavanjem tradicionalnih vrednosti, stilova života i nekontrolisanim ruiniranjem čovekove okoline plaća veoma visoka cena.

U uslovima svetske ekonomske krize globalizacija pomaže da se svet uspešno suoči sa njom. Upravo ekonomski pokazatelji ukazuju na to da se sa krizom uspešnije nose zemlje u razvoju, naročito Indija i Kina, koje su i najveći korisnici pozitivnih efekata globalizacije.[31]

[30] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato, 2008. str. 25

[31] International Labour Organization, Sectoral Activities Programme , Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector, Report for discussion at the Tripartite

Efekti globalizacije u zadnjih dvadesetak godina promenili su sliku sveta, naročito u zemljama tzv. trećeg sveta. Prisustvo multinacionalnih kompanija dovelo je do stvaranja nove poslovne kulture, zapošljavanja, tehničkih unapređenja, skokovite modernizacije i drastičnih promena u načinu života domaćeg stanovništva.

Protivnici globalizacije to nazivaju vesternizacijom, upozoravaju na opasnost od urušavanja tradicionalnih načina života i kulture domaćeg stanovništva, čije će posledice na duži rok biti dramatične, te da se ovde radi u suštini o sofisticiranijim metodama kolonizacije. Takođe upozoravaju da su samo neke zemlje trećeg sveta imale koristi od globalizacije, npr. Indija, Kina, Vijetnam, dok se veliki broj nerazvijenih zemalja i dalje sporo razvija, a njihov izvoz i dalje prevashodno čine sirovine ili poluproizvodi.

Zagovornici globalizacije kao ključne razloge za izostanak pojedinih zemalja i regiona iz pozitivnih efekata globalizacije navode pre svega nedostatak spremnosti vlada tih država da izgrađuju savremena demokratska društva, da osnažuju institucije, nezavisno sudstvo i garantuju sigurnost, i što naročito ističu, da se bore protiv korupcije.

Nesumnjivo je da pored političkih i infrastrukturnih razloga za marginalizaciju pojedinih zemalja u trendovima globalizacije, veliku ulogu igra i geostrateški položaj pojedinih zemalja. Tako su zemlje koje nemaju more i velike luke prilično hendikepirane u eri globalizacije, zbog činjenice da su transportni troškovi iz njihovih zemalja po pravilu veći od transportnih troškova iz zemalja sa morskim transportom.

Protivnici globalizacije upozoravaju da se svetska trgovina odvija na takav način da je uvek na štetu zemalja u razvoju, a u korist razvijenih zemalja.

3.1 Trgovina

Trgovina podstiče i ubrzava globalizaciju. Savremena sredstva telekomunikacije i saobraćaja znatno olakšavaju uvoz i izvoz i sa najudaljenijih mesta.

Međutim, međunarodna pravila, standardi kvaliteta, zdravstveni standardi, bankarska pravila i praksa, a naročito ekonomska snaga privrednih subjekata, dovode do toga da je zemljama u razvoju veoma teško da se takmiče na svetskom tržištu protiv razvijenih zemalja.

4 Meeting on the Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector, Geneva, 2001, str 22

Naročiti problemi se javljaju kada pojedini proizvođači osvajajući nova tržišta, nastupaju sa damping cenama ili kada pojedini proizvodi bivaju subvencionisani od strane pojedinih država, a potom se nađu na internacionalnom tržištu na kojem obaraju cene.

Zemlje u razvoju ne mogu razvijati domaću industriju ako su suočene sa konkurencijom u vidu jeftinih roba na tržištu. Borba za ukidanje siromaštva podrazumeva promenu u međunarodnoj trgovini koja će podržati interese zemalja u razvoju.

Često se problemi pristupa pojedinim tržištima ogledaju i kroz zatvaranje pojedinih tržišta regionalnim trgovinskim sporazumima i posebno kroz primenu visokih standarda

Primer integrisanja dobavljača, proizvodnih postrojenja i tržišta – proizvodnja automobila Ford Fokus:
- dizajn se radi u Nemačkoj, Velikoj Britanija i SAD
- inženjering u Nemačkoj, Velikoj Britaniji i SAD
- vazdušni jastuci proizvode se u Nemačkoj, Španiji i SAD
- klima uređaji i sistemi za grejanje proizvode se u Francuskoj, Meksiku i SAD
- kočioni sistemi proizvode se u Nemačkoj, Velikoj Britaniji i SAD
- ogibljavanje se vrši u Nemačkoj i SAD
- podne obloge se proizvode u Francuskoj i SAD.

kvaliteta, koje proizvođači iz zemalja u razvoju ne mogu da zadovolje, što ograničava pristup tržištima i čini proizvode skupljim i manje konkurentnim. Regionalni trgovinski sporazumi imaju u osnovi pozitivnu ulogu u razvoju trgovine ali kada se potpisuju između razvijenih i nerazvijenih zemalja, onda su obično na štetu nerazvijenih zemalja.

Globalizacija je dovela do ustanovljavanja obučene radne snage i podizanja životnog standarda velikog broja radnika u zemljama u razvoju. Protivnici globalizacije smatraju da se na taj način radnici u razvijenim zemljama ucenjuju i dovode u situaciju da moraju da rade duže, brže, više i teže za manje plate.

Globalna trgovina je drastično rasla u poslednje tri decenije i sada su zemlje u razvoju poput Indije, Kine, Vijetnama postali značajni učesnici međunarodnog tržišta. Njihovo učešće u međunarodnoj trgovini je značajno poraslo u poslednjim decenijama. Učešće Kine u svetskoj trgovini je 2010. godine iznosilo 5%, sto je tri puta više nego u osamdesetim godinama dvadesetog veka. Indija, Brazil, Južnoafrička Republika i još neke zemlje imaju takođe značajan skok u međunarodnoj trgovini.

Globalizacija i njen uticaj se naročito uočavaju kod velikih svetskih kompanija, pa je česta pojava da u proizvodnji jednog proizvoda učestvuju fabrike i organizacioni delovi iz čitavog sveta. Svakog dana dolazi do investiranja velikih kompanija u zemlje izvan sedišta matične kompanije, što utiče na porast međuzavisnosti u globalnoj trgovini.

Drugi primer koji slikovito pokazuje domašaje i uticaj globalizacije je primer restorana brze hrane Mekdonalds, koji ima svoju standardnu ponudu koju razvija više od stotinu godina i koja je nastala i razvijala se u SAD, prilagođavajući se ukusima potrošača. Danas, polazeći od ekspanzije i širenja mreže restorana širom sveta, razvijaju specifične proizvode za pojedina tržišta i prilagođavaju ih zahtevima lokalnih tržišta. Tako se, na primer, u Kanadi nudi pica i to sa povrćem, sa sirom, feferonima i deluks, u Urugvaju su razvili Mek Huevo – hamburger sa prženim jajetom na njemu, na Tajlandu se prodaje Samuraj porkburger - sendvič mariniran u terjaki sosu na Filipinima mekšpageti - pasta u sosu sa parčićima frankfurtske kobasice, na Novom Zelandu prodaju kivi burger - hamburger sa prženim jajetom i listovima kivija, u Japanu chicken tatsuta - sendvič sa prženom piletinom sa soja sosom i đumbirom, u Saudijskoj Arabiji i drugim islamskim zemljama – halal meni, u Indiji Maharadža Mek - tradicionalni big mek pripremljen umesto od ovčijeg mesa, poštujući činjenicu da je krava kod Indusa sveta životinja, dok se u Nemačkoj prodaju frankfurtske kobasice i pivo, te kombo obrok od četiri vrste jela.

Vidimo da se u svakom delu sveta vodi računa o navikama i potrebama, verskim i kulturnim specifičnostima kupaca.[32]

3.2 Prirodno okruženje

Globalizacija svojim snažnim uticajem izaziva promene u okruženju i veliku zabrinutost zajednice koja se bavi očuvanjem čovekove okoline. Svet je jedan i svaka promena u okruženju utiče na čitavu zemaljsku kuglu. Kaže se da pokret krila jednog leptira može da izazove promene u atmosferi koje za posledicu mogu izazvati uragan na drugoj strani sveta. Ovo je naravno domen matematičke ili filozofske teorije ali se, na primer, sa sigurnošću može tvrditi da se redovno događa da smeđe šumske zmije iz Australije izazivaju

[32] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato, 2008.

nestanak struje u Guamu.[33] Međunarodna trgovina, saobraćaj i turizam su vodeći uzroci pojave invazivnih vrsta. Iako mnoge od njih ne prežive u svom novom okruženju, neke ipak opstaju i razvijaju se. Ukoliko ostanu neprimećene te vrste mogu promeniti ceo ekosistem i ugrpziti opstanak, pa čak dovesti i do izumiranja domaćih vrsta na određenom terenu. Procene troškova posledica širenja invazivnih vrsta idu od preko 350 milijardi USD, pa do čak tri puta većeg iznosa.[34]

Turizam je jedan od najbrže rastućih sektora u globalnoj ekonomiji koji zemljama u razvoju omogućava sve značajnije prihode, kao i privlačenje stranih investicija i razvoj zemlje sa druge strane. Bez obzira na iznos, sasvim je sigurno da globalni izazovi poput klimatskih promena i širenja invazivnih vrsta zahtevaju globalne odgovore. Nameće se pitanje šta zajednica ekologa može da učini kako bi obezbedila da globalizacija ide putem koji vodi računa o kvalitetnijem očuvanju čovekove okoline.

Nekontrolisan rast u industriji može rezultirati i ozbiljnim socijalnim problemima. Ujedinjene nacije pokušavaju da obezbede mere kojima bi takve negativne pojave i efekti bili kontrolisani i reducirani. Čuju se veoma različiti predlozi, od strane akademske i stručne javnosti i građanskih inicijativa o održivoj proizvodnji hrane, ograničavanju širenja invazivnih vrsta i sprečavanju trgovine divljim životinjama. Predlozi idu do toga da se uspostavi snažno globalno upravljanje i vladanje okruženjem, a vrh STO predlaže balansiran rast turizma sa očuvanjem biodiverziteta.

Globalizacija otvara mogućnosti za mere za očuvanje okruženja kao što su međunarodna plaćanja za usluge ekosistema, dok ubrzani rast informacionih i komunikacionih tehnologija podiže svest i potrebu za očuvanjem životne sredine.

3.3 Migracije

Do pre samo nekoliko decenija putovanja u inostranstvo su bila veoma ograničena. U podeljenom svetu retko se putovalo u zemlje iz suprotnog bloka, a novostvorene države su, posle oslobađanja od kolonijalnog ropstva, imale nerazvijenu infrastrukturu a i bezbednosno su bile nedovoljno stabilne.

---

[33] Ibidem 4

[34] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato, 2008.

Saobraćaj, naročito avionski, bio je izuzetno skup i neprilagođen potrebama kupaca, potencijalnih putnika. Sa pojačavanjem konkurencije među avio-prevoznicima i pojavom niskobudžetnih avio kompanija, kao i sa ukidanjem viznih ograničenja i sređivanjem političkih odnosa, te razvojem saobraćajne infrastrukture, stvoreni su uslovi za znatno povećavanje saobraćaja i broja putovanja u svetu.

Danas migracije obeležavaju čitav vek. Migracijama se zadovoljavaju rastuće potrebe država za radnom snagom i mnogi ljudi odlaze na rad u druge zemlje radi zapošljavanja, bilo za stalno ili privremeno. Ti radnici u inostranstvu često izdržavaju svoje porodice i šalju znatne sume novca svakog meseca kojima izdržavaju svoje porodice i podržavaju ekonomije zemalja iz kojih dolaze.[35]

Velika pokretljivost radne snage povećava i rizik od odliva mozgova, što na duži rok slabi ekonomije tih zemalja. Neke zemlje u razvoju pokušavaju da organizovanim merama i aktivnostima povrate svoju obrazovanu radnu snagu koja, sa znanjima i iskustvom koje donosi sa sobom, može biti pokretač ekonomskog rasta.

3.4 Zdravlje

Globalizacija ima ogroman efekat na zdravlje. Tretmani najtežih bolesti, poput AIDS, su danas mnogo dostupniji zahvaljujući zajedničkoj organizovanoj sveobuhvatnoj borbi protiv njih. Došlo je do smanjivanja cena tretmana za lečenje, a najmodernija tehnologija u medicini, kao i tretmani i praksa su danas prisutni i primenjuju se širom sveta.

Internet sa svojim alatima, aplikacijama i potencijalima, sve je više u funkciji širenja ali i povećanja znanja i povezivanja zdravstvenih institucija širom sveta, koje, zajedno sa strukovnim i nevladinim organizacijama, svojim delovanjem utiču na širenje svesti o preventivi u zdravstvu, primeni uspešnih metoda lečenja već potvrđenih u praksi i omogućavaju kreiranje rešenja za zdravstvene probleme koji pogađaju svetsku populaciju.

Olakšana putovanja i povećan broj prekograničnih putnika i njihova pokretljivost olakšavaju i ubrzavaju širenje infektivnih bolesti poput AIDS, gripa H1N1, Zika virusa i sl. i omogućavaju nastupanje pandemija. Takođe, veliki broj ljudi putujući dolazi u dodir s

[35] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato ,2008

prehrambenim proizvodima u zemljama sa nedostatkom higijenske kulture pa često zbog toga dolazi do nastanka bolesti, različitih vidova trovanja i sl. [36]

Usled povećanog broja putnika i dostupnosti putovanja i mlađim putnicima, često se čitave turističke destinacije opredeljuju za obezbeđivanje lake dostupnosti alkohola, cigareta, droga i seksualnih usluga, što predstavlja ozbiljnu pretnju za zdravlje planete i njenih stanovnika.

Takođe, fluktuacija medicinskih radnika i lekara iz nerazvijenih ka razvijenim zemljama i njihovo zapošljavanje u tim zemljama slabi zdravstveni sistem nerazvijenih zemalja.

3.5 Kultura

Zahvaljujući globalizaciji danas znamo mnogo više o drugim kulturama. To nas čini otvorenijim za druge kulture, ideje, tradicionalne vrednosti, samim tim čini nas i tolerantnijim. Mešanjem i prihvatanjem drugih kultura i vrednosti poboljšava se kreativnost, što dovodi do novih naučnih i kulturnih i uopšte stvaralačkih dostignuća.

Sa druge strane, strah od nestanka i marginalizacije malih kultura i jezika je opravdan, zbog činjenice da bogatija društva mogu mnogo više učiniti u oblasti zaštite sopstvenih kulturnih vrednosti i njihovog promovisanja u odnosu na siromašna društva.

Posebno ćemo se osvrnuti na neke fenomene koji prate globalizaciju, a imaju direktan uticaj na turizam. Ovakvih fenomena je zaista mnogo i bilo bi ih nemoguće sve obuhvatiti ali ćemo pomenuti najvažnije, a to su: ubrzanje protoka informacija između geografski udaljenih lokacija, korišćenje satelita, razvoj Interneta i mobilne telefonije; pojačana zaštita prava intelektualne svojine, patenta, autorskih dela, tehničkih unapređenja itd; rast i razvoj svetskog finansijskog tržišta; razvoj kontejnerskog prekookeanskog transporta, koji bitno smanjuje troškove roba na krajnjim tržištima itd.

TRENDOVI I UTICAJ NA TURIZAM

Promene i razvoj u svetu imaju ogroman uticaj na sveopšti razvoj turizma. Zato se turistički poslenici u velikoj meri bave predviđanjem trendova i na osnovu njih prilagođavaju turističku ponudu i osmišljavaju tržišni nastup.

---

[36] Ibidem

Ključni element za uspeh u turizmu je upravo sposobnost da se prepoznaju i primene nove tehnologije i sve druge novine koje mogu doprineti uspehu turizma. U poslednjih nekoliko decenija svedoci smo snažnog uticaja na turizam političkih faktora, klimatskih promena i zaštite čovekove sredine, Interneta, itd. Ne postoji sektor u turizmu koji je ostao isti jer je turizam industrija koja se neprestano menja.

UNWTO je 2002. godine utvrdio glavne odrednice turizma do 2020. i to u jedanaest ključnih oblasti:

- Ekonomija
- Tehnologija
- Olakšavanja/pristupačnost
- Bezbednost
- Demografija
- Globalizacija
- Lokalizacija
- Društveno-ekološka svest
- Životno i radno okruženje
- Iskustvena ekonomija
- Marketing [37]

Sve ove odrednice imaju osnov svojih promena u ekonomskim, političkim, tehnološkim i demokratskim trendovima, što će reći da su iz njih izvedene. Turističkim radnicima, naročito onima koji se bave destinacijskim menadžmentom, potrebna su znanja koja će omogućiti prepoznavanje trendova, i što je još važnije, način prilagođavanja tim trendovima. Uz takva znanja oni će biti u mogućnosti da kompratívne prednosti pretvore u strateški nastup koji će im obezbediti dobitnu tržišnu poziciju za njihovu destinaciju.

Domaći turizam ima značajan uticaj na razvoj turizma u svetu i neophodno je da sagledava s razvojem međunarodnog turizma. Analiziranjem se može utvrditi da većina zemalja u svetu stavlja akcenat na mere podsticaja međunarodnog turizma, polazeći od ekonomskog značaja i uticaja potrošnje stranih turista na platni bilans zemlje i njegove multiplikovane efekte. Međutim, razvoj turizma i njegov uticaj na razne sfere društvenog i privrednog razvoja u svetu nije moguće shvatiti i objasniti bez istovremenog obuhvatanja

[37] Dwyer, Larry. Megatrends underpinning tourism to 2020: analysis of key drivers for change, Australia in 2008. by CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd, str. 1

međunarodnog i domaćeg turizma. Procene koje su vršene u okviru Svetske turističke organizacije jasno govore u prilog ovakvog pristupa i kada je u pitanju privredni razvoj. Procenjuje se da potrošnja stranih i domaćih turista stvara uslove za zapošljavanje 6-8% od ukupno zaposlene populacije u svetu. Takođe, ocenjuje se da turizam sa svojim odlikama ulazi u sve pore društvenog i privrednog razvoja u svetskim razmerama, kao i u okvirima pojedinih turističkih zemalja. Sve to čini da se turizmu u poslednjih šest decenija posvećuje izuzetna pažnja ne samo u okviru raznih vrsta međunarodnih organizacija, već isto tako i u politici društvenog i privrednog razvoja velikog broja zemalja. Posebno je značajno istaći i veliki obim i širinu istraživanja fenomena turizma sa različitih aspekata, uz sveobuhvatno uključivanje raznih naučnih oblasti i disciplina, kao i primenu multidisciplinarnog pristupa u istraživanju.[38] U današnje vreme može se jasno sagledati da masovna turistička kretanja nisu značajna samo sa ekonomske tačke gledišta. Njihov značaj je izuzetan i sa aspekta kulturnih, zdravstvenih, političkih i drugih potreba stanovništva na našoj planeti, o čemu će biti posebno reči kasnije u radu.

Turizam je najuže povezan sa drugim sektorima u ekonomiji i on ne može biti izolovan od događanja, niti se mogu zanemariti trendovi koji utiču na budući izgled sveta.

Važno je istaći da megatrendovi nemaju podjednak uticaj u svim regionima u svetu, neki od njih mogu biti limitirani različitim razlozima. To dovodi i do osnaženja konkurencije i borbe između svetski poznatih destinacija, između starih dobro poznatih destinacija i novih, svežih, neistraženih, konkurencije između domaćih destinacija, i do snažne konkurencije među kompanijama i tržišnim učesnicima u okviru jedne destinacije.

Čitave profesije, poput advokata, konsultanata, računovođa, softver dizajnera itd. su u mogućnosti da svoje poslove obavljaju bilo gde, ukoliko im je omogućen pristup Internetu. Cloud tehnologija omogućila je da su svi podaci i dokumentacija dostupni u svakom trenutku, te dolazi do potpuno novih sistema organizacije kompanija, što sve predstavlja izazov za HRM.

[38] WTTC; Economic Impact of Travel and Tourism 2013. Annual Update, str 1-2

5. PROMENE NA TRŽIŠTU RADA

U najrazvijenijim ekonomijama sveta primetan je veliki otklon od prozvodnih kompanija i poslova, ka uslužnim kompanijama i poslovima i od radnika skromnih nivoa obrazovanja, obučenih za jednu vrstu posla ka radnicima znanja, koji su obučeni za više poslova, sa velikim mogućnostima za horizontalnu pokretljivost.

Tehnološki razvoj omogućava kompanijama koje ga ugrađuju u svoje poslovanje povećanje ukupne produktivnosti i sticanje konkurentske prednosti. U takvim kompanijama često dolazi do zamene ljudskog rada kompjuterima i kompjuterskim programima i različitim tipovima elektronskih mašina. Tako npr. u bankarskom sektoru hiljade i hiljade bankarskih radnika je zamenjeno ATM mašinama i on-line bankarstvom, a u sektoru turizma sve veće učešće on-line turističkih agencija i operatera zamenjuje hiljade zaposlenih u turističkim agencijama.

Prava revolucija je nastupila sa razvojem Interneta i njegovom dostupnošću na svakoj tački.

Demokratizacija znanja i svekolike svetske baštine svakodnevno se događa putem Interneta. Milijarde stranica su u svakodnevnoj razmeni putem Interneta. Značaj Interneta za razvoj sveta i svetske ekonomije je ogroman i nezamenljiv. Godine 2012. Internet je svakodnevno koristilo preko 1,9 milijardi ljudi širom sveta. World Wide Web najpopularniji deo Interneta startovao je 1989. godine sa 50 ljudi koji su delili svoje web stranice.[39]

Sredinom jula 2016. godine u svetu je 3,6 milijarde korisnika Interneta, što je nešto manje od polovine ukupnog stanovništva u svetu.[40] Facebook krajem jula 2016. godine ima 1,65 milijardi korisnika, a Wechat je za četiri godine postojanja dostigao 762 miliona korisnika.[41] Stoga s pravom možemo reći da danas živimo u eksponencijalnom vremenu.

Facebook, Youtube, Twiter, Myspace nisu postojali pre sedam godina. Na Guglu se mesečno obavi preko 31 milijarda pretraga, dok je 2006. godine taj broj je iznosio 2,9 milijardi. Da bi dostigao 50 miliona korisnika, radiju je trebalo 38 godina, televiziji 13 godina, Internetu 4 godine, Ipodu 3, a Facebooku 2 godine.[42]

Notebook računari i tablet računari sa brzim Internetom omogućavaju da nam radno mesto bude tamo gde se nalazimo, te se govori o decentralizaciji radnih mesta. Moguć je

[39] Krstic S, Srbija u raljama tranzicije i globalne krize, Lavirinti tranzicije, Fakultet političkih nauka, 2012, str 76
[40] www.Internetlivestats.com
[41] www.statista.com
[42] Krstic S, Srbija u raljama tranzicije i globalne krize, Lavirinti tranzicije, Fakultet počitićkih nauka,Beograd,str 77

rad od kuće, pa se tako štedi vreme zbog smanjenih putovanja do kancelarija, štedi se na troškovima transporta, rentiranju prostora itd. Veoma je važno, možda i najvažnije, da su zaposleni u mogućnosti da rade fleksibilno sa stanovišta radnog vremena, da rade u periodu u kom mogu da postignu najbolje rezultate i u ambijentu koji im je potpuno poznat, što omogućava veću kreativnost i produktivnost. Ljudi danas žele pre svega adekvatan kvalitet života, zbog čega su spremni da promene mnoge stvari u organizaciji rada.

Današnji radnici od 18 do 44 godine života u proseku menjaju 11 poslova. Dužina zadržavanja kod jednog poslodavca se razlikuje od starosti kada otpočinju posao, tako da se radnici od 18 do 22 godine života zadžavaju manje od godine u čak 71% slučajeva, a manje od 5 godina u 93,8% slučajeva, dok se 33,5% radnika starosti od 39 do 44 godine kod poslodavca zadržava manje od godinu dana, a njih 67,6% manje od 5 godina.[43]

Zbog povećane i ubrzane pokretljivosti radne snage, HRM sve više mora voditi računa o upravljanju radnicima različite verske, polne i starosne strukture, kulturnih navika, rasnih, a često i jezičkih razlika. U takvim uslovima potrebno je obezbediti da se posao odvija u harmoniji, da svako od zaposlenih može da da svoj maksimalan učinak, te da se razlike, koje predstavljaju potencijalne slabosti, transformišu u prednosti organizacije.

Komunikacija je zahvaljujući razvoju Interneta danas postala mnogo brža iz znatno jeftinija. Zahvaljujući programima kao što su Skype, Googletalk, Viber, Wechat i drugi, korisnici su praktično dostupni u svakom trenutku. Nove tehnologije utiču na savremene tendencije u HRM i to u zapošljavanju kroz traženje posla preko Interneta, često preko specijalizovanih Internet stranica, kroz postavljanje radnih biografija na specijalizovane sajtove (npr. Linkedin.com). Selekcija se obavlja kroz različite vidove pregleda i testiranja. Treninzi i edukacije se sve češće vrše virtuelno (on-line edukacija). Mogući su virtuelni sastanci sa zaposlenima na šest kontinenata, deo funkcija se sve više obavlja kao outsourcing iz drugih zemalja, koje su često na drugim kontinentima. Na primer, raširena je praksa da kompanije, tzv. call centri sa sedištem u SAD, angažuju operatere s drugih krajeva sveta, npr. iz Indije, Srbije itd.

[43] Krstic S, Srbija u raljama tranzicije i globalne krize, Lavirinti tranzicije, Fakultet počitićkih nauka,Beograd 2012, str 78

TURIZAM I ZAPOŠLJAVANJE

Turizam je sektor koji zapošljava najviše radnika u svetu, pa se može reći da je turistički sektor najveći poslodavac na svetu, tj. jedan od najvećih generatora novih radnih mesta. Turizam predstavlja radno intenzivnu delatnost, koja zapošljava i nekvalifikovanu i polukvalifikovanu radnu snagu, mlade, žene i radnike migrante. Od posebnog značaja je to što omogućava relativno brzi i lak ulazak u proces rada. Ljudski resursi imaju ogromnu ulogu u razvoju turizma i njegovom održivom razvoju.

Procena ILO je da jedno radno mesto u hotelskoj industriji generiše još 1,5 radno mesto u sektorima povezanim sa hotelijerstvom.[44]

U turizmu je šestu godinu zaredom ostvaren rast od 3,1%, što ovaj sektor svrstava kao jednog od glavnih pokretača svetske ekonomije. U oblasti povećanja radne snage ostvaren je rast za 2,5 miliona novih poslova direktno, odnosno 7,2 miliona poslova indirektno.[45]

U 2015. turizam je obezbeđivao 108 miliona radnih mesta direktno i 284 miliona radnih mesta indirektno, što iznosi 1 zaposleni od svakih 11. Procenjuje se da će u 2026. godini u turizmu raditi 370 miliona ljudi, što će tada činiti 1 od 9 ukupno zaposlenih. Najbrže rastuće zemlje biće Kina, Indija, Meksiko i Južna Afrrika.[46]

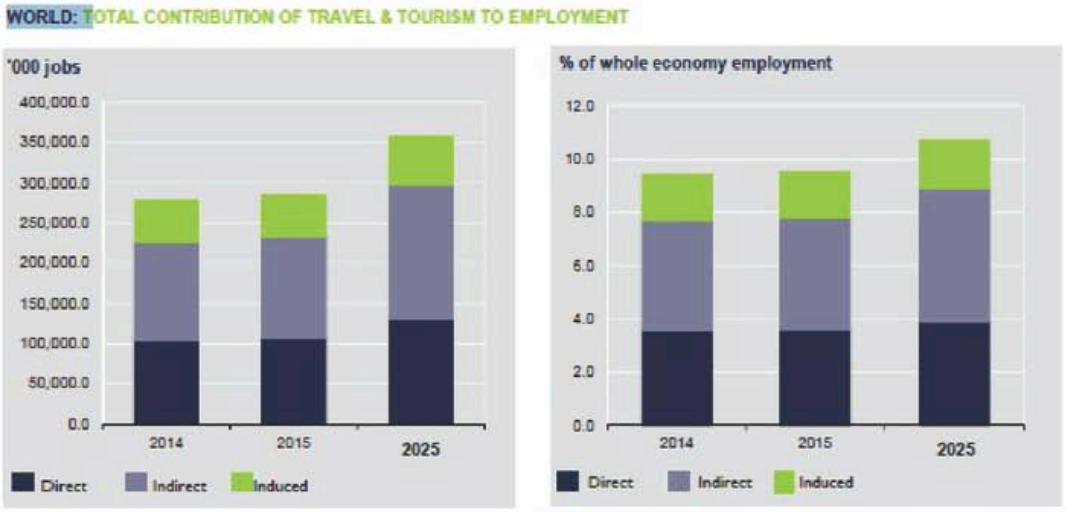
U 2012. godini turizam kao sektor je direktno ostvario 3,2% globalnog BDP, a generisao je 9% globalnog BDP. Učešće u investicijama iznosilo je oko 760 milijardi USD, što čini oko 5% od ukupnih investicija u svetskoj ekonomiji.[47] U EU, turizam je ostvario oko 5% BDP, a u njemu je radilo 9,7 miliona zaposlenih, što iznosi 5,2% od ukupnog broja zaposlenih u EU. Zajedno sa poljoprivredom i proizvodnjom koju generiše turizam u EU, turizam ostvaruje 10% od BDP i zapošljava 12% od ukupnog broja radnika EU.[48]

Sektori koji su najtešnje povezani sa turizmom, kao što su smeštaj, turističke agencije i vazdušni saobraćaj, zapošljavaju više od 3,3 miliona ljudi. Turizam u EU zapošljava 22% od

4

[44] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato, 2008
[45] WTTC Economic impact 2016.
[46] UNWTO Economic impact 2016
[47] WTTC Travel and Tourism Economic impact 2015
[48] www. ec.euorpa.eu/index

svih zaposlenih u sektoru usluga. U mikro preduzećima, koja zapošljavaju manje od 10 ljudi, radi 22%, u smeštaju 23% a u turističkim agencijama 34% zaposlenih. Sektor smeštaja od 2008. beleži rast od 0,9%, što potvrđuje da je turistička industrija i u vreme najveće krize u Evropi bila motor zapošljavanja. U sektoru smeštaja 60% od zaposlenih čine žene, od kojih jedna od tri žene radi "part-tajm". Ukupno učešće part-tajm zaposlenih je 24%. Poslovi na određeno vreme čine 21% svih poslova u turizmu. Od ukupno više od 12 miliona zaposlenih u turističkoj industriji i sa njom povezanim delatnostima (saobraćaj) u EU, dva od tri posla pripadaju smeštaju i posluženju hrane i pića i u ukupnom prihodu usluga učestvuju sa 34%.[49]



Slika 5: Pregled učešća turizma u zapošljavanju *(izvor WTTC Travel and Tourism Economic Impact, 2015)*

U Indiji, Brazilu i Kini turizam se snažno razvija. Ovaj proces ide u pravcu razvoja destinacija s jedne i emitativih tržišta s druge strane. U Egiptu svaki milion USD investicija u hotelijerstvo donosi 18 radnih mesta direktno u sektoru, a dodatnih 12 radnih mesta generiše se u srodnim sektorima.[50] Na Fidžiju je u 2005. godini svaki milion USD investicija u hotelijerstvu obezbeđivao 63 nova radna mesta. U SAD hotelijerstvo i ugostiteljstvo zapošljavaju 12,5 miliona radnika, odnosno 7,61% od ukupnog broja radnika. Na osnovu

[49] EUROSTAT, Tourism industries-economic analysis, News release, 14, dec 2015, str1
[50] Egiptian National Competitiveness Councile,,Towards a competitive Egipt>Where everybody wins>Egiptian competitiveness report 2008. Str 85

podataka Biroa za statistiku rada, procenjuje se da će broj radnika u ovoj industriji do 2018. godine porasti za 7,3%.[51]

U Srbiji je zaposlenost u sektoru usluge smeštaja i ishrane u maju 2016. godine iznosila 68.000 lica. Za prvih pet m[illegible]i 2016. godine u ovom sektoru je zabeleženo povećanje u broju zaposlenih lica za 2,35% u odnosu na isti period prethodne godine.[52]

2016	Ukupno zaposlenih	Usluge smeštaja i ishrane
I	1.886	66
II	1.885	66
III	1.891	66
IV	1.910	67
V	1.922	68
I-V 2016/I-V 2015	**100,8**	**102,3**

Tabela 3: Zaposleni u pravnim licima, lica koja samostalno obavljaju delatnost-preduzetnici i zaposleni kod njih, sektor usluge smeštaja i ishrane maj 2016, Izvor republički zavod za statistiku Srbije

Mnogi poslodavci nemaju jasnu politiku i program obuka, treninga i razvoja karijere svojih zaposlenih. Male zarade, radno vreme koje nije prilagođeno socijalnom životu zaposlenih i nedostatak jasne slike o razvoju karijere predstavljaju glavne razloge za napuštanje poslova u hotelijerstvu. Razvoj karijere i napredovanje zaposlenih u hotelijerstvu mora biti tako dobro planirano i vođeno, da zajedno sa dobrom praksom upravljanja ljudskim resursima i primenom te dobre prakse, dovodi do javljanja svesti kod zaposlenih o potrebi sopstvenog profesionalnog razvoja i usavršavanja.

Ovaj sektor karakteriše velika povezanost sa drugim sektorima, zaposleni u poljoprivredi, uslugama, saobraćaju itd. Veliki broj zaposlenih ima veoma različite forme zapošljavanja, od zapošljavanja na puno radno vreme, na neodređeno i na određeno vreme, sezonsko zapošljavanje, angažovanje za konkretan slučaj itd.

Procenjuje se da će u narednom periodu biti sve više zapošljavanja radnika migranata, koji će uz to biti i mlađi, i istovremeno starijih i iskusnijih domaćih radnika, polazeći od činjenice da čitavi regioni poput Evrope ali i Japana imaju problem sa starenjem stanovništva.

Sve to ima veliki značaj za razvoj menadžmenta ljudskih resursa, koji ima ogromnu ulogu u razvoju turizma i njegovom održivom razvoju. U budućem razvoju industrije turizma

[51] I Goldin,, The economic case for tourism,, UNWTO/South Africa International summit, sport and mega-event 25. February ,2010.

[52] Izvor Republički zavod za statistiku Srbije maj 2016

nesumnjivo je potrebno staviti akcenat na razvoj ljudskih resursa. Posebno se mora obratiti pažnja na rešavanje problema niskog nivoa obrazovanja, slabe obučenosti i demotivisanosti zaposlenih u hotelijerstvu.

7. EKONOMSKI UTICAJ RADA U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

Hotelska industrija je jedan od najvećih poslodavaca na svetu i predstavlja generator radnih mesta, posebno za lica sa znanjima i iskustvom u profesiji. Stalna potreba za podizanjem nivoa stručnosti zaposlenih primorava poslodavce da obezbede stručno usavršavanje zaposlenih i to za veoma stručna znanja sa kojima mogu raditi bilo gde u svetu. Upravo ova mogućnost stručnog usavršavanja predstavlja jednu od ključnih prednosti rada u hotelijerskoj industriji.

Srbija je prema WTTC[53] turistička destinacija u nastajanju i za inostrani i za domaći turizam. Međutim, kao i u mnogim zemljama širom sveta, i u Srbiji sektor putovanja i turizam ne uživa ugled koji zaslužuje kada je u pitanju izbor obrazovanja i karijere. Prilikom WTTC intervjua je, od strane nekih aktera, identifikovano da se to ogleda u nedostatku profesionalizma i priprema koje se mogu sresti u turizmu i ugostiteljstvu.

Veoma je važno da se stalno promoviše vrednost i strateški značaj sektora operaterima privatnog i javnog sektora i obezbedi da ljudi koji se bave turizmom na svim nivoima imaju korektna profesionalna znanja i nadležnosti za tu vrstu posla.

Priroda hotelske industrije je takva da postoji potreba da se udovolji gostu, da se bude originalan i drugačiji, što otvara neslućene mogućnosti i prostor za kreativnost prilikom osmišljavanja novih proizvoda, načina upoznavanja gostiju s postojećim proizvodima i sistema obrazovanja i radnih timova čiji je zadatak da unapređuju poslovanje i uvećavaju kapacitete.

Veliki broj pozicija u hotelima otvara mogućnost za brzo i stalno napredovanje, uz ozbiljan rad i stalno usavršavanje. Potrebno je da radnici stiču neophodna znanja i iskustva, kao i da iskažu spremnost za preuzimanje odgovornosti. Raznolikost pozicija i delatnosti omogućava da svako pronađe neku od pozicija na kojoj želi da se usavršava i napreduje. Postoji i veliki broj pozicija koje omogućavaju ulazak u industriju na početnim pozicijama, na

126

[53] WTTC;Serbia Travel & Tourism Development Potential 2011-2023 , str 88

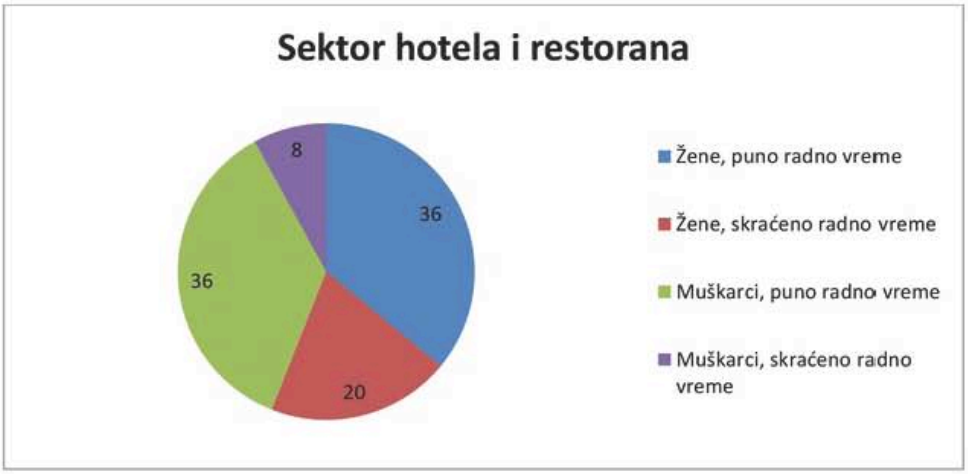
kojima se može otpočeti napre-dovanje u hotelskoj industriji, što omogućava zapošljavanje velikog broja mladih ljudi.

8. STRUKTURA RADNE SNAGE U HOTELIJERSTVU

Hotelska industrija posebnu pažnju posvećuje podizanju nivoa obrazovanja i stručnog usavršavanja svojih zaposlenih, tj. podizanju nivoa ljudskih resursa, što automatski osigurava podizanje nivoa konkurentnosti čitave grane.

Prema studiji Nacionalne asocijacije restoratera, celokupnu hotelsku industriju karakteriše dominantno učešće mlade radne snage. Ukupno učešće mladih između 16 i 19 godina je 25%, između 20 i 24 godine 19%, dok je učešće zaposlenih između 25 i 34 godine 25%. [54] U Španiji 43,4 procenata zaposlenih su uzrasta između 25 i 34 godina.

Prema istoj studiji, veliki procenat zaposlenih u hotelskoj industriji čine žene, pa učešće ženske radne snage iznosi 52%. U Australiji učešće žena u sektoru ugostiteljstva iznosi 58%, a u Danskoj 62%. U Italiji je učešće žena i muškaraca je podjednako, a najmanje učešće žena je u Španiji i iznosi 42,5% ali se i u toj zemlji beleži rast učešća žena u sektoru ugostiteljstva.[55]



[54] J. Reder..Vital signs:Who are these people;; in Restorant Hospitality, Apr 1998,str 44

[55] C Juyaux „Quels emplois dans le tourisme" European tourism Liason Commitee (ETLC), navedeno prema International Labour Organization, Sectoral Activities Programme, Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector Report for discussion at the Tripartite Meeting on the Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector Geneva, str 44



Grafikoni 3 i 4: Poređenje učešća radne snage prema polu i radnom vremenu u hotelijerstvu i ugostiteljstvu i ukupno u svim privrednim granama

Ženska radna snaga učestvuje u ukupnom broju zaposlenih između 60 i 70 procenata. Za iste ili slične poslove, žene su u proseku slabije plaćene za 25% u odnosu na muškarce[56]. Na menadžerskim funkcijama žena ima samo 40%, što je u velikoj nesrazmeri sa njihovim učešćem u broju zaposlenih. Treba napomenuti da je na najvišim menadžerskim i na najplaćenijim funkcijama učešće žena još manje. One ujedno predstavljaju i najosetljiviju grupu kada su u pitanju uslovi za rad.

Zaposleni u hotelijerstvu imaju manje zarade u odnosu na prosek u drugim sektorima.[57] Takođe, njihova kvalifikaciona struktura je niža u odnosu na druge sektore, jer veliki broj poslova u hotelijerstvu može obavljati niskokvalifikovana radna snaga.[58] Veliki hoteli plaćaju bolje svoje osoblje u odnosu na mala i srednja hotelska preduzeća.

U hotelskoj industriji postoji permanentni manjak zaposlenih koji na nivou industrije iznosi oko 15 miliona radnika, što dugoročno posmatrano može dovesti do porasta zarada i smanjenja profita ali i porasta ilegalnih imigranata. [59]

[56] Economic Impact of Travel and Tourism 2013 Annual Update
[57] Develpments and challenges in the hospitality and tourism sector, ILO 2010 Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering and Tourism sector 23-24, November 2010 str 14
[58] International Labour Organization, Sectoral Activities Programme, Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector Report for discussion at the Tripartite Meeting on the Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector, Geneva, 2001, str 53
[59] Develpments and challenges in the hospitality and tourism sector, ILO 2010Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering and Tourism sector 23-24, November 2010 str 11

Globalno posmatrano, pogotovo u zemljama u razvoju, u hotelijerstvu se u strukturi zaposlenih uočava značajno prisustvo dece, koja obavljaju pomoćne poslove, prevashodno u porodičnim hotelima.

Radnici migranti su još jedna karakteristika radne snage u svetskom hotelijerstvu, a naročito u razvijenim zemljama. Uglavnom su manje plaćeni, spremni su da više trpe i čak izdrže svaki tip torture kako bi sačuvali radna mesta, koja obezbeđuju egzistenciju njima i njihovim porodicama

Fluktuacija zaposlenih je takođe jedna od karakteristika zaposlenosti u hotelijerstvu. Velika fluktuacija zaposlenih predstavlja značajan problem za poslodavce, koji se između ostalog manifestuje kroz velike troškove, koji u razvijenim zemljama na godišnjem nivou iznose više hiljada USD po zaposlenom. Postoji više razloga za veliku fluktuaciju radne snage u hotelijerstvu, među kojima su nesumljivo niska primanja, nepovoljno radno vreme, fizički napor i stres, kao i nedostatak jasne slike o razvoju karijere. Da bi se situacija po ovom pitanju poboljšala, neophodno je pozabaviti se problemima niskog nivoa obrazovanja zaposlenih, slabe obučenosti i demotivisanosti zaposlenih u hotelijerstvu. Kako je već rečenoi, visoka pokretljivost radne snage je rezultat više faktora, a jedan od najvažnijih je što hotelska industrija zapošljava mladu radnu snagu, vrlo često opredeljenu da radi skraćeno radno vreme, tzv. *part time*. Takođe, rad u hotelskoj industriji za mlade ljude često predstavlja prelazno rešenje, posao kojim se bave dok se ne opredele za profesiju kojoj će se trajno posvetiti. Drugi faktori su vezani za niska primnja u čitavom sektoru i smanjene mogućnosti za napredovanja i izgradnju karijere, kao i radno vreme koje je vrlo često nesocijalno ili sezonsko.

Pokretljivost radne snage varira od regiona do regiona. Prema studiji iz 1998. godine godišnja pokretljivost radne snage kretala se u 1997. godini od 51,7% za zaposlene na nerukovodećim pozicijama, 11,9% za nivo supervizora i 13,5% za menadžment.[60] Studija je pokazala da je pokretljivost zaposlenih na menadžerskom nivou daleko niža od pokretljivosti linijskih radnika. U Aziji stopa pokretljivosti radne snage kreće se od 30% pa do blizu 50% (Hong Kong). Prema studiji Instituta za personalni razvoj, pokretljivost radne snage je u Velikoj Britaniji 1997. iznosila je 42%. Američka hotelska fondacija u svom izveštaju navodi da je trošak zamene zaposlenih između 3.000 i 10.000 USD, dok je prosečan iznos za

56

[60] R.H.Woods,W. Heck,M.Sciarini:Turnover and diversity in the lodging industry, American Hotel Foundation, 1998

zaposlene u restoranima 5.000 USD. Prema ranije pomenutom istraživanju u Velikoj Britaniji, trošak zamene radnika u hotelskoj industriji iznosi 1.922 funte i u proseku zahteva deset nedelja treninga.[61] Prosečnog hotelijera trošak radne snage košta oko 33% od ukupnog prihoda. Pokretljivost radne snage u čitavoj industriji iznosi 31%. Velike hotelske lance pokretljivost radne snage košta desetine miliona evra godišnje.[62]

Mnogi poslodavci nemaju jasnu politiku i program obuka, treninga i razvoja karijere svojih zaposlenih. Razvoj karijere i napredovanje zaposlenih u hotelijerstvu moraju biti adekvatno planirani i vođeni, jer samo u tom slučaju i u sinergiji sa dobrom praksom upravljanja ljudskim resursima i primenom te dobre prakse, zaposleni mogu steći svest o potrebi sopstvenog profesionalnog razvoja i usavršavanja. Pri tome menadžment ljudskih resursa neizostavno mora voditi računa o specifičnostima, navikama i kulturnim razlikama radne snage u svakoj zemlji.

Međunarodna organizacija rada je usmerena ka podizanju uslova rada u hotelskoj industriji i u tom smislu podstiče dijalog socijalnih partnera u ovoj oblasti, što doprinosi poboljšanju uslova rada u hotelskoj industriji i ohrabruje razvoj različitih sistema obuka za podizanje nivoa stručnosti unutar sektora.[63] Za ovaj rad je veoma značajno i sagledavanje situacije u Srbiji. U Izveštaju o kompetetivnsti Srbija od 141 zemlje zauzima 89. mesto po kriterijumu ljudskih resura i tržišta rada. Po kvalifikovanosti radne snage je takođe na 89. Mestu sa ocenom 4,9 od 7. Po kriterijumu obima obuke osoblja Srbija se nalazi na 133 mestu od 141 zemlje, sa ocenom 3,1. Za tržište rada Srbija se nalazi na 1.105 mestu od 141 zemlje sa ocenom 3,7, a po praksi zapošljavanja 9 i otpuštanja radnika nalazi se na 112. mestu od 141 zemlje sa ocenom 3,3. Po kriterijumu lakoće nalaženja i zapošljavanja obrazovanih radnika Srbija se nalazi na 92. mestu sa ocenom 3,5 a po učešću ženske radne

[61] Human resources development, employment and globalizations in the hotel, catering and tourism sector, ILO 2001
Report for discusion at the TripartiteMiting on the Human resources development, employment and globalizations in the hotel, catering and tourism sector, Geneve 2001, str 55

[62] Human resources development, employment and globalizations in the hotel, catering and tourism sector, ILO 2001
Report for discusion at the TripartiteMiting on the Human resources development, employment and globalizations in the hotel, catering and tourism sector, Geneve 2001, str 56

[63] Human resources development, employment and globalizations in the hotel, catering and tourism sector, ILO 2001
Report for discusion at the TripartiteMiting on the Human resources development, employment and globalizations in the hotel, catering and tourism sector, Geneve 2001, str 57

snage se nalazi na 80. mestu.[64] Svetski ekonomski forum u svom izveštaju o konkurentnosti vidi menadžment ljudskih resursa kao ključni faktor u podizanju konkurentnosti čitavog sektora. Takođe se konstatuje da je visoka pokretljivost radne snage u hotelskom sektoru jedan od najvažnijih problema sa kojim se suočava hotelska industrija, što istovremeno predstavlja i jedan od glavnih izazova i za menadžment ljudskih resursa.

Uspeh sektora zavisi od posvećenosti osoblja, odanosti i efikasnosti, a što se najviše ispoljava kroz interakciju sa gostima. Stoga je sistem obuka i stručnog i profesionalnog usavršavanja zaposlenih jedan od načina da se podigne nivo poverenja između zaposlenih i hotela i da se kroz izgradnju poverenja stvori čvršća veza između zaposlenih i menadžmenta, porast poverenja zaposlenih i opredeljenje zaposlenih da karijeru grade u hotelskoj industriji.

9. POJMOVNO ODREĐIVANJE HOTELA

Hotel je organizacija koja obezbeđuje smeštaj, po potrebi obroke i druge servise za putnike i druge goste koji za tu uslugu plaćaju.

Pokušaji definisanja hotela su činjeni na veoma različite načine. Prema opšteprihvaćenom mišljenju, hotel je organizacija u kojoj svako ko iskaže volju i sebe predstavi može, uz obavezu da plati, da dobije usluge smeštaja, ishranu, zabave i čitav spektar usluga koje su potrebne klijentu. Usluge mogu biti i obezbeđenje stanovanja na duži rok. Hotel je dom izvan doma, gde su sve savremene potrebe koje ima gost, obezbeđene na komercijalnoj osnovi. Hotel je i mesto gde se turisti putnici zaustavljaju i transformišu u kupce.[65]

Od nekada osnovne usluge prenoćišta i ustanove koja je sadržavala osnovni nameštaj, posudu sa vodom i sapun, danas su to organizacije sa modernim nameštajem, električnim aparatima, klimatizacijom, restoranima, poslovnim centrima, salama i kongresnim centrima, bazenima, centrima za relaksaciju i zabavu, centrima za brigu o deci, buticima itd.

Hotelske sobe su obično obeležene brojevima, u manjim hotelima su nekad i imenovane, radi snalaženja gostiju.

Definicija hotela po zakonu SAD:

[64] World Economic Forum, The Travel and Tourism Competetiveness Report 2015, str 293
[65] Unković S, Ekonomika turizma, Beograd, str

,,Hotel je komercijalno uspostavljena ponuda smeštaja za putnike, a ponekad i stalne stanovnike, koji često imaju i restorane, sale za sastanke, prodavnice koje se mogu koristiti od strane javnosti - trećih lica. Držalac hotela i Posetioci imaju međusobne prava i obaveze. Hotelijer je dužan da opremi i obezbedi čist, ugodan i bezbedan smeštaj, a posetilac je dužan da se uzdrži od remećenja reda i nasilničkog ponašanja. Držalac hotela je u dodatnoj obavezi da pruži uslugu svakom posetiocu, osim ako ima osnovan razuman razlog da to odbije. Držalac hotela ne može da odbije pružanje usluga jer bi to predstavljalo kršenje građanskih prava". [66]

U Velikoj Britaniji definicija hotela se može naći u tački 1. (3) Zakona o vlasnicima hotela iz 1956 godine. U sekciji 1 (3) Zakon definiše hotel kao zdanje održavano od strane vlasnika koje nudi hranu i piće i ukoliko je potrebno, prenoćište i smeštaj, bez posebnog ugovora, svakom putniku koji se pojavi i koji ima mogućnosti i voljan je platiti razuman iznos za usluge i sadržaje koje pruža, a koje mogu biti primljene.[67] U Velikoj Britaniji hotel je u zakonskoj obavezan da nudi hranu i piće gostima unutar određenog broja sati koje gost provede u hotelu.

Hoteli se danas pozicioniraju kao privremeni dom, odnosno dom izvan kuće. Zato je sadržaj usluga koje nudi kreiran tako da zadovolji poslovne i društvene potrebe. Hoteli u velikoj meri zadovoljavaju i potrebe za zabavom. Neki hoteli su posvećeni tome celokupnim svojim poslovanjem, kao na primer hoteli u Las Vegasu. Takođe veliki hoteli u svojoj ponudi imaju veoma snažnu i što je veoma važno dobro izbalansiranu ponudu za šoping i zadovoljavanje poslovnih potreba korisnika.

10. SPECIFIČNOST USLUGE U HOTELIJERSTVU

Usluga, kao osnovni predmet razmene na turističkom tržištu, i uslužni karakter većine delatnosti koje su uključene u zadovoljavanje potreba turista uslovljavaju da se turističko tržište mora tretirati kao tržište usluga.[68] Hotelska usluga je tipična usluga turističke privrede.Hoteleska usluga je kao deo turističke usluge ključni sadržaj najvećeg broja turističkih usluga.

[66] www.uslegal.com/definitions
[67] www.hmrc.gov.uk/manuals
[68] Popesku J ,,Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd 2003, str 21

Hotelski posao je radno intenzivan. Predstavlja uslužnu delatnost u kojoj nivo konkurentnosti i produktivnosti industrije zavisi pre svega od nivoa profesionalnosti zaposlenih. Moderni hoteli svojim gostima obezbeđuju veoma rafiniranu uslugu koju svakodnevno unapređuju, podstaknuti konstantno rastućom konkurencijom.

Karakteristika hotelskog proizvoda da je on jedinstven i stoga se gostu nudi i prodaje jedinstveno iskustvo. On predstavlja kombinaciju opipljivih i neopipljivih usluga, kao što su smeštaj, hrana, zabava, rekreacija itd. Gost nije u mogućnosti da proba ili testira proizvod unapred. Čak i kad su u pitanju hotelski lanci koji imaju jedinstvene procedure, krajnji proizvod je jedinstven i samosvojan. Potrebno je naglasiti da upravo u velikim hotelskim lancima, gde je postignut visok nivo standardizacije, postoji opasnost od gubljenja lične note koju potrošač očekuje. Ovo se posebno odnosi na situacije kada korisnik očekuje individualni tretman (,, warm and friendly,,), a umesto toga dobije standardizovan set usluga.[69] Sam boravak u hotelu izdvaja gosta iz svakodnevnog ambijenta i podstiče njegova očekivanja, samim tim i kritičnost prema uslugama koje mu se pružaju.

Posebna karakteristika hotelskog proizvoda, ogleda se u tome da je to usluga koja se konzumira u trenutku stvaranja. Činjenica da postoji simultanost kod isporučivanja i konzumiranja proizvoda, odnosno usluge, dovodi do posebnog odnosa interakcije između pružaoca usluga i korisnika. Suština hotelskog proizvoda odnosno usluge je da se on zasniva i ostvaruje u socijalnom odnosu i interakciji između pružaoca usluge i potrošača, gosta, korisnika usluge. Kvalitet usluga je umnogome određen upravo ovim interaktivnim odnosom između gosta i pružaoca usluge.

Jedan od slikovitih pokušaja objašnjenja suštine ugostiteljstva je i objašnjenje dr Džona Hogana (John Hogan), osnivača platforme Hospitality.educators: ,,Gostoljubivost je danas mnogo više od reči. Ono postaje industrija koja se suočava sa opasnošću da postaje isuviše visoko tehnološka, sa premalo visokog dodira (ljudskosti). Gostoljubivost podrazumeva mnogo atributa, koje nije uvek lako definisati i povezujemo je s pridevima kao što su *pažljiv, uljudan, ljubazan, srdačan, drag, milostiv i gostoljubiv.* Može se reći da gostoljubivost znači i pokazati doslednu izvrsnost i kvalitet, kroz sposobnosti ljudi, kroz proizvode i ambijent. Ona predstavlja profitabilno pružanje kvaliteta i vrednosti na bilo kom cenovnom nivou, uz pokazivanje vaše vlastite jedinstvene tačke razlikovanja. Gostoprimstvo

[69] Spasić V. „ Transfer tehnologija kao rayvojna strategija preduzeća u turizmu,, Autor, Beograd 2003, str 24

asocira na osmehe, poverenje, brižnost i deljenje uspeha, bez obzira na vašu titulu. Najviše od svega, gostoljubivost bi trebalo da asocira na "mesto", gde ljudi i dalje mogu biti izuzetni pojedinci, sa svim svojim osobenostima i sopstvenim stilom. Gostoljubivost je mesto i osjećaj u kojem se može graditi vlastito samopouzdanje i ponos, obezbeđujući pozitivne uspomene i iskustva naših gostiju".[70]

Usluga je, po Bul Hjugensu, definisana kao:

- Rad urađen za druge kao zanimanje ili posao ili
- Akt ili niz izvedenih radova za druge, posebno za platu ili
- Asistencija: pomoć ili
- Akt pomoći ili koristi ili
- Pružanje usluga trećim licima kao odgovor na potrebe ili zahteve.

Gostoprimstvo se po istom autoru definiše kao srdačan i velikodušan prijem i odnos prema gostima; nivo srdačnog i velikodušnog tretmanu gostiju; akt ili praksa onoga ko je gostoljubiv; prijem i zabava stranaca ili gostiju bez nagrade; ljubaznost u dočekivanju gostiju ili stranaca. Sinonimi za gostoprimstvo su: smeštaj, predusretljivost, ljubaznost, druženje, drugarstvo, razmatranje, druželjubivost, srdačnost, zabava, prijateljstvo, darežljivost, genijalnost, lepi utisci, dobro zajedništvo, iskrenost, recepcija, društvenost, toplina, dobrodošlica.

[70] www.hotels-online.com/News/ By Dr. John Hogan CHE CHA MHS

"Gostoprimstvo je mnogo bolja reč od servisa", smatra Hjugens. "Šta se nudi klijentima ili gostima? Koliko kupaca je imalo razočaravajuće iskustvo i nikada se neće vratiti? Budući da sam bio u ugostiteljstvu većinu moje profesionalne karijere to je apsolutno neverovatno da ja zaista mogu da kažem da sam samo iskusio "dobar" korisnički servis manje od 50 odsto vremena i da sam se susreo sa izuzetnim uslugama i kupcima samo nekoliko puta" .[71]

Isti autor ukazuje na specifične potrebe u kontekstu zapošljavanja adekvatne radne snage: "Koliko puta ste videli i oglase u kojima poslodavac traži zaposlene s *veštinom pružanja vrhunskih usluga* ili *ljude vedre spoljašnosti*, a zapravo zahteva odgovarajuće veštine. Ovo nije problem samo hotela ili ugostiteljstva, već cele industrije usluga. Zaposleni se ne angažuju i ne obučavaju pravilno, troše se milioni dolara na njihove IT obuke. Posle prvih osam, šesnaest ili možda čak četrdeset sati obuke smatra se da su zaposleni obučeni 95 odsto i da je im je dalje potrebna samo praksa. Ali niko ih ne obučava kako da ponude pravo gostoprimstvo ili prošire znanje u veštinama korisničkog servisa. Potrebno je da se terminologija promeni, ako ne u celoj industriji, onda bar u ugostiteljstvu. Treba izbaciti iz upotrebe frazu *korisnički servis* i zameniti je sa *korisničko ugostiteljstvo*. Čini se da ljudi ne razumeju šta zaista korisnički servis znači. Korisničko gostoprimstvo zvuči mnogo bolje, više

O specifičnosti i delikatnosti hotelskog proizvoda govori slikovito priča koju je Bil Hjugens (Bill Huigens) iz kompanije Hospitaliti Internešnal objavio na sajtu hospitality.net.

„Putujući nedavno automobilom po jugozapadu SAD, zaustavio sam se kod jedne od glavnih franšiza brze hrane. Dok sam stajao na kasi, činovnik, supervizor, šalio se sa kolegom, što je trajalo oko 15 sekundi (u najvećoj gužvi). Supervizor je zatim prišao kasi, pogledao u mene i samo zurio. Nije bilo "Dobrodošli u ... " ili " Mogu li da vam pomognem?" Apsolutno ništa, samo prazan pogled. Tada sam počeo da poručujem svoju narudžbinu, a supervizoru je sada bila glava dole, bio je fokusiran na kompjuter. Nedelju dana pre toga sam bio u Nevadi u hotelu i čekao doručak, a domaćica je bila toliko zauzeta pričom sa saradnicom Alis da je bilo očigledno da će moje smeštanje za sto za doručak morati da sačeka dok ona završi priču sa njom. Sada znam više o Alis nego što mi je ikad bilo potrebno. Sirota Alisa treba novog dečka, novog lekara i pouzdan prevoz. Svaki put kada sam naleteo na zaposlene u ovom hotelu bilo je očigledno da sam bio samo neprijatnost. Konačno, kao šlag na torti, nakon provere na Internetu za hotelske cene, zvao sam hotel direktno da vidim da li oni nude bolju cenu direktno, odnosno u neposrednom kontaktu. Ne samo da nisu imali bolju cenu, već oni nisu poštovali ni svoje internet cene! Nepotrebno je reći, ova tri preduzeća su izgubila mušteriju. Ovo su samo tri primera nepostojećih usluga klijentima, koje sam doživeo u poslednjih nekoliko nedelja; nažalost, ima ih još... Tako sam se usudio da postavim pitanje šta je definicija korisničkog servisa i u tom smislu, gostoprimstva?

opisuje i bolje predstavlja upravo ono što bi trebalo da bude ponuđeno i šta kupac treba da očekuje: gostoprimstvo. Ukoliko ne želite da budete jedan od prosečnih igrača, potrebno je uraditi nešto drugačije, tj. organizovati obuku za zaposlene upravo iz oblasti gostoprimstva. Ne postoji dovoljno čvrst izgovor da se ne sprovodi stalna obuka, bilo u cilju povećanja sposobnost zaposlenog bilo radi podsećanja da smo mi tu da obezbedimo svim korisnicima iskustvo za pamćenje, iskustvo koje će njih i njihove prijatelje vratiti".[72]

U lancu usluge, koja je obeležena timskim radom i timskim duhom, krajnji proizvod je specifičan. Uvek neko drugi u lancu može da ostavi najupečatljiviji utisak, koji može biti određujući za stvaranje krajnjeg utiska koji će poneti gost. Hotelska usluga direktno zavisi od zaposlenih, oni ostavljaju prvi i poslednji utisak o hotelu. Svaki hotel, odnosno hotelski lanac, trudi se da posebno opiše, odnosno usredsredi se na specifičnu uslugu i ugođaj gostoprimstva koji pruža, jedinstveno i neponovljivo.

Tako je slikovita izjava Elilli International Hotela koja kaže:

,,Svaka diskusija o uslugama i sadržajima u Elilli International Hotelu mora početi sa našim ličnim i perceptivnim Elilli dodirom. Dostupan je svakom gostu hotela 24 časa dnevno, Elilli nudi sve, od lične i poslovne pomoći, pomoći oko dece i kućnih ljubimaca, dadilja servisa. Zahteva se sofisticiranost bez pretenzija, pažnja bez nametanja, a servis bez granica".[73]

Čitavu filozofiju usluga u hotelijerstvu određuje moto GOST JE UVEK U PRAVU. U Indiji postoji izreka **Gost je bog.** Gosti iz dana u dan imaju sve veće zahteve i u cilju zadovoljavanja njihovih očekivanja hotelska industrija se svakodnevno mora unapređivati i inovirati radi pružanja što kvalitetnijih usluga. Hotelijerska usluga je specifična i po tome što je radno intenzivna, zahteva angažovanje velikog broja radnika. Ti radnici ne mogu biti zamenjeni mašinama ili automatima. Ova specifičnost hotelske usluge je važna, jer određuje, s jedne strane, da na duži rok cene usluga moraju rasti, a sa druge strane taj veliki broj radnika se mora svakodnevno usavršavati. Po mišljenju autora najvažnija specifičnost hotelske usluge je to što se ona uvek mora pružati sa osmehom. Osmeh je ključna reč hotelske usluge. Ljubaznost u kombinaciji sa osmehom daje toplinu i stvara posebnu vezu između gosta i zaposlenog u hotelu. Ta veza, na taj način uspostavljena, daje karakter hotelu. To je ono što vezuje goste. Upravo je to glavni zadatak menadžmenta u hotelu - naći osoblje

[72] www.hospitalitinet.org/news/ Od Bill Huigens | HVS International
[73] www.elillihotel.com/events/

koje uslugu, hotelski proizvod pruža sa osmehom, koji probleme rešava sa osmehom i koji osmehom vezuje goste za baš taj hotel.

U današnje vreme prisutan je trend smanjenja broja zaposlenih gde god je to moguće, pa je tako omogućeno da bez učešća recepcije gost uradi online rezervaciju, nekadašnji telefonisti su zamenjeni, pa danas gost sam telefonira, u mnogim hotelima gosti sami unose prtljag, u nekima sami menjaju peškire, sami se poslužuju za doručkom itd. Međutim, nije moguće zameniti kompletno osoblje i upravo zato je usluga specifična, zasnovana na interakciji i odnosu između gosta i neposrednog pružaoca usluga.

Danas je koncept hotela promenjen i unapređen u odnosu na hotelijerstvo u prethodnom periodu. „Ovo ima posebnu važnost za uslužne delatnosti. Kompanije koje su prepoznale da su njihovi zaposleni ujedno i njihovi najbolji klijenti, sada su najuspešnije u svojim oblastima."[74]

Poslovanje u hotelskoj industriji u savremenom svetu znači prilagođavanje ugostiteljskih proizvoda potrebama i željama turista. Takvu vrstu usluge može pružitii samo kvalitetno i stručno osoblje uz adekvatnu organizaciju poslovanja. To je razlog zbog čega su obrazovanje i kultura ljudskih resursa iz oblasti turizma i ugostiteljstva imperativ za dalji razvoj turizma.[75]

Kvalitet ljudskih resursa u turizmu i ugostiteljstvu ima posebnu dimenziju. Turistički radnik komunicira s potrošačima. Od njega se zahteva ne samo obrazovanost i stručnost već i komunikativnost, ljubaznost, strpljivost, lični šarm i emocionalna stabilnost.

„Osoblje je najbolji prodavac objekta, tačnije, usluga koje se u njemu pružaju – to je ispravan stav Coffmana, od koga treba da pođe svako hotelsko i restoransko preduzeće. Coffman navodi sledeće stavove jednog od menadžera Best Western Internationala, koji ukazuje na to kakvu ulogu ima odnos zaposlenih prema gostima u nastojanju preduzeća da obezbedi optimum kvaliteta i ukupnih rezultata: 'Sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svetu ne mogu da nadoknade ono što se dešava ako zaposleni svojim odnosom odvraćaju ljude. Istovremeno osoblje koje privlači ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši koje uopšte možete da zamislite u vašem hotelu'".[76]

---

[74] Čerović S, Upravljanje ljudskim resursima, Univerzitet Singidunum 2011, str 13
[75] Izveštaj UNWTO za 2013. godinu
[76] Čačić K ,,Poslovanje preduzećima u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd 1995, str 243

U godišnjem izveštaju IHG-a navodi se sledeće: ,,Naši brendovi predstavljaju obećanje našim gostima sa našim talentovanim i posvećenim osobljem, koje svakom brendu udahnjuje život tako da sjajne hotele gosti vole. (Great Hotels Guests Love). Bez obzira na visinu i značaj investicije u objekat, enterijer ili tehnologiju, investicija u saradnike je ona čiji se značaj i vrednost ne mogu meriti. U svetu hotelijerstva u kojem vlada velika konkurencija, gde su objekti sličnog nivoa kvaliteta i opremljenosti, saradnici su ti koji prave razliku i predstavljaju najveću konkurentsku prednost. Mi se vodimo upravo time, postavili smo dobru infrastrukturnu osnovu koja je u startu svakako neophodna ali smatramo da ulaganje u personal predstavlja investiciju čiji je povraćaj ostvariv, vidljiv, prepoznatljiv i merljiv".[77]

11. MEĐUNARODNI HOTELSKI LANCI

Turizam je visokodiversifikovana delatnost, što se naročito ogleda u sektoru hotelijerstva gde najveći svetski hotelski lanci imaju i po više od 6.000 hotela širom sveta i zapošljavaju preko 150.000 radnika u više od 100 zemalja.[78] U svetu posluje preko 200 hotelskih grupa, koji u svom vlasništvu imaju 43.000 hotela sa ukupno 5,5 miliona soba. Deset najboljih svetskih hotelskih lanaca gazduje sa 74 procenata hotela i 71 procentom hotelskih soba. Najvećih dvadeset svetskih hotelskih lanaca zajedno upravlja sa preko 27.000 hotela sa više od 3.260.000 soba, što je značajan deo od 15.000.000 hotelskih soba u svetu. Postoje hotelski lanci koji posluju u blizu sto zemalja.

Hotelski lanci su dominantni u SAD. Godine 1992. od 20 najvećih lanaca 13 je bilo u vlasništvu američkih multinacionalnih korporacija.[79] U SAD, 79 procenata hotela je u vlasništvu velikih hotelskih lanaca, u Evropi 30, a u Aziji 15 procenata. Rast učešća najvećih hotelskih lanaca se povećava, što još više podiže značaj koji međunarodni hotelski lanci imaju u hotelskoj industriji.[80]

Lanci hotela su usmereni ka cenovno višim kategorijama na tržištu i karakteriše ih odlično organizovan rezervacioni sistem. Oni učestvuju sa oko 60% od svetskog tržišta i

---

[77] Godisnji izvestaj Ihg za 2012

[78] IH&RA and White paper on the Hotel Industry,

[79] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato ,2008, str 12

[80] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato, 2008, str 13

ostvaruju preko 20 miliona rezervacija godišnje. Najveći svetski hotelski lanac je Iterkontinental IHG, sa preko 650.000 soba, a u petogodišnjem planu je i proširenje kapaciteta za 250.000 soba. Na drugom mestu nalazi se lanac Hilton Hotels, a treće mesto na listi zauzima lanac Meriot Internešnal. Bass Hotels and Resorts posluje u 98 zemalja, Best Western u 84 zemlje, Accor Hotels u 81 zemlji, a Starwood u 80 zemalja u svetu.

Tokom globalne ekonomske krize došlo je do porasta broja soba u Južnoj Americi i Srednjem Istoku. U SAD i Evropi došlo je do velikih ulaganja u renoviranje hotela, tako da je u SAD obnovljeno više od 120.000 soba, a u Evropi oko 100.000. Nisu samo hoteli imali značajan rast, već je slična situacija i u sektoru restoraterstva, posebno kafea. U čitavom svetu beleži se ogroman rast broja restorana i kafića, što je prevashodno podržano razvojem franšiza na celokupnom svetskom tržištu, a posebno u zemljama u razvoju.[81]

Veći hotelski lanci često predstavljaju snagu koja uvodi novine i unapređuje poslovanje, te postavljaju nove, više standarde poslovanja. Hotelski lanci su u mogućnosti da to čine zahvaljujući procedurama koje primenjuju godinama, visokoobučenoj radnoj snazi koja poseduje ogromnu količinu akumuliranih poslovnih znanja i stalnom radu na unapređenju svojih usluga i uvođenju inovacija. Postojanost u poslovanju se često obezbeđuje i dugoročnim ugovorima o menadžmentu. Oni uključuju MSP sektor kroz ugovore o franšizingu, kojima omogućavaju razvoj, širenje i snaženje svojih brendova, uz manje angažovanje svojih sredstava.

Fragmentirano tržište hotelskih usluga nosi sa sobom i razlike u stručnosti, kompetencijama i performansama. Veliki hotelski lanci imaju snažne sektore za upravljanje ljudskim resursima u okviru kojih su i centri za trening i obuku, koji su snažni pokretači podizanja nivoa kvaliteta i standardizacije nivoa hotelskih usluga.[82]

Veliki hotelski lanci su najveći inovatori u sektoru i često pomeraju granice usluga i uspostavljaju nove standarde i trendove u čitavom sektoru. Najveći međunarodni hotelski lanci u okviru sektora razvijaju veliki broj brendova, od komercijalnih do luksuza.

Većina hotela sa 5 zvezdica u zemljama u razvoju je vođena od strane velikih hotelskih lanaca. Kompanije koji su vlasnici hotelskih lanaca često osnivaju pojedinačne

[81] www.hotel -online.com
[82] ibidem

hotele kao posebno preduzeće što ima veliki uticaj na položaj zaposlenih u njima, uprkos jedinstvenoj praksi i uputstvima za upravljanje ljudskim resursima.[83]

Pored toga što zapošljavaju sve veći broj ljudi širom sveta, značaj hotelskih lanaca se naro-čito ogleda u liderskoj ulozi i u uspostavljanju standarda usluga. Na taj način hotelski lanci podstiču i ostatak hotelske industrije da ih prati u permanentnom podizanju kvaliteta i unapređenju usluga. Takođe, hotelska industrija je oblast gde se standardi i kriterijumi novih usluga najbrže prenose na druge i gde se primena takvih standarda očekuje bez obzira na okruženje. U uslovima globalizacije i ubrzanog transporta, kada svet postaje globalno selo, oni su odgovorni za prenošenje tih standarda i za implementaciju u svim uslovima. Tome se često prilagođava i upravljačka struktura u velikim međunarodnim hotelskim lancima, koja je najčešće organizovana kroz autonomne operativne jedinice na nivou regiona, npr. Srednji istok, Evropa i sl, na čijem je čelu direktor ili viši potpredsednik.

12. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA U HOTELSKOM SEKTORU

Dok veliki hotelski lanci imaju dinamičan rast, u stopu ih prate nezavisni hoteli. Multinacionalni hotelski lanci zapošljavaju 20% od ukupnog broja zaposlenih u hotelijerstvu, dok je 80% radnika zaposleno u MSP sektoru. Procenjuje se da je u Evropi u sektor turizma uključeno preko 2,5 miliona MSP, što iznosi oko 60% radne snage u državama članicama OECD-a, gde inače 99% preduzeća čine preduzeća sa manje od 250 zaposlenih. Tako na primer u Španiji 43,4% hotela zapošljava više od 50 radnika, dok 56, 6% hotela imaju manje od 50 zaposlenih.[84] Nasuprot Evropi, turizam u SAD, Aziji, Velikoj Britaniji i Australiji je pod većim uticajem lanaca koji zapošljavaju više od 250 zaposlenih.

Mala i srednja preduzeća u Evropi čine preko 90 procenata preduzeća u sektoru. Većina njih su mikro preduzeća sa manje od 10 zaposlenih, često sa članovima porodice kao radnicima. Ta preduzeća imaju veliki problem sa održavanjem nivoa konkurentnosti i takmičenjem na globalnom tržištu. Veliki problem predstavljaju stalnost u kvalitetu usluga, niska produktivnost, otežan pristup kreditima za unapređenje poslovanja i treninzima za obuku zaposlenih. S druge strane, njihova prednost je u niskim troškovima radne snage. Da bi ostale potencijalne prednosti, poput popunjavanja tržišnih niša i prilagodljivosti

[83] ibidem
[84] Ibidem

zahtevima kupaca mogle biti iskorišćene, potrebno je kontinuirano unapređenje tehnologije i obučenosti zaposlenih. Iskorišćenje potencijala i unapređenje rada malih hotela bilo bi jednostavnije ostvariti kroz povezivanja u klastere i asocijacije malih hotela, a položaj na tržištu im olakšava i osmišljena politika poreskih podsticaja za mala i srednja preduzeća.

Mala i srednja preduzeća koriste tehnologije i standarde razvijene kod velikih lanaca, pri čemu ili plaćaju troškove za upotrebu alata ili zapošljavaju radnike obučene u velikim hotelskim lancima.[85] U takvim uslovima naročiti je značaj i uloga i menadžmenta hotela, na kome je odgovornost da pažljivo upravlja hotelom i na taj način neprekidno podiže nivo kvaliteta usluga.

13. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U HOTELIJERSTVU

Prve teorije društvene odgovornosti postavio je industrijalac Endrju Karnegi (1835-1919), čije je učenje zasnovano na dva principa, principu dobročinstva-milosrđa i principu preuzimanja odgovornosti. Princip dobročinstva-milosrđa zahteva od srećnijih članova društva da pomažu manje srećnim članovima, nezaposlenima, bolesnima, hendikepiranima, starima i drugima. Pomoć može biti pružana direktno ili indirektno, kroz razne institucije, kao sto su crkva, pokreti, društva, itd. Još u Bibliji se zahtevalo da po principu preuzimanja odgovornosti-starateljstva bogatiji pojedinci preuzimajuu uloge pomagača.[86]

Nasuprot teoriji Karnegija, Milton Fridman je razvio teoriju društvene odgovornosti zasnovanu na verovanju ljudi da je jedina društvena odgovornost u biznisu maksimiziranje profita. Šire posmatrano, Fridman smatra da postoji jedna i jedina društvena odgovornost u poslovanju, a to da se koriste resursi i energija u aktivnostima projektovanim radi uvećanja profita ali pod uslovom da se igra po pravilima otvorene i slobodne konkurencije, bez prevare, obmane, pronevera i slično[87].

U kontekstu teorija Karnegija i Fridmana potrebno je istaći i teoriju prosvetljenog lažnog interesa Kit Dejvisa, zasnovanu na čeličnom zakonu odgovornosti, prema kome oni

[85] International Labour Organization, Sectoral Activities Programme, Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector Report for discussion at the Tripartite Meeting on the Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector
Geneva, 2001, str 69

[86] Navedeno prema , Menadzment ljudskih resursa,,Dr. Dragan Subotic, Beograd, 2004, str 194

[87] Navedeno prema , Menadzment ljudskih resursa,,Dr. Dragan Subotic, Beograd, 2004, str 195

koji ne koriste moć na način odgovoran za društvo imaju izgleda da tu moć tokom vremena izgube. Zato kompanije po ovoj teoriji moraju da prihvate da je u njihovom najboljem interesu da rade na način za koji zajednica smatra da je socijalno odgovoran.[88] Novi pristupi korporativne društvene odgovornosti zasnovani su na učenjima Roberta Akermana i Arčija Kerola. Akerman navodi da kompanije moraju da prođu kroz tri faze pri traženju odgovora na društvene probleme. U prvoj fazi, ,,top menadžment"se uči na postojećim socijalnim problemima, a predsednik kompanije usvaja određenu politiku u cilju rešavanja problema. U drugoj fazi, kompanija zapošljava svoje ili angažuje eksterne stručnjake koji bi trebalo da reše probleme. Treća faza obuhvata implementaciju politike firme i rešenja specijalista.

U Kerolov model ubraja se i teorija korporativnog društvenog učinka, koja predstavlja jedinstvenu teoriju i obuhvata tri društvena principa: slobodno preduzetništvo (ekonomski princip), pravo na bezbedno radno mesto (pravni princip) i jednaku mogućnost za zapošljavanje (etički princip). Postoje tri dimenzije društvenog delovanja, a to su društveni principi, društveni procesi i socijalna politika.

Proces donošenja odluka i politika top menadžmenta krajem XX i početkom XXI veka mogu biti zasnovani na reaktivnom principu, što znači da menadžment reaguje na društvene probleme tek kada su oni suprotstavljeni ciljevima kompanije ili na defanzivnom principu, što znači da menadžment reaguje na društvene probleme odbrambeno, da bi odbio izazove[89].

Prema definiciji Međunarodne organizacije rada, "društveno odgovorno poslovanje je način na koji preduzeće vrši uticaj svog poslovanja na društvo i afirmiše svoje principe i vrednosti, kako u svojim internim metodama i procesima, tako i u njihovim odnosima sa drugim učesnicima u društvu". Društveno odgovorno poslovanje je dobrovoljna, preduzetnički vođena inicijativa i skup aktivnosti koje su šire od samog poštovanja zakona.

Društveno odgovorno poslovanje nije novina u poslovanju hotelskih lanaca. Hotelski lanci odavno vode društveno odgovorno poslovanje i na taj način često izlaze u susret potrebama i očekivanjima korisnika usluga. Zbog osetljivosti korisnika usluga, društveno odgovorno poslovanje je u hotelskoj industriji više od PR aktivnosti usmerenih ka promovisanju društveno odgovornog poslovanja hotelske industrije. Upravo zbog korisnika usluga, društveno odgovorno poslovanje hotelske industrije mora da bude nadasve iskreno.

---

[88] ibidem
[89] Ibidem str.195

Da bismo na što precizniji i sveobuhvatniji način definisali pojam i objasnili prakse korporativne odgovornosti u hotelskoj industriji, navešćemo stavove hotelskih grupa Interkontinental (Intercontinental) i Hajat (Hyatt).

Platforma korporativne odgovornosti Hajata formalizovana je 2011. godine. Hajat hoteli svoje napredovanje gradi na "ravnoteži između dobrobiti poslovanja i prosperiteta i zdravlja lokalnih zajednica":

"Veliki deo odgovornog biznisa je način na koji IHG i naši hoteli deluju u lokalnim zajednicama, kao i način upravljanja našeg uticajima na okruženje. Korporativnu odgovornost smatramo strateškom poslovnom temom i iznad svega verujemo da ona ima smisla ako ističe naše vizije. Takođe verujemo da će uključivanje društvenih faktora i faktora sredine u naše poslovne strategije i operacije dugoročno igrati vitalnu ulogu, kako za naše poslovanje, tako i za sektor turizma. Iz tog razloga nam je cilj da iskoristimo ulogu koju hoteli igraju u društvu i stvorimo zajedničku vrednost za naše poslovanje, naše goste i zajednice u kojima poslujemo. Verujemo da turizam možemo učiniti odgovornim koncentrišući naše aktivnosti korporativne odgovornosti u dva područja, životne sredine i lokalne zajednice, gde možemo napraviti značajnu razliku, kroz tri glavna programa korporativne odgovornosti: Zeleno angažovanje, IHG akademija i IHG program *Skloniste od oluje*. Ovi programi su dizajnirani tako da se mogu implementirati u svaki od naših hotela i korporativne kancelarije u svakom regionu".

"Na kraju krajeva, to su zajednice u kojoj naši hoteli posluju s ciljem da privuku go122one su dom naših zaposlenih i u fokusu su ulaganja naših vlasnika i mnogih malih firmi koje su od vitalnog značaja za naše poslovanje". Napredak Hajata se zasniva na četiri ključna stuba, koji su od odlučujućeg značaja za negovanje uspešne zajednice, a to su održivost životne sredine, obrazovanje i lični napredak, zdravlje i zdrav život i ekonomski razvoj i investicije. „Mi prepoznajemo uticaj na životnu sredinu koji je povezan sa našim hotelima, zato smo se opredelili na jaku i fokusiranu posvećenost održive poslovne prakse našeg poslovanja... Smatramo da je pomoć našim saradnicima i našim susedima da postignu svoj puni potencijal kroz obrazovanje i napredovanje od ključnog značaja za napredak zajednice... Napredna zajednica počinje sa zdravim i živim ljudima, tako da ulažemo u programe koji pomažu našim saradnicima, gostima i komšijama da usvoje i sprovode zdrave stilove života".

II DEO

1. POJMOVNO ODREĐIVANJE I DEFINISANJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Pojam Upravljanje ljudskim resursima datira iz prve polovine dvadesetog veka, a sve je u češćoj upotrebi u poslednjih deset do petnaest godina.[90]

Pojam ,,menadžment ljudskih resursa" (ili *upravljanje ljudskim resursima*) počinje da se upotrebljava osamdesetih godina XX veka, a najviše pod uticajem američke literature i engleskog jezika. Pojam se može definisati na više načina, u zavisnosti da li se posmatra kao filozofija menadžmenta, naučna disciplina, menadžerska funkcija ili posebna funkcija u preduzeću.

Kada govorimo o upravljanju ljudskim resursima kao naučnoj disciplini, pre svega treba uzeti u obzir da nauka mora imati potencijal da posmatra, objašnjava, predviđa i kontroliše predmet svog istraživanja. Pojedine nauke određene su sistemom spoznaja utemeljenih na primeni naučnih metoda, proverenim i potvrđenim hipotezama o odnosima i međudelovanju varijabli koje spadaju u specifičan i samosvojan predmet njihovog interesa i istraživanja. Nauka uključuje hipoteze, načela, koncepcije, metode i teorije. Upravljanje ljudskim resursima je naučna disciplina čiji je predmet sistem spoznaja, konstituisan od niza podsistema znanja, modela, principa i metoda i drugih relevantnih disciplina koje su dale značajan doprinos njenom razvoju. Od tih naučnih disciplina kao najznačajnije se mogu izdvojiti psihologija, ergonomija, ekonomija, sociologija, medicina rada, pedagogija i andragogija.[91]

,,Uopšteno govoreći, pod upravljanjem ljudskim resursima, u funkcionalnom odnosno praktičnom smislu, podrazumevaju se mere i aktivnosti koje u postupku planiranja, regrutovanja, selekcije, socijalizacije, obuke i usavršavanja, ocenjivanja performansi, nagrađivanja, motivisanja, zaštite zaposlenih i primenjivanja radno-pravnih propisa,

[90] Bahtijarević-Šiber F, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999, str 49
[91] Ibidem, str 4-6

preduzima menadžment organizacije u cilju obezbeđivanja kadrova potrebnih sposobnosti, kvaliteta i potencijala i njihovog adekvatnog osposobljavanja i motivisanja za postizanje očekivanih rezultata i ostvarivanje organizacionih i njihovih ličnih ciljeva"[92].

Upozoravamo na opasnost da se često u praksi upravljanje ljudskim resursima poistovećuje s kadrovskom funkcijom u organizaciji. To se ne sme činiti, jer je upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od sadržaja funkcije upravljanja kojom se bave menadžeri na najvišem nivou.

Termin menadžment ljudskih resursa nije jednostavno definisati, budući da se često koristi sa dva različita značenja. S jedne strane ovaj temin uopšteno opisuje osnov aktivnosti menadžmenta kao savremeniji i laskaviji naziv za ono što se dugo nazivalo menadžmentom personala. S druge strane, termin se jednako široko upotrebljava i za označavanje određenog pristupa upravljanju ljudima, što se bitno razlikuje od menadžmenta personala. Kada se upotrebljava sa ovim značenjem, upravljanje ljudskim resursima je ipak nešto više od osavremenjivanja samog naziva; takođe sugeriše i jednu drugačiju filozofiju koja se tiče izvršavanja organizacionih aktivnosti orijentisanih na same ljude, filozofiju koja je za savremenu organizaciju efektivnija od ,,tradicionalnog,, menadžmenta personalom.[93]

Ljudski kapital je najvažniji činilac koncepcije intelektualnog kapitala. U poslednje vreme ljudskom faktoru se pridaje dovoljno veliki značaj, te je nizom istraživanja dokazana povezanost između obrazovanja i privredne uspešnosti. Veza između obrazovanja i privredne uspešnosti predstavlja sastavni i navažniji pokazatelj značaja uloge ljudskog kapitala i investicija u njega pri ostvarenju ciljeva privrednog razvoja. [94] ,,Ljudski resursi su ukupna znanja, veštine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažovati na ostvarivanju svojih ciljeva i razvoja poslovanja." [95] Menadžment ljudskih resursa je proces u čijoj je osnovi niz povezanih aktivnosti i zadataka menadžmenta i organizacije koji su orijentisani prema obezbeđivanju pravog broja i

---

[92] Čerovic S, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, beograd,2011, str 26

[93] Menadžment ljudskih resursa, Derek Torrington, Laura Hall & Stephen taylor, Data status, Beograd, 2004, str 6

[94]. Bahtijarević – Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno preduzetništvo, Zagreb, 7/98 str 44

[95]Bahtijarević – Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno preduzetništvo, Zagreb, 7/98

odgovarajuće strukture zaposlenih, njihovih znanja, veština, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktuelnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.

Desler Gari (Dessler Gary), autor knjige *Upravljanje ljudskim resursima*, ukazuje na to da se ,,menadžment ljudskih resursa (human resource managament – HRM) odnosi na praksu i politiku potrebnu da se izvrše menadžerski zadaci u vezi s personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih."[96]

Proces upravljanja ljudima je veoma odgovoran, dinamičan, složen i višedimenzionalan. Menadžment ljudskim resursima treba da neutrališe negativne osobine zaposlenih, a one pozitivne da prepozna, aktivira i usmeri na pravi način. Menadžeri žele da izvuku najbolje iz ljudi s kojima rade, njihov cilj je sinergija.

Prema autoru Džonu Ivančeviću (John Invancevich), upravljanje ljudskim resursima ima sledeće odlike:[97]

- Upravljanje ljudskim resursima je sveprisutno u prirodi, jer prožima sve nivoe jedne organizacije.
- Upravljanje ljudskim resursima je akciono usmereno, jer fokusira pažnju na akciju, a ne na evidenciju.
- Upravljanje ljudskim resursima je orijentisano ka pojedincu, jer pomaže lični razvoj ljudi.
- Upravljanje ljudskim resursima je orijentisano ka svim zaposlenima, kao pojedincima ili grupama.
- Upravljanje ljudskim resursima je razvojno orijentisano i ima za cilj da razvije pun potencijal zaposlenih.
- Upravljanje ljudskim resursima pokušava da izgradi i održava dobre odnose između ljudi na različitim nivoima.
- Odeljenje upravljanja ljudskim resursima pomaže, obezbeđuje i savetuje da linije i veze između različitih nivoa uspešno funkcionišu.
- Upravljanje ljudskim resursima je neprekidna funkcija.

Iako pojedini autori prave distinkciju između pojmova "personnel management" i "human management", većina smatra da su ovo isti pojmovi, tj. sinonimi. Ako se uzme u

[96] Gary Dessler ,,Osnovi menadzmenta ljudskih resursa.. Data status 2007,
[97] Ivancevich J, Human resource management, MC Graw-Hill, Irwin, 2001, str 51

obzir da u reč „čovek" spadaju i zaposleni, službenici i drugo osoblje u organizaciji, onda bi se moglo utvrditi da ova reč ima šire značenje u odnosu na reč "personal". Gledano na taj način upravljanje ljudskim potencijalima uključuje obe reči.[98]

Prema prof. dr Živki Pržulj, ,, Upravljanje ljudskim resursima (potencijalima) ima svoje osnove u:

(1) *Psihologiji*: Kada se govori o čoveku, njegovoj ličnosti, ponašanju, motivaciji, ambicijama, procesima učenja, odnosima u grupi (timu), međusobnim odnosima među zaposlenima, međusobnim odnosima zaposlenih i nadređenih, međusobnim odnosima između službenika u javnom sektoru i građana kao korisnika usluga, onda se proučavanja moraju temeljiti na nekim osnovnim tezama koje je u svezi s navedenim postavila psihologija.

(2) *Teoriji upravljanja i organizaciji*: Teorije upravljanja i organizacije predstavljaju okvir i oslonac za razvoj upravljanja ljudskim resursima, pogotovo što se tiče pitanja sastava , strukture i vođstva.

(3) *Ergonomiji*: Kao nauka o odnosima čoveka i rada i prilagođavanju rada čoveku, ergonomija je od neprocenjive vrednosti za upravljanje ljudskim resursima.

(4) *Ekonomiji*: Koncept upravljanja ljudskim resursima nastao je u okviru ekonomskih teorija, sa svrhom povećanja učinka, efektivnosti i konkurentnosti privrednih organizacija. Isti se takođe može primeniti na druge vrste organizacija, na primer na javni sektor ali prilagođen s obzirom na drugačiju vrstu i karakter organizacije.

(5) *Sociologiji*: Organizacija, kao socijalni sastav, predstavlja „društvo u malom". Tako se u razumevanju mnogih oblika bitnih za upravljanje ljudskim resursima koriste spoznaje koje pruža sociologija, na primer: grupe, ponašanje pojedinaca u malim i velikim grupama, teorije socijalizacije i drugo.

(6) *Antropologiji*: Antropologija, kao nauka koja proučava fizičke osobine čoveka i njene su spoznaje posebno aktuelne u poslednje vreme, u okviru usedsređenosti organizacione teorije na kulturu organizacije, kao jednu od temeljnih determinanti ponašanja u organizaciji.

(7) *Andragogiji*: Obrazovanje odraslih postaje takođe aktualno, ne samo kao obrazovanje, već i kao usavršavanje ili prekvalifikacija, zbog ubrzanih promena i

[98] Čerović S, Upravljanje ljudskim resursima, Univerzitet Singidunum 2011, prof Slobodan Čerović str 26

turbulentnosti društva i vremena u kojem živimo. U konceptu organizacije koja se stalno razvija, svaki pojedinac, odnosno zaposleni ima potrebu za vlastitim razvojem kroz procese obrazovanja i obuke, pri čemu se spoznaje andragogije koriste u integraciji individualnog obrazovanja u procesu organizacionog učenja i razvoja.

(8) *Medicini rada*: Za ostvarivanje ciljeva bilo koje organizacije potrebni su fizički i psihički zdravi ljudi. Uticaj radne sredine i spoljnih faktora na fizičko i psihičko zdravlje ljudi, zaštita na radu i profesionalne bolesti predmet su medicine rada, pa na taj način predstavljaju neizostavan sadržaj u okviru aktivnosti i pažnje upravljanja ljudskim resursima.

(9) *Pravu*: Odnosi poslodavaca i zaposlenih regulisani su zakonskim propisima radnog prava, pa na taj način pravo i njegove odredbe predstavljaju polazište u mnogim procesima kao što su zapošljavanje, plate, beneficije, a naposletku i otpuštanje, što je sve deo procesa upravljanja ljudskim resursima."[99]

Svestan opasnosti da ostane nedorečen i da neku od karakteristika savremenog upravljanja ljudskih resursa izostavi, polazeći od napred navedenih stavova autora Desler, Bahtijarević-Šiber, Čerović, Pržulj, autor akcentira sledeće:

1. Osnovna odrednica HRM je uspostavljanje i održavanje konkurentne prednosti preko ljudi.
2. Suštinska karakteristika je posmatranje radne snage kao resursa, sredstva a ne troška.
3. Upravljanje ljudima kao resursom se javlja iz činjenice da samo ljudi kao resursi uzrokuju probleme koji se prenose i na druge resurse.
4. Svi ljudi predstavljaju organizaciju. Zgrade, oprema i drugi resursi produktivni su samo onda kada ih ljudi stave u funkciju. Zato su ljudi jedina prava aktiva organizacija. Stoga je usklađivanje sposobnosti ljudi od ključnog značaja za postizanje održive konkurentske prednosti.
5. Uspeh organizacije zavisi od zadovoljstva organizacione potrebe i potrebe zaposlenih, a izgradnja korektnih odnosa sa potrošačima, akcionarima, dobavljačima, vladom, je jedan od temelja uspešnih organizacija.

[99] – Pržulj Ž, Menadžment ljudskih resursa. Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća,Beograd, 2002, str 2

HRM je sveprisutan u društvu, svim organizacijama i prožima sve nivoe upravljanja u organizaciji. Nekada je prisutan u fragmentima, ne kao sistem ali je i tada prisutan. HRM nastoji izgraditi, održavati i integrisati ljudski kapital na najbolji mogući način u službi organizacije.

Kad govorimo o integrisanom HRM, imamo u vidu da se niz elemenata koji spadaju u upravljanje ljudskim resursima (regrutacija, selekcija zaposlenih, njihova obuka i razvoj, nagrađivanje itd.) sagledava i sprovodi zajedno, kao deo jedinstvenog procesa, a ne kao odvojeni delovi prakse.

HRM je sveobuhvatan i usmeren ka pomoći zaposlenima da razviju svoje potencijale u potpunosti i podstiče ih da daju sve od sebe, kako bi podigli nivo uspešnosti i konkurentnosti organizacije. HRM obuhvata sve aktivnosti usmerene ka ljudima i za ljude na poslu i kao pojedince i kao grupe. HRM se bavi odlukama koje imaju uticaj na radnu snagu, kao i upravljanjem ljudi na poslu. Ono pokriva sve vrste osoblja. Osoblje može biti organizovano u različite oblike i forme u svakom nivou u organizaciji, a osnovni cilj je postizanje organizacione efikasnosti kroz delotvorno i efikasno korišćenje ljudskih resursa.

Suština je u ponašanju i odnošenju prema ljudima sa poštovanjem. Pojedinac je osoba, ličnost. On donosi sve aspekte njegove ličnosti, stavove, osobine i ponašanje u radnu sredinu. Ljudi se razlikuju jedni od drugih. Oni se razlikuju po sposobnostima, prirodi, ličnosti, religiji itd. Ljudi su takođe pod uticajem socijalnih, kulturnih i ekonomskih faktora. Zato je HRM usredsređen da rasporedi ljude na poslove kako bi proizveli najbolje rezultate i na razvoj i nagrađivanje koje će biti u funkciji podizanja konkurentnosti.

HRM je usmeren ka budućnosti. Kvalitetno upravljanje ljudskim resursima pomaže organizaciji da ispuni svoje ciljeve u budućnosti, osiguravajući stručne i jako motivisane zaposlene. Stoga je razvojno orijentisan, usmeren ка razvoju punog potencijala zaposlenih. Suština je da sve što se radi na planu razvoja zaposlenih budi u funkciji ciljeva organizacije. HRM polazi od principa uzajamnosti, tj. zajedničkog osećaja organizacije, svih zaposlenih i menadžmenta. Organizacija i pojedinci zavise jedni od drugih i njihovi ciljevi su zajednički. HRM ukazuje na to da su organizacije u kojima je veća povezanost efikasnije i uspešnije. Ključni aspekt uspešnog upravljanja ljudskim resursima je međusobno poštovanje. HRM mora imati kao polazni stav da svaki pojedinac treba da bude poštovan. Poštovanje među članovima vodi zdravoj organizacionoj kulturi i klimi.

HRM se zalaže takav sistem nagrađivanja u kome i pojedinci i organizacija treba da budu nagrađivani. Nagrada za organizacije je razvoj i rast, a za pojedince finansijska naknada i pozitivan radni ambijent i atmosfera. Ovakav sistem doprinosi podizanju efektivnosti i efikasnosti. Adekvatno upravljanje ljudskim resursima promoviše međusobnu odgovornost pojedinaca u organizaciji, što dovodi do razvoja timskog rada i rasta i razvoja organizacije.

Upravljanje ljudskim resursima je multidisciplinarna delatnost, koja koristi znanja i iskustva iz psihologije, sociologije, antropologije, ekonomije, itd. U razvoju funkcije upravljanja ljudskim delatnostima veoma je važan doprinos svih tzv. *mekih* disciplina. S obzirom na svoju prirodu i ciljeve, HRM je aktivnost koja se primenjuje svakodnevno, zahteva konstantu budnost i svest o ljudskim odnosima i njihovom značaju. Pažnja je fokusirana na akciju, a ne na puko vođenje evidencije, pisanje procedura i pravila i sl.

S obzirom na to da je pri upravljanju ljudskim resursima neophodno imati svest o svetu koji se konstantno menja, o ovoj disciplini možemo govoriti i kao o menadžmentu promena. Savremeni HRM počiva na razumevanju sveta kao globalnog sela, gde se prožimaju različite kulture i dobri menadžeri spremni su da prihvate različite kulture, sisteme i tehnike, često u potpunosti različite od njihovih. Ovaj globalni pristup počiva na sintezi znanja, veština i spremnosti na kulturno prilagođavanje i zasniva se na razumevanju različitih vrednosnih sistema i moralnih normi, koji deluju u različitim društvenim, političkim, ekonomskim i pravnim sistemima.

„Savremeni modeli upravljanja ljudskim resursima u prvi plan stavljaju sintezu humanističkih i ekonomskih vrednosti, otvarajući perspektive za dalju humanizaciju poslovnih odnosa. Takav osećaj izaziva zadovoljstvo i motiviše na veće angažovanje u procesu rada, što je jedan od najvažnijih ciljeva upravljanja ljudskim resursima i njihovim potencijalima."[100]

Dakle, upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) po kome se ljudi smatraju najvažnijim potencijalom te ključnom strategijom i konkurentskom prednošću.[101] Stoga je u budućem razvoju hotelijerske industrije potrebno dati još veći značaj i pokloniti veću pažnju razvoju ljudskih resursa.

---

[100] Čerović S, Upravljanje ljudskim resursima, Univerzitet Singidunum 2011, prof Slobodan Čerović str 13
[101] Bahtijarević – Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno preduzetništvo, Zagreb, str 121

2. ZNAČAJ UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Prema podacima Ministarstva rada SAD, u januaru 2014. godine prosečno zadržavanje radnika u USA kod jednog poslodavca, izosilo je 4,7 godina za muškarce, odnosno 4,5 godina za žene. Duže od 10 godina kod poslodavca se zadržavalo 30% muškaraca i 28% žena. Radnici u menadžmentu i profesionalnim uslugama se zadržavaju najduže kod istog poslodavca, u proseku 5,7 godina, od čega menadžeri 6,9 godina. Inženjeri i arhitekte 6,4 godine, a radnici u obrazovanju i treninzima 6,2 godine. Radnici u uslužnim delatnostima se generalno kraće zadržavaju kod istog poslodavca, u proseku 3,3 godine. U okviru uslužnih delatnosti najkraće se zadržavaju radnici na pripremanju hrane, svega 2,2 godine.[102]

Ovi podaci nas navode na zaključak da bi najvažnija veština svakog menadžera trebalo bi da bude sposobnost prepoznavanja, regrutovanja i zadržavanja talentovanih radnika. Ljudski potencijali i upravljanje ljudskim potencijalima u savremenoj situaciji imaju značaj ključnog faktora za uspešnost poslovanja svakog preduzeća. U tom smislu, već i sam koncept ,,upravljanja ljudskim potencijalima,, znači promenu paradigme u sadržaju rada i načinu organizovanja kadrovske funkcije u savremenom preduzeću.[103]

,,Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potenci-jalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću."[104]

Upravljanje ljudskim resursima prvenstveno je usmereno ka potrebama preduzeća za ljudskim resursima u smislu njihovog pribavljanja, raspoređivanja, razvoja, promocije, kontrole, motivacije i sl. [105]

Značaj HRM ogleda se pre svega u nekoliko segmenata, a naročito u privlačenju i zadrža-vanju talenata, promovisanju timskog duha, obezbeđivanju povoljne radne klime i

---

[102] U.S. Bureau of labor statistics,2014, Economic News Release, Employee Tenure Summary, 18. 09.2014. str 2

[103] Goić S, savremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudski resursima, Ekonomski fakultet Split, 1998, str 321

[104] Bahtijarević – Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno preduzetništvo, Zagreb, 7/98 str. 121

[105] Vidoje Stefanović,, Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2001, str.12

razvoj lojalnosti kompaniji, brizi za zdravlje zaposlenih i obezbeđivanje kvalitetnih uslova za rad, poboljšanju socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenih, razvoju karijera zaposlenih i povećanju mogućnosti za zaposlene organizovanjem obuka i razvojem kompetencija uopšte.

2.1 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Ciljeve upravljanja ljudskim resursima možemo podeliti na socijalne, organizacione, funkcionalne i personalne.

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima
Socijalni ciljevi	1. Usaglašenost sa propisima 2. Beneficije 3. Odnos menadžmenta i sindikata
Organizacioni ciljevi	1. Planiranje ljudskih resursa 2. Odnos prema radnicima 3. Selekcija 4. Obuka i razvoj 5. Vrednovanje rezultata rada 6. Raspoređivanje radne snage 7. Kontrola ostvarenja ciljeva
Funkcionalni ciljevi	1. Vrednovanje rezultata rada 2. Raspoređivanje radne snage 3. Kontrola ostvarenja ciljeva
Personalni ciljevi	1. Obuka i razvoj 2. Vrednovanje rezultata rada 3. Raspoređivanje radne snage 4. Nagrađivanje 5. Kontrola ostvarenja ciljeva

Tabela 4: Pregled ciljeva i aktivnosti upravljanja ljudskim resursimaIzvor Šušnjar G. Š., Zimanji V, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str 19

Ciljevi upravljanja ljudskim resursima izvedeni su iz ciljeva organizacije. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima moraju biti kompatibilni sa ciljevima organizacije, jer im samo to garantuje sprovodivost i ostvarivost na duži rok.

U privatnom (poslovnom) sektoru ciljevi organizacije su: maksimalno ostvarivanje profita organizacije, što zahteva povećanje produktivnosti, snižavanje troškova proizvodnje, konkurentnost i uopšte rast uspešnosti organizacije, kao što su produktivnost, uspešnost i prilagodljivost. Krajnji cilj je konkurentnost.[106]

3. RAZVOJ I EVOLUCIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

3.1 Počeci industrijalizacije i upravljanja ljudskim resursima

U svojim začecima upravljanje ljudskim resursima nije imalo veliki značaj. Do Prvog svetskog rata sve aktivnosti koje su se ticale personala kao što su zapošljavanje, raspoređivanje i određivanje zarada, po pravilu je obavljalo jedno lice - predradnik. Nedostatak radne snage i narastajuća ekonomija tokom Prvog svetskog rata, pre svega u SAD, naterala je poslodavce da razviju sistem upravljanja radnom snagom.[107]

Početkom XX veka zastupljen je stari model HRM-a, koji je bio zasnovan na personalnom menadžmentu, naknadi za zaposlene, odnosu među zaposlenima i radničkom predstavništvu. U to vreme, zaposleni su radili puno radno vreme, radna mesta bila su relativno sigurna i radilo se po pravilu u velikim kompanijama. Ekonomija SAD je bila prilično zatvorena, samodovoljna i imuna na inostranu konkurenciju. Korporacije su bile samostalne, stabilne, sa jasnim radnim divizijama. Bile su organizovane na strogo hijerarhijskom principu, sa jasno izraženim linijama rukovođenja. Za ovaj period karakterističan je i paternalistički odnos, gde se kompanije doživljavaju kao porodice zaposlenih i poslodavaca. Dugoročnost radnih odnosa je odrednica odnosa poslodavac-radnik, što donosi i dugoročnu socijalnu sigurnost.[108]

Rast ekonomije u SAD tokom Prvog svetskog rata poslodavcima je doneo mnogobrojne probleme, kao što su plitko tržište radne snage, visok obrt zaposlenih, neefikasnost zaposlenih, slab kvalitet rada sa velikim procentima škarta, učestali štrajkovi i porast sindikalnog organizovanja. U takvim uslovima radnom snagom se upravljalo na

[106] Pržulj Ž, Menadžment ljudskih resursa. Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća,Beograd, 2002, str 12
[107] www,cipid.co.uk/ The history of human resource management (HR)
[108] ibidem

autoritaran način, politika rada je bila neformalna i decentralizovana, a radna snaga se tretirala kao roba.[109]

"Otac naučnog menadžmenta" Frederik Vinslou Tejlor (Frederick Winslow Taylor) zastupa stav da svi navedeni problemi sa zaposlenima proizilaze iz loše, pogrešne organizacije i neodgovarajućih metoda rada na radnom mestu. Tejlor je smatrao da proizvodnjom mora biti upravljano na osnovu univerzalnih prirodnih zakona koji su nezavisni od ljudskog prosuđivanja. Predmet istraživanja naučnog menadžmenta bili su upravo ti zakoni, kao i njihova adekvatna primena u svim upravljačkim funkcijama, kao što su selekcija, promocija, kompenzacija, obuke i proizvodnja.

3.2 Kapitalizam blagostanja

Mnogi poslodavci krajem devetnaestog i početkom dvadesetog veka (npr. Ford, Dženeral elektrik) uvode "rad u blagostanju", vodeći računa o zdravlju zaposlenih, sanitarnim uslovima rada, obrazovanju, rekreaciji i finansijama, sve u cilju podizanja morala zaposlenih i povećanja produktivnosti. Poslodavci su kroz ovakvu pozitivnu HR praksu unapredili saradnju sa zaposlenima i sticali lojalnost radnika.[110] Tu praksu karakterisali su plaćanje nadnica iznad prosečnih, sigurnost posla, uvođenje pogodnosti za zaposlene kao što su plaćeni godišnji odmori, bonusi, zdravstveno osiguranje, penzioni doprinosi, učešće zaposlenih u planiranju itd.

Moglo bi se reći da poreklo upravljanja ljudskim resursima leži upravo unutar prakse zapošljavanja i odnosa kapitalista prema zaposlenima u USA tridesetih godina dvadesetog veka. Kapitalisti toga vremena verovali su da su oni ti, a ne treća strana, država ili sindikati, koja treba da obezbedi sigurnost i pravedne nadnice za zaposlene.[111]

Velika depresija dovodi do niza bankrota i primorava kompanije da drastično smanje troškove radne snage, kroz smanjivanje nadnica i otpuštanja zaposlenih. Slom tržišta rada doveo je do toga da je poslodavcima bilo mnogo jeftinije da radnike "motivišu" strahom od gubitka posla nego višim nadnicama i fer odnosom prema zaposlenima. Tako da se pokazalo

[109] ibidem
[110] www,cipid.co.uk/ The history of human resource management (HR)
[111] Human Resource Management a contemporary aproach, fourth edition, Ian Beardwell,Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004

da je kapitalizam blagostanja bio tržišno uzrokovan i vođen i nije bio zasnovan na novoj teoriji menadžmenta.

Kao posledica lošeg odnosa poslodavaca prema zaposlenima javlja se razvoj sindikalnog pokreta. Posle velike depresije, četrdesetih godina dvadesetog veka, kombinacija povećane proizvodnje, uzrokovane ratnim potrebama i sve većih narudžbina nameće potrebu za kolektivnim ugovaranjem. Sindikati su u tom periodu već bili dobro organizovani i mnoge kompanije su primorane da prošire svoje personalne službe i sistematizuju HR praksu. Raste broj velikih kompanija sa više fabrika i one imaju potrebu za profesionalizacijom personalnih službi. Kompanije uvode standarde za zapošljavanje, platne razrede i pisane disciplinske procedure.

3.3 Druga polovina dvadesetog veka

Pedesetih godina XX veka menadžeri prihvataju osnovnu ideju da radnici osim ekonomske uloge imaju i sociološki i psihološki uticaj na kompaniju. Shvata se da su kooperacija i komunikacija osnovne ljudske potrebe. Primena ove ideje, na kojima se danas zasniva upravljanje ljudskim resursima, veoma je unapredila i humanizovala odnose sa zaposlenima i među zaposlenima.

Dobri menadžeri vode brigu o svojim zaposlenima i rade na uvećavanju njihove lojalnosti.

Kompanije obezbeđuju samostalno ili kroz kolektivno pregovaranje, sigurne dugoročne poslove i karijere, privatne rezerve za penzionisanje, zdravstveno osiguranje radnika i njihovih porodica, te obrazovanje i treninge.[112]

Sedamdesetih i osamdesetih godina XX veka, rastuće nezadovoljstvo među radnicima nateralo je menadžere da osmišljavaju nove načine organizovanja i menadžmenta rada. Naftna kriza u svetu, narastajuća inostrana konkurencija, suočavanje sa japanskim privrednim bumom i njihovim kvalitetom dovode do shvatanja da je kvalitet, a ne troškovi, ključan za uspeh na tržištu. Shvata se da su ljudi ključni za uspeh. Vrednost radne snage narasta i dolazi do napredovanja od personalnog menadžmenta ka HRM i potpuno novog koncepta organizacije rada i uloge HR menadžera. Potreba da se bude konkurentan sa Japanom dovodi do primene japanskih iskustava u organizaciji posla. Krajem osamdesetih i u devedesetim godinama XX veka kompanije se, u želji da ostanu konkurentne, usmeravaju na

[112] www,cipid.co.uk/ The history of human resource management (HR)

sistem menadžmenta koji se naziva Totalno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management). Ovaj sistem podrazumeva upravljanje koje zahteva učešće svih zaposlenih na svim organizacionim nivoima.[113]

3.4 Savremena kretanja u razvoju upravljanja ljudskim resursima

U praksi komandno-kontrolnog sistema upravljanja ljudskim resursima zapošljavanje se vršilo uglavnom izvan organizacije, razvoju karijera se posvećivala minorna pažnja, treninzi i obuke su bili nedovoljno zastupljeni, a performanse usmerene ka rezultatima. Sigurnost posla je bila mala, uz lako otpuštanje radnika. Poslovi su detaljno opisani, a učešće radnika u donošenju odluka bilo je malo ili nije ni postojalo. Organizaciju kompanija zasnovanu na sistemu komandovanja i kontrole zamenjuje sistem visokih performansi. Ovaj koncept karakteriše popunjavanje upražnjenih pozicija uglavnom napredovanjem unutar organizacije. Posvećuje se velika pažnja razvoju karijera zaposlenih, te dolazi do široke upotrebe treninga i obuka. Sigurnost zaposlenih se povećava, kao i učešće zaposlenih u odlučivanju. Otpušteni radnici dobijaju određene finansijske nadoknade. Poslovi su opisani u načelu, a ne do detalja.

Sistem HRM i dalje neprekidno evoluira i primetne su promene u daljem smanjivanju sigurnosti zaposlenjaali i manjeg internog razvoja. Od zaposlenih se očekuju da samostalno i kontinuirano unapređuju svoja znanja i veštine. Veza između veština, performansi i rezultata sa jedne i nagrada sa druge strane je sve bliža. Zaposleni su mnogo povezaniji i u većoj meri uklopljeni u tržište nego pojedinačne kompanije, pa se danas u svetu prioritet daje zapošljivosti, a ne sigurnosti zaposlenja.

U današnjoj svetskoj ekonomiji odnosi među zaposlenima su tržišno orijentisani, zasnovani na tržišnim potrebama, smanjivanje performansi dovodi do smanjivanja zaposlenih. Neka od ključnih pitanja koja se u savremenom svetu postavljaju pred menadžere ljudskih resursa i čiji odgovori određuju da li se poslodavcima isplati investiranje u razvoj zaposlenih:

- Kako unaprediti ključna znanja zaposlenih?
- Da li zaposleni mogu biti posvećeni organizaciji, ukoliko ona nije posvećena njima?
- Kako povećati lojalnost i posvećenost organizaciji?
- Da li zaposleni koji nisu posvećeni mogu biti unapređeni uz nova znanja?

[113] ibidem

- Kako odgovoriti na sve veću diversifikaciju radne snage?
- Kako zadovoljiti ambicije radnika za napredovanjem?

Za zaposlene je veoma važno da poslodavci zadovoljavaju zahteve po pitanju bezbednosti na radu i zdravstvenog osiguranja za njih i njihove porodice. Obezbeđivanje stabilnog radnog okruženja, koje omogućava radniku da pronađe balans između velikog radnog angažovanja i brige za porodicu takođe je od presudnog značaja za zaposlene. Sve je učestalija pojava tzv. kritičnih događaja, koji imaju potencijalan uticaj na organizaciju, kao što su na primer štrajkovi, vremenske neprilike, prirodne katastrofe, teroristički napadi, pandemije različitih bolesti, itd. Svi ovi događaji imaju veoma veliki uticaj na jednu organizaciju i na zaposlene u njoj. Odnos organizacija prema zaposlenima u takvim osetljivim trenucima može odlučujuće uticati na lojalnost i posvećenost zaposlenih.

Odeljenja za upravljanje ljudskim resursima u sve većoj meri su fokusirani na zadovoljavanje potreba klijenata, pa se posledično sve veća pažnja poklanja sistemima obuke radnika i obezbeđivanju spremnosti za organizacione promene. Jača i uloga sindikata i potreba da se i dalje unapređuje položaj radnika. Insistira se na većem uključivanju radnika u poslove organizacije, podizanju nivoa performansi zaposlenih i podizanju nivoa posvećenosti svih zaposlenih.

3.5 Kadrovska funkcija u SFRJ i Srbiji

U vreme nastajanja srpske privrede i industrije krajem devetnaestog i početkom dvadesetog veka, do završetka Prvog svetskog rata, personalna funkcija je obavljana preuzimanjem iskustava stranih kompanija koje su tada poslovale na teritoriji Srbije. Na našim prostorima u to vreme bilo je prisutno nekoliko velikih koncesionara koji su imali poslovne aktivnosti u Srbiji i po principu ugledanja i kopiranja dobre prakse i domaći industrijalci su razvijali personalnu funkciju. Veliki uticaj imali su i menadžeri koji su angažovani iz inostranstva i sa sobom donosili savremenu poslovnu praksu upravljanja, u kojoj je važno mesto pripadalo i personalnoj funkciji.

Po završetku Prvog svetskog rata i po nastajanju Kraljevine SHS, došlo je do snažnijeg industrijskog razvoja. U sastav nove države ušle su teritorije sa znatno bogatijom industrijskom kulturom i tradicijom i sa upravljačkom strukturom koja je bila daleko školovanija i obučenija i koja je imala mnogo veća znanja u oblasti menadžmenta, te su i personalne funkcije bili na nivou tadašnjih industrijski razvijenijih zemalja. Postojala je potreba za popunjavanjem osetljivih radnih mesta, što se rešavalo angažovanjem stručnih

radnika i specijalista iz inostranstva, te je njihov uticaj na rast i razvoj industrijskih radnika i industrijske kulture ogroman.

Posle Drugog svetskog rata i revolucije u Jugoslaviji dolazi do diskontinuiteta u organizaciji i vlasničkim odnosima preduzeća i do diskontinuiteta sa prethodnim stilovima upravljanja. Pored poslovne funkcije, preduzeća imaju i druge funkcije koje su u vezi s užom i širom društvenom zajednicom, pa personalna funkcija ima neuporedivo veći značaj, jer postoji potreba za permanentnim obrazovanjem zaposlenih. Obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenih predstavljaju jednu od glavnih aktivnosti personalnih odeljenja. U fabrikama se organizuju obrazovni kursevi za opšte obrazovanje, za stručno obrazovanje zaposlenih i sticanje kvalifikacija, jer su u vreme industrijalizacije socijalističke Jugoslavije industrijski radnici dolazili iz seoskih sredina, bez ikakvih stručnih kvalifikacija. Upravo iz tog razloga socijalistička preduzeća su imala i edukativnu dimenziju. Trening i obuka zaposlenih predstavljaju jednu od najvažnijih aspekata delovanja personalnih odeljenja.

Sa smanjivanjem uticaja države na preduzeća i razvojem samoupravljanja kao specifičnog modela učešća zaposlenih u upravljanju preduzećima, još više jača potreba za podizanjem performansi zaposlenih, te se, pored uskostručnih specijalističkih obuka, u velikim preduzećima često organizuju i ozbiljnije obuke najtalentovanijih zaposlenih, u cilju podizanja njihovih kapaciteta. U tom periodu personalna odeljenja se razvijaju i postaju kadrovski sektori, čime se pokazuje značaj razvoja zaposlenih i njihovih kapaciteta ali i svest o tome da ozbiljna preduzeća moraju permanentno da ulažu u njihov razvoj. Čine se veliki napori u afirmaciji sistema nagrađivanja prema radu, tako da su i ta odeljenja najčešće bila u okviru kadrovskih sektora. Posebni oblici stimulisanja najboljih i najtalentovanijih zaposlenih bili su dodeljivanje kadrovskih stanova, obezbeđivanje stipendija za takozvano stručno usavršavanje uz rad i sl. Po pravilu su u najvećim socijalističkim preduzećima direktori kadrovskih sektora bili i članovi poslovodnih odbora, što dodatno potvrđuje tadašnju svest o značaju zaposlenih za uspeh preduzeća i podizanje nivoa konkurentnosti. Veliki broj preduzeća je u svojim prostorijama obezbeđivalo i zadovoljavanje opštih potreba zaposlenih, na višem nivou u odnosu na ponudu zajednice na kojoj su takva preduzeća poslovala. Tako su preduzeća imala svoje domove zdravlja, dečje vrtiće, obrazovne centre, odmarališta ali domove kulture i sportska društva. Sve to uticalo je na podizanje nivoa zadovoljstva zaposlenih ali i na njihovu lojalnost preduzeću i posvećenost poslu. Međutim, ovi sadržaji često su vremenom postajali preveliko opterećenje za preduzeća, jer su troškovi za njihovo

opstajanje bivali sve veći, nagomilavala se administracija u njima, te su uticali na rast troškova preduzeća.

Posle raspada SFRJ, dolazi do tranzicije ka tržišnoj ekonomiji i privatizacije, gde još uvek najveći deo velikih preduzeća iz perioda socijalizma nije dovršio proces privatizacije. Radnici koji su nekada bili najveći kapital tih preduzeća su danas desetkovani, industrijska kultura je potpuno razorena. Inostrani investitori danas u Srbiju osim novih tehnologija donose i novu praksu upravljanja, među kojima upravljanje ljudskim resursima ima sasvim novu i ključnu dimenziju.

3.6 Od personalnog menadžmenta do upravljanja ljudskim resursima

U ovom odeljku navedene su osnovne karakteristike tradicionalnog i savremenog sistema upravljanja ljudskim resursima u cilju lakšeg uočavanja njihovih različitosti.

TRADICIONALNI SISTEM UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	SAVREMENI SISTEM UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA
administrativna uloga	strateška uloga
reaktivan stav	proaktivan stav
izolovano od misije organizacije	ključna uloga u ostvarivanju misije organizacije
fokus na proizvodnji	fokus na usluzi
funkcionalno organizovanje	procesno organizovanje
okrenuto ka pojedincu u razvoju i nagrađivanju	međufunkcionalno delovanje, najznačajniji timski rad
zaposleni se tretiraju kao trošak za organizaciju	zaposleni se smatraju investicijom i ključna prednost

Tabela 5: Odlike tradicionalnog i savremenog sistema upravljanja ljudskim resursima

Ključna razlika između personalnog menadžmenta i upravljanja ljudskim resursima je u shvatanju ljudskog kapitala kao ključnog za postizanje konkurentske prednosti. Personalni menadžment je administrativno orijentisan, sa pretežno reaktivnom funkcijom, a odgovornost za upravljanje ljudskim resursima je isključivo na personalnom odeljenju. U sistemu nagrađivanja fokusira se na pojedinca.

Menadžment ljudskih resursa između ostalog karakteriše usmerenost ka permanentnom razvoju funkcije ljudskih resursa, kao i proaktivna funkcija. U organizaciji odeljenja učestvuje celokupno rukovodstvo. Pored ostalog bavi se i neformalnim organizacionim pojednostavljiva-njem posla i specijalizovanim formama, kao što su autonomne radne grupe. Aktivnosti su usmerene na način da glavni motivator zaposlenih bude izazov posla i da se podstiče i naglašava kreativnost kao motivator. Bavi se unapređivanjem performansi i podizanjem morala zaposlenih, kao uzroka za povećanje zadovoljstva.

Može se očekivati da će osnovna razlika između tradicionalnog upravljanja kadrovima i menadžmenta ljudskih resursa u narednom periodu postajati sve veća, naročito imajući u vidu stratešku prirodu HRM, odnosno njegovo uključivanje u strateške oblasti poslovanja.

U sledećoj tabeli, čiji je autor profesor Džon Storej (John Storey) prikazano je 27 ključnih tačaka razlikovanja između personalnog i HR menadžmenta. [114]

DIMENZIJE	PERSONALNI MENADŽMENT I IR (industrijski odnosi)	HRM
Uverenja i pretpostavke		
• Ugovor	Pažljivo razgraničenje pisanog ugovora	Težnja da se "ide preko ugovora"
• Pravila	Značaj definisanja jasnih pravila/ uzajamnost	"Can do" stav; prevazilaženje 'pravila'
• Upravljačke aktivnosti	Procedure	Poslovne potrebe
• Reference ponašanja	Norme / običaji i prakse	Vrednosti / misija
• Upravljački zadaci prema radu	Nadgledanje	Negovanje

[114] Human Resource Management a contemporary aproach, fourth edition, Ian Beardwell,Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004, str. 23

• Priroda odnosa	Pluralistička	Unitaristička
• Sukob	Institucionalizovan	Umanjen
Strateški aspekti		
• Ključni odnosi	Upravljanje radnim odnosima	Kupci
• Inicijative	Parcijalne	Integrisane
• Korporativni plan	Marginalan	Centralni
• Brzina odlučivanja	Spora	Brza
Upravljanje		
• Uloga menadžmenta	Transakciona	Transformaciono liderstvo
• Ključni menadžeri	Menadžeri personala / IR stručnjaci	Generalni / poslovni / linijski direktori
• Komunikacija	Indirektna	Direktna
• Standardizacija	Visoka	Niska
• Cenjene menadžerske vrline	Pregovaranje	Olakšavanje
Ključne poluge		
• Selekcija	Odvojena, marginalni zadatak	Integrisana, ključni zadatak
• Plaćenost	Evaluacija radnog mesta (fiksni razredi)	U skladu s učinkom
• Uslovi	Posebno pregovarani	Usklađivanje
• Upravljanje radom	Kolektivni ugovori	Tendencija ka individualnim ugovorima
• Pokretači odnosa sa zaposlenima	Regulisani kroz veštine i treninge	Marginalizovani (uz neke izuzetke)
• Kategorije i razredi radnih mesta	Mnogobrojni	Malobrojni
• Komunikacija	Ograničeni protok	Povećani protok
• Oblikovanje posla	Podela rada	Timski rad
• Upravljanje konfliktima	Uspostavljanje privremenog mira	Upravljanje klimom i kulturom
• Obuka i razvoj	Kontrolisani pristup obukama	Kompanije u kojima se stiču znanja
• Fokus pri Tabela 6: Uporedni pregled personalnog menadžmenta i IR i	Kadrovske procedure	Širok spektar kulturoloških, strukturnih i kadrovskih strategija

HRM tervenisanju		

Tabela 6: Uporedni pregled personalnog menadžmenta i IR i HRM[115]

1 Određujuća osobina upravljanja ljudskim resursima je da je zasnovano na upravljačkoj i poslovno orijentisanoj filozofiji koja ima holistički pristup i koja se bavi celovitim interesima organizacije.

3.7 Strateški pristup i upravljanje ljudskim resursima

Strateški menadžment je u direktnoj vezi sa upravljanjem ljudskim resursima i strateške odluke u jednoj organizaciji po pravilu impliciraju potrebu za angažovanjem menadžmenta ljudskih resursa koji preduzima konkretne aktivnosti.

Tako, na primer, opredeljenje jedne kompanije da internacionalizuje svoje poslovanje stavlja pred menadžment ljudskih resursa zadatak da organizuje selekciju zaposlenih koji će raditi na novim tržištima. Za odabrane zaposlene HRM takođe organizuje treninge i druge vidove obuka i određuje adekvatne kompenzacije. Ukoliko organizacija donese odluku da otvori fabriku na novoj lokaciji, takođe je neophodno angažovanje HRM na transferu zaposlenih iz drugih fabrika, radi lakšeg ovladavanja tehnologijom novozaposlenih. Takođe HRM će u ovakvom slučaju organizovati obuke zaposlenih, kako bi oni postigli nivo spremnosti za samostalan rad u novom postrojenju.

Ukoliko se u organizaciji donese strateška odluka o smanjivanju troškova, pred HRM će biti stavljeni mnogobrojni zadaci. On će pre svega biti odgovoran za definisanje kompenzacije za zaposlene koje odlaze iz organizacije i za utvrđivanje nove za one koji ostaju u promenjenim uslovima. Takođe će biti odgovoran za regulisanje svih radnih odnosa koji proizilaze iz radnog prava, kao i za organizovanje treninga i obuke za podizanje spremnosti i konkurentnosti zaposlenih, u cilju zadovoljavanja novih zahteva koje menadžment stavlja pred njih.

Ukoliko se organizacija opredeli za uvođenje nove tehnologije, od HRM će se zahtevati organizovanje treninga i obuka za zaposlene. Strateška odluka o kupovini nove kompanije implicira višestruko angažovanje HRM-a, koji će vršiti selekciju zaposlenih iz preuzete kompanije koji će ostati na radnim mestima i organizovati trening i obuke za te zaposlene, kako bi se omogućilo njihovo uklapanje u norme, pravila i kulturu organizacije.

19

[115] Human Resource Management a contemporary aproach, fourth edition, Ian Beardwell, Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times, 2004, str. 23

Ova služba će takođe utvrđivati mere, odnose i radna mesta i vršiće otpuštanje radnika za čijim radom je prestala potreba, u cilju smanjenja budućih troškova.

26

4. POLITIKA I PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

4.1 Praksa upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima se bavi razvojem politika, procesa i upravljačkih tehnika stvorenih u cilju razvoja ljudskih potencijala i omogućavanja ostvarenja organizacionih ciljeva. Postoji veliki broj definicija koje se koriste u opisivanju kultura, praksi i procesa koji se moraju prihvatiti i implementirati kako bi se ostvarila najbolja praksa u upravljanju ljudskim resursima.

Vlada Velike Britanije osnovala je 1991. organizaciju *Investors in People,* koja obezbeđuje najbolje prakse u oblasti standarda upravljanja ljudskim resursima. Ova organizacija dala je sveobuhvatni okvir aktivnosti HRM-a:[116]

Strategije za unapređenje performansi organizacije	1. Poslovna strategija 2. Razvojna strategija i strategija obuka 3. Strategija upravljanja kadrovima 4. Strategija upravljanja i vođstva
Akcije koje unapređuju performanse organizacije	5. Upravljanje efektivnošću 6. Priznanja i nagrađivanje zaposlenih 7. Uključenost i osnaživanje 8. Učenje i razvoj
Ocenjivanje uticaja na performanse organizacije	9. Merenje performansi 10. Kontinuirano usavršavanje[117]

Tabela 7: Okvir aktivnosti HRM-a prema organizaciji Investors in People, www.invetorsinpeople.co.uk

[116] www.investorsinpeople.co.uk
[117] www.investorsinpeople.co.uk

Međunarodna organizacija rada sa sedištem u Ženevi definiše oblasti koje su daleko uže vezane za upravljanje ljudskim resursima i ne odnose se na poslovne strategije izvan mreže upravljanja ljudskim resursima:[118]

Zapošljavanje koji rezultira selekcijom odličnog osoblja	1. Adekvatno oglašavanje, opis posla i karakteristika za kandidate s pratećim informacijama 2. Odgovarajući alati, kriterijumi i mehanizmi selekcije 3. Pravovremeno zapošljavanje 4. Dobro planirano uključivanje
Održive i atraktivne beneficije i paketi naknada	5. Jednak tretman, odnos između pojedinca i radnih grupa 6. Prilagođenost tržištu
Menadžment performasi zaposlenih	7. Veza između biznis plana i pojedinačnih ostvarenja zaposlenih 8. Redovno povratno informisanje i formalno procenjivanje 9. Ažurno opisivanje posla i uloga zaposlenih 10. Razvoj kadrova i obuka zaposlenih uz vođenje računa o potrebama radnog mesta i pojedinačnim potrebama zaposlenih, zasnovan na potrebama za većim kompetencijama i razvojnim potrebama 11. Ocenjivanje veština
Planiranje radne snage i uspešnosti	12. Praćenje odsustva i podataka o otkazima 13. Praćenje starosnog profila 14. Odgovarajuća roditeljska obezbeđenja 15. Identifikacija kritičnih tačaka radnika koji su samci 16. Sistem prenošenja znanja 17. Mentorstvo 18. Nadgledanje 19. Rotacije po poslovima 20. Zamena po poslovima

[118] Review of socially responsible HR and labour relations practice in international hotel chains by Jacqui Boardman and Candida Barbato
Working papers are preliminary documents circulated to stimulate discussion and obtain comments International Labour Office Geneva June 2008, str 19

	21. Dokumentacioni stručni sistem 22. Izlazni intervju i upravljanje predajom poslova
Usklađenost sa zakonskim obavezama	23. Diskriminacija 24. Različitost 25. Privatnost 26. Zdravlje i bezbednost 27. Pravo na informisanost 28. Jednake šanse 29. Uslovi zapošljavanja 30. Sloboda udruživanja
Pozitivna radna kultura	31. Vrednosno definisana i vođenja 32. Fleksibilna i orijentisana ka promenama 33. Efektivno komuniciranje i dijalog 34. Planovi, politike i vodiči dostupni svom osoblju 35. Podrška za stalno inoviranje i unapređenje kvaliteta 36. Nagrađivanje 37. Rad sa radnim grupama i predstavnicima sindikata 38. Upravljanje promenama glavnih procedura 39. Praćenje zadovoljstva osoblja[119]

Tabela 8: Oblasti delovanja HRM-a prema Međunarodnoj organizaciji rada [120]

Zahtevi za znanjima i veštinama koje menadžeri ljudskih resursa moraju posedovati u direktnoj su vezi sa njihovim odgovornostima. Definisanje politike i njena implementacija zahtevaju specijalističko znanje iz upravljanja promenama, dok zastupanje zaposlenih zahteva veliki personalni kredibilitet HR menadžera. U novom milenijumu, od menadžera ljudskih resursa se očekuje da se uspešno uklope u prihvatljivu korporativnu kulturu, uzmu ulogu u donošenju strateških odluka akvizicije, motivacije i razvoja ljudskih resursa i da predstavljaju programe koji podstiču i podržavaju najvažnije vrednosti organizacije i njenih ljudi.

[119] Prema ,,Human resources development, employment and globalization in the Hotel, catering and tourism sector,, ILO , Geneva 2001, str 18

[120] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato, 2008, str 19

4.2 Izazovi trećeg milenijuma

Globalizacija sa svim svojim sadržajima sigurno predstavlja jedan od najvećih izazova za HRM. Ona je pre svega trend otvaranja stranih tržišta za međunarodnu trgovinu i internacionalne investitore. U pitanju su globalne, svetske kompanije, koje šire polje delovanja na zemlje u razvoju, pre svega mnogoljudne i koje u tim zemljama razvijaju partnerstva ili se javljaju kao direktni strani investitori.

Za HRM nastup kompanija na inostranim tržištima predstavlja izazov pre svega zbog različitih poslovnih praksi, poslovnog ambijenta, kultura, pravnih sistema, tradicije i sl. U takvim uslovima pred HRM se kao poseban zadatak stavlja pronalaženje sposobnih menadžera i radnika, zatim njihovo obučavanje za poslove i zahteve koje novi poslodavac postavlja pred njih i to na način da kreira sisteme obuke i treninge koji će biti inkorporirani u domaću poslovnu kulturu i utvrdi adekvatne modele nagrađivanja, koji su najčešće potpuno različiti u odnosu na sisteme koji su na snazi u matičnim organizacijama. U trci za povećanjem konkurentske prednosti, kompanije sve brže uvode nove tehnologije. Primena novih tehnologija gradi novu ekonomiju, *ekonomiju znanja*, koja zahteva *radnike znanja*. *Radnici znanja* su oni zaposleni čija se odgovornost za dobro izvršenje posla ne iscrpljuje neposrednim fizičkim izvršenjem zadataka radnog mesta, već se proteže i na njihovo aktivno učešće prilikom planiranja, donošenja poslovnih odluka i rešavanja problema. *Radnici znanja* su na stalnoj on-line vezi preko Interneta i Intranet organizacija, na taj način dobijaju instrukcijeali i aktivno učestvuju na „webinarima", čime se obezbeđuje pravovremena obuka koja omogućava podizanje nivoa performansi i iskorišćavanje potencijala talentovanih radnika.

4.3 Informacioni sistemi u upravljanju ljudskim resursima

HRIS - Informacioni sistem upravljanja ljudskim resursima je integrisani pristup sticanja, skladištenja, analiziranja i kontrolisanja toka informacija o ljudskim resursimavažnih za poslovni uspeh organizacije.[121]

Kompjuterski programi – softveri koji obezbeđuju tačne i pravovremene podatke, kroz baze podataka, potrebne za donošenje tačnih i pravovremenih odluka iz oblasti ljudskih

[121] Vujić D, prezentacija Upravljanje ljudskim resursima , slajd 11

resursa, kao i njihovu kontrolu, u sve su većoj ekspanziji. Koristi od primene ovakvih informacionih sistema, koji su najčešće deo poslovnih softvera, su višestruke. Ogledaju se naročito u velikoj količini uskladištenih podataka o svakom zaposlenom i aktivnostima HRM funkcije. Kombinacijom tih podataka može se doći do novih informacija i na osnovu njih donositi pravovremene odluke koje će podizati sposobnosti radne snage. Zahvaljujući takvim bazama podataka stvaraju se uslovi za institucionalizovanje organizacijskog znanja, što je jedna od ključnih pretpostavki za brže unapređivanje performansi zaposlenih. Održavanje baze podataka je od naročitog značaja u organizacijama sa velikim brojem zaposlenih.

4.3.1 Prednosti HR menadžment softvera

Sistemi za upravljanje ljudskim resursima danas su drastično smanjile barijere da administratori HR prate rad svojih zaposlenih, a posebno olakšavaju proces zapošljavanja. Integrisani HR paket zamenjuje niz samostalnih HR aplikacija za automatizaciju osnovnih HR funkcija jednim sistemom.

Poboljšana je i povećana uspešnost regrutovanja. Rešenja koja omogućavaju da se mogu automatski objavljivati slobodna radna mesta na sajtu, kao i na društvenim mrežama omogućavaju znatno širu bazu kandidata. Pojednostavljeno je praćenje kandidata i poboljšano zapošljavanje novih radnika. Sistem upravljanja HR obezbeđuje da najbolji radnici budu blagovremeno prepoznati i nagrađeni, tako da se povećava mogućnost da ostanu u organizaciji i da za nju nastave da obavljaju uspešno posao koji organizaciji omogućava postizanje konkurentne prednosti na tržištu. Široka vrsta alata za upravljanje talentima pomaže da se prikupljanjem povratnih informacije o radnom učinku, odnosu prema poslu, obuci zaposlenih i drugih informacija obezbedi veći moral, povećanje stope zadržavanja i bolja produktivnost zaposlenih.Takođe se obezbeđuje velika ušteda administrativnih troškova i povećava produktivnost. Od posebnog je značaja to što se olakšava komunikacija unutar organizacije i ubrzava vreme za svaki odgovor između zaposlenih i menadžmenta. Primena softvera utiče i na podizanje efikasnosti organizacije i uštedu vremena.

HR menadžment softvere možemo podeliti na tri tipa:

a) *Core HR.* Fokusira se na tri osnovne funkcije upravljanja ljudskim resursima: Prednosti administracije, praćenje kadrova i plate. Svaki posao zahteva ove osnovne funkcije nakon dostizanja određenog broja zaposlenih.

b) *Strateško upravljanje ljudskim resursima.* Unapređenje poslovanja kroz privlačenje i negovanje najboljih ljudi, i bolje upravljanje svojim zaposlenima u celini. Generalno, ove strateške aplikacije HR pružaju jedinstvenu miks prijavljivanja, praćenja i regrutovanja, pregled učinka i praćenje funkcionalnosti učenje. Ova vrsta softvera automatizuje i pojednostavljuje ove procese strateškog upravljanja tako da možete biti sigurni da vaša kompanija koristi svoje zaposlene na najefikasniji mogući način, a istovremeno osigurava da se zaposleni kontinuirano razvijaju, čime se povećava zadovoljstva zaposlenih i obezbeđuje njihovo zadržavanja u organizaciji.

c) *Menadžment radne snage (Administriranje zaposlenih).* Obuhvata one softverske alate namenjene za efikasno raspoređivanje i praćenje zaposlenih. Ovi alati su najbolji za organizacije u kojima zaposleni rade u smenama, i obuhvataju rešenja za praćenje vremena i prisustvo, poštovanje zakona o radu i obično uključuju integrisanje sa drugim softverskim programima koji obrađuju obračune plata.

Glavni programi, prema HR-management.financesonline.com, su:

d) ZOHO PEOPLE, Deo Zoho productivity paketa koji pokriva sve operacije menadžmenta zaposlenima, osnažene sa centralizovanom podataka i samouslužnim servisom za zaposlene.

e) BAMBOOHR, Odličan Hr program za mala i srednja preduzeća sa ugrađenim ATS, sistemom za prećenje aplikacija.

f) WORKDAY Popularno SaaS rešenje za velika preduzeća koji ujedinjuju HR menadžment sa plaćanjima i finansijskim menadžmentom, koji predstavlja solidnu alternativu za svetski poznate ERP softvere.

g) SUCCESS FACTORS (SAP) Napredan na klaudu zasnovan HR sistem sa velikom funkcionalnošću koji povećava mogućnosti da vaši zaposleni budu vodeći među konkurentncijom.

h) iCIMS TALENT ACQUISITION, popularna platforma sa karijernim portalom koja omogućava kompanijama da pojednostave i unaprede njihov proces zapošljavanja. [122]

4.3.2 Najnoviji trendovi

Ono što se sigurno može očekivati od softvera za upravljanje HR je da nastavi da razvija i predstavlja vrhunska funkcije koje pomažu preduzeću da bude savremeno i prati trendove. Najnoviji trendovi ukazuju da:

i) **Gamification.** Savremeni HR menadžeri posebnu pažnju poklanjaju nagrađivanju e-učenja i izuzetnim performansama, zbog čega oni uključuju primenu sistema za praćenje procene uspešnosti na kraju svake godine. Ti alati su neprocenjivi za rukovodioce jer uz njihovu pomoć mogu da razlikuju uspešane zaposlene od neuspešnih i da donesu ispravne odluke za svoje kompanije.

j) **Mobile HR.** To je više potreba nego trend, imajući u vidu koliko su decentralizovani timovi danas. Mobilna funkcionalnost raste i rašće i u budućnosti, što znači da će karijera biti potpuno optimizovana za mobilne uređaje, a proces apliciranja će se odvijati isključivo preko mobilnih uređaja.

k) **Video komunikacije** predstavljaju najnoviji trend među proizvođačima HR softvera. Oni obezbeđuju jeftinu video produkciju za svoje klijente, odnosno stvaraju uslove regruterima za obavljanje video razgovora i omogućavaju da donose odluke na osnovu njih. S obzirom na činjenicu da sve više i više zaposlenih obavlja poslove od kuće očekuje se da postane jedan od osnovnih mehanizama zapošljavanja u bliskoj budućnosti.[123]

Kod odabira informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima naročito je važno voditi računa da bude lako primenljiv za zaposlene i da ne zahteva previše složene obuke, jer se u tom slučaju stvaraju uslovi za njegovu punu primenu i ostvarivanje pozitivnih efekata takve primene.

[122] www.HR-management.financesonline.com
[123] www.HR-management.financesonline.com

4.4 Upravljanje troškovima i ljudski resursi

Smanjivanje troškova kao permanentni zadatak menadžmenta u velikoj meri i veoma često polazi od:

- **Smanjivanja broja zaposlenih**
- **Stalne reorganizacije** koja ima za posledicu nova raspoređivanja zaposlenih i to tako da najtalentovaniji dolaze na najzahtevnija i najosetljivija radna mesta.

U cilju smanjenja troškova, HRM se često opredeljuje i za alternativne vidove angažovanja radne snage, kao što su autsorsing (outsourcing), ofšoring (offshoring) i lizing (leasing) zaposlenih.

Autsorsing predstavlja angažovanje spoljnih izvršilaca, obično iz drugih organizacija, za obavljanje poslova koje su ranije obavljali zaposleni radnici organizacije.

Ofšoring je poslovna praksa preseljenja pojedinih poslova u inostrane zemlje. Česti su primeri preseljenja proizvodnje iz zemalja sa skupom radnom snagom u mnogoljudne zemlje u razvoju.

Lizing zaposlenih je proces u kome dolazi do otpuštanja zaposlenih koji potom bivaju zaposleni od strane lizing kompanije, koja sklapa ugovore o radu, utvrđuje im zarade i vrši sve poslove iz oblasti HR, a koji potom bivaju na osnovu ugovora o iznajmljivanju radne snage sa lizing organizacijom vraćeni na posao. Na taj način matične organizacije bitno smanjuju troškove, jer tome pribegavaju organizacije čije su zarade više od proseka i na taj način za jednostavnije poslove oni angažuju jeftiniju radnu snagu. Po pravilu u matičnoj organizaciji ostaju zaposleni radnici koji predstavljaju humani kapital i koji stvaraju komparativnu prednost i unapređuju vrednost koju prodaje matična organizacija. Značajna je i činjenica to što se smanjuju troškovi pregovaranja sa sindikatima, jer su radnici sindikalno organizovani u lizing organizaciji, eliminiše se problem koji nastaje odlaskom radnika na bolovanja i slično, jer lizing organizacija na osnovu ugovora obezbeđuje potreban broj izvršilaca. Na ovaj način se u mnogome menja položaj radnika i ugrožavaju njihova stečena prava ali u vreme velikih kriza tome naročito pribegavaju multinacionalne kompanije koje su partneri vlada i koje imaju saglasnost za takvo ponašanje. 15

U Srbiji se kod metoda smanjenja troškova zaposlenih najviše primenjuju razni vidovi smanjenja zarada i beneficija, naročito u javnom sektoru, (u preko 40% analiziranih

organizacija) kao i interno premeštanje, dobrovoljni odlazak i zamrzavanje regrutacije. Otpuštanja radnika u većem obimu bilo je u malom broju slučajeva.[124]

Prednosti stalnog zapošljavanja osoblja u odnosu na zapošljavanje po projektima je sigurno izražena, naročito kad je u pitanju izgradnja lojalnosti i posvećenost organizaciji. Očekuje se da će se u narednim godinama zapošljavati sve više školovane i obučene radne snage, koja lakše prolazi kroz proces doškolovavanja i ima veću horizontalnu pokretljivost.

4.5 Upravljanje talentima u ljudskim resursima

Ljudski kapital se može definisati na više načina, ali mi prihvatamo sledeće značenje:

"Znanja, veštine, sposobnosti i druge osobine sadržane u pojedincu koje su relevantne za ekonomsku aktivnost".[125]

Theodore W. Schultz, nobelovac, američki ekonomista, je dao najznačajniji doprinos razvoju koncepta ljudskog kapitala. On je krajem pedesetih godina dvadesetog veka analizirao troškove obrazovanja kao obrazovne investicije. On je zagovarao tezu prema kojoj obrazovanje treba tretirati kao proizvodnu investiciju, a ne kao potrošnju, jer je obrazovanje akumulacija kapitala pa se pojavljuje kao alternativna investicija u odnosu na ulaganja u materijalne proizvodne činioce. Pored znanja i obrazovanja u ljudski kapital se uvrštavaju sva ljudska svojstva od kojih zavisi radni učinak pojedinca i organizacije, pa se tako navode: veštine, kompetencije, zdravlje, fiziičke i mentalne sposobnosti, motiviranost za rad i razvoj.[126]

Na osnovu analize sadržaja čoveka, njegovih artefakata i odnosa, utvrđeno je da se ljudski kapital sastojii može sastojati od najmanje dva temeljna sastojka ljudskog kapitala i to:

1) individualnog ljudskog kapitala s elementima: intelektualni, emocionalni, moralni, socijalni, zdravstveni, estetski i ljubavni (altruistički) kapital;

2) kolektivnog ljudskog kapitala s elementima: nacionalna kultura i društvene institucije, organizacijska klima i kultura svake pravne osobe te socijalni (timski) sklad/ kohezija.[127]

---

[124] 19 PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U SRBIJI – 2014/2015 Izv... Cranet istraživanja Subotica,2015, , str 28

[125] OECD,HUMAN CAP... INVESTMENT An International Comparison, 1998, str 9

[126] Bogdanović, Mario (2008). Prilog teoriji ljudskog kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?, Ekonomija, broj 15, Zagreb, str 45-82

[127] Ibidem

,,Ljudski kapital se definiše kao znanje, iskustvo, sposobnosti, umeće kreativnosti i inovativnosti zaposlenih u kompaniji koja ih usmerava ka izvršavanju radnih zadataka. Poznati hrvatski teoretičar intelektualnog kapitala prof. Ante Pulić uvodi potkategoriju humanog kapitala. "Svi zaposlenici predstavljaju ljudski kapital ali samo oni koji doprinose stvaranju vrijednosti predstavljaju humani kapital". [128]

U Globalnom izveštaju o trendovima talenata u turizmu iz 2015. godine prvi put je ukazano na problem nedostatka talentovanih radnika u sektoru turizma i putovanja, u koje spada i hotelijerstvo.

Istraživanje je pokazalo da se sektor turizma i putovanja na globalnom nivou suočava sa manjkom od 14 miliona poslova. Takođe je istraživanje pokazalo da se sektor turizma i putovanja značajnije suočava sa problemom nedostatka talenata nego privreda u celini. Prema ovom istraživanju se za period od narednih 5-10 godina predviđa manjak talenata u 37 od 46 zemalja za oblast Turizma i putovanja, dok se za celokupnu privredu manjak talenata predviđa u 6 od 46 zemalja.[129]

Predsednik i CEO World Travel and Tourism Council, David Scowsill, u svom uvodu za Globalni izveštaj o trendovima talenata iz 2015. godine naglašava ,,mi smo industrija ljudi, mi zavisimo od kvalitetnih ljudi sposobnih da isporuče kvalitetan proizvod, i mi trebamo prave politike, programe i partnerstva da osiguramo da radnici u budućnosti znaju o mogućnostima u našem sektoru, i da se obezbedi postojanje adekvatnih znanja i veština za podršku budućem rastu. U budućem godinama progres u razvoju i obezbeđivanju talenata zahteva snažniju i više koordinisanu saradnju između privatnog sektora, obrazovnog sektora i vlada.,,[130]

U nastavku sledi prikaz adekvatnih primera Vlade Singapura i hotelskih lanaca.

Vlada Singapura mnogo ulaže u radnu snagu i povećanje kapaciteta zaposlenih u sektoru Turizma i putovanja. Ova sredstva predstavljala su znatan deo ukupne potrošnje Vlade za razvoj sektora Turizma, čime je potvrđen i priznat značaj talenata za sektor. Ciljevi finansiranja su: pojačavanje specijalizacije u novim turističkim oblastima, u onim tržišnim nišama gde su postojali propusti, u stvaranju prednosti u odnosu na regionalne konkurente, i povećanje dostupnosti novih mogućnosti za obrazovanje uz pomoć stipendija.

[128] Čerović, Upravljanje ljudskim resursima, Singidunum, Beograd, 2013
[129] WTTC, Global Talent Trends and Issues for the Travel and Tourisam sector, 2015, str 1
[130] ibidem

Singapur je prethodno razvio *Talent plan razvoja turizma* u saradnji sa svojim Agencijom za razvoj radne snage. Plan ima za cilj da pripremi radnu snagu da ispuni planirani skok potražnje za radnom snagom, koja je uzrokpovana novim turističkim investicijama, uključujući dva integrisana rizorta, kao i novim manifestacijama. Holistički trostrani pristup obuhvata kontinuirano obrazovanje i obuku za odrasle radnike, obuke pre zapošljavanja za studente i razvoj industrije da privuče više radnika da se priključe radu u Turizmu i putovanjima. Cilj je takođe da se proširi baza radnika sa sposobnostima i veštinama za za turističke poslove. Agencija za razvoj radne snage je razvila Certifikovani servis Professional program (CSP), koji je proširio prenosivu obuku za veštine u pružanju vrhunskih usluga za radnike koji žele da se pridruže sektora turizma.[131]

Hotelski lanac Šangri-la (Shangri-La) osmislio je program *Trening da bi se postao najbolji* (Training to be the best), koji su objasnili na sledeći način:

,,Naš Program ubrzanog razvoja talenata namenjen je našim najperspektivnijim kolegama, u cilju brzog napredovanja unutar grupe. Učesnici programa imaju priliku da iskuse rad u svim odeljenjima hotela, da se specijalizuju u određenoj oblasti i da dobiju u ruke praktično iskustvo. Program je prilagođen za različite nivoe unutar organizacije: za šefove odeljenja i više pozicije, za niže rukovodioce i za ambicione zaposlene sa završenim fakultetima".[132]

Hotelski lanac Hajat poznat je po stručnim treninzima fokusiranim na pronalaženje budućih lidera u ugostiteljstvu. ,,Hajat je danas u potrazi za sutrašnjim liderima u ugostiteljstvu. Izgradili smo reputaciju izvrsnosti preko očekivanja, a ostajemo fokusirani na pružanje najkvalitetnijeg iskustva u industriji. Kalibar službe, pažnja usmerena ka detaljima i kvalitet u skladu sa očekivanjima naših gostiju, počinju i završavaju sa našim zaposlenima."

Od 1996. godine Hajat Hoteli i rizorti su se udružili sa *Historical Black Colleges and Universities* za sponzorisanje izvanrednih juniorskih i seniorskih manjinskih studenata sa univerzitetskim diplomama u ugostiteljstvu. Studenti prisustvuju Hotel-Motel Show, koji se održava svake godine u Njujorku. "Naš cilj je da studenti dopune akademsko obrazovanje studenata, nudi im se mogućnost umrežavanja i stručnog usavršavanja u radionicama koje vode neki od naših direktora, pripadnika manjinskih grupa. S druge strane, ovo je prilika da se studenti iz cele zemlje upoznaju s kulturom naše kompanije i članovima našeg osoblja i da

53

[131] WTTC, Global Talent Trends and Issues for the Travel and Tourisam sector, 2015, str 23
[132] www. ShangriLa.com

se regrutuje student za stažiranje i trening za pozicije korporativnog menadžmenta... Od 1998. godine Hajat zajedno sa organizacijom Hands on obezbeđuje stručno usavršavanje i karijeru za osobe sa invaliditetom. Kroz ove programe je za četrnaest godina prošlo više od 1.300 studenata. Među njima i Julio Kastiljo, koji danas radi u hotelu Hajat Ridženси u Dalasu, na poziciji kuvara, iako je slep od rođenja. Uprkos izazovima kao što su nemogućnost čitanja, nemogućnost vožnje, odsustvo formalne kulinarske obuke, on je danas uspešan član kulinarskog tima". [133]

5. MENADŽMENT LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

5.1 Komunikacija

Menadžment ljudskih resursa se u svojoj osnovi zasniva na komunikaciji. Samo efikasna komunikacija podiže nivo uspešnosti tima, pozitivno deluje na učinak i motivaciju zaposlenih u organizaciji i omogućava uspešno upravljanje promenama. U hotelijerstvu, komunikacija je ključna kod održavanja kvalitetnih odnosa sa klijentima. Izuzetno je važna i za profesionalni razvoj, odnosno razvoj karijere. Komunikacija obezbeđuje prednost u savremenom poslovnom okruženju, koje je sve složenije i u kome je komunikacija sve brža.

Komunikacija utiče na sve aspekte života, kako privatne tako i poslovne. Uspešna komunikacija i dobro poznavanje njenih pravila utiče na uspešnost obavljanja poslova i razvoja karijere. Ona presudno utiče i na izgradnju i negovanje timskog duha i timskog rada,

> Govoreći o modelima upravljanja od presudnog značaja za uspeh poslovanja, predsednik hotelskog lanca Hajat kao dobar primer komunikacije navodi praksu organizovanja "Gripe" sesija sa malim grupama zaposlenih. Menadžeri u Earls restoranima, na primer imaju praksu obilaženja svih stolova, kako bi se raspitali o kvalitetu hrane i usluge. Udruženje Američki automobili koristi broj za besplatne pozive kako bi svoje proizvode i usluge približilo kupcima i kako bi prikupilo značajne informacije u vezi sa stavovima korisnika i čuli njihovo mišljenje u proizvodima. U Junajtid erlajns (United Airlines), menadžeri se ohrabruju da izađu iz svojih kancelarija i da se angažuju u neformalnim razmenama mišljenja i stavova sa zaposlenima.

koji su veoma važni u hotelijerskoj industriji. Uspešna komunikaciji čini da radnici sa radošću obavljaju poverene poslove jer jasno dobijaju naloge, jer se osećaju poštovanim i zrače

[133] www/hayat.com

vedrinom i optimizmom koje prenose na goste. Budući da je ključ dobre usluge, komunikacija je najvažnija i najčešće korišćena veština u hotelijerstvu.

Kada govorimo o komunikaciji, uvek moramo imati u vidu sve vidove komunikacije, kako verbalnu tako i neverbalnu, pismenu i usmenu, i ličnu i poslovnu. To je posebno važno upravo u hotelijerstvu, jer pružanje usluga u hotelijerstvu je upravo na toj granici između poslovne i lične komunikacije. Traganje za tom pravom merom i hod po tankoj liniji prilikom pružanja hotelijerskih usluga, između poslovne i lične komunikacije je i jedan od najvećih izazova za stvaranje uspešnog tima u hotelu i jedan od najvećih izazova za upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu.

- **Govor**

Najveće učešće u prosečnoj komunikaciji ima usmena komunikacija. Čovek se odlikuje upravo govorom kao određujućom osobinom, funkcijom. Zato je taj vid komunikacije za nas od presudnog značaja. S obzirom na to da govor produbljuje bliskost između ljudi, on je u hotelskoj industriji od presudnog značaja.

U svojoj studiji *Interkulturalna komunikacija na globalnom radnom mestu (Intercultural Communication in the Global Workplace)*, autorke Linda Bimer (Linda Beamer) i Iris Varner daju preporuke za postizanje potrebnog nivoa efikasnosti usmene komunikacije:

- govorite jasno
- govorite polako
- izbegavajte sleng i žargon
- budite iskreni
- imajte osećaj za kulturološke razlike i
- imajte osećaj za humor[134]

- **Slušanje**

Slušanje je u komunikaciji podjednako važno, ako ne i važnije od govora. Jedno od niza istraživanja rađenih na ovu temu, sprovedeno među svim nivoima menadžmenta, kao i među zaposlenima koji nemaju menadžerske odgovornosti, pokazalo je da od svih dnevnih

[134] Bimer L, Varner I,Intercultural Communication in the Global Workplace, Boston, Mc Graw-Hill, 2005, navedeno prema Boljanovic ,JDražeta L, Babić L,Dobrijević G, Razvoj karijere I poislovnih veština, Beograd 2013, Univerzitet Singidunum, str 124

aktivnosti, zapravo, najviše vremena provode u slušanju. Konkretnije rečeno 32,7% vremena zaposleni provode u slušanju, 25,8% u govoru, 22,6% u pisanju, a 18,8% u čitanju.[135]

Slušanje je mnogo kompleksniji proces nego što to mnogi od nas misle i većina od nas nije dobra u tome. Ljudi u proseku od svih vrsta slušanja koja čine, svega 25% slušaju efikasno, zapamte samo polovinu svega što je rečeno tokom desetominutnog razgovora ali zaborave pola od toga u narednih 48 sati. Da bi smo efikasno slušali, potrebno je da prođemo kroz kompletan proces koji se sastoji od pet koraka:

Prijem. Sve počinje time što se fizički poruka čuje i primi. Fizički prijem može biti blokiran bukom, oštećenim sluhom ili nepažnjom. Pojedini stručnjaci komunikologije uključuju neverbalnu komunikaciju kao deo ove faze, zato što svi navedeni faktori utiču podjednako na proces slušanja.

Dekodiranje. Sledeći korak je da se da značenje zvuku i to se čini na osnovu sopstvenih vrednosti, verovanja, ideja, očekivanja, uloga, potreba i sopstvenog porekla.

Pamćenje. Pre nego što se reaguje na osnovu informacije, potrebno je da se informacija sačuva za buduće procese. Dolazeća poruka najpre se zadržava u kratkotrajnoj memoriji, pre nego što se prenese u dugotrajnu memoriju za trajno čuvanje.

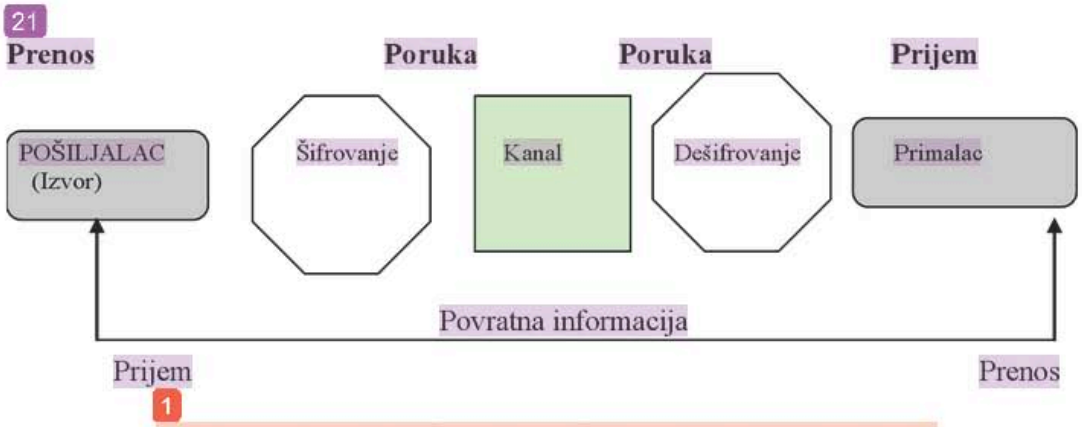
Procena. Naredni korak je procena poruke primenom veština kritičkog mišljenja, koje nam pomažu da odvojimo činjenice od mišljenja i da procenimo kvalitet poruke.

Odgovor. Nakon evaluacije poruke sagovornika, mi reagujemo. Ukoliko se komunikacija odvija jedan na jedan ili u malim grupama, odgovor inicijalno ima formu verbalne povratne informacije. Ako smo deo veće publike, odgovor može imati formu aplauza, smeha ili tišine. Kasnije, možemo preduzeti neke aktivnosti na osnovu onoga što smo čuli. [136]

---

[135] Boljanovic J,Dražeta L, Babić L,Dobrijević G, Razvoj karijere I poislovnih veština, Beograd 2013, Univerzitet Singidunum, str 129

[136] Adler, R. B., Elmhorst, J. M. (2008) Communicating at Work, McGraw Hill, str. 77. Navedeno prema Boljanovic J,Dražeta L, Babić L,Dobrijević G, Razvoj karijere I poislovnih veština, Beograd 2013, Univerzitet Singidunum, str 129



Slika 6: Model procesa komunikacije (Izvor: Stoner, Dž, Friman, E, Gilbert, D "Menadžment", Želind, Beograd, 2000, str. 481)

- **Neverbalna komunikacija**

Komunikacija koja najviše utiče na prenošenje informacija i koja je najzastupljenija je neverbalna komunikacija. Neverbalna komunikacija obuhvata sve oblike komunikacije koji se ne zasnivaju na rečima i šalje poruku i mimo svesti pošiljalaca. Često je iskrenija nego verbalna i ne može se dugoročno kontrolisati. Neverbalna komunikacija odražava i kulturno obeležje pošiljaoca, pa je različita u različitim kulturama. Često se koristi i tumači u kombinaciji sa verbalnom komunikacijom i njen značaj je dvojak. Kod davanja informacija i poruka sa dobrom neverbalnom komunikacijom pojačavamo prijemčivost naših informacija i lakše postižemo cilj, tačan prijem naše poruke. Prilikom prijema informacija i poruka, sa pravim prijemom i tumačenjem signala naših sagovornika, ustanovićemo skrivene poruke, nesigurnost, neistinu, itd. i tako se pripremiti za blagovremenu i pravu reakciju. Više je vrsta neverbalne komunikacije. Neeverbalna komunikacija se može ostvarivat na osnovu stava tela, izraza lica, položaja ruku, opšteg izgleda. Takođe se može komunicirati i načinom odevanja, opštim izgledom, asesoarima koje imamo na sebi ali je moguće komunicirati i prostorom (radnim i životnim), izborom mesta sastanaka, izborom restorana za poslovne ručkove, tipom automobila koje vozimo i sl.

Neverbalna kombinacija je jako korisna, ukoliko je iskrena ali istovremeno često služi i za stvaranje lažne predstave o nekome. Laka poslovna literatura često u svojim savetima koji stavljaju formu ispred suštine insistiraju na pojavnim oblicima, tj. Na stvaranju utiska na osnovu neverbalne komunikacije. Nažalost, svedoci smo da je sve više prazne ponude dobro upakovane i prezentirane iza koje nema ničega do praznine.

Najzančajnija vrsta neverbalne komunikacije spada i komunikacija pomoću govora tela. Ona je i najiskrenija, jer je u dužem periodu veoma teško držati koncentraciju i vladati se potpuno kontrolisano. Takva komunikacija se ostvaruje pomoću stava, kontakta očima, mimike, gestova i sl. Komunikacija neverbalnim znacima ima mnogo veći značaj na komunikacioni proces nego što većina ljudi smatra. Vršeno je više istraživanja sa ciljem ispitivanja aspekata komunikacije licem u lice, jedno od njih proučavalo je odnos tri vrste komunikacionih znakova: verbalnih (verbalne reči, kontekst), vokalnih znakova (ton i boja glasa) i izraza lica tj. neverbalne komunikacije. Na osnovu navedenih istraživanja, Albert Merabijan, pionir u istraživanju govora tela, pedesetih godina prošlog veka utvrdio *Pravilo 7%-38%-55%*, po kome je verbalni, tj. uticaj reči u poruci koja se prima samo 7%, vokalni uticaj (ton, promena tona i ostali zvuci) 38%, dok neverbalani elementi komunikacije imaju udeo od 55% na primljenu poruku. [137]

Komunikacija je u hotelijerstvu je ključ dobre usluge. Menadžeri u hotelima svakodnevno komuniciraju sa gostima, zaposlenima, dobavljačima, predstavnicima medija, predstavnicima države i lokalne samouprave. Zadatak je jasan i sprovodljiv samo ako je dobro iskomuniciran. Za hotelijerstvo komunikacija ima i dodatan zahtev, a to je da uvek mora da bude sa osmehom. Naročito kada je u pitanju komunikacija sa gostima. Ustvari, komunikacija sa osmehom je u hotelijerstvu ključ dobre usluge.

5.2. Specifičnost lanca usluge

Menadžer ljudskih resursa ima posao veoma sličan poslu trenera sportskih ekipa sa mnogo igrača, poput fudbalskih, jer hotelsko osoblje čini mnogo zaposlenih i zasniva se na lancu usluga. U hotelima sve usluge moraju da funkcionišu besprekorno, od vratara do čistačice, jer je svaki lanac je jak onoliko koliko je jaka njegova najslabija karika. Zato je svaka pozicija u hotelu izuzetno važna.

Da bi jedan tim mogao adekvatno da funkcioniše, on mora da ima igrača za svaku poziciju, kao i rezervne igrače. Za odlično funkcionisanje potrebni su odlični igrači na svakoj poziciji. Svaki igrač mora da ima individualne kvalitete, fizičke i psihičke, savladanu tehniku i mora da ima osećaj za timsko funkcionisanje. Čak i najbolji pojedinci, ukoliko nisu uklopljeni u tim ili

[137] Boljanović J, Dražeta L, Babić L,Dobrijević G, Razvoj Karijera i poslovnih veptina, Beograd 2013, Univerzitet Singidunum str 174

nemaju predispozicije za ulaganje u tim, nisu korisni u timu i obično mu nanose "više štete nego koristi". U timu je naročito značajna uloga trenera budući da je on taj koji reguliše odnose između različitih "linija". U fudbalu su to linije odbrane i napada, a u hotelu timovi koji nisu neprestano u kontaktu sa klijentima i oni koji su neprekidno u neposrednom kontaktu s gostima.

Neophodnost funkcionisanja svake karike u lancu naročito je uočljiva u kriznim situacijama. Uzaludno je trošiti resurse, novčane, materijalne i ljudske, za deset pozicija u jednoj ekipi, ako na jedanaestoj imate slabog igrača. Uvek će upravo ta pozicija nedostajati za konačan uspeh. Novac i utrošena energija za izgradnju stadiona, trening centara i pripreme neće dati rezultate, jer će uvek nedostajati dobar igrač na najslabijoj poziciji.

Dobar trener mora da pronađe kvalitetnog i talentovanog igrača, da sa njime radi individualno i da mu pronađe mesto u timu na kome će mu doprinos biti najveći. Menadžer ljudskih resursa takođe mora da ima sposobnost da prepozna talentovanog zaposlenog, da mu u individualnom radu s njim podigne performanse i mogućnosti i da ga rasporedi na prave poslove i radne zadatke, a sve na način da i najprobirljiviji gost bude zadovoljan njegovim uslugama.

5.2.1 Uloga sektora za ljudske resurse

Sektor za ljudske resurse ima važnu ulogu u planiranju sistema i u razvoju opisa poslova, specifikacija poslova i standarda. Specijalistima u tom sektoru može biti dato sprovođenje analize poslova, pisanje opisa poslova zajedno sa menadžerima, zaposlenima i nadzornim organima. Sektor ljudskih resursa najčešće nije uključen u aktuelno pisanje standarda učinkaali se bavi analizom, obukama i ima kontrolnu ulogu. Uloga sektora ljudskih resursa u opisu poslova je obično indirektna.

Sektor ljudskih resursa dijagnostikuje određene probleme i predlaže ponovno opisivanje poslova i zadataka, uključuje nove informacije o poslovima i zadacima u programe obuka zaposlenih i na taj način pomaže razvoj prakse ljudskih resursa. Takođe, priprema izmene opisa i specifikacije poslova i zadataka. U tom slučaju istovremeno menja i prilagođava regrutovanje, selekciju, treninge, kompenzacije i druge prakse kako bi bile usklađene sa svim redizajniranim poslovima.

5.2.2 Hotelijerstvo i menadžment ljudskih resursima

Menadžment ljudskim resursima u hotelskoj industriji, a naročito u velikim hotelskim lancima, razvio se velikom brzinom u poslednjih nekoliko decenija uz primenu dostignuća modernog menadžmenta ljudskim resursima.

Danas se u menadžmentu ljudskim resursima u hotelijerstvu koristi čitav set mera usmerenih ka razvoju karijere, sistemi stručnog usavršavanja, stimulativne mere nagrađivanja i promocija zdrave radne sredine sa minimalizacijom stresa na radnom mestu. Uvođenje socijalnog dijaloga predstavlja jedan od mehanizama za bitno povećanje zadovoljstva radne snage. Značaj upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu neprekidno raste. Hotelske kompanije imaju veoma važan zadatak da privlače, angažuju i zadržavaju vrhunske talente, kroz redefinisanje radne okoline i stvaranje stimulativnog radnog ambijenta. Pri tome, efikasni menadžeri ljudskim resursima moraju neprekidno da idu u korak s praksama i tendencijama u poslovanju, koje se neprekidno menjaju. Na primer, za mnoge radnike rad od osam sati za istim stolom postaje sve manje privlačan ali to ne znači da je radna snaga lenja, već da je tradicionalna definicija rada počela da gubi smisao u umreženom i brzomenjajućem svetu.

Jedan od glavnih izazova hotelskih lanaca u svim regionima u svetu je stalno unapređenje upravljanja ljudskim resursima. Uzrok tog izazova nije samo veličina hotelskih lanaca i njihova razuđenost po čitavom svetu i svim regionima, već i različita zakonska rešenja i običajne i kulturne razlike po regionima.

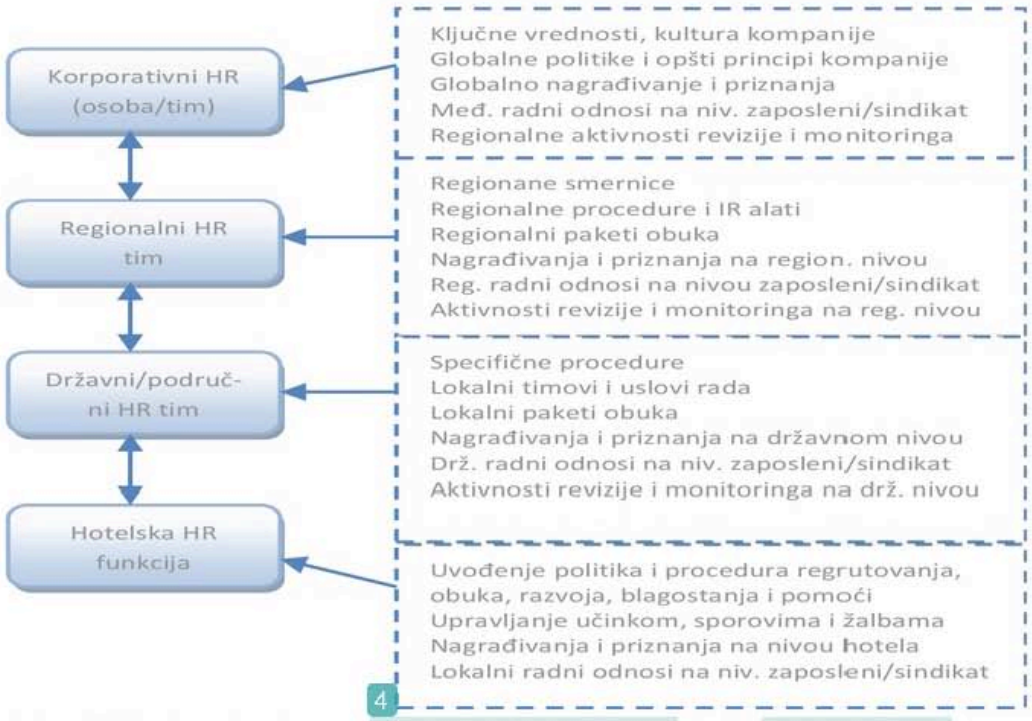
Takođe, veliki izazov predstavlja i pronalaženje načina za prenošenje dobre prakse u upravljanju ljudskim resursima iz jednog regiona u drugi, u okviru jednog hotelskog lanca, a naročito prenošenje dobre upravljačke prakse između različitih lanaca. Iz tog razloga često se unutar jednog lanca organizuju susreti profesionalaca iz sektora za upravljanje ljudskim resursima, kako na globalnom tako i na regionalnim nivoima, na kojima učesnici imaju priliku da razmenjuju mišljenja i utvrđuju politike i standarde delovanja. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jednu od najozbiljnijih i najorganizovanijih funkcija u hotelskoj industriji, što ovakvi skupovi profesionalaca upravo dokazuju. Na njima se utvrđuju najbolje prakse i preporučuje njihova primena.[138]

[138] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO 2008

Pojedini hoteli primenjuju standarde i najbolje prakse upravljanja ljudskim resursima velikih hotelskih lanaca putem primene franšiznih ugovora i odnosa. Uprkos tome što u ovakvim slučajevima odnosi sa zaposlenima nisu odgovornost hotelskih lanaca koji su nosioci franšiza, već pojedinačnih hotela, korisnika franšize, veliki hotelski lanci, kao davaoci franšiza, često u franšiznim ugovorima insistiraju na detaljnom utvrđivanju obaveza dobre prakse u upravljanju ljudskim resursima. Obaveze se odnose na napredovanje zaposlenih, sistem permanentnih obuka i treninga i uopšte oblika stručnog usavršavanja, sistema nagrađivanja i regrutovanja radne snage, itd. Podršku pružaju davaoci franšiza, kroz treninge i obuke koje zaposleni prolaze u njihovim školama, što se ubraja u najznačajnije vidove podrške razvoju i unapređenju biznisa.[139]

Struktura zaposlenih u hotelijerstvu je složenija nego u drugim delatnostima, imajući u vidu činjenicu da osim zaposlenih na neodređeno i određeno vreme i zaposlenih sa punim i delimičnim radnim vremenom, hoteli angažuju i veliki broj sezonskih radnika, studenata na praksi, zaposlenih po ugovoru o delu itd. Kao što je ranije objašnjeno, svi oni moraju obavljati svoje poslove na visokoprofesionalan način, kako u lancu usluge ne bi došlo do odstupanja od standarda i nivoa kvaliteta, pa i takvi zaposleni moraju biti uključeni u sistem obuka. Upravo ta spremnost hotelskih lanaca da celokupnu radnu snagu obučavaju i nadograđuju znanja zaposlenih predstavlja dokaz o uspešnosti upravljanja ljudskim resursima. IHG grupa operiše u preko 100 zemalja, Meriot u 68, a Hilton u više od 76 zemalja u svetu.

[139] ibidem



Slika 7: Primer HR strukture i funkcija, izvor: Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO 20089, str. 18

5.3 Značaj ljudskih resursa u viziji, vrednostima, misiji i principima poslovanja

Međunarodni hotelski lanci transparentno objavljuju svoje vizije i misije, u kojima se po pravilu ističe značaj njihovog osoblja i njihova aktivna uloga u ostvarivanju ciljeva kompanije. Hilton i Scandic u tom kontekstu svoje zaposlene nazivaju članovima tima, Mandarin Oriental kolegama, dok Meriot, Starwood i Hajat govore o saradnicima.[140]

Inovativna vizija Meriot lanca, zaslužna za globalni uspeh kompanije, zasnovana je na sloganu "Spirit to Serve" (duh usluživanja). Negovanje radnog okruženja u kome se zaposleni istinski vrednuju, rezultira izuzetnim nivoom usluga i povećanjem profita. U Meriotu uspeh počinje sa saradnicima, kojima se obezbeđuju potrebni alati i treninzi da bi se kontinuirano razvijali, a njihova posvećenost se nagrađuje kompenzacijama, mogućnostima napredovanja i drugim beneficijama. Duh usluživanja zasnovan je na nepomerljivom uslovu da njihovi ljudi predstavljaju najveću vrednost kompanije. Zaposleni posluju u okruženjukoje podržava

[140] Review of socially responsible HR and labour relations practice in international hotel chains by Jacqui Boardman and Candida Barbato, Working papers are preliminary documents circulated to stimulate discussion and obtain comments,International Labour Office Geneva June 2008, str 22

njihov razvoj i pažljivo se neguje reputacija brige o saradnicimakoji su etični i od poverenja. U kompaniji vlada kućna atmosfera i prijateljsko radno okruženje, a sistem nagrađivanja prepoznaje značaj doprinosa radnog i upravljačkog osoblja. [141]

U viziji Hilton hotela između ostalog se navodi konstantna radost klijenata, ulaganje u članove tima, isporučivanje inovativnih proizvoda i usluga i kontinuirano poboljšanje performansi u izbalansiranom ocenjivanju. Temelji misije i vizije sadrže osnovne vrednosti i principe, koji obuhvataju i izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima. Ove osnovne vrednosti i principi primenljivi i na globalnom nivou i predstavljaju vrhunac njihovog HR okvira.[142]

Misija Hajat hotela - „pružanje autentičnog gostoprimstva i pravljenje razlike u životima ljudi svakog dana, uključujući naše saradnike, goste i vlasnike... i autentično gostoprimstvo koje ima za cilj da gostima pruži mnogo više od tople dobrodošlice dok prolaze kroz vrata naših hotela širom sveta"[143]- podrazumeva osmišljeno napredovanje zaposlenih. Zadovoljstvo i blagostanje saradnikaje od presudnog značaja za uspeh, jer su oni ti koji su svakodnevno na usluzi gostima.

Evropski lider u hotelijerstvu Akor nastoji „da pruži autentično gostoprimstvo, praveći razliku u životima ljudi svakog dana, uključujući i naše saradnike, goste i vlasnike"[144]. Pet osnovnih vrednosti, koje čine "Duh Akora" su inovacija kao zaštitni znak, duh osvajanja kao motor rasta, učinak koji je ključ kontinuiranog uspeha, poštovanje koje je osnova svih odnosa i poverenje na kome se temelji menadžment.[145]

Vizija Interkontinental Hotel grupe je stvaranje "Great Hotels Guests Love" (veličanstvenih hotela koje gosti vole). Za ulogu zaposlenih u ostvarenju ciljeva navode:" Jači smo kada radimo zajedno. Najbolji smo kada sarađujemo u vidu snažnog pobedničkog tima. Slušamo jedni druge i kombinujemo našu stručnost za stvaranje snažne i fokusirane grupe ljudi, pune poverenja. Radimo naporno da razvijamo odlične odnose sa kolegama na poslu. Razmišljamo o onome što radimo i kako će se to odnositi na druge. Verujemo i podržavamo jedni druge... Naši ljudi su razlika. Oni oživljavaju naše brendove. To je razlog zašto smo uložili toliki trud kako bi se osiguralo da se osećaju zaista poštovani i cenjeni. Znamo da kada

[141] www.mariot.com
[142] www.hilltonworldwide1.com
[143] www.hayat.com
[144] www.accor.com
[145] www.accor.com

se naši ljudi osećaju voljeno, oni vole naše goste i naši vlasnici će videti uticaj na poslovne rezultate". [146]

Vodeći principi poslovanja Šangri-La lanca hotela su obezbeđivanje liderskih alata za postizanje rezultata; stvaranje odanih kupaca; donošenje odluka u svakom kontaktu sa klijentom; posvećenost finansijskom uspehu hotela i cele kompanije; kreiranje okruženje u kome zaposleni mogu ostvariti lične i profesionalne ciljeve; čast, briga i integritet u svim odnosima; stvaranje politika i procesa prilagođenih kupcima našim kolegama; odgovornost prema životnoj sredini i obezbeđenje bezbednosti i sigurnosti za klijente i kolege[147]. S ponosom navode da Šangri-La porodica potiče iz različitih sredina i zaposleni imaju različite uloge ali da su svi ujedinjeni istom strašću ka radosti, učenju i novim znanjima.

Indijski hotelski lanac TAJ navodi da su zaposleni njihova najvažnija održiva prednost, pa se tako u obraćanju zaposlenima navodi: "Vi ste važan član TAJ porodice. Sa pažnjom biramo, razvijamo i nagrađujemo najveće talente u industriji. Nagrađujemo i prepoznajemo individualni i timski učinak orijentisan prema kupcu. Posvećeni smo tome da vam obezbedimo mogućnosti za kontinuirano učenje i razvoj. Sprovodimo fer i pravovremene politikekoje osiguravaju dobar život za vas ali i za vaše porodice, zajednicu i okruženje. Posvećeni smo regularnim i formalnim kanalima komunikacije koji su nadasve otvoreni i vidljivi. Snažno verujemo da ste vi TAJ[148].

5.4 Globalne politike ljudskih resursa hotelskih lanaca

Kao što smo videli u prethodnoj glavi, zaposleni igraju presudnu ulogu u definisanju i ostvarivanju vizije, vrednosti, misije i principa poslovanja hotelskih lanaca. Upravo iz tog razloga, vodeći hotelski lanci utvrđuju čitav set politika koje u upravljanju ljudskim resursima predstavljaju alate za globalizaciju HR menadžmenta. Ovakve politike se odnose na ljudska prava, prava na jednaku šansu i različitost, zabranu uznemiravanja itd. Najveći broj svetskih hotelskih lanaca utvrđuje i brendira sopstvene HR menadžment programe, kao alate kojima ubrzava ostvarenje ciljeva kroz regione i na globalnom nivou.

---

[146] Trejsi Robins (Tracy Robbins) Izvršni potpredsednik za Ljudske resurse IHG-a
[147] www.shangri-la.com
[148] www.tajhotels.com

Šangri-La je kreirao program obuke pod nazivom "Care" kroz koji prolaze svi zaposleni u roku od prvih šest meseci. Zaposleni stiču sve veštine koje su im potrebne da "strast pretvore u uspeh". [149]

Već pomenuti "Spirit to serve" Meriota, koji predstavlja politiku fokusiranu na pet značajnih oblasti unutar zajednica u kojima lanac posluje (smanjenje siromaštva, zaštita životne sredine, razvoj radne snage unutar zajednice, dobrobit dece i globalna raznolikost i inkluzija), veliku pažnji posvećuje ljudskim resursima. Zahvaljujući politici čiji je slogan "Ljudi na prvom mestu", dobitnici su mnogobrojnih priznanja i nagrada širom sveta. [150]

Metodološki alat za upravljanje ljudskim resursima koji je razvio Hilton naziva se "Esprit". Primarni cilj ovog, pre svega motivacionog alata, je da "sam posao i radno okruženje učini prijatnim za zaposlene i da im pruži mogućnost nagrađivanja". [151] Ključni faktori uspeha ovog alata su prepoznavanje, poštovanje i nagrađivanje zaposlenih. "Esprit" sadrži čitave serije treninga za podizanje nivoa konkurentnosti, razvojnih inicijativa i programa nagrađivanja koji omogućavaju kolegama izbor prednosti prilagođenim njima. [152]

Program za zaposlene IHG-a, pod nazivom "Room to be yourself" (mogućnost da budete svoji), zasnovan je na setu globalnih vrednosti i ponašanja celokupnog osoblja IHG-a. Ovim programom jasno se utvrđuje šta kompanija očekuje od svakog zaposlenog, kao i norme kvaliteta i vrednosti koje kompanija neguje. Ovaj model zasnovan je na uzajamnom poštovanju i poverenju menadžmenta i zaposlenih, gde svako drži datu reč. Od zaposlenih se traži da se ponašaju i posluju u skladu sa setom ustanovljenih pravila koji se naziva "Winnig Ways", a zauzvrat dobijaju priliku da "budu svoji":

- Room to have a great start: zaposleni će biti tretirani sa poštovanjem i obezbediće im se sve što je potrebno za uspešan početak.
- Room to be involved: zaposleni imaju mogućnost da rade u sjajnom timu, znaju kako se razvijaju i stvaraju pravu razliku na radnom mestu.
- Room to grow: Zaposleni će biti podržani i biće im omogućeno da razvijaju uspešnu karijeru.

[149] www.shangrila.com
[150] www.mariot.com
[151] www.hilton.com
[152] ibidem

- Room for you: Zaposleni će biti nagrađivani i biće prepoznati njihovi doprinosi, a IHG će vrednovati i voditi računa o značaju njihovog života izvan posla. [153]

5.4.1 Razvoj zapošljavanja

Bazični deo poslovne strategije nastupa internacionalnih hotelskih lanaca jeste da budu deo lokalnog ekonomskog razvoja u zemljama u kojima deluju. Većina hotelskih lanaca radi na tome da značajan deo osoblja regrutuje iz lokalnog stanovništva i u mnogim delovima sveta hotelski lanci su vrlo aktivni na podizanju nacionalnih kapaciteta i mogućnosti. Unutar HILTON grupe na primer, u upotrebi je program "Elevator", za brz razvoj karijera u kojem su fokusirani na zapošljavanje diplomaca iz nacionalnih grupa relevantnih za pojedine regione.[154] U Egiptu, na primer, od 18 pozicija generalnih menadžera 13 zauzimaju Egipćani.

Mnogi lanci imaju veliki broj inicijativa kojim zadovoljavaju kako razvoj ljudskih kapaciteta sektora tako i različite lokalne društvene potrebe. Tako je, na primer, Meriot u saradnji sa organizacijom International Tourism Partnerships Youth Career Initiative, omogućio da se više od 1.000 mladih ljudi obučava za rad u hotelima. Program je sastavljen kombinovanjem školske obuke u trajanju od 6 meseci i praktične obuke u hotelu. Program je dao rezultate u Australiji, Brazilu, Poljskoj, Rumuniji i na Tajlandu, a potom se proširio u još četiri zemlje (Kostarika, Egipat, Jordan i Meksiko).[155]

Program za razvoj karijere mladih (Youth career develoment programme) započela su u Bankoku dva lidera vizionara Lindal de Marko (Lyndall De Marco), direktor obrazovanja u Pan Pacifik Hotel Group i dr Kitija Fornsada (Kitiya Phornsada), iz UNICEF-a, u hotelu Pan Pacifik na Tajlandu, uz učešće devet srednjih škola. Po uspešnoj realizaciji, projektu su se priključili i mnogi drugi hoteli, pa je projekat prerastao u snažno javno-privatno partnerstvo usmereno ka zapošljavanju mladih, pod nazivom Inicijativa za karijere mladih (Youth Career Initiative). Ovaj projekat obezbeđuje mladim ljudima mogućnost učestvovanja u obrazovnom programu unutar internacionalnih hotelskih lanaca. Kombinacijom obrazovanja teoretskim sistemom koji obezbeđuju u hotelima i mentorskim sistemom koji se obezbeđuje uz učešće menadžera i zaposlenih, postižu se zavidni rezultati. U okviru YCI susreću se

[153] www.ihgplc.com
[154] ibidem 33
[155] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO 2008, str 25

privatne, javne i neprofitne organizacije koje ostvaruju veliki uticaj kreirajući jeftin, hotelskoj industriji potreban i održiv program, sa velikim uticajem i posledicama na razvoj lokalnih zajednica širom sveta. U ovom projektu širom sveta učešće su uzeli IHG, Meriot, Four Season, Starwood, Pan Pacifik i Rezidor hoteli.[156]

5.4.2 Politika jednakih šansi i prednost različitosti

Veliki hotelski lanci prepoznaju i uvažavaju različitost ljudi, verujući da je raznovrsnost radne snage neophodna i da predstavlja prednost u poslovanju. Vodeći svetski hotelski lanci preduzimaju značajne inicijative različitosti i podržavaju kulturu inkluzije u okviru koje zaposleni na svim nivoima i iz svih sredina, sa različitim osobenostima, mogu da maksimalno iskažu svoj potencijal. Većina hotelskih lanaca osnovala je savete i odbore koji se upravo bave različitostima i pomažu boljem ostvarivanju njihovih strategija i politika.

Posebnu podršku ovom pitanju daju i jasne nediskriminatorske politike i politike jednakih mogućnosti, koje zajedno sa politikama protiv uznemiravanja i zloupotrebljavanja na radnom mestu regulišu većinu problema koji mogu nastati.

Ekonomske migracije su sve veći problem u hotelskom sektoru. Po izveštaju ILO iz 2001. godine, radnici migranti često ostaju na nižim nivoima znanja nego lokalni radnici i manje su plaćeni. Iako u hotelskim lancima postoje politike jednakih mogućnosti, ne pominje se konkretno lošiji položaj radnika migranata. Često nemaju nostrifikovane diplome i veštine koje su priznate, a najčešće karijeru počinju od najniže plaćenih poslova. European Federation of Food, Agriculture and Tourism Trade Union je zajedno sa udruženjem hotelijera i restoratera HOTREC radio na uvođenju Evropskog kvalifikacionog pasoša za hotelijerstvo i ugostiteljstvo. Takav pasoš treba da omogući radnicima da dokumentuju svoje kvalifikacije i veštine, stečene obrazovanjem, treninzima, i na poslu, da omoguće poslodavcima da procene veštine i iskustva kandidata iz svoje i drugih zemalja, kao i da omogući bolju utakmicu u okviru ponude i tražnje u hotelsko-restoranskom sektoru. Drugi primer je bio u Latinskoj Americi u 1990, gde je ILO pomagao zemljama da razviju inventar kvalifikacija sa ciljem zajedničkog dogovara o zajedničkim kvalifikacijama u kasnijim fazama. Ovaj koncept je stvoren kao odgovor na činjenicu da je u hotelsko-restoranskom sektoru

[156] Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO 2008, str 26-26

angažovano, više od proseka, obučene radne snage bez sertifikata i diploma, što predstavlja znatnu konkurentnu prednost čitavog sektora.

Različitost je jedna od glavnih vrednosti Hajata, u kome je cilj da "poslodavci i ugostitelji koji vode industriju budu izabrani od strane rastuće populacije različitih". Posvećenost različitosti ovog hotelskog lanca je najbolje vidljiva kroz stavljanje u fokus kompanijskih inicijativa različitosti zasnovanih na pet ključnih elemenata, a to su posvećenost, obračunljivost, trening, merenje i komunikacija. Program različitosti Hajata usmeren je ka afirmisanju Hajata kao poslodavca, poslovnog partnera i partnera lokalne zajednice kojoj služi.[157]

5.4.3 Značaj HRM-a u vremenu promena

Osnovna funkcija menadžera ljudskim resursima je da privuče i da zadrži dobre radnike. Pored toga, menadžer je odgovoran i za pripremu zaposlenih za promene, s kojima mora razgovarati o razlozima i ciljevima promena, uticaju na njihova radna mesta i promeni pozicije kompanije na tržištu. HRM je dužna da svojim aktivnostima odagna kod zaposlenih strah od promena. Mora im objasniti da su promene u najboljem interesu zaposlenih, jer samo organizacije koje se stalno menjaju i prilagođavaju svoje poslovanje zahtevima tržišta mogu opstajati na duži rok i mogu zaposlenima obezbediti stabilnost posla i dobre zarade, kao i porast kvaliteta života svakog zaposlenog.

U našem okruženju, u drugoj dekadi dvadeset prvog veka, promene su sve brže i turbulentnije. Stoga se menja i uloga upravljanja ljudskim resursima koje se u sve većoj meri mora okretati multidisiplinarnom pristupu, jer u sebi sadrži ekonomske, sociološke, psihološke, organizacione, pravne i kulturne aspekte.

5.4.4 Strateški značaj upravljanja ljudskim resursima za hotelijerstvo

Strateški značaj upravljanja ljudskim resursima ogleda se pre svega u tome da se shvata i insistira na značaju ljudi i njihovim potencijalima u svetu promena, kao i njihovom ključnom doprinosu u sticanju konkurentnih prednosti hotela. To mogu obezbediti samo talentovani zaposleni i stoga je glavni zadatak i cilj upravljanja ljudskim resursima da ih

[157] www.hayat.com

privuče u organizaciju, razvije njihove potencijale radi podizanja nivoa konkurentnosti organizacije i da ih zadrži radi očuvanja konkurentnih prednosti.

Upravljanje ljudskim resursima je relativno jeftina funkcija i nisu potrebna velika sredstva za razvoj. Ono bitno utiče na povratak investicija i omogućava povećanje dodatne vrednosti u poslovanju svake organizacije. Uloga upravljanja ljudskim resursima je da prati i analizira organizaciju i radna mesta, uklopljenost u kulturni sistem, ostvarivanje zadatih performansi, kao i da inicira i primenjuje promene i unapređenja kad god je to potrebno.

U današnje vreme u svim tipovima organizacija pa i u hotelima postoji tendencija smanjenja broja zaposlenih, pa se poslovi i radni zadaci redizajniraju, spajaju i omogućava se da jedan zaposleni pokrije i obavlja poslove na više radnih mesta. Svuda se vodi računa o rezanju i smanjivanju troškova, što se postiže kroz smanjivanje broja radnika ali i kroz outsourcing, prilikom čega se spoljnim agencijama poverava obavljanje pojedinih poslova, čime se postiže veća efikasnost, štedi vreme potrebno za obavljanje pojedinih zadataka i smanjuje broj zaposlenih.

III DEO

1. PLANIRANJE LJUDSKIH RESURSA

Celokupan proces planiranja ljudskih resursa zasniva se na željenim ciljevima i načinu njihove realizacije. Ovo je veoma delikatan proces, jer ključ uspeha leži u pronalaženju prave mere između planova i realnih mogućnosti.

Planiranje predstavlja prvu fazu u procesu upravljanja ljudskim resursima i ono određuje modeliranje ekipe, potrebe i spremnost da se ulože potrebna sredstva. Planiranje se bavi predviđanjem organizacije u budućnosti i utvrđivanjem potreba za radnicima u budućnosti, kako u smislu broja tako i u smislu kvalifikacija i veština. Postojanje plana radne snage je uslov za aktiviranje drugih aspekata procesa upravljanja ljudskim resursima i to regrutovanja i selekcije. Treba istaći da je, u ukupnom procesu celokupnog planiranja, planiranje ljudskih resursa samo podsistem celokupnog sistema planiranja organizacije. Jedna od definicija Planiranja ljudskih resursa je i prema Beardwelu Planiranje ljudskih

resursa je proces za identifikaciju sadašnjih i budućih zahteva ljudskih resursa jedne organizacije, razvoja i primene planova za ispunjenje ovih zahteva i praćenje njihove ukupne efikasnosti[158]

To je sistematski proces razmatranja zahteva ljudskih resursa da se obezbedi potreban broj zaposlenih, sa potrebnim veštinama, i u vreme kada je to potrebno.

Armstrong (2001) je izmenio faze tradicionalnog planiranja ljudskih resursa da odražavaju ciljeve prikladnije za savremene okolnosti. On je izložio te ciljeve kao:

a) da privuku i zadrže broj ljudi traženih odgovarajuće sposobnosti, stručnost i nadležnosti;

b) da predvidi probleme sa potencijalnim viškovima ili deficitom ljudi;

c) da razvije dobro obučenu i fleksibilnu radnu snagu, čime se doprinosi sposobnosti organizacije da se prilagode nesigurnom i promenljivom okruženju;

d) da smanji zavisnost od spoljnih regrutovanje kada je manjak ključnih veština formulisanjem strategije zadržavanja i razvoja;

e) da unapredi vođenje ljudi uvođenjem više fleksibilnih oblika rada.[159]

Planiranja ljudskih resursa je proces kojim menadžment osigurava da ima pravo osoblje, koje je sposobno za izvršavanje zadataka koji pomažu organizaciji da postigne svoje ciljeve. To uključuje prognoziranje potreba za ljudskim resursima i predviđanje popunjavanje sa odgovarajućim pojedincem koji traži zaposlenje.[160]

U procesu planiranja ljudskih resursa neophodno je uspostaviti vezu sa strateškim planom organizacije da potpuno korespondira sa poslovnim planom organizacije. Srateški plan je osnovni planski dokument, pa tako i za plan ljudskih resursa. Može se reći da je planiranje ljudskih resursa ključno za ostvarivanje strateškog plana kompanije. U vremenu brzih promena i potrebe zqa stalnim pokušajima da se obezbedi konkurentska prednost na tržištu sve je primetnije da se i planovi osavremenjuju u sve kraćem periodu

Za efikasno planiranje ljudskih resursa neophodno je sagledati buduće potrebe za zaposlenima, tj. prognozirati broj i profile zaposlenih u hotelu u cilju ostvarivanja ciljeva

[158] Human Resource Management a contemporary aproach, fourth edition, Ian Beardwell,Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004, str 158

[159] Ibidem str 193

[160] Međunarodna organizacija rada

organizacije. Ovde je veoma važno adekvatno utvrditi da li će hotel biti u stanju da obezbedi zaposlene sa neophodnim veštinama i iz kog izvora se prognozira dostupan broj kandidata.

Još 1984. godine u jednom od prvih radova o upravljanju ljdskim resursima je upozoreno, a i danas je aktuelno ,,Tradicionalna izolacija problema ljudskih resursa iz procesa planiranja u većini organizacija je jaka prepreka za efikasnu mobilzaciju zaposlenih potrebnih za implementacije strateškog plana. Zanemarivanje ljudskih resursa takođe podstiče formulaciju nerealnih planova koje ne priznaju ni osnovna ograničenja niti ogromne mogućnosti ljudskog kapitala organizacije. Nadamo se da će se komunikacija i razumevanje povećati i da će organizacije biti bolje opremljene za korišćenje ogromne rezerve talenata koje su im dostupne i da će biti dovoljno jake da odgovore na izazove u okruženju u narednim godinama".[161]

1.1 Proces planiranja ljudskih resursa

Planovi ljudskih resursa moraju da budu izvedeni iz organizacije, odnosno ciljevi planova ljudskih resursa moraju da budu izvedeni iz ciljeva organizacije. To se naročito odnosi na zahteve i karakteristike koje moraju da ispu zaposleni za popunjavanje pojedinačnih pozicija. Autori Beardwell, Holden i Claydon[162] smatraju da se procesplaniranja ljudskih resursa može posmatrati kroz istraživanje i analizu, predviđanje, planiranje i implementaciju i kontrolu.

1. Analiza i istraživanje

Da bi se adekvatno moglo sprovesti planiranje ljudskih resursa u jednoj organizaciji u pkviru pripreme za izradu plana potrebno je izvršiti analizu eksternog stanja na tržištu rada i analizu interne situacije u organizaciji.Analitičkim sagledavanjem potrebno je prikupiti i obraditti podatke o zaposlenima, kvalifikacionoj strukturi, izvršenim obukama, napredovanjem u službi, starosnoj strukturi, zaposlenima koje je moguće onterno rasporediti na složenije poslove na osnovu njihovih rezultata rada i sl. Eksterna analiza pre svega sagledava situaciju na tržištu radne snage, broj nezaposlenih sa kvalifikacijama koje se

[161] Fombrun C.Tichy N, Devanna MA, Strategic Human Resource Management, Willey and Sons, New York, 1984, str

[162] 28. Human Resource Management a contemporary aproach, fourth edition, Ian Beardwell,Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004, str 160

traže, obrazovne ustanove sa kojima se može sarađivati, pokretljivost radne snage iz regiona koji gravitiraju mestu rada i sl.

2. Predviđanje ponude i potražnje za ljudskim resursima

Planovi ljudskih resursa moraju uzimati u obzir i predviđanje potražnje. Potražnja za radnicima zavisi kako od spoljašnjih faktora, kao što su ekonomski ambijent, zakonska regulativa i konkurencija tako i od unutrašnjih faktora budžetskih ograničenja, nivoa usluga, odnosno stepena uvođenja novih proizvoda, organizacione strukture, strukture zaposlenih i njihove zaštite.

Logičan korak u planiranju je i predviđanje obezbeđenosti zahteva za ljudskim resursima. Moraju se predvideti mogućnosti za popunu traženih pozicija. To se obezbeđuje podacima koji predstavljaju prognoze i procene o radnicima koji mogu biti angažovani iz organizacije, odnosno izvan organizacije. U obzir se moraju uzeti pokretljivost radne snage, odlasci u penziju i napuštanje posla, promene u raspoloživim satima rada, itd.

3. Programiranje i primena plana ljudskih resursa

Programiranje ljudskih resursa predstavlja treći korak u procesu planiranja ljudskih resursa. Kada se utvrde buduće potrebe za radnicima i predvide izvori za popunjavanje potreba, neophodno je tačno programirati i obezbediti popunjavanje pozicije adekvatnim radnikom u odgovarajuće vreme. Programiranje miri ponudu i tražnju obezbeđuje njihovu uravnoteženost, što sprečava velike promene na tržištu radne snage, koje mogu imati uticaj na poslovanje organizacije- hotela.

Primena označava prevođenje plana u akciju. Serija programskih akcija označava početak primene plana ljudskih resursa. To su regrutovanje, selekcija i raspoređivanje, trening i razvoj, prekvalifikacija i preraspoređivanje, plan zadržavanja, plan raspoređivanja i plan sukcesije.

4. Kontrola i evaluacija

Kontrola i evaluacija je peta i poslednja faza u procesu planiranju ljudskih resursa. Plan ljudskih resursa uključuje budžet, ciljeve i standarde. Plan mora da bude jasan u pogledu odgovornosti za primenu i kontrolu, kao i uspostavljanje procedura izveštavanja koji će omogućiti da se prate dostignuća koja se ostvaruju protiv plana. To mogu biti jednostavni izveštaji o broju zaposlenih u odnosu na plan, kao i izveštaji o broju regrutovanih radnika u

odnosu na planirane ciljeve regrutovanja. Takođe, mogu se pripremiti izveštaji o troškovima zapošljavanja u ukupnom budžetu, kao i o troškovima rasipanja radne snage.

1.2 Posledice neadekvatnog planiranja ljudskih resursa

Najočiglednija posledica neadekvatnog planiranja je nastanak situacije u kojoj je se rešavanje organizacionih problema mora vrši smanjivanjem broja radnika. Pažljivim planiranjem ljudskih resursa u periodu solidnog poslovanja izbegla bi se ova najteža mera i umesto otpuštanju, pribegavalo bi se primeni čitavog seta drugih adekvatnih mera. Takođe, mnogi drugi problemi nastaju ako je planiranje ljudskih resursa zanemareno ili je urađeno površno i nasumično, bez odgovarajućih priprema. Prilikom planiranja se stoga mora računati na mogućnost smanjivanja broja zaposlenih u svim delovima organizacije hotela, a pre mere otpuštanja rukovodstvo treba da pokuša da prevaziđe problem viška zaposlenih njihovim prebacivanjem u druge organizacione celine.

Rukovodstvo može doći u položaj da budeje primorano da razmišlja o smanjenju broja zaposlenih iz različitih razloga, poput smanjene prodaje, popunjenosti, automatizacije procesa ili uvođenja novih softverskih rešenja. Ali, rukovodstvo je dužno da takve poteze promisli blagovremeno i sa njima upozna odgovorne za upravljanje ljudskim resursima, da na vreme isplanira i u planovima odredi sredstva za tu namenu, a u izradu plana uključi odgovorne za upravljanje ljudskim resursima.

1.3 Višak i manjak zaposlenih

Kada poređenje uslova i dostupnosti ukazuje da ce doći do viška zaposlenih, pribegava se ograničenom zapošljavanju, radu sa skraćenim radnim vremenom, prevremenim odlascima u penziju, otpuštanju zaposlenih, itd. Kada hotel sprovodi restriktivnu politiku zapošljavanje, smanjuje radnu snagu, a zaposlene koji napuste organizaciju ne zamenjuje novim radnicima. Na smanjenje potražnje može se reagovati i smanjenjem ukupnog broja radnih sati. Rukovodstvo može pribeći skraćenju četrdesetočasovne radne sedmice, tako što smanjuje radno vreme svakog zaposlenog. Prevremeno penzionisanje zaposlenih predstavlja još jedan način za smanjenje broja radnika. S vremena na vreme, hotel nema drugog izbora nego da zaista otpusti deo zaposlenih.

U prvoj deceniji ovog veka, nezaposlenost je u SAD bila veoma niska. Suočeni sa nedostatkom radnika, mnoge organizacije su intenzivirale svoje napore da regrutuju ljude koji su neophodni da za zadovoljenje potreba firme.

Nedostatak kadrova često implicira korišćenje novih pristupa u zapošljavanju. Organizacija može da zapošljava radnike iz drugih geografskih oblasti, istražuju nove modele zapošljavanja i traga za različitim vrstama kandidata.

- **Naknade i podsticaji**

Kompanije koje su u deficitu s radnom snagom nekad su primorane da pribegnu povećanju zarada. S obzirom na rast troškova, opstanak kompanija može biti ugrožen, pa poslodavci pribegavaju drugim oblicima privlačenja radne snage, kao što su skraćena radna nedelja, fleksibilno radno vreme, rad od kuće, honorarno zapošljavanje, organizovanje čuvanja dece i sl.

- **Programi obuke**

Ukoliko kompanija nije u mogućnosti da zaposli lice s odgovarajućim kvalifikacijama i veštinama, mogu se organizovati posebne obuke, kako za nedovoljno obučene zaposlene tako i za stručne zaposlene koje treba pripremiti za pojedine pozicije za koje nedostaju kadrovi. Dopunsko obrazovanje i osposobljavanje su dve vrste programa koji mogu pomoći da se privuku pojedince u organizaciju.

- **Različiti standardi za izbor**

Drugi pristup za suočavanje sa nedostatkom radnika je snižavanje standarda za zapošljavanje. Kod pojedinih pozicija potrebno je modifikovati kriterijume, kako bi se osigurao potreban broj ljudi za popunu radnih mesta. Na primer, umesto da se insistira na velikom radnom iskustvu, firma može biti spremna da zaposli neiskusne radnike i obuči ih za obavljanje posla.

63

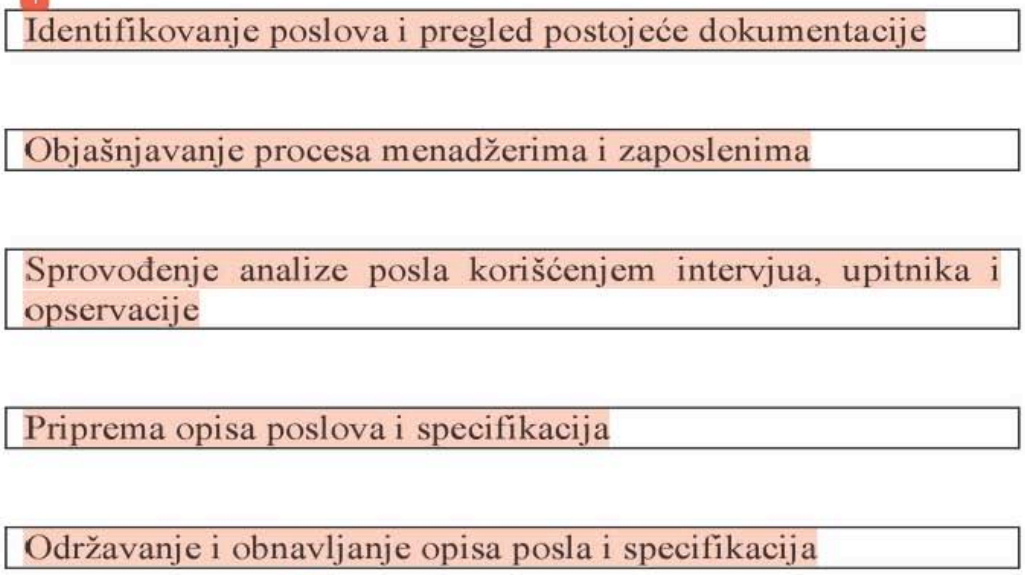
Bez obzira na višak ili manjak radne snage, uspešno planiranje razvoja je veoma važan proces. Uspešnim planiranjem razvoja obezbeđuje se da kvalifikovan kadar bude blagovremeno pripremljen i dostupan za preuzimanje upravljačkih pozicija u trenutku kada to bude potrebno. Uspešan razvoj predstavlja proces utvrđivanja sveobuhvatnih profila ključnih pozicija i pravilan razvoj kadrova, tako da odgovaraju traženim kvalifikacijama.

Planiranje ljudskih resursa je deo opšteg plana jednog hotela. Dobro planiranje pomaže u predviđanju budućih događaja, razvoja i potreba za radnicima. Planiranje u ljudskim resursima je višestruko značajnu, prevashodno zbog: pravilnog vođenja personalne politike; tačnog utvrđivanja potreba za radnicima; razvoja visoko talentovanog i obučenog personala; zaštite od manifestovanja slabosti; spremnosti hotela za izazove promena i prilagođavanja sve zahtevnijim kupcima, itd.

Planiranje ljudskih resursa zavisi od: tačnosti, kvaliteta i pouzdanosti informacija koje su na raspolaganju planerima; tipa hotela;pPoslovnog okruženja i stabilnosti poslovnog ambijenta; planiranog rasta i razvoja hotela; raspoložive radne snage koja može biti angažovana; ekoloških promena i promena u zaštiti biodiverziteta.

2. ANALIZA POSLA

,,Analiza posla predstavlja proces prikupljanja podataka o radnom mestu i definisanje svih parametara koji su neophodni za uspešno obavljanje radnih zadataka na radnom mestu(veštine, znanja, sposobnosti, odgovornosti) rezultati analize predstavljaju osnovu za definisanje specifičnih zahteva radnog mesta, prema potencijalnim izvršiocima i za određivanje sistema plaćanja.[163]U praksi se svodi na prikupljanja i davanja ocena o svim važnim informacijama u vezi s poslom. Analiza posla je procedura kojom se određuju dužnosti i priroda poslova i vrste ljudi koji bi trebalo da budu angažovani za njihovo obavljanje.



***Slika 8: Proces analize posla** (Izvor: Mathis, R, Jakson, J. 97, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997)navedeno prema Čerovic S,Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str 90*

[163] Štangl-šušnjar G,. Zimanji Vmenadžment ljudskih resursa,Ekonomski fakultet Subotica Univerziteta u Novom Sadu 2005, str 111

2.1 Značaj analize posla

Analiza posla je izuzetno važna iz brojnih razloga, a najznačajniji su:[164]

- **Zapošljavanje**

Sva kadrovska popunjavanja dešavala bi nasumično ukoliko nisu jasno utvrđene i opisane kvalifikacije potrebne za obavljanje posla.

- **Obuka i razvoj**

Kada specifikacija ukazuje na to da posao zahteva određena posebna znanja, veštine, sposobnosti i kada iz različitih razloga položaj zauzima osoba koja ne poseduje sve kvalifikacije, sprovode se potrebne obuke.

- **Kompenzacija i koristi**

Relativna vrednost određenog posla unutar kompanije se mora znati. U praksi to znači da što su veće obaveze, zahtevi i odgovornost koje određena pozicija nosi, to je i njena vrednost veća.

- **Bezbednost i zdravlje**

Informacije izvedene iz analize posla su izuzetno značajne u identifikovanju zahteva za bezbednost i zdravlje na radu.

- **Radni odnosi**

Menadžeri koriste analize rada za određivanje specifičnosti poslova i za čitav niz odluka koje se donose u organizaciji povodom radnih odnosa.

- **Obuka**

Na osnovu analize posla, opis posla treba da pokaže koja su potrebna znanja i veštine za njegovo obavljanje.

- **Otkrivanje nedodeljenih dužnosti**

Analiza posla može pomoći u otkrivanju eventualno neraspoređenih dužnosti, što može dovesti do određenih posledica za organizaciju.

2.2 Koraci u analizi posla

Analiza posla tradicionalno se sprovodi na više različitih načina. Takođe, organizacije se razlikuju u svojim potrebama i sredstvima koje imaju za sprovođenje analize rada.

Proces analize posla ima sledeće korake: [165]

[164] Gary Dessler „Osnovi menadzmenta ljudskih resursa.. Data status 2007, str 61

1. *Identifikacija načina korišćenja podataka*, koja određuje koji će podaci biti prikupljeni i na koji način. Razgovor i analiza posla kroz upitnik su neki primeri tehnike prikupljanja podataka.

2. *Pregledanje relevantnih informacije o organizaciji*, kao što su organizacioni grafikoni, tabele, procedure rada, itd.

3. *Prikupljanje podataka o zaposlenima i radnim odnosima*: informacije dobijene putem analize posla mogu dovesti do više objektivnosti o svakom zaposlenom.

4. *Sagledavanje pravnih aspekata*: adekvatna analiza rada je posebno važna za podršku zakonitosti prakse zapošljavanja.

2.3 Vrste informacija koje se prikupljaju prilikom analize posla

Ukoliko želimo da analiza posla bude svrsishodna, potrebno je prikupiti relevantne podatke. Poznavanje vrste mašina, alata, opreme, radnih i pomoćnih sredstava koja se koriste u obavljanju posla je važno. Nekada se tokom analize posla identifikuju sistemi i standardi koji su uspostavljeni za posao. Analiza posla treba da odgovori na važna pitanja, kao što su: šta od zadataka radnik mora da ostvari; kada se posao mora završiti; kako će radnik uraditi posao; zašto je određeni posao važan; koje kvalifikacije su potrebne za obavljanje posla. [166]

Analiza posla se vrši u sledećim situacijama: Prilikom osnivanja nove organizacije, kada se pomoću analize posla kreiraju potpune i detaljne informacije o poslovima koji se obavljaju.

- Prilikom kreiranja novih radnih mesta.
- Pri značajnoj promeni organizacije posla koja je rezultat novih tehnologija, metoda rada, postupaka ili sistema.

Informacija iz Analize posla se upotrebljavaju i koriste u svim fazama procesa: [167]

1. Tokom regrutovanja i selekcije: opisi i specifikacije posla se formiraju od informacija prikupljenih iz analize posla i pomažu menadžmentu da odluči kakve ljude će regrutovati i zaposliti.

---

[165] PremaGary Dessler ,,Osnovi menadzmenta ljudskih resursa.. Data status 2007, str 63
[166] ibidem
[167] Prema Čerovic S, Upravljanje ljudskim resursima, Singidunum, Beograd,2013,str75-83

2. Tokom određivanja kompenzacije: procena vrednosti i odgovarajuća nadoknada za svaki posao određuju se opisima posla.

3. Pri izboru reprezentativnih pozicija za analizu, jer može biti previše sličnih poslova za analizu, te nije neophodno analizirati ih sve, već ih je moguće izvršiti njihovo grupisanje.

4. Pri analiziranju posla prikupljanjem podataka o radnim aktivnostima, ponašanjima zaposlenih, u cilju utvrđivanja uslova, ljudskih osobina i sposobnosti potrebnih za obavljanje posla.

5. Tokom provere informacija iz Analize posla, kako bi se potvrdilo da je ona faktički tačna i potpuna.

6. Pri razvijanju opisa poslova i izradi specifikacije posla polazi se od analize posla.

2.4 Sadržaj analize posla

Analiza posla treba da sadrži opis, specifikaciju, evaluaciju i ocenu posla.

- **Opis posla**

Opis posla je pisani izveštaj o tome šta zaposleni zapravo radi, kako on ili ona to radi i pod kojim uslovima se posao obavlja. Ne postoji standardni format za pisanje opisa posla ali većinom se uključuju sadržaji o: identifikaciji posla; rezimeu posla; odnosima, odgovornostima i obavezama; standardima učinka; uslovima rada; i specifikacijama posla.

- **Specifikacija posla**

Rezultat specifikacija je dokument koji sadrži minimum potrebnih kvalifikacija koje kandidat treba da ima za obavljanje određenog posla. Stavke obično uključene u specifikaciju posla su obrazovni uslovi, iskustvo, osobine ličnosti, i fizičke sposobnosti.

- **Evaluacija posla**

U procesu evaluacije posla, vrednost posla je identifikovana prema vrednosti, značaju posla i relativnoj vrednosti naknada za vršenje.

- **Ocena posla**

Ocena posla sugeriše o relativnom značaju određenog posla u organizaciji.

2.5 Načini prikupljanja informacija

Zaposleni u odeljenju za ljudske resurse prikuplja podatke potrebne za analizu, obično za po nekoliko zaposlenih iz svakog odeljenja. Za prikupljanje podataka najčešće se

koriste posmatranje, intervjui, upitnic i analiza na uzorku rada[168]. Podaci se zatim uprosečuju, kako bi se utvrdilo koliko vremena tipičan radnik potroši na svaki od nekoliko tipičnih, konkretnih zadataka.

- **Posmatranje**

U slučaju da su potrebne informacije o radnim mestima koja se uglavnom sastoje od fizičkih aktivnosti, direktna zapažanja mogu biti veoma korisna, za razliku od radnih mesta koja pretpostavljaju umni rad. Kod prikupljanja informacija direktnim posmatranjem može doći do problema reaktivnosti, jer se zaposleni drugačije ponašaju kada su svesni da ih neko posmatra. Menadžeri često kombinuju direktnu opservaciju i razgovor.

- **Upitnik**

Za dobijanje informacija potrebnih za analizu posla mogu se koristiti i strukturirani ili nestrukturirani upitnici. Oni mogu predstavljati brz, efikasan način za prikupljanje informacija od velikog broja zaposlenih. Međutim, razvoj upitnika može biti skup i dugotrajan.

- **Intervju**

Za prikupljanje informacija, zaposleni u službama za upravljanje ljudskim resursima koriste tri tipa intervjua:

1. *individualni intervju* (ako je potrebna perspektiva zaposlenog o dužnosti i odgovornosti);
2. *grupni intervju* (u slučaju da veći broj zaposlenih obavlja isti posao;
3. *intervju sa supervizorom* (ako je potrebno sagledavanje pogleda zaposlenih na dužnosti i odgovornosti).[169]

Dobar intervju treba da bude jednostavan, brz i sveobuhvatan. Prednost ove forme sakupljanja informacija leži u tome što se usmenim putem može lakše doći do željenih informacija. U intervjuu koji služi za prikupljanje informacija potrebnih za analizu posla, postavljaju se opšta pitanja, kao npr: "Šta je Vaš posao?"; "U kojim aktivnostima odeljenja učestvujete?"; "Kakvi su zdravstveni i bezbednosne uslovi na Vašem radnom mestu?". Prilikom vođenja intervjua ispitivač bi trebalo da se pridržava smernica za vođenje intervjua, koje podrazumevaju da predradnik predloži za intervju radnike koji razumeju posao, da ispitivač uspostavi odnos poverenja sa sagovornikom i da prati strukturiranu anketu.

[168] Dessler G, Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, 2007, str 63
[169] Ibidem

Ispitivač treba da traži od radnika da navede listu dužnosti po redosledu važnosti i učestalosti pojava, a po obavljenom intervjuu treba da pregleda i proveri podatke.

- **Analiza na uzorku rada**

Prilikom ove metode uzimaju se slučajno uzorcirada. Uzorci rada moraju predstavljati celokupan posao. Nedostatak ove metode za prikupljanje podataka leži u tome što ona zavisi od izbora po nasumičnom izboru, a koji bi trebalo da odslikava celokupan posao.

Kvantitativna i funkcionalna analiza posla

Za kvantitativnu analizu posla se koriste upitnici, uz pomoć kojih se prikupljaju kvantitativni podaci, koji se tiču dužnosti i odgovornosti različitih radnih mesta. Postupak za kvantifikaciju rada odeljenja je metod kojim se utvrđuje rejting i klasifikacija i upoređuju vrste poslova u odeljenjima na osnovu podataka o pozicijama, zahtevima i odgovornostima.

Funkcionalna analiza posla treba da sadrži informacije o zaposlenima i inventaru potrebnom za izvršenje posla. Analiza treba da pokaže u kojoj meri su specifične instrukcije potrebne za izvršenje zadatka, koje su dužnosti i sposobnosti zaposlenih u odnosu na zadatak koji je potrebno obaviti. Zatim treba da identifikuje učinak, standarde i zahteve obuke.

Kombinacija različitih metoda

Prilikom analize posla najčešće se koristi kombinacija različitih metoda analize. Ukoliko je moguće, prikupljaju se podaci analize rada uz korišćenje nekoliko vrsta tehnika prikupljanja i nekoliko grupa ispitanika, kako bi se izbegle potencijalne greške, koje mogu dovesti do netačnih zaključaka. U prikupljanju i analizi podataka obično učestvuju zaposleni, supervizor, menadžer, analitičar posla, analitičar posla iz ljudskih resursa ili spoljni konsultant.

Dobro koncipirana i uspešno sprovedena analiza posla, između ostalog, podrazumeva:[170]

- utvrđivanje opisa posla i broja izvršilaca za svako radno mesto;

[170] Jovanović-Božinov, M., Kulić, Ž, Cvetkovski, T., 2004, Menadžment ljudskih resursa, Megatrend, Beograd, str. 28,
Nacedeno prema Cerovic S, Upravljanje ljudskim resursima, Singidunum , Beograd 2013, str 77

- utvrđivanje uslova koji se za obavljanje određenog posla moraju ispunjavati;

- definisanje relativne vrednosti posla, da bi se obezbedila interna i eksterna pravednost sistema nagrađivanja;

- definisanje odnosa nadređenosti i podređenosti;

- definisanje opštih principa, pravila i metoda rada i slično.

3. PROCES ZAPOŠLJAVANJA

Zapošljavanje radnika koji, uz sopstveni razvoj, može i želi da se posveti uspehu kompanije, predstavlja ključnu aktivnost u procesu upravljanja ljudskim resursima organizacije. Trošak koji prati zapošljavanje i obuku zaposlenih je veoma veliki, pa se ovaj proces mora obavljati veoma pažljivo. U slučaju da je potrebno zameniti zaposlenog, nameću se troškovi oglašavanja radnog mesta, samog procesa zapošljavanja i troškovi obuke novozaposlenog. Sa druge strane, poslodavac se može naći u još većem problemi ukoliko se neadekvatna osoba zadrži na radnom mestu i u tom slučaju troškovi mogu biti još veći. Greške zaposlenog mogu imati teške posledice, negativno uticati na moral ostalih zaposlenih, kao i na odnose sa korisnicima usluga.

Zato je veoma važno u što većoj meri unaprediti proces regrutovanja i izbora zaposlenih. Vlasnici preduzeća počinju da shvataju značaj temeljnog upoznavanja i pregleda potencijalnih zaposlenih i usklađivanja zaposlenih sa specifičnim zahtevima posla. Danas se mnogo više pažnje posvećuje ličnosti i psihološkim karakteristikama potencijalnih zaposlenih. U ovom radu se potvrđuje da organizacije, naročito hoteli, posvećuju posebnu pažnju psihološkim profilima i emocionalnim karakteristikama kandidata.

Proces zapošljavanja obuhvata sve aktivnosti koje su potrebne da bi radna snaga ili osoblje na raspolaganju popunilo i držalo popunjene različite pozicije u organizaciji. Proces obuhvata regrutovanje, selekciju i izbor i socijalizaciju.

3.1 Regrutovanje

Regrutovanje predstavlja proces privlačenja pojedinaca u adekvatnom trenutku, u odgovarajućem broju i sa odgovarajućim kvalifikacijama i motivisanje potencijalnih kandidata da se prijave za posao u organizaciji. Regrutovanje se odnosi na proces privlačenja potencijalnih aplikanata za posao od raspoložive radne snage. Svaka organizacija mora biti u stanju da privuče dovoljan broj kandidata za posao koji imaju sposobnosti i sklonosti

potrebne da pomognu organizaciji da postigne svoje ciljeve. Regrutovanje se shvata kao proces traženja kandidata koji konkurišu za dobijanje radnih mesta, proces pronalaženja kvalifikovanih ljudi ali i ohrabrivanje kandidata da se prijave za rad u organizaciji.

Uspešnost regrutovanja zavisi od efikasnosti procesa zapošljavanja. Izvanredni kandidati ne mogu biti izabrani ako nisu uključeni u prijavljene kandidate. Proces regrutacije stupa u interakciju sa drugim kadrovskim funkcijama, a posebno sa evaluacijom performansi, kompenzacijama, obukom i razvojem i odnosom sa zaposlenima. Regrutovanje je tipična funkcija odeljenja ljudskih resursa.

U planiranju regrutovanja, organizacija mora da definiše koliko kandidata je potrebno zaposliti. S obzirom na to da neki od prijavljenih kandidata neće biti zadovoljavajući, a drugi neće prihvatiti ponudu za posao, organizacija mora da regrutuje više kandidata nego što planira da zaposli. Koeficijenti prinosa pomažu organizacijama da odluče koliko je kandidata potrebno regrutovati za svakoupražnjeno radno mesto. Ovi pokazatelji izražavaju odnos između broja ljudi na jednom koraku u procesu zapošljavanja u odnosu na broj ljudi koji će preći na sledeći korak.

Odgovornost za ukupan proces zapošljavanja uglavnom ima sektor ljudskih resursa, kao i menadžeri u hotelskim organizacijama. Oni su odgovorni za kreiranje i implementaciju programa regrutovanja koji će obezbediti kadrove hotelskoj organizaciji u skladu sa svim zakonskim propisima. Ova odgovornost obuhvata pronalaženje izvora potencijalnih kandidata, izradu i postavljanje oglasa; kontaktiranje obrazovnih ustanova, agencija i profesionalnih udruženja; uspostavljanje procedura koje garantuju jednake mogućnosti zapošljavanja; i upravljanje budžetom hotela za zapošljavanje.

U hotelima se regrutovanje najčešće vrši putem oglašavanja, angažovanjem agencija za zapošljavanje i internet portala (npr. preko platforme Infostud), kroz saradnju s profesionalnim asocijacijama, kao i kroz posebnu saradnju s obrazovnim ustanovama. Cilj regrutovanja je privlačenje velikog broja kvalifikovanih kandidata koji zadovoljavaju tražene uslove, i upravo je funkcija menadžmenta ljudskim resursima da uspostavi idealnu proceduru izbora. Idealno regrutovanje je ono koje privlači relativno veliki broj kvalifikovanih kandidata koji će preživeti proces skrininga i prihvatiti pozicije u organizaciji ukoliko im budu ponuđene. Dva osnovna cilja regrutovanja su:

Privlačenje kvalifikovanih kandidata

Regrutovanje se koristi za kreiranje baze kvalifikovanih kandidata. Kvalifikovani kandidati su oni kandidati koji imaju sposobnosti koje se savršeno poklapaju sa zahtevima posla.

Obeshrabrivanje nekvalifikovanih kandidata

Drugi cilj je da se izbegne prijavljivanje nekvalifikovanih kandidata. Kada se regrutovanje zasniva na pažljivo dizajniranom poslu i specifikaciji posla, većina kandidata koji nemaju odgovarajuće kvalifikacije sami sebe eliminišu sa liste potencijalnih aplikanata, što čini proces regrutovanja efikasnijim i lakšim.

Različiti faktori unutrašnje ili spoljašnje sredine mogu uticati na efikasnost procesa zapošljavanja na negativan način, što može da postane prepreka procesu zapošljavanja. Ako zaposleni smatraju da se njihov poslodavac bavi zaposlenima i njihovim problemima, ako poštuje radnike i brine o njima, pozitivna svedočenja obezbeđuju veliki ugled i od velike su vrednosti su za firmu. To pomaže u uspostavljanju kredibiliteta u odnosu sa potencijalnim zaposlenima. Potencijalni kandidati ocenjuju organizaciju kroz njen rad, platu, beneficije koje pruža, potencijalne mogućnosti za napredovanje i poštovanje zaposlenih. Ako su svi ovi faktori dovoljno dobri u poređenju s konkurencijom, organizacija će biti pozitivno vrednovana na tržištu, što pomaže organizaciji da ima dovoljan broj kandidati spremnih da konkurišu za radna mesta. Ako prednosti koje pruža organizacije nisu konkurentne na tržištu i ne postoje potencijalne mogućnosti za razvoj karijere, to doprinosi negativnoj slici organizacije. Loša slika je prepreka u sticanju dobrih kandidata i njihovom prijavljivanju za zaposlenje.

Da li će potencijalni kandidati potencijalnog poslodavca smatrati atraktivnim zavisi od izazovnosti zadataka, mogućnosti razvoja karijere i uslova rada. Poslovi koji podrazumevanju izazovne zadatke, mogućnosti za razvoj karijere i imaju dobre pakete naknada mogu privući najbolje kandidate dostupne na tržištu. Proces regrutacije postupak definisan zakonom, pa su organizacije koje nastoje da sprovedu uspešnu regrutaciju dužne da rade u skladu sa ovim zakonima. Proces regrutacije uslovljen je situacijom na tržištu rada. Kada ekonomija brzo raste stepen nezaposlenosti je veoma nizak, pa je regrutovanje izuzetno teško. Međutim, kada ekonomija stagnira i stepen nezaposlenosti je visok, organizacije mogu da imaju na raspolaganju velike baze potencijalnih kandidata.

Specifični zahtevi regrutovanja

Poslodavac mora voditi računa i o tome da su troškovi regrutovanja veoma visoki, posebno ukoliko se opredele za spoljnu regrutaciju. Zato se regrutacija vrši samo ukoliko postoji dovoljno resursa.

Pri regrutaciji koja se vrši izvan nacionalnih granica poslodavca, potrebno je uzeti u obzir politiku zapošljavanja zemlje domaćina, jer ona bitno utiče na proces zapošljavanja. Ona može da obuhvata osnovne zakone o radui pokriva pitanja kvaliteta radnog života, paketa naknada, itd.

Obaveza organizacija je da eliminiše svaki vid diskriminacije u zapošljavanju. Da bi postigle taj cilj, kompanije pribegavaju specijalnim programima regrutovanja dizajniranim npr. da privuku žene ili manjine. Ovi programi nazivaju se programi pozitivne diskriminacije u zapošljavanju. Da bi se obezbedio nediskriminacioni regrutacioni program, kompanija mora da analizira svoje procedure zapošljavanja. Svaki pojedinac koji se bavi zapošljavanjem trebalo bi da bude obučen za korišćenje objektivnih standarda. Uz nekoliko izuzetaka, radna mesta moraju biti otvorena i dostupna za sve pojedince. Prilikom postavljanja radnih naloga sa agencijama za zapošljavanje, organizacija treba da naglasi svoju nediskriminatorsku praksu. Organizacije koje se bave zapošljavanjem treba afirmativno da razvijaju odnose sa manjinama, kao što su na primer kod nas Romi, ženama, Romima i drugim manjinskim društvenim organizacijama.

Prilikom obavljanja regrutovanja i zapošljavanja, poslodavac treba da poštuje etička načela i da ih sprovodi tako da obezbedi kvalifikovane kandidate na isplativ način i pravovremeno, poštujući tokom procesa zakone i korporativne postupke i procedure, uz jednaki tretman svih kandidata za posao.

Interno regrutovanje

Izvore regrutovanja možemo podeliti na interne i eksterno. Interno regrutovanje je traganje za odgovarajućim kandidatima za određene pozicije među trenutno zaposlenim licima.

Proces oglašavanja obavlja se pre svega putem internet i intraneta, oglasnih tabli, internih glasila organizacije i sl. Prednost internog regrutovanja ogleda se pre svega u činjenici da kandidati dobro poznaju organizaciju, njenu poslovnu kulturu, poslovne procese

i unutrašnje odnose, što umnogome olakšava uključivanje u radni proces. Interni izvori su sadašnji zaposleni, kandidati sa preporukama, bivši zaposleni i bivši kandidati.

Kada postoje slobodna radna mesta, prvi izvor potencijalnih kandidata su zaposleni u samoj organizaciji. Zaposleni često osećaju da zaslužuju priliku da budu unapređeni na više pozicije zbog njihovih zasluga i posvećenosti organizaciji. Poslodavci s druge strane u ovom slučaju imaju mogućnosti da pregledaju evidencije o svojim zaposlenima, imaju detaljan uvid u razvoj njihovih karijera i mogu da prodene ko bi od raspoloživih zaposlenih odgovarao za slobodnu poziciju. Takođe, regrutovanje među sadašnjim zaposlenima je jeftinije nego angažovanje radnika izvan organizacije.

Glavni oblici internog regrutovanja uključuju unapređenje unutar organizacije, popunjavanje slobodnih radnih mesta i interne preporuke.

Unapređenje unutar organizacije i raspoređivanje zaposlenih na više i odgovornije funkcije je jedan od najboljih načina da se popune slobodna radna mesta i važan razlog zašto kompanija treba da ima sistem planiranja ljudskih resursa. Organizacija koja planira ljudske resurse koristi planove razvoja karijera i pripremu pojedinaca za više pozicije u hijerarhiji. Podaci o karakteristikama i veštinama su korisne u identifikovanju pojedinaca koji imaju potencijal za napredak. Spremnost i želja kandidata za napredovanjem i specificirana potreba za popunjavanjem pozicije su uslov.

Unapređenje u okviru organizacije je od suštinskog značaja za razvoj karijere i planiranja ljudskih resursa. Ono stimuliše, čak je i ključno za postizanje velike motivacije kod zaposlenih, a ta motivacija je često praćena poboljšanjem morala zaposlenih i posvećenosti i lojalnosti organizaciji. Organizacija takođe može da koristi politiku popunjavanja slobodnih poslova kao izvor unutrašnjeg regrutovanja. Sistem organizacije obaveštava svoje zaposlene o slobodnim radnim mestima kroz upotrebu biltena, intraneta, oglasnih tabli, kompanijskih publikacije ili ličnih pisama. Efikasan sistem za oglašavanje slobodnih radnih mesta podrazumeva javno i transparentno prenošenje informacija, zahvaljujući čemu kandidati sami mogu da procene da li ispunjavaju tražene uslove ili ne. Kada se odluka donese, svi kandidati treba da budu obavešteni o njoj. Ovakav sistem uglavnom dobro funkcioniše.

Mnoge kompanije se između ostalog oslanjaju na svoje zaposlene, smatrajući da im mogu pomoći u procesu zapošljavanja trećih lica. Zaposlenima se predlaže da animiraju svoje prijatelje, rođake i saradnike da konkurišu za otvorena radna mesta. Kontakti i preporuke sadašnjih zaposlenih su dragoceni izvori regrutovanja i predstavljaju relativno

ekonomičan i efikasan način regrutovanja. Međutim, neke organizacije brinu o problemima koji proizilaze iz zapošljavanja prijatelja ili rođaka zaposlenih, iz straha od nepotizma. Na primer, praksa zapošljavanja prijatelja i rođaka favorizuje uske krugove i može da podstakne stvaranje klanova unutar organizacije.

Iz navedenog se može zaključiti da interno zapošljavanje ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti internog zapošljavanja su ekonomičnost, brzina i efikasnost popunjavanja slobodnih pozicija, pružanje novih prilika zaposlenim licima unutar organizacije, mogućnost pouzdanije procene kandidata i smanjenje fluktuacije zaposlenih, podizanje morala i lojalnosti zaposlenih, lakše i brže uklapanje na nova radna mesta i smanjenje potreba za obukama. Nedostaci internog zapošljavanja mogu se manifestovati kroz sužavanje razmišljanja i očuvanje zastarelih ideja, stvaranje pritiska podsticanjem takmičenja među zaposlenima, stvaranje homogene radne snage, propuštanje prilike angažovanja istinskih talenata izvan organizacije i mogućnost pojave nepotizma i favorizovanja u organizaciji, što izaziva nezadovoljstvo zaposlenih.

Eksterno regrutovanje

Pronalaženje kvalifikovanih kandidata izvan organizacije je najteži deo regrutacije. Eksterno regrutovanje podrazumeva oglašavanje slobodnih radnih mesta izvan organizacije i usmereno je pre svega ka kandidatima izvan organizacije.

Izvor	službenici	proizvodnja/usluge	stručnjaci	menadžeri
Interno regrutovanje	94	87	89	95
Preporuke zaposlenih	87	84	77	64
Neposredne prijave	86	86	64	-
Oglašavanje	-	77	94	85
Nacionalna služba	66	68	-	-
Fakulteti	-	-	81	-
Agencija za regrutovanje	-	-	-	63
Privatne agencije za zapošljavanje	-	-	-	63

Tabela 8: Najčešći izvori regrutovanja po kategoriji posla (u %)
(izvor: Carell, M.R., Elbert, N.F., Hartfield, R.D, 1995, "Human Resurce Management", Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York

Uspeh u hotelskoj industriji često zavisi od efikasnosti organizacije regrutovanje kandidata. Konkretno, izvori izvan organizacije su profesionalne asocijacije, hotelske

organizacije, reklame, zapošljavanje putem razmene, fakulteti, škole, konsultanti, raseljena lica, radio i televizija, akvizicija i spajanje.

Kod spoljnjeg regrutovanja dostupan je širok spektar metoda. Organizacija treba pažljivo proceniti vrste pozicija koje želi da popuni i u skladu s tim izabrati metode koje će dati najbolje rezultate. Postoje određene pozicije koje je bolje popuniti kroz eksterno regrutovanje. Među njima su radna mesta s jednostavnijim poslovima, poslovi koje obavljaju trenutno zaposlena lica i na kojima se stiču veštine i poslovi za koje su potrebne nove, sveže ideje, pa su potrebni novi ljudi iz različitih sredina.

Kadrovi se regrutuju iz različitih sredina:

- **Srednje stručne škole, fakulteti i univerziteti**

Organizacije koje treba da regrutuju zaposlene za manje zahtevne poslove sarađuju sa srednjim stručnim školama. Hotelijeri najviše sarađuju sa srednjim ugostiteljskim školama. Univerziteti i fakulteti predstavljaju značajne izvore za spoljne regrutovanje kandidata. Potrebe za svršenim studentima ugostiteljstva i turizma predstavljaju specifične potrebe na lokalnom tržištu rada, a diplomirani studenti sa prestižnih fakulteta hotelijerstva i ugostiteljstva predstavljaju veoma tražene kadrove. Potencijalni kadrovi za hotelsku industriju su i IT stručnjaci, diplomirani inženjeri i menadžeri. Različiti instituti i agencije se bave stvaranjem baza podataka o diplomcima i one se mogu staviti na raspolaganje organizacijama koje su u potrazi za kandidatima.

- **Konkurencija i druge kompanije**

Konkurentske i druge kompanije iz cele industrije ili neke posebne geografske oblasti mogu predstavljati najvažniji izvor za regrutovanje za pozicije za koje je potrebno i poželjno iskustvo. U hotelijerstvu se to posebno odnosi na radnu snagu iz toplih predela i njihovo angažovanje zimi na planinama i obrnuto ali i na radnu snagu iz hotela koji menjaju nastup ili organizacionu strukturu.

- **Nezaposleni**

Nezaposlena lica često predstavljaju dragoceni izvor za regrutovanje.

- **Starija radna snaga**

Stariji radnici, uključujući i one u penziji, takođe mogu biti dragocen izvor radne snage. Starija lica obično imaju dokazane radne biografije, fleksibilni su po pitanju angažovanja i veoma su motivisani ako im se pruži prilika da rade.

- **Samozaposleni radnici**

Ovi pojedinci mogu da obezbede izvor kandidata za popunu radnih mesta koja zahtevaju tehnička, stručna, administrativna ili preduzetnička znanja. Sa njima se mogu ugovarati i posebne vrste radnog angažovanja, sa skraćenim radnim vremenom i sl.

Metode eksternog regrutovanja

Metode regrutacije predstavljaju posebna sredstva kroz koja organizacije privlače potencijalne kandidate za posao. Kada je organizacija utvrdila da je potrebno spoljne regrutovanje kandidata, onda se opredeljuje za odgovarajuće i ekonomične metode za regrutovanje kandidata.

- **Oglašavanje**

Oglašavanje je postupak objavljivanja u javnosti potrebe za zapošljavanjem u organizaciji putem medija, kao što su radio, novine, televizija, industrijske publikacije i internet. Oglas mora da sadrži ključne elemente: naziv kompanije koja nudi posao, osnovne podatke o kompaniji, radnom mestu i dužnostima, ključne tačke traženih kvalifikacija i podatke o plati.

U inostranstvu, posebno u razvijenim ekonomijama, organizacije ponekad pribegavaju zapošljavanju kroz "oglase na slepo". Ovi oglasi nemaju identifikaciju o kompaniji koja zapošljava radnike. Kompanije koriste "oglase na slepo" iz više razloga, npr. jer ne žele da se na njihov oglas javi previše kandidata ili zbog lošeg ugleda organizacije. Takođe, "oglasima na slepo" pribegavaju neke kompanije koje izuzetno dobro posluju i nude veoma dobre uslove rada, pa postoje ekstremne razlike između uslova rada u takvim kompanijama u poređenju s tržištem na kome posluju. Neki "oglasi na slepo" objavljuju se samo u svrhu istraživanja tržišta, kako bi se prikupili podaci o kretanjima za pojedine pozicije na tržištu rada

- **Agencije za zapošljavanje**

Agencije za zapošljavanje su organizacije koje, s jedne strane obezbeđuju poslodavcima adekvatne kadrove i, s druge strane, pomažu licima koja traže posao. Hoteli sarađuju s nacionalnim službama za zapošljavanje, agencijama za zapošljavanje u privatnom vlasništvu i agencijama koje su povezane sa neprofitnim organizacijama.

Sva tri tipa agencija za zapošljavanje obezbeđuju koordinaciju između poslodavaca i potencijalne radne snage. Agencije pružaju usluge u skladu sa specifičnim potrebama klijenata i za ovakvu vrstu usluge naplaćuju naknadu za zapošljavanje. Neke agencije specijalizovane su za određene oblasti, npr. inženjering, ljudske resurse, kompjutersko programiranje itd.

- **Specijalizovani događaji**

Ova metoda za regrutovanje potencijalnih kandidata podrazumeva organizovanje speci-fičnih događaja, kao što su, na primer, sajmovi zapošljavanja. Ovakve događaje često organizuje nekoliko poslodavaca iz struke, udruženja ili agencije, a cilj je privlačenje velikog broja poten-cijalnih kandidata.

- **Angažovanje studenata**

Poseban oblik regrutovanja je privremeno angažovanje studenata za obavljanje poslova. Kompanija nije u obavezi da angažovanog studenta primi u stalni radni odnos, niti se on obavezuje da prihvati posao na neodređeno vreme kod poslodavca. Angažovanje studenata da rade kao pripravnici ili volonteri se obično smatra vidom obuke, a takvi programi predstavljaju odličan način regrutovanja visoko kvalitetnih radnika.

- **Izvršni konsultanti za regrutovanje**

Ukoliko je kompaniji potreban izvršilac ili izvršioci za vodeća rukovodeća mesta i/ili iskusni profesionalci, često će angažovati izvršne konsultante za regrutovanje, koji pronalaze ovakve profile. U ovakvim slučajevima često je utvrđena donja granica plate za radna mesta i pozicije koje se popunjavaju uz angažovanje izvršnih konsultanata. Danas se ti iznosi u razvijenim ekonomijama kreću oko 100.000 USD na godišnjem nivou. Izvršni konsultanti poseduju baze visokostručnih kandidata koji ne traže aktivno posao. Postupaju po jasno definisanim zahtevima klijenata i pronalaze najkvalifikovanije kandidate za visoka rukovodeća mesta.

- **Profesionalna udruženja**

Udruženja u mnogim poslovnim profesijama kao što su finansije, marketing, informacione tehnologije i ljudske resursi, obezbeđuju zapošljavanje i plasman usluga za svoje članove. Profesionalna udruženja i trgovinske organizacije pružaju dragocene usluge povezivanja poslodavaca i ljudi iz struke. Većina profesionalnih organizacija izdaje biltene i publikacije u kojima se oglašavaju radna mesta. Oni takođe organizuju godišnje sastanke koji predstavljaju dobru priliku za profesionalce da prikupe informacije o raspoloživim radnim mestima i za poslodavce da stupe u kontakt s potencijalnim kandidatima.

- **Spontane prijave**

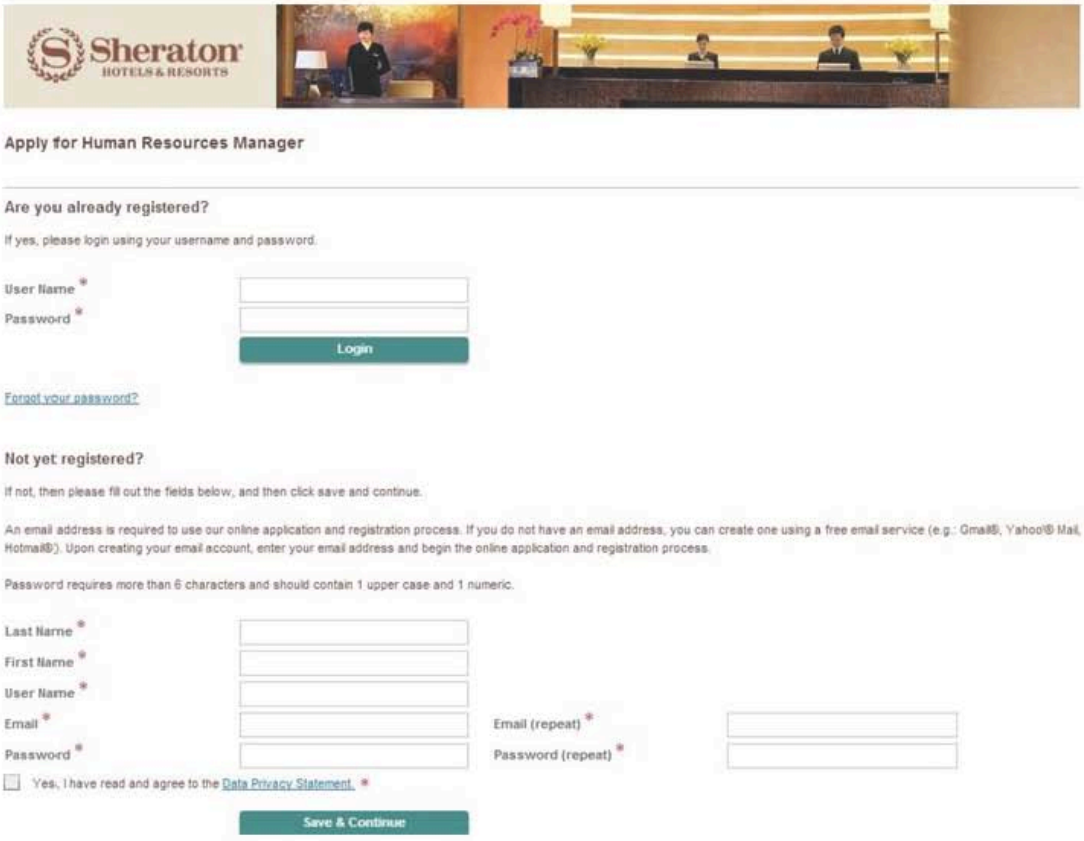
Ukoliko organizacija ima reputaciju dobrog mesta za rad, to otvara mogućnosti za privlačenje dobrih kandidata za potencijalno zapošljavanje bez velikog napora.

- **Otvorena vrata**

Poslodavci često organizuju posetu i obilazak kompanije za potencijalne kandidate. U prijatnoj atmosferi i ambijentu organizacije, u okruženju koje motiviše potencijalne kandidate, obavljaju se informativni razgovori i kandidati se upoznaju s otvorenim radnim mestima.

- **Virtuelni sajmovi zapošljavanja i virtuelno regrutovanje**

Koristeći prednosti interneta i modernih komunikacionih tehnologija, regruteri organizuju virtuelne sajmove zapošljavanja gde se umesto neposrednog susreta, organizuju on-line razgovori. Organizacije mogu da koriste i internet stranice i druge internet izvore u svrhu regrutovanja, testiranja podnosilaca prijave i intervjua. Kad je u pitanju regrutovanje za poslove u hotelijerstvu, ova metoda se mora restriktivno koristiti, jer je zbog specifičnosti hotelske usluge, koja se zasniva na neposrednom kontaktu, obavljanje neposrednih razgovora od ključnog značaja.



Slika 9: Primer virtuelnog regrutovanja: on-line obrazac za podnošenje prijave za zapošljavanje (izvor: internet stranica hotela Šeraton)

Primer iz IHG-a najbolje govori o značaju regrutovanja uopšte, a naročito virtuelnog regrutovanja u zapošljavanju radnika.

"Da bismo ispunili svoje ciljeve rasta i širenje na tržištima u razvoju, u narednih nekoliko godina, moramo naći dodatnih 90.000 *Brand Hearted kolega* - ljudi koji mogu da žive i dišu sa našim brendovima, ljudi sa pravom ličnošću da oduševe naše goste. Kako iskoristiti snagu našeg globalnog brenda kao poslodavca, dok delujemo na lokalnim tržištima u kojima naši hoteli rade, možda predstavlja jedan od najvećih izazova sa kojima se suočavamo tokom regrutovanja. U velikoj Kini, napravili smo novi sajt za zapošljavanja na mandarinskom jeziku i pokrenuli stranice karijere na društvenim mrežama kao što su platforme Veibo i Renren (društvena platforma broj jedan među studentima u Kini)". [171]

[171] www.ihg.com

Kao i interno, eksterno regrutovanje ima svoje prednosti i nedostatke. Ono pruža mogućnost uvođenja u organizaciju ljudi sa novim idejama i svežim pogledima i novim načinom razmišljanja. Obezbeđuje se veća raznolikost i pomaže se u postizanju ciljeva, pruža mogućnost za brzi rast organizacije, zahvaljujući angažovanju kandidata sa savremenim znanjima i veštinama. Takođe, omogućava se nepristrasnost kod zapošljavanja. S druge strane, eksterna regrutacija je skup i dugotrajan proces. Može nepovoljno uticati na motivaciju zaposlenih da se zalažu za unapređenje, pogoršanje odnosa između poslodavca i već zaposlenih i narušavanje poslovne klime u organizaciji. Veće su šanse da se učine greške u zapošljavanju što može dovesti do rasipanje resursa, jer adekvatno procenjivanje potencijalnih kandidata predstavlja težak i složen proces.

3.2 Alternative zapošljavanju

Angažovanje dodatnog osoblja za obavljanje poslova u kompaniji predstavlja značajnu finansijsku investiciju. Troškovi regrutovanja i selekcija su veoma visoki, posebno ako postoji potreba za profesionalcima, tehničkim i menadžerskim osobljem. Zato bi svaka organizacija i kompanija pre donošenja odluke o zapošljavanju novih kadrova trebalo da razmotri alternativna rešenja.

- **Outsourcing**

Outsourcing je proces prenošenja pojedinih funkcija i odgovornosti iz organizacije na spoljne provajdere.

- **Ad-hoc zapošljavanje**

Zapošljavanje radnika za privremeno i povremeno vršenje poslova, angažovanje honorarnih radnika preko omladinskih i studentskih zadruga, ugovaranje poslova sa malim preduzećima i zanatskim radnjama kao nezavisnim ugovaračima, predstavlja najbrže rastući način angažovanja izvršilaca poslova.

- **Lizing zaposlenih**

U ovom slučaju organizacija angažuje stručnog poslodavca koji iznajmljuje zaposlene "na lizing". Koristeći ovaj pristup kompanija delu ili svim zaposlenima daje otkaz, odnosno zaposlenima prestaje radni odnos. Lizing kompanija ih potom zapošljava, obično za istu ili

manju platu i iznajmljuje ih bivšem poslodavcu, koji postaje klijent. Kompanija na ovaj način izbegava probleme odsustva, bolovanja i u svojoj organizaciji nema sindikalnog organizovanja.

- **Prekovremeni rad**

Verovatno najčešće korišćen način ispunjavanja kratkoročnih fluktuacija i potreba za dodatnim radnicima se obezbeđuje preko prakse prekovremenog rada zaposlenih.

3.3 Odnos prema kandidatu pri zapošljavanju

Bilo da je regrutacija interna ili eksterna, postoje određena pravila u njenim procedurama koja se moraju poštovati, a tiču se odnosa poslodavca prema kandidatu ili potencijalnom kandidatu.

Prijavljeni kandidat treba da dobiju neophodne informacije u vezi sa zahtevima posla, organizacijom rada na poslu, paketima naknada i mogućnostima stručnog usavršavanja. U slučaju da kandidat ili potencijalni kandidat ne zadovoljava kriterijume poslodavca ili se poslodavac opredelio za angažovanje drugog lica, treba o tome da obavesti kandidata taktično i uz obrazloženje svoje odluke. Poslodavac takođe treba da iznese mogućnost buduće potrebe za kandidatom.

3.4 Evaluacija procesa zapošljavanju

Pri oceni procesa regrutovanjaneophodno je fokusirati se na sledeće faktore:

Broj podnosilaca zahteva

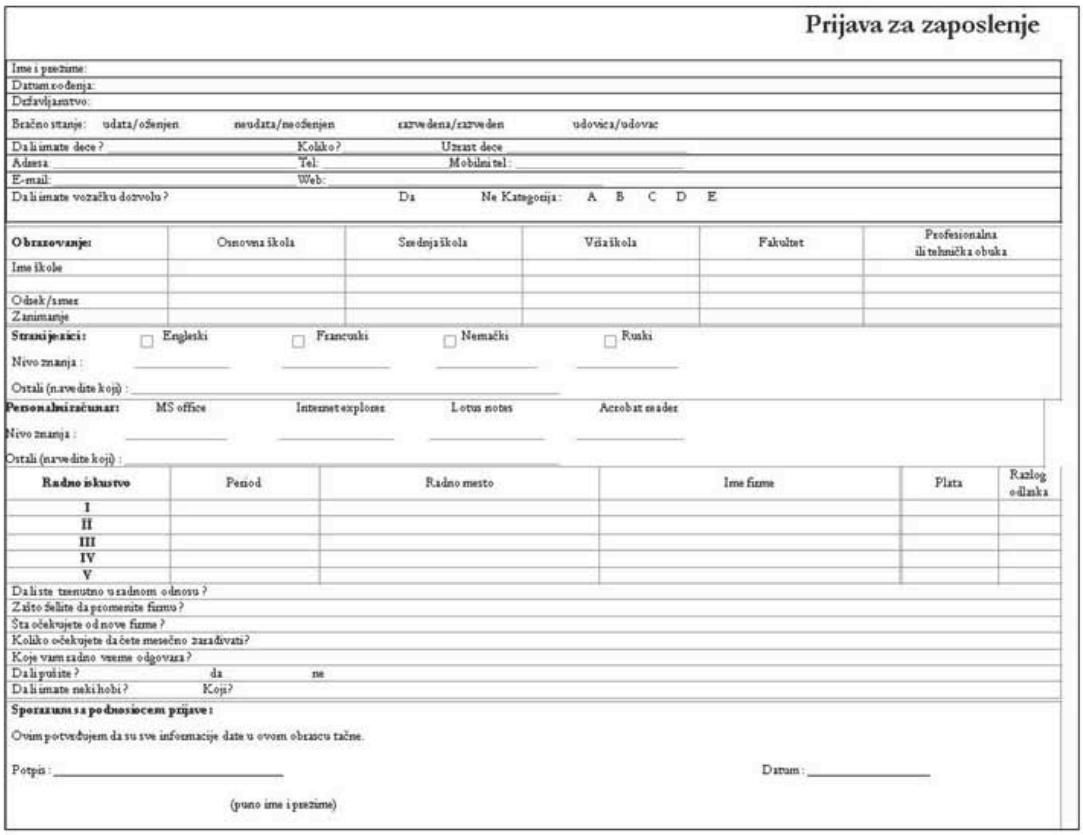
Proces regrutovanje može biti ocenjen na osnovu broja kandidata koji su se prijavili za posao. Što je veći broj prijava veća je mogućnost izbora kvalitetne radne snage.

Kvalitet podnosilaca zahteva

Efektivnost regrutovanja može se proceniti na osnovu kvaliteta kandidata. Kvalitet se može proceniti na osnovu obrazovanja, veštine, radnog iskustva, ličnosti, sposobnosti i kompetencije kandidata.

Odnos prijavljenih i primljenih kandidata

Efikasnost procesa zapošljavanja se meri i zavisi od odnosa prijavljenih i izabranih kandidata.



Prijava za zaposlenje

Ime i prezime:
Datum rođenja:
Državljanstvo:
Bračno stanje: udata/oženjen neudata/neoženjen razvedena/razveden udovica/udovac
Da li imate dece? Koliko? Uzrast dece
Adresa Tel: Mobilni tel:
E-mail: Web:
Da li imate vozačku dozvolu? Da Ne Kategorija: A B C D E

Obrazovanje:	Osnovna škola	Srednja škola	Viša škola	Fakultet	Profesionalna ili tehnička obuka
Ime škole					
Odsek/smer					
Zanimanje					

Strani jezici: ☐ Engleski ☐ Francuski ☐ Nemački ☐ Ruski
Nivo znanja :
Ostali (navedite koji) :

Personalni računar: MS office Internet explorer Lotus notes Acrobat reader
Nivo znanja :
Ostali (navedite koji) :

Radno iskustvo	Period	Radno mesto	Ime firme	Plata	Razlog odlaska
I					
II					
III					
IV					
V					

Da li ste trenutno u radnom odnosu?
Zašto želite da promenite firmu?
Šta očekujete od nove firme?
Koliko očekujete da ćete mesečno zarađivati?
Koje vam radno vreme odgovara?
Da li pušite? da ne
Da li imate neki hobi? Koji?

Sporazum sa podnosiocem prijave:

Ovim potvrđujem da su sve informacije date u ovom obrascu tačne.

Potpis: _____ Datum: _____

(puno ime i prezime)

Slika 10: Primer prijave za zaposlenje, A Hoteli

3.5 Izbor kandidata - selekcija

Selekcija je proces izbora onih prijavljenih kandidata koji su najbolji za popunu upražnjenog radnog mesta. Selekcija se vrši među svim prijavljenim kandidatima i predstavlja sistem procedura koje su usvojene u jednoj organizaciji. Ove procedure obezbeđuju da se na optimalan način izvrši izbor kandidata, polazeći od zahteva pojedine pozicije s jedne strane i osobina i kompetencija koje kandidat poseduje s druge strane. Zaposleni sa adekvatnim osobinama i veštinama daće doprinos rastu i razvoju organizacije, pa selekcija kandidata predstavlja jednu od najtežih i najodgovornijih poslovnih odluka. Ovaj proces podrazumeva donošenje suda, ne o kandidatu, već o odnosu kandidata i radnog mesta, uzimajući u obzir znanje, veštine, sposobnosti i druge karakteristike potrebne za obavljanje posla. Cilj selekcije je da se izabere "pravi čovek" i da se postavi na pravo mesto.

Dobra selekcija, koja rezultira angažovanjem kvalitetne radne snage, za posledicu ima postizanje veće konkurentnosti, rasta i razvoja, kao i smanjenje troškova obuke. Treba dodati da dobra selekcija pozitivno utiče na odnose unutar organizacije, smanjenje kadrovskih problema i ukupno raspoloženje zaposlenih.



MK Mountain Resort

MK MOUNTAIN RESORT DOO KOPAONIK

Националној служби за запошљавање
Филијали / Служби_____
Начелнику Одељења/
Шефу Одсека за професионалну оријентацију и планирање каријере

Саветнику за планирање каријере

Молимо Васда обавите психолошку процену кандидата за потребе _____
(назив наручиоца селекције)
Селекција се обавља:

1) за запошљавање 2) за обуку

У прилогу достављамо:
•Списак предложених кандидата
•Податке о послодавцу
•Опис послова према постојећој систематизацији
•Податке о програму обуке
Упознати смо и прихватамо одговорност за обезбеђивање услова зачување извештајних података од могућности злоупотребе.

Наручилац селекције - одговорно лице

_____
(име и презиме, печат)

Датум_____

Slika 11: Zahtev za selekciju Nacionalnoj službi za zapošljavanje, MK Mountain Resort

a) Faktori u okruženju koji utiču procesu selekcije

Standardizovan proces selekcije može u velikoj meri pojednostaviti ovaj proces. Veoma je važno uzeti u obzir sledeće faktore:

- **Pravni aspekti**

Zakoni, pravilnici i opšta akta organizacije imaju veliki uticaj na upravljanje ljudskim resursima. Oni se moraju dosledno poštovati i veoma je važno da rukovodioci uvide razliku između različitih alata i procedura zasnovanih na zakonu i dosledno ih primenjuju.

- **Brzina donošenja odluka**

Raspoloživo vreme za donošenje odluka o izboru kandidata može imati veliki uticaj na proces selekcije.

- **Organizaciona hijerarhija**

Pri izboru kandidata za popunjavanje pozicija na različitim nivoima unutar organizacije koriste se različiti pristupi.

- **Baza kandidata**

Broj kandidata za obavljanje određenog posla takođe može da utiče na proces selekcije. Proces može zaista biti selektivan samo ako postoji više kvalifikovanih kandidata za određenu poziciju. Broj ljudi angažovanih za obavljanje određenog posla, u odnosu na broj prijavljenih kandidata, često se izražava kao odnos selekcije.

- **Tip organizacije**

Sektor privrede u kojem pojedinci treba da budu zaposleni, kao i vlasnički oblik organizacije (privatna ili javna), takođe su faktori koji mogu uticati na proces selekcije.

- **Probni period**

Mnoge kompanije koriste probni period, koji omogućava procenu sposobnosti zaposlenog na osnovu učinka. To može biti ili zamena za pojedine faze procesa selekcije ili provera valjanosti procesa.

b) Kriterijumi za izbor kandidata

Pri donošenju odluke o izvoru kandidata koji će biti primljen na određeno radno mesto, najčešće se uzimaju u obzir sledeći kriterijumi:

- Obrazovanje
- Nadležnost
- Iskustvo
- Veština i sposobnosti
- Lične osobine

Prilikom izbora nije uvek neophodno pronaći i zaposliti kandidata sa izvanrednim osobinama, već je onog kandidata koji se najbolje uklapa u tražene uslove. Drugim rečima, potrebno je izabrati pravu osobu za određeni posao. Prijem lica koje je iznad ili ispod

zahtevanih kvalifikacija za obavljanje određenog posla dovodi do rizika da kandidat neće biti u stanju da se uklopi u organizaciju.

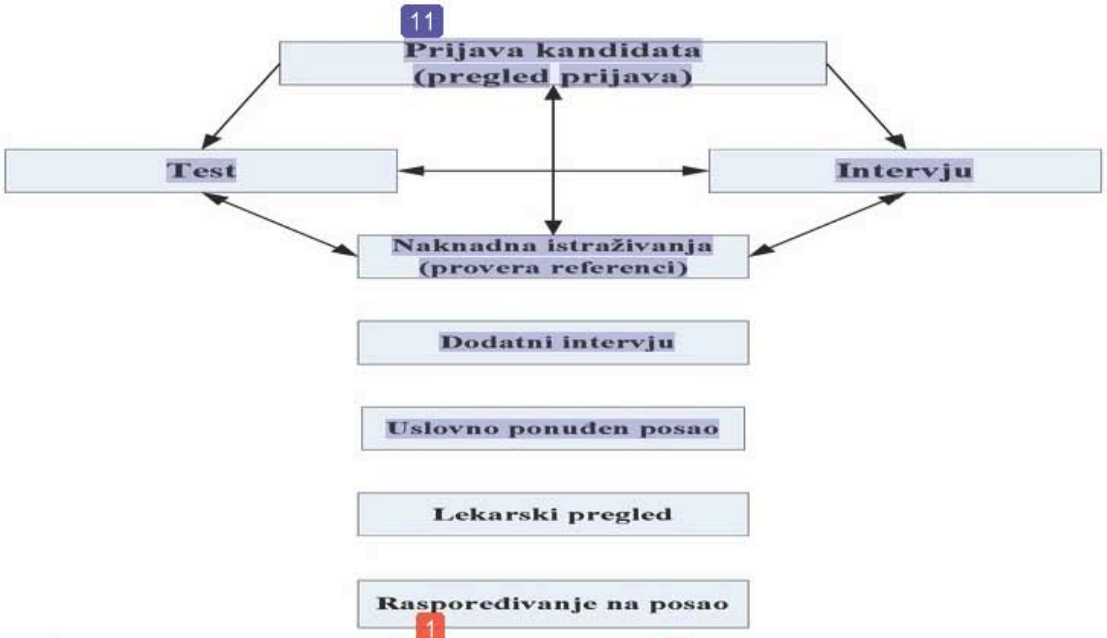
c) Koraci u procesu selekcije

Proces selekcije obično počinje razgovorom sa kandidatima koji su podneli prijavu za posao. Oni napreduju kroz niz selekcionih testova, intervjua i proveru referenci. Kandidati koji prođu ovu proceduru upućuju se na lekarske preglede. Na proces izbora utiče nekoliko spoljnih i unutrašnjih faktora, te ih menadžer mora uzeti u obzir pri donošenju odluke o izboru.

Tipičan izborni proces se sastoji od nekoliko koraka, s tim da treba napomenuti da nije svaki od njih neophodan. Neki koraci mogu se preskočiti prilikom obavljanja procesa selekcije, u zavisnosti od potreba i ustanovljenih procedura unutar jedne organizacije ili kompanije.

Izborni proces najčešće se sastoji od sledećih koraka:

- Analize posla
- Formalnog prijavljivanja kome može prethoditi prvi intervju
- Prethodnog pregleda
- Testiranja
- Intervjua
- Kontrole radnog iskustva
- Uslovne ponude za posao
- Medicinskog pregleda (u poslednje vreme se rade i testovi za proveru prisustva opojnih droga i sličnih supstanci u organizmu
- Finalne selekcija
- Donošenja odluke



Slika 12: Dijagram toka procesa selekcije kandidata *(izvor: Mathis, R. Jackson, J,1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997)Preuzeto iz Čerovic S, Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu, Beograd 2013, Univerzitet Singidunum*

d) Preliminarni pregled prijava

Preliminarni pregled prijava često predstavlja početni korak selekcije i njegov osnovni cilj je eliminacija kandidata koji ne zadovoljavaju kriterijume za otvoreno radno mesto i smanjenje ukupnog broja prijavljenih kandidata.

Prilikom preliminarnog pregleda koristi se radna biografija kandidata, koja se u ovoj fazi smatra adekvatnim izvorom informacija. Iz radne biografije mogu se dobiti potrebne informacije o:

- Obrazovanju kandidata
- Radnom iskustvu i kretanju u karijeri
- Karakteru kandidata
- Evaluaciji obavljanja posla

Ukoliko je preliminarni pregled uspešno obavljen, kandidati koji ne ispunjavaju minimalne potrebne kvalifikacije ne prolaze u sledeću fazu procesa selekcije. Na ovaj način se smanjuju troškovi celokupnog procesa selekcije.

e) Preliminarni Intervjui

Preliminarni intervjui su razgovori s kandidatima koji se organizuju u cilju provere informacija iz radne biografije i otklanjanja nejasnoća u vezi s njom. Ovakva forma razgovora je relativno kratka i obično ne prelazi 30 minuta.

f) Formulari za prijavu

Formular za prijavu predstavlja formalnu prijavu pojedinca u pisanoj formu koji se prijavljuje za radno mesto. Predstavlja dobar način za prikupljanje proverljivih podataka o kandidatima. Vrsta informacija traženih u formularu razlikuje se od kompanije do kompanije, pa čak unutar iste kompanije može se razlikovati u zavisnosti od radnog mesta za koje se aplicira. Formular može sadržati samo informativne podatke ali i detaljne informacije o profesionalnoj biografiji kandidata.

115

3.6 Testiranje zaposlenih

Testiranje kandidata predstavlja dragocen način da se izmere njihove individualne karakteristike, na osnovu čega se mogu predvideti kako njihovo ponašanje u organizaciji tako i profesionalni učinak. Za merenje različitih dimenzija ponašanja i kompetencija zaposlenih razvijeno je na stotine testova. Oni mere intelektualne i fizičke sposobnosti, znanja, ličnost, temperament, stavove i ponašanje. Praksa pokazuje da u poslednje vreme upotreba testova sve raširenija za procenu kvalifikacije kandidata i potencijala za uspeh. Takođe, u praksi se testovi više koriste prilikom popunjavanja menadžerskih pozicija i kod zapošljavanja svršenih studenata.Velike organizacije obično imaju specijaliste za testiranje.

Psihološki testovi imaju drugu tradiciju korišćenja u selekciji kandidata. Prva masovna primena testova u cilju određivanja podobnosti kandidata sprovedena je tokom I Svetskog rata. Ulaskom u rat, vojska SAD je za kratko vreme toliko narasla da su priznati američki psiholozi (Walter Dil Scott, Robert Yerkes i dr.), u želji da pomognu ratne napore svoje zemlje, osmislili serije testova koje su koristili za proveru i raspoređivanje miliona mobilisanih vojnika u različite vojne službe. Posle "Velikog rata" mnogobrojne organizacije, koje su masovnom proizvodnjom višestruko uvećale svoju radnu snagu, uvidele su prednost psihološkog testiranja potencijalnih kandidata i ovaj period označava početak komercijalne primene testova prilikom zapošljavanja. Dalji razvoj primene psihologije, naročito posle II

Svetskog rata, koji je mobilisao armiju psihologa u svim oblastima ratne ekonomije, donosi još širu upotrebu testova.[172]

Psihološki test predstavlja standardizovanu seriju pitanja kojima se procenjuju specifične lične osobine pojedinca. Test se sastoji od većeg broja pitanja koja su indikatori ličnih osobina od interesa za procenu. Velikim brojem pitanja povećavaju se opravdanost i pouzdanost testa, jer je učešće svakog pojedinačnog pitanja, kao indikatora tražene osobine, veoma malo u ukupnom uzorku i u interakciji sa ostalim pitanjima tog tipa, pokazuje jasnu sliku osobine od interesa čija priroda određuje na koji će način test biti korišćen.[173]

a) **Prednosti i nedostaci testova**

Testiranje može biti pouzdan i precizan način izbora kvalifikovanih kandidata iz grupe među svim prijavljenim kandidatima. Važno je da se identifikuju osnovne funkcije svakog posla i da se odrede veštine potrebne za njihovo obavljanje. Evaluaciju testova treba vršiti u kontekstu drugih informacija o kandidatima.

Izborni testovi mogu precizno predvideti sposobnost podnosioca zahteva za obavljanje posla ali su manje uspešni u proceni u kojoj meri će pojedinac želeti da ga izvrši. Zbog toga testovi nisu pouzdani kada je u pitanju predviđanje budućeg učinka kandidata. Testovi su najčešće prilagođeni određenim radnim mestima. Kada se promeni opis određenog radnog mesta, potrebno je prilagoditi test u skladu s takvim promenama.

Stepen iskrenosti kandidata predstavlja još jedan potencijalni problem pri upotrebi testova, što se prevashodno odnosi na testove ličnosti i interesovanja. Takođe, postoji problem anksioznosti kandidata, koji su neretko veoma uznemireni tokom rešavanja testa, što utiče na njihovu objektivnost.

b) **Karakteristike pravilno dizajniranih izbornih testova**

Ako su pravilno dizajnirani i standardizovani, izborni testovi su objektivni, zasnovani na zdravim normama, pouzdani i od krucijalnog značaja u procesu selekcije kandidata.Standardizacija se odnosi na jednoobraznost u postupcima i uslovima u

---

[172]35Spector P, (2008) introduction: Industrialand Organizational Psihology, John Wiley&Sons, Hoboken, str. 3-23,str 71.

[173]Spector P (2008) Assmessnt Mehods for selection and placement: Industrial and Spector Organizational Psihology, John Wiley& Sons, Hoboken, str.108-137. Preuzeto iz Boljanović J, Dražeta L, Babić L,Dobrijević G Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum 2013

administriranju testova. Neophodno je da svi kandidati urade test pod istim ili što sličnijim uslovima, čime se povećava objektivnost u testiranju.

Norme obezbeđuju referentni okvir za poređenje performansi podnosilaca. Norma odražava raspodelu rezultata dobijenih od strane mnogih testiranih kandidata. Rezultat testa predstavljen je kao potencijal kandidata u odnosu na normu.

Pouzdanost testa je pokazatelj koji ukazuje na to koliko izabrani test omogućava konzistentne rezultate, odnosno do kog stepena test meri ono što je predmet merenja. Ako test ima nisku pouzdanost, njegova valjanost će takođe biti niska. Za proveru pouzdanosti, test mora da bude verifikovan.Veoma pouzdan test nema nikakvu vrednost pri zapošljavanju ukoliko nije validan.

Validnost potvrđuje u kojoj meri test meri ono što tvrdi da meri. Personalne menadžere uglavnom zanima mera do koje test može predvideti učinak na odgovarajućem poslu. Ako test ne može da pokaže sposobnost za obavljanje posla, onda nema nikakvu vrednost u proceni.

Postoje tri osnovna pristupa provere validnosti testa:

- **Adekvatnost kriterijuma**

Određuje se upoređivanjem ocene na izbornim testovima za neki aspekt obavljanja posla sa budućim učinkom postignutim na poslu. Podudaran odnos između rezultata na testu i na poslu sugeriše da je test je validan.

- **Adekvatnost sadržaja**

Validacija se vrši proverom adekvatnosti sadržaja testova sa zahtevima radnog mesta. U praksi se testovi više koriste prilikom zapošljavanja kandidata na menadžerske pozicija i svršenih studentima s visokim nivoom stručnog znanja.

- **Adekvatnost zahteva**

Utvrđuje se da li test meri određene osobine ili kvalitete koji su potrebni za obavljanje posla. Međutim, osobine ili kvalitete kao što su timski rad, liderstvo, planiranje i organizacione sposobnosti potrebno je unapred pažljivo identifikovati putem analize posla.

c) Tipovi testova zaposlenih

Svaki kandidat se razlikuje po svojim osobinama i sposobnostima za obavljanje posla. Ove razlike su merljive i odnose se na kognitivne sposobnosti, psihomotorne sposobnosti, znanja, stručna interesovanja i ličnost. Ove različitosti mere različiti testovi.

Test sposobnosti

Pojam "sposobnost" (ability) predstavlja kapacitet pojedinca da nauči kako da obavi određeni zadatak. Zbog toga su uočena dva tipa sposobnosti:

- *Kognitivne:* proces usvajanja znanja kroz uočavanje, intuiciju i rezonovanje
- *Psihomotorne:* psihomotorika tela i upotreba (manipulacija) predmeta

Test kognitivnih sposobnosti: Meri sposobnost pojedinca da uči, kao i da obavlja posao. Sposobnosti u vezi s poslom mogu se klasifikovati kao verbalne, numeričke, perceptivne, prostorne i sposobnosti brzine i rasuđivanja.

„Test inteligencije", poznat i kao „IQ test", predstavlja test kognitivnih sposobnosti. Služi za procenu opštih kognitivnih sposobnosti, mada u zavisnosti od specifičnosti potrebe može imati formu testa matematičkih (numeričkih) i verbalnih sposobnosti. Većina ovih testova rešava se na papiru (forma „papir-i-olovka") i od kandidata se traži da pojedinačno rešava svaki zadati problem, često sa vremenskim ograničenjem.[174]

Test psihomotornih sposobnosti

Ovaj tip testa se koristi za merenje snage, koordinacije i spretnosti. Koristi se za merenje sposobnosti potrebnih na mnogim rutinskim poslovima proizvodnje i nekim kancelarijskim poslovima.

Test psihomotornih sposobnosti služi za procenu sposobnosti manipulacije objekta i korišćenje oruđa (alata), pomoću koordinacije čula pokreta (oko-ruka), kao i preciznost pokreta. U ovim testovima najčešće se ne koristi forma papir-i-olovka, jer je izraženija potreba za psihomotornim nego za kognitivnim sposobnostima kandidata.

Postoje dve vrste ovog testa:

- *Test spretnosti „ruka-alat" (hand-tool dexterity):* procenjuje sposobnost korišćenja prostih alata (ključeva, šrafcigera) prilikom manipulacije objekta. Rezultat je baziran na vremenu koje je potrebno da se zadatak izvrši.
- *Stromberg spretnost (Stromberg dexterity):* procenjuje preciznost i brzinu rada ruku. Kandidat mora da postavi obojene diskove u rupe označene

[174] Spector P.,(2008) Assessment Methods for selection and placement, u: Industrial and Organizational Psihologi, john Wiley& Sons, Hoboken, str. 108-137 Preuzeto iz Boljanović J, Dražeta L, Babić L,Dobrijević G Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum 2013

bojama. Rezultat je takođe baziran na vremenu koje je potrebno da se zadatak izvrši.[175]

Test znanja i veština

Često poznat kao "test ostvarenja", stvoren je da proceni nivo onoga što pojedinac zna i šta je sposoban da uradi. U praksi ga je teško razdvojiti od testa sposobnosti (npr. psihomotornih) ali je osnovna razlika na naglasku na prethodnom znanju i veštinama prilikom obavljanja određenog zadatka. Kao i kod testova sposobnosti, kod pojedinih testovi znanja i veština primenjuje se forma papir-i-olovka, dok se u drugima posmatra učinak. Korišćenjem testa znanja i veština moguće je proceniti mnoge oblasti sposobnosti kandidata. Pojedini testovi daju naglasak na opšte veštine, kao što su matematičke i verbalne. Drugi su specifični i procenjuju veštine povezane s određenim poslom (kucanje, kreiranje tabela, unos podataka, itd), gde se prati ne samo brzina već i preciznost u radu.

Testovi poznavanja posla

Ova vrsta testa dizajnirana je tako da meri znanje kandidata o dužnostima radnog mesta za koje se kandiduje. U ovaj tip testa spadaju i radni testovi (simulacije), koji sadrže zadatak ili skup zadataka koji su tipični za posao za koji se kandidati prijavljuju. Iskustva sa ovim testovima pokazuju da oni proizvode visoku prediktivnu validnost, smanjuju negativan uticaj i prihvatljiviji su kandidatima.

Test ličnosti

Osobina ličnosti predstavlja tendenciju određenog ponašanja pojedinca u zavisnosti od situacije. Ukoliko kandidat pokazuje sklonost ka timskom radu, on ima izraženu osobinu društvenosti (što je bitno za rad sa klijentima). Ukoliko kandidat teži individualnom radu, za njega se može reći da ima izraženu osobinu dominacije (što je bitno za upravljanje). za testove ličnosti se može reći da su manje korisni u odnosu na druge vrste testova, pre svega zato što se odlikuju niskom pouzdanošću i validnošću. Neki testovi ličnosti naglašavaju subjektivne interpretacije, pa je prilikom vršenja ovih testova potrebna je usluga kvalifikovanog psihologa.

[175] ibidem

Test emocionalne inteligencije

Emocionalna inteligencija (EI) je sposobnost razumevanja sopstvenih i tuđih emocija i reakcija, što je veoma važno za obezbeđivanje zajedničkog korisnog ishoda. Prema Golemanu, emocionalna inteligencija se sastoji od četiri domena sposobnosti (dva lična i dva društvena), kao i sledećih osobina:

Samosvest: emocionalna samosvest, samoprocena, samopouzdanje

Vladanje sobom: samokontrola, prilagodljivost, inicijativa, optimizam, itd.

Društvena svest: empatija, svest o organizaciji, predusretljivost itd.

Upravljanje odnosima: liderstvo, upravljanje sukobima, saradnja, itd.[176]

Emocionalna inteligencija se razvija odrastanjem, neprekidno od rane mladosti do zrelog doba. Istraživanja obavljena na velikom uzorku ispitanika pokazuju stalan i značajan razvoj emocionalne inteligencije tokom godina, koja doživljava svoj vrhunac u četrdesetim. Dok kognitivne sposobnosti ostaju relativno stabilne, emocionalne sposobnosti se konstantno razvijaju kroz život, kao posledica ličnih iskustava.[177]Procena kandidata za nivo emocionalne inteligencije u formi psiholoških testova je rastući trend u procesu zapošljavanja. Emocionalna inteligencija se može podeliti na dva tipa, koji se procenjuju testovima.[178]

Testovi interesovanja

Testovi interesovanja ukazuju na oblasti za koje je osoba zainteresovana. Angažovanjem u takvim oblastima osoba ostvaruje zadovoljstvo.

Testiranje na opojne droge i alkohol

Osnovna svrha testova na opojne drogu i alkohol je potreba da se na radnom mestu obezbedi sigurnost, bezbednost i produktivnost.

Test iskrenosti

Poligraf ili detektor laži je već dugo u upotrebi kao sredstvo koje se koristi za proveru određenih informacija. Cilj poligrafa je da potvrdi ili opovrgne informacije sadržane u prijavi. Specijalni testovi su izgrađeni za merenje odnosa pojedinaca prema pitanju poštenja i ličnog

---

[176] Navedeno prema Boljanović J,Dražeta L, Babić L,Dobrijević G Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum 2013 Goleman, D., Boyatzis, R, McKee, A. (2006).Neuroanatomija liderstva, u: Emocijalna inteligencija u liderstvu. Asee Books, Novi Sad, str.58-75

[177] Goleman, D. (2004). A New Model of Learn-ing, in: Working vith EmotionalIntelligence, Bloomsbury, London, str. 235-277.

[178] Petrides, .V, Furnham, A, Mavroveli, S. (2007). Trait Emotional Intelligence. Moving forward in the field of EI, u: Emotional inteligence: Knowns and Unknowns, Oxford University Press, str. 151-166

integriteta. Testovi iskrenosti su najčešće korišćeni psihološki testovi u industriji. Ovi testovi sadrže pitanja na osnovu kojih je moguće proceniti da li kandidatu treba verovati i angažovati ga na poslu koji podrazumeva rukovanje kompanijskim novcem. Obimno istraživanje je pokazalo da neki od ovih instrumenata ne samo da daju pouzdane informacije o predviđanju nepoštenog ponašanja, već daju informacije o postojanju predrasuda po pitanju starosne dobi, rasi i polu. Ovi „testovi poštenja" predstavljaju dragoceni alat za izbor zaposlenih koji će zauzimati pozicije koje uključuju rukovanje kompanijskim novcem.

Internet Testiranje

Internet se sve više koristi za testiranje različitih veština koje su potrebne za kandidata.

3.7 Intervju

Intervju je ciljno orijentisan razgovor u kome ispitivač i podnosilac prijave za posao razmenjuju informacije.

Intervju je metod procene koji treba da pruži informacije o stručnosti, istraži motivaciju i očekivanja i proceni prohodnost kandidata na osnovu zahteva upražnjenog radnog mesta. To je obično usmeni razgovor između procenjivača i kandidata i može se organizovati na više načina.[179] Prema definiciji Majkla Mekdanijela (Michael McDaniel), „intervju je procedura selekcije čiji je cilj da se predvidi poslovni učinak kandidata na osnovu njegovih usmenih odgovora na usmena pitanja".[180]

Intervju za posao je posebno značajan, jer se kandidati koji dođu u ovu fazu smatraju kandidatima s najvećim potencijalom.

a) Planiranje intervjua

Planiranje intervjua za zapošljavanje je od suštinskog značaja za njegovu efikasnost. Fizička lokacija intervjua trebalo bi da bude prijatna, a učesnicima treba da bude obezbeđena privatnost i što manje prekidanja. Vršilac intervjua treba da poseduje prijatnu ličnost, empatiju i sposobnost da sluša i efikasno komunicira. Treba da se upoznaju sa kvalifikacijama podnosioca pregledom podataka prikupljenih iz drugih alata. U pripremi za intervju profil treba da se razvija na osnovu opisa posla.

---

[179] Dessler, G. (2007)Testiranje i selekcija zaposlenih, u: Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 111-149

[180] Michael McDaniel at all „The validity of employment Interviews.A comprehensive Review and Meta Analysis„ Journal of Applied psychology 79, no. 4(1994.)

b) Sadržaj intervjua

Sadržaj intervjua s kandidatima za posao varira od organizacije i nivoa radnog mesta za koje se kandiduje. Intervjui obično sadrže sledeće oblasti:

1. *Profesionalna iskustva:* Istraživanje profesionalnog iskustva pojedinca zahteva utvrđivanje sposobnosti podnosioca zahteva, sposobnosti i spremnosti da se odgovorno bavi poslom.

2. *Obrazovna dostignuća:* U odsustvu značajnog radnog iskustva, akademska dostignuća osobe poprimaju veći značaj.

3. *Interpersonalne veštine:* Ako pojedinac ne može dobro funkcionisati s drugim zaposlenima, šanse za uspeh su male. Ovo je posebno važno u današnjem svetu u kome se akcenat stavlja na korišćenje timova.

4. *Lične osobine:* Lični kvaliteti koji se obično posmatraju tokom intervjua uključuju fizički izgled, govorne sposobnosti, vokabular, staloženost, prilagodljivost i asertivnost.

5. *Organizaciona spremnost:* Kriterijum koji se ne pominje jasno u literaturi, a od velikog je značaja je organizaciona spremnost. Iako je nejasno definisana, može se reći da se odnosi na percepciju rukovodstva do kog stepena će se potencijalni zaposleni uklopiti u kulturu ili sistem vrednost firme.

c) Vrste intervjua

Vrste intervjua prema učesnicima

a) *Intervju jedan-na-jedan,* između kandidata i procenjivača. Prednost ovakvog razgovora leži u činjenici da razgovor s procenjivačem može biti veoma stresan i emotivan za kandidata, a direktan susret „oči u oči" s jednim procenjivačem može opustiti kandidata.

b) *Naizmenični intervju*, gde procenjivač naizmenično intervjuiše dva ili više kandidata

c) *Panel intervju*, gde dva ili više procenjivača vrše intervjuisanje kandidata u isto vreme

d) *Grupni intervju*, gde dva ili više kandidata istovremeno intervjuiše više procenjivača. prednost ove vrste intervjua je izražena interaktivnost.

Vrste intervjua prema strukturi

a) *Nestrukturirani intervju* je intervju kod kojeg ne postoje unapred pripremljena pitanja, već se pitanja postavljaju spram kandidata. Ovde se koristi ispitivanje

putem otvorenih pitanja. Ova vrsta intervjua je sveobuhvatna, a ispitivač podstiče prijavljenog kandidata da mnogo govori.

b) *Strukturirani intervju* se koristi kako bi se ispitalo dosadašnje ponašanje kandidata u specifičnim situacijama. Sastoji se od unapred pripremljenih pitanja koja su ista za svakog kandidata koji konkuriše na isto radno mesto. Obično sadrži četiri vrste pitanja: o ponašanju u određenoj situaciji; o poslu, kako bi se utvrdila stručna znanja kandidata; o nekoj praktičnoj situaciji na poslu; o zahtevima u radu, da bi se utvrdila spremnost kandidata u skladu sa zahtevima posla. U strukturiranom intervjuu, pitanja su unapred pripremljena, ista su za sve kandidate i samim tim lako uporediva. U praksi se dešava da pored pitanja procenjivač ima i listu poželjnih odgovora sa skalom kojom meri svaku stavku od interesa. Zbog toga se za ovaj tip intervjua ponekad naziva „Competency based interview" jer se za svaku željenu sposobnost (spram potreba radnog mesta) mogu definisati pitanja i poželjni odgovori. S obzirom na to da je prilagodljiv različitim korporativnim modelima i sposobnostima, može se dizajnirati za svako radno mesto u organizaciji. Na taj način se, pored tehničke stručnosti, na osnovu ispoljenih ponašanja (bilo da se organizuje kao bihejvioralni ili situacioni intervju) može proceniti nivo ličnih sposobnosti i ispitati motivacija i očekivanje kandidata u odnosu na organizaciju. Bez obzira na to što strukturirani intervju smanjuje oblast razgovora na određene teme, ovakvim načinom procene se omogućava jednak pristup i time mogućnost kvantifikovanja rezultata kod velikog broja kandidata. Zbog toga strukturirani intervju znatno smanjuje subjektivnost u proceni od strane poslodavca i samim tim moguću zloupotrebu službenog položaja i diskriminaciju pripadnika etničkih manjina prilikom zapošljavanja.[181]Izbegava se prosuđivanje o ličnostima podnosilaca i izbegavaju hipotetička i samoocenjujuća pitanja. Odgovori dobijeni od uspešnih kandidata koriste se prilikom rangiranja. Privatnost odgovora je zaštićena zakonom.

Bilo da su se opredelili za strukturiranu ili nestrukturiranu vrstu intervjua, procenjivači u nekim slučajevima pribegavaju tzv. „stres intervjuima". Namerno stvaraju

---

[181] Jackson, S.E., Schuler, R.S.,Werner, S.(2009). Selecting Employees to fit the Job and the organization, u : Managing Human Resources (10th edition), South – Western Cengage learning, Mason, str.228-267

napetu atmosferu, kako bi utvrdili stepen anksioznosti kandidata, to jest da bi utvrdili kako će kandidat reagovati na stres na poslu.

Vrste intervjua prema tipu pitanja

- *Bihejvioralni intervju* se fokusira se na ponašanja i postignuća iz prethodnog iskustva. Zasnovan na uverenju da je prošlost pouzdan pokazatelj budućnosti, ovaj tip intervjua se fokusira na specifične situacije iz prethodnih iskustava u kojima je kandidat ispoljavao određena ponašanja prilikom rešavanja problema.[182] Procenjivač koristi široku lepezu konkretnih pitanja kojima istražuje sve parametre od interesa za selekciju. Pitanja su dizajnirana tako da pronađu „dokaze" koji upućuju na prethodna ponašanja kandidata. Bihejvioralni intervju ima potpuno strukturiranu formu, tj. svim kandidatima se postavljaju ista pitanja. Zbog toga organizacije moraju da definišu koja su pitanja važna za upražnjeno radno mesto.
- *Situacioni intervju* se fokusira na ispoljena ponašanja spram pretpostavljene situacije. Baziran je na hipotetičkoj situaciji koja može da nastane na poslu i sposobnosti kandidata da proceni problem i odredi kako bi se ponašao u takvim okolnostima. [183]

Za bilo koju vrstu intervjua da se odluči, poslodavac je dužan da kandidatu realno predstavi radno mesto i da mu na nepristrasan način predoči pozitivne i negativne faktore posla. Takođe treba da ima u vidu da intervju, koji se smatra vrstom testa, podleže istim zahtevima validnosti kao i svaki drugi korak u procesu selekcije.

d) Tipične uobičajene greške prilikom sprovođenja intervjua

Postoje greške koje se često dešavaju u procesu sprovođenja intervjua, na koje bi procenjivači i poslodavci trebalo da obrate pažnju kako bi ih u što većoj meri izbegli.

a) Brzo donošenje konačnog suda

Ispitivači su ponekada skloni da prebrzo donesu sud o kandidatu, već tokom prvih nekoliko minuta intervjua. Korišćenje strukturiranog intervjua i pravilno obučeni ispitivači dobar su način da se ovakve greške izbegnu.

---

[182] 41Kennedy, J.L.(2012). And the interview Winter is ... You! U: Job Interviews for Dummies, John Willey & Sons, New Jersey, str 7-76 Preuzeto iz Boljanović J, Dražeta L, Babić L,Dobrijević G Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum 2013

[183] Dessler, G. (2007)Testiranje i selekcija zaposlenih, u: Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data Status, Beograd, str. 111-149.

b) Predrasude o kandidatu

Ako je ispitivač pre intervjua dobio negativne informacije o kandidatu, preko referenci ili drugih izvora, on će najčešće posmatrati kandidata s predrasudama, što će otežati objektivno donošenje suda. Najbolji način da se ova greška izbegne je da se ispitivaču pre intervjua ne daju na uvid reference i druge informacije o kandidatu koje bi mogle ugroziti njegovo rasuđivanje. Ukoliko je moguće, trebalo bi organizovati da različita lica vrše proveru podataka o kandidatu i da se rezultati sagledaju globalno, sa svim činjenicama na raspolaganju.

c) Nedovoljno poznavanje posla od strane anketara

Ako anketari ne razumeju u potpunosti zahteve određenog posla, oni ne mogu načiniti dobru selekciju kandidata. Svi anketari treba jasno da razumeju posao i znaju šta je potrebno za njegovo uspešno obavljanje.

d) Pritisak brzog zapošljavanja

Kada se ispitivač nađe u situaciji da mora da zaposli određeni broj ljudi u kratkom vremenskom roku, može da donese osice loše odluke o selekciji. Iz tog razloga neophodno je da ispitivač ima dovoljno vremena da realno sagleda sve kandidate.

e) **Redosled kandidata**

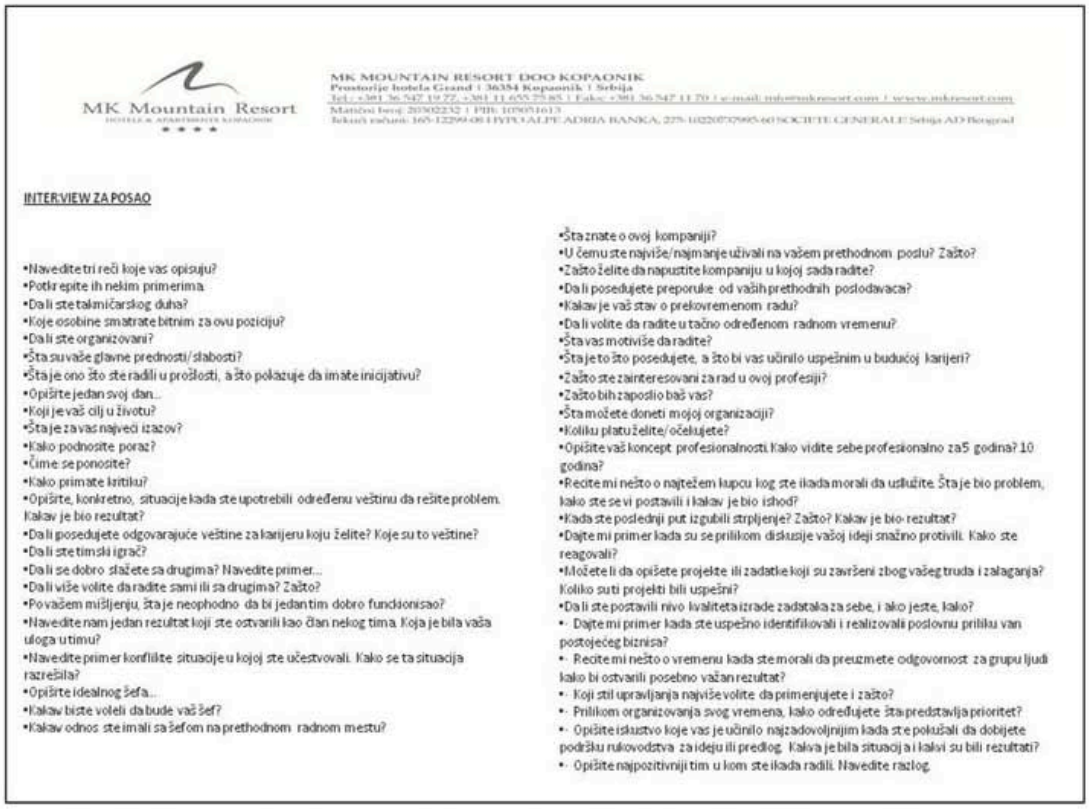
Često se dešava da intervjuu s odgovarajućem kandidatom prethodi razgovor s izuzetno dobrim ili izuzetno lošim kandidatom. U tim slučajevima nameće se neizostavno poređenje i objektivnost ispitivača je ugrožena. Kandidat s kojim je obavio razgovor može mu delovati drastično bolje ili gore u odnosu na njegove realne karakteristike, jer je pod jakim utiskom prethodnog kandidata. Ova pojava se može izbeći kroz adekvatan trening anketara, pravljenjem pauza između intervjua i sprovođenjem intervjua sa strukturiranom formom.

f) **Uticaj neverbalnog ponašanja**

Postoje kandidati čija neverbalna komunikacija (pogled, položaj tela), može negativno uticati na anketara. Ovo greška se može svesti na minimum kroz adekvatnu obuku anketara i strukturirani intervju.

e) Koraci intervjua

Osnovni koraci intervjua su planiranje intervjua, uspostavljanje odnosa s kandidatom, postavljanje pitanja, zatvaranje intervjua i pregledanje intervjua. Da li be proces uspešno obavio, potrebno je adekvatno sprovesti sve navede faze.



MK Mountain Resort

MK MOUNTAIN RESORT DOO KOPAONIK
Prostorije hotela Grand | 36354 Kopaonik | Srbija

INTERVIEW ZA POSAO

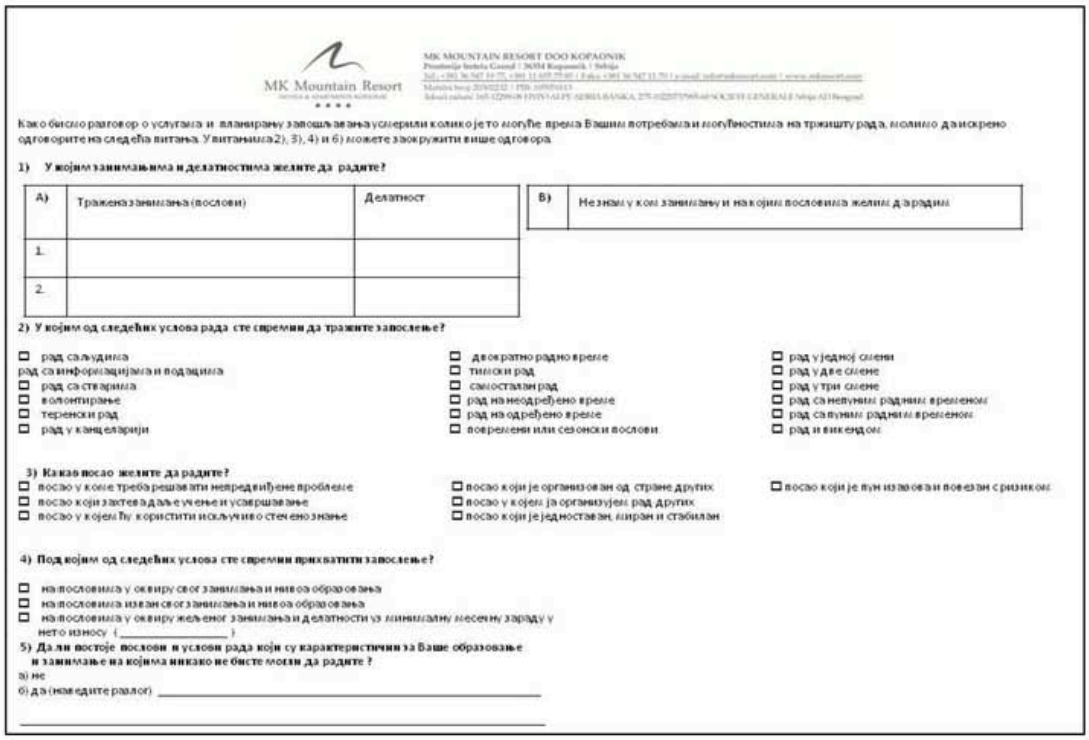
•Navedite tri reči koje vas opisuju?
•Potkrepite ih nekim primerima
•Da li ste timski igrač?
•Da li ste talmičarskog duha?
•Koje osobine smatrate bitnim za ovu poziciju?
•Da li ste organizovani?
•Šta su vaše glavne prednosti/slabosti?
•Šta je ono što ste radili u prošlosti, a što pokazuje da imate inicijativu?
•Opišite jedan svoj dan...
•Koji je vaš cilj u životu?
•Šta je za vas najveći izazov?
•Kako podnosite poraz?
•Čime se ponosite?
•Kako primate kritiku?
•Opišite, konkretno, situacije kada ste upotrebili određenu veštinu da rešite problem. Kakav je bio rezultat?
•Da li posedujete odgovarajuće veštine za karijeru koju želite? Koje su to veštine?
•Da li ste timski igrač?
•Da li se dobro slažete sa drugima? Navedite primer...
•Da li više volite da radite sami ili sa drugima? Zašto?
•Po vašem mišljenju, šta je neophodno da bi jedan tim dobro funkcionisao?
•Navedite nam jedan rezultat koji ste ostvarili kao član nekog tima. Koja je bila vaša uloga u timu?
•Navedite primer konflikte situacije u kojoj ste učestvovali. Kako se ta situacija razrešila?
•Opišite idealnog šefa...
•Kakav biste voleli da bude vaš šef?
•Kakav odnos ste imali sa šefom na prethodnom radnom mestu?

•Šta znate o ovoj kompaniji?
•U čemu ste najviše/najmanje uživali na vašem prethodnom poslu? Zašto?
•Zašto želite da napustite kompaniju u kojoj sada radite?
•Da li posedujete preporuke od vaših prethodnih poslodavaca?
•Kakav je vaš stav o prekovremenom radu?
•Da li volite da radite u tačno određenom radnom vremenu?
•Šta vas motiviše da radite?
•Šta je to što posedujete, a što bi vas učinilo uspešnim u budućoj karijeri?
•Zašto ste zainteresovani za rad u ovoj profesiji?
•Zašto bih zaposlio baš vas?
•Šta možete doneti mojoj organizaciji?
•Kolilu platu želite/očekujete?
•Opišite vaš koncept profesionalnosti. Kako vidite sebe profesionalno za 5 godina? 10 godina?
•Recite mi nešto o najtežem kupcu kog ste ikada morali da uslužite. Šta je bio problem, kako ste se vi postavili i kakav je bio ishod?
•Kada ste poslednji put izgubili strpljenje? Zašto? Kakav je bio rezultat?
•Dajte mi primer kada su se prilikom diskusije vašoj ideji snažno protivili. Kako ste reagovali?
•Možete li da opišete projekte ili zadatke koji su završeni zbog vašeg truda i zalaganja? Koliko suti projekti bili uspešni?
•Da li ste postavili nivo kvaliteta izrade zadataka za sebe, i ako jeste, kako?
•· Dajte mi primer kada ste uspešno identifikovali i realizovali poslovnu priliku van postojećeg biznisa?
•· Recite mi nešto o vremenu kada ste morali da preuzmete odgovornost za grupu ljudi kako bi ostvarili posebno važan rezultat?
•· Koji stil upravljanja najviše volite da primenjujete i zašto?
•· Prilikom organizovanja svog vremena, kako određujete šta predstavlja prioritet?
•· Opišite iskustvo koje vas je učinilo najzadovoljnijim kada ste pokušali da dobijete podršku rukovodstva za ideju ili predlog. Kakva je bila situacij a i kakvi su bili rezultati?
•· Opišite najpozitivniji tim u kom ste ikada radili. Navedite razlog.

Slika 13: Primer pitanja koja se postavljaju tokom intervjuisanja kandidata, MK Mountain Resort

Veoma je važno proveriti biografiju kandidata, kako bi se utvrdilo da li su i u kom stepenu informacije u njemu tačne. Proveravaju se reference kod bivših poslodavaca, kao i obrazovanje i pravni status kandidata. Lične referentne provere mogu obezbediti dodatna saznanja o podacima, jer ne treba gubiti iz vida da je ponašanje u prošlosti najbolji prediktor budućeg ponašanja. Svest o prisutnosti problema, istorija neposlušnosti, krađe ili drugih problematičnih ponašanja svakako može pomoći u izbegavanju angažovanja nekog ko će verovatno ponoviti obrazac ponašanja. Tokom istraživanja biografije najvažnije je proveriti podatke o referencama koje je podneo prijavljeni kandidat, a intenzitet istrage zavisi od nivoa odgovornosti pozicije na koju se prijavio.

Poslodavac mora obaviti istraživanje s izuzetnom pažnjom, da ne bi došlo do nesavesnog zapošljavanja i posledičnog zadržavanja zaposlenog na radnom mestu. Ovo predstavlja kritičan problem u procesu selekcije i u mnogim zemljama podleže krivičnoj odgovornosti. Poslodavac može da bude odgovoran za nezakonite radnje zaposlenog, ako olako i bez dovoljne razumne pažnje istražuje biografije podnosilaca, a zatim postavlja potencijalno opasna lica na pozicije gde mogu naneti štetu. Ova obaveza postoji za poslodavca, čak i ako aktivnosti zaposlenih nisu u vezi s poslom. Nesavesno zadržavanje i potencijalna odgovornost podrazumeva vođenje lica na platnom spisku čiji podaci pokazuju veliki potencijal za malverzacije. Poslodavci snose odgovornost za aktivnosti van okvira dužnosti zaposlenog, jer su po zakonu da obezbede zaposlenima sigurno mesto za rad, a opasan radnik se može uporediti sa neispravnom mašinom.



MK Mountain Resort

MK MOUNTAIN RESORT DOO KOPAONIK

Kako bismo razgovor o uslugama i planiranu zaposlenju usmerili koliko je to moguće prema Vašim potrebama i mogućnostima na tržištu rada, molimo da iskreno odgovorite na sledeća pitanja. U pitanjima 2), 3), 4) i 6) možete zaokružiti više odgovora.

1) U kojim zanimanjima i delatnostima želite da radite?

A)	Traženo zanimanje (poslovi)	Delatnost
1.		
2.		

B)	Nezna mu u kom zanimanju i na kojim poslovima želim da radim

2) U kojim od sledećih uslova rada ste spremni da tražite zaposlenje?

- ☐ rad sa ljudima
- rad sa informacijama i podacima
- ☐ rad sa stvarima
- ☐ volontiranje
- ☐ terenski rad
- ☐ rad u kancelariji
- ☐ dvokratno radno vreme
- ☐ timski rad
- ☐ samostalan rad
- ☐ rad na neodređeno vreme
- ☐ rad na određeno vreme
- ☐ povremeni ili sezonski poslovi
- ☐ rad u jednoj smeni
- ☐ rad u dve smene
- ☐ rad u tri smene
- ☐ rad sa nepunim radnim vremenom
- ☐ rad sa punim radnim vremenom
- ☐ rad i vikendom

3) Kakav posao želite da radite?

- ☐ posao u kome treba rešavati neprednjene probleme
- ☐ posao koji zahteva dalje učenje i usavršavanje
- ☐ posao u kojem ću koristiti isključivo stečeno znanje
- ☐ posao koji je organizovan od strane drugih
- ☐ posao u kojem ja organizujem rad drugih
- ☐ posao koji je jednostavan, ciklusan i stabilan
- ☐ posao koji je pun izazova i povezan s rizikom

4) Pod kojim od sledećih uslova ste spremni prihvatiti zaposlenje?

- ☐ na poslovima u okviru svog zanimanja i nivoa obrazovanja
- ☐ na poslovima izvan svog zanimanja i nivoa obrazovanja
- ☐ na poslovima u okviru željenog zanimanja i delatnosti uz minimalnu mesečnu zaradu u neto iznosu (_____)

5) Da li postoje poslovi i uslovi rada koji su karakteristični za Vaše obrazovanje i zanimanje na kojima nikako ne biste mogli da radite ?

a) ne
b) da (navedite razlog) _____

_____

Slika 14: Formular, informacije o profesionalnom iskustvu tokom procesa regrutacije, MK Mountain Resort



MK MOUNTAIN RESORT DOO KOPAONIK
Prostorije hotela Grand | 36354 Kopaonik | Srbija
Tel.: +381 36 547 19 77, +381 11 655 75 85 | Faks: +381 36 547 11 70 | e-mail: info@mkresort.com | www.mkresort.com
Matični broj: 20302232 | PIB: 105051613
Tekući račun: 165-12299-08 HYPO ALPE ADRIA BANKA, 275-1022037995-60 SOCIETE GENERALE Srbija AD Beograd

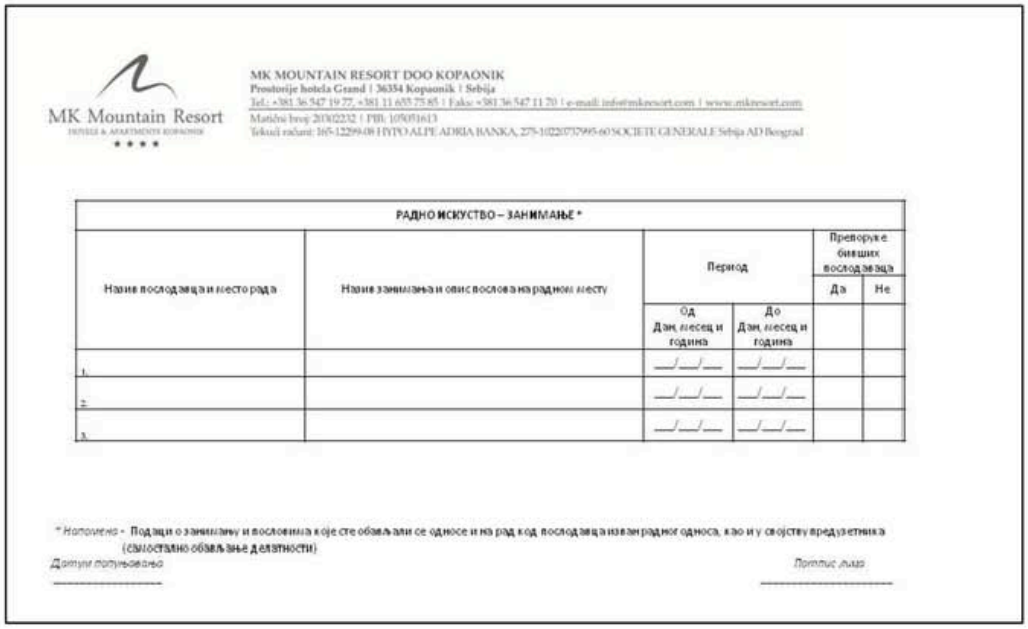
I. ФОРМАЛНО ОБРАЗОВАЊЕ / РЕДОВНО ШКОЛОВАЊЕ				
Назив образовне установе и место	Звање / смер	Ниво образовања (степен стручне спреме)	Просечна оцена	Број месеци трајања програма
1.				
2.				
3.				
4.				

II. ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ / СТЕЧЕНЕ КВАЛИФИКАЦИЈЕ					
Назив	Начин стицања / назив курса	Назив образовне установе и место	Период стицања/трајање курса	Сертификован[1]	
				Да	Не
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

У опцију II. можете уписати сва знања и вештине, односно квалификације стечене (или је процес стицања још у току) путем курсева, семинара, специјализација, као и остала знања и вештине стечене:
- путем редовног школовања (знање језика за које немате сертификат) или ваншколског,
- радом у слободно време, хоби и сл.

[1] Програм је сертификован уколико доводи до стицања јавно признате исправе о стручној оспособљености.

Slika 15: Formular, upitnik o obrazovanju i veštinama kandidata, MK Mountain Resort



MK MOUNTAIN RESORT DOO KOPAONIK
Prostorije hotela Grand | 36354 Kopaonik | Srbija
Tel.: +381 36 547 19 77, +381 11 655 75 85 | Faks: +381 36 547 11 70 | e-mail: info@mkresort.com | www.mkresort.com
Matični broj: 20302232 | PIB: 105051613
Tekući račun: 165-12299-08 HYPO ALPE ADRIA BANKA, 275-1022037995-60 SOCIETE GENERALE Srbija AD Beograd

РАДНО ИСКУСТВО – ЗАНИМАЊЕ *					
Назив послодавца и место рада	Назив занимања и опис послова на радном месту	Период		Препоруке бивших послодаваца	
		Од Дан, месец и година	До Дан, месец и година	Да	Не
1.		__/__/__	__/__/__		
2.		__/__/__	__/__/__		
3.		__/__/__	__/__/__		

* *Напомена* - Подаци о занимању и пословима које сте обављали се односе и на рад код послодаваца изван радног односа, као и у својству предузетника (самостално обављање делатности)

Датум попуњавања
_____

Потпис лица
_____

Slika 16: Formular, upitnik o radnom iskustvu kandidata, MK Mountain Resort

3.8 Dalji koraci u procesu zapošljavanja

- **Donošenje konačne odluke i obaveštavanje kandidata**

Nakon dobijanja procene o finalistima u procesu odabira posla, menadžer se mora upustiti u najkritičniji korak: donošenje konačne odluke o zapošljavanju kandidata. U ovom koraku trebalo bi da se vodi pravilom da za određenu poziciju treba da bude izabrano ono lice čije su kvalifikacije u najvećoj meri usklađene sa zahtevima te pozicije. Po donetoj odluci kandidatu se dostavlja pismo koje sadrži uslovnu ponudu za posao. Drugim rečima, kandidat se obaveštava da je izabran i poziva se da izvrši fizički pregled/ test.

Poslodavac mora voditi računa da kandidati blagovremeno budu upoznati s rezultatima glavnih faza selekcije. Svako odlaganje može dovesti do gubitka kandidata, jer najbolji kandidati često imaju i druge opcije. Neuspeli kandidati takođe treba da budu blagovremeno obavešteni, što je stvar učtivosti i negovanja ugleda organizacije.

- **Zdravstveni pregled**

Nakon što je odluka doneta i ponuda za posao poslata, sledeća faza procesa selekcije podrazumeva obavljanje zdravstvenog pregleda odabranog kandidata. Ponuda za posao je najčešće uslovljena uspešnim prolazom fizičkog zdravstvenog pregleda. Pregled između ostalog često obuhvata testove na stimulativne supstance. Zloupotreba narkotika je ozbiljan problem za poslodavce, pa je testiranje budućih zaposlenih uobičajena praksa kod većine poslodavaca.

- **Ponuda zaposlenja**

Po uspešno obavljenom zdravstvenom pregledu koji dokazuje podobnost kandidata u kontekstu zahteva određenog posla, sastavlja se konačna ponuda koja se dostavlja odabranom kandidatu.

3. SOCIJALIZACIJA

Uvođenje novih radnika u posao pomaže ostvarivanju više ciljeva, međutim svi oni su u vezi sa pripremom novih radnika za što efektivniji rad na novim radnim mestima u kraćem roku. Izuzetno je značajno pružanje pomoći početnicima da se emotivno prilagode za novo radno mesto. Takođe, oni treba da budu upućeni i saznaju gde se šta nalazi, kome da se obrate u vezi sa poslom koji obavljaju i kako se njihova uloga uklapa u celokupnu organizaciju. Uvođenjem se obezbeđuje forum, preko koga se realizuje prenos informacija o organizaciji.To može bitii materijal o cilju organizacije, izjavu o njenoj misiji i ključnim stvarima sa kojima se suočava. Korporativno uvođenje pruža mogućnosti da se obave razgovori o regulativama koje se odnose na zdravlje i bezbednost na radu, procedure i postupci evakuacije u slučaju požara i organizacionoj politici kada je u pitanju, na primer, korišćenje telefona u privatne svrhe. Procesi uvođenja se obično koristiti da bi se novi radnici upoznali sa kulturološkim porukama šta organizacija od njih očekuje i šta oni sami mogu očekivati zauzvrat. Iz tih razloga uvođenje u posao predstavlja veoma značajnu fazu u uspostavljanju psihološkog ugovora, zahvaljujući kojem radniku postaje jasno šta treba da uradi da bi poboljšao svoje izglede u organizaciji. Novi radnici će svakako sve ovo sami shvatiti tokom prvih nekoliko meseci radaali njihovo inkorporiranje u formalni program uvođenja omogućuje da se čitav taj proces ubrza i smanji rano napuštanje posla.[184]

U kontekstu upravljanja ljudskim resursima, socijalizacija predstavlja orijentaciju novih radnika u organizaciji ili u organizacionoj jedinici u kojoj će raditi. Obuhvata upoznavanje sa korporativnom kulturom i poslovnom filozofijom organizacije. Socijalizacija utiče na povećanje organizacione stabilnosti i pomaže novim zaposlenima da prevaziđu često prisutnu anksioznost.

Socijalizacija predstavlja usmeravanje zaposlenih kroz pružanje informacija potrebnih za obavljanje njihovog posla na zadovoljavajući način. Prvu fazu orijentacije obično vrše zaposleni u odeljenjima za upravljanje ljudskim resursima i njihov zadatak je da novim članovima kolektiva objasne sistem funkcionisanja organizacije. Za drugu fazu zaduženi su supervizori, koji nove radnike upoznaju sa radnim mestom i njegovim specifičnim zahtevima. Pored osnovne funkcije upoznavanja s radnim mestom i okruženjem, socijalizacija treba da

[184]Torrington D. , Laura Hall & Stephen Taylor, Menadžment ljudskih resursa Data status, Beograd, 2004, str 219

pomogne zaposlenima da prevaziđu strah od nepoznatog i početnu nelagodnost. Zato se za nove kolege često organizuju kokteli dobrodošlice, koji su prilika za upoznavanje s budućim kolegama i organizacijom.

4.1. Ciljevi socijalizacije

Iako je proces socijalizacije novih zaposlenih različiti od organizacije do organizacije, osnovni ciljevi su isti i uključuju upoznavanje sa poslom, odeljenjem i kompanijom, kompanijskom politikom i pravilima, sistemom naknada i nagrađivanja, korporativnom kulturom, timskim radom, razvojem zaposlenih i bavljenjem promenama.

Sa stanovišta firme, osnovna svrha uspešne socijalizacije je da novi zaposleni postane što produktivniji, u što kraćem roku. Dakle, zaposleni na samom početku može dobiti konkretne informacije o zahtevima posla i procedurama. Svaki posao u organizaciji mora se obavljati u skladu sa smernicama i ograničenjima definisanim korporativnom politikom. Ovde je veoma važno da zaposleni u organizaciji imaju razumevanja za nove kolege i da im omoguće lakše uključivanje.

Zaposleni će imati poseban interes za dobijanje informacija o sistemu nagrađivanja. Iako se ovo informacije često obezbeđuju tokom procesa regrutacije i selekcije, upoznavanje sa osnovnim principima nagrađivanja može se obaviti tokom socijalizacije.

Korporativna kultura organizacije odražava pravila, način i procedure poslovanja. Korporativna kultura pokriva sve aspekte poslovanja, uključujući pravila oblačenja zaposlenih, interne komunikacije, komunikacije s gostima, klijentima ili trećim licima.

Samim tim što je izabran za određeni posao, pretpostavlja se da je svaki novi zaposlen sposoban i spreman za timski rad. Socijalizacija ima ulogu da naglasi značaj timskog rada i učini da se oseti kao član tima.

84 Zaposleni treba da znaju šta se od njih očekuje i šta je potrebno za napredovanje na poslu. To umnogome olakšava uklapanje novih članova u tim, naročito onih ambicioznijih. Zaposleni na svim nivoima moraju da nauče da se efikasno nose sa promenama, kako bi opstali na svojim poslovima. Najbolji način na koji pojedinci mogu biti spremni za promenu je stalno razvijanje i širenje veština.

4.2 Faze u procesu socijalizacije

Socijalizacija može biti koncipirana kao proces koji se sastoji iz tri faze.

Socijalizacija pre ulaska u organizaciju

Svaki pojedinac na novi posao dolazi sa nizom organizacionih vrednosti, stavova i očekivanja. Na primer, često na nova radna mesta, posebno na visoke menadžerske pozicije, dolaze zaposleni koji su prošli značajan stepen socijalizacije kod prethodnih poslodavaca, na obukama i tokom školovanja. Takođe, tokom procesa selekcije kandidat dobija informacije o organizaciji kao celini. Pored toga, tokom procesa selekcije veoma se vodi računa da se zapošljavaju oni kandidati koji će se uklopiti u organizaciju. Sposobnost pojedinaca da predstavi odgovarajuće lice tokom procesa izbora određuje njegovu sposobnost prilagođavanja organizaciji. Proizilazi da uspeh kandidata zavisi od mere u kojoj je, kao potencijalni novi član kolektiva, predvideo očekivanja i afinitete lica zaduženih za selekciju.

Socijalizacija nakon ulaska u organizaciju

Nakon ulaska u organizaciju, novi članovi ulaze u fazu susreta. Tokom nje se pojedinci neretko suočavaju s razlikom između očekivanja i stvarnosti, po pitanju radnog mesta, zadataka, pretpostavljenih i kolega. Upravo proces socijalizacije pomaže u prevazilaženju pogrešnih očekivanja i ovde je cilj da se prethodne pretpostavke novog radnika zamene ključnim standardima organizacije.

Socijalizacija, međutim, ne može da reši sve razlike između očekivanih i realnih uslova poslovanja. U ekstremnim slučajevima, razočaranje novozaposlenog može biti toliko da se on odluči da podnese ostavku. Pravilan izbor kandidata značajno smanjuje izglede za to. Ključ socijalizacije je uključivanje novozposlenih u neformalnu organizaciju.

Faza preobražaja

Ukoliko su u fazi susreta identifikovani određeni problemi, novi član kolektiva trebalo bi da ih prevaziđe u fazi promene ili preobražaja. Faza promene počinje onog trenutka kada se novi članovi upoznaju sa organizacijom. To je proces prihvatanja organizacije i organizacionih normi, poslovne kulture i poslovnih procesa, tokom koga novi članovi shvataju i prihvataju postojeće norme. Novi članovi će se osećati prihvaćenim od svojih kolega i steći će poverenje u pojedince i organizaciju u celini. Steći će ne samo sliku o svom

poslu, već i o organizacionom sistemu u celini. Naučiće pravila, procedure i neformalno prihvaćene postupke, koji će im omogućiti uključivanje u organizaciju. Oni će znati šta se od njih očekuje i šta se smatra dobro urađenim poslom. Shodno tome, uspešni preobražaj treba pozitivno da utiče na nove radnike i njihovu produktivnost i posvećenost organizaciji.

4.3 Lica zadužena za orijentaciju

U procesu socijalizacije i orijentacijese posebno se obrađuju teme koje se tiču organizacije, njenog ustrojstva, sistema i zaposlenih. Naročita pažnja se mora posvetiti opisu radnih zadataka i informacijama u vezi s poslom. To su informacije o lokaciji posla, radnim ciljevima i zadacima, odnosu sa drugim poslovima u lancu i zdravstvenim i bezbednosnim zahtevima posla. Od velikog značaja su i organizaciona pitanja. Novozaposlenom se moraju pružiti informacije o ukupnoj organizaciji, koje mogu sadržati istoriju poslodavca, organizaciju poslodavaca, imena i zvanja pozicija glavnih izvršnih direktora, zvanja kolega iz službe, raspored fizičkih objekata, pregled procesa proizvodnje, kompanijskoj politici, disciplinskim propisima, bezbednosnim procedurama, itd. Beneficije zaposlenih su takođe obavezna tema u procesu orijentacije. Potrebno je dati informacije o prednostima koje nudi organizacije poput politike plata, odmora, kao i o treninzima i obrazovanju zaposlenih, osiguranju, rehabilitaciji i sl.

Svaka organizacija ima svoju jedinstvenu kulturu. Ova kultura obuhvata dugogodišnja, često nepisana pravila i propise, poseban jezik koji olakšava komunikaciju među članovima; zajedničke standarde o aspektima posla koji treba da se izvrši, standarde društvenog ponašanja, odevanja i komunikacije, međusobnih odnosa u zavisnosti od starosti, hijerarhije i staža. Jednom rečju, organizaciona kultura definiše šta je prikladno ponašanje u organizaciji, a šta nije i neophodno je da se svaki novozaposleni radnik što detaljnije upozna s njom.
U orijentaciji novih radnika učestvuju supervizor, zaposleni u ljudskim resursima, kolege i rukovodilac.

Odeljenje ljudskih resursa u orijentaciji novih zaposlenih ima dvojaku ulogu, koordinatora i aktivnog učesnika u integraciji novih kolega u kolektiv. Ovo odeljenje ima zadatak da uputi uključi novog radnika u kolektiv i uputi ga u posao. Da bi ova faza bila adekvatno sprovedena, odeljenje za ljudske resurse mora obaviti potrebne pripreme pre dolaska novog zaposlenog.

Supervizor je neposredni rukovodilac odeljenja, koji novom zaposlenom takođe može biti izvor informacija o kulturi, pravilima, procedurama i politici organizacije. U manjim organizacijama, u okviru procesa orijentacije novi član podnosi izveštaj supervizoru, koji zadužuje jednog zaposlenog da novog člana kolektiva uvede u posao, uz podršku ostalih saradnika. Zaduženo lice često organizuje obilazak u cilju upoznavanja novozaposlenog s različitim odeljenjima organizacije i zaposlenima u njoj.

Kolege i saradnici novozaposlenih takođe obavljaju funkciju orijentacije, upoznajući ih sa očekivanjima poslodavaca i zahtevima organizacije, dajući odgovore na sva pitanja novozaposlenih.

U današnje vreme sve je češća tendencija uključivanja **visokih rukovodilaca** u proces orijentacije. Nekada se izvršni menadžment kompanije nije uključivao u orijentaciju ali ta praksa je počela da se menja, delimično zbog shvatanja da viši menadžment mora da postane dostupan zaposlenima. Najčešće je prva obaveza direktora da pozdravi nove radnike u organizaciji i upozna ih sa organizacijom, misijom, vizijom, ciljevima i objasni im zašto su dolaskom u organizaciju napravili pravi izbor. Direktor je u poziciji da inspiriše novozaposlene i uputi ih u funkcionisanje organizacije. Prisustvom direktora u procesu socijalizacije kompanija šalje poruku da zaista brine o zaposlenima.

Orijentacija i socijalizacija predstavljaju poslednji korak zapošljavanja.

5. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA

Razvoj ljudskih resursa se definiše kao organizovano iskustvo učenja, koje se sprovodi u određenom vremenskom periodu, u cilju povećanja mogućnosti poboljšanja radnih rezultata i rasta. Razvoj je proces koji obuhvata osmišljene i planirane radnje usmerene ka obezbeđivanju zaposlenih sa sposobnostima neophodnim za ostvarivanje ciljeva organizacije i stalno podizanje njene konkurentnosti.

Kontinuirano učenje i razvoj pojedinaca od presudnog su značaja za organizacija, a samim tim i za ukupnu ekonomiju.[185]

Obuka je deo ljudskih resursa koji se bavi projektovanjem programa koji omogućavaju polaznicima da steknu znanja i veštine potrebne za poslove koje obavljaju.

[185] Human Resource Management a contemporary aproach, fourth edition, Ian Beardwell,Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004, str 290

83

Učenje je relativno trajna promena u ponašanju koja je rezultat direktnog ili indirektnog iskustva.

Organizacije znanja su one firme koje priznaju važnost kontinuiranog učenja.Obuka preduzima odgovarajuće mere koje obezbeđuju da zaposleni stalno nastoje da nauče nove sadržaje i koriste ono što su naučili, a sve u ciljuunapređenja kvaliteta proizvoda ili usluga. Veoma je važno da rukovodioci shvate značaj učenja, osnovne ciljeve i procese obuka i ulogu učenja teorije u obuci.

Najznačajnije promene u poslovanju i ciljevi koji utiču na obuku i razvoj su:

g) orijentacija novih radnika i priprema unapređenja radnika;

h) zadovoljavanje potreba rasta i razvoja organizacije;

i) poboljšanje karakteristika, rešavanje organizacionih problema;

j) izbegavanje menadžerske učmalosti.

Iako se reči„obuka" i „razvoj" često koriste zajedno, ovi termini nisu sinonimi.

Razlike između obuke i razvoja zaposlenih predstavljene su u sledećoj tabeli:

1

Karakteristike	Obuka zaposlenih	Razvoj zaposlenih
Vremenska orijentacija	Sadašnjost	Budućnost
Upotreba radnog iskustva	Niska	Visoka
Cilj	Priprema za sadašnji posao	Priprema za promene
Participacija zaposlenih	Obavezna	Dobrovoljna

1

Tabela 9: Razlika između obuke i razvoja zaposlenih *(izvor: B. Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd,ISBN: 86-403-0543-9,Beograd 2003, str. 235)*

Razvoj predstavlja težnju da se zaposlenima obezbede sposobnosti za kojima će organizacija u budućnosti imati potrebe. Razvoj obučava ljude da steknu nove vidike i gledišta ili ovladaju tehnologijama.Razvoj i nova saznanja omogućavaju liderima da vode svoje organizacije na proaktivan, a ne reaktivni način. Obuhvata primenu nauke i znanja radi planiranog razvoja organizacije, strukture i procesa, a za poboljšanje njene efikasnosti.

Razvoj karijere predstavlja formalni pristup organizacijekoja želi da pomogne ljudima da steknu veštine i iskustva potrebna za obavljanje tekućih i budućih poslova na radnom mestu. Politika organizacije naročito se odnosi na promovisanje razvoja, savetovanje zaposlenih, mogućnosti buduće pomoći zaposlenima da razviju svoju karijeru. Sastoji se od

veština, obrazovanja i iskustva, kao i ponašanja i tehnika koje omogućavaju pojedincima da rade bolje i ostvaruju dodatnu vrednost.

Razvoj ljudskih resursa uključuje sledeće aktivnosti:

Obuku: Obuka je sticanje znanja i ovladavanje tehnologijom koja omogućava zaposlenima da izvrše njihov sadašnji posao u skladu sa zahtevima standarda. Obuka i razvoj se fokusiraju na zaposlene sa posebnim veštinama, pružajući im nova znanja i omogućavajući im da isprave nedostatke u njihovim performansama.

Obrazovanje: Obrazovanje je obučavanjelicaza izvršavanjenovih aktivnosti. Često se pružazaposlenima koji su već obrazovani u jednojoblasti, jer im dodatno obrazovanje pruža mogućnost unapređenja ili raspoređivanja na nova radna mesta, bilo horizontalno bilo vertikalno.

Resorni menadžeri imaju veoma veliku ulogu u obuci i obrazovanju zaposlenih. Oni treba da obezbede obuku zaposlenih, procene potrebe za obukom, planiraju razvojne strategije, obezbede obuke na radnom mestu, kao i transfer obuke. S druge strane odeljenja za ljudske resurse aktivno su uključena u sve faze pripreme, realizacije i evaluacije obuka, kao i u proces razvoja ljudskih resursa.

5.1 Obuka

Obuka se fokusira na pružanje usluge zaposlenima sa specifičnim znanjima i pomaže im da isprave nedostatke u njihovim karakteristikama.

Obuka je proces kojim ljudi stiču sposobnost da učestvuju u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Obuka uključuje planirane aktivnosti učenja, dizajnirane da poboljšaju učinak zaposlenog na njegovom poslu. Obuka ima važnu ulogu u razvoju ljudskih resursa.

,,Obuka ima vrlo velike rezultate kada je u pitanju organizaciona efektivnost i više doprinosi produktivnosti nego evaluacija učinka i povratne informacije, a veći doprinos od nje ima samo određivanje ciljeva".[186]

Obuka je proces koji dolazi posle regrutovanje i selekcije. Glavni cilj obuke je da razvije ljudske resurse zaposlenih. Neophodna je zbog tehnoloških promena koje se ubrzano dešavaju u svim oblastima i potrebe za stalnim unapređenjem organizacije i podizanjem nivoa konkurentnosti.

186Arthur W Jr, Bennett W Jr, Ed S, Bell ST, „Efectiveness of Training in Organizations *A Meta Analysis of Design and Evaluation Features* Journal of Applied Psychology 88, no 2 (2003), 242

Cilj obuke je da se postigne promena u ponašanju ljudi, te da se oni obuče da bi mogli da rade svoj posao na bolji način. Obuka ima sve veći značaj u sprovođenju strateških planova kompanije. Polaznici stiču nove sposobnosti manipulisanja, znanje, sposobnost rešavanja problema, nove stavove, itd . Trening nije posao koji se obavlja odjednom, većpredstavlja kontinuiran proces.

Obuka čini novozaposlene radnike u potpunosti produktivnim, uz minimalan utrošak vremena. Trening je neophodan čak i za postojeće radnike, jer ih „osvežava", pružajući im mogućnost da sa novim metodama i tehnikama podignu nivo svojih kompetencija.Stalni napredak na polju tehnologije i sve veća upotreba računara utiču na sve veći broj obuka iz kompjuterskih veština. Obuka se odnosi na metode koje se koriste da obezbede radnicima veštine koje su im potrebne za obavljanje posla.

U savremenom svetu, na planu obučavanja dešavaju se sledeće karakteristične promene:

a) Zahtevi za znanjima i veštinama nastavljaju da rastu

b) Radna snaga je sve bolje obrazovana i raznovrsnija

c) Stalna potreba za restrukturiranjem preduzeća preoblikuje zahteve za radnicima

d) Napredak tehnologije neprestano menja određene metode obuke

e) Predviđa se promena uloge odeljenja za obuku

f) Fleksibilniji kursevi za poboljšanje performansi

g) Više firmi će nastojati da postanu organizacije znanja

h) Naglasak na upravljanju ljudskim performansama

Obuka je kontinuirani napor da se poboljša stručnost zaposlenih i njihove organizacione performanse. Stalne promene u spoljnjem i unutrašnjem okruženju zahtevaju prilago-đavanje. Potreba za prilagođavanjem dovodi do utvrđivanja potreba za obukom.Prethodno se razmatra koje su potrebe i šta se njima želi postići.Potom se određuju odgovarajuće metode za njihovu realizaciju. Na raspolaganju su razne metode, a izbor zavisi od ciljeva obuke. Jedna od metoda obuke je na primer trening, koji se obično fokusira na usavršavanje zaposlenih sa posebnim veštinama ili na ispravljanje nedostataka u njihovom radu.

Metode i načini izvođenja obuka se svakodnevno usavršavaju.Evaluacija obuka je neophodna radi postizanja planiranih ciljeva, olakšavanja prilagođavanju promenama i

stalnog unapređenja.Nasuprot tome, razvoj predstavlja težnju da obezbedi zaposlene sa sposobnostima da grade konkurentnu organizaciju u budućnosti.

Unapređenje performansi zaposlenih i poboljšanje njihovih veština kroz obuke je nužnost u današnjem konkurentnom okruženju. Proces obuke donosi sa sobom mnoga pitanja na koja menadžeri moraju odgovoriti. Neka od njih su da li obuke predstavljaju rešenje, da li su ciljevi jasni i realni, da li je organizovanje obuka dobra investicija itd.



Slika 17: Ciljevi obuke *(izvor: V. Stefanović, S, Blagojević, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, 2009, str.473)*

- **Metode u razvoju ljudskih resursa**

Razvoj sposobnosti pojedinca i pružanje mogućnosti za razvoj radne snage može se odvijati metodama na poslu (rotacija posla i ustupanje) i ponekada metodom van posla (predavanja, kursevi, seminari, simulacije,otvoreni trening).

- **Rotacija posla:** kretanje zaposlenih na različitim pozicijama u organizaciji, u nastojanju da prošire svoje veštine, znanja i sposobnosti. Rotacija može biti horizontalna ili vertikalna. Vertikalna rotacija je u suštini promovisanje radnika u novu poziciju.
- **Pozicija pomoćnika:** čest je slučaj da su zaposleni koji imaju očigledan potencijal nekada imali priliku da rade pod kontrolom uspešnog rukovodioca, često u

različitim oblastima organizacije. Na taj način, ovi radnici dobijaju širok spektar znanja i veština i pripremljeni su za preuzimanje dužnosti na sledećem, višem nivou.

- **Odbor:** može da pruži priliku za zaposlenog da učestvuje u donošenju odluka, da se uči posmatrajući druge, kao i da istraži određene organizacione probleme.
- **Predavanja i seminari:** Tradicionalni oblici nastave su zvanični kursevi, predavanja i seminari. Oni nude mogućnost pojedincima da steknu znanja i razviju svoj konceptualne i analitičke sposobnosti.
- **Simulacije:** odnosi se na stvaranje veštačkog okruženja za učenje, koje je približno stvarnim uslovima posla.
- Otvorena obuka: trend u razvoju zaposlenih je upotreba otvorenog treninga. Primarni fokus ove obuke je da polaznici nauče važnost zajedničkog rada. Cilj ovih obuka je da se vidi kako radnici reaguju na teškoće koje realan svet postavlja pred njih.
- **Faze procesa obuka**

Proces obučavanja se sastoji iz različitih faza:

- **Procena potreba i utvrđivanje ciljeva**

Da bi organizacije bile uspešne u svetu stalne konkurencije, moraju angažovati stručnu radnu snagu i održavati visok nivo stručnosti kroz inoviranje znanja.Organizovane obuke zaposlenih predstavljaju ključni model u podizanju nivoa znanja zaposlenih. Prvi korak u procesu obuke je utvrđivanje potrebe za obukom. Kada se utvrdi da je obuka potrebna, obezbeđuju se informacije potrebne za izradu programa obuke.

Procena se sastoji od organizacione analize, koja ispituje vrste problema koji organizacija ima i locira ih unutar organizacije. Potom se operativnom analizom utvrđuju vrste veština i ponašanje zaposlenih, kao i standardi koji se moraju ispuniti. Na kraju se sprovodi analiza kadrova, koja ima zadatak da utvrdi koliko su pojedinačno radnici uspešni u obavljanju poslova. Ovo je od presudnog značaja, jer se obuka mora obezbediti samo onima kojima je zaista potrebna.

Ciljevi obuke moraju biti jasno utvrđeni. Oni proizilaze iz analize poslova i zadataka. Kod utvrđivanja ciljeva mora se voditi računa da budu precizni, razumljivi,dostižni za

kandidate kojima je namenjena predmetna obuka i dovoljno izazovni da drže pažnju učesnika.

Prilikom analize mora se utvrditi koji broj zaposlenih ima nedostatak pojedinih veština, kako se posledice tog nedostatka iskazuju u organizaciji i koje se veštine mogu popraviti.

Potreba za obukom se može utvrditi i korišćenjem podataka iz arhive organizacije, intervjua sa radnicima i rukovodiocima, koristeći baze podataka o prigovorima na kvalitet, prateći zadovoljstvo zaposlenih i potrošača.

- **Izvođenja obuka**

Program obuke treba da proizilazi iz procene i mora da bude direktan odgovor na organizacione probleme.Pristupi zavise od lokacije, prezentacije i tipa.

Obuka na poslu (on the job training, „OJT")predstavlja obuku koja se izvodi na samom radnom mestu, primenom stvarne opreme za rad.Najčešće se sprovodi davanjem uputstava od strane supervizora, koji pokazuje zaposlenom kako se obavlja određeni posao. Obuka van posla je takav vid obuke koji se organizuje daleko od stvarnog radnog mesta. Obuka se najčešće izvodi u objektima specijalno opremljenim za obuke.

- **Trening metode**
- **Predavanje**

Predavanje je efikasno sredstvo za prenos velike količine informacija na relativno veliki broj ljudi u isto vreme. To je tradicionalni metod nastave i koristi se u mnogim obukama. Od krucijalnog značaja je da se informacije slušaocima predstave na jasan i razumljiv način. Predavanja predstavljaju veoma efikasnu metodu obuke, ako se prevaziđe ključni nedostatak koji se može pojaviti, a to je pasivnost slušalaca.

- **Metod slučaja**

Trening metod u kome polaznici razmatraju slučaj, obično primer veoma dobre ili loše prakse. Polaznici uče iz slučaja i donose zaključke i utvrđuju praksu na osnovu njega.

- **Simulacije i igre**

Simuliranje je takav metod kojim se na veštački način stvara okruženje za učenje, koje je približno uslovima u realnom svetu. Obuka se izvodi korišćenjem prave ili improvizovane opreme koju će polaznici koristiti na poslu, izvan radnog mesta.Obično se

izvodi u slučajevima kada bi obuka na radnom mestu bila opasna ili skupa.Primer za tu vrstu obuke je obuka pilota.

Simulacije koje predstavljaju stvarne poslovne situacije nazivaju se poslovne igre. Neke stvarne poslovne situacije se ponavljaju u igri kako bi se izazvala reakcija učesnika.

- **Pripravnički staž - obuka šegrta**

Ova vrsta obuke se odnosi na proces u kome novog radnika, koji se naziva pripravnik ili šegrt, obučavaju po posebnom programu obuke starije kolege ili majstori kao mentori. Obično se radi u paru pripravnik- mentor, odnosno šegrt-majstor.Ovo je verovatno najstariji vid obuke.

Ovaj vid obuke najčešće se kombinuje sa školskim obrazovanjem i obukom na radnom mestu. U Nemačkoj je upotreba ove vrste obuke najraširenija i najuspešnija. Ovo je primer dualnog obrazovanja, u okviru koga se jedan deo obrazovanja obavlja u srednjim stručnim školama a drugi u organizacijama, neposredno na radnom mestu.

- **Stažiranje**

Stažiranje je po karakteristikama slično obuci za pripravnike, s tim što se primenjuje kod zanimanja koja zahtevaju viši nivo formalnog obrazovanja. U saradnji privrede i univerziteta stvaraju se mogućnosti za veći obuhvat visokoobrazovanih kadrova programima stažiranja. Stažiranje je metod koji je često podržan i od strane državnih institucija, jer država ima interesa za što brže uključivanje visokoobrazovanih mladih stručnjaka u proces rada.

- **Mentorstvo**

U ovoj vrsti obuke novozaposlenom se dodeljuje iskusan radnik kao mentor. 109
Osnovna razlika između pripravničkog staža i mentorstva je u tome što se ovaj oblik obuke ne primenjuje na radnike bez iskustva, već na radnike koji su novi u organizaciji. Mentor uvodi radnika u posao i ohrabruje novog radnika. To je princip učenja jedan na jedan i potvrdio se u praksi kao efikasna, mada prilično skupa metoda. Zato se primenjuje samo kod zahtevnijih i osetljivijih pozicija u organizaciji. Mentor i novozaposleni koji prolazi kroz obuku ne moraju da rade na istoj poziciji, a mentori se ponekaddovode iz drugih organizacija ili ustanova.

- **Diskusije**

Grupni sastanci i grupne diskusije se koriste i kao oblik treninga, jer su oni mesta gde pojedinci mogu da uče jedni od drugih.U obuci se upotrebljavaju kad je potrebno promeniti stavove i ponašanja zaposlenih u čitavoj organizaciji ili nekim organizacionim delovima.

- **Igre i igranje uloga**

Aktuelna situacija koja simulira životne poslovne situacije, koje se transformišu u igru takođe predstavlja vid obuke. Igrajući svoje uloge, učesnici biraju i primenjuju najbolja rešenja. U ovim igrama se ponavlja poslovna situacija iz konkretnog posla koju pokušava da reši kandidat. Igrajući različite uloge učesnici su u obavezi da odgovore na specifične probleme sa kojima se susreću u obavljanju svog posla

- **Obuka na računarima**

Ova obuka predstavlja nastavni metod koji koristi prednosti brzine, pamćenja podataka, manipulativne sposobnosti računara i omogućava nastavu koja može biti interesantna. Obuka na računarima obično zahteva korišćenje i upotrebu kompjuterskih simulacija i multimedijalnog materijala.

Multimedija je aplikacija koja poboljšava učenje bazirano na računarima, sa audio materijalom, animacijama, grafikama, iinteraktivnim video materijalima.

Obuka uz korišćenje računara svakodnevno postaje sve realističnija i sve interaktivnija. Predstavlja jedinstveni računarski metod zasnovan na pristupu koji omogućava polaznicima da vide predmete iz drugačije perspektive.Olakšava zamišljanje novih situacija i omogućava virtuelno seljenje u potpuno različite ambijente i okolnosti.

Posebni softveri za obuku na računarima znatno pomažu razvoju treninga i obuka, omogućavaju rad sa velikim brojem polaznika i znatno pojeftinjuju obuku, što s jedne strane omogućava da svi radnici budu obuhvaćeni obukom, a sa druge strane smanjuju trošak obuke, što na duži rok omogućava još veći obuhvat zaposlenih.

- **Video Trening uz upotrebu DVD**

Upotreba video materijala je popularan metod obuke. DVD koje sadrže ilustrativne primere obezbeđuje modelovanje ponašanja. To je uspešan trening pristup koji koristi video za ilustraciju efikasnih stručnih veština i pokazuje kako menadžeri funkcionišu u različitim situacijama.

- **Internet portali za učenje**

Mnoge kompanije imaju svoje korporativne informacione portale (Enterprise Information Portal-EIP), koje postavljaju na svojim internim mrežama. Pomoću tih portala, zaposleni mogu da dođu do svih aplikacija koje su im potrebne za obavljanje poslova, do informacija iz okruženja i informacija o konkurenciji.Prednost ove metode je to što se može koristiti kad god to korisnik zaželi. Na raspolaganju je 24 sata i stoga omogućava zaposlenom da u vreme kad mu najviše odgovara radi na svom usavršavanju.

Elektronsko učenje se razvija ogromnom brzinom, uz impresivne stope rasta. Troškovi poslodavcakoji se odnose na ovaj vid obuke porasli su sa 14,5 milijardi dolara u 2004. na oko 50 milijardi dolara u 2012. godini.

- **Izbor obuka i razvojnih programa**

Pri izboru razvojnih programa i obuka treba imati u vidu sledeće faktore, kako bi se efikasnije koristili predviđeni resursi na predloženu obuku i razvojne programe:

- **Isplativost:** Svaki trening ili razvojni program koji se sprovodi u organizaciji mora biti isplativ. Korist takvih programa mora nadmašivati troškove povezane sa organizacijom učenja. Trening mora da bude opravdan sa stanovišta efikasnosti i mora da postoji klima opravdanosti za dodelu sredstava za programe obuka u organizaciji, što se obezbeđuje unapređenjem performansi nakon treninga.
- **Potreba za programima:** Sadržaj programa obuke i metode koje se koriste za izvođenje obuka treba da budu relevantni za ostvarivanje ciljeva obuke.
- **Principi učenja:** Efikasnost učenja i obuka mora da karakteriše sprovođenje obuka.
- **Prikladnost obuka:** Trening i njegova organizacija biće olakšani ako je program prikladan i dostupan.
- **Unapređenje performanse i mogućnosti:** Postoji šansa i dovoljna verovatnoća da će obuke voditi unapređenju polaznika.
- **Treneri, performanse i mogućnosti**: Treneri ili lica koji obučavaju polaznike moraju imati dovoljno iskustva, veštine, sposobnosti koji ih kvalifikuju da mogu biti dobri i efikasni u radu. Sami treneri moraju da budu dobro obučeni da bi izvodili kvalitetnu obuku.

- **Procena obuka**

Prenos znanja je ključ treninga. Programi obuke su efikasni samo ako treneri mogu da prenesu potrebno znanje polaznicima. Obuke mogu biti nedovoljno efikasne ako je modul neprilagođen stvarnom životu. Kandidati na obukama su okrenuti praksi i ako ne vide praktičnu primenu naučenog postaju nezainteresovani. Razlozi za neefikasnost mogu ležati i u zastarelim materijalima. Poseban razlog za neefikasnost koja proizilazi iz slabe zainteresovanosti kandidata leži u nedostatku poverenja u predavače.

Obuke imaju veliki kredibilitet kada je očigledno da organizacija ima jasne koristi od takvih programa. Postoji nekoliko načina da se procene vrednosti pojedinih programa, tj. četiri osnovne izmerljive kategorije rezultata.

- **Reakcija:** Prvo, procenite reakcije učesnika programa obuke. Šta misle o programu? Da li misle da je takav program vredan utrošenog vremena?
- **Učenje:** Drugo, testirajte učesnike da biste ustanovili da li su naučili podatke,principe i veštine koje je trebalo da nauče.
- **Ponašanje:** Proverite da li se ponašanje učesnika obuka na radnom mestu doživelo promene posle obuke.Na primer, da li su zaposleni u odeljenju za žalbe kupaca ljubazniji prema nezadovoljnim kupcima nego ranije?
- **Rezultat:** Ono što je verovatno najvažnije je odgovor na sledeća pitanja:
- Da li rezultati zadovoljavaju ciljeve koji su postavljeni prilikom organizovanja obuke?
- Da li je broj žalbi kupaca koji se odnose na radnike manji?
- Da li je procenat škarta smanjen?
- Da li su troškovi oštećene robe smanjeni?
- Da li je smanjen obrt?[187]
- **Vrste procene obuka**

Efikasnost se može meriti u novčanom ili nenovčanom smislu. Obuka treba da bude procenjena u odnosu na to koliko je dobro usmerena na rešavanje problema zbog kojih se pristupilo njenoj realizaciji.

Jedan od najčešćih načina evaluacije programa obuke je evaluacija na osnovu mišljenja učesnika. Karakteriše je to što omogućava trenutni odgovor i predloge za

[187] Gary Dessler ,,Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status 2007, str171

poboljšanje. Kod ovog tipa evaluacije problem je to što se vrši na osnovu utiska koji imaju polaznici, a ne na osnovu činjenica.

Drugi model evaluacije zasniva se na proveri usvojenih sadržaja. Vrši se kroz organizovanje kontrolnih testova ili ocenjivanjem kontrolne grupe.

Postoji i model evaluacije koji polazi od ustanovljavanja promena u ponašanju kao željenog rezultata obuke. „Post trening" metoda performanse meri promene u ponašanju učesnika nakon pohađanja programa.

Najčešće korišćen pristup merenje efektivnosti obuke je „Pretest-posttest" pristup. Ovaj pristup pre treninga meri da li zaposlenom potrebna obuka i da li je predmetna obuka adekvatna za njega. Po završetku obuke, mere se performanse koje se upoređuju sa performansama pre treninga. Ako je procena pozitivna (npr. povećanje produktivnosti), znači da je obuka efikasna.

Metoda kontrolne grupe: u okviru ove metode procene, osnivaju sedve grupe, kontrolna i eksperimentalna, koje se procenjuju na osnovu stvarno obavljenog posla.Obe grupe dobijaju isti zadatak ali se eksperimentalnoj grupi daju uputstva, a kontrolnoj ne. Na kraju treninga grupe su upoređuju. Ako je trening efikasan, u eksperimentalnoj grupi će doći do poboljšanja karakteristikai imaće znatno bolje rezultate nego kontrolna grupa.

Efektivna obuka može podići performanse, poboljšati moral i povećati potencijal jedne organizacije. Loša ili neadekvatna obuka može biti izvor frustracija za sve učesnike. Menadžeri moraju pažljivo pratiti proces obuke da bi je unapređivali i povećavali korist od izvođenja obuke. Razvoj različitih modela učenja će pomoći održavanje i razvoj karakteristika i zadržavanje znanja nakon treninga.

5.2 Obrazovanje

U ovom kontekstu, obrazovanje predstavlja obučavanje zaposlenih za izvršavanje novih aktivnosti. Zaposlenima pruža dodatno obrazovanje, a samim tim i mogućnost unapređenja ili raspoređivanja na nova radna mesta, bilo horizontalno bilo vertikalno.

Efikasno učenje zahteva:

- jasan zadatak i instrukcije šta treba da se nauči i koji je značaj određenog sadržaja
- model prihvatljivog ponašanje.

Osnovni principi i uslovi koji olakšavaju učenje su:

- **Učešće**

Učenje treba da omogući i podstiče aktivno učešće učenika. Učenja bi trebalo da bude praktično i iskustveno orijentisano, a ne samo informativno. Treneri treba da podstiču grupnu interakciju i promovišu razmenu ideja.

- **Ponavljanje**

Važan princip učenja je da obezbedi učeniku priliku za praksu i ponavljanje. Da bi dobili punu korist od obuke iusvojili modele ponašanja, učenici morajuzadržati naučeno. Ponavljanje naučenog je glavni metod za zadržavanje naučenog.

- **Relevantnost**

Ljudi su motivisani da uče kada im obuka pomaže da reše aktuelni problem. Kandidati moraju da budu uvereni da će im naučeno koristiti u praksi i u budućem životu. Korisnost i upotrebljivost naučenog je najveća motivacija za učenje.

- **Prenošenje**

Obuka se odvija u posebnom ambijentu i veoma je važno da se naučeno može preneti i primeniti u realnom ambijentu. Primena naučenog u obukama naziva se transfer. Transfer se može javiti u tri oblika. Pozitivan transfer se javlja kada polaznici mogu da primene znanje i veštine naučene tokom treninga u svojoj radnoj sredini. O negativnom transferu govorimo kada rezultati obuke koče nastup u radnoj sredini, a o neutralnom transferu govorimo kada se ne može uočiti efekat obuke na posao, odnosno radnu sredinu.

- **Povratne informacije**

Neophodan preduslov za učenje su povratne informacije o njegovom pozitivnom uticaju. Povratne informacije pomažu učenicima da isprave svoje greške i motivišu dalje učenje. Povratna informacija treba da uradi više od prostog obaveštavanja učenika da li su bili u pravu ili ne, ona treba da omogući izbegavanje grešaka u budućnosti. Povratna informacija omogućava proveru znanja, što je i suštinska odlika učenja.

5.3 Primeri iz hotelskih lanaca

Efikasna obuka je osnovni sastojak uspeha u hotelskoj industriji i mnogimenadžeri su prihvatili neophodnost obučavanja i razvoja zaposlenih. Ipak i dalje postoji ogroman broj hoteli čija politika ne pridaje dovoljan značaj ovom krucijalnom segmentu, pa je razvoj zaposlenih u takvim slučajevima reaktivan, a ne proaktivan proces. Obuka i obrazovanje

često nastaju kao rezultat značajne promene u operativnom okruženju ili kao posledica krize, kao što su fluktuacije kadrova i sl. Obuka se tada koristi kao sredstvo rešavanja postojećih problema. Pravovremeni, proaktivni i adekvatno koncipirani razvoj, obuka i obrazovanje, u skladu sa ciljevima, misijom i vizijom, od kritičnog su značaja za uspešnost poslovanja kompanija u hotelskoj industriji.

Veliki hotelski lanci organizuju najrazličitiji vidovi obuke, kako po mestu održavanja, tako i po metodama i ciljevima. Sledi nekoliko tipičnih primera.

- **Meriot**

Bil Meriot (Bill Marriott) čvrsto veruje u vrednost obuke ljudi u prvoj liniji usluge i u uticaj prve linije na ostale linije. U Meriotu je važno da odnos sa kupcima-gostima nije prepušten slučaju.U 1984 ovaj lanacpotrošio je više od 20 miliona dolara na obuke. Da bi se ojačala Efekti treninga, svaki zaposleni dobija redovnu reviziju učinka i učestvuje u analizi plana.[188]

- **Programi obuke u Tadž (Taj) hotelima**

U Tadž grupi zaposleni se smatraju aktivom i veruje se da svaki od njih ima potencijal da napravi uspešnu i dugotrajnu karijeru u okviru kompanije, podržavajući istinske vrednosti na kojima se od osnivanja temeljiovrtoglavi rast Tadž grupe.

Organizuju se različiti vidovi obuke u odnosu na stepen obrazovanja, potencijale i radna mesta polaznika.

- **„Tadž trening hospitaliti" (THT)** su programi koji treniraju pripravnike kako bi prešli na nivo "supervizora" u svimoperativnim odeljenjima. Veoma važna komponenta celog programa, zasnovana na krilatici „Učenje dolazi kroz rad", je„on-the-job" trening. Regrutovanje za ovaj Program počinje u svim ključnim hotelijerskim školama i koledžima u zemljama gde Tadž grupa posluje. Program se sastoji iz orijentacije, teoretskog dela i treninga na radnom mestu, kao i evaluacije učinka.
- **Taj Program obuke za upravljanje (TMTP)** priprema mlade ljude za stručni rad u Tadž grupu hotela. Svake godine, Tadž Grupa učvršćuje svoje poslovanje kroz obogaćivanje ljudskog kapitala, privlačenjem talenata iz najboljih hotela i fakulteta u zemlji. Ovaj program se može uporediti sa MBA studijama u ugostiteljstvu i kroz njega mladi ljudi imaju priliku da se razviju u buduće poslovne menadžere. Tipičan

[188] www.marriot.com

razvojni put karijere zaposlenih u Taj hotelima jetakav da se u hoteluzapošljavaju kao pripravnici i kroz razvoj i obukestižu do položaja menadžera u hotelu i to horizontalnim kretanjem kroz različite aktivnosti, kao što su ljudski resursi, prodaja, hrana i piće i „front office", itd.

TMTP traje 18 meseci. Prvih 12 meseci, pripravnik prolazi kroz praktičnu obuku za posao i teorijske osnove hotelijerstva.Narednih 6 meseci, polaznik dobija obuke koje kombinuju elemente upravljanja, uključujući razvoj menadžmenta, ljudske resurse, upravljanje materijalima i smeštajem. Potom se prelazi u fazu mentorstva, u kojoj se vrše obuke kroz mentorstvo starijeg menadžera, koja takođe traje 6 meseci.

S obzirom na to da je program ekvivalentan MBA studijama u hotelijerstvu, rukovodstvo od polaznika očekuje da završi aktivne projekte tokom perioda obuke i to u sledećim oblastima:

a) Proizvodnja hrane, program koji predstavlja najbolji Hospitaliti menadžmentprogram obuke za kulinarsko obrazovanje u Indiji. Program se fokusira na kulinarske veštine i menadžersku sposobnost vođenjaposla u kuhinji. Regrutovanje za ovaj program počinje u svim ključnim hotelskim školama u zemlji u oktobru i novembru. Uključuje 18 meseci intenzivne obuke, koja priprema polaznika za upravljanje u Profit centru u Tadž grupi. Sledi šestomesečna obuka kroz mentorstvo, tokom koje je polaznik „senka menadžera kuvara". Da bi hotel održao poziciju lidera u oblasti hrane i pića, učesnici prolaze specijalizaciju u svetskim kuhinjama i poseban naglasak je na stvaranju kuvara sa međunarodno priznatim veštinama.

b) Kućni izvršni program za razvoj (House Executive Development Program – HEDP) je dvanaestomesečni intenzivni program obuke u oblasti domaćinstva, koji priprema pripravnika za karijeru u odeljenjima domaćinstva i smeštaja u Tadž grupi. Regrutovanje za ovaj program počinje u svim ključnim hotelskim školama u zemlji, takođe u oktobru i novembru. Tokom prvih 6 meseci programa upravljanja, polaznici prolaze tehničke obuke u učionici, praćene obukama na poslu.Teme uključuju enterijer, finansije, ljudske resurse, arhitekturu, tkanine istilizovanje hotela. Narednih 6 meseci uključuje angažovanje na radnom mestu u hotelu Tadž grupe, uz izvršnu domaćicu mentora.

Programi Tadž grupe predstavljaju odličnu priliku da mladi zarade dok uče, jer hotel obezbeđuje atraktivne stipendije za učesnike programa, kao i subvencionisani smeštaj tokom perioda obuke.[189]

- **Program Šangri-la ker (Shangri-la Care)**

Šangri-la ker je poznati edukativni program ovog lanca, kroz koji prolaze svi novozaposleni u roku od šest meseci od zaposlenja. Prema rečima menadžmenta ove kompanije, program polaznicima daje sve veštine koje su im potrebne da „strast pretvore u uspeh".

Šangri-la Akademija je jedinstveni trening centar, čija je misija da podstakne novu generaciju hotelijerskih stručnjaka sa inovativnim veštinama i fleksibilnošću potrebnim za uspeh u industriji koja se neprestano i brzo menja. Akademija nudi sertifikate i diplome za programe i stručne kurseve na svim nivoima i istovremeno predstavlja izvor za najbolje prakse, podstiče timski rad i prijateljstvo među kolegama. Na Akademiji se organizuju radionice, seminari i kratki kursevi za hotelijerske stručnjake u oblastima kao što su hotelsko poslovanje, menadžment i engleski jezik.Programski direktori donose bogato iskustvo iz svih krajeva sveta i de ga s polaznicima.

Šangri-la Akademija nudi sledeće osnovne programe:[190]

a) Sertifikat za kulinarske umetnosti i kuhinju
b) Sertifikat za rad u službi hrane i pića
c) Sertifikat u front office operacijama
d) Sertifikat za poslove domaćice[191]
e) Napredan program menadžmenta u ugostiteljstvu

- **Programi Hajata**

Trening Program korporativnog upravljanja je namenjendiplomcima sa velikim potencijalom da postanu deo tima vrhunskih menadžera Hajata i da brzo napreduje u kompaniji.

Program je prilagođen potrebama svakog polaznika, radnom iskustvu, ličnim ciljevima, težnjama u smislu karijere i kompanijskim profesionalnim standardima rada.

[189] www.taj.com
[190] Shangri La
[191] www.shangrila.com

Polaznici na početku obavljaju razgovore sa mentorima Hajata, kao i sa zaposlenima u svakom odeljenju. Učešćem u ovom programugrade se veze i neguju prijateljstva, učesnici se pripremaju da budu uspešni i ostvare u budućnosti bogatu karijeru u Hajatu.

Za svakog polaznika utvrđuje se izazovni raspored, a program se sastoji iz dve faze. Prva podrazumeva rotiranje u različitim odeljenjima hotela, a zatim sledi intenzivni period obuke fokusiran na oblasti interesovanja polaznika. U obe faze naglasak je na praktičnom iskustvu, a polaznici imaju priliku da razviju veštine upravljanja ljudima, kroz učenje u različitom okruženju.

Dužina programa zavisi od kapacitetai potrebe svakog pojedinca i varira od 5 do 16 meseci.

Na raspolaganju su treninzi u različitim oblastima (računovodstvo, kulinarstvo, ljudski resursi, poslovanje u sektoru hrane i pića, itd), koji se mogu razlikovati od zemlje do zemlje. Program je otvoren za diplomce hotelskog menadžmenta i sličnih programa, uz uslov stažiranja. Stažiranje u Hajatu je plaćeno i pruža praktično radno iskustvo i upoznavanje sa kulturom i filozofijom upravljanja Hajata. Nude se stipendije u različitim oblastima, koje variraju zemlje do zemlje, a zainteresovani diplomci se na internet stranicama u svakom trenutku mogu informisati o dostupnim mogućnostima za stažiranje.

6. PLANIRANJE I RAZVOJ KARIJERE

Karijera predstavlja niz pozicija koje lice ostvari u toku svog radnog veka. Prema autoru Edvinu B. Flipu (Edvin B. Flippo), „karijera je niz odvojenih ali povezanih radnih aktivnosti koje obezbeđuju kontinuitet, red i smisao u životu osobe".[192]

Karijera zaposlenog predstavlja skup raznih poslova koje je obavljao u toku svog radnog veka. Kod radnika, na primer, karijera obuhvata radna mesta od nekvalifikovanog radnika do predradnika. Zaposleni imaju potrebu i želju da napreduju u karijeri, jer time obezbeđuju veću zaradu, viši status i mogućnost da efikasno koriste znanje, obrazovanje i veštine. Organizacija mora da se postara da zaposleni u razvoju karijere upotrebljavaju svoje sposobnosti u korist organizacija.

Razvoj karijere je proces koji obuhvata osmišljavanje i planirane radnjiu cilju obezbeđenjasposobnosti zaposlenihpotrebnih za ostvarivanje ciljeva organizacije i stalno

[192] Edvin B. Flippo, 1984, Personnel Management

podizanje njene konkurentnosti. Ljudi moraju da odluče šta žele da postignu u svom životu i unaprede svoje obrazovanje.

U svojoj studiji, autori Brisko, Hol i Demit (Brisco, Hall i De Muth) navode da ,,pod uticajem krupnih društvenih procesa koji oblikuju svet (globalizacija, informatička revolucija), mnoge organizacije više nisu u mogućnosti da ponude doživotna zaposlenja, što je uslovilo promenu između poslodavaca i zaposlenih. Zbog toga lična karijera prevazilazi fizičke i psihološke barijere organizacije i podrazumeva postojanje serije karijera tokom radnog veka pojedinca, bez ograničenja u pogledu struke i podudarnosti". [193]

U današnje vreme zaposleni se poistovećuju s poslom i profesijom, a ne sa poslodavcem. Zbog toga se može reći da pojedinac upravlja svojom karijerom i njenim razvojem, što zahteva planiranje, kome se posvećuje sve više pažnje. Dostupno je obilje literature, psiholoških testova i sl. koji pomažu u planiranju karijere, aorganizuju se i predavanja i radionice za vođenje karijere. Planiranje karijere omogućava zaposlenima da iskoriste svoje sposobnosti i obezbede razvoj, kvalitetan, srećan i prosperitetan život.

Termin planiranje i razvoj karijere se intenzivno koristi u poslovnim organizacijama. Preovlađuje mišljenje da, ukoliko organizacije žele da dobiju najbolje od svojih zaposlenih, moraju da planiraju programe za razvoj karijere. Takvi programi nude pogodnosti kako za zaposlene tako i za organizacije, jer će zaposleni razvijati nove veštine koje su potrebne organizaciji. Ova vrsta planiranja karijere može se opisati kao organizaciono planiranje karijere.

6.1 Planiranje karijere

Planiranje karijere je važan aspekt planiranja ljudskih resursa. Svaki pojedinac koji se pridružuje organizaciji želi i ima potrebu da napravi dobru karijeru u okviru organizacije. On se pridružuje organizaciji sa željom da ima dobru karijeru u pogledu statusa, kompenzacije i budućih unapređenja.

Sa stanovišta organizacije, planiranje i razvoj karijere postaju ključni u procesu upravljanja ljudskim resursima. Organizacija mora da obezbedi mogućnosti za razvoj karijere pojedinih zaposlenih. Ako rukovodioci žele da dobiju najbolje od svojih zaposlenih, moraju da planiraju razvoj karijera u svojim organizacijama. Planiranje se odnosi na formalne

[193] Briscoe, J P, Hall,D.T, Frautschy De Muth, R.L. 2006. Protean and Boundaryless careers, An Empirical Exploration. Journal of Vocational Behavior str 30 do 47

programe koje sprovode organizacije u cilju povećanja efektivnosti i efikasnosti raspoloživih ljudskih resursa.

a) Svrha planiranja karijere

Adekvatno planirana karijera je od višestruke koristi kako za pojedinca tako i za organizaciju. Osnovni ciljevi planiranja karijere su sledeći:

a) Obezbeđivanje karijere zaposlenih u skladu sa njihovim sposobnostima, željama i spremnosti da se obuče i razviju za više pozicije.

b) Privlačenje i zadržavanje odgovarajućih ljudskih resursa u organizaciji.

c) Potpuno iskorišćenje raspoloživih menadžerskih talenata u okviru organizacije.

d) Postizanje veće produktivnost i razvoja organizacije.

e) Pružanje smernica i pomoći zaposlenima da podignu svoje potencijale na najviši nivo.

f) Poboljšanje morala zaposlenih, motivisanje za obuku, mogućnost za unapređenje.

b) Obim planiranja karijere

Tokom planiranja organizacione karijere, potrebno je obratiti pažnju na sledeće:

a) Potrebu

Broj zaposlenih potrebnih u budućnosti. Pored toga, postupak selekcije će biti prilagođen strateškim ciljevima organizacije.

b) Informisanje zaposlenih

Zaposlenima se obezbeđuju informacije koje se odnose na razvoj karijere (dostupnost unapređenja, obuka za razvoj, itd). Pružanje ovakvih informacija o razvoju karijere ima poseban značaj i motiviše zaposlene da se razvijaju i da dostignu viši položaj.

c) Karijerno savetovanje

Karijerno savetovanje je moguće izvoditi u više oblika. Najrasprostranjenija praksa je da viši rukovodioci obavljaju periodične razgovora sa svojim saradnicima. Takvo karijerno vođenje podstiče zaposlene da razviju interes u određenim oblastima u kojima postoje odgovarajuće mogućnosti za razvoj karijere.To je vrsta unutrašnjeg vođenja koje motiviše zaposleda razvijaju karijeru i aktivno se uključe u njeno planiranje.

a) Karijerno napredovanje

Menadžment planira aktivnosti potrebne za prelazak na druge poslove i unapređenje pojedinih zaposlenih. Unapređenja i prelasci na druge poslove planiraju se sistematski, pri

čemu se koriste pripremljene informacije o zaposlenima. Veoma je važna aktivna uloga zaposlenih, koji mapiraju tok razvoja karijere unutar organizacije („career pathing").

b) **Obuka**

Obuka je od suštinskog značaja za planiranje karijere i za razvoj radne snage. Menadžeri, pored posla i organizacije, treba da analiziraju i radnu snagu. Ova priprema je neophodna osnova za uvođenje programa planiranja karijere za zaposlenih.

- **Prednosti koje nosi planiranje karijere**

Pravilno osmišljen sistem planiranja karijere može da pruži sledeće pogodnosti:

c) Planiranje karijere pomaže zaposlenima da znaju koje su karijerne mogućnosti dostupne u organizaciji.

d) Planiranje karijere podstiče zaposlenog da iskoristi prilike za obuku i razvoj objekti u organizaciji, kako bi poboljšalo njegovu sposobnost da obradi nove i više zadataka.

e) Planiranje karijere uključuje pregled sposobnosti i stavova zaposlenih. Na osnovu rezultata mogu se grupisati zaposleni „na sličnojtalasnoj dužini"i odrediti odgovarajućenadređene za takve grupe.

f) Planiranje karijere predviđa i buduća radna mesta na menadžerskom nivou koji se mogu otvoriti usled penzionisanja, ostavke, smrti, itd. Zbog toga, ono predstavlja prilično pouzdan vodič za predviđanje radne snage.

g) Planiranje karijere olakšava ekspanziju i rast organizacije. Zaposleni koji treba da popune slobodna radna mesta u budućnosti mogu da se identifikuju i razviju u međuvremenu.

Ograničenja u planiranja karijere

- Planiranje karijere može da postane realnost samo kada su dostupne mogućnosti za vertikalnu pokretljivost. Drugim rečima, planiranje karijere nije u potpunosti izvodljivo u veoma malim organizacijama.
- U zemljama u razvoju faktori sredine, politika vlade, javni sektor, razvoj nerazvijenih regiona, itd. utiču na poslovanje i industriju. Zbog toga dugoročno planiranje karijere ponekada ne može biti efikasno.

- Planiranje karijere nije efikasna tehnika za veliki broj zaposlenih, posebno za nepismene i nekvalifikovane radnike.
- U porodičnim firmama članovi porodice običnobrže napreduju u karijeri od svojih kolega.
- Sistematsko planiranje karijere postaje teško ako u organizaciji postoji praksa favorizovanja i nepotizama, političkih intervencija prilikom imenovanja i sl.

6.2 Proces planiranja karijere

Uvođenje programa razvoja karijere na nivou organizacija je težak i dugotrajan proces. Osim toga, razvoj karijere kroz planiranje je kontinuirana aktivnost. Ono što se dešava u većini organizacija jeste da se ovom konceptu daje samo teorijski značaj. Nepobitna je činjenica da ako organizacija želi da dobije najbolje od svojih zaposlenih, mora planirati razvoj karijere i programe mora sprovoditi kontinuirano i efikasno u svojoj organizaciji.

Koraci u planiranju karijere su sledeći:

a) Analiza stanja

Analiza stanja je prvi korak koji treba da bude obavljen pre uvođenja programa planiranje karijere. Analizom postojeće situacije potrebno je prikupiti informacije o ukupnom broju zaposlenih, uključujući podatke o starosti, radnom iskustvu, kvalifikaci-jama, poziciji, specijalizaciji i sl; detaljnoj strukturi i kvalifikacijama potrebnim za svako radno mesto; potrebnom ljudskim resursima; kontrolnim merama koje su na raspolaganju u okviru organizacije; raspoloživim obukama i razvoju unutar i izvan organizacije.

Prikupljene informacije o ovim aspektima služe kao osnova za pripremu Plana za razvoj karijere za naredni period, koji se sastoji od deset parametara.

b) Projekcija stanja osoblja

U drugom koraku, nastoji se da se pretpostavi situacija koja će nastupiti nakon završetka plana razvoja karijere. Ovo se može uraditi na osnovu pretpostavki koje mogu da predvide šta će se desiti na kraju plana za razvoj karijere.

c) Identifikacija karijernih potreba

Treći korak plana za razvoj karijere čine napori da se sazna razvoj karijernih potreba u narednom periodu. Moguće je da se identifikuju dometi i ograničenja potreba razvoja karijere na osnovu podataka prikupljenih kroz kadrovsku evidenciju organizacije, potencijale ocenjivanja zaposlenih.

d) Izbor prioriteta

Prilično je teško zadovoljiti sve potrebe zaposlenih i organizacije koji se tiču razvoja karijere. Potrebno je izdvojiti prioritete i uvrstiti ih u realizaciju tekućeg plana razvoja. Prilikom određivanja prioriteta uzimaju se u obzir i drugi faktori, kao što su tehnički, finansijski i administrativni.

e) Razvoj karijernih planova

Ovo je najvažniji korak u celom procesu plana razvoja karijere. Takav plan treba da odgovori na sledeća pitanja: šta treba postići i u kojoj meri; koji zaposleni će biti uključeni; u kojoj organizacionoj jedinici će se primeniti predloženi plan primeniti; koliko vremena je potrebno za postizanje ciljeva.

Da bi se obezbedilo izvršenje plana razvoja karijere, organizacija treba da uvede sistematske politike i programe obuka osoblja i razvoj karijere za sve kategorije zaposlenih, kako bi se omogućilo da poboljšaju svoj nivo veština i znanja, steknu šira iskustva i preuzmu veću odgovornost. Takođe je potrebno uspostaviti i efikasno implementirati sistem učenja, razvijati iskustvo zaposlenih kroz podsticanje njihove rotacije iz jednog organizacionog dela u drugi i iz jednog regiona u drugi. Potrebno je preduzeti pozitivne korake za podsticanje razvoja karijere, kao što su pružanje prilika unutar organizacije, davanje prioriteta u popunjavanja upražnjenih mesta za unapređenje u okviru organizacije, prelaz odnosno raspoređivanje u okviru organizacije i zapošljavanje van organizacije. Neophodno je ukloniti sve „veštačke" prepreke za napredovanje i uspostaviti registar zaposlenih za unapređenje na osnovi zasluga, nivoa obrazovanja i radnog iskustva.

f) Formulisanje karijernih planova

Posle odluke o prioritetima plana za razvoj karijere, sledeći veliki korak je priprema sadržaja karijernog plana u pismenoj formi. Sadržaj treba da sadrži sve potrebne podatke, kao što su vreme za koje se plan donosi, procedure i ostali detalji.

g) Monitoring plana razvoja karijere

Praćenje plana je od suštinskog značaja za efikasno izvršenje. Očekivani rezultati će biti dostupni tek kada se plan pravilno primenjuje. Planirani ciljevi i ciljevi koji su postignuti zapravo mogu da se uporede kroz odgovarajuće praćenje plana. Jaz između ova dva može se brzo utvrditi. Pored toga, odgovarajuće korektivne mere mogu biti preduzete u cilju ispravljanja nedostataka.

h) Realizacija

Realizacija plana je integralni aspekt procesa planiranja. Za efikasno sprovođenje, potrebna je saradnja i koordinacija na svim nivoima. Primena zahteva pravilno praćenje kako bi se izbegli mogući propusti.

i) Prikaz i ocena

Plan treba periodično razmatrati. Takva procena izbegava greške i nedostatke u fazi sprovođenja. Potrebno je meriti efektivnost plana. Stvarna korist biće poznata samo kroz stručnu evaluaciju, koja se mora izvršiti na sistematski i nepristrasan način.

j) Buduće potrebe

Ovo je poslednji korak u postojećem planu za razvoj karijere i prva faza sledećeg plana. Na osnovu dostignuća aktuelnog plana, procenjuju se karijerne potrebe zaposlenih i organizacije u budućem periodu. Postavljaju se novi prioriteti definišu detalji novog plana za razvoj karijere. Planiranje je kontinuirani proces. Ovo pravilo se odnosi i na planove razvoja karijere organizacija.

4.3 Faze razvoja karijere

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	Uticaj 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 identiteta	Smanjene 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**

Tabela 10: Četiri faze razvoja karijere *(izvor: V, Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008, str. 280)*

Školovanje se vrši u cilju sticanja opšteg obrazovanja i zapošljavanja. Ljudi se obrazuju, pripremajući se za buduće zanimanje. Veoma mali broj ljuditokom čitavog života ostane na istom radnom mestu. Većina promeni posao, bilounutar organizacije u kojoj je zaposlen bilou nekoj drugoj organizaciji. Šanse za promenu zavise od raspoloživih prilikaali se uglavnom dogode nekoliko puta do odlaska u penziju.

Unutar iste organizacije zaposleni obično prolaze kroz sledeće faze:

1) Priprema

Većina visokoobrazovanih kandidata počinje da radi mlada.Oni često nisu sigurni kakvi su njihovi budući izgledi ali odlučuju da se zaposle na nižim pozicijama u iščekivanju napredovanja u karijeri. Sa stanovišta organizacije, ova faza je manje bitna jer se dešava pre zapošljavanja.Neki kandidati su u prilici da čekaju i izaberu karijeru po svom izboru.

2) Osnova

Ova faza karijere počinje kada kandidat dobije prvi posao. Početak rada nije lak, novozaposleni bez iskustva često greši. Ipak, on na svojim greškama uči i polako i postepeno postaje odgovoran prema poslu. U ovoj fazi, ambiciozni kandidati i dalje traže unosnije i

izazovnije pozicije kod drugih poslodavaca. Dakle, ako se ukaže prilika u ovoj fazi može doći do migracije na drugi posao.

3) Stručna faza

Faza karijere koja predstavlja najbrži i najproduktivniji skok za ambiciozne zaposlene, koji zovemo „penjači" i koji nastoje da neprekidno unapređuju svoje performanse. S druge strane, kod zaposlenih koji su nezadovoljni i frustrirani poslom, dolazi do značajnog pogoršanja u radu. Za razvoj karijere veoma je važno da zaposleni u ovoj fazi budu u što većoj meri produktivni. Sticanje autoriteta i odgovornosti, nagrade i podsticaji kulminiraju u ovoj fazi. Neki zaposleni imaju tendenciju da se „skrase" na svom poslu, dok drugi i dalje tragaju za izazovima.

4) Kasna karijera

Ova faza karijere je karakteristična za starije radnike. Često ne postoji želja za poboljšanjemučinka i karakteristika i sticanjem preporuka.Takvi zaposleni uživaju igrajući ulogu starijeg kolege i vole da „žive na staroj slavi". Od njih se očekuje da obuče mlađe kolege i zasluže njihovo poštovanje.

5) Faza pada

Predstavlja završetak karijere i odlazaku penziju. Posle decenija napornog rada, zaposleni su primorani da se povuku, što doživljavaju na različite načine. Dok je onim ambicioznijima, nekadašnjim „penjačima", često teško da prihvate realnost, postoje i takvi koji konstruktivno razmišljaju o životu posle penzionisanja.

Razvoj karijere čine lične aktivnosti koje pojedinac preduzima kako bi ostvario svoj karijerni plan. Izrazi „razvoj karijere" i „razvoj zaposlenih" nisu sinonimi. Razvoj karijere odnosi se na dugoročni plan karijere zaposlenih, dok je razvoj zaposlenih pokretač efikasnosti zaposlenog u bliskoj budućnosti. Aktivnosti usmerene ka razvoju karijere mogu biti inicirane od strane samog pojedinca ili organizacije.

6.4 Individualni razvoj karijere

Karijerni napredak i razvoj je u velikoj meri posledica radnji koji preduzima sam pojedinac. Neki od važnih koraka koji bi mogli pomoći pojedincu da budu uspešni mogu da uključuju:

a) Performanse

Napredak karijere uglavnom počiva na performansama. Ako su performanse ispod standarda, čak i skromni karijerni ciljevi ne mogu se postići.

b) Predstavljanje

Za razvoj karijere veoma je bitno kako će se zaposleni predstaviti donosiocima odluka o unapređenjima, transferima i drugim vidovima razvoja karijere. Zaposleni bi trebalo da preduzimaju dobro osmišljene aktivnosti u cilju privlačenja pažnje rukovodstva i adekvatnog predstavljanja.

c) Umrežavanje

Umrežavanje podrazumeva stvaranje profesionalnih i ličnih kontakata izvan organizacije, koji mogu rezultirati adekvatnim ponudama (za posao, poslovnearanžmane, itd). Ljudi koriste profesionalna udruženja, poznanstva, prijateljstva, veze iz škola i sa fakulteta, kako bi ostvarili svoje ambicije u karijeri.

- **Usklađivanje**

Iako previše često menjanje poslova ne može biti dobra strategija za dugoročni razvoj karijere, postoje prilike koje svakako treba iskoristiti. Usklađivanje predstavlja prestanak rada kod jednog radi prelaska kod drugog poslodavca, u cilju daljeg razvoja karijere. Motivi su bolja zarada, sticanje novih znanja i iskustava, mogućnost bržeg napredovanja i sl.

- **Odanost karijeri**

Svršeni diplomci fakulteta kurentnih struka, npr. informatičari i inženjeri elektrotehnike, često od samog starta razmišljaju o menjanju poslova i retko se dugo zadržavaju u jednoj organizaciji, jer u tom slučaju ne mogu da ostvare svoje ambicije i karijerne planove (izuzeci su vodeće kompanije, poput Gugla i Majkrosofta). U cilju rešavanja problema odliva visokokvalifikovanih stručnjaka, kompanije iz informacionih tehnologija razvijaju sisteme unosnih, inovativnih kompenzacija kojima se stimuliše ostanak zaposlenih za određeni period.

g) Mentori i sponzori

Generalno posmatrano, mentor jestariji ili iskusnijizaposleni na rukovodećoj funkciji koji neformalno pomaže razvoj karijere mlađeg zaposlenog. Mentori uzimaju mlađe radnike kao svoje štićenike i daju im savete i uputstva o tome kako da „prežive" i napreduju u organizaciji. Oni deluju kao uzori. Sponzor je, s druge strane, lice koje ima mogućnost da stvori razvoj karijernih mogućnosti.

6.5 Organizacioni razvoj karijere

Pomoć od menadžera i odeljenja za ljudske resurse je takođe veoma važna u ostvarivanje individualnih ciljeva u karijeri i ispunjavanju organizacionih potreba. Za ovu namenu, zaposlenima na raspolaganju stoje razni alati i aktivnosti.

a) Alati za samoprocenu

Zaposleni prolaze kroz proces u kome analiziraju i promišljaju svoje životne uloge, interesovanja, veštine i radne stavove. Oni identifikuju ciljeve karijere, razvijaju svoje odgovarajuće akcione planove i zapažaju prepreke za njihovo ostvarenje. Za samoocenjivanje se najčešće koriste dva alata: radionice za planiranje karijere i karijerne radne sveske. U pomenutim radionicama, zaposleni po obavljenoj samoproceni dele svoje nalaze sa drugima. Na ovim radionicama zaposleni se obučavaju kako da pripreme i prate razvoj strategija pojedinačnih karijera. Karijerne radne sveskesu vodiči za karijeru, koncipirani u formi pitanja i odgovora. Služe za navođenje na korake za realizaciju ciljeva u karijeri. Organizacije i pojedinci koriste ovaj specifičan alat, po meri korisnika, kako bi naučili što više o svojim šansama u karijeri. Ovaj vodič uglavnom baca svetlo na strukturu organizacije, karijere, kvalifikacije za radna mesta i mogućnosti napredovanja u karijeri.

b) Individualno savetovanje

Savetovanje je proces kojim se rukovode zaposleni u prevazilaženju problema sa performansama. Obično se sprovode kroz sastanke licem-u-lice, između zaposlenog i savetnika. Na njima se razgovara o ciljevima i interesima zaposlenih, ciljevima organizacije iciljevima karijere, aktuelnim aktivnostima i dostignućima.Ovakva savetovanja obično nudi odeljenje za upravljanje ljudskim resursima. Ponekad se angažuju i spoljni eksperti. Nedostatak individualnog savetovanja je to što ono predstavlja skup i dugotrajan proces.

c) Programi razvoja zaposlenih

Program se sastoji od procene veština i obuka koje organizacije koriste da osposobe svoje zaposlene za buduća radna mesta. Seminari, radionice, rotacije posla i mentorstvo su programi koji se koriste da razviju široku bazu veština kao deo tih razvojnih aktivnosti.

d) Karijerni programi za posebne grupe

U poslednjih nekoliko godina, sve je više dokaza o porodičnim problemima zbog karijere, kao i tenzije i trvenja, zbog nemogućnosti zaposlenih da pomire razlike između porodičnih uloga i radnih zahteva. U situaciji gde muž i žena imaju različite karijere, prirodno se nameću pitanja: Čija karijera je važnija?Ko brine o deci i vrši kućne poslove?Šta ako žena dobije ponudu za unapređenje na drugoj lokaciji?Neke organizacije pružaju pomoću rešavanju takvih slučajeva. One imaju mogućnosti da realizuju programe kao što su skraćeno radno vreme, porodiljsko odsustvo, fleksibilno radno vreme i razvoj karijere u skladu sa zahtevima porodica s više karijera.

Kako je već ranije pomenuto, Hajat se s velikom brigom stara o svojim zaposlenima, što uključuje i razvoj njihovih karijera.
,,Zaposleni Hajata cene snažnu posvećenost napredovanju iznutra i beskrajne ponude mogućnosti. Ugostiteljstvo je prirodno ispunjeno širokim spektrom zanimanja. Više od 80% naših zaposlenih su iskoristili mogućnosti za napredovanje u Hajatu, što je jedan od glavnih razloga da Hajatova kultura može govoriti o etici i integritetu. Mada su zaposleni delimično vođeni, mi uvek prvo gledamo da utvrdimo i razvijemo sledeći nivo menadžmenta. Kultura integriteta promoviše ponos u našem radnom okruženju. Naš izvor kandidata broj jedan je naš „Employee Referral Program", a dobri brendovi kompanije govore sami za sebe. Naši zaposleni mogu potvrditi ovo bolje od bilo koga... Jednom godišnje, tokom jedne nedelje, Hajat globalno slavi naše, u cilju prepoznavanja i priznavanja naših zaposlenih kao najvažnijeg resursa kompanije. Ovo je savršeno vreme da se razumeju razlike naših saradnika i shvate velike kulture predstavljene u kompaniji, kroz sparivanje i proslavljanje sa sestrinskim hotelom u drugoj zemlji... [1]

Ne čudi što je Hajat 2012. dobio Galupovu nagradu za najboljeg poslodavca. Tom prilikom,
Tom Rat (Tom Rath), koji u Galupu vodi odeljenje Konsultantska praksu radnog mesta i liderstvo, rekao je, obrazlažući nagradu:
,,U odnosu na milione radnih grupa koje smo proučavali širom sveta, dobitnici su neumorno radili da stvore okruženje koje vrednuje ljude. Oni idu mnogo dalje od banalnih privilegija kako bi se osiguralo da svaki zaposleni ima emotivnu vezu sa misijom i rastom kompanije".

7. MOTIVACIJA

Po definiciji, „Motivacija je proces izazivanja, usmeravanja i održavanja naše aktivnosti radi dostizanja određenog cilja kojim se može zadovoljiti određena potreba, a motivi su psihološki činioci koji pokreću, usmeravaju i održavaju aktivnost radi dostizanja cilja, kojim se može zadovoljiti određena potreba.“[194] Motivacija za rad je složen problem jer je rad složena aktivnost, a predstavlja kombinaciju pokretača, želja i potreba. Ona inspiriše ljude da rade, pojedinačno ili u grupama, kao i da proizvedu najbolje rezultate. To je volja da se uz visok nivo napora radi, promišljeno i efikasano,zarad postizanja organizacionih ciljevaali i sposobnost da se zadovolje neke individualne potrebe.

Ona se manifestuje kroz sposobnost zaposlenih da komuniciraju, daju primer, odgovore na izazove i omogućava im da dobiju povratne informacije, da budu uključeni u razvoj i obuku, sveobuhvatno i pravovremeno informisani i pravedno nagradu.

Postoje razne teorije koje objašnjavaju motivaciju. Dve su imale i imaju veliki uticaj i autor bi želeo da ih objasni.

7.1 Maslovljeva teorija hijerarhije potreba

Jedna od najvažnijih teorija motivacije je teorija hijerarhije potreba,američkog psihologa Abrahrama Maslova. Maslov ističe da se ljudske potrebe mogu razvrstati u grupe među kojima postoji jasna hijerarhija. Potrebe sugradirane od najnižihka najvišim, a niži nivoi potreba se moraju zadovoljiti pre nego što se aktiviraju potrebe viših nivoa. Kada je jedna potreba zadovoljena, za nju se kaže da je motiv.



Slika 18: Piramidalni prikaz Maslovljeve teorije hijerarhije ljudskih potreba *(izvor: Maslow, A.H, Motivation and Personality, sec.ed, New York, Haper & Row, 1970, str.35) Preuzeto iz Čerovic S, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Beograd 2011. Univerzitet Singidunum*

[194] Kordić, B. Pajević, D. (2007). Opšta sociologija sa socijalnom psihologijom. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 108.

Hijerarhijska teorija je često predstavljena kao piramida, sa nižim nivoima koji predstavljaju niže potrebe, dok gornja tačka predstavlja potrebu za samoaktualizacijom. Svaki nivo piramide zavisi od prethodnog nivoa i osoba ne oseća potrebu za drugim zahtevima dok prvi nije zadovoljen.

- **Fiziološke potrebe** su osnovne potrebe za održanjem ljudskog života, kao što su hrana, voda, toplota, sklonište i spavanje. Maslov je zauzeo stav da do zadovoljenja ove potrebe do stepena potrebnog za održavanje života, druge potrebe ne motivišu ljude.
- **Sigurnosne potrebe** su potrebe čoveka da bude slobodan od fizičke ugroženosti i straha od gubitka posla, imovine, hrane i skloništa.
- **Pripadnost** kao potreba ili potreba prihvatanja proizilazi ih činjenice da su ljudi društvena bića, te je njihova odrednica potreba za pripadanjem i prihvatanjem od strane drugih.
- **Potrebe samoakutelizacije:** prema Maslovu, kada ljudi počinju da zadovoljavaju potrebe za pripadanjem, imaju tendenciju da žele da održe ugled kod sebe samog i kod drugih. Ova vrsta potreba proizvodi takva zadovoljstva kao prestiž, status i samopouzdanje.
- **Potreba za samoostvarivanjem:** Maslov ovu potrebu smatra najvišom u hijerarhiji. To je želja svakog čoveka da postane ono što je u stanju da postane, tj. maksimalno iskorišćenje potencijala.

7.2 Hercbergova teorija motivacije

Američki psiholog Frederik Hercberg razvio je drugu značajnu teoriju motivacije koja je poznata kao teorija dva faktora. Teorija se prvi put pominje krajem pedesetih godina prošlog veka, da bi tek kasnije stekla popularnost.

Hercberg razlikuje dve grupe faktora koji utiču na motivaciju:

- **Faktori higijene,** koji se moraju rešiti da bi se izbeglo nezadovoljstvo.
- **Motivišući faktori**

Početni okvir za Teoriju dva faktora potiče iz dva intervjua sa stotinu računovođa i inženjera u oblasti Pitsburg. Koristeći ono što je poznato kao kritički metod incidenta, računovođe i inženjeri su bili zamoljeni da daju anketarima vremena potkrepljena primerima

kada su se osećali izuzetno dobro ili loše u svom poslu. Primeri su analizirani i pokazali su da su faktori zadovoljstva poslom bili potpuno odvojeni od onih koji su se ticali nezadovoljstva poslom. Tajlandsko neprijatno radno okruženje može da bude razlog za nezadovoljstvo poslom, prijatna radna sredina ne može biti viđena kao razlog za zadovoljstvo poslom. Ovo sugeriše da zadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo poslom nisu jednostavne suprotnosti. Dakle, zaključio je da su dva faktora potrebna da objasni motivaciju zaposlenih.

Menadžeri su videli zadovoljstvo poslom i nezadovoljstvo poslom kao suprotnost na krajevima iste ravni. Nasuprot tome, Herzbergova teorija nalazi da suprotno zadovoljstvu nije nezadovoljstvo, već jednostavno odsustvo zadovoljstva. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom predstavljaju zasebne kategorije, a ne polove istog kontinuuma. Faktori koji doprinose zadovoljstvu poslom su nazvani **faktori sadržaja ili motivatori**, a faktori nezadovoljstva poslom **faktori konteksta ili higijenski faktori**.

Spoljašnji motivi nastaju zahvaljujući spoljašnjim motivatorima (potkrepljenju), koji učvršćuju određeno ponašanje čoveka. Čovek je spreman da obavi određene aktivnosti da bi dobio nagradu (potkrepljenje).

Unutrašnji motivi su povezani sa unutrašnjim motivatorima (samopotkrepljenje), koji donose zadovoljstvo zahvaljujući obavljanju određenih aktivnosti. Ljudi nešto rade, zato što u tome uživaju ili osećaju da tako moraju jer bi, u protivnom, bili nezadovoljni.

Motiv postignuća predstavlja želju da se postigne nešto zahtevno[195]. To znači da treba ovladati i upravljati objektima, ljudima ili idejama, da zadatak treba ostvariti brzo i samostalno, da treba prevazići prepreke, ostvariti visoke standarde, prevazići sebe, nadmašiti druge, podići samopouzdanje uspešnim korišćenjem vlastitih talenata. Ljudi sa izraženim motivima postignuća vole zadatke koji su dovoljno teški da budu izazovni.

Ove teorije, zajedno sa raznim drugim teorijama, dokazale su način na koji zaposleni postaju motivisani. Utvrđivanje organizacionih zadataka i odgovornosti i prema njima organizovanje produktivnih jedinica rada zove se **dizajniranje posla.**

Glavni cilj dizajniranja posla je upravo integracija posla sa potrebama poslodavaca tako da odgovaraju zahtevima organizacije.

[195]Murray, H.A. (1938) Explorationsin personality: A clinicaland experimental study of fifty men of college age. New York: Oxford Univrsity Press

Organizacije moraju shvatiti značaj upravljanja radnim vremenom i organizacijom rada u motivisanju zaposlenih i to kroz obogaćivanje posla, skraćivanje radne nedelje, uvođenje fleksibilnog radnog vremena, rada od kuće, podelu radnih zadataka itd.

Zaposleni bi trebalo da budu uvažavani na poslu i taj posao mora biti takav da ga oni cene. Radni raspored je pokušaj da se strukturira rad i uključuje fizičke, fiziološke i bihejvioralne aspekte rada.

Kombinovanje snaga koje omogućavaju ljudima da se ponašaju na određeni način je integralni aspekt motivacije. Ljudi treba da imaju sposobnosti i da budu motivisani da bi obavljali posao na visokom nivou. Menadžeri uglavnom pokušavaju da motivišu zaposlene kroz pravilno upravljanje nagradama (finansijskim i nefinansijskim).

,,U listopadu 2004. u SAD održana je konferencija menadžera ljudskih potencijala,[196] na kojoj je u samom uvodu u konferenciju predstavljeno istraživanje prema kojem je stručnost i kredibilitet vodstva, te sposobnost privlačenja i zadržavanja darovitosti na samom vrhu gospodarske politike, dok je udeo na tržištu bio tek na šestom mjestu[197]. „Istraživanje je pokazalo jedan lanac: kako privlačno mjesto za rad znači i ugodno mjesto za kupovinu, te time pogodno mjesto za ulaganje. Zatim povećanje zadovoljstva radnika vodi (prema spomenutom istraživanju) povećanju zadovoljstva kupaca, a time automatski i porastu prihodi u određenom procentu."[198]

Hotel Balkan, Beograd (Miloš Kostić) · uslovi za rad (radna atmosfera i dostupnost sredstava za rad) · plata · mogućnost usavršavanja · brend.
Hotel Hyatt Regency, Beograd (Jovan Mladenović) · brend · mogućnost usavršavanja · adekvatna i stimulativna zarada · odlični uslovi
Hotel President, Kovilovo (Svetlana-Stanković-Vujčić) · plata · lokacija

[196] Marčetić,G,Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Doktorska disertacija, Zagreb 2006. str 67
[197] Večernji list – poslovni svijet, 27.10.2004. str 36 45. Navedeno prema:. Jambrek, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor..Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
[198] Ibidem

· brend · mogućnost usavršavanja.
In hotel, Beograd (Ružica Dedijer Petrović) · plata · mogućnost usavršavanja i napredovanja · pozitivna i korektna atmosfera jednog tima
Holiday Inn, Beograd (Thomas Pavlović) Brend i mogućnost usavršavanja najčešće vezuju kao broj 1, a radna atmosfera se kategoriše kao primarniji elemenat od primanja;

Tabela 10: Primer rangiranje motivacionih faktora u hotelijerstvu Beograda[199]

Slika jednog hotela i ugled koji ima u javnosti u velikoj meri je deo i internog PR-a. Ružica Dedijer Petrović ističe da danas zaposlene u hotelima nije lako vezati, potrebno je steći njihovo poverenje. Ona naročito sitiče da ozbiljni hoteli permanentno ulažu u kadar, a potom iz konkurentskih hotela stignu ponude sa velikim obećanjima i platama koje su veće za 200 evra. Ljudi povedeni ponudom sa većom platom prihvate takvu ponudu. Posle izvesnog vremena, kada shvate da od ozbiljnijeg povećanja plate nema ništa, oni bi da se vrate. Međutim, ozbiljni hoteli to sebi ne mogu da dozvole i tako se gube kadrovi. Takvi radnici dolaze na loš glas, prepoznaju ih kao ptice selice.

Na motivaciju zaposlenih pozitivno deluje i dobra atmosfera koja vlada u timovima, druženje van hotela iposle radnog vremena, kao i brojne zajedničke aktivnosti, na primer zajedničko upražnjavanje sportskih aktivnosti, odlasci na pozorišne predstave, organizovanje ekskurzija i sl.

Faktori koji smanjuju motivaciju variraju u zavisnosti od pozicije koju zauzima i opisa posla. Ti faktori mogu obuhvatati ograničenu mogućnost usavršavanja i progresa za određene pozicije, stres, eventualno lošu komunikaciju sa menadžerom ili u samom odeljenju i nezadovoljavajuće međuljudske odnose u organizaciji.

Godišnji izveštaj SHRM (Društvo menadžera ljudskih resursa), koje je osnovano 1948. godine, danas okuplja članove iz 140 zemalja, o zadovoljstvu poslom u 2016. zaposlenog identifikuje faktore koji su važni za zadovoljstvo zaposlenih poslom i angažman zaposlenih kao zapažene od strane zaposlenih.

Svrha istraživanja je da pomogne poslodavcima da razviju prave programe i prakse kada pokušavaju da utiču na moral i motivaciju zaposlenih. Istraživanje je obuhvatilo 35

[199] Srpska asocijacija menadžera o ljudskim resursima u hotelijerstvu Srbije, 2008. godine http://www.ekapija.com/website/sr/page/221346 (str. 4)

aspekata zadovoljstva zaposlenih i podeljeno je na četiri oblasti – razvoj karijere, odnos sa menadžmentom, kompenzacije i beneficije i radno okruženje. Istraživanje je obavljeno i 2011. godine. Prema ovoj studiji, 88% zaposlenih u SAD izjavljaju da su zadovoljni njihovim trenutnim poslom. Ovo je najviši nivo zadovoljstva u proteklih 10 godina. Zaposleni u SAD su umereno zadovoljni (prosečna ocena 3,8 na skali od 5 poena). Vodeći faktori za zadovoljstvo poslom učesnika uključuju pristojan tretman svih zaposlenih na svim nivoima, kompenzaciju/platu, beneficije i sigurnost posla.

Galupovo istraživanje na koje ukazuje Wall Street Journal navodi da 19% od 1.000 ispitanika kaže da se ne oseća "aktivno uključenim na poslu". Ovi radnici se žale da nemaju sve što im je potrebno da rade svoj posao. Zaposleni ne znaju što se očekuje od njih a pretpostavljeni ne slušaju njihove stavove.

Zaposleni su identifikovali dvadeset najvažnijih činilaca za zadovoljstvo na poslu:

- Poštovanje zaposlenih (67%)
- Kompenzacije i plate (63%)
- Beneficije (60%)
- Sigurnost posla (58%) (ovaj činilac pao je s prve na četvrtu poziciju)
- Poverenje između zaposlenih i višeg menadžmenta (55%)
- Mogućnost korišćenja veština i sposobnosti na poslu (55%)
- Finansijska stabilnost organizacije (53%)
- Odnos zaposlenog sa njegovim ili njenim neposrednim nadređenim (53%)
- Osećaj sigurnosti u radnom okruženju (50%)
- Poštovanje neposrednog rukovodioca prema idejama (49%)
- Posao, sam po sebi,(interesantan, izazovan, uzbudljiv, itd.) (48%)
- Priznavanje koje menadžent odaje zaposlenom za posao (kroz povratne informacije, podsticaje, nagrade) (48%)
- Komunikacija između zaposlenih i višeg menadžmenta (48%)
- Mogućnosti karijernog napredovanja unutar organizacije (47 odsto)
- Autonomija i nezavisnost u odlučivanju (46%)
- Komunikacija ciljeva i strategije organizacije od strane menadžmenta (45%)
- Ukupna korporativna kultura (PR, reputacija kompanije, poslovna etika, vrednosti, uslovi rada) (44%)

- Timski rad u okviru poslovne jedinice (43%)
- Smislenosti posla(razumevanje kako posao zaposlenog doprinosi misiji organizacije) (42%)
- Obuke za određeni posao (42%)

"Bejbi bumersi" (rođeni između 1946. i 1964), "generacija X" (rođeni od sredine šezdesetih do početka osamdesetih godina prošlog veka), i "generacija Y" (rođeni od početka osamdesetih do početka devedesetih godina prošlog veka), imali su slične stavove u mnogim oblastima u vezi sa zadovoljstvom na poslu, ali su takođe uočene neke razlike. Prema izveštaju SHRM, pripadnici generacije Y daju veći značaj mogućnosti za razvoj karijere (88%) nego bejbi bumersi (76%) na primer, dok pripadnici generacije X češće navode posvećenost organizacije profesionalnom razvoju kao važnom za zadovoljstvo na poslu (89%) u poređenju sa bejbi bumersima (79%).

Radnici u sve tri generacije pridaju visok značaj kompenzaciji i beneficijama. Pripadnici generacije Y stavljaju značajniji akcenat na obuku za određeni posao, mogućnosti za razvoj karijere i napredovanje u karijeri kao faktore koji doprinose zadovoljstvu na poslu u poređenju sa starijom generacijom. Ovo nije iznenađujuće, s obzirom na faze svojih karijera, ali poslodavci treba da obratite pažnju da postoje razlike sada kada većinu radne snage čine pripadnici generacije Y.

Angažman zaposlenih, navodi se u izveštaju SHRM, verovatnije se javlja kada postoje određeni uslovi. Poslodavci mogu da povećaju angažman zaposlenih putem unapređivanja tih faktora.[200]

8. OCENJIVANJE

Procena je dobijanje povratne informacije za posao koji je urađen u organizaciji.

Sistemom evaluacije može se procenjivati mnoštvo stvari. Ti sistemi su osmišljeni radi sagledavanja osobina određenog pojedinca, ponekad radi utvrđivanja odnosa ili rezultata rada, a katkad radi utvrđivanja ostvarenih ciljeva. Navedeno se može meriti

[200] www.about.com Susan M. Heathfield,18 Critical Factors to Improve Employee Satisfaction and Engagement.17. juli 2016

kvantitativno ili kvalitativno. Kvalitativna evaluacija često podrazumeva pisanje nestrukturiranog izveštaja o opštem radu onoga čiji se rad procenjuje. Drugi način je da se daju neke smernice za stvari povodom kojih bi osoba koja vrši procenu trebala da da komentar. Prilikom kvalitativnih evaluacija, iskrsava problem jer se njima pojedine bitne oblasti mogu ostaviti kao neprocenjene, a nisu ni adekvatne za poređenje.[201]

Novac nije jedini način da se motivišu zaposleni. Pored novca, postoji i nekoliko drugih faktora koji dovode do motivacije za zaposlene. Za svakog zaposlenog to je drugačije, jer su ljudi jedinstvene individue. Neke zaposlene motiviše pohvala, a druge bonusi ili unapređenja. Procena spada u jedan od načina da se motivišu zaposleni.

Proces procene koji se primenjuje u organizaciji se odvija korak po korak. Prvo se postavljaju standardi organizacije, zajedno sa zaposlenima. Kada su standardi postavljeni zajedno sa zaposlenima, tada su uspostavljeni međusobni ciljevi.

Organizacije formalno određuju vrednost radnih mesta kroz proces procene posla. Evaluacija posla je sistematski proces određivanje relativne vrednosti poslova u cilju utvrđivanja koji poslovi treba da budu plaćeni više od drugih u okviru organizacije. Procena posla pomaže da se uspostave unutrašnji odnosi između različitih radnih mesta.

Kada je zaposleni izabran za posao, potom je obučen za posao i radio je na tom poslu neko vreme, potrebno je oceniti njegove performanse.

Vrednovanje i ocenjivanje je proces odlučivanja o tome kako zaposleni obavljaju svoj posao. To je metod procene ponašanje zaposlenih na radnom mestu i obično uključuje i kvantitativni i kvalitativni aspekti obavljanje posla. To je sistematski i objektivan način procene u vezi s ponašanjem i potencijalom zaposlenih.

To je proces koji uključuje utvrđivanje nalaza o zaposlenom, kako on ili ona obavlja posao i u idealnoj situaciji uspostavljanje plana poboljšanja.

Postupak ocenjivanja sastoji od šest koraka:

(1) uspostavljanje standarda učinka sa zaposlenima,

(2) set merljivih ciljeva (rukovodilac i zaposleni),

(3) merenje stvarnog učinka,

(4) upoređivanje stvarnog učinka sa standardima,

48

[201]Torrington D. , Laura Hall & Stephen Taylor, Menadžment ljudskih resursa Data status, Beograd, 2004, str 301

(5) razmatranje procene sa zaposlenima i

(6) ako je potrebno iniciranje korektivnih akcija.

I. USPEŠNOST U RADU						
Radne zadatke ne izvršava dobro, kvalitet rada je slab.						Uspešno obavlja radne zadatke, kvaliteta rada mu je izvrstan.
	1	2	3	4	5	
Nema potrebna stručna znanja koja bi morao imati s obzirom na svoju stručnu spremu i radno iskustvo. Nije u stanju svladavati zahteve radnog mesta.						Ima dovoljno stručnog znanja za poslove koje obavlja, izvanredno dobro izvršava zahtjeve radnog mjesta.
	1	2	3	4	5	
Nije samostalan pri obavljanju radnih zadataka. Treba ga kontrolisati i nadzirati.						Izrazito je samostalan pri obavljanju zadataka.
	1	2	3	4	5	
Teško se snalazi u radu i vrlo sporo se uvodi u posao.						Brzo se snalazi u procesu rada i uočava bitno, brzo se uključuje u posao.
	1	2	3	4	5	
II. RADNE NAVIKE I DISCIPLINA						
Nije marljiv i uporan, učinak mu je znatno ispod proseka.						Izvanredno je marljiv, učinak mu je mnogo viši od učinaka ostalih radnika.
	1	2	3	4	5	
Neodgovorno se odnosi prema radnim obavezama, a za svoje propuste odgovornost prebacuje na druge.						Odgovoran je, nastoji uvek ispunjavati svoje obaveze i prihvatiti odgovornost za svoj rad.
	1	2	3	4	5	
Nije savestan.						Izvanredno je savestan.
Često izostaje s posla i kasni.						Ne izostaje i ne kasni.
	1	2	3	4	5	
III. ODNOS PREMA RADNOJ SREDINI						
U radnoj sredini stvara sukobe, netrpeljivost ili loše međuljudske odnose i ne ponaša se ispravno prema drugima.						U odnosu prema drugima postupa ispravno i pozitivno deluje na međuljudske odnose u radnoj sredini.
	1	2	3	4	5	

Teško sarađuje s drugima a kritiku i sugestije ne prihvata ili zamera.						Izvanredno dobro sarađuje s drugima i sam daje inicijativu za saradnju, prihvata sugestije i kritiku.
	1	2	3	4	5	
Izaziva nepoverenje, nepouzdan je i nepromišljen.						Uliva poverenje, vrlo je pouzdan i promišljen.
	1	2	3	4	5	
Izrazito je nestabilna ličnost, vrlo lako se uznemiri i izbaci iz ravnoteže.						Stabilna je i uravnotežena ličnost. U kritičnim situacijama reaguje staloženo.
	1	2	3	4	5	
IV. STRUČNO NAPREDOVANJE I RAZVOJ						
Nezainteresiran je za posao koji radi. Pasivan je.						Ima izvanredan interes za sve što je u vezi s radom. Aktivan je.
	1	2	3	4	5	
Ne želi se stručno usavršavati za svoje radno mjesto, ni samoinicijativno, ni prihvatanjem obrazovanja od strane preduzeća.						Inovira svoje znanje i napreduje na svom području rada.
	1	2	3	4	5	
Ne pokazuje inicijativu potrebnu za njegovo radno mjesto.						Pokazuje izvanrednu inicijativu u svom radu.
	1	2	3	4	5	
Nema potrebnu kreativnost za svoje radno mjesto.						Izvanredno je kreativan u radu.
	1	2	3	4	5	
V. ZDRAVSTVENE OSOBINE						
Nema potrebnu fizičku izdržljivost u radu, preslab je za napore koje posao zahteva.						Ima potrebnu fizičku izdržljivost za posao koji radi.
	1	2	3	4	5	
Podložan je alkoholizmu, što se vidno negativno odražava na rad.						Radnik nije sklon porocima (alkoholizmu i sl.)
	1	2	3	4	5	
Vrlo je bojažljiv, radno mesto mu ne odgovara zbog zdravlja.						Dobrog je zdravlja.

Tabela 11: Ocena uspešnosti uzimajući u obzir 5 kriterijuma*(Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008, str. 264)*

8.1 Primer ocenjivanja uspešnosti u hotelima u Srbiji

Sledi primer obrazaca ocenjivanja uspešnosti zaposlenih u hotelu Mona na Zlatiboru

- **Kriterijumi za ocenjivanje radne uspešnosti u Hotelu Mona na Zlatiboru**

FORMULAR ZA OCENJIVANJE PONAŠANJA, ZNANJA I VEŠTINANOVE SOBARICE
Formular broj: _____

Podaci o zaposlenom

Ime i prezime:	Pozicija:

Radne navike
(popuniti odgovarajuće kontrolno polje)

	Da	Ne		Da	Ne
1. Dolazi na posao na vreme	☐	☐	8. Sledi pisana uputstva	☐	☐
2. Poštuje standarde lične higijene	☐	☐	9. Sledi usmena uputstva	☐	☐
3. Poštuje standarde urednosti	☐	☐	10. Održava dobre odnose sa gostima	☐	☐
4. Poštuje standarde oblačenja	☐	☐	11. Održava dobre odnose sa zaposlenima	☐	☐
5. Završava radne obaveze na vreme	☐	☐	12. Spreman je da pomogne kolegama	☐	☐
6. Traži pomoć kada mu je potrebna	☐	☐	13. Dobro radi u timu	☐	☐
7. Prihvata kritike i sugestije	☐	☐	14. Nema otpor prema formalnom autoritetu	☐	☐

Radni učinak
(popuniti odgovarajuće kontrolno polje)

	Da	Ne		Da	Ne
1. Orijentiše se u hotelu	☐	☐	15. Usisava tepisone prema proceduri	☐	☐
2. Zna osnovne informacije o hotelu	☐	☐	16. Kontroliše potrošnju u mini barovima	☐	☐
3. Zna raspored smeštajnih jedinica	☐	☐	17. Dopunjuje mini barove	☐	☐
4. Zna raspored sadržaja hotela	☐	☐	18. Čisti lavabo	☐	☐
5. Priprema kolica za rad	☐	☐	19. Čisti tuš kabinu	☐	☐
6. Pravilno koristi opremu za čišćenje	☐	☐	20. Čisti WC školjku	☐	☐
7. Pravilno koristi sredstva za čišćenje	☐	☐	21. Čisti ogledalo	☐	☐
8. Održava red u ostavi	☐	☐	22. Čisti pločice	☐	☐
9. Ulazi u sobe prema proceduri	☐	☐	23. Dopunjuje hotelsku kozmetiku	☐	☐
10. Namešta krevete prema proceduri	☐	☐	24. Postavlja peškire prema proceduri	☐	☐
11. Namešta pomoćni ležaj prema proceduri	☐	☐	25. Poštuje pravila komunikacije sa gostima	☐	☐
12. Namešta krevetac prema proceduri	☐	☐	26. Pomaže gostima da se orijentišu u hotelu	☐	☐
13. Čisti prozore i ogledala prema proceduri	☐	☐	27. Pomaže gostima da se orijentišu oko hotela	☐	☐
14. Briše prašinu prema proceduri	☐	☐	28. Ispunjava posebne zahteve gostiju	☐	☐

Ostalo
(popuniti odgovarajuće kontrolnopolje)

	Da	Ne
1. Spremna je na rad preko radnog vremena u skladu sa oscilirajućim potrebama odeljenja domaćinstva	☐	☐
2. Bez otpora prihvata i druga zaduženja po nalogu nadređenih	☐	☐
2. Obučena je za pružanje prve pomoći	☐	☐

Rukovodilac: _____
Datum: _____

Tabela 12: Evaluacioni list 1, hotel Mona Zlatibor*izvor: Služba ljudskih resursa, hotel Mona, Zlatibor*

FORMULAR ZA OCENJIVANJE PONAŠANJA, ZNANJA I VEŠTINANOVOGKONOBARA
Formular broj: _____

Podaci o zaposlenom

Ime i prezime:	Pozicija:

Radne navike
(popuniti odgovarajuće kontrolno polje)

	Da	Ne		Da	Ne
1. Dolazi na posao na vreme	☐	☐	8. Sledi pisana uputstva	☐	☐
2. Poštuje standarde lične higijene	☐	☐	9. Sledi usmena uputstva	☐	☐
3. Poštuje standarde urednosti	☐	☐	10. Održava dobre odnose sa gostima	☐	☐
4. Poštuje standarde oblačenja	☐	☐	11. Održava dobre odnose sa kolegama	☐	☐
5. Završava radne obaveze na vreme	☐	☐	12. Spreman je da pomogne kolegama	☐	☐
6. Traži pomoć kada mu je potrebna	☐	☐	13. Dobro radi u timu	☐	☐
7. Prihvata kritike i sugestije	☐	☐	14. Nema otpor prema formalnom autoritetu	☐	☐

Radni učinak
(popuniti odgovarajuće kontrolno polje)

	Da	Ne		Da	Ne
1. Orijentiše se u hotelu	☐	☐	18. Pomaže gostima da se orijentišu oko hotela	☐	☐
2. Zna osnovne informacije o hotelu	☐	☐	19. Ispunjava posebne zahteve gostiju	☐	☐
3. Zna raspored smeštajnih jedinica	☐	☐	20. Primenjuje tehnike povećane prodaje	☐	☐
4. Zna raspored sadržaja hotela	☐	☐	21. Primenjuje tehnike unakrsne prodaje	☐	☐
5. Dočekuje goste	☐	☐	22. Uparuje hranu s pićem	☐	☐
6. Ljubazno smešta goste za sto	☐	☐	23. Izdaje i prezentuje račune	☐	☐
7. Poznaje jelovnik	☐	☐	24. Radi na kasi	☐	☐
8. Poznaje kartu pića	☐	☐	25. Naplaćuje račune	☐	☐
9. Poznaje vinsku kartu	☐	☐	26. Ispravlja račune	☐	☐
10. Prima porudžbine	☐	☐	27. Radi trebovanja	☐	☐
11. Prima porudžbine za posluživanje u sobi	☐	☐	28. Radi popise	☐	☐
12. Prezentuje i otvara flaše vina	☐	☐	29. Pravi kafe	☐	☐
13. Poslužuje porudžbine	☐	☐	30. Proverava da li su gosti zadovoljni	☐	☐

14. Poštuje pravila komunikacije sa gostima	☐ ☐	31. Pravi koktele	☐ ☐
15. Rešava žalbe gostiju	☐ ☐	32. Postavlja banket sale	☐ ☐
16. Poslužuje koktele, svadbe i svečanosti	☐ ☐	33. Priprema postavke za kafe pauze	☐ ☐
17. Pomaže gostima da se orijentišu u hotelu	☐ ☐	34. Povezuje opremu u kongresnom centru	☐ ☐

Ostalo
(popuniti odgovarajuće kontrolno polje)

	Da	Ne
1. Spreman je na rad preko radnog vremena u skladu sa oscilirajućim potrebama odeljenja hrane i pića	☐	☐
2. Bez otpora prihvata i druga zaduženja po nalogu nadređenih	☐	☐
2. Obučen je za pružanje prve pomoći	☐	☐

Rukovodilac: _____
Datum: _____

Tabela 13: Evaluacioni list 2, hotel Mona Zlatibor, *izvor: Služba ljudskih resursa, hotel Mona, Zlatibor*

9. UPRAVLJANJE NAKNADAMA

Upravljanje naknadama je proces podele koliko zaposleni treba da se plati. Zaposleni razmenjuju rad za nagrade. Novac je verovatno najvažnija i najveća nagrada za zaposlene. Kompenzacija je još jedan pojam koji se odnosi na motivaciju zaposlenih. Cilj naknade je da se dizajnira isplativa platna struktura koja će privući, motivisati i zadržati kompetentno osoblje. Takođe struktura bi trebalo da bude dovoljno fer prema svim zaposlenima. Vlada takođe igra veliku ulogu u uređivanju kompenzacija. Zakon utvrđuje uslove i postavlja unapred različite akte koji pomažu u projektovanju kompenzacionih programa. [202]

Kada organizacija dizajnira svoj program naknada, jedno od najkritičnijih područja predstavlja upravo obezbeđivanje koristi, odnosno pogodnosti za zaposlene. Današnji radnici očekuju više od plaćenih sati ili plata, oni žele da budu uključeni u radno okruženje, da dobijaju pogodnosti i koristi koje dokazuju da se poslodavac prema njima odnosi s poštovanjem i uvažavanjem i da se njihov doprinos u izgradnji ugleda kompanije i u poslovnim rezultatima vrednuje.

Primetno je da postoji značajan porast uloga naknada zaposlenima i to će se u budućnosti još više povećavati.

[202] Gary Dessler ,,Osnovi menadzmenta ljudskih resursa.. Data status 2007

Današnja organizacija treba da zadovolji različite potrebe svojih zaposlenih. Zbog toga ona prilagođava svoje programe isplata i davanja pogodnosti tome da uvaži različite fokuse zaposlenih i da se postigne cilj dobijanja pogodnosti i nagrada za svakog radnika.[203] „Koja je moja korist, šta ja imam od toga"? Ovo je pitanje koje svaki radnik postavlja kada se pridružuje novoj organizaciji. Naše znanje o motivaciji nam govori o tome da zaposleni treba da zadovolji sebe. Najočiglednija nagrade koju zaposleni dobija za svoj rad je zarada. Postoje i novčane nagrade kao što su komisije, naknade, podsticaji, troškovi života itd. ali i drugi podsticaji, kao što su unapređenje, pohvala, osmeh, besplatne usluge u okviru lanca itd.

Postoji nekoliko načina za klasifikaciju nagrada. Najosnovnija klasifikacija je na unutrašnje i spoljašnje nagrade. Unutrašnje nagrade su zadovoljstvo koje potiče od samog posla, kao što je ponos svojim radom, osećaj dostignuća ili zadovoljstvo zbog pripadnosti timu. Spoljašnje nagrade moraju da obezbede beneficije od strane poslodavca, najčešće novac, unapređenje ili koristi.[204]

Pored osnovne strukture plata, većina organizacija danas nudi naknadu na osnovu stvarnih performansi. Pored podsticaja, davanja i usluge se nude svim zaposlenim u skladu sa zakonom, uključujući socijalno osiguranje, osiguranje, socijalne pogodnosti, itd, organizacije zaposlenima nude i mnoštvo drugih pogodnosti i usluga, kao i sredstva za povećanje zadovoljstva zaposlenih (akcije, rođendanski pokloni, nagrade za jubileje, plaćeni praznici, članstvo u klubovima). Nenovčane nagrade su i pauze za ručak, dodeljivanje ličnog sekretara, vozača, impresivne titule itd.

Prema rečima profesora Čerovića „U praksi hotelskih preduzeća zarade se uglavnom obračunavaju prema sledećim sistemima:

- osnovna zarada (basic rate) predstavlja minimalni nivo zarada, u nekim slučajevima ona je standardna zarada, dok se u drugim dopunjuje s ostalim elementima zarade;
- dodatak zbog uslova rada ili sposobnosti, kvalifikacije ili rukovodećeg položaja radnika;
- naknada (benefit) – ekstra davanja zbog radnih uslova ili drugih okolnosti. U praksi hotelskih preduzeća postoji mnoštvo oblika naknade: bonovi za topli obrok,

[203] Ibidem
[204] Gerry Dressler,,Osnovi menadzmenta ljudskih resursa.. Data status 2007

nadoknada za prevoz, mogućnosti kupovine proizvoda poslodavca po povoljnim uslovima itd;

- nadoknade za rad praznikom i noću (premija) isplaćuje se zaposlenima koji rade u neuobičajeno vreme (noću ili praznikom);
- davanja za prekovremeni rad (overtime) – ako zaposleni rade duže od redovnog radnog vremena, obično dobijaju 10 do 50 % veću satnicu za prekovremene sate;
- stimulativna zarada (incentive) utvrđuje se u zavisnosti od pojedinačnog ili grupnog učinka;
- bonusi koji nisu direktno povezani s učinkom radnika, već s uspehom preduzeća. To su božićni bonusi, podela profita i razni oblici akcionarstva".[205]

		DIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	INDIREKTNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
Nivoi	Pojedinac	· plate, zarade · stimulacije · naknade za inovacije i racionalizacije · naknade za proširivanje znanja i fleksibilnost · ostali podsticaji	· stipendije i školarine · studijska putovanja · specijalizacije · plaćeno odsustvo s posla i slobodni dani · službeni automobil · menadžerske beneficije

Tabela 14: Direktne i indirektne materijalne kompenzacije *(izvor: Bahtijarević-Šiber, F, 1999, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.*

Pod naknadama zaposlenih podrazumevamo sve vidove plata ili nagrada koje se isplaćuju zaposlenima, a rezultat su njihovog rada.

Razlikujemo dve vrste nadoknada:

- ❖ Direktne finansijske uplate, koje se isplaćuju u vidu plata, podsticaja, stimulacija i bonusa.
- ❖ Indirektne isplate u vidu finansijskih pogodnosti, što obuhvata godišnje odmore i osiguranja koje plaća poslodavac.

Struktura zarada, odnosno plata polazište je i osnova ukupnog sistema nagrađivanja i kompenzacija. Pritom posebnu važnost imaju kategorije jednakosti i pravičnosti.

[205] Čerović S, Upravljanje ljudskim resursima, 2012, Univerzitet Singidunum, Beograd

9.1 Utvrđivanje cene rada

Cena rada se pre svega utvrđuje na osnovu kretanja na tržištu rada. To je najvažniji korak u utvrđivanju cene rada. Niko ne želi da plaća zaposlene više od onoga što diktira tržište rada, otuda je prirodno da organizacija detaljno snimi kretanja na tržištu rada i tako utvrdi naknadu za slične poslove.Potrebno je ispitati i utvrditi koliko poslodavci plaćaju za standardizovane poslove i na osnovu njih se utvrđuje naknada za iste ili slične poslove.[206]

Izvor informacija	Prednosti	Nedostaci
Opšte istraživanje zarada	Opšti, širokog spektra, lako se može pribaviti	Teškoća poređenja: rok upotrebe je kratak
Specijalna istraživanja zarada	Detaljnija analiza nekih kategorija, poređenje je tačnije	Teškoća poređenja: rok upotrebe je kratak
Istraživanja zarada određenih grupa preduzeća	Tačnije poređenje, detaljniji	Često je uzorak mali i nereprezentativan, uspeh pribavljanja informacija zavisi od volje izabranih preduzeća
Sopstveno istraživanje zarada	Tačnost poređenja	Zahteva puno vremena i truda, teškoća kod obezbeđenja reprezentativnosti uzorka
Publikacije u stručnim časopisima i novinama	Lako je pribaviti, može poslužiti kao korisna dopunska informacija	Nije uvek sveobuhvatno, poređenje nije tačno
Oglasi za posao	Lako je pribaviti, jasno pokazuje situaciju na tržištu rada, sveži podaci	Poređenje je jako teško, podaci o zaradama mogu biti netačni

Tabela 15: Izvori podataka u poređenju zarada*(izvor: G.ŠŠušnjar, V.Zimanji, Menadžment ljudskih resursa,Univerzitet u Novom Sadu,Ekonomski Fakultet Subotica,2006,ISBN 86-7233-134-6, str.320)*

Kod velikog broja radnih mesta, naknada je utvrđena na osnovu situacije na tržištu, odnosno činjenice koliko kompanije plaćaju.Ti podaci koji se prikupe za standardizovane poslove služe kao osnova za utvrđivanje vrednosti drugih poslova. Takođe, u prethodnim ispitivanjima se utvrđuju i podaci o isplatama osiguranja, godišnjim odmorima i drugim beneficijama. Time se obezbeđuje konkurentna pozicija na tržištu i istovremeno jednakost davanja u odnosu prema spolja.

Evaluacijom posla utvrđuje se vrednost svakog posla u organizaciji i time se obezbeđuje unutrašnja jednakost. Evaluacija posla podrazumeva međusobno poređenje

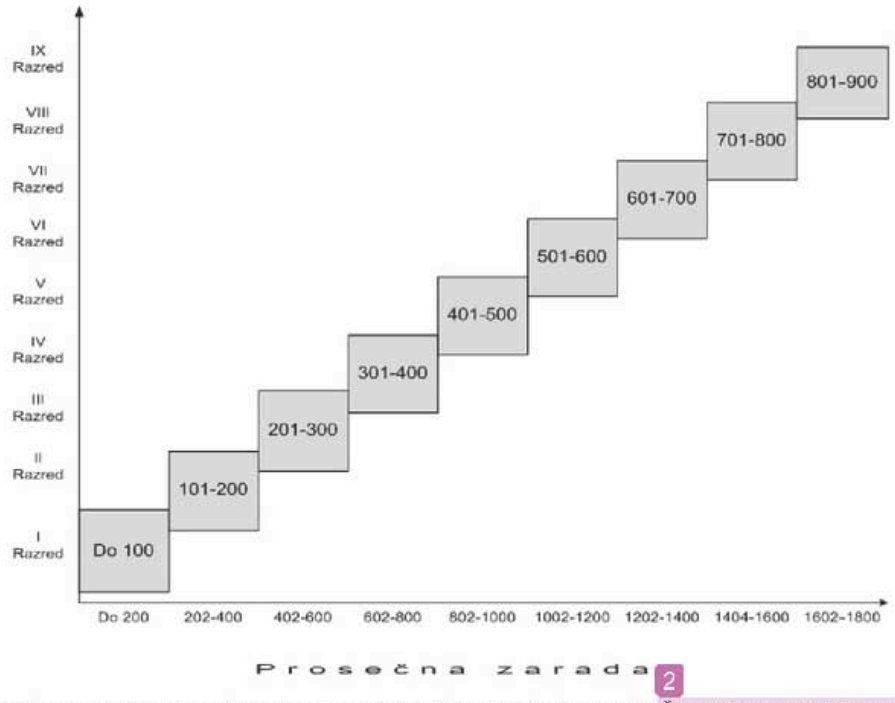
[206] Čerović S, Upravljanje ljudskim resursima, 2012, Univerzitet Singidunum, Beograd

sadržaja različitih poslova po osnovu znanja i veština koje zahteva vršenje poslova, potrebnog radnog iskustva, uslova rada i specifičnih psihofizičkih sposobnosti. Kombinacijom standardizovanih poslova i onih za koje je izvršena evaluacija moguće je odrediti relativnu vrednost ostalih poslova. Najčešće se poslovi porede na osnovu karakteristika i zahteva koji su im zajednički. To su karakteristike koje određuju sadržaj poslova, mogu se ticati obrazovanja, odnosno znanja, veština, odgovornosti i uslova rada.

Faktori koji utiču na visinu nadoknade za svaki posao nazivaju se platni faktori. Najčešći metod evaluacije je poređenje poslova sa drugim poslovima u odnosu na njihovu težinu. Takođe je u čestoj primeni metod klasifikacije kojim se poslovi grupišu u klase na osnovu veština i odgovornosti, odnosno u razrede ako se razlikuju po drugim osobinama, na primer, po odgovornosti.

Grupisanje sličnih i slično plaćenih poslova u platne razrede je sledeća faza kojoj se pribegava posle evaluacije. Tu fazu najčešće sprovodi komisija. Platni razred obuhvata poslove približno iste težine i značaja. Postoji više načina za grupisanje sličnih poslova. Moguće je grupisanje na osnovu bodova koji obuhvataju određen raspon u broju bodova za isti razred (ako je u pitanju utvrđivanje ranga poslova, onda razred obuhvata dva ili tri ranga) ili po modelu klasifikacije kojom se poslovi dele po klasama ili razredima.

Platna struktura organizacije zavisi od procene posla koji se obavlja.



Slika 19: Platna struktura i platni razredi poslova*(izvor: prof. dr Slobodan Čerović, Upravljanje ljudskim resursima, 2012, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 252)*

Utvrđivanje prosečne cene svakog platnog razreda predstavlja sledeću fazu. Utvrđivanje cene rada svakog platnog razreda postiže se korišćenjem linije cene rada koja predstavlja prosečnu cenu rada za poslove u svakom platnom razredu u odnosu na ono što je utvrđeno evaluacijom poslova. Shodno strukturi plata izvedena je kriva. Struktura plata znači platni razred, koji pokazuje opsege plata u okviru svakog razreda. Bez obzira na tokakva je struktura plata, veoma je važno da su zaposleni informisani o tome i da im je detaljno saopšteno kako je struktura dizajnirana, što razvija osećaj ravnopravnosti među zaposlenima i dovodi do povećane motivacije zaposlenih.

Utvrđivanje raspona plata u okviru platnih razreda je poslednja faza u utvrđivanju naknada. Upoređivanjem poslova unutar jednog platnog razreda utvrđuju se odgovarajuće naknade po svakom pojedinačnom poslu, a na osnovu specifičnosti poslova.

Moguća su odstupanja u praksi od isplata naknada u odnosu na dužnosti koje nose poslovi na koji je radnik raspoređen i koje obavlja.Jedan vid od odstupanja predstavlja isplata naknada na osnovu obima znanja i veština koje može da koristi radnik. Primer

predstavlja isplata naknada u IT kompanijama koje plaćaju zaposlene na osnovu ovladane veštine pisanja programa u pojedinim softverskim platformama.[207]

Cilj poslodavaca je da isplatom naknada podstiču zaposlene da ostvaruju ciljeve organizacije. Cilj organizacije je osnova za utvrđivanje pojedinačnih planova za svaki posao i istovremeno predstavlja osnovu za planiranje naknada. O usklađenosti govorimo kada postoji saglasnost između zahteva prema veštinama koje mora da poseduje zaposleni i rezultata koji se ostvaruju i planiranih naknada. Novi trendovi pokazuju da su danas naknade sve više vezane za konkretan doprinos i potencijal koje radnici daju u ostvarivanju ciljeva organizacije, a manje za formalne pozicije.

Podsticaji

Većina zaposlenih u današnje vreme ne zarađuje samo platu. Oni vrlo često dobijaju i određene stimulacije. Svi stimulativni planovi su vezani za rezultate ili pojedinačne ili grupne.

,,Stimulisanje radne uspešnosti moguće je na tri načina:

(1) stimulisanjem zarada zasnovanim na radnoj uspešnosti;

(2) različitim individualnim nagradama i podsticajima;

(3) jednokratnim (posebnim) programima stimulacije.

Grupni sistemi stimulacije zasnivaju se na više modaliteta ali su tri osnovna:

(1) učešće zaposlenih u dobiti;

(2) učešće zaposlenih u profitu;

(3) učešće zaposlenih u svojini.

Indirektne materijalne kompenzacije (beneficije) obuhvataju:

(1) beneficije koje se odnose na sigurnost i zdravlje;

(2) beneficije u vezi s odsustvovanjem s posla;

(3) ostale beneficije:

- beneficije kojima se podiže kvalitet rada i života (stipendije, profesionalna odeća, prevoz do posla, službeni automobil, rekreacija i slično),
- beneficije koje se odnose na posredne privilegije i olakšice (posebno zdravstveno osiguranje, odmori na ekskluzivnim mestima, dodatne uplate penzionih doprinosa, pristupi ekskluzivnim klubovima itd).

[207] Čerović S, Upravljanje ljudskim resursima, 2012, Univerzitet Singidunum, Beograd

Menadžerske kompenzacije

Ukupan sistem nagrađivanja menadžera senajčešće sastoji iz četiri dela:

(1) osnovna zarada,

(2) godišnje novčane nagrade,

(3) dugoročne stimulacije"[208]

Najduže u primeni je plaćanje po izvršenom poslu svakog zaposlenog ponaosob. Međutim, radi podsticanja timskog duha utvrđuju se grupne stimulacije. Problem kod grupnih stimulacija predstavlja činjenica da stimulacije zaposlenog nisu zasnovane na njegovim naporima.

	Procenat ostvarenja						
Radno mesto	**120%**	**110%**	**100%**	**90%**	**80%**	**70%**	**60%**
Šef sale 3	54.000	50.000		42.000	38.000	34.000	30.000
Šef sale 2			42.000	8.000	34.00		26.000
Šef sale 1	46.0		38.00	34.00	30.00	26.00	22.000
Šef sale	42.0		34.00	30.00	26.00	22.00	18.000
Zamenik š.s.2	40.000	37.000	34.000		28.000	25.000	22.000
Zamenik š.s.1	37.0	34.000			25.000	22.000	19.000
Zamenik š.s.3	34.00	31.000		25.000	22.000	19.000	16.000
Konobar 2	32.00	30.000		26.000	24.000	22.000	20.000
konobar 1	30.00	28.000		24.000	22.000	20.000	18.000
konobar	28.00	26.000		22.000	20.000	18.000	16.000
Konobar x	26.000	24.000		20.000	18.000	16.530	14.530

Tabela 16: Procenat ostvarenja plana prometa u restoranima hotela poslova
(izvor: prof. dr Slobodan Čerović, Upravljanje ljudskim resursima, 2012, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 255)

Podsticaji za prodavce se utvrđuju u odnosu na izvršenu prodaju ali tako da osnovna plata i podsticaj zajedno čine pravičnu naknadu. Određivanje pravog odnosa između plate i provizije predstavlja ključnu aktivnost kod utvrđivanja naknada. To je naročito važno u današnjem vremenu kada se znatno ubrzava razvoj i skraćuje vek proizvoda. Praksa je utvrdila da je najčešći odnos 70% osnovne naknade i 30% provizije, što s jedne strane čuva organizaciju i njeno ustrojstvo, a sa druge strane deluje stimulativno za angažovanje u prodaji. [209]

[208] Idem
[209] Čerović S, Upravljanje ljudskim resursima, 2012, Univerzitet Singidunum, Beograd,str. 255

Dodatak na platu predstavlja stimulaciju koja se daje za individualan doprinos i pojedinačne rezultate u ostvarivanju ciljeva i planova organizacije. Obično postaje deo plate zaposlenog. Glavni prigovor se odnosi da narušava timski duh koji organizacije danas pokušavaju da maksimalno razviju. Često deluje destimulativno na druge, jer je u ljudskoj prirodi da smatra da ispunjava zahteve posla iznad traženih.

Nisu svi zaposleni su spremni da napuste svoje porodice i prijatelje na duže vreme. Tako, zarad povećanja mobilnosti zaposlenih, hoteli i organizacije redovno nude različite pogodnosti i podsticaje. Oni mogu obuhvatati novčane isplate ili usluge kao što su stanovanje, auto, vozač, besplatni odmori, besplatna putovanja itd.

Nagradni programi

Nagrada programi uglavnom se odnose na stimulativne planove koji uključuju zaposlene u zajedničkim naporima za poboljšanje organizacionih performansi, a zasnivaju se na konceptu da nastalu eventualnu ekonomsku dobit dele između zaposlenih i kompanije.

U većini slučajeva, radnici dobrovoljno učestvuju u upravljanju i prihvataju odgovornost za velike reforme. Ovaj tip zarade se zasniva na faktorima direktno pod kontrolom nekog radnika.

Dobici se mere i raspodeljuju često preko određene formula. Dobijaju se najčešće uz platu i formula se primenjuje kada su ostvareni dobici u poslovanju, najčešće kao posledica inicijativa i unapređenja koje predlažu radnici.

Nagrade i pogodnosti

Motivacija i kompenzacija su procesi koji inspirišu ljude da daju najviše za organizaciju, kroz korišćenje ličnih (uspeh, priznanje, odgovornosti) i spoljnih (dizajn posla, raspored rada, podsticaji na bazi procene) nagrada.

9.2 Primeri nagrađivanja zaposlenih

Postoji mnogo različitih sistema nagrađivanja u hotelskim lancima. Ovde ćemo navesti dva, Nedelju proslave usluge IHG lanca i programe nagrađivanja koji se sprovode u Hajatu.

,,Nagrađivanje uspeha za nas predstavlja važan pokretač angažovanja zaposlenih i zato svake godine, tokom Nedelje proslave usluge, nagrađujemo naše kolege za uspešan posao koji obavljaju u pružanju ugodnog boravka našim gostima. Nedelja proslave usluge, je podstaknuta i sprovodi se u saradnji sa IHG vlasnicima. Ove godine je učestvovalo više od

4.000 hotela. U 2012. smo pokrenuli *Bravo!*, online peer-to-peer alat za priznanje koji daje našim kolegama mogućnost da javno odaju priznanje za međusobni rad i trud".[210]

Hotel Hajat ima veoma razvijeni sistem nagrađivanja zaposlenih. Postoji više načina da zaposleni bude nominovan, kao što su komentari gostiju ili predlozi kolega ili menadžera. Programi uključuju *Hystar Recognition-programe*, gde su zaposleni u mogućnosti da na osnovu nominacija sakupljaju poene, koje u željenom momentumogu konvertovati u nagrade. Nagrade se menjaju iz godine u godinu i to su npr. vaučeri za večere u restoranima, korišćenje spa i fitnes centra, itd.

Pored programa *Hystar* izdvajaju se i programi *Employee of The Month* i *Manager of TheQuarter,* u okviru kojeg menadžeri predlažu zaposlene, a zaposleni menadžere, za ove nominacije i nagrade, a fotografije izabranih su izložene na tzv. zidu slavnih (Wall of Fame). Timovi odeljenja u hotelu, kao i hotela u celini, podstaknuti su od same kompanije da iznalaze inovativne metode poslovanja za šta dobijaju nagrade, koje se dodeljuju za originalna poslovna rešenja i nazivaju se *Hyachievers Awards,* koje se dodeljuju hotelima sa postignutim odličnim rezultatima.[211]

Razmatrajući reference hotela Hajat Ridženси Beograd može se ustanoviti da postoji veoma atraktivna relacija sa sestrinskim hotelima u inostranstvu. Insistira se na studijskim putovanjima i slanju zaposlenih u druge hotele, u cilju što boljeg upoznavanja sa specifičnostima lokaliteta.

Iz ovakvih sistema nagrađivanja zaposlenih može se zaključiti da se kompetencije zaposlenih danas posmatraju iz veoma različitog ugla u odnosu na prošlost.

10. ZADRŽAVANJE ZAPOSLENIH

Poslednja faza procesa upravljanja ljudskim resursima je funkcija zadržavanja zaposlenih. Kao što sam naziv govori, cilj ove faze je da se stavi akcenat na aktivnosti koje će pomoći u zadržavanju radnika. Kada se uzme u obzir koliko je lojalnost zaposlenih opala u poslednjim decenijama, nije teško uvideti značaj održavanja posvećenosti zaposlenih. Ona ima za cilj zaštitu i očuvanje fizičkog i psihičkog zdravlje zaposlenih kroz različite mere zaštite. Menadžeri ljudskim resursima moraju da obezbede da radno okruženje bude bezbedno i zdravo i briga za radnike ima veliki uticaj na njihove obaveze. Takođe moraju da shvate da je

[210] IHG company overview
[211] Iz interne dokumentacije hotela Hajat Ridženси Beograda

zaposleni čovek kompletno biće i da će svaki problem s kojim se radnik suočava u svom ličnom životu na kraju biti prisutan i na radnom mestu.

Zbog toga se kreiraju posebni programi za pomoć zaposlenima, kao što su programi koji pomažu pojedincima da prevaziđu stresne životne situacije. Takvi programi pružaju mnoge koristi organizaciji, a istovremeno pomažu pogođenom zaposlenom.

Pored zaštite dobrobiti zaposlenog, neophodno je da služba za upravljanje ljudskim resursima sprovodi odgovarajuće komunikacijske programe u organizaciji. Uključivanje u takve programe pomaže zaposlenima da znaju šta se dešava oko njih, što smanjuje nivo anksioznisti.

Od menadžera na svim nivoima se očekuje da znaju i primenjuju propise i mere bezbednosti i zdravlja u celoj organizaciji. Oni moraju obezbediti radno okruženje koje štiti zaposlene od fizičke opasnosti, nezdravih uslova i nebezbednih akata drugog osoblja. Kroz pravilne bezbednosne i zdravstvene programe, fizičko i psihičko zdravlje zaposlenih mora biti očuvano ili čak i poboljšano.

- **Zaštita zaposlenih**

Zaštita zaposlenih uključuje usluge, objekte i sadržaje koji se nude zaposlenima unutar ili izvan ustanove za svoje fizičko, psihičko i socijalno negovanje i razvoj. Stanovanje, transport, obrazovanje rekreativni sadržaji su uključeni u paket pogodnosti za zaposlene.

- **Socijalne mere bezbednosti**

Poslodavac treba da obezbedi socijalnu sigurnost za svoje zaposlene. Mere socijalne sigurnosti obuhvataju nadoknade za radnike (ili članove njihovih porodica) koji su doživeli nesreće, porodiljska davanja za žene zaposlenih, naknade za bolovanje i zdravstvene pakete, invalidske naknade, upućivanje na oporavak, dopunsku zdravstvenu zaštitu i sl.

Hajat, na primer, kvalitetnu zdravstvenu zaštitu i brigu o svojim zaposlenima i njihovim porodicama postavlja kao prioritet. U skladu sa svojom vizijom, Hajat je koncipirao program medicinske i stomatološke zaštite dizajniran da pruži zaposlenima i njihovim porodicama priliku da dobiju sveobuhvatne i kvalitetne zdravstvene usluge uz razumne troškove i korišćenje velike mreže medicinskih stručnjaka. Pored toga, Hajatov program životnog osiguranja je namenjen da obezbedi porodicama zaposlenih dodatnu finansijsku podršku u slučaju smrti.

U sklopu programa zdravstvene zaštite, Hajat zaposlenima isplaćuje naknade za lečenje i medicinsku brigu, dok se oboleli ili invalidni radnici raspoređuju na lakše poslove.

Zaposlenima se pruža finansijska i druga podrška za sportske i socijalne aktivnosti i hobije, dok oni koji se nađu u određenim problemima mogu računati na finansijsku i druge vidove pomoći. Hajat svojim ljudima obezbeđuje kantinu i prostore za predah, a svaki zaposleni dobija vodič i priručnik koji služi tome da svi članovi tima budu dobro informisani o organizaciji, čime se neguje okruženje u kome se mogu čuti glasovi zaposlenih.

Zaposleni u Hajatu imaju priliku da izgrade svoju budućnost kroz plan penzijske štednjeišto je najvažnije da iskoriste pozicije kompanije. Na raspolaganju su im i mnogobrojni atraktivni edukativni planovi, namenjeni zaposlenima koji žele da svojim potomcima obezbede priliku za visokim obrazovanjem.

U cilju zadržavanja zaposlenih, Hajat u punoj meri uvažava značaj balansa između njihovog posla i privatnog života. Hajat prepoznaje važnostuživanja u životu i ohrabruje sve zaposlene da se fokusiraju na balansiranje posla i ličnog života, što održava zaposlene svežim i bolje opremljenim za rukovanje svakodnevnim interakcijama. Zaposlenima je slobodno vreme plaćeno, i svi zaposleni se ohrabrujuda koriste odmore i slobodne dane za vreme praznika, daleko od posla, kao i bolovanja u slučaju potrebe.Time im se omogućava bolje zdravlje i podstiče kreativnost. Zaposleni takođe imaju mogućnost da besplatno ili sa popustom uživaju sa porodicom u hotelima širom sveta, a ustanovljen je i program korporativnih partnerstva koji radnicima omogućava kupovinu sa popustima (računari, mobilni telefoni, oprema za domaćinstvo, rekreativna sredstva, hemijsko čišćenje, itd). [212]

Iz primera hotelskog lanca Hajat možemo videti da odeljenja za upravljanje ljudskim resursima mogu imati na raspolaganju čitav set mera za ostvarenje svog krajnjeg cilja, a to je obezbeđenje kompetentnih zaposlenih, koji su se adaptirali na kulturu organizacije, sa adekvatnim veštinama, znanjima i sposobnostima, koji imaju visok nivo energije i koji su spremni da održe svoju posvećenost i lojalnost firmi. Ovaj proces je teško sprovestiali obezbeđivanjem stimulativnih nagrada taj proces treba da bude olakšan.

[212] www.hayat.com

10.1 Integracija zaposlenih

Menadžment ljudskih resursa ima za primarni cilj da poboljša rezultate i doprinose zaposlenih. Istovremeno svojim aktivnostima mora da radi na ostvarivanju i drugih ciljeve zaposlenih, što se postiže usklađivanjem ciljeva organizacije i ciljeva zaposlenih.

Ova funkcija pokušava da integriše ciljeve organizacije sa ciljevima zaposlenih kroz razne programe usmerene ka radnicima, kao što su promptno rešavanje pritužbi zaposlenih, pokretanje odgovarajućih disciplinskih mera, osposobljavanje ljudi da odlučuju samostalno, podsticanje participativnog pristupa, kroz nuđenje pomoći sindikatima itd.

U cilju dobre integrisanosti zaposlenih, potrebno je da rukovodioci konstruktivno upravljaju eventualnim povredama prava radnika. Ukoliko zaposleni smatra da su mu na bilo koji način uskraćena ili povređena prava, može pokrenuti žalbeni postupak protiv poslodavca. Adekvatno upravljanje povredama prava radnika prevashodno zavisi od sposobnosti menadžera da prepoznaju, dijagnostikuju i isprave potencijalne uzroke nezadovoljstva radnika pre nego što se pretvara u formalne pritužbe.

Adekvatna integrisanost pretpostavlja i pridržavanje disciplinskih normi organizacije, koje podstiču pojedinca ili grupu da se pridržavaju pravila, propisa i postupaka, koji se smatraju neophodnim za postizanje nekog cilja.

Od velikog značaja je i postojanje timova i negovanje prakse timskog rada. Timovi su se pojavili kao najviše važne neformalne grupe u organizacijama današnjice. Oni poboljšavaju učešće zaposlenog i imaju potencijal da stvore pozitivnu sinergiju. Povećanjem interakcija među radnicima, stvaraju se prijateljstva među članovima tima. Pojedinci se ohrabruju da se povežu i ujedine svoje individualne ciljeve s ciljevima grupe i organizacije.

Timovi i timski rad nose prednosti koje dovode do organizacionog uspeha na različitim nivoima.

U svom predstavljanju, IHG podvlači značaj timskog duha zaposlenih, kao pokretača napretka: „Mi radimo bolje zajedno. Jači smo kada smo zajedno. Najbolji smo kada sarađujemo i formiramo našpobednički tim. Slušamo jedni druge i kombinujemo našu stručnost da stvaramo jake, usmerene i pune poverenja grupe ljudi. Naporno radimo na razvoju odličnih radnih odnosa s kolegama. Mislimo o tome šta radimo i kako to može uticati na druge. Mi verujemo i podržavamo jedni druge". [213]

[213] IHG, Company overview

10.2 Upravljanje različitostima na radnom mestu

U današnjem modernom i konkurentnom svetu pojam različitosti na radnom mestu podrazumeva mnogo oblasti i nije ograničen samo na one koje se najčešće navode, kao što su, pol, nacionalnost, rasa, uzrast, fizičke sposobnosti, zdravlje, kvaliteti, seksualna orijentacija, obrazovni nivo, geografska lokacija, prihod, bračni status, verska uverenja, roditeljski status, radno iskustvo.

Upravljanje razlikama, odnosno različitošću na radnom mestu, jedna je od najbitnijih praksi koju odeljenje ljudskih resursa obavlja svakodnevno.

„Slavimo različitost. Verujemo da je znanje naših ljudi ono što zaista uvodi naše brendove u život. Dok druge kompanije žele da nametnu rigidan, jedinstven pogled na svet, mi to ne činimo. Naša globalna snaga dolazi iz negovanja lokalnih razlika, dok razumemo da neke stvari trebaju biti zadržane istim.P ozdravljamo različite poglede i perspektive i slušamosvačije ideje. Mi smo za poštovanje svih kultura i učimo jedni od drugih. Igramo aktivnu ulogu u zajednicama u kojima poslujemo".[214]

11. MODELI RADNIH ODNOSA

Klasično shvatanje razlika u radnim odnosima donelo je podelu na dva modela: liberalni i protektivni. Liberalnom kampu pripadaju SAD, Kanada, Australija, Novi Zeland, (pa i) Velika Britanija i Irska, dok protektivnom pripada većina evropskih zemalja. Osnovne karakteristike ovih modela mogu se sumirati na sledeći način:[215]

a) Liberalni (anglosaksonski):

- jednostavnije zapošljavanje i otpuštanje, pošto se smatra da svaki učesnik, i radnik i poslodavac, ima pravo da slobodno zaključi ugovor o zapošljavanju i da ga raskine po svojoj volji (na primer, SAD); u novije vreme se to pravo ograničava zabranom diskriminacije
- kraće zapošljavanje u jednoj firmi, što prirodno sledi iz jednostavnije procedure otpuštanja, čime se radno mesto oslobađa za drugog radnika
- umerena visina naknada za nezaposlenost, čime se podstiče traženje posla od strane nezaposlenog

[214] Ibidem
[215] Radno zakonodavstvo kao prepreka uspešnijem razvoju privrede,, Beograd 2012, Srpska asocijacija menadžera, urednik prof dr. Boško Mijatović

- sindikati nisu posebno jaki, pošto im zakonodavstvo ne daje posebnu ulogu kao u protektivnom modelu
- radni odnosi su dosta konfliktni ali obično unutar preduzeća, pošto model nije zasnovan na socijalnoj medijaciji, već na tržišnom principu
- pregovaranje o zaradama je prevashodno decentralizovano, odnosno prvenstveno se odvija na nivou preduzeća, tako da pregovaraju predstavnici sindikalne organizacije preduzeća i poslodavac
- nejednakost u zaradama je izraženija, budući da tržište radne snage pretežno nesputano odlučuje o zaradama na osnovu ponude i tražnje za radom i doprinosa zaposlenih uspehu preduzeća
- mlađi i stariji su u jednakom položaju
- stopa nezaposlenosti je obično niža, pošto lakoća otpuštanja podstiče posledice za zapošljavanje novih radnika, dok relativno niske beneficije u slučaju nezaposlenosti navode nezaposlene na potragu za poslom.

Protektivni (kontinentalni):

- zaštita od otkaza utvrđena zakonom rešenje je takvo da je otkaz moguć jedino ukoliko postoji opravdan razlog i da otpušteni često stiče pravo na otpremninu koju plaća poslodavac
- dugotrajnija vezanost za istu firmu, pošto je frekvencija otpuštanja niska, posebno u poređenju sa liberalnim modelom
- velikodušnije naknade za nezaposlenost, pošto se, prema konceptu države blagostanja, pokušava sprečiti opadanje životnog standarda onih koji izgube zaposlenje
- snažni sindikati, što je posledica kako tradicije sindikalnog organizovanja, tako i radnog zakonodavstvakoje predviđa njihovu formalno važnu ulogu kod kolektivnog pregovaranja
- radni odnosi su više kooperativni, u velikoj meri je razvijen tzv. socijalni dijalog u kome predstavnici države, udruženja poslodavaca i sindikata pokušavaju da kroz dogovore iznađu rešenja i izbegnu konflikte između poslodavca i zaposlenih

- kolektivno pregovaranje o zaradama je centralizovanije, tj. sprovodi se pretežno na nacionalnom Ili granskom nivou, koje onda važi za obuhvaćena preduzeća
- ujednačenija je raspodela dohotka, što je posledica brige (nekih) aktera u centralizovanom kolektivnom pregovaranju o ujednačenosti zaradai suzbijanju uticaja tržišta radne snage
- stariji prolaze bolje nego mlađi, pošto starije štiti nefleksibilnost, dok mlađi obično čine kontingent nezaposlenih
- stopa nezaposlenosti je obično viša, jer je otpuštanje otežano obično skupo, pa stoga tražnja za novim radnicima skromnija (poslodavci nerado zapošljavaju nove radnike pošto znaju da će ih teško otpustiti ukoliko prestane potreba za njihovim radom). [216]

11.1 Radni odnosi u Srbiji

- **Radni odnosna neodređeno i određeno vreme**

Ugovor o radu može da se zaključi na neodređeno ili određeno vreme.[217]

- **Radni odnos na neodređeno vreme**

Ugovor o radu kojim nije utvrđeno vreme na koje se zaključuje smatra se ugovorom o radu na neodređeno vreme.Ugovor o radu zaključuje se pre stupanja zaposlenog na rad, u pisanom obliku. Ukoliko poslodavac sa zaposlenim ne zaključi ugovor o radu, smatra se da je zaposleni zasnovao radni odnos na neodređeno vreme danom stupanja na rad.

- **Radni odnos na određeno vreme**

Zbog izražene sezonalnosti poslova, u hotelijerstvu i ugostiteljstvu često se pribegava angažovanju radnika na određeno vreme. Zbog toga ćemo malo detaljnije razmotriti zakonska rešenja u Srbiji ali su ona veoma slična u čitavoj Evropi.

Radni odnos na određeno vreme zasniva se na vreme čije je trajanje unapred određeno , po pravilu su u pitanju sezonski poslovi, rad na određenom projektu, povećanje obima posla koji traje određeno vreme i sl. za vreme trajanja tih potreba, s tim što tako zasnovan radni odnos neprekidno ili s prekidima ne može trajati duže od 12 meseci. Pod prekidom se ne smatra prekid rada kraći od 30 radnih dana.

---

[216] Radno zakonodavstvo kao prepreka uspešnijem razvoju privrede,, Beograd 2012, Srpska asocijacija menadžera, urednik prof dr. Boško Mijatović

[217] Zakon o radu RS

Radni odnos na određeno vreme, radi zamene privremeno odsutnog zaposlenog, može se zasnovati do povratka privremeno odsutnog zaposlenog.

Radni odnos zasnovan na određeno vreme postaje radni odnos na neodređeno vreme ako zaposleni nastavi da radi najmanje pet radnih dana po isteku roka za koji je zasnovan radni odnos.

Dopunski rad

Zaposleni koji radi sa punim radnim vremenom kod poslodavca može da zaključi ugovor o dopunskom radu sa drugim poslodavcem, a najviše do jedne trećine punog radnog vremena.

Ugovorom o dopunskom radu utvrđuje se pravo na novčanu naknadu i druga prava i obaveze po osnovu rada i zaključuje se u pisanom obliku.

Pripravnici

Poslodavac može da zasnuje radni odnos sa licem koje prvi put zasniva radni odnos, u svojstvu pripravnika, za zanimanje za koje je to lice steklo određenu vrstu i stepen stručne spreme, ako je to kao uslov za rad na određenim poslovima utvrđeno zakonom ili pravilnikom.

Radni odnos usvojstvu pripravnika može se zaključiti i sa licem koje je radilo kraće od vremena utvrđenog za pripravnički staž u stepenu stručne spreme koja je uslov za rad na tim poslovima.Pripravnički staž traje najduže godinu dana, ako zakonom nije drukčije određeno.Za vreme pripravničkog staža, pripravnik ima pravo na zaradu i sva druga prava iz radnog odnosa, u skladu sa zakonom, opštim aktom i ugovorom o radu.Pripravnik ima pravo na zaradu najmanje u visini od 80% od osnovne zarade za poslove za koje je zaključio ugovor o radu, kao i na naknadu troškova i druga primanja, u skladu sa opštim aktom i ugovorom o radu.

11.2 Angažovanje radnika izvan radnog odnosa

Zbog specifičnog karaktera svoje usluge,hotelijerstvo i ugostiteljstvo ima potrebu za velikim brojem radnika koji se angažuju izvan radnog odnosa. U čitavom svetu jednostavno je angažovanje svih potrebnih radnika, dok je u Evropi zbog velikog nasleđa značaja socijalne sigurnosti veoma otežano angažovanje radnika izvan radnog odnosa. U Srbiji je to još rigidnije nego u zemljama EU.

Specifičnost hotelske usluge zahteva angažovanje velikog broja ljudi sa specifičnim veštinama, znanjima i umetničkim talentima da bi se obezbedilo uživanje gostima u svakom trenutku, a često i na konkretan zahtev gosta, npr. frizerske usluge, zabavljanje ili performans nekog umetnika i sl. Želja da se izađe u susret svim zahtevima gosta dominira. Zbog toga nije mogućeimati kao zaposlene sve radnike koji mogu da pruže specifičnu uslugu ali je moguće imati ih u svojoj bazi i angažovati ih po potrebi. Drugi veoma važan razlog je i to što gosti iz poreskih ili ličnih razloga žele da kroz hotelski račun plate sve sadržaje, pa stoga nije moguće samo dovesti gosta i pružaoca usluge u vezu, već je potrebno pružiti i naplatiti konkretnu uslugu. Zbog toga angažovanje pružalaca usluga izvan radnog odnosa ima sve veći značaj.

Prema pozitivnom zakonodavstvu Srbije, rad van radnog odnosa obuhvata,[218]

- Privremene i povremene poslove

Poslodavac može za obavljanje poslova koji su po svojoj prirodi takvi da ne traju duže od 120 radnih dana u kalendarskoj godini da zaključi ugovor o obavljanju privremenih i povremenih poslova sa:

- ❖ nezaposlenim licem;
- ❖ zaposlenim koji radi nepuno radno vreme - do punog radnog vremena;
- ❖ korisnikom starosne penzije.

Ugovor se zaključuje u pisanom obliku.

Poslodavac može za obavljanje privremenih i povremenih poslova da zaključi ugovor sa licem koje je član omladinske ili studentske zadruge i koje nije starije od 30 godina.

- *Ugovor o delu*

Radi obavljanja poslova koji su van delatnosti poslodavca, a koji imaju za predmet samostalnu izradu ili popravku određene stvari, samostalno izvršenje određenog fizičkog ili intelektualnog posla poslodavac može sa određenim licem da zaključi ugovor o delu, Ugovor o delu može biti zaključen i sa licem koje obavlja umetničku ili drugu delatnost u oblasti kulture u skladu sa zakonom. Ovaj ugovor mora da bude u saglasnosti sa posebnim kolektivnim ugovorom za lica koja samostalno obavljaju delatnost u oblasti umetnosti i kulture, ako je takav kolektivni ugovor zaključen. Ovaj ugovor zaključuje se u pisanom obliku.

- *Ugovor o zastupanju ili posredovanju*

[218] Zakon o radu RS

Poslodavac može da zaključi ugovor sa određenim licem radi obavljanja poslova zastupanja ili posredovanja.Ugovorom o zastupanju ili posredovanju utvrđuje se pravo na naknadu za zastupanje ili posredovanje i druga međusobna prava, obaveze i odgovornosti lica koje obavlja poslove zastupanja ili posredovanja i poslodavca, u skladu sa zakonom.

- *Ugovor o stručnom osposobljavanju i usavršavanju*

Ugovor o stručnom osposobljavanju i usavršavanju poslodavac može da zaključi:

- sa nezaposlenim licem, radi obavljanja pripravničkog staža i polaganja stručnog ispita, kad je to zakonom, odnosno pravilnikom predviđeno kao poseban uslov za samostalan rad u struci;
- sa licem koje želi da se stručno usavrši i stekne posebna znanja i sposobnosti za rad u svojoj struci, odnosno da obavi specijalizaciju, za vreme utvrđeno programom usavršavanja, odnosno specijalizacije.

Poslodavac može licu koje se stručno osposobljava da obezbedi novčanu naknadu i druga prava, u skladu sa zakonom, opštim aktom ili ugovorom o stručnom osposobljavanju i usavršavanju. Ova novčana naknada ne smatra se zaradom. Ugovor o stručnom osposobljavanju i usavršavanju zaključuje se u pisanom obliku.

12. INDUSTRIJSKI ODNOSI

- **Osnaživanje**

Osnaživanje je koncept koji je stekao ogromnu popularnost tokom devedesetih godina dvadesetog veka, a izgleda da je i dalje popularno kao organizaciona inicijativa u dvadeset i prvom veku. To je menadžerska ideologija sama po sebi, koja se koristi s drugim inicijativama i strategijama, kao što su BPR, TQM i organizacija učenja.

Razne jednodimenzionalne definicije osnaživanja su stizale iz prakse. Tipično gledište je definicija osnaživanja kao sveobuhvatnog pristupa i stava o tome kako zaposleni koriste svoje sposobnosti, te da li postoje granice odgovornosti. Odnos moći između zaposlenih, menadžera, pojedinaca, timova, kupaca i konteksta osnaživanja. Wilkinson (1998) i Lashley (1997) su komentarisali da na osnaživanje utiču istorijski, privredni, društveni i politički činioci, a u pokušaju definicije mora se uzeti u obzir kontekst u kojem se primenjuje.

Poslodavci se odlučuju hoće li i kako osnažiti zaposlene. Iako postoji širok niz programa i inicijativa koji se koriste pod nazivom osnaživanje, oni se razlikuju. Obim koji se

primenjuje sa zaposlenima je zapravo vežba, većina je namerno dizajnirana ne tako da radnicima značajniju ulogu u donošenju odluka, već da se osigura poboljšan doprinos zaposlenih u organizaciji. [219]

b) Socijalni dijalog

Socijalni dijalog je od životne važnosti za sve zaposlene u smislu očuvanja dobrog i produktivnog posla u uslovima ravnopravnosti, sigurnosti i ljudskog dostojanstva. Socijalni dijalog uključuje sve tipove pregovora, konsultacija ili jednostavno razmene informacija između predstavnika vlade, poslodavaca i zaposlenih, po pitanjima od zajedničkog interesa u vezi sa ekonomskom i socijalnom politikom.

105

„Socijalnom dijalogu između socijalnih partnera u sektoru hotelijerstva, ugostiteljstva i turizma u celini izgleda da je potrebno da se još razvija. I radnici i poslodavci se slažu da mnogo toga ostaje da se uradi. Postoje razlike, međutim. Sindikati su fokusirani na to da svuda budu prepoznati kao partneri u socijalnom dijalogu. Poslodavci uglavnom favorizuju veću društvenu odgovornost preduzeća ali ne žele svi poslodavci aktivno promovisanje partnerstva sa sindikatima, kao sredstvo za postizanje svojih socijalnih ciljeva". [220]

Poslodavci takođe žele da vide bolje partnerstvo između menadžmenta i radnika koje proističe iz zajedničkog odgovora na izazove globalne konkurencije. Oni predviđaju da će se radničke organizacije prilagoditi disciplini koju tržišta kapitala nameću razvojem biznisa, dok su sindikati zabrinuti zbog prakse kao što su podugovaranja i franšizing, kojima se stvaraju podele među onima koji rade na istoj lokaciji. Oni takođe favorizuju ratifikaciju Konvencije o uslovima rada u hotelima i restoranima od strane članica MOR-a (Konvencija 172 iz 1991), kao i promovisanje jednakosti između žena i muškaraca na radnom mestu. [221]

Socijalni dijalog je tripartitan proces kad u njemu učestvuje vladaili dvostran kad u njemu učestvuju predstavnici radnika i menadžmenta, odnosno predstavnici sindikata i poslodavaca, uz moguće indirektno učešće vlade.

Pregovori, odnosno konsultacije, mogu biti u formalnom, institucionalnom obliku ili neformalnom, a često su kombinacija jednog i drugog oblika.

Prema nivou na kome se vode mogu biti nacionalni, regionalni ili na nivou preduzeća.

---

[219] Human Resource Management a contemporary aproach ell, Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004 str. 557

[220] ILO guide for social dialog 2008

[221] Ibidem

Takođe, mogu biti na nivou celokupne privrede, odnosno pojedinih grana, odnosno sektora.

Uvek su moguće kombinacije svih vidova pregovora, odnosno konsultacija. [222]

Glavni cilj socijalnog dijaloga je ostvarivanje konsenzusa i demokratskog uticaja između najvažnijih činilaca i učesnika iz sveta rada. Socijalni dijalog koji se uspešno vodi pomaže kod rešavanja najvažnijih ekonomskih i socijalnih tema, pomaže i podstiče dobru upravu, unapređuje privredni i demokratski ambijent i relaksira društvene odnose.

Uspešan socijalni dijalog počiva na:

- Političkoj volji i posvećenosti vlade negovanju, razvoju i unapređenju socijalnog dijaloga kroz uključivanje svih učesnika; Vlada je dužna da omogući stabilnu političku klimu i uslove, u kojoj se garantuje sloboda sindikalnih i poslodavačkih organizacija i omogućava im se delovanje bez straha od kažnjavanja ili progona.
- Posvećenosti Vlade poštovanju prava na slobodu udruživanja; Sledeći vrhovno, demokratsko načelo vlada stvara uslove za slobodno i ravnopravno postojanje više organizacija, kako radničkih tako i poslodavačkih, koje mogu biti učesnici pregovaranja
- Organizovanim, snažnim, nezavisnim, uključenim u aktivan društveni život sindikalnim i poslodavačkim organizacijama.
- Negovanju kulture socijalnog dijaloga; vlada neguje socijalni dijalog kada ga podstiče, čak i kada direktno ne učestvuje u procesu.
- Podsticanju kroz institucionalnu podršku; vlada daje institucionalnu podršku kroz obezbeđivanje zakonskog, institucionalnog i demokratskog okvira koji unapređuje socijalni dijalog i omogućava učesnicima veću uključenost i efikasnost.
- Dostupnosti informacija od značaja svim učesnicima dijaloga; od presudne je važnosti ravnopravnost u pristupu informacijama svim učesnicima u socijalnom dijalogu, jer je to presudni uslov, uz tehnički kapacitet učesnika, za uspešan socijalni dijalog.

Faze u socijalnom dijalogu su:

- Ustanovljavanje pravnog okvira
- Identifikovanje socijalnih partnera i učesnika socijalnog dijaloga

[222] Ibidem

- Zakazivanje socijalnog dijaloga i utvrđivanje inicijalnih tema koje će biti razmatrane
- Obezbeđenje obučenih i pripremljenih moderatora
- Promocija zajedničkog razumevanja socijalnog dijaloga
- Utvrđivanje dnevnog reda

c) Sindikati i udruženja zaposlenih

Sindikat je udruženje, zaposlenih, poslodavaca ili nezavisnih radnika. To je relativno stalno telo formirano od strane radnika u cilju suzbijanja eksploatacije i poboljšanja uslova rada. Sindikat teži pružanju ekonomske i društvene koristi za zaposlene. Sindikati su uvek igrali moćnu ulogu u poboljšanju položaja radnika.

Radnici u sektoru ugostiteljstva su generalno slabije organizovani u sindikate od radnika u drugim sektorima.[223] To je zbog brojnih okolnosti, uključujući sledeće:

- Mala veličina preduzeća: zbog raširenosti malih preduzeća, sindikalno opredeljenje u sektoru hotelijerstva, ugostiteljstva i turizma može biti i manje za 10 odsto u odnosu na prosečno organizovanje u industrijalizovanim zemljama.
- Hoteli se često nalaze van centara i velikih gradova.
- Sektor zapošljava uglavnom mladu radnu snagu.
- Visoka fluktuacija zaposlenih je karakteristična za sektor.
- Rasprostranjenost rada sa skraćenim radnim vremenom i povremenim radom, neredovni sati rada, rad sa polovinom radnog vremena, kao i neredovno radno vreme, zadržavaju komunikaciju između radnika na niskom nivou.
- Različiti ugovori za radnike koji rade u istom hotelu, često i na istim poslovima. Ovo rezultira individualizacijom radnika i konkurencijom između njih.
- Rod - zbog velikog učešća ženske radne snage jer su neproporcionalno zastupljeni među part-time poslovima, povremenim poslovima i u malim preduzećima. One takođe imaju tendenciju da imaju manji pristup informacijama i da su manje sposobne da doprinesu snagama kolektivnog pregovaranja.
- Nizak nivo samopoštovanja kod radne snage kao kolektiviteta je specifičnost hotelskog i restoranskog sektora.

[223] ILO guide for social dialog 2008

d) Kolektivno pregovaranje

Harmonični industrijski odnosi između radnika i menadžmenta su od suštinskog značaja za postizanje industrijskog rasta, ostvarivanje ciljeva organizacije i veće produktivnosti.

Kada odnos između strana nije razvijen i zasnovan na poverenju, onda se razvija nezadovoljstvo i moguće je izbijanje sukoba. Nije jednostavno delovati posle nastupanja sukoba. Mnogo je delotvornije, jeftinije i efikasnije delovati izgrađujući harmonične odnose između menadžmenta i zaposlenih.

Zato je posebno značajno da i zaposleni i menadžment permanentno rade na razvijanju međusobnog poverenja, da se podstiče otvorenost i razvija saradnja u svakodnevnim poslovima.

Kolektivno pregovaranje je proces dogovora o zadovoljavajućim uslovima rada. Ugovor između menadžmenta i sindikata sadrži sporazum o uslovima zapošljavanja, rada, kao što su plate, unapređenja i disciplina, otpuštanja, beneficije, odmori i žalbeni postupak. Proces pregovaranja obično zahteva vreme, jer obe strane imaju tendenciju da daju predloge i kontrapredloge. Rezultat mora biti ratifikovan sporazum od strane sindikata, radnika i menadžmenta.

Zarade	Radno vreme	Uslovi rada
Osnovne plate	Dužina radnog vremena	Otpuštanje u slučaju viška zaposlenih
Naknada za prekovremeni rad	Prekovremenog rada	Napredovanje
Troškovi prevoza do posla	Godišnji odmori	Prava po osnovu dužine radnog staža
Stimulacije	Odsustva	Prava zaštite na radu
Otpremnina za odlazak u penziju	Fleksibilno radno vreme	Radna disciplina
Penzijsko osiguranje	Porodiljsko odsustvo	Procedura ulaganja žalbe
Zdravstveno osiguranje		Opisi poslova
		Uslovi za rad sindikata

Tabela 17: Elementi pregovaranja *(izvor: B.Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Beogradu: 86-403-0543-9,Beograd 2003,str.356)*

U procesu pregovaranja dolazi do povećanja učešća zaposlenih u kreiranju politike organizacije i njihovom osnaživanju na učešću u donošenju odluka. Učešće podrazumeva deljenje moći donošenja odluka sa nižim redovima organizacije na odgovarajući način. Kada radnici učestvuju u organizacionim odlukama oni su u stanju da jasno vide celinu i kako njihove akcije utiču na ukupni rast kompanije. Oni mogu ponuditi povratne informacije na osnovu njihovih iskustava i poboljšati kvalitet odluka u velikoj meri. Suština je u promeni

odnosa. Kada radnici uvide da su tretirani s poštovanjem, oni počinju da vide posao i organizaciju kao svoje i obavezuju se da rade na sprovođenju organizacionih ciljeva.

Kolektivno pregovaranje i u sektoru hotelijerstva, ugostiteljstva i turizma zavisi od društvene kulture dijaloga jedne zemlje ili regiona. Često se kolektivni ugovori razlikuju jedni od drugih u skladu sa lokalnim uslovima i kulturom preduzeća. Veliki broj različitih kolektivnih ugovora u sektoru odražava nizak nivo koordinacije i sledi iz slabe organizovanosti sindikata.

ILO u svom vodiču za socijalni dijalog iz 2008. godine konstatuje da se kolektivni ugovori često ne primenjuju u potpunosti i time nisu u funkciji obezbeđenja pristojnih uslova za rad svih radnika, čak i tamo gde su u tekstusadržane odgovarajuće odredbe.

Posebno se navodi da kolektivni ugovori obično pokrivaju platu i uslove rada, kao i zaštitu od diskriminacije, a od nedavnoi zabranu dečijeg rada. Obuka koju obezbeđuje poslodavac pominje se samo u manjini kolektivnih ugovora.

Među uslovima rada u većini ugovora reguliše se radno vreme, zahvaljujući preovlađujućem neredovnom radnom vremenu i teškoćama kod procene prekovremenog rada i garantovanje odmora.

Struktura i obim kolektivnog pregovaranja u sektoruhotelijerstva, ugostiteljstva i turizma varira prema zakonodavstvu i nacionalnoj praksi. U Severnoj Americi, Aziji i Africi, radnici u preduzećima imaju tendenciju da delegiraju predstavnike sektora u svrhu pregovaranja. U evropskim zemljama, s druge strane, pregovori su često preduzeti u ime svih radnika u sektoru ili podsektoru na geografskoj osnovi, odnosno na nacionalnom ili regionalnom nivou.

U Nemačkoj kolektivni sporazumi sa geografskom pokrivenošću na regionalnom (Lander) nivou propisuju minimum propisa i dopunjeni su kolektivnim ugovorima na nivou preduzeća. Nedavno se pojavila tendencija da se na nivou preduzeća pregovara po više pitanja nego ranije, kako bi se uzele u obzir oštrije razlike između ekonomskih performansi pojedinih preduzeća.

Često je slučaj da se lanci preduzeća mogu uključivati u kolektivno pregovaranje, ostavljajući mala i srednja preduzeća izvan pregovaranja. Ovo je bio slučaj u Francuskoj, gde je kolektivni ugovor zaključen na nekoliko godina za hotelske i restoranske lance, dok su nezavisni hoteli i restorani usvojili proceduru tek nedavno. Takođe je 80 procenata nezavisnih (uglavnom malih) preduzeća pokriveno kolektivnim ugovorom, iako njihovi

radnici obično nisu članovi sindikata. Kolektivni ugovor se redovno produžava vladinom uredbom i pokriva sva preduzeća i sve radnike u tom sektoru.[224]

Kolektivno pregovaranje i kolektivni ugovori su korisni u ublažavanju negativnih efekata povećane konkurencije između preduzeća na radnike usled globalizacije i sprečavanju neuravnotežene raspodele tereta između poslodavaca i radnika usled naglih promena. Nastupanje promene u vlasništvu preduzeća predstavlja zajednički izazov i u takvim slučajevima se ponekad u kolektivnim ugovorima uvodi klauzula koja garantuje očuvanje radnih ugovora i drugih aranžmana za određeni period.

Sindikati imaju teškoće u pregovaranju o kontinuitetu rada i uslovima zapošljavanja u slučajevima u kojima su suočene sa multinacionalnim kompanijama. Lokalni sagovornici su u podređenom položaju u odnosu na multinacionalne kompanije i njihov uticaj.

104

Sindikati se protive politici koja radnika u filijali multinacionalne kompanije stavlja u nepovoljniji položaj u odnosu na druge radnike istog lanca.

Socijalni dijalog u sektoru hotela, ugostiteljstva i turizma ne predviđa kolektivno pregovaranje na međunarodnom nivou u ovom trenutku, osim sporazuma u pogledu priznavanja sindikata i pravo zaposlenih da ostvare sindikalne mandate.[225]

Samo jedan međunarodni sporazum o priznavanju sindikata je zaključen između Međunarodne federacije sindikata (IUF) i Akor grupe i to 1996. Ovo garantuje da su sloboda udruživanja i prava kolektivnog pregovaranja poštovana na različitim nivoima (na lokalnom, nacionalnom ili drugom nivou), kako je predviđeno zakonom ili opšte prihvaćenom praksom. Sporazum je osnov za intervenciju za Akor u velikom broju slučajeva sa kolektivnim ugovorima na lokalnom nivou.

Na nivou Evropske unije i Evropskog ekonomskog prostora (EEA), poslodavci i radnici sektora hotela, restorana i kafića uključeni su u socijalni dijalog na sektorskom nivou, u okvirima koje pruža Evropska komisija. Formalni socijalni dijalog na sektorskom nivou bio je uspostavljen u 1999, nakon socijalnog dijaloga koji je pokrenut od strane socijalnih partnera (ECFIUF i HOTREC) u ranim devedesetim godinama prošlog veka.Grupa se sastaje četiri puta godišnje, a sednice se organizuju od strane Evropske komisije.

Rezultat socijalnog dijaloga je bila Zajednička deklaracija za promociju zapošljavanja u evropskom sektoru hotela i restorana od 03. Maja 1999. godine. Ona odražava glavne

[224] ILO guide for social dialog 2008
[225] Ibidem

socijalne probleme u vezi s ovim sektorom u aktuelnom trenutku. U cilju postizanja poboljšane konkurentnosti i efikasnosti evropskih preduzeća i obezbeđvanja bolje kvalifikovanih i motivisanih kadrova, te otvaranja novih radnih mesta, socijalni partneri predlažu da se usvoje određene mere u vezi sa smanjenjem poreza i troškova i poboljšanjem obuka i sertifikacija za poboljšanje zapošljavanja radnika i povećanje mobilnosti. Pitanja honorarnog zapošljavanja i fleksibilnog radnog vremena takođe su obrađena.

Evropski radnički saveti[226]

Socijalni dijalog u okviru multinacionalnih kompanija na evropskom nivou je obezbeđen kroz EU Direktivu (94/45 iz 1994) o evropskim radničkim savetima (EWCs). Inicirani su prekogranični sastanci između predstavnika radnika i menadžera kompanija koje posluju u više od jedne zemlje u Evropskom ekonomskom prostoru (uključujući Veliku Britaniju od 1997, Ugovorom iz Amsterdama). Direktiva 94/45/EC propisuje osnivanje evropskih radničkih saveta (EWCs)svim kompanijama sa 1000 ili više zaposlenih i sa najmanje 150 zaposlenih u svakoj od najmanje dve države članice EU, u cilju okupljanja predstavnika radnika (najčešće sindikalne predstavnike) iz svih zemalja u kojima kompanija posluje i menadžmenta, kako bi zajedno diskutovali i dobili odgovore i informacije od menadžmenta o glavnim pitanjima u svojim preduzećima.

U decembru 1999. godine britanska vlada ugradila je Direktivu u svoje zakonodavstvo. U prethodnim godinama, u konzervativna vlada i organizacija poslodavacaVelikoj Britaniji snažno su se opirale pokušaju EU da se uspostavi Direktiva ali je Vlada Tonija Blera potpisala socijalnu povelju i time u potpunosti prihvatila Načelo radničkih saveta.[227]

U decembru 2001. godine EU je takođe donela Direktivu koja zahteva od poslodavaca da daju odgovarajuće informacije i omoguće konsultacije sa zaposlenima. Direktiva je stupila na snagu u martu 2005. godine, a odnosi se na sve organizacije sa 150 ili više zaposlenih. U 2007. primenjuje se na sve poslovne subjekte sa više od 100 zaposlenih, a od 2008. godine u onima sa 50 ili više.

---

[226]Specijalno izdanje biltena iz Evropska komisija - Zapošljavanje i socijalna pitanja DG / D, maj 2000, str 16-20.
[227]Human Resource Management a contemporary aproach ell,Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004 str 569.

Direktiva uključuje sledeće odredbe:

- Zaposleni imaju pravo da budu obavešteni o ekonomskoj situaciji preduzeća i o izgledima za zapošljavanje, odlukama koje mogu dovesti do značajnih promena u načinu rada organizacije i ugovornim odnosima.
- Informacije i savetovanja moraju se održavati u odgovarajuće vreme i sa relevantnim nivoima upravljanja. To će biti realizovano korišćenjem predstavnika zaposlenih (definisano u skladu s nacionalnim zakonodavstvom i praksom).
- Poslodavci i zaposleni mogu ispuniti svoje obaveze po postojećim ugovorima u skladu s Direktivom.
- Poslodavci mogu uskratiti informacije, ako bi njihovo objavljivanje moglo ozbiljno štetiti poslovanju.Oni takođe mogu zahtevati od predstavnika zaposlenih da čuvaju poslovne tajne.

Postojalo je još predloga usmerenih ka obavezivanju kompanija da se konsultuju sa zaposlenima na nacionalnom nivou. Ovi predlozi su izazvali nastavak protivljenja britanske Vlade i udruženja poslodavaca, a takav stav je podržan i od njihovih nemačkih kolega. Evropski socijalni partneri nisu uspeli da se dogovore o ovom pitanju 1998. godine, a Dirk Hjuding(Dirk Hudig), generalni sekretar Poslodavačkih konfederacija u Evropi (UNICE), predviđa da je veoma verovatno da će biti predloga koji će prisiljavati kompanije da uspostave radničke savete na nacionalnom nivou (Rana, 1999, 13). Poslodavci se boje da bi nacionalni i panevropski radnički saveti mogli ometati njihove nacionalne i međunarodne politike, kao što su smanjenje ili zatvaranje kompanija kćerki u drugim evropskim zemljama. Ipak, nedavna istraživanja pokazuju da je broj radničkih saveta (i sličnih tela) u porastu u Velikoj Britaniji. [228]

Od aprila 2010. 15 EWCs osnovano je u hotelima, restoranima i ugostiteljskim objektima, uključujući: Accor, Aramark, Autogrill, Club Mediterranee, Kompas grupe, Elior, Hilton, InterContinental, LS SkiChefs, Mekdonalds, Rezidor, Scandic Hoteli AB, Sodeko, VDT i Starvood/ Sheraton.[229]

[228]Human Resource Management a contemporary aproach ell,Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004 str 569

[229]J. Boardman i C. Barbato: Pregled društveno odgovornog HR i radnih odnosa u praksimeđunarodnih hotelskih lanaca, sektorskih aktivnosti, Odeljenje (Vorking Paper No 267, 2008, Ženeva, ILO).

Postupak za konsultacije i razmena informacija moraju se uspostaviti ako ga zatraže najmanje 150 zaposlenih iz najmanje dve zemlje. Važno je istaći da predstavnici zaposlenih ne mogu da blokiraju odluke menadžmenta.[230]

Većina evropskih radničkih saveta u sektoru hotela, ugostiteljstva i turizma osnovanisu od strane multinacionalnih kompanija koje su uspostavile „dobrovoljne sporazume" u prelaznom periodu, do potpune implementacije Direktive u septembru 1996. Dostignuća EWC-a su do sada samo delimično ispunila očekivanja sindikata.[231]

Socijalni dijalog u sektoru hotelijerstva, ugostiteljstva i turizma tek treba da se dalje razvija. Glavni problem sindikata je da bude priznat kao originalni partner u socijalnom dijalogu širom sveta, a mnogi poslodavci, dok favorizuju veću društvenu odgovornost preduzeća, takođe očekuju da će sindikati razumeti pritiske koji proizilaze iz povećane konkurencije u sektoru.[232]

[230]Direktivu 2009/38/EC Evropskog parlamenta i Saveta od 6. maja 2009 o uspostavljanju evropskog radničkog saveta,

[231] Specijalno izdanje biltena iz Evropska komisija - Zapošljavanje i socijalna pitanja DG / D, maj 2000, str 16-20.

[232]ILO guide for social dialog 2008

IV DEO

PREZENTACIJA ISTRAŽIVANJA

Metode koje su primenjivane u istraživanju predstavljaju kombinaciju *opštih i posebnih metoda istraživanja.*

Rad je zasnovan na višestrukoj i komplementarnoj upotrebi metoda za dobijanje i obradu građe. Podaci su prikupljani *analitičkim metodama, kojima su kompleksne pojave razlagane na bitne komponente, radi lakšeg analiziranja odnosa između njih, analizom sadržaja i analizom dokumenata, statističkim metodama,* kroz upotrebu upitnika i intervjua.

Analitičko-statistička i kvantitativna metoda istraživanja primenjene su na terenski prikupljenim podacima, koristeći, pored intervjua i upitnike i ankete na reprezentativnom uzorku hotela. U istraživanju je učestvovalo 20 hotela i 207 zaposlenih u tim hotelima, od direktora, HR menadžera i šefova kadrovskih službi, šefova kuhinja, smeštaja i administrativno pomoćnog osoblja, kao i predstavnici zaposlenih u organizacionim delovima. Prvi deo istraživanja bavio se snimanjem strukture zaposlenih radnika u hotelima, ukupno i prema organizacionim delovima i to prema stažu, starosti, polu, obrazovanju, tipu zaposlenja i sl. Radi ujednačenosti u istraživanju prihvaćena je organizaciona struktura hotela, koja obuhvata Organizacionu jedinicu Administrativno i pomoćno osoblje, Organizacionu jedinicu Hrana i piće i Organizacionu jedinicu Smeštaj.

Anketiranjem je urađen prvi deo istraživanja koji se bavio se snimanjem strukture zaposlenih radnika u hotelima, ukupno i prema organizacionim delovima i to prema stažu, starosti, polu, obrazovanju, tipu zaposlenja i sl. Radi ujednačenosti u istraživanju prihvaćena je organizaciona struktura hotela koja obuhvata organizacione jedinice: Administrativno i pomoćno osoblje, Hrana i piće i Smeštaj.

Upitnikom su ispitane prakse regrutovanja i selekcije zaposlenih, orijentacije, treninga i razvoja, ocenjivanja učinka i fluktuacije zaposlenih.

Intervju je sproveden u cilju dobijanja kvalitativnih podataka o upravljanju ljudskim resursima (HRM) u hotelijerstvu, a kako bi ste stekaouvid u ključne probleme i pitanja sa kojima se praktičari danas susreću u HR, u aktivnosti HRM koje su u središtu pažnje, a odnose se na postizanje veće efikasnosti, povećanja konkurentnosti i podrške poslovnoj

strategiji, unajčešće primenjivane strategije, u predviđanja glavnih izazova u budućnosti, planova za razvoj ljudskih resursa i procene budućih potreba za kadrovima.

Podaci dobijeni o zaposlenima i njihovoj strukturi su dragoceni za preduzimanje aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim resursima, prilagođavanju mera stvarnim potrebama i stanju zaposlenih, kao i njihovoj spremnosti da aktivno učestvuju u podizanju kapaciteta ljudskih resursa svakog hotela ponaosob.

Istraživanje je potvrdilo da je struktura zaposlenih u hotelijerstvu Srbije, vrlo bliska, gotovo identična strukturi zaposlenih u grani u svetu, uz blaga odstupanja kada je u pitanju procenat učešća žena u Organizacionim delovima Hrana i piće gde je nešto manja nego u grani u svetu, što se može objasniti patrijahalnim shvatanjima i uticajem na to koja mesta su prikladana za zapošljavanje žena.

Tehnika uzorkovanja

Tehnika uzorkovanja se odnosi na način odabira tehnike koja će se koristiti u odabiru uzorka. U ovom istraživanju korišćena je kombinacija uzorkovanja pojedine oblasti, anketiranih predstavnika organizacionih delova hotela i slučajnog uzorka. Intervjuisani su zaposleni koji su u tom trenutku bili u mogućnosti da obave intervju.

Period istraživanja

Podaci su prikupljeni sprovođenjem strukturiranog intervjua u periodu od novembra 2015, zaključno sa februarom 2016. godine.

ANALIZA ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU

Istraživanje zaposlenih u hotelijerstvu sa stanovišta godina života, radnog staža, pola, stručne spreme, tipa stručne spreme urađena je radi sagledavanja pravog stanja i obezbeđivanje potrebnih informacija radi predlaganja adekvatnih mera za podizanje nivoa kompetencija i podizanje nivoa konurentnosti hotelijerskih usluga. U ovom delu je prikazan deo istraživanja koji se odnosi na organizacioni oblik smeštaj, dok je kompletno istraživanje zaposlenih dato u dodatku.

- **Tip radnog vremena**

Struktura osoblja u odnosu na tip radnog vremena navedena je u Tabeli 18-5 i Grafikonu 5 u nastavku.

	Puno radno vreme	Skraćeno radno vreme
% zaposlenih	100%	0%

Tabela 18-5: Struktura prema tipu ranog vremena osoblja



Grafikon 5 Struktura osoblja prema tipu radnog vremena

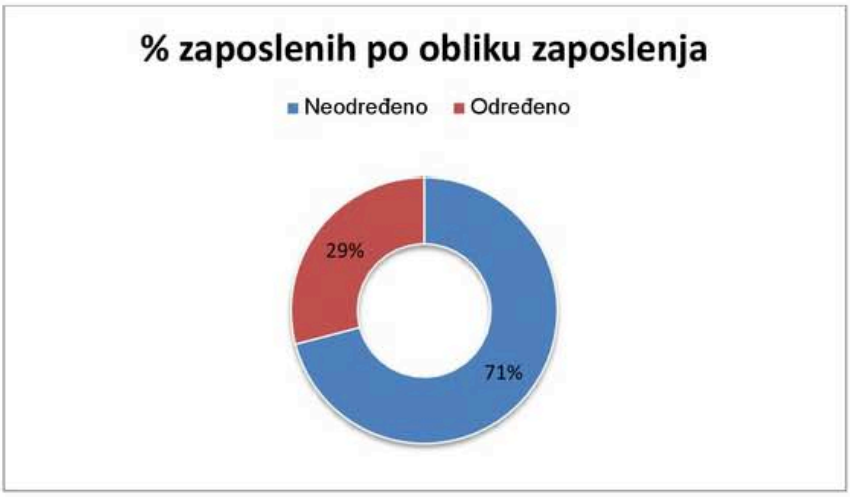
Kako vidimo iz Tabele 18-5 i Grafikona 5, svo osoblje radi puno radno vreme.

- **Oblik zaposlenja**

Struktura osoblja u odnosu na oblik zaposlenja (neodređeno/određeno) navedena je u Tabeli 19-6 i Grafikonu 6 u nastavku.

	Neodređeno	Određeno
% zaposlenih	71%	29%

Tabela 19-6: Struktura prema obliku zaposlenja osoblja



Grafikon 6: Struktura prema obliku zaposlenja osoblja

Kako vidimo iz Tabele 19-6 i Grafikona 6, većina hrana i piće osoblja (71%) radi na neodređeno.

- **Pol**

Struktura osoblja u odnosu na pol navedena je u Tabeli 20-7 i Grafikonu 7 u nastavku.

	Muškarci	Žene
% zaposlenih	22%	78%

Tabela 20-7: Struktura osoblja prema polu



Grafikon 7: Struktura osoblja prema polu

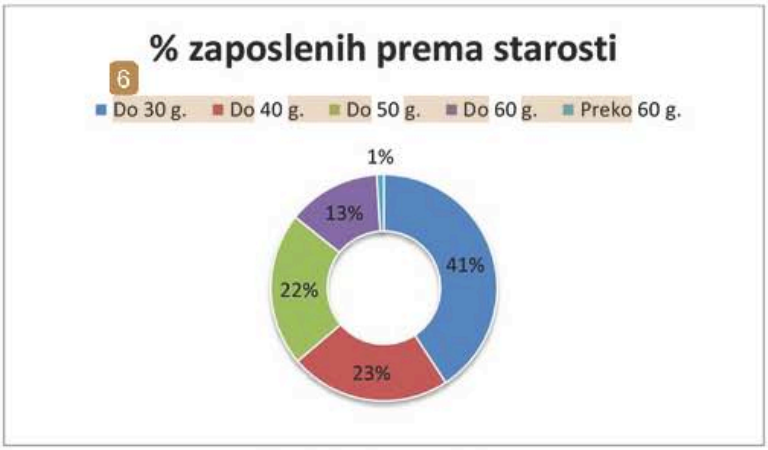
Kako vidimo iz Tabele 20-7 i Grafikona 7, većina osoblja su muškarci (78%).

- **Uzrast**

Struktura osoblja u odnosu na uzrast navedena je u Tabeli 21-8 i Grafikonu 8 u nastavku.

	Do 30 g.	Do 40 g.	Do 50 g.	Do 60 g.	Preko 60 g.
% zaposlenih	41%	23%	22%	13%	1%

Tabela 21-8: Struktura osoblja prema starosti



Grafikon 8: Struktura osoblja prema starosti

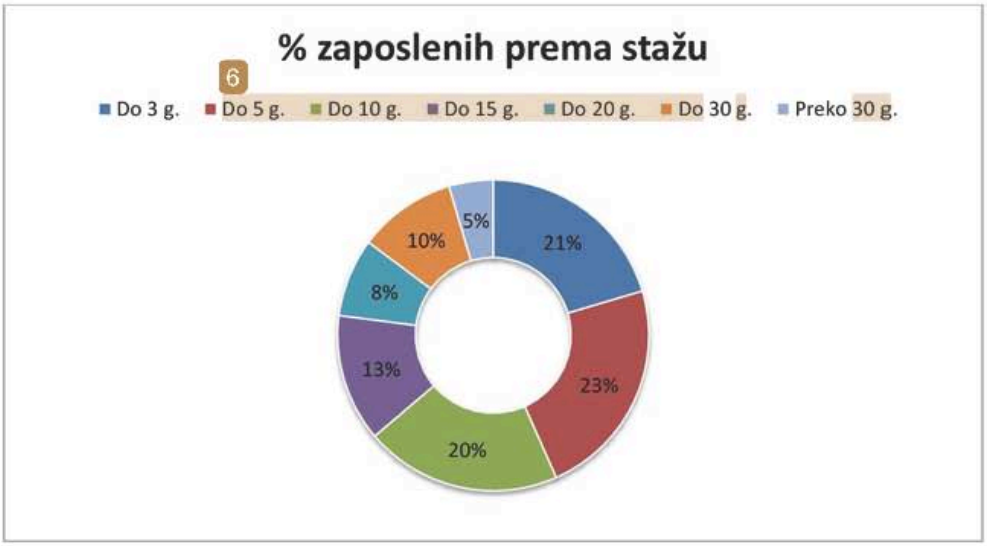
Kako vidimo iz Tabele 21-8 i Grafikona 8, većina osoblja je starosti do 30 godina (41%), uzrasta do 40 godina (23%) i starosti do 50 godina (22%).

- **Staž**

Struktura osoblja u odnosu na radni staž navedena je u Tabeli 22-9 i Grafikonu 9 u nastavku.

	Do 3 g.	Do 5 g.	Do 10 g.	Do 15 g.	Do 20 g.	Do 30 g.	Preko 30 g.
% zaposlenih	20%	23%	20%	13%	8%	10%	5%

Tabela 22-9: Struktura osoblja prema dobi



Grafikon 9: Struktura osoblja prema stažu

Kako vidimo iz Tabele 22-9 i Grafikona 9, većina osoblja ima do 5 godina staža (23%), nešto manje do 3 godine staža (21%) te do 10 godina staža (20%).

- **Stručna sprema**

Struktura osoblja u odnosu na stručnu spremu navedena je u Tabeli 23-10 i Grafikonu 10 u nastavku.

	I stepen	II stepen	III stepen	IV stepen	V stepen	VI stepen	VII-1 stepen	VII-2 stepen	VIII stepen
% zaposlenih	7%	1%	28%	53%	1%	7%	3%	1%	0%

Tabela 23-10: Struktura osoblja prema stručnoj spremi



Grafikon 10: Struktura osoblja prema stručnoj spremi

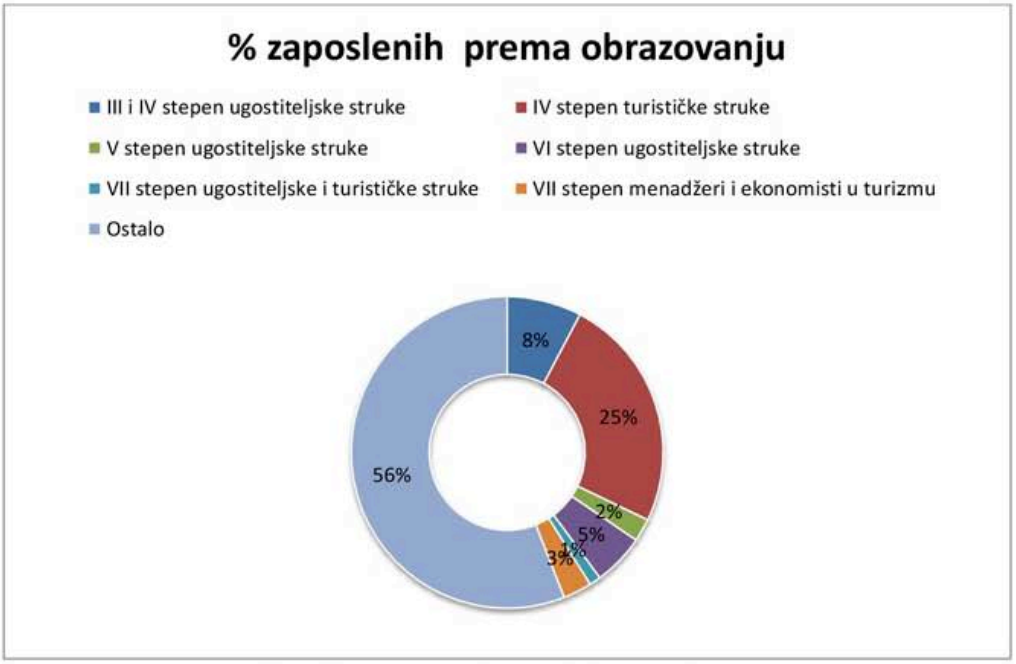
Kako vidimo iz Tabele 23-10 i Grafikona 10, najviše osoblja ima završen IV stepen obrazovanja (53%) te III stepen obrazovanja (28%).

- **Obrazovanje**

Struktura osoblja u odnosu na obrazovanje navedena je u Tabeli 24-11 i Grafikonu 11 u nastavku.

	III i IV stepen ugostiteljske struke	IV stepen turističke struke	V stepen ugostiteljske struke	VI stepen ugostiteljske struke	VII stepen ugostiteljske i turističke struke	VII stepen menadžeri i ekonomisti u turizmu	Ostalo
% zaposlenih	8%	24%	2%	5%	1%	3%	56%

Tabela 24-11: Struktura osoblja prema obrazovanju



Grafikon 11: Struktura ne-hrana osoblja prema obrazovanju

Kako vidimo iz Tabele 24-11 i Grafikona 11, najviše osoblja ima ostalo obrazovanje (56%), a zatim IV stepen turističke škole (25%).

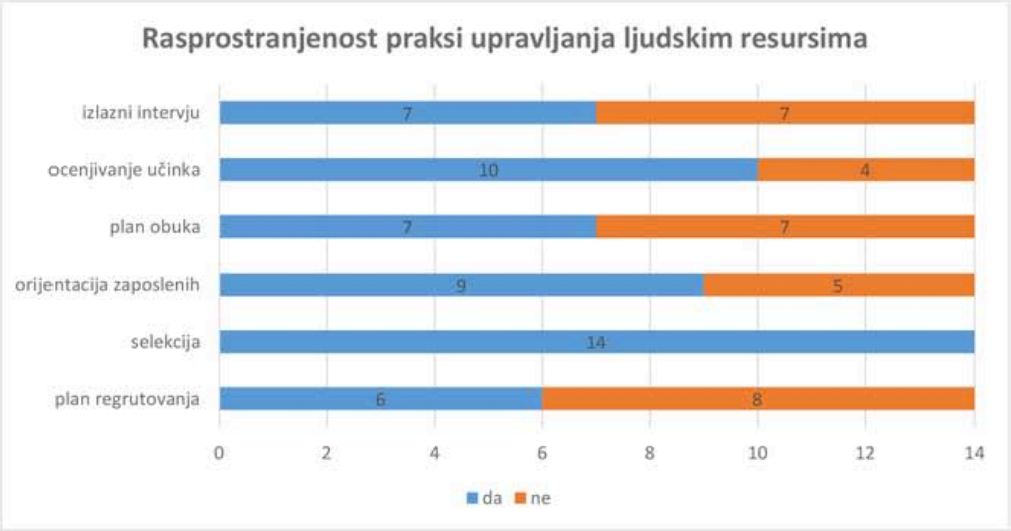
Istraživanje je pokazalo da se u Srbiji radnici zapošljavaju u 100% slučajeva sa punim radnim vremenom, što s jedne strane otežava poslovanje i puno upošljavanje zaposlenih na poslovima za koje je maksimalno obučen i gde može da da najbolje rezultate, a sa druge strane predstavlja rezervu za unapređenje organizacije kroz zapošljavanje stručnjaka sa delimičnim radnim vremenom, saglasno stvarnim potrebama hotela, što daje mogućnost unapređenja servisa i podizanje nivoa kvaliteta usluga.

U istraživanju je potvrđeno da je veliko učešće zaposlenih na neodređeno vreme, za šta nema mnogo opravdanja imajući u vidu sezonalnost hotelijertva. To nas navodi na zaključak da, s jedne stran,e rigidnost radnog zakonodavstva sprečava fleksibilne forme zapošljavanja, a sa druge strane pokazuje i racionalnost direktora i vlasnika koji u uslovima ograničene ponude visoko profesionalne radne snage pribegavaju čvršćem vezivanju za hotel, kroz zapošljavanje na neodređeno vreme.

U istraživanju je potvrđeno da obrazovna struktura nije adekvatna sa stanovišta specijalizacije, jer veliki broj zaposlenih dolazi iz obrazovnih sfera izvan turizma i ugostiteljstva. Relativno veliki broj zaposlenih ima fakultetsko obrazovanje, gde je veliko učešće fakulteta koji nisu turističke i ugostiteljske struke. To nas navodi na zaključak da u uslovima velike nezaposlenosti, direktori i vlasnici koriste mogućnost da zaposle kvalifikovaniju radnu snagu nego što je potrebno samoj organizaciji i nego što odgovara zahtevima posla, polazeći od toga da će se takvi, bolje obrazovani radnici, lakše uklopiti i kroz razne vidove obuka pripremiti za rad u ugostiteljstvu.

AKTUELNA PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upitnikom su ispitane prakse regrutovanja i selekcije zaposlenih, orijentacije, treninga i razvoja, ocenjivanja učinka i fluktuacije zaposlenih. Kao što se na slici vidi, sve ispitane organizacije obavljaju selekciju zaposlenih.



Grafikon 12: Rasprostranjenost praksi upravljanja ljudskim resursima

Regrutacija

U okviru praksi regrutovanja, ispitani su najčešće korišćeni izvori regrutacije, procena korisnosti svakog od korišćenih izvora regrutovanja, kao i efikasnost ovih praksi. Manje od polovine ispitanih (43%) ima plan regrutovanja kadrova. Prilikom regrutovanja najćešće se koristi saradnja sa obrazovnim institucijama i internet.



Grafikon 13: Izvori regrutovanja

Procenjujući korisnost svakog od izvora regrutovanja, ispitanici procenjuju najkorisnijim internet (prosečan rang 1,45), ostale izvore (1,75) i saradnju sa obrazovnim institucijama (1,77). Oglašavanje kako u novinama tako i u stručnim časopisima daleko manje je korisno (prosečni rang 3,88, tj. 4,56). Prema Cranet istraživanju u Srbiji od eksternih metoda regrutacije nejčešće se koriste preporuke, oglasi u novinama i na internetu.[233]

[233] PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U SRBIJI – 2014/2015 Izveštaj Cranet istraživanja Subotica,2015, str 28



Grafikon 14: Korisnost izvora regrutovanja izražena kroz prosečni rang

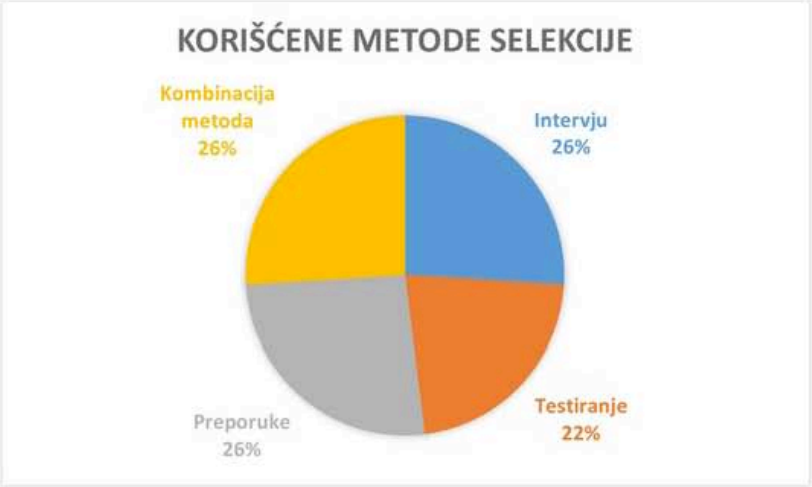
Strategije koje se prilikom regrutovanja koriste su izrada sopstvene baze kandidata (formirana na osnovu iskustva sa kandidatima koji su obavljali stručnu praksu, kandidatima koji su se prijavali preko Interneta i kandidatima koji su dobili preporuke), odabira kandidata koji su se najbolje pokazali na stručnoj praksi, kao i preporuka kolega i ocene probnog rada. Evaluaciju efektivnosti regrutovanja sprovodi samo 38% ispitanih.



Grafikon 15: Evaluacija efekata regrutacije

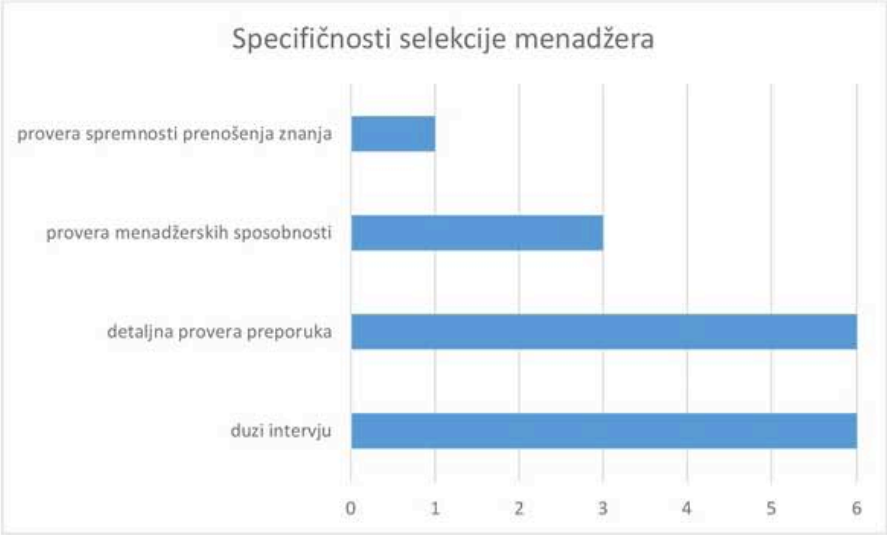
Selekcija

Selekciju kao instrument upravljanja ljudskim resursima koriste sve ispitane organizacije. Visoka saglasnost postoji i u vrsti i intenzitetu korišćenih metoda selekcije.



Grafikon 16: Korišćene metode selekcije

U postupku selekcije, zavisno od nivoa pozicije, postoje razlike u metodama selekcije koje se koriste za odabir zaposlenih na menadžerskim i izvršilačkim pozicijama kod 71% ispitanih. Razlike se ogledaju pre svega u sadržaju a ne u vrstama metoda.



Grafikon 17: Specifičnosti selekcije menadžera

Orijentacija zaposlenih

Iako program orijentacije zaposlenih ima 64% ispitanih, u praksi svi primenjuju program orijentacije novozaposlenih. Program orijentacije zaposlenih najčešće vode drugi zaposleni (u 29% slučajeva), šefovi odeljenja (22%), direktori sektora (21%) ili zajedno direktori sektora i šefovi odeljenja (21%).



Grafikon 18: Vođenje programa orijentacije zaposlenih

Trening i razvoj

Planove usavršavanja zaposlenih ima samo polovina ispitanih. Ukoliko poseduju planove obuka zaposlenih, one se odnose na sticanje specijalizovanih znanja iz hotelijerstva (2), obuke zaposlenih na srednjim pozicijama (1), interne obuke za novozaposlene (1), obuka iz komunikacije (1); rešavanje kriznih situacija (1). Iako su svi zaposleni u obavezi da prisustvuju obukama, evaluaciju stečenih znanja obavlja samo 43% ispitanih.



Grafikon 19: Evaluacija stečenih znanja

Ocenjivanje

Periodično ocenjivanje učinka obavlja 71% hotela, a sa razlozima, ciljevima i terminima ocenjivanja upoznati su zaposleni u 64% ispitanih organizacija.



Grafikon 20: Periodično ocenjivanje učinka

Po proceni ispitanih, najveći značaj koji ima ocenjivanje zaposlenih ogleda se u povratnoj informaciji o obavljenom poslu (prosečan rang 2,15), u određivanju adekvatne zarade zaposlenih (prosečan rang 2,46) i kao osnov za unapređenje ili degradiranje zaposlenih (prosečan rang 2,50). Interesentno je da se ocenjivanje učinka ne smatra značajnim instrumentom za ocenjivanje efekta obuka kojima su prisustvovali njihovi zaposleni (prosečan rang 6,00).



Grafikon 21: Procena značaja razloga za ocenjivanje

Fluktuacija

Stopa fluktuacije zaposlenih je iznad prihvatljive kod svih ispitanih organizacija i veća je od 5%. Kod 57% ispitanih fluktuacija se kreće od 6-10%, a čak kod 22% ispitanih iznosi između 16-20%. Prema Cranet istraživanju u kojem je učestvovalo 158 organizacija, od čega 66% iz privatnog i 34% iz javnog sektora, prosečna stopa fluktuacije radne snage iznosi 6,6%. Navedeni podaci upućuju da je stopa fluktuacije u hotelijerstvu viša nego u ostatku privrede i ukazuju na potrebu pažljivog analiziranja uzroka ovako visoke stope fluktuacije i preduzimanje mera za njihovo otklanjanje. Polovina ispitanih ne obavlja izlazni intervju sa zaposlenima, što dodatno onemogućava utvrđivanje uzroka i rešavanje navedenog problema.



Grafikon 22: Fluktuacija zaposlenih

Najčešći razlozi za napuštanje organizacije su zapošljavanje kod drugog poslodavca ili pokretanje sopstvenog posla (prosečan rang 1,85), istek rada na određeno vreme (prosečan rang 2,79) i nezadovoljstvo poslom (prosečan rang 2,86).



Grafikon 23: Procena značaja razloga za napuštanje organizacije

Čini se da je većina ispitanih svesna problema fluktuacije zaposlenih, s obzirom na to da 77% ima podsticajne programe, osmišljene u cilju zadržavanja zaposlenih. To je najčešće pružanje mogućnosti napredovanja.



Grafikon 24: Podsticajni programi za zadržavanje zaposlenih

Intervju

Intervju je sproveden sa ciljem dobijanja kvalitativnih podataka o upravljanju ljudskim resursima (HRM) u hotelijerstvu, a kako bi ste stekao uvid u ključne probleme i pitanja sa kojima se praktičari danas susreću u HRM (1, 3, 4, 5), u to koje aktivnosti HRM su u središtu pažnje, a odnose se na postizanje veće efikasnosti, povećanja konkurentnosti i podrške poslovnoj strategiji (7 ,8, 9), koje strategije se primenjuju (6, 10) u cilju predviđanja glavnih izazova u budućnosti, planova za razvoj ljudskih resursa i procene budućih potreba za kadrovima. Podaci su prikupljeni sprovođenjem strukturiranog intervjua u periodu od 01.12.2015. do 28. 02. 2016. godine. U svođenju istraživanja i zaključivanju izdvojeni su najslikovitiji odgovori za svako pitanje.

Kada su u pitanju misija i vizija hotela, od 20 ispitanih hotela samo tri imaju na svojim sajtovima cilj njihovog postojanja. Oni komuniciraju s javnošću i s budućim gostima i jasno stavljaju do znanja da im je cilj zadovoljstvo gostiju ali i preuzimaju obavezu da pruže najviši nivo usluge.

Cilj kompanije MK Mountain Resort je podizanje ukupnog nivoa hotelskih i ugostiteljskih usluga kao i približavanje turističke ponude zahtevima i potrebama savremenog gosta.

Misija poslovanja kompanije MK Mountain Resort je da u svakom trenutku zadovolji potrebe svojih gostiju i njihov boravak učini nezaboravnim iskustvom, pružajući najviši nivo usluge u svim segmentima ponude. MK Mountain Resort konstantno ulaže u stručni tim, zapošljava i podstiče kompetentne kadrove iz oblasti hotelijerstva i turizma.

Ukoliko sebe vidite kao deo našeg tima i imate želju da doprinesete ostvarivanju naše misije, molimo Vas da priložite svoju biografiju u našu HR bazu podataka. [234]

Ovakav odnos prema iskazivanju misije i vizije hotela ukazuje da kod menadžmenta hotela ne postoji svest o značaju veze između misije, vizije i ostvarivanja ciljeva zaposlenih. U prethodnom tesktu smo videli da je jedna od tačaka oslonca uspešnog upravljanja ljudskim resursima upravo shvatanje i prihvatanje misije i vizije o0d strane svih zaposlenih, jer se upravo njima iskazuju najvažnija strateška opredeljenja hotela i one predstavljaju i osnovu izgradnje organizacione kulture. Unjima se iskazuju i osnove sistema vrednosti koji neguje organizacija i koje moraju da neguju i svi njeni članovi.

Prema proceni intervjuisanih, glavne teme sa kojima se HRM danas susreće u hotelijerstvu odnose se na načine pribavljanja i odabira kvalitetne radne snage (pre svega srednjeg stručnog kadra), spremnih na učenje i prihvatanje novina, kako bi se pružile kvalitetne usluge klijentima:

„Pronalaženje i zadržavanje radne snage, kvalitetne i spremne za učenje I uklapanje u tim."

„Dobar odabir i procena kandidata s obzirom na to koliko zadovoljstvo gostiju zavisi od zaposlenih u svim odeljenjima."

„Pronalaženje pravih kadrova i spremnost na učenje."

„Regrutovanje zaposlenih koji su talentovani i spremni da uče."

[234] www.mkresort,com

Pored toga, ulaganje u zaposlene, njihova obuka, negovanje timskog rada, pridavanje značaja komunikaciji, motivisanje zaposlenih i odabir poslova koji odgovaraju zaposlenima su značajne teme u upravljanju ljudskim resursima:

„Adekvatna obuka novozaposlenih, kao i obnavljanje znanja kod stalno zaposlenih u cilju poboljšanja usluga i prevazilaženja očekivanja kod gostiju."

„Pravi uspeh u hotelijerstvu se može postići prevashodno zahvaljujući izvanrednoj usluzi. Takvu uslugu mogu da pruže samo zaposleni koji su i sami zadovoljni poslom koji obavljaju i okruženjem u kojem rade, pa će se to prirodno reflektovati i na goste. U tom procesu glavne teme su dobra organizaciona šema i raspoređenost adekvatnog izvršioca na svakoj poziciji, u skladu sa ustrojenom standardizacijom poslovanja, horizontalna i vertikalna komunikacija i razmena informacija, te motivacija zaposlenih i timski rad."

Ključna pitanja sa kojima se intervjuisani susreću u upravljanju ljudskim resursima u svojim hotelima odnose se pre svega na pribavljanje i odabir kvalitetnog kadra, podizanje motivacije zaposlenih i edukaciju zaposlenih, kao i formiranje uspešnih timova:

„Pronaći kadar koji je edukovan u predmetnoj oblasti, a želi da na dug rok radi i usavršava se u ugostiteljstvu."

„Održati zadovoljstvo i visoku motivisanost zaposlenih uz što manje povećanje troškova."

„Edukacija i mogućnost stalnog napredovanja."

„Formiranje tima koji je dobro uklopljen od starih radnika i novopridošlih."

Uzroci problema u upravljanju ljudskim resursima prema procenama intervjuisanih mogu se grupisati u sledeće kategorije: sezonski karakter poslova, visoka fluktuacija zaposlenih i nedostatak kvalitetnih i kompetentnih zaposlenih, kako na izvršilačkim tako i na menadžerskim pozicijama:

„Fluktuacija kadrovai sezonalnost poslova."

„Malo iskusnihn kandidata za menadžerske pozicije, kako bi vodili određena odeljenja ili sektore u hotelu koji imaju relevantno radno iskustvo, nasuprot velikom broju kandidata koji su zavrsili uskostručne fakulteteali nemaju dovoljno radnog isustva.

„Neadekvatna radna snaga na lokalitetima gde je sedište hotela."

Trenutno najvažnija pitanja u upravljanju ljudskim resursima intervjuisani vide pre svega u edukaciji zposlenih, važnosti dobre selekcije, motivisanju i zadržavanju kvalitetnih zaposlenih, kao i usmerenošću na potrebe klijenata i posvećenosti zaposlenih realizaciji proklamovanih vrednosti:

„Glavne teme su svakako kvalitetna selekcija kandidata i obuka zaposlenih i njihova motivacija kako bi ostvarili veću produktivnost.."

„Dodatne in house edukacije zaposlenih koja se ogleda u edukaciji od strane menadžera i spoljnjih saradnika, procena kroz pisanje i modifikovanje postojećih pravila i procedura."

„Održavanje stalne motivacije zaposlenih i razvijanje svesti kod zaposlenih da svi zajedno, kao tim, činimo sliku koja će ostaviti utisak na gosta."

99

„Zadržavanje zaposlenih koji su se u prethodnom periodu pokazali kao bitan faktor za poslovanje hotela."

„Analiza konkurencije, sugestije gostiju i stalna posvećenost zaposlenih da zadovolje očekivanja gostiju i poboljšanje usluge."

Aktivnosti koje intervjuisani koriste kako bi povećali efikasnost, konkurentnosti i doprineli realizaciji poslovne strategije, odnose se pre svega na preduzimanje mera profesionalnog razvoja zaposlenih kroz edukaciju, pružanje mogućnosti napredovanja, motivisanje, nagrađivanje, inoviranje i individualizacija usluga i stvaranje podsticajnih uslova za rad:

„Edukacija srednjeg menadžmenta da shvata savremene tendencije u ugostiteljstvu, razvijanje proaktivnog pristupa poslu, kao i uvođenje svesti o značaju prodaje I kvaliteta usluge u svim sektorima."

„Obuke, motivacija kroz mogućnost unapređenja, varijabilne zarade."

„Omogućavanje zaposlenima da se obučavaju i za druge pozicije koje ih interesuju, mogućnost promene radnog mesta, kao i odeljenja, mogućnost napredovanja I usavršavanja."

„Jak uticaj na implementiranje strategije unutar firme, da zaposleni shvate značaj vizije, misije, ciljeva i strategije u firmi, spremnost na korekciju, edukovanje, povratne informacije..."

„Pronalaženje lidera koji će motivisati zaposlene da razviju i održe entuzijazam i strast prema poslu jer lojalnost i entuzijazam zaposlenih ne možete kupiti, već to morate zaraditi. Takvi zaposleni su verni kompaniji i efikasno rade i kad menadžer nije tu, jer je poznato da pritisak i moć funkcije u najboljem slučaju funkcionišu samo u prisustvu nadređene osobe."

„Stvoreni su uslovi rada po svetskim standardima koji naše radno okruženje čine poželjnim kod svih novih kandidata za zaposlenje."

„Politika i praksa jasnih ciljeva, neposredne i otvorene komunikacije i poverenje svih članova tima bez obzira na funkcijuali sa organizacionom hijerarhijom."

Strategije koje se koriste u upravljanju ljudskim resursima uz već pomenuti profesionalni razvoj, najviše se odnose na pribavljanje talentovanih kroz saradnju sa obrazovnim ustanovama i uklapanje u postojeće timove, usmerenost na zadovoljstvo zaposlenih kako bi se povratno izašlo u susret zahtevima gostiju, kao i podsticanje inovativnosti:

61

Osnovni cilj naše strategije upravljanja ljudskim resursima je u što većoj meri postići povezanost trenutno zaposlenih sa kompanijom, podsticanje njihovog profesionalnog razvoja.

„Formiranje uigranog, dobro uklopljenog tima sastavljenog od starih i novih radnika uz saradnju sa srednjim stručnim školama."

„Pronalaženje najtalentovanijih i najboljih na tržištu rada i pridobijanje za rad u našoj kompaniji."

„Treba ubediti osoblje na svim nivoima da se fokusiraju na ključne prioritete, kako zadovoljiti očekivanja gostiju, a to dovodi menadžere do logičnog zaključka, potrebno je ispuniti očekivanja osoblja. Slogan naše grupacije hotela je JEDAN HOTEL, JEDAN SAN. Da biste ostvarili snove gostiju, morate imati zadovoljne zaposlene. Morate neprekidno ulagati u njihovu motivaciju, edukaciju i poverenje. Konstantno imamo trening svih zaposlenih u razvijanju veštine komunikacije i emocionalne inteligencije."

„Ulaganje u zaposlene i briga o njima se višestruko vraća kroz zadovoljstvo gostiju."

„Stalan razgovor sa zaposlenima i proveravanje njihovog zadovoljstva. Godišnja ocena zaposlenih, kada se sa zaposlenima razgovara o stvarima sa kojima su zadovoljni i o stvarima koje bi voleli da promene, o željama i planovima za budućnost i sl."

„Svi zaposleni se informišu o strategiji, taktici I zajedničkom cilju, uz podsticanje da svako, bez obzira na hijerarhijsku poziciju, uvek može da daje nove predloge ili sugestije na bazi uočenih želja i zahteva gostiju."

Glavne izazove u budućnosti, intervjuisani pre svega vide u iznalaženju načina zadržavanja dobrih kadrova, pribavljanju novih, praćenju konkurencije, usklađivanju sa tehnološkim razvojem i potrebi inoviranja:

„Zadržavanje dobrih radnika, s obzirom na tendenciju sve češćeg otvaranja novih i renoviranja starih hotela i ugostiteljskih objekata."

Pronalaženje novih kadrova i očuvanje starih."

„Pronalaženje novih sposobnih radnika i održavanje motivisanosti kod postojećih."

„Praćenje konkurencije na globalnom nivou."

„Usklađivanje poslovanja sa tehnološkim razvojem."

„Postizanje sopstvene inovativnosti."

Na pitanje o proceni budućih potreba za kadrovima, odgovori intervjuisanih se mogu kategorisati na one koji planiraju kadrove sa formalnim obrazovanjem i one koji su pre svega usmereni na zaposlene sa određenim kompetencijama i spremnošću za učenjem:

„Srednje obrazovan kadar u ugostiteljstvu, konobari, kuvari, pomoćno osoblje, sa veštinama, sa znanjem stranih jezika."

„Poželjno je da su radnici hotelijerske struke, sa obaveznim znanjem stranih jezika, spremni da se stalno usavršavaju."

„Mi ne tražimo da zaposleni imaju konkretnu vrstu ili stepen stručne spreme, već volju i želju za timskim radom, stručnim usavršavanjem i sticanjem znanja, veština u praksi."

„Vešte u komunikaciji sa strankama, oni koji ostavljaju utisak da sve mogu.Osposobljeni za svoje znanje i spremni da se nadograđuju, sa sposobnošću snalaženja u kriznim situacijama."

„Talentovane, vredne, odgovorne radnike koji su spremni da uče i uklope u tim."

„Idealni za ovu vrstu posla su oni koji poseduju prirodne veštine komunikacije sa visokim stepenom emocionalne inteligencije i sposobnošću brzog donošenja odluka, sa preuzimanjem odgovornosti. Kreativni i inovativni ljudi su neophodni u ovom timu, a optimistični karakteri će svakako biti uspešniji.

Kada su u pitanju planovi za razvoj ljudskih resursa najveći broj ispitanih planira edukacije zaposlenih bilo kroz praksu, saradnju sa obrazovnim institucijama ili osnivanje sopstvenog edukativnog centra, razvijanje sistema nagrađivanja i motivisanja zaposlenih. Samo jedan intervjuisani povezuje planove razvoja ljudskih resursa sa poslovnim ciljevima:

„Unapređenje sistema obuka kroz saradnju sa profesionalnim asocijacijama i srednjim stručnim skolama.."

„Aktivnije sprovođenje programa stručne prakse u hotelu u saradnji sa visokoskolskim obrazovnim institucijama i definisanje programa kruzne obuke u hotelu.“

„Saradnja sa omladinskim zadrugama i sprovođenje programa edukacije osoblja zadruge u cilju postizanja većeg kapaciteta za outsourcing osoblja u sezonama.“

„Kroz stalne obuke, omogućavanje napredovanja u karijeri i unapređenje sistema nagrađivanja.“

„Organizacija još nekih pogodnosti za zaposlene kao i programa nagrađivanja koji bi jos više povećali motivisanost zaposlenih i njihov osecaj pripadnosti timu.“

„Svi naši planovi su projektovani za kratkoročne i dugoročne periode, pa i ovaj. Osnovni akcenat će biti na postavljanju prepoznatljivog kvaliteta i nivoa usluge, pa samim tim i standard koji se očekuju da ispune zaposleni.Jedna od ideja je stvaranje sopstvene Akademije ili centara obuke kojima će se to postići. Prethodna selekcija kadra će se zasnivati pre svega na ljudskim kvalitetima, a obuka će omogućiti nivo očekivane usluge.“

V DEO

ZAKLJUČCI

Teorijsko istraživanje dostupne literature poslužilo je autoru kao osnova za postavljanje nekoliko hipoteza. U skladu sa osnovnom hipotezom, pomoćnim hipotezama i rezultatima teorijsko-empirijskog istraživanja autor navodi najznačajnije zaključke rada.

Osnovna hipoteza **(H1)** od koje se u radu pošlo je **«Ljudski resursi u hotelijerstvu, kao specifičnoj uslužnoj delatnosti, imaju odlučujući značaj i ne mogu biti zamenjeni tehnološkim unapredjenjima i inovacijama.»**

Ljudski resursi imaju ogromnu ulogu u razvoju hotelijerstva i njegovom održivom razvoju. Stoga je neophodno da top menadžment počinje da sagledava ljudske resurse iz strateške perspektive. Na taj način će jasno iskazati svoje planove, spremnost za pružanje jedinstvene usluge i postaviti temelj za stvaranje posebnih veza između hotela i zaposlenih, s jedne strane, odnosno hotela i gostiju sa druge strane.

Uloga menadžmenta ljudskih resursa i glavni cilj je da se osigura konkurentna prednost organizacije kroz zaposlene kao resurs, te stoga upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu mora biti orijentisano ka organizaciji i izvedeno iz organizacije. Menadžment i HR menadžment bi trebalo da prihvate holistički pristup, takav sistem pristupa HR i prakse HR koja predstavlja najbolju mešavinu uspešnih modela koji u međusobnom delovanju daju najbolje rezultate i maksimiziraju njihove performanse.

Postoji saglasnost da razvoj tehnologije zahteva promene u sposobnostima ljudi. Nove tehnologije mogu poboljšati motivaciju za posao i zadovoljstvo poslom. Ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa su nezamenljiv i ključni izvor konkurentnih prednosti u hotelijerstvu. Radnici su najvažniji za zadovoljavanje zahteva klijenata, kod uvodjenja i primene novih tehnologija i unapredjenja rada, te za podizanje konkurentnosti čitave hotelske industrije. Da bi se ovo postiglo potrebno je proširiti bazu kandidata za rad u hotelijertvu. Može se očekivati da Outsourcing bude sve popularniji kao sredstvo za efikasnije upravljanje biznisom i sa značajnijom ulogom u obezbedjivanju povećanih potreba za specijalizovanim radnicima koji će moće da odgovore sve zahtevnijim izazovima tržišta u hotelijerstvu i budu sposobni da u potpunosti prate inovacije i unapređenja u poslovanju i dosledno ih primenjuju u praksi.

Opširnim teorijskim prikazom i komparativnim prikazom praksi upravljanja ljudskim resursima, kao i rezultatima empirijskog istraživanja potvrđeno je da raste svest o značaju i vrednosti ljudskih resursa za hotelijerstvo kao sektor i o tome da ne mogu biti zamenjeni tehnološkim unapređenjima i inovacijama. Na osnovu navedenih generalnih zaključaka i stavova ispitanika, kao i prikazane međunarodne prakse u ovom istraživanju može se konstatovati da je hipoteza H1 potvrđena i da su ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa nezamenljiv i ključni izvor konkurentskih prednosti u hotelijerstvu. Dokazivanjem ove hipoteze istraživanja - da ljudski resursi u hotelijerstvu imaju odlučujući značaj i ne mogu biti zamenjeni tehnološkim unapredjenjima i inovacijama autor je potvrdio bazičnu ideju ovog rada.

Hipoteza broj dva **(H2)** koja je u radu dokazana **«Hotelijerstvo je delatnost u čiju osnovu su utkani posebni interpersonalni odnosi, što nameće čitav niz posebnih znanja i veština i značaj timskog rada».**

Upravljanje ljudskim resursima je veoma važna funkcija u hotelu, koja u svojoj osnovi mora da ima dobre unutrašnje međuljudske odnose, između menadžmenta i zaposlenih. Autor je pristalica kocepta kontekstualizma kada je u pitanju modeliranje upravljanja ljudskim resursima. Veoma je važno imati u vidu da praksa ljudskih resursa koja je dobra u jednoj zemlji i jednoj organizaciji, u jednoj situaciji i okolnostima može biti potpuno pogrešna i neprimenljiva u drugoj organizaciji i drugačijim okolnostima.

Unapređenje uslova rada bi bitno uticalo na stvaranje mogućnosti za podizanje nivoa atraktivnosti zapošljavanja u hotelijerstvu, što bi omogućilo zapošljavanje i ostajanje u hotelijerstvu do penzionisanja, to jest bitno smanjilo fluktuaciju radne snage u hotelskoj industriji što je jedna od kritičnih tačaka. Unapređenje radnog okruženja, deljenje informacija i uključivanja zaposlenih u odlučivanje su neki od mogućih načina za unapredjenje timskog rada. Stav ispitanika iz istraživanja koji navodimo slikovito govori o tome da menadžment u hotelijerstvu itekako zna da je potrebno negovati i unapređivati interpersonalne odnose, radi unapređenja hotelske usluge. „Pravi uspeh u hotelijerstvu se može postići prevashodno zahvaljujući izvanrednoj usluzi. Takvu uslugu mogu da pruže samo zaposleni koji su i sami zadovoljni poslom koji obavljaju i okruženjem u kojem rade, pa će se to prirodno reflektovati i na goste. U tom procesu glavne teme su dobra organizaciona šema i raspoređenost adekvatnog izvršioca na svakoj poziciji, u skladu sa ustrojenom

standardizacijom poslovanja, horizontalna i vertikalna komunikacija i razmena informacija, te motivacija zaposlenih i timski rad."

Polazeći od specifičnosti hotelijerstva da se hotelska usluga pruža sa osmehom, kao i da je plod kolektiva, a ne pojedinca, za hotelijertvo je od izuzetnog značaja formiranje tima sposobnog da pruži najbolju i najkvalitetniju uslugu u datim okolnostima. „Idealni za ovu vrstu posla su oni koji poseduju prirodne veštine komunikacije sa visokim stepenom emocionalne inteligencije i sposobnošću brzog donošenja odluka, sa preuzimanjem odgovornosti. Kreativni i inovativni ljudi su neophodni u ovom timu, a optimistični karakteri će svakako biti uspešniji.,, stav je jednog od direktora - učesnika u istraživanju.

Planiranje je od presudnog značaja za obezbeđivanje adekvatnih ljudskih resursa u hotelskoj industriji. U odsustvu čvrstog plana regrutovanja, zapošljavanje može biti samo reaktivno. To je nepoželjna praksa u hotelskoj industriji koja će u budućnosti imati dalji rast prometa i sve veću tražnju za kvalifikovanim radnicima. U budućem razvoju potrebno je dati veći značaj i pokloniti veću pažnju permanentnom razvoju i jačanju komunikacije između menadžmenta i zaposlenih. Komunikacija je osnov za formiranje tima i timsko delovanje. Unapređenje timskog rada zaposlenih i jačanje timskog duha u organizaciji, kroz organizovanje radionica, radnih grupa, druženja van posla, zajedničkih putovanja, i obogaćivanje stručnih znanja i veština socijalnim i personalnim znanjima i veštinama.

Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu mora biti okrenut razvoju talenata i performansi zaposlenih u organizaciji, te permanentnom ulaganju u njihovo stvaranje i razvoj, umesto kupovanju zaposlenih na tržištu rada. To se može ostvariti razvojem multidisciplinarnih znanja i veština, kao i stalnim usavršavanje zaposlenih, a pre svega onih koji su u neposrednom kontaktu sa klijentima.

Permanentno obučavanje zaposlenih, kako za poslove koje trenutno obavljaju tako i za nove poslove, je najefikasniji način razvoja zaposlenih i njihovih potencijala.

Rezultati istraživanja i njihova analiza ukazali su da često rezultati obuke nisu u skladu sa očekivanjima i ciljevima. Radnici često nisu svesni značaja obuka i koristi koje nose sa sobom. Obično nemaju osećaj da su dobili osnove i podsticaj za vlastiti razvoj, kao ni podigli nivo samopouzdanja. Funkcija menadžmenta ljudskih resursa mora da radi sa zaposlenima na shvatanju značaja obuka i koristi koje će od obuka imati pojedinci-zaposleni, s jedne strane, i organizacija-hotel, sa druge strane.

Hipoteza broj tri **(H3) «Postoji kod menadžmenta u hotelijerstvu svest o značaju ljudskih resursa i o potrebi upravljanja ljudskim resursima ali se to ne sprovodi dosledno u praksi».**

Rezultati dobijeni istraživanjem i analiza pokazali su da menadžment u hotelijerstvu shvata značaj ljudskih resursa za hotelijerstvo i da zna da se upravljanju ljudskim resursima mora posvetiti posebna pažnja, ali to ne sprovodi dosledno u praksi. Izjave o misiji i viziji hotela ima samo 15% hotela. Strateške izjave o viziji i misiji su nedosledno sprovedene u oblasti upravljanja ljudskim resursima i u praksi nema odgovarajućeg prevođenja strateških dokumenata u planove i pojedinačne dokumente i aktivnosti.

Planiranje ljudskih resursa je važna karakteristika dugoročnog planiranja. Rezultati istraživanja nam pokazuju da samo 47% hotela ima plan regrutovanja kadrova. Preporuka je da hoteli ubuduće moraju još jasnije usaglašavati i uskladjivati praksu ljudskih resursa, politiku i procedure sa svojom ukupnom poslovnom strategijom.

Rezultati dobijeni analizom istraživanja potvrdili su da većina hotela nema jasnu politiku i program obuka, treninga i razvoja karijere svojih zaposlenih. Rezultati istraživanja pokazuju da samo polovina ispitanih hotela ima planove usavršavanja zaposlenih. Neophodno je da se na nivou svakog hotela jasno razradi strategija i donese precizan plan i program razvoja karijera. Razvoj karijere i napredovanje zaposlenih u hotelijerstvu mora biti tako dobro planirano i vođeno, da zajedno sa dobrom praksom upravljanja ljudskim resursima i primenom te dobre prakse, dovodi do javljanja svesti kod zaposlenih o potrebi sopstvenog profesionalnog razvoja i usavršavanja zaposlenih kroz napredovanje na hijerarhijskoj lestvici u skladu sa očekivanjima zaposlenih. Istraživanje je potvrdilo se samo u polovini ispitanih hotela obavlja izlazni intrvju sa zaposlenima. Istraživanje je, takođe, potvrdilo da se posebno mora obratiti pažnja na rešavanje problema neadekvatne stručne spreme, kako po nivou, tako i po specijalnosti, slabe obučenosti i demotivisanosti zaposlenih u hotelijerstvu. Relevantnost, stručnost i posedovanje veština su u osnovi potrebni da bi zaposleni mogli da budu angažovani. Rezultati istraživanja i njihova analiza potvrdili su H3 da kod menadžmenta postoji svest o zanačju ljudskih resura, ali se to ne sprovodi dosledno u praksi.

40

Na osnovu rezultata istraživanja može se zaključiti da ljudski resursi u hotelijerstvu imaju odlučujući značaj i da ne mogu biti zamenjeni tehničkim unapredjenjima i inovacijama,

da su u hoteliejrstvo utkani posebni interpersonalni odnosi i da to nameće čitav niz posebnih znanja i veština i značaj timskog rada, kao i da kod menadžmenta postoji svest o značaju ljudskih resursa u hotelijerstvu, ali se to ne sprovodi dosledno u praksi.

Istraživanje i rezultati istraživanja potvrdili su naučnu zasnovanost hipoteza, što stvara mogućnost za njihovo potvrdjivanje u praksi.

Rezultati ovog istraživanja će dati dobru osnovu za stvaranje modela upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu. Autor je kao rezultat ovog naučnog istraživanja pripremio set predloga za hotele koji su učestvovali u istraživanju koji bi mogli biti model za unapredjivanje upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu.

Predlozi i preporuke za hotele koji su učestvovali u istraživanju

Predlaže se hotelima koji su učestvovali u istraživanju da strateška opredeljenja jasno istaknu na svojim veb sajtovima, u zvaničnim dokumentima i promo brošurama, kroz publikovanje izjava o misiji i viziji hotela. Kroz prihvatanje izjava o misiji i viziji hotela zaposleni prihvataju i temeljne vrednosti hotela kao organizacije, što će im olakšati uključivanje u tim i omoguciti da u kraćem roku sagledaju svoje mesto i ulogu u hotelu i mogucnosti za napredovanje i razvoj karijere. Na taj način bi se smanjila i fluktuacija zaposlenih u hotelu koja nastaje kao posledica neshvatanja potrebnog nivoa posvećenosti za pružanje usluga u hotelima.

Preporuka za hotele koji su učestvovali u istraživanju je da umesto prostog kopiranja prakse ljudskih resursa iz velikih hotela osmisle svoju. Dobra politika upravljanja ljudskim resursima je ona koja, ne samo da razvija sve HR funkcije uz odgovarajuću pažnju koju im posvećuje, već takođe uvažava sve druge faktore kao što su kultura hotela, vrste klijenata i gostiju kojima je hotel okrenut, prirodu posla itd. Stoga se predlaže povezivanje sa drugim hotelima, imajući u vidu ograničenje zbog veličine hotela i nemogućnosti da samostalno sprovode sve aktivnosti za unapređenje upravljanja ljudskim resursima. (O modelu povezivanja vise u daljem tekstu).

Predlaže se zajedničko osnivanje Agencije za zapošljavanje od strane hotela učesnika u istraživanju, srednjih stručnih škola za ugostiteljstvo i fakulteta za hotelijerstvo, sa ciljem da za njihove potrebe obezbeđuje specijalizovane stručne radnike. Ovo bi bilo naročito korisno jer bi prvo radno angažovanje u hotelu bilo preko agencije, a hoteli bi bili u prilici da

zadrže samo najbolje i sa njima zasnivaju radni odnos pošto se uvere u njihove kvalitete, spremnost za rad i posvećenost poslu.

Preporuka hotelima za povećanje uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa u ispitivanim hotelima: **odnosite se prema svakom zaposlenom i tretirajte sve zaposlene sa respektom** i poštovanjem. **Uvedite kontinuiranu komunikaciju**, kroz održavanje sektorskih sastanaka sa najvišim menadžmentom, podsticanje radnika i njihovo nagrađivanje za davanje predloga za unapredjenje poslovanja. Posvetite posebnu pažnju **unapređenju uslova rada za zaposlene**. Male zarade, radno vreme koje je asocijalno i nedostatak jasne slike o razvoju karijere predstavljaju glavne razloge za napuštanje poslova u hotelijerstvu. Pravo na fleksibilno radno vreme, podelu posla i omogućavanje ravnopravnog razvoja, alternativni nedeljni raspored rada, produženi vikend itd. su mogući načini za smanjivanje frustracija zaposlenih koje su izazvanea socijalnim radnim vremenom.

Preporuka za ispitivane hotele je: **Plan ljudskih resursa mora biti sastavni deo poslovnog plana hotela**.

Predlaže se **povezivanje hotela** koji su učestvovali u istraživanju i drugih koji iskažu spremnost, a koji su inače mali u svetskim razmerama, **u Alijansu** ili Klaster koja bi mogla da ima deo zajedničkih funkcija, pa i kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima. Bitna prednost je to što posluju u različitim gradovima, okrenuti su različitim vidovima turizma, a gotovo je nemoguće da samostalno razvijaju marketing, lojaliti programe i kotinuirane obuke.

Alijansa bi razvijala zajednički lojaliti program, a deo programa bi bio usmeren ka radnicima tih hotela. Radnici u hotelima članovima Alijanse bi u njima koristili svoje nagrade (za najboljeg radnika i sl.), imali bi popuste za porodične odmore i sl. To bi bio dodatni faktor motivisanja zaposlenih u ovim hotelima i bitno bi doprineo povećanju lojalnosti zaposlenihi i tešnjem vezivanju zaposlenih za hotele u koma rade.

Predlaže se **da Alijansa obrazuje svoj Centar kompetencija u hotelijerstvu**, koji bi bio mesto obuke profesionalaca od strane profesionalaca za poslove u hotelijerstvu. Kadrovska baza potencijalnih predavača i slušalaca bi bila mnogo veća, lokacije bi bile šire postavljene što bi uticalo na atraktivnost obuka i veću zainteresovanost potencijalnih učesnika. Sertifikati o završenim programima u Centru za kompetencije u hotelijerstvu bi bili priznati u svim hotelima članovima Alijanse, što bi omogućilo lakšu pokretljivost zaposlenih u okviru Alijanse i smanjilo odlazak zaposlenih u novootvorene hotele hotelskih lanaca.

(Time se dodatno uvećava njihova već velika prednost.) Posebno je važno što bi tako organizovani mogli da lakše obezbede finansiranje obuka, kroz smanjenje sopstvene participacije zbog šire baze finansijera ali i povećali mogućnost za korišćenje sredstava iz različitih programa podrške razvoju turizma.

U saradnji sa univerzitetima i fakultetima, obrazovnim ustanovama, privrednim komorama i asocijacijama hotela potrebno je osmisliti i sprovesti standardizovani program obuka i treninga koji bi bio i jedinstveno sertifikovan.

Sistem obuka ne bi bio usmeren ka sticanju uskostručnih znanja, kvalifikacija i kompetencija u hotelijerstvu, već kroz sistem unakrsnih obuka ka sticanju kompetencija za rešavanje problema na svim nivoima i kao takav bi bio usmeren i više korišćen u budućnosti.

Za najtalentovanije radnike bi se u okviru Centra kompetencija u hotelijerstvu organizovali i realizovali posebni programi u saradnji sa kolegama iz inostranstva, stručnim asocijacijama i predstavnicima fakulteta. Takav vid programa bi veliki podsticaj i dobra osnova za samorazvoj zaposlenih.

Umrežavanje u okviru struke, razgovori sa kolegama iz drugih hotela i razmena iskustava bitno bi uticali na porast samopouzdanja zaposlenih, što u krajnjem rezultira poboljšanjem kvaliteta usluge i boljom poslovnom i radnom atmosferom u hotelu.

Preporuka za hotele je da se prilikom animiranja za obuke moraju pokazati primeri dobre prakse i organizovati skupovi na kojima bi radnici, koji su vec prošli obuku, objašnjavali koji su efekti za njih i kako im pomažu u unapređenju svakodnevnog obavljanja posla.

Predlaže se **hotelima da u okviru Alijanse osnuju kampove za mlađe ljude koji su van procesa rada, da im organizuju profesionalne kurseve koji su relevantni za njihove hotele, organizuju obuke i obezbede sertifikate.** To bi im omogućilo da bolje upoznaju svog zaposlenog, što predstavlja metod za povećanje baze potencijalnih radnika, povećava bezbednost i omogućava napredak organizacije.

Predlaže se **izrada posebnih vodiča za zaposlene koji će pomoći u shvatanju značaja obuka i stručnog usavršavanja.**

U godišnjim planovima neophodno je predvideti minimalne iznose koji će biti utrošeni na obuke i treninge osoblja.

Naročito se mora insistirati na evaluaciji obuka od strane zaposlenih i zahtevati od radnika da daju predloge za unapređenje obuka.

Zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa moraju biti prisutni prilikom izvođenja obuka i moraju biti u prilici da prepoznaju moguće probleme i da unaprede obuke sopstvenim predlozima.

Naučni doprinos, ograničenja i predlog budućeg istraživanja

Rezultati analiza do kojih se došlo i koji su prikazani u ovoj doktorskoj disertaciji svakako su značajni za razvoj upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu, ali i upravljanja ljudskim resursima uopšte. Jedan od doprinosa ovog rada je u tome što je predstavio međunarodnu praksu upravljanja ljudskim resursima u hotelskim lancima, sa jedne strane, i kroz prikaz primarnog istraživanja dao sliku prakse upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu Srbije.

Međunarodna praksa upravljanja ljudskim resursima u hotelijertvu je još uvek nedovoljno poznata u Srbiji i ovaj rad može biti u funkciji upoznavanja naučne i stručne javnosti sa njom, kao i sa aktuelnim stanjem upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu Srbije. Pored ovog, teorijsko-empirijskog doprinosa, ovaj rad će imati i aplikativan doprinos kroz preporuke hotelima koji su učestvovali u istraživanju za unapređenje prakse upravljanja ljudskih resursa u hotelijerstvu.

Prepoznavanje ograničenja kao elemenata koji mogu uticati na objektivnost i tačnost rezultata i izvedenih zaključaka je potreban korak koji doprinosi daljem naučnom i istraživačkom radu, kroz kritičko posmatranje rezultata ove doktorske disertacije ali i dizjaniranje nekih budućih istraživanja.

Veliki broj identifikovanih potencijalnih ispitanika nisu želeli da uzmu učešće u istraživanjuju. Autor je mišljenja da je glavni razlog bio tretiranje ovog istraživanja kao svojevrsnog testa znanja, mada su isticani drugi razlozi, najčešće zauzetosti, odsutnosti i sl. Veći uzorak bi svakako doprineo i pouzdanijim informacijama koje su dobijene istraživanjem Prilikom realizacije istraživanja učesnicima je obećana i obezbeđena potpuna anonimnost.

Za kraj ovog rada autor naglašava da je kroz istraživanje i analizu rezultata istraživanja zaključio da bi jedna od mogućih **tema za buduća istraživanja mogla biti i komparativni prikaz i analiza funkcionisanja obrazovnih akademija velikih hotelski lanaca**. Rezultati tog istraživanja bi mogli poslužiti kao teorijska osnova za uunapređenje sistema obuka u hotelskoj industriji.

DODATAK A: STRUKTURA ZAPOSLENIH U HOTELIMA U SRBIJI KOJI SU PREDMET ISTRAŽIVANJA

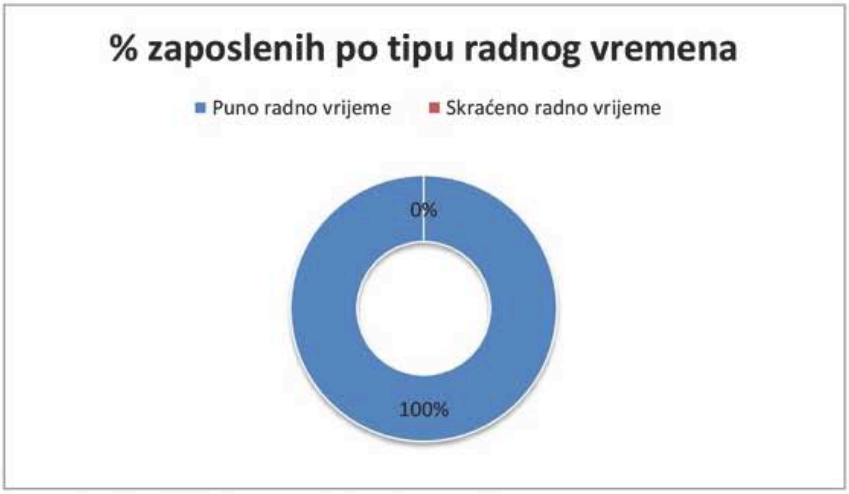
a) ADMINISTRATIVNO OSOBLJE

- **Tip radnog vremena**

Struktura administrativnog osoblja uodnosu na tip radnog vremena (puno/nepuno) navedena je u Tabeli 1 i Grafikonu 1 u nastavku.

	Puno radno vreme	Skraćeno radno vreme
% zaposlenih	100%	0%

Tabela 1: Struktura administrativnog osoblja prema tipu ranog vremena



Grafikon 1: Struktura administrativnog osoblja prema tipu ranog vremena

23

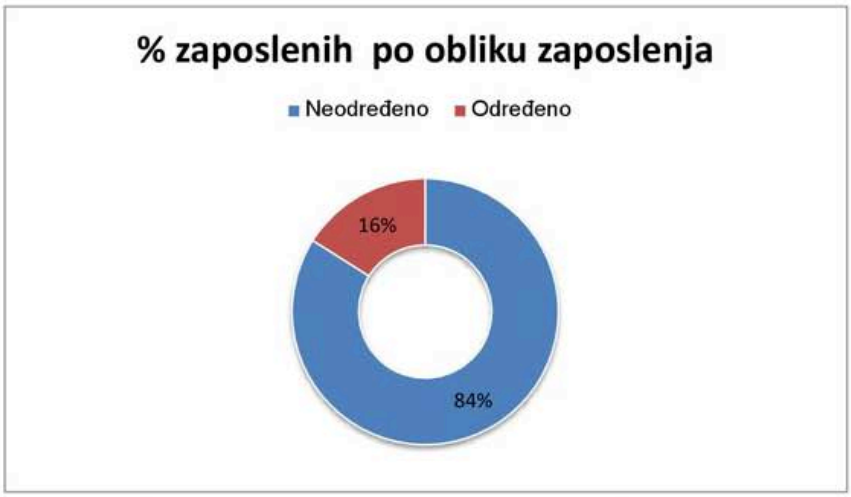
Kao što se može videti iz Tabele 1 i Grafikona 1, administrativno osoblje radi puno radno vreme.

- **Oblik zaposlenja**

Struktura administrativnog osoblja uodnosu na oblik zaposlenja (neodređeno /određeno) navedena je u Tabeli 2 i Grafikonu 2 u nastavku.

	Neodređeno	Određeno
% zaposlenih	84%	16%

Tabela 2: Struktura administrativnog osoblja prema obliku zaposlenja



Grafikon 2: Struktura administrativnog osoblja prema obliku zaposlenja

Kako vidimo iz Tabele 2 i Grafikona 2, većina administrativnog osoblja (84%) radi na neodređeno.

- **Pol**

Struktura administrativnog osobljauodnosu na pol navedena je u Tabeli 3 i Grafikonu 3 u nastavku.

	Muškarci	Žene
% zaposlenih	60%	40%

Tabela 3: Struktura administrativnog osoblja prema polu



Grafikon 3: Struktura administrativnog osoblja prema polu

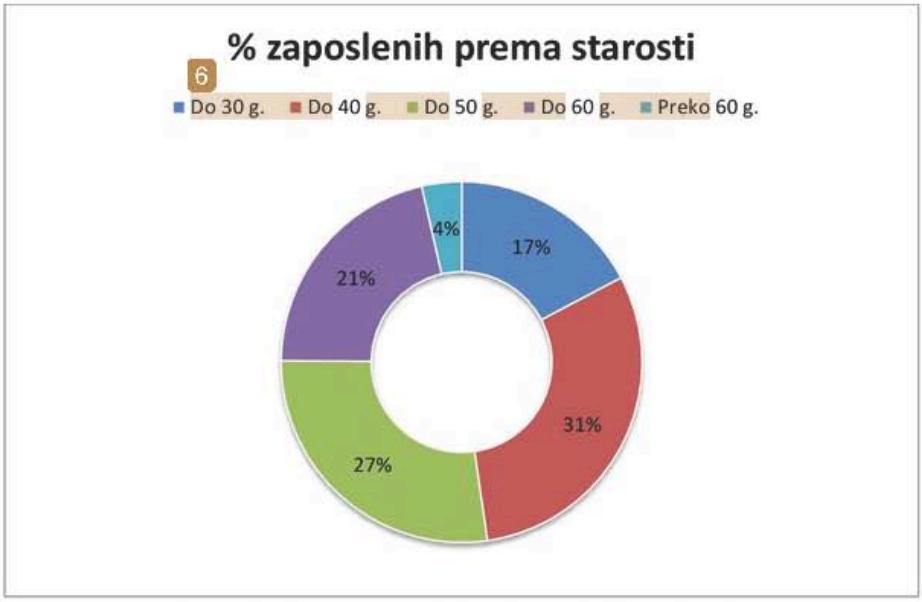
Kako vidimo iz Tabele 3 i Grafikona 3, nešto više od polovine administrativnog osoblja su muškarci (60%).

- **Uzrast**

Struktura administrativnog osoblja uodnosu na uzrast navedena je u Tabeli 4 i Grafikonu 4 u nastavku.

	Do 30 g.	Do 40 g.	Do 50 g.	Do 60 g.	Preko 60 g.
% zaposlenih	17%	30%	27%	21%	4%

Tablica 4: Struktura administrativnog osoblja prema uzrastu



Grafikon 4: Struktura administrativnog osoblja prema uzrastu

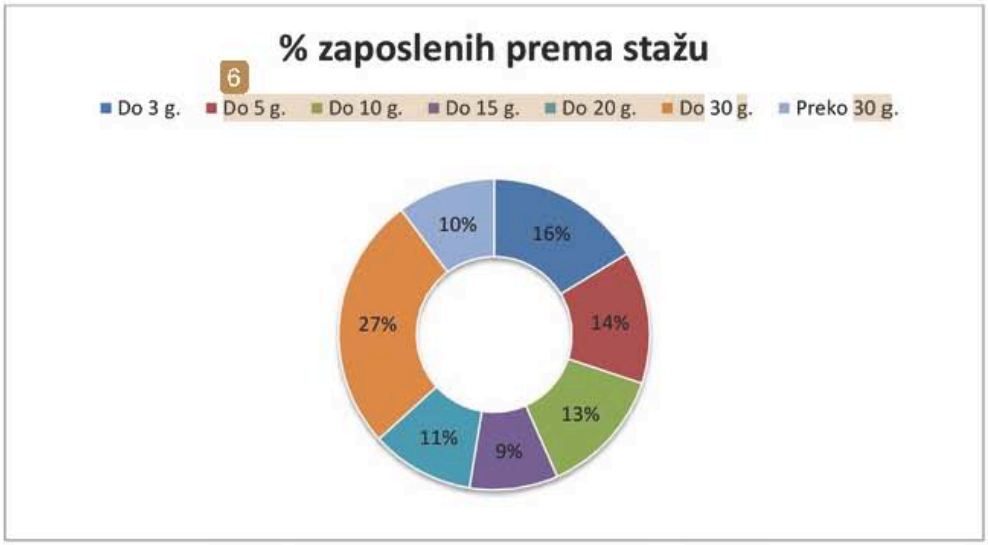
Kako vidimo iz Tabele 4 i Grafikona 4, većina administrativnog osoblja je starosti između 30 i 40 godina (31%), nešto manje jeuzrasta između 40 i 50 godina (27%), a najmanje procenat zaposlenih je star preko 60 godina (4%).

- **Staž**

Struktura administrativnog osoblja u odnosu na radni staž navedena je u Tabeli 5 i Grafikonu 5 u nastavku.

	Do 3 g.	Do 5 g.	Do 10 g.	Do 15 g.	Do 20 g.	Do 30 g.	Preko 30 g.
% zaposlenih	16%	14%	13%	9%	11%	27%	10%

Tabela 5: Struktura administrativnog osoblja prema stažu



Grafikon 5: Struktura administrativnog osoblja prema stažu

Kako vidimo iz Tabele 5 i Grafikona 5, većina administrativnog osoblja ima između 20 i 30 godina staža (27%).

- **Stručna sprema**

Struktura administrativnog osoblja u odnosu na stručnu spremu navedena je u Tabeli 6 i Grafikonu 6 u nastavku.

	I stepen	II stepen	III stepen	IV stepen	V stepen	VI stepen	VII-1 stepen	VII-2 stepen	VIII stepen
% zaposlenih	5%	1%	18%	40%	1%	13%	21%	2%	1%

Tablela 6: Struktura administrativnog osoblja prema stručnoj spremi



Grafikon 6: Struktura administrativnog osoblja prema stručnoj spremi

Kako vidimo iz Tabele 6 i Grafikona 6, najviše administrativnog osoblja ima završen IV stepen obrazovanja (40%) , VII-1 stepen obrazovanja (21%) i III stepen (18%).

- **Obrazovanje**

Struktura administrativnog osoblja u odnosu na obrazovanje navedena je u Tabeli 7 i Grafikonu 7 u nastavku.

	III i IV stepen ugostiteljske struke	IV stepen turističke struke	VI stepen ugostiteljske struke	VII stepen ugostiteljske i turističke struke	VII stepen menadžeri i ekonomisti u turizmu	Ostalo
% zaposlenih	10%	13%	12%	2%	16%	47%

Tabela 7: Struktura administrativnog osoblja prema obrazovanju



Grafikon 7: Struktura administrativnog osoblja prema obrazovanju

Kako vidimo iz Tabele 7 i Grafikona 7, najviše administrativnog osoblja nema turističko-ugostiteljsko obrazovanje (47%).

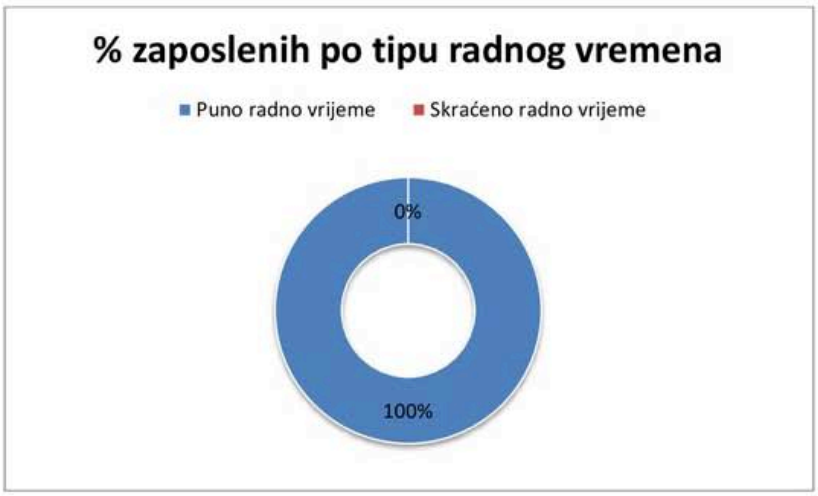
b) OSOBLJE U SEKTORU HRANE I PIĆA

- **Tip radnog vremena**

Struktura osoblja u odnosu na tip radnog vremena navedena je u Tabeli 8 i Grafikonu 8 u nastavku.

	Puno radno vreme	Skraćeno radno vreme
% zaposlenih	100%	0%

Tabela 8: Struktura hrana i piće osoblja prema tipu ranog vremena



Grafikon 8: Struktura osoblja prema tipu ranog vremena

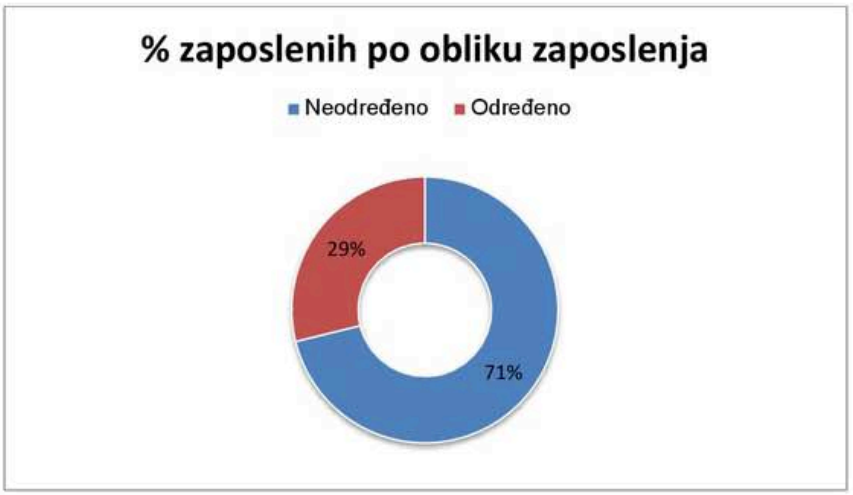
Kako vidimo iz Tabele 8 i Grafikona 8, svo osoblje radi puno radno vreme.

- **Oblik zaposlenja**

Struktura osoblja u odnosu na oblik zaposlenja (neodređeno/određeno) navedena je u Tabeli 9 i Grafikonu 9 u nastavku.

	Neodređeno	Određeno
% zaposlenih	71%	29%

Tabela 9: Struktura osoblja prema obliku zaposlenja



Grafikon 9: Struktura osoblja prema obliku zaposlenja

Kako vidimo iz Tabele 9 i Grafikona 9, većina osoblja (71%) radi na neodređeno.

- **Pol**

Struktura osoblja u odnosuna pol navedena je u Tabeli 10 i Grafikonu 10 u nastavku.

	Muškarci	Žene
% zaposlenih	54%	46%

Tabela 10: Struktura hrana i piće osoblja prema polu



Grafikon 10: Struktura hrana i piće osoblja prema polu

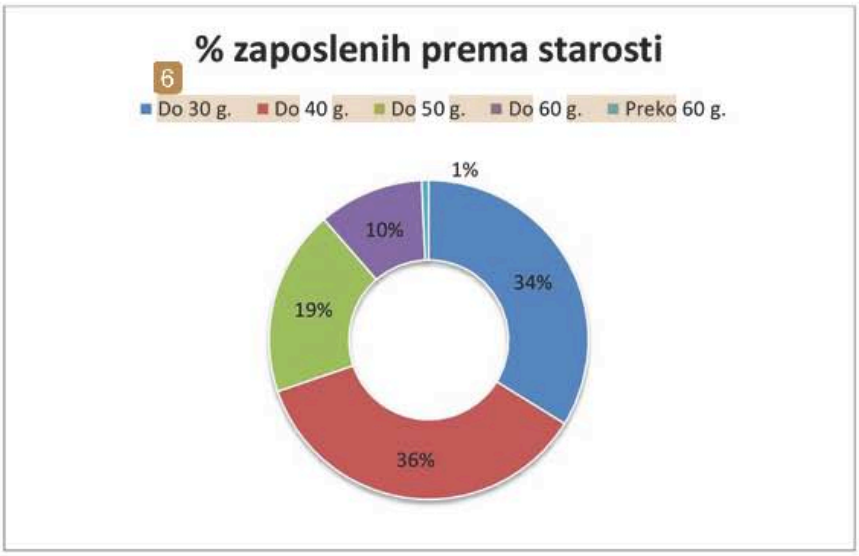
Kako vidimo iz Tabele 10 i Grafikona 10, nešto više od osoblja su muškarci (54%).

- **Uzrast**

Struktura osoblja u odnosu na uzrast navedena je u Tabeli 11 i Grafikonu 11 u nastavku.

	Do 30 g.	Do 40 g.	Do 50 g.	Do 60 g.	Preko 60 g.
% zaposlenih	34%	36%	19%	11%	1%

Tabela 11: Struktura hrana i piće osoblja prema starosti



Grafikon 11: Struktura hrana i piće osoblja prema starosti

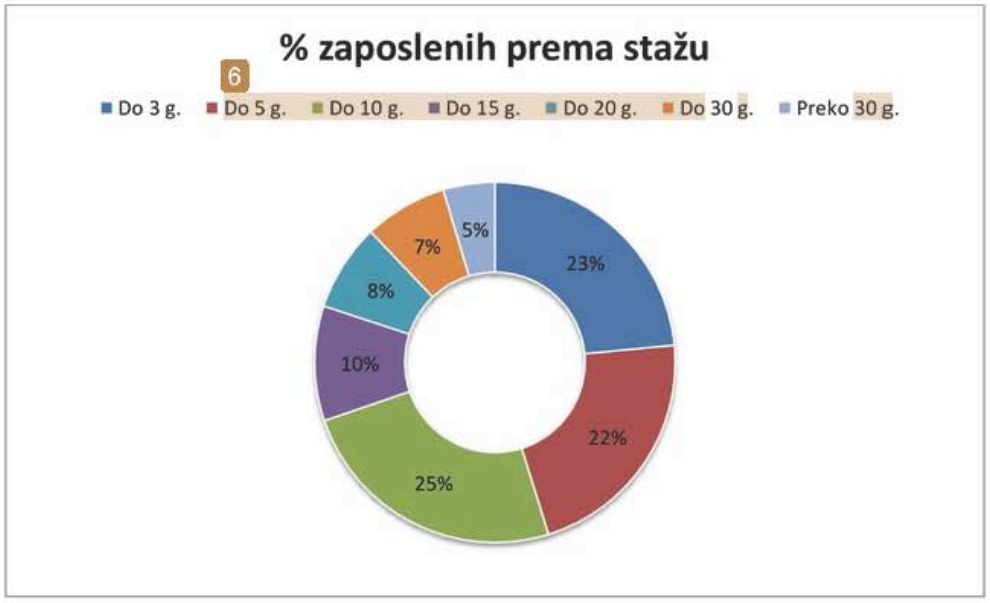
Kako vidimo iz Tabele 11 i Grafikona 11, većina osoblja je starosti do 40 godina (36%), nešto manje uzrasta do 30 godina (34%) i starosti do 50 godina (19%).

- **Staž**

Struktura hrana i piće osoblja obzirom na radni staž navedena je u Tabelii 12 i Grafikonu 12 u nastavku.

	Do 3 g.	Do 5 g.	Do 10 g.	Do 15 g.	Do 20 g.	Do 30 g.	Preko 30 g.
% zaposlenih	23%	22%	25%	10%	8%	7%	5%

Tabela 12: Struktura osoblja prema stažu



Grafikon 12: Struktura hrana i piće osoblja prema stažu

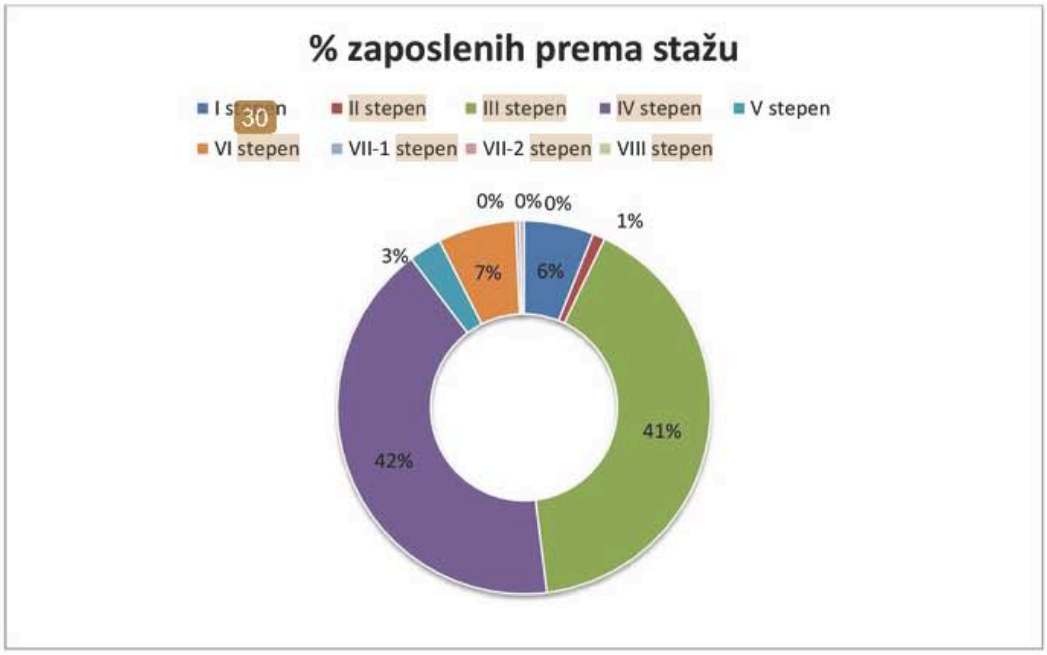
Kako vidimo iz Tabele 12 i Grafikona 12, većina osoblja ima između 5 i 10 godina staža (25%), nešto manje između 10 i 20 godina staža (23%), a do 5 godina staža (22%).

- **Stručna sprema**

Struktura osoblja u odnosu na stručnu spremu navedena je u Tabeli 13 i Grafikonu 13 u nastavku.

	I stepen	II stepen	III stepen	IV stepen	V stepen	VI stepen	VII-1 stepen	VII-2 stepen	VIII stepen
% zaposlenih	6%	1%	41%	42%	3%	7%	0%	0%	0%

Tabela 13: Struktura hrana i piće osoblja prema stručnoj spremi



Grafikon 13: Struktura hrana i piće osoblja prema stručnoj spremi

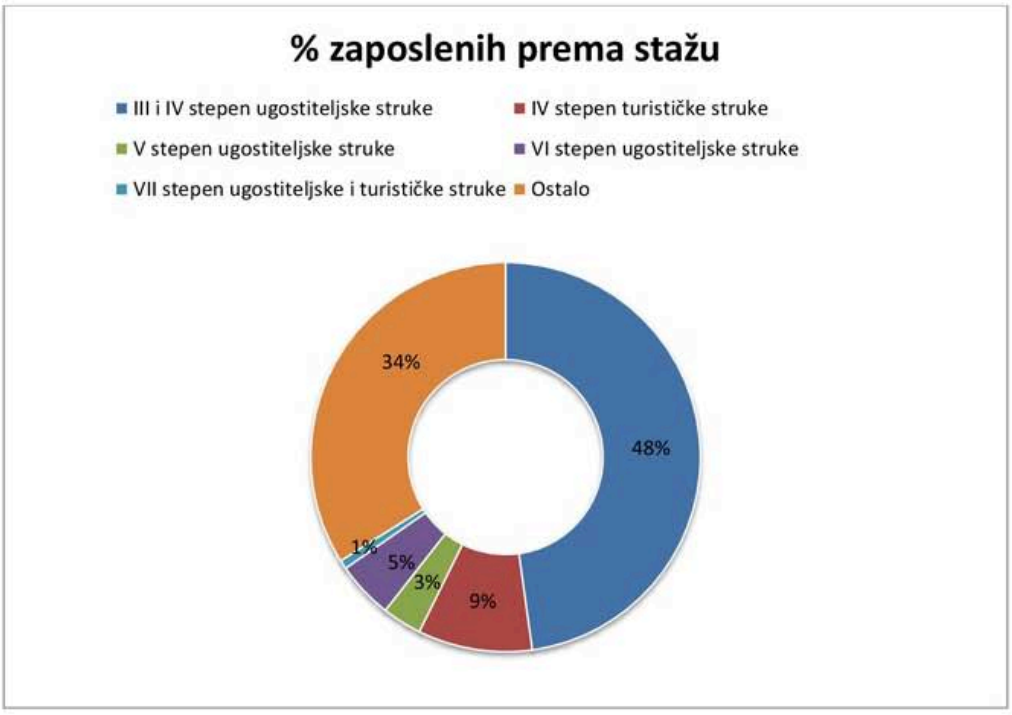
Kako vidimo iz Tabele 13 i Grafikona 13, najviše osoblja ima završen IV stepen obrazovanja (42%) i III stepen obrazovanja (41%).

- **Obrazovanje**

Struktura osoblja u odnosu na obrazovanje navedena je u Tabeli 14 i Grafikonu 14 u nastavku.

	III i IV stepen ugostiteljske struke	IV stepen turističke struke	V stepen ugostiteljske struke	VI stepen ugostiteljske struke	VII stepen ugostiteljske i turističke struke	Ostalo
% zaposlenih	48%	9%	3%	5%	1%	34%

Tabela 14: Struktura hrana i piće osoblja prema obrazovanju



Grafikon 14: Struktura hrana i piće osoblja prema obrazovanju

Kako vidimo iz Tabele 14 i Grafikona 14, najviše osoblja ima turističko-ugostiteljsko obrazovanje III i IV stepena (48%), a obrazovanje koje nije turističko-ugostiteljskog smera (34%).

c) OSOBLJE VAN SEKTORA HRANA I PIĆE i SMEŠTAJA

- **Tip radnog vremena**

Struktura osoblja u odnosu na tip radnog vremena navedena je u Tabeli 15 i Grafikonu 15 u nastavku.

	Puno radno vrijeme	Skraćeno radno vrijeme
% zaposlenih	100%	0%

Tabela 15: Struktura prema tipu ranog vremena osoblja



Grafikon 15: Struktura osoblja prema tipu radnog vremena

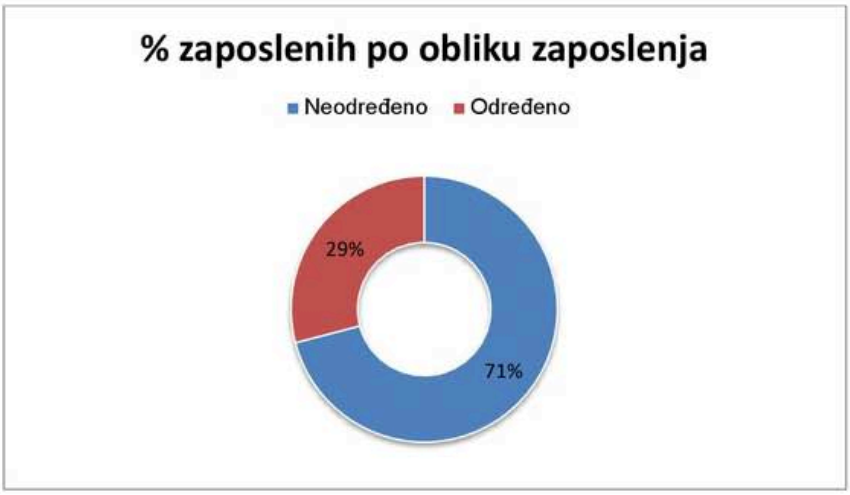
Kako vidimo iz Tabele 15 i Grafikona 15, svo osoblje radi puno radno vreme.

- **Oblik zaposlenja**

Struktura osoblja u odnosu na oblik zaposlenja (neodređeno/određeno) navedena je u Tabeli 16 i Grafikonu 16 u nastavku.

	Neodređeno	Određeno
% zaposlenih	71%	29%

Tabela 16: Struktura prema tipu radnog vremena osoblja



Grafikon 16: Struktura prema tipu ranog vremena osoblja

Kako vidimo iz Tabele 16 i Grafikon 16.većina osoblja van sektora hrane i pića i smeštaja (71%) radi na neodređeno.

- **Pol**

Struktura osoblja u odnosu na pol navedena je u Tabeli 17 i Grafikonu 17 u nastavku.

	Muškarci	Žene
% zaposlenih	22%	78%

Tabela 17: Struktura osoblja prema polu



Grafikon 17: Struktura osoblja prema polu

Kako vidimo iz Tabele 17 i Grafikona 17, većina osoblja su muškarci (78%).

- **Uzrast**

Struktura osoblja u odnosu na uzrast navedena je u Tabeli 18 i Grafikonu 18 u nastavku.

	Do 30 g.	Do 40 g.	Do 50 g.	Do 60 g.	Preko 60 g.
% zaposlenih	41%	23%	22%	13%	1%

Tabela 18: Struktura osoblja prema starosti



Grafikon 18: Struktura hrana i piće osoblja prema starosti

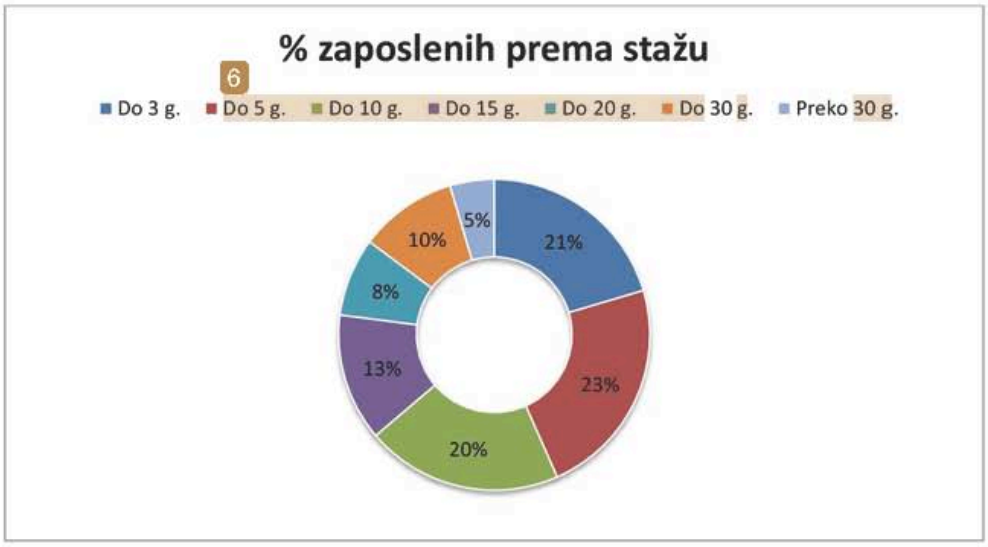
Kako vidimo iz Tabele 18 i Grafikona 18, većina osoblja je starosti do 30 godina (41%), do 40 godina (23%) i do 50 godina (22%).

- **Staž**

Struktura osoblja u odnosu na radni staž navedena je u Tabeli 19 i Grafikonu 19 u nastavku.

	Do 3 g.	Do 5 g.	Do 10 g.	Do 15 g.	Do 20 g.	Do 30 g.	Preko 30 g.
% zaposlenih	20%	23%	20%	13%	8%	10%	5%

Tabela 19: Struktura osoblja prema dobi



Grafikon 19: Struktura osoblja prema dobi

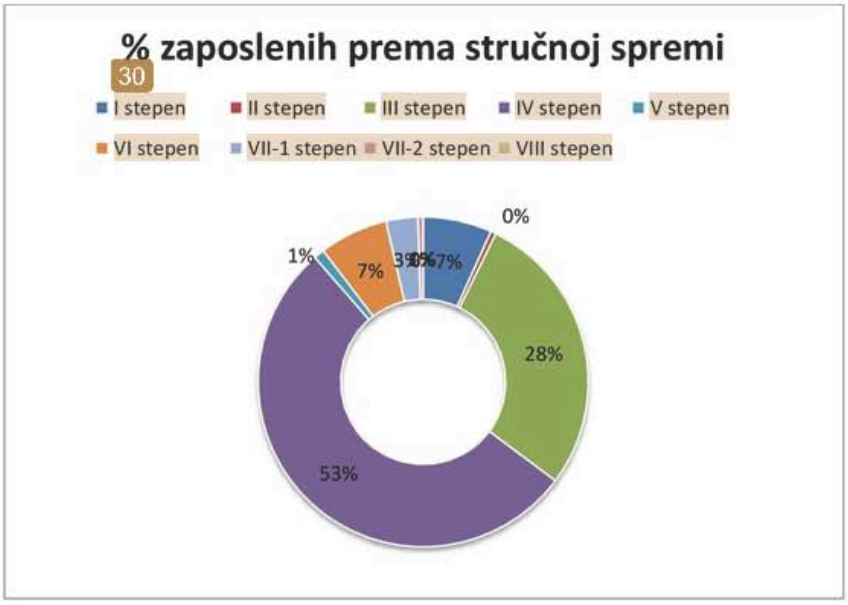
Kako vidimo iz Tabele 19 i Grafikona 19, većina osoblja ima do 5 godina staža (23%), nešto manje do 3 godine staža (21%) i do 10 godina staža (20%).

- **Stručna sprema**

Struktura osoblja u odnosu na stručnu spremu navedena je u Tabeli 20 i Grafikonu 20 u nastavku.

	I stepen	II stepen	III stepen	IV stepen	V stepen	VI stepen	VII-1 stepen	VII-2 stepen	VIII stepen
% zaposlenih	7%	1%	28%	53%	1%	7%	3%	1%	0%

Tabela 20: Struktura osoblja prema stručnoj spremi



Grafikon 20: Struktura osoblja prema stručnoj spremi

Kako vidimo iz Tabele 20 i Grafikona 20, najviše osoblja ima završen IV stepen obrazovanja (53%) i III stepen obrazovanja (28%).

- **Obrazovanje**

Struktura osoblja u odnosu na obrazovanje navedena je u Tabeli 21 i Grafikonu 21 u nastavku.

	III i IV stepen ugostiteljske struke	IV stepen turističke struke	V stepen ugostiteljske struke	VI stepen ugostiteljske struke	VII stepen ugostiteljske i turističke struke	VII stepen menadžeri i ekonomisti u turizmu	Ostalo
% zaposlenih	8%	24%	2%	5%	1%	3%	56%

Tabela 21: Struktura osoblja prema obrazovanju



Grafikon 21: Struktura ne-hrana osoblja prema obrazovanju

Kako vidimo iz Tabele 21 i Grafikona 21, najviše osoblja ima ostalo obrazovanje (56%), a zatim IV stepen turističke škole (25%).

DODATAK B: BIOGRAFIJA AUTORA

Svetozar Krstić rođen je 1960. godine u Odžacima, gde je završio Gimnaziju. Diplomirao je na Pravnom fakultetu Univerziteta u Beogradu 1983. godine, a magistrirao na Fakultetu Političkih nauka Univerziteta u Beogradu 2004. godine.

Objavio je više naučnih radova. Član je predsedništva Društva ekonomista Beograda. Bio je direktor više preduzeća u Srbiji, kao i direktor Republičkog zavoda za tržište rada. Obavljao je funkciju predsednika Upravnog odbora više kompanija u Srbiji, među kojima su: Simpo Vranje, IHP Prahovo, ŠIPAD i druge, bio je član Upravnog odbora Železnica Srbije, RTS-a i član Nadzornog odbora NIP Politika.

Bio je potpredsednik Vlade Republike Srbije, Predsednik Odbora za privredu i finansije Vlade Republike Srbije, Narodni poslanik i predsednik Atletskog saveza Savezne Republike Jugoslavije.

Organizator je više međunarodnih naučnih i stručnih konferencija.

Trenutno je izvršni direktor Privredne komore Beograda.

DODATAK C: POPIS SLIKA, TABELA I GRAFIKONA

***Slika 1**: Zašto je turizam važan, UNWTO Highlights 2014. edition, str. 2*

***Slika 2**: UNWTO Highlights 2015, str. 3 Turizam istaknuto 2015.*

***Slika 3**: Aktuelni trendovi i prognoze UNWTO*

***Slika 4:** Međunarodni turistički dolasci, 1950-2020.*

***Slika 5:** Pregled učešća turizma u zapošljavanju (izvor WTTC Travel and Tourism Economic Impact, 2015)*

***Slika 6**: Model procesa komunikacije (Izvor: Stoner, Dž, Friman, E, Gilbert, D "Menadžment", Želind, Beograd, 2000, str. 481)*

***Slika 7**: Primer HR strukture i funkcija, izvor: Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO 20089, str. 18*

***Slika 8**: Proces analize posla (Izvor: Mathis, R, Jakson, J,1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997)*

***Tabela 8**: Najčešći izvori regrutovanja po kategoriji posla (u %)*
(izvor: Carell, M.R., Elbert, N.F., Hartfield, R.D, 1995, "Human Resurce Management", Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York

***Slika 9:** Primer virtuelnog regrutovanja: on-line obrazac za podnošenje prijave za zapošljavanje (izvor: internet stranica hotela Šeraton)*

***Slika 10:** Primer prijave za zaposlenje, A Hoteli*

***Slika 11**: Zahtev za selekciju Nacionalnoj službi za zapošljavanje, MK Mountain Resort*

***Slika 12**: Dijagram toka procesa selekcije kandidata (izvor: Mathis, R., Jakson, J, 1997, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997)Preuzeto iz Čerovic S, Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu, Beograd 2013, Univerzitet Singidunum*

***Slika 13**: Primer pitanja koja se postavljaju tokom intervjuisanja kandidata, MK Mountain Resort*

***Slika 14**: Formular, informacije o profesionalnom iskustvu tokom procesa regrutacije, MK Mountain Resort*

***Slika 15**: Formular, upitnik o obrazovanju i veštinama kandidata, MK Mountain Resort*

***Slika 16**: Formular, upitnik o radnom iskustvu kandidata, MK Mountain Resort*

***Slika 17**: Ciljevi obuke (izvor: V. Stefanović, S, Blagojević, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, 2009, str.473)*

***Slika 18**: Piramidalni prikaz Maslovljeve teorije hijerarhije ljudskih potreba (izvor: Maslow, A.H, Motivation and Personality, sec.ed, New York, Haper & Row, 1970, str.35) Preuzeto iz Čerovic S, Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Beograd 2011. Univerzitet Singidunum*

***Slika 19**: Platna struktura i platni razredi poslova(izvor: prof. dr Slobodan Čerović, Upravljanje ljudskim resursima, 2012, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 252)*

***Tabela 1**: Dolasci turista u Srbiju, izvor Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija, Sektor za turizam*

***Tabela 2**: Podaci i prognoze WTTC-a o udelu turizma u BDP-u Travel and Tourism report 2015, str 7*

***Tabela 3**: Zaposleni u pravnim licima, lica koja samostalno obavljaju delatnost-preduzetnici i zaposleni kod njih, sektor usluge smeštaja i ishrane maj 2016, Izvor republički zavod za statistiku Srbije*

***Tabela 4**: Pregled ciljeva i aktivnosti upravljanja ljudskim resursim, Izvor Šušnjar G. Š., Zimanji V, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006, str 19*

***Tabela 5**: Odlike tradicionalnog i savremenog sistema upravljanja ljudskim resursima*

***Tabela 6**: Uporedni pregled personalnog menadžmenta i IR i HRM[235]*

***Tabela 7**: Okvir aktivnosti HRM-a prema organizaciji Investors in People, www.invetorsinpeople.co.uk*

***Tabela 8**: Oblasti delovanja HRM-a prema Međunarodnoj organizaciji rada*

***Tabela 9**: Razlika između obuke i razvoja zaposlenih (izvor: B. Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Beograd,ISBN: 86-403-0543-9,Beograd 2003, str. 235)*

***Tabela 10:** Primer rangiranje motivacionih faktora u hotelijerstvu Beograda[236]*

***Tabela 11:** Ocena uspešnosti uzimajući u obzir 5 kriterijuma (Izvor: V., Vujić, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008, str. 264)*

***Tabela 12**: Evaluacioni list 1, hotel Mona Zlatibr, izvor: Služba ljudskih resursa, hotel Mona, Zlatibor*

***Tabela 13**: Evaluacioni list 2, hotel Mona Zlatibor, izvor: Služba ljudskih resursa, hotel Mona, Zlatibor*

***Tabela 14**: Direktne i indirektne materijalne kompenzacije (izvor: Bahtijarević-Šiber, F, 1999, Menadžment ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.*

***Tabela 15**: Izvori podataka u poređenju zarada (izvor: G.ŠŠušnjar, V.Zimanji, Menadžment ljudskih resursa,Univerzitet u Novom Sadu,Ekonomski Fakultet Subotica,2006,ISBN 86-7233-134-6, str.320)*

[235]Human Resource Management a contemporary aproach, fourth edition, Ian Beardwell, Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times, 2004, str. 23

[236]Srpska asocijacija menadžera o ljudskim resursima u hotelijerstvu Srbije, 2008. godine http://www.ekapija.com/website/sr/page/221346 (str. 4)

Tabela 16: *Procenat ostvarenja plana prometa u restoranima hotela poslov, (izvor: prof. dr Slobodan Čerović, Upravljanje ljudskim resursima, 2012, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 255)*

***Tabela 17**: Elementi pregovaranja (izvor: B.Bogićević, Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Beogradu: 86-403-0543-9,Beograd 2003,str.356)*

***Tabela 28-5:** Struktura prema tipu ranog vremena osoblja*

***Tabela 19-6:** Struktura prema obliku zaposlenja osoblja*

***Tabela 20-7:** Struktura osoblja prema polu*

***Tabela 21-8:** Struktura osoblja prema starosti*

***Tabela 22-9:** Struktura osoblja prema dobi*

***Tabela 23-10:** Struktura osoblja prema stručnoj spremi*

***Tabela 24-11:** Struktura osoblja prema obrazovanju*

***Grafikon 1**: Direktno učešće turizma i putovanja u BDP na svetskom nivou, WTTC 2015.*

***Grafikon 2**: Pregled prihoda od inostranog turizma na svetskom nivou i međunarodnih turističkih dolazaka*

***Grafikoni 3 i 4**: Poređenje učešća radne snage prema polu i radnom vremenu u hotelijerstvu i ugostiteljstvu i ukupno u svim privrednim granama*

Grafikon 5: *Struktura osoblja prema tipu radnog vremena*

***Grafikon 6:** Struktura prema obliku zaposlenja osoblja*

***Grafikon 7:** Struktura osoblja prema polu*

***Grafikon 8:** Struktura osoblja prema starosti*

***Grafikon 9:** Struktura osoblja prema stažu*

***Grafikon 10:** Struktura osoblja prema stručnoj spremi*

***Grafikon 11:** Struktura osoblja prema obrazovanju*

Grafikon 12: Rasprostranjenost praksi upravljanja ljudskim resursima

***Grafikon 13:** Izvori regrutovanja*

***Grafikon 14:** Korisnost izvora regrutovanja izražena kroz prosečni rang*

***Grafikon 15:** Evaluacija efekata regrutacije*

***Grafikon 16:** Korišćene metode selekcije*

***Grafikon 17:** Specifičnosti selekcije menadžera*

***Grafikon 18:** Vođenje programa orijentacije zaposlenih*

***Grafikon 19:** Evaluacija stečenih znanja*

***Grafikon 20:** Periodično ocenjivanje učinka*

Grafikon 21: *Procena značaja razloga za ocenjivanje*

Grafikon 22: *Fluktuacija zaposlenih*

Grafikon 23: *Procena značaja razloga za napuštanje organizacije*

Grafikon 24: *Podsticajni programi za zadržavanje zaposlenih*

LITERATURA

1. Arhimandrit JUSTIN Popović ŽITIJA SVETI www.svetosavlje.org
2. Armstrong M, Performance management: key strategies and practical guidelines, 3rd edition, Kogan Page, London, 2006
3. AT Kearney- China Hospitality Industry-Room for Grovth
4. Bahtijarević-Šiber F, Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, 1999
5. Bahtijarević – Šiber, F., Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima, Slobodno preduzetništvo, Zagreb, 7/98
6. Becker B& Gerhard B, Yhe Impact of Human Resource Management on Organizational Performance:progres and prospects, Academy of Menegement Journal, vol 39, 1996
7. Bernardin H.J.&Russell J.A. Human Resource Management An Experiental Approach, McGraw-Hill international editions, Management organization Series, 1998
8. Bulletin to Management,,Companies Invested More in Training Despite Economic Serbacks, Survey Says,,(March 7,2002)
9. Boella M.J.&Goss-Turner S, Human resource management in the hospitality industry:an introductory guide, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam,2005
10. Bogdanović, Mario (2008). Prilog teoriji ljudskog kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?, Ekonomija, broj 15, Zagreb, str 45-82
11. Bogićević B,Menadžment ljudskih resursa,Ekonomski fakultet Beograd,ISBN: 86-403-0543-9,Beograd 2003
12. Boljanović J, Dražeta L, Babić L,Dobrijević G, Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum 2013
13. Boardman J i C. Barbato: Pregled društveno odgovornog HR i radnih odnosa u praksimeđunarodnih hotelskih lanaca, sektorskih aktivnosti, Odeljenje (Vorking Paper No 267, Ženeva, ILO, 2008
14. Boxall P & Purcell J, ,,Strategic human resource management:where have we come from and where should we be going?" International Journal of Management Review, vol 2,2000, str 183-203
15. Briscoe, J P, Hall,D.T. .Frautschy De Muth, R.L. 2006. Protean and Boundaryless careers, An Empirical Exploration. Journal of Vocational Behavior
16. Carell, M.R., Elbert, N.F., Hartfield, R.D., "Human Resurce Management", Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York,1995

17. Chebat J& Kollias P, ,,The impact of empowerment on customer contact employees roles in srevices organizations"Journal of Service Research, vol 3, 2000, str 66-81
18. C Juyaux ,,Quels emplois dans le tourisme" European tourism Liason Commitee ETLC
19. PRAKSA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U SRBIJI – 2014/2015 Izveštaj Cranet istraživanja Subotica,2015,
20. Dessler G. ,,Osnovi menadzmenta ljudskih resursa.. Data status 2007
21. Develpments and challenges in the hospitality and tourism sector, ILO 2010 Issues paper for discussion at the Global Dialogue Forum for the Hotels, Catering and Tourism sector 23-24, November 2010
22. Direktivu 2009/38/EC Evropskog parlamenta i Saveta od 6. maja 2009 o uspostavljanju evropskog radničkog saveta
23. Dwyer, Larry.Megatrends underpinning tourism to 2020: analysis of key drivers for change, Australia in 2008 by CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd
24. Economic Impact of Travel and Tourism 2013 Annual Update, Summaru
25. Egiptian National Competitiveness Councile,,Towards a competitive Egipt>Where everybody wins>Egiptian competitiveness report 2008
26. Europian Tourism 2013, Trends and Prospects, Europian Travel Commission
27. EUROSTAT Tourism industries-economic analysis, News release, 14, dec 2015, Krista Dimitrakopoulou
28. Čačić K ,,Poslovanje preduzećima u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd 1995
29. Čerović S Upravljanje ljudskim resursima, Univerzitet Singidunum 2011
30. Štangl-Šušnjar G,. Zimanji V, Menadžment ljudskih resursa,Ekonomski fakultet Subotica Univerziteta u Novom Sadu 2005,
31. Fombrun C,Tichy N, Devanna MA, Strategic Human Resource Management, Willey and Sons,New York, 1984
32. Godisnji izvestaj Ihg za 2012
33. Ivancevich J, Human resource management, MC Graw-Hill, Irwin, 2001
34. Heathfield M. S.,18 Critical Factors to Improve Employee Satisfaction and Engagement.17. juli 2016
35. Hoque K, Human resource management in the hotel industry:strategy, inovations and performance, Routledge, London, 1999
36. Human resources development, employment and globalizations in the hotel, catering and tourism sector, ILO 2001,Report for discusion at the TripartiteMiting on the Human resources development, employment and globalizations in the hotel, catering and tourism sector, Geneve 2001

37. Human Resource Management a contemporary aproach, fourth edition, Ian Beardwell,Len Holden and Tim Claydon, PRENTICE HILL Financial Times,2004
38. Goleman, D., Boyatzis, R, McKee, A. .Neuroanatomija liderstva, u: Emocijalna inteligencija u liderstvu. Asee Books, Novi Sad,2006
39. Goleman, D. A New Model of Learn-ing, in: Working vith Emotional Intelligence, Bloomsbury, London, 2004
40. Goldin I,, The economic case for tourism,, UNWTO/South Africa International summit, sport and mega-event 25. February ,2010
41. IHG company owerviu
42. IHG in Greater China, leaflet J.Soeder
43. IH&RA 2nd White paper on the Hotel Industry, 200032012
44. ILO guide for social dialog 2008
45. I. Jambrek, I. Ivica Penić, Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor... Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij. (1991) v. 29, br. 2, 1181-1206 (2008)
46. Jackson, S.E., Schuler, R.S.,Werner, S. Selecting Employees to fit the Job and the organization, u : Managing Human Resources (10th edition), South – Western Cengage learning, Mason,2012
47. Kennedy, J.. And the interview Winter is ... You! U: Job Interviews for Dummies, John Willey & Sons, New Jersey
48. Kordić, B. Pajević, D. (2007). Opšta sociologija sa socijalnom psihologijom. Centar za primenjenu psihologiju, Beograd
49. Krstic S, Srbija u raljama tranzicije I globalizacije, Lavirinti tranzicije, Fakultet političkih nauka, Beograd 2012.
50. Marčetić,G.,Upravljanje ljudskim potencijalima u javnoj upravi, Doktorska disertacija, Zagreb 2006
51. Mathis, R., Jakson, J, Human Resource Management, 8th edition, West Publishing Company, New York, 1997
52. Maslow, A.H., Motivation and Personality, sec.ed., New York, Haper & Row, 1970
53. Michael McDaniel at all ,,The validity of employment Interviews.A comprehensive Review and Meta Analysis,, Journal of Applied psychology 79, no. 4,1994
54. Murray, H.A. (1938) Explorationsin personality: A clinicaland experimental study of fifty men of college age. New York: Oxford Univrsity Press
55. Večernji list – poslovni svijet,27.10.2004
56. Vital signs:Who are these people;; in Restorant Hospitality, Apr 1998

57. Vujić V, Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment Opatija, 2008

58. OECD, HUMAN CAPITAL INVESTMENT An International Comparison, 1998

59. Petrides, .V., Furnham, A., Mavroveli, S. (2007). Trait Emotional Intelligence. Moving forward in the field of EI, u: Emotional inteligence: Knowns and Unknowns, Oxford University Press,

60. Popesku J , Marketing u turizmu, Čigoja štampa, Beograd 2003

61. Pržulj, Menadžment ljudskih resursa

62. Mijatovic B,Radno zakonodavstvo kao prepreka uspešnijem razvoju privrede,, Beograd, Srpska asocijacija menadžera, 2012

61. Review of socially responsible HR practice and labour relations in international hotel chains, ILO by Jacqui Boardman and Candida Barbato, 2008

62. R.H.Woods,W. Heck,M.Sciarini:Turnover and diversity in the lodging industry, American Hotel Foundation, 1998

63. Spector P. ,,Methods for selection and placement", u: Industrial and Organizational Psihology, John Wiley& Sons, Hoboken, 2008

64.Specijalno izdanje biltena iz Evropska komisija - Zapošljavanje i socijalna pitanja DG / D, maj 2000

65. Spasić V. ,, Transfer tehnologija kao razvojna strategija preduzeća u turizmu,, Autor, Beograd 2003

66. Srpska asocijacija menadžera o ljudskim resursima u hotelijerstvu Srbije, 2008.

67. Stefanović V. Menadžment ljudskih resursa, Beograd, 2001

68. Stefanović V, S, Blagojević, Menadžment ljudskih resursa, Univerzitet u Novom Sadu, PMF, 2009.

69. Stewart C.J. & Cash W.B. Jr. Interviewing:principles and practices, Brown & Benchmark, Madison, 1994

70. Subotic D., Menadzment ljudskih resursa, Beograd, 2004

71. Torrington D. , Laura Hall & Stephen Taylor, Menadžment ljudskih resursa Data status, Beograd, 2004

72. Torism trends in the OECD arei and beyond,, Torism, Trends and Policies, 2010

73. Unković S, ,,Ekonomika turizma", Beograd , 1996.

74. UNWTO Tourism Towards 2030:Actual trends and forecast 1950-2030.

75.World Economic Forum, The Travel and Tourism Competetiveness Report 2015

76. World of Work report 2013, ILO 2013

77. WTTC Travel and Tourism Economic impact 2016

78. WTTC, Global Talent Trends and Issues for the Travel and Tourisam sector, 2015

79. UNWTO Annual report 2012

80. UNWTO, Highlights 2015

81. U.S. Bureau of labor statistics,2014, Economic News Release, Employee Tenure Summary, 18. 09.2014

82. Šušnjar G. Š, V.Zimanji, Menadžment ljudskih resursa,Univerzitet U Novom Sadu,Ekonomski Fakultet Subotica,2006.

83.Zakon o radu RS

84.WInfred Alfred Jt at al ,,Efectiveness of Training in Organizations *A Meta Analysis of Design and Evaluation Features* Journal of Applied Psychology 88, no 2,2003

1. www.accor.com
2. www.about.com
3. www.bls.gov
4. www.datamonitor.com Hotels and Motels in Europe
5. www.elillihotel.com/events/
6. www.ihg.com
7. www.ihgplc.com
8. www.hayat.com
9. www.hilltonworldwide1.com
10. www.hmrc.gov.uk/manuals
11. www.hospitalitinet.org/news/ Od Bill Huigens | HVS International, September 19, 2008
12. www.hospitalitynet.org Hotel-A Brief History-By Jacques Lew-Bonwin
13. www.hotels-online.com/News/ By Dr. John Hogan CHE CHA MHS
14. www.hotel-online.com
15. www.HR-management.financesonline.com
16. www.hotelnewsnow.com
17. www.hotrec.eu
18. www.investorsinpeople.co.uk
19. www.mariott.com
20. www.mkresort,com
21. www. ShangriLa.com
22. www.starratings.com.au
23. www.tajhotels.com

24. www.visitengland.com

25.www.worldhotelrating.com

26. www.uslegal.com/definitions

DDR - Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu

ORIGINALITY REPORT

11%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	www.singipedia.com Internet	2252 words — 3%
2	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	930 words — 1%
3	hrcak.srce.hr Internet	708 words — 1%
4	www.ilo.org Internet	368 words — < 1%
5	documents.tips Internet	268 words — < 1%
6	teme.junis.ni.ac.rs Internet	208 words — < 1%
7	www.oit.org Internet	196 words — < 1%
8	skolaknjigovodstva.com Internet	191 words — < 1%
9	www.scribd.com Internet	161 words — < 1%
10	www.researchgate.net Internet	153 words — < 1%
11	predmet.singidunum.ac.rs Internet	119 words — < 1%

12	www.clds.rs Internet	119 words — < 1%
13	www.blc.edu.ba Internet	117 words — < 1%
14	www.eknfak.ni.ac.rs Internet	109 words — < 1%
15	www.ef.uns.ac.rs Internet	105 words — < 1%
16	www.staro.rifin.com Internet	104 words — < 1%
17	www.mkmountainresort.com Internet	96 words — < 1%
18	t20.unwto.org Internet	78 words — < 1%
19	www.bignerds.com Internet	74 words — < 1%
20	www.fes.rs Internet	73 words — < 1%
21	www.seminarski-diplomski.rs Internet	72 words — < 1%
22	radnik.rs Internet	70 words — < 1%
23	147.91.175.145 Internet	64 words — < 1%
24	www.ef.unze.ba Internet	62 words — < 1%
25	www.suetf.org Internet	56 words — < 1%

26	e-lib.efst.hr Internet	52 words — < 1%
27	ussrepublickiodborzdravstva.rs Internet	51 words — < 1%
28	www.mena.rs Internet	48 words — < 1%
29	pt.scribd.com Internet	43 words — < 1%
30	www.intermex.co.yu Internet	40 words — < 1%
31	www.poslovi.rs Internet	40 words — < 1%
32	www.preduzetnickiservis.rs Internet	39 words — < 1%
33	fairaction.se Internet	39 words — < 1%
34	www.crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	38 words — < 1%
35	www.meritplan.rs Internet	36 words — < 1%
36	www.dukagjinicollege.eu Internet	36 words — < 1%
37	search.oecd.org Internet	35 words — < 1%
38	casopisinterfon.org Internet	34 words — < 1%
39	www.propisi.co.yu Internet	33 words — < 1%

40	www.slideshare.net Internet	33 words — < 1%
41	poslovnibiro.rs Internet	29 words — < 1%
42	www.vps.ns.ac.rs Internet	29 words — < 1%
43	www.ceeol.com Internet	29 words — < 1%
44	www.skymem.com Internet	28 words — < 1%
45	www.apeiron-uni.eu Internet	25 words — < 1%
46	wellnessklaster.rs Internet	24 words — < 1%
47	paperzz.com Internet	22 words — < 1%
48	www.doiserbia.nb.rs Internet	22 words — < 1%
49	www.pfri.uniri.hr Internet	21 words — < 1%
50	med-ed-online.net Internet	21 words — < 1%
51	www.ricum.edu.rs Internet	21 words — < 1%
52	www.jssm.org Internet	20 words — < 1%
53	www.seco.admin.ch Internet	

		20 words — < 1%
54	comum.rcaap.pt Internet	20 words — < 1%
55	www.educons.edu.rs Internet	19 words — < 1%
56	www.iimpcijbr.com Internet	19 words — < 1%
57	www.freeb92.net Internet	18 words — < 1%
58	blog.cabrilo.org Internet	18 words — < 1%
59	www.ligaroma.org.rs Internet	18 words — < 1%
60	www.umac.mo Internet	18 words — < 1%
61	www.basler.rs Internet	17 words — < 1%
62	etds.lib.stu.edu.tw Internet	17 words — < 1%
63	www.blic.rs Internet	17 words — < 1%
64	www.aviokarta.net Internet	17 words — < 1%
65	fmf.gov.ba Internet	17 words — < 1%
66	Bogdanović, Mario. "Prilog teoriji ljudskoga kapitala: koja svojstva radne snage treba smatrati	16 words — < 1%

bitnim sastavnicama ljudskoga kapitala?", Economics / Ekonomija/13300636, 20080301
Publications

67	www.bdelost.sk Internet	16 words — < 1%
68	centarzamame.rs Internet	15 words — < 1%
69	www.fefa.edu.rs Internet	14 words — < 1%
70	www.antiessays.com Internet	14 words — < 1%
71	www.ituc-csi.org Internet	14 words — < 1%
72	0353-8648, 2005 Publications	14 words — < 1%
73	Pavlov, Tanja; Predojević-Despić, Jelena and Milutinović, Svetlana. "TRANSNACIONALNO PREDUZETNIŠTVO: ISKUSTVA MIGRANATA-POVRATNIKA U SRBIJU", Sociologija/Sociology: Journal of Sociology, Social Psychology & Social Anthropology, 2013. Publications	12 words — < 1%
74	www.omladina-bih.net Internet	12 words — < 1%
75	Kovacevic, Radovan. "Characteristics and contemporary challenges of the international monetary and financial system", Bankarstvo, 2015. CrossCheck	12 words — < 1%
76	www.sustainabletourismonline.com Internet	12 words — < 1%
77	"CRNOGORSKI EKONOMSKI TRENDOVI", Montenegro	

	Economic Trends/14513617, 20100401 Publications	12 words — < 1 %
78	www.zzzcg.me Internet	11 words — < 1%
79	www.cek.ef.uni-lj.si Internet	11 words — < 1%
80	www.sfos.izlog.org Internet	10 words — < 1%
81	www.mre.gov.rs Internet	9 words — < 1%
82	www.veleri.hr Internet	9 words — < 1%
83	www.famns.edu.rs Internet	9 words — < 1%
84	bobanrajkovic.weebly.com Internet	9 words — < 1%
85	books.google.ru Internet	9 words — < 1%
86	www.psihocentrala.com Internet	9 words — < 1%
87	bs.scribd.com Internet	9 words — < 1%
88	chinezu.eu Internet	9 words — < 1%
89	is.muni.cz Internet	9 words — < 1%

90	seminarski.in.rs Internet	9 words — < 1%
91	sejfullah.com Internet	9 words — < 1%
92	www.tanjugbiz.rs Internet	9 words — < 1%
93	www.tsf2014prague.cz Internet	9 words — < 1%
94	www.cb-mn.org Internet	9 words — < 1%
95	www.ilo.int Internet	9 words — < 1%
96	skockani.com Internet	9 words — < 1%
97	www.cstc.ac.th Internet	9 words — < 1%
98	mercuri.rs Internet	8 words — < 1%
99	www.vreme.com Internet	8 words — < 1%
100	1452-0680, 2008 Publications	8 words — < 1%
101	ponude.biz Internet	8 words — < 1%
102	www.os-ilribar-labin.skole.hr Internet	8 words — < 1%
103	www.seesac.org Internet	8 words — < 1%

104	upravusi.rs Internet	8 words — < 1%
105	www.delbih.ec.europa.eu Internet	8 words — < 1%
106	www.svastara.com Internet	8 words — < 1%
107	0038-0318, 2007 Publications	8 words — < 1%
108	www.gradnja.rs Internet	8 words — < 1%
109	es.scribd.com Internet	8 words — < 1%
110	leeydescarga.com Internet	8 words — < 1%
111	www.zzzcg.org Internet	8 words — < 1%
112	bozidaradzija.rs Internet	8 words — < 1%
113	www.fivewpg.com Internet	8 words — < 1%
114	sema.rs Internet	8 words — < 1%
115	www.maxi.rs Internet	8 words — < 1%
116	www.balkankinology.net Internet	8 words — < 1%
117	www.qkss.org	

	Internet	8 words — < 1 %
118	www.butobu.rs Internet	8 words — < 1%
119	Jasarevic, Faruk, and Ermin Kuka. "A strategic approach to the implementation of new technologies in the media", Ekonomija teorija i praksa, 2015. CrossCheck	8 words — < 1%
120	www.oas.org Internet	8 words — < 1%
121	crnarupa.singidunum.ac.rs Internet	8 words — < 1%
122	id.scribd.com Internet	8 words — < 1%
123	virtuelnimentor.com Internet	8 words — < 1%
124	www.svedokverni.org Internet	8 words — < 1%
125	www.amadeus.com Internet	8 words — < 1%
126	nardus.mpn.gov.rs Internet	8 words — < 1%
127	www.tigar.com Internet	8 words — < 1%
128	www.pks.rs Internet	8 words — < 1%
129	cbcg.me Internet	8 words — < 1%

130	www.wttc.org Internet	8 words — < 1%
131	0350-3593, 2006 Publications	8 words — < 1%
132	uznr.me Internet	8 words — < 1%
133	www.complex.hu Internet	8 words — < 1%
134	Rogelberg. Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology Publications	8 words — < 1%
135	Luque, Elda Areli; Moreno, Luis Ramón Moreno and Espinoza, Mayda González. "LA PROMOCIÓN DEL TURISMO DOMÉSTICO: CASO SAN FELIPE, B.C", Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF), 2013. Publications	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	OFF	EXCLUDE MATCHES	< 5 WORDS
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON		