



UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSTDIPLOMSKE – MASTER STUDIJE
STUDIJSKI PROGRAM : Poslovni sistemi u turizmu i hotelijerstvu

**PRIMENA INFORMACIONIH SISTEMA U LJUDSKIM
RESURSIMA U HOTELIJERSTVU**

-MASTER RAD-

Mentor:
Prof.Dr Slobodan Čerović

Student:
Jelena Vlaškalić
2014/405450

Beograd, 2016.

SAŽETAK

Savremeni način poslovanja nametnuo je primenu informacionih sistema u celokupnom poslovanju hotelskih preduzeća tako da primena informacionih sistema nije zaobišla ni sektor za ljudske resurse. Primena informacionih sistema u ljudskim resursima znatno je olakšala rad i menadžmentu i odeljenju za ljudske resurse, ali i samom zaposlenom, pa sve više hotelskih preduzeća uvodi HRIS u svoje poslovanje. Svrha naučno istraživačkog rada jeste dobiti informacije o primeni informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima u hotelima „Zepter“ i „Hyatt Regency“ na teritoriji grada Beograda.

Sadržaj rada primeren je temi magistarskog rada, pri čemu će se obraditi uvod u temu naučnog magistarskog rada, postaviti osnovna hipoteza i pomoćne hipoteze, obraditi problematiku navedene teme, izložiti ostvareni rezultati i kroz zaključke ukazati na ostvarene finalne rezultate rada.

Ključne reči: informacioni sistemi, ljudski resursi, hotelijerstvo

SADRŽAJ

1	UVOD	1
1.1	Problem i predmet istraživanja	1
1.2	Svrha i ciljevi istraživanja.....	2
1.3	Istraživačke hipoteze.....	2
1.4	Metode istraživanja.....	3
1.5	Očekivani naučni doprinos	3
1.6	Struktura rada.....	4
2	UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU	5
2.1	Pojam i definisanje menadžmenta ljudskih resursa	5
2.2	Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	6
2.3	Proces menadžmenta ljudskih resursa	7
2.3.1	Planiranje ljudskih resursa.....	7
2.3.2	Regrutovanje (pribavljanje) ljudskih resursa.....	8
2.3.2.1	Proces regrutovanja	10
2.3.3	Selekcija ljudskih resursa	11
2.3.4	Socijalizacija.....	13
2.3.5	Razvoj zaposlenih.....	14
2.3.6	Vrednovanje rezultata,motivisanje i nagrađivanje zaposlenih	15
2.3.6.1	Vrednovanje rezultata	15
2.3.6.2	Motivisanje zaposlenih.....	17
2.3.6.3	Nagrađivanje zaposlenih	18
2.3.7	Napredovanje u karijeri –upravljanje karijerom.....	19
3	INFORMACIONI SISTEMI U HOTELIJERSTVU	20
3.1	Razvoj informacionih sistema u hotelijerstvu.....	20
3.2	Poslovni informacioni sistemi u hotelijerstvu	22
3.2.1	Računarski rezervacioni sistemi (CRS).....	23
3.2.2	CRM (CustomerRelationshipManagement)	25
3.2.3	Geografski informacioni sistemi	26
3.3	Pametni sistemi za upravljanje hotelijerstvom	26
3.3.1	Menadžment hotela i informacioni sistemi	27
3.3.2	Inteligentni poslovni sistemi.....	28
3.3.3	Primena sistema velikih podataka u hotelskom poslovanju	29
3.4	Uvođenje Informacionih sistema u procesnu funkciju pripreme i pružanja usluga smeštaja	30
3.4.1	Informacioni podsistem marketinga i prodaje smeštajnih kapaciteta.....	30
3.4.2	Bazni modul informacionog podsistema	34

3.4.3	Uvođenje informacionih sistema u kancelariju za rezervacije	34
3.4.4	Primena informacionih sistema u recepcijskom poslovanju	36
3.5	Primena informacionih sistema u službi nabavke hotela.....	37
3.5.1	Standardizacija nabavke i racionalizacija poslovanja	38
3.5.2	Poslovni informacioni podsistem "Nabavka"	39
3.5.3	Uvođenje i koncepcija obrade informacionog podsistema Nabavka.....	42
3.5.4	Upravljanje zalihama upotrebom informacionih tehnologija.....	43
3.6	Uvođenje informacionih sistema u sektor hrane i pića.....	45
3.6.1	Izbor računarskog sistema	45
3.6.2	Informatizacija procesne funkcije pripreme i pružanja usluga ishrane	48
3.6.3	Uvođenje i primena informacionih sistema u funkciju pripreme i pružanja usluga točenja pića i napitaka.....	52
3.7	Informacioni sistem održavanja hotelskog preduzeća	54
3.7.1	Faze uvođenja informacionog sistema održavanja hotela	54
3.7.2	Zadaci informacionog sistema održavanja hotela	55
3.7.3	Centralni nadzorno-upravljački sistem.....	56
4	INFORMACIONI SISTEMA U LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU	56
4.1	Vrste i komponente informacionih sistema.....	56
4.2	Pregled elemenata i procesa informacionih sistema	57
4.3	Položaj i uloga informacionih sistema u ljudskim resursima	58
4.4	Razvoj informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima	59
4.5	Funkcije informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima.....	60
4.6	Postojeći informacioni sistemi za upravljanje zaposlenima u hotelijerstvu	61
4.6.1	Human resource management podataka	62
4.6.2	SAP ERP Human Capital Data manager	62
4.6.3	ORACLE Peoplesoft Human Enterprise ljudskih resursa	63
4.6.4	Absoft	64
	Slika 9: Šematski prikaz ABSOFT sistema	65
4.6.5	Pantheon™	65
4.6.6	Hubie ERP	66
4.6.7	Microsoft Dynamics NAV Express.....	67
4.6.8	Human resource management (HRM).....	68
4.6.9	Human Resource Information System (HRIS).....	69
4.6.10	Evidencija radnog vremena (Working Hour System)	70

5	PRIMENA INFORMACIONIH SISTEMA U LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELU „ZEPTER“	71
5.1	Opšti podaci o hotelu „ZEPTER“	71
5.2	Upravljanje ljudskim resursima u Hotelu „Zepter“	72
5.3	Primena informacionih sistema u ljudskim resursima u hotelu „Zepter“	75
6	PRIMENA INFORMACIONIH SISTEMA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM REUSRIMA U HOTELU „HYATT REGENCY“	77
6.1	Opšti podaci o hotelu	77
6.2	Primena informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima hotela „Hyatt Regency“	78
7	ZAKLJUČAK	81
	LITERATURA.....	84
	POPIS SLIKA I GRAFIKONA.....	87
	PRILOG.....	88

1 UVOD

XX i XXI vek su okarakterisani kao period znanja i informacija i zasnivaju se na ubrzanom naučnom i tehnološkom razvoju. Naglim razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija omogućava se brža razmena informacija i povećava kvalitet usluga u hotelijerstvu. Sve češće se srećemo sa terminom informacioni sistem. Zadatak informacionog sistema kao dela upravljačkog sistema je da prikuplja i obrađuje podatke što dovodi do nastanka informacija. Upravljanjem pomoću informacija se postiže efikasnost i efektivnost u upravljanju hotelskim preduzećima. Upravo zbog toga se informacioni sistemi smatraju ključnim faktorima uspeha u poslovanju hotelskih preduzeća i sve češće se primenjuju iz sledećih razloga: otvaraju mogućnost upravljanja razvojem biznisa na globalnom nivou, povećava se kvalitet i efikasnost, dovode do promena u načinu obavljanja poslovanja i omogućavaju stvaranje novih tržišta, smanjuju troškove.

Primena informacionih sistema je zastupljena u svakom segmentu poslovanja hotelskih preduzeća i pokrivaju svaku organizacionu jedinicu. Naročito je značajna primena informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima jer se na taj način omogućava lakše upravljanje ljudskim resursima u hotelima. Informacioni sistemi su značajni i za efikasnije praćenje životnog ciklusa zaposlenih i planiranje angažovanja novih radnika. U sistemima se evidentiraju sve promene počevši od utvrđivanja potreba za radnom snagom, zaposlenjem radnika, njegovom alokacijom u okviru organizacione strukture hotela pa do otpuštanja radnika. To znači da se prati čitav radni vek radnika i poslodavac uvek može imati uvid u sve aktivnosti koje se tiču tog radnika, uključujući i njegove lične podatke i podatke o veštinama i znanjima.

U uvodnom delu rada navedena je problematika istraživanja i postavljen predmet istraživanja, definisani ciljevi koji se žele postići istraživanjem i postavljene su hipoteze na čijem će se dokazivanju ili opovrgavanju zasnivati sam rad. Takođe je navedeno i koje su naučne metode korištene da bi se što verodostojnije objasnili problem i predmet istraživanja i prezentovali podaci koji su dobijeni tokom istraživanja.

1.1 Problem i predmet istraživanja

Savremeni način poslovanja nametnuo je primenu informacionih sistema u celokupnom poslovanju hotelskih preduzeća tako da primena informacionih sistema nije zaobišla ni sektor za ljudske resurse. Dosadašnja praksa pregleda papirologije o zaposlenom zamenjena je klikom na bazu podataka o svakom zaposlenom u kojoj se mogu dobiti svi podaci o zaposlenom, počevši od ličnih podataka, podataka o radnom mestu i radnom stažu zaposlenog, preko iznosa plata i naknada na platu, obuka i usavršavanja pa sve do premeštanja unutar hotela. Primena informacionih sistema u ljudskim resursima znatno je olakšala rad i menadžmentu i odeljenju za ljudske resurse, ali i samom zaposlenom, pa sve više hotelskih preduzeća uvodi HRIS u svoje poslovanje.

U praksi se susrećemo sa mnogim nedoumicama oko toga koji informacioni sistemi u ljudskim resursima postoje i koji se najčešće primenjuju, kao i kako funkcioniše svaki HRIS. Ovo ujedno predstavlja i problem istraživanja.

Problem istraživanja istovremeno je poslužio kao osnov za postavljanje predmeta istraživanja koji se odnosi na dobijanje informacija o tome koji informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima postoje i karakteristike svakog od njih. Radom se želi ispitati i značaj primene HRIS u hotelskim preduzećima „Hyatt Regency“ i „Zepter“ iz Beograda.

1.2 Svrha i ciljevi istraživanja

Cilj naučno istraživačkog rada jeste dobiti informacije o primeni informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima u hotelima „Zepter“ i „Hyatt Regency“ na teritoriji grada Beograda. S tim u vezi, ispitaće se kojim informacionim sistemima za upravljanje ljudskim resursima se pridaje najveći značaj, objasniti funkcionisanje tih HRIS, kao koje podatke o zaposlenom je moguće uneti u bazu podataka svakog od tih sistema.

Osnovni cilj koji se želi postići ovim radom je ukazati na prednosti primene informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima u hotelskim preduzećima. Pored navedenog cilja, radom se žele postići i sledeći ciljevi:

- Ispitati način odvijanja procesa upravljanja ljudskim resursima,
- Analizirati uvođenje informacionih sistema u sve segmente hotelskog poslovanja,
- Ispitati ulogu i značaj poslovnih informacionih sistema za poslovanje hotela
- Ispitati koje HRIS koriste hoteli „Hyatt Regency“ i „Zepter“ i kako primena istih utiče na poslovanje hotela.

1.3 Istraživačke hipoteze

Hipoteze u svakom istraživanju, pa i u ovom, predstavljaju smešu istine, verovatnoće i neistine. Postavljeni problem i predmet istraživanja, kao i svrha i ciljevi koji se žele postići istraživanjem odredili su okvir za postavljanje glavne hipoteze koja glasi: *„Primena informacionih sistema u ljudskim resursima znatno je olakšala evidenciju o zaposlenim u poslovanju hotela „Zepter“ i „Hyatt Regency“.*“

Postavljena glavna istraživačka hipoteza se dodatno pojašnjava i konkretizuje sa tri pomoćne istraživačke hipoteze:

- P.H.1: Čovek, kao zaposleni predstavlja aktivu preduzeća.
- P.H.2: Bez adekvatnog upravljanja ljudskim resursima preduzeće nema nikakvih šansi na tržištu.
- P.H.3: Zaposleni je jedna od najvažnijih karika u lancu poslovanja hotelskog preduzeća i samim tim zahteva ogromnu posvećenost u svakom segmentu delovanja.

- P.H.4: Poslovni informacioni sistemi povećavaju produktivnost, poboljšavaju kvalitet usluge i omogućavaju jednostavnije odvijanje poslovnih procesa u hotelima „Zepter“ i „Hyatt Regency“;
- P.H.5: Uvođenje HRIS u hotelsko poslovanje olakšava rad i menadžmentu hotela koja su predmet istraživanja i odelenjima za ljudske resurse;
- P.H.6: Osnovom za funkcionisanje HRIS smatraju se baze podataka koje se primenjuju u svrhu prikupljanja, čuvanja i pretraživanja podataka o zaposlenim u hotelima.

1.4 Metode istraživanja

Da bi se što verodostojnije istražila, objasnila i prezentovala saznanja o postavljenom problemu, predmetu, svrsi i opravdanosti postavljenih radnih hipoteza primenjivaću sledeće naučne metode:

- **Metod analize i sinteze** - Primenom metode analize ću raščlanjivati složene pojmove na jednostavnije sastavne elemente, a metodom sinteze ću jednostavnije pojmova sintetizovati u jednu složeniju celinu.
- **Metod indukcije i dedukcije** - Primenjujući induktivnu metodu ću dolaziti do zaključaka o predmetu istraživanja na osnovu analize pojedinačnih činjenica iz oblasti uticaja organizacione strukture na poslovanje preduzeća. Primenjujući deduktivnu metodu iz opštih sudova o predmetu istraživanja izvodiću posebne i pojedinačne zaključke.
- **Metod apstrakcije** - Metodom apstrakcije odvojiću nebitne od bitnih elemenata istraživanja.
- **Metod dokazivanja** - Metodom dokazivanja utvrđivaću tačnost polazne teze istraživanja.
- **Metod deskripcije** - Metodom deskripcije opisaću pojave koje su predmet istraživanja.

1.5 Očekivani naučni doprinos

Podaci koji su dobijeni istraživanjem i prezentovani javnosti bi trebali da ukažu javnosti na značaj primene informacionih sistema u ljudskim resursima u hotelskom poslovanju. Takođe bi trebali uticati na širenje svesti menadžmenta o značaju uvođenja informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima u hotelima sa teritorije R. Srbije koji ne primenjuju još uvek HRIS u svom poslovanju. S obzirom da je u radu sprovedeno istraživanje o upotrebi HRIS u hotelima „Zepter“ i „Hyatt Regency“, rad može poslužiti i kao osnov za dalja istraživanja.

1.6 Struktura rada

Struktura rada postavljena je tako da se naučno obradi tema magistarskog rada sa svih aspekata koji su bitni za ovu tematiku. U uvodnom delu rada postaviće se problem i predmet istraživanja, definisati ciljevi koje treba postići istraživanjem i postaviće se hipoteze na čijem će se dokazivanju ili opovrgavanju zasnivati sam rad. Takođe će se navesti i koje će se naučne metode koristiti da bi se što vjerodostojnije objasnili problem i predmet istraživanja i prezentovali podaci koji su dobijeni tokom istraživanja. U drugom delu rada objašnjeni su pojam ljudskih resursa i sam proces menadžmenta ljudskih resursa. Treći deo rada razmatra tematiku informacionih sistema u hotelijerstvu kao dela koncepta upravljanja, dok je u četvrtom delu rada pažnja posvećena informacionim sistemima u ljudskim resursima u hotelijerstvu. U petom delu rada objašnjena je primena HRIS na primeru hotela „Zepter“, dok je u šestom delu rada sprovedeno istraživanje o primeni HRIS u hotelu „Hyatt Regency“. U zaključnom delu rada izneti su zaključci do kojih se došlo u radu i ispitano da li su dokazane hipoteze postavljene u uvodnom delu rada.

2 UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

U ovom delu magistarskog rada objašnjen je pojam menadžmenta ljudskih resursa, navedeni ciljevi koji se žele postići upravljanjem ljudskim resursima i objašnjen je proces upravljanja ljudskim resursima u hotelima.

2.1 Pojam i definisanje menadžmenta u ljudskim resursima

Menadžment u ljudskim resursima koji se još naziva i personalni menadžment nastao je početkom XX veka.. Bitna je činjenica da je ta profesija nastala za vreme Prvog svetskog rata. Tada, priznati univerziteti u Sjedinjenim Američkim Državama (*Harward, Columbia*) počeli su organizovati specijalističke kurseve za poboljšanje obrazovanja radnika za poslove menadžmenta ljudskih resursa. Presudan značaj za razvoj ove profesije imala je revolucija u industriji, koja je dovodi do usavršavanja tehnologije, otvaranje velikog broja preduzeća i razvoja specijalizacije. Sve pomenuto je ostavilo bitne efekte na zapošljavanje.¹

Da bi se upravljalo ljudskim resursima potrebno je preduzeti mere i aktivnosti u kojima će učestvovati i menadžeri (oni koji upravljaju) i zaposleni (oni kojima se upravlja). Upravljanje ljudima i njihovim mogućnostima i ponašanjem je zahtevan posao, a naročito sad u savremenom informacionom dobu.²

Svaki proces upravljanja ljudskim resursima zahteva i postojanje odgovarajućih pravila koja se mogu svrstati u standardna pravila koja se koriste u svakoj organizaciji i pravila koja su prilagođena konkretnom izvršiocu, konkretnoj organizaciji i realnom okruženju. Da bi se došlo do uspeha, potrebno je dobro poznavanje okruženja, dobro dizajniranje organizacione strukture ,kao i biti upoznat sa ljudskom prirodom da bi se bolje odredile potrebe, interesi, navike, stavovi, očekivanja i uverenja pojedinca, a tako i grupe. Jer, zbog većeg poistovećivanja sa organizacijom i njenim poslovanjem, pojedinac ima već želju za ostvarivanjem ciljeva organizacije u kojoj radi. Radnik koji se oseća cenjenim od strane organizacije, koji je nagrađen za svoj rad na pravi način i koji je zadovoljan radnim mestom i okruženjem u kome radi, maksimalno je motivisan za rad i obezbeđenje koristi poslodavcu za kog radi. Pod upravljanjem ljudskim resursima podrazumevaju se sve one menadžerske aktivnosti pri kojima se radnik tretira kao ljudsko biće koje nije obavezno da samo odlazi na posao isključivo da bi radio, dobijao platu, već i da bi se pitao za neke poslove. Poboljšanje položaja zaposlenog uzrokuje njegovo zadovoljstvo i motivaciju, a bez toga nema rezultata u radu.³

Dessier pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumijeva prakse i politike koje su neophodne da bi se obavili ciljevi postavljeni pred menadžment preduzeća u vezi sa personalizovanim pitanjima, a posebno sa zapošljavanjem, obukama, procenom i nagradama za zaposlene , bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene.⁴ Milikić ga

¹Bogićević B. *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003, str. 3

²Čerović S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012, str.8

³Ibidem, str. 9

⁴ Dessier G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status Beograd, 2007. str.2

opet definiše kao „deo nauke u organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji“.⁵

2.2 Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima ima za cilj ostvarivanje uspeh uz pomoć ljudskih potencijala. Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima podrazumeva da je tada menadžment ljudskih resursa uspešan, što podrazumeva uvećanje stepena produktivnosti rada na etički i socijalno odgovoran način poštujući pri tom strategiju preduzeća. Da bi došlo do ostvarenja ovog cilja, neophodno je ostvariti sledeće parcijalne ciljeve kao što su organizacioni cilj, funkcionalni cilj, društveni i lični cilj.⁶

Da bi u organizaciji došlo do sinergije i povećanja efikasnosti prva četiri mesta zauzimaju sledeći ciljevi koje menadžment ljudskih resursa treba postići:⁷

- (1) Ciljevi koji su direktno povezani sa zaposlenim i odnose se na njih,
- (2) Radni ciljevi,
- (3) Ciljevi koji su povezani sa menadžmentom promena,
- (4) Ciljevi koji se odnose na administraciju.

Takođe se u menadžmentu ljudskih resursa moraju ostvariti i sledeći ciljevi:⁸

- (1) Pribavljanje i razvoj potrebnih ljudskih resursa
- (2) Vrednovanje zaposlenih u odnosu na postignute rezultate
- (3) Uspostavljanje dobrih odnosa u organizaciji

Prema Šušnjaru, sve ciljeve menadžmenta ljudskih resursa možemo podeliti na⁹:

1. Socijalne ciljeve,
2. Organizacione ciljeve,
3. Funkcionalne ciljeve, i
4. Personalne ciljeve.

U socijalne ciljeve spadaju:

- Poslovanje u skladu sa propisima,
- Beneficije, i
- Odnos uprave i sindikata.

U organizacione ciljeve spadaju:

- Planiranje ljudskih resursa,
- Odnos prema zaposlenima,
- Selektovanje,

⁵ Milikić-Bogićević B, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008. str.1

⁶I Čerović S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str.27

⁷*Ibidem*, str.28

⁸*Ibidem*, str.28.

⁹ Šušnjar Š.G., Zimanji V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006.str.19

- Obučavanje i razvijanje radnika,
- Vrednovanje rezultata rada,
- Raspodela zaposlenih,
- Kontrolisanje da li ostvareni postavljeni ciljevi.

U funkcionalne ciljeve spadaju:

- Obučavanje i razvijanje,
- Vrednovanje rezultata rada,
- Raspodela zaposlenih,
- Nagrade zaposlenima, i
- Kontrola jesu li i koliko su ostvareni rezultati.

2.3 Proces menadžmenta ljudskih resursa

Navedeni ciljevi upravljanja ljudskim resursima poslužili su kao osnov za definisanje priamrnih procesa koji se odvijaju u menadžmentu ljudskih resursa. U ovom dijelu rada biće govora o sledećim procesima menadžmenta ljudskih resursa:

- Planiranju ljudskih resursa,
- Rekrutovanju,
- Selekciji,
- Socijalizaciji,
- Razvoju zaposlenih,
- Vrednovanju rezultata rada, motivisanju i nagrađivanju zaposlenih,
- Kompenzacijama i koristima, i
- Napredovanju u karijeri.

Svaki od navedenih procesa će detaljnije biti objašnjen u daljem radu.

2.3.1 Planiranje ljudskih resursa

Pod planiranjem zaposlenih smatra se izrada planova za dopunu slobodnih mesta za rad u kompaniji u budućem periodu. Pomenuta izrada planova se zasniva na predviđanju broja slobodnih radnih mesta i na odlučivanju da li će na tim ardnim mestima radniti osobe koje već rade u kompaniji ili ili će angažovati nekog izvan preduzeća. Zato, cilj samog procesa planiranja bi trebao biti popunjavanje bilo kog ili svih budućih slobodnih radnih mesta u organizaciji i to od najnižeg do najvišeg ranga. Dakle, za planiranje radne snage potrebno je da menadžment predvidi: potrebe za radnom snagom, ponudu internih kandidata i ponudu eksternih kandidata. U literaturi većina autora zauzima stav da proces planiranja ljudskih resursa čini nekoliko faza.¹⁰

Predviđanje je prvi korak u procesu planiranju ljudskih resursa. Menadžer ljudskih resursa pokušava ustanoviti ponudu i potražnju za različite vrste ljudskih potencijala. Prvenstveni cilj je predvideti delove organizacije gde će ubuduće dogoditi da ima manjak ili višak zaposlenih. Nakon što je predvidela potražnju radne snage,

¹⁰ Lončarević R., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006, str.185

kompanija mora dobiti pokazatelje postojeće radne snage. Određivanje unutrašnje ponude radne snage zahteva detaljnu analizu sadašnjeg broja ljudi u raznim kategorijama posla u kompaniji. Ova analiza se zatim nadograđuje zbog promena koje će se dogoditi u bliskoj budućnosti zbog penzionisanja, premeštaja, dobrovoljnih odlazaka i otpuštanja. Kada se ustanovi višak ili manjak radne snage, organizacija može odrediti šta će učiniti sa tim potencijalnim problemima. **Postavljanje cilja i strategijsko planiranje** se smatra drugim korakom u procesu planiranja. Svrha postavljanja kvantitativnih ciljeva je usmeravanje pažnje na problem i davanje mera za određivanje relativnog uspeha svakog programa usmerenog na odstranjivanje viška ili manjka radne snage. Ciljevi moraju proizilaziti iz analize potražnje i ponude radne snage i moraju sadržati određene brojke koje će pokazati šta će se dogoditi sa kategorijom posla, kao i raspored koji pokazuje do kada treba postići rezultate. Nakon postavljanja organizacija mora izabrati između nekoliko različitih strategija raspoloživih za otklanjanje viška ili manja radne snage. Neke od opcija za smanjenje očekivanog viška radne snage:¹¹

- ✓ Smanjenje broja radnika,
- ✓ Smanjenje plata,
- ✓ Degradacija,
- ✓ Premeštaj,
- ✓ Podela posla,
- ✓ Penzionisanje,
- ✓ Usavršavanje.

Neke od opcija za izbegavanje očekivanog manjka radne snage:

- ✓ Prekovremeni rad,
- ✓ Prevremeni zaposleni,
- ✓ Izmeštaj,
- ✓ Premeštaj nakon usavršavanja,
- ✓ Novi zaposleni,
- ✓ Tehnološka inovacija.

Završni korak u procesu planiranja je vrednovanje rezultata. Podrazumeva se da je najočitije vrednovanje provera da li je organizacija uspešno izbegla potencijalni višak ili manjak radne snage. Veoma je važno videti koji su tačno delovi procesa planiranja doneli uspeh ili neuspeh.¹²

2.3.2 Rekrutovanje (pribavljanje) ljudskih resursa

Cilj privlačenja ljudskih potencijala jeste da bi se obezbedila ponudu novih radnika koji bi se mogli zaposliti ako dodje do toga da je taj korak potreban.. Dakle, pribavljanje ljudskih resursa se može definisati kao praksa ili aktivnost koju organizacija sprovodi u svrhu prepoznavanja i privlačenja potencijalnih zaposlenih.¹³

¹¹Noe,Hollenbeck,Gerhart,Wright , *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 2006., str146-151

¹²Ibidem, str.158

¹³Ibidem, str.160

Ova funkcija bi trebala pomoći u rešavanju možda i najvećih dilema u procesu menadžmenta ljudskih resursa, a tu se pre svega misli na pitanja o broju ljudi koje je potrebno zaposliti u preduzeće, veštinama, kvalifikacijama, karakteristikama, sposobnostima, radnom iskustvu koje moraju posedovati potencijalni kandidati, koji metod će koristiti u regrutaciji i kako na pravi način izabrati najbolje u klasi za svaki posao?

Deskripcija ljudi kao resursa preduzeća potencira činjenicu da je zaposleni po važnosti u istom ili na višem rangu od drugih resursa u hotelijerstvu i da ima značajnu ulogu u donošenju važnih poslovnih odluka i profitabilnosti celog hotelskog preduzeća.¹⁴

Pod **regrutovanjem** se podrazumeva proces u kome će se privući dovoljno kvalifikovanih kandidata kako bi organizaciji bilo omogućeno da izabere najbolje kandidate da popuni upražnjena radna mesta. Pre samog početka ovog procesa, potrebno je utvrditi broj novog kadra koje treba zaposliti u preduzeću na pojedinim pozicijama, zatim izvršiti analizu posla, što kako smo već naveli podrazumeva opis radnog mesta i položaja. Nakon što se utvrdi opis posla i položaja, potrebno je izraditi specifikaciju prema kojoj će se radnik zaposliti. U najvećem broju slučajeva, organizacija potrebe za ljudskim potencijalima zadovoljava na sledeća 2 primera :¹⁵

- ✓ zapošljavanjem novih kadrova u hotelsko preduzeće,
- ✓ razvojem mogućnosti postojećih radnika i njihovim raspoređivanjem na upražnjeno radno mesto.

U procesu regrutovanja učestvuju dve strane:¹⁶

- ✓ Organizacija koja ima potrebu za novim radnicima,
- ✓ Lice koje je zainteresovano da radi u organizaciji.

Cilj regrutovanja je stvoriti apsolutno slaganje između sposobnosti koje poseduju lica koja su konkurisala za posao i sposobnosti koje su potrebne hotelskom preduzeću u i koje nisu protivne njenoj viziji, misiji i strategijama. U ovoj fazi se menadžeri ljudskih resursa vode sledećom idejom: ovakve osobine kandidati već poseduju ili postoji mogućnost da se vremenom obuče za njih.

Postoje dva osnovna načina regrutovanja. Kada govorimo o regrutovanju povezanom sa raspoređivanjem na nova radna mesta lica koja već rade u hotelskom preduzeću, radi se o internim izvorima regrutovanja. Međutim, ukoliko se zapošljavaju lica koja ne rade u hotelskom preduzeću kako bi se upotpunila upražnjena mesta za rad, radi se o eksternim izvorima regrutovanja.¹⁷ Interni način regrutovanja se u velikom broju slučajeva posmatra veoma pozitivno u organizaciji jer njim nagrađuje radnik koji je dobro obavljao svoj posao u hotelskom preduzeću. Osnovni nedostatak ovog načina regrutovanje jeste korišćenje starih metoda ili načina rada. Eksterno regrutovanje ima za prednost mogućnost da se u hotelskom preduzeću primenjuju nove ideje, ali to sa

¹⁴I Čerovic S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str.111

¹⁵Ibidem, str.113

¹⁶Ibidem, str.113

¹⁷Ibidem, str.114

sobom povlači i rizik jer neodgovarajućeg i nedovoljno stručnog radnika umesto unapređenja već postojećih može nepoželjno uticati na njih.¹⁸

2.3.2.1 Proces regrutovanja

Proces regrutovanja započinje tako što menadžment donese odluku o popunjavanju radnih mesta i sagledava tržišne zahteve. Nakon utvrđivanja tih zahteva, traga se za kandidatima koju će popuniti predviđena radnamesta. Potrebno je doneti program regrutovanja kandidata u kome se mora izvršiti specifikacija broja i kategorija ljudskih resursa koje treba hotelsko preduzeće, a ti podaci se mogu dobiti iz plana ljudskih resursa. Hotelsko preduzeće mora da analizira prednosti i nedostatke u procesu regrutovanja ljudskih resursa. Proces regrutovanja ljudskih resursa se sastoji iz osam međuzavisnih faza:¹⁹

- (1) Kreiranje plana ljudskih resursa,
- (2) Proces regrutacije,
- (3) Koristeći zahteve menadžeri treba da obaveste odeljenje za ljudske resurse o upražnjenom radnom mestu,
- (4) Faza u kojoj HR regruter i menadžer analiziraju radno mesto i potrebne kvalifikacije,
- (5) Proveravanje internih izvora,
- (6) Korišćenje eksternih izvora,
- (7) Proces odabira ili selekcije,
- (8) Praćenje, evaluacija i povezivanje sa planom ljudskih resursa.

Interni izvori regrutovanja su u prednosti jer:²⁰

- (1) menadžment tokom određenog perioda može da posmatra kandidata koji bi bio potencijalni unapređeni, tj. procenjuje potencijale kandidata i njegov rad.
- (2) služi kao motivacioni faktor zaposlenim da se usavršavaju i popunjavaju upražnjena radna mesta.

Eksterni izvori regrutovanja se primenjuju ukoliko interni izvori regrutovanja ne pruže adekvatne kandidate. Osnovni vid eksternog regrutovanja kandidata jeste:²¹

- (1) Eksterno oglašavanje,
- (2) Preporuke zaposlenih,
- (3) Agencijsko posredovanje,
- (4) Fakulteti i druge brazovne institucije,
- (5) Direktna prijava lica zainteresovanih za posao,
- (6) Putem Interneta.

¹⁸Ibidem, str.114

¹⁹I Čerovic S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str. 116

²⁰Ibidem, str.119.

²¹Ibidem ,str 120

2.3.3 Selekcija ljudskih resursa

U procesu selekcije ljudskih resursa uz pomoć ranije potvrđenih standarda, se vrši selekcija među kandidatima koji su kvalifikovani za tu poziciju.²² Mašić pod terminom selekcija podrazumeva proces u kome će se izabrati osoba koja će najbolje odgovarati upražnjenom radnom mestu.²³

Krajnji cilj selekcije treba da bude da se onim kandidatima koji najviše odgovaraju zahtevima određene organizacije zasnjuje radni odnos. Važno je naglasiti da odluke donešene u procesu podele uglavnom direktnom linijom deluju na poslovanje u narednom periodu hotelskog preduzeća, a naročito na nivo narednih troškova tog hotelskog preduzeća.²⁴

Postoje individualne razlike koje deluju na proces selektovanja i one se mogu podeliti u tri primarne kategorije:²⁵

- (1) **Veštine i umeća** – pod kojima se podrazumeva skup karakternih osobina ljudi tj. lični preduslovi za postizanje uspešnih rezultata. Uglavnom je razvoj ukupnih sposobnosti zavistan od nasleđenih mogućnosti, uticaja lične aktivnosti i okruženja.
- (2) **Osobine pojedinih ličnosti** - predstavljaju pored sposobnosti drugi važan deo individualnih razlika koji su važni za selekciju. Posebno se ističe u tokom odvijanja procesa selekcije kandidata koji konkurišu na pozicije menadžera i pozicija koje zahtevaju visoku stručnost.
- (3) **Kompetencije** – predstavljaju treći važan deo za selekciju kandidata. Bitno je da bi se utvrdile individualne razlike u procesu profesionalne selekcije kandidata. Kompetencija se može definisati kao sposobnost lica da uspešno obavi određeni posao ili postavljeni zadatak.

Jednom od ključnih faktora u menadžmentu ljudskih resursa smatra se proces profesionalnog selektovanja kandidata u hotelskom preduzeću. Upravo zbog toga menadžeri ljudskih resursa moraju odlično biti upoznati sa metodama i instrumentima profesionalnog selektovanja. Bitan segment je izabrati adekvatne metode koje će se koristiti za ispitivanje individualnih karakteristika pojedinca i utvrđivanje sklada između mogućnosti pojedinca i zahteva posla. Metodi selekcije se mogu podeliti u dve velike grupe:²⁶

(1) Standardni-konvencionalni-

- **Prijava na oglas(konkurs)** - najčešće u obliku standardizovanih upitnika i to je najpopularniji način za prikupljanje podataka. U upitnicima se nalaze osnovni lični podaci o kandidatu, podaci o njegovom nivou obrazovanja, radnom iskustvu itd.
- **Iskustvo u ranijem radu** – se donosi uz obrazac za prijaljivanje. To je pisani dokument koji organizacija može potvrditi spoljašnjim proverama.

²²I Čerovic S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str.str.125

²³ Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.str. 254

²⁴I Čerovic S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str., str.126

²⁵Ibidem, str.126,127,128

²⁶Ibidem.,str130

- **Diplome i drugi dokazi o obrazovanju.**
- **Preporuke** - kao što bi malo poslodavaca moglo pomisliti da zaposli kandidata bez prethodno obavljenog razgovora s njim, poslodavci koriste i neku od metoda za dobijanja informacija o kandidatima pre intervjua. Ove informacije se mogu dobiti od ljudi koji dobro poznaju kandidate i to putem proveravanja preporuka. Međutim, dokaz o pouzdanosti i valjanosti provera preporuka pokazuje da su one, u najboljem slučaju, slab pokazatelj budućeg uspeha na poslu. Glavni razlog toga jeste taj što su većina pisama preporuka toliko pozitivne da je teško prema njima razlikovati kandidate. Problem sa preporukama ima dva uzroka. Prvi je da obično kandidati biraju ko će im pisati pismo preporuke i stoga može bira samo one osobe koje o njegovim sposobnostima imaju najbolje mišljenje. Drugi je da oni koji pišu preporuke nikada ne mogu biti sigurni ko će pisma čitati i mogu se bojati da bi im se davanje štetnih informacija o nekome moglo obiti o glavu.
- **Psihološki testovi tj testovi kognitivne sposobnosti** - na osnovu ovih testova se utvrđuju različitosti pojedinaca prema njihovim mentalnim sposobnostima. Kognitivna sposobnost ima više različitih aspekata, a tri su dominantna: **1. Verbalno razumevanje** – to je sposobnost lica da razume i upotrebljava pisani i govorni jezik. **2. Kvantitativna sposobnost** - obuhvata brzinu i tačnost kojom kandidat može rešiti aritmetičke probleme svih vrsta. **3. Sposobnost zaključivanja**-odnosi se na sposobnost kandidata da otkrije rešenja mnoštva različitih problema. Visoko pouzdani komercijalni testovi koji mere ove vrste sposobnosti lako su dostupni i uglavnom valjani za predviđanje uspešnosti na poslu.
- **Intervju**-pod njim se podrazumeva osmišljeni razgovor dva ili nekoliko lica koji je organizovan da bi se preciznije upoznao kandidat i kakve veštine, sposobnosti i druge kvalitete on poseduje, a zatim se utvrđuje da li kandidat ima sve ono što je potrebno za dato radno mesto. Menadžer ljudskih resursa u procesu intervjua nastoji da prikupi što više informacija o kandidatu, omogućujući kandidatu da se informiše o poslu i hotelskom preduzeću i utvrdi da li je kandidat sposoban da uspešno obavlja posao za koji je konkurisao. To je najrasprostranjeniji metod koji organizacije koriste. Osoblje ljudskih resursa mora kroz intervju da spozna takođe i npr. stil komuniciranja kandidata, sposobnost izražavanja, a trebaju se izbegavati procene sposobnosti koje se mere testovima kao što je inteligencija. Potrebno je i postavljanje pitanja vezanih za određene situacije koje će se verovatno pojaviti na poslu i treba dobro proceniti kako bi kandidat reagovao u toj situaciji. To je tzv. situacioni intervju. Druga pitanja su usmerena na budućnost, šta bi kandidat uradio u određenoj hipotetskoj situaciji u budućnosti.
- **Probni rad.**
- **Zdravstveni pregledi.**

(2) Alternativni-nekonvencionalni:

- **Poligrafska ispitivanja** – za poligrafsko ispitivanje koristi se poligraf (detektor laži), specijalni instrument kojim se na osnovu fizičkih reakcija

kao što su lupanje srca, krvni pritisak, brzina i dubina disanja, reakcija kože i sl. može utvrditi istina ili neistina izjava kandidata. Rukovodstvo je veoma zainteresovano za proveru poštenja i pouzdanosti potencijalnih zaposlenih. To se posebno odnosi na kandidate čiji je posao vezan za rad sa novcem, HOV, poznavanje poslovnih tajni i sl. Međutim, s primenom ove metode ne slažu se pojedine psihološke i druge organizacije, koje ističu da je korišćenje poligrafskog ispitivanja nedopustivo sa etičke strane i vrlo diskutabilna sa profesionalnog aspekta.

- **Testovi poštenja** - upotrebljavaju se zbog veoma učestalog osporavanja detektora laži. U ovim testovima se koriste olovka i papir. Glavna uloga ovih testova je pokušati identifikovati kandidate koji su naklonjeni krađi, kao i drugim vidovima nedozvoljenog ponašanja u obavljanju poslova.
- **Testovi na upotrebu droge** – značaj ovih testova sve više se povećava zbog štetnih posledica koji opijati imaju na proces rada i učinkovitost zaposlenog.
- **Grafologija** - predstavlja specifičan proces analize, tj. identifikacije rukopisa, a zasnovana je na tome da kandidatov rukopis treba biti relativno stabilan i prepoznatljiv. Ovaj proces se koristi jer na osnovu uverenja grafologa rukopis može otkriti određene osobine ličnosti na osnovu kojih se može dati procena o ponašanju čoveka.
- **Astrologija** - U radu menadžera, ovom metodu se pridaje sve veći značaj. Oni smatraju da astrologija utiče na formiranje njihovih stavova i uverenja, a samim tim i na ponašanje. Međutim, naučnici tvrde da ovo daje negativne rezultate.

2.3.4 Socijalizacija

Socijalizacija se definiše kao proces upravljanja ljudskim resursima u kome se radnik koji je upravo zaposlen u preduzeće prilagođava uslovima radne sredine i pravilima poslovanja hotelskog preduzeća.²⁷ U proces socijalizacije se ubrajaju sledeće aktivnosti:

- Upoznavanje zaposlenog sa poslom koji mu je poveren,
- Upoznavanje zaposlenog sa zadacima koji su u opisu radnog mesta za koje je regrutovan;
- Upoznavanje sa kolegama;
- Upoznavanje sa poslovanjem celokupne organizacije i sl.

Za sprovođenje prethodno navedenih aktivnosti i socijalizaciju radnika zaduženi su obično odeljenje za ljudske resurse i odeljenje u kojem je radnik zasnovao radni odnos. Ova faza procesa menadžmenta ljudskih resursa je veoma značajna kako za zaposlenog tako i za hotelsko preduzeće u kom zaposleni radi jer od uspešnog procesa socijalizacije zavisi i efikasnost i efektivnost obavljanja poslova koji su radniku povereni tj. za koje je on odgovoran i zadužen.

²⁷ Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.str. 254

2.3.5 Razvoj zaposlenih

Za razvoj zaposlenih se koriste četiri pristupa. Mnoge kompanije koriste kombinaciju ovih pristupa:²⁸

- (1) Formalno obrazovanje,
- (2) Procena,
- (3) Radna iskustva, i
- (4) Međuljudski odnosi.

Pod formalnim podrazumevaju se programi na radnom mestu i programe koji se izvode negde drugo, kreirane specijalno za zaposlene određene kompanije, manji kursevi, magisteriji i sl. Pomenuti programi mogu uključiti i predavanja stručnjaka iz pojedinih oblasti poslovanja, poslovne igre i stimulacije, učenje u uslovima rizika i sastanke sa klijentima. Mnoge kompanije imaju centre za obuku i razvoj koji nude jednodnevne ili dvodnevne seminare kao i nedeljne programe. Većina kompanija smatra da je primarna svrha obrazovnih programa opskrblijevanje zaposlenih veštinama za obavljanje određenog posla. Prema istraživanjima, zaposleni koji su se obučavali na ovaj način rekli su da je program proširio njihove perspektive o pitanjima sa kojima se suočava njihova kompanija, povećao njihovo samopouzdanje i pomogao im da nauče nove tehnike razmišljanja i viđanja problema.

Procena predstavlja sakupljanje informacija i pružanje feedback-a zaposlenima o ponašanju, stilu komuniciranja ili veštinama zaposlenih. Informacija se može tražiti od zaposlenih lično, njihovih radnih kolega, menadžera hotela i klijenata hotela. Procena se uglavnom koristi da bi se prepoznao zaposleni koji ima potencijala da postane menadžer i merenje snaga i slabosti postojećih menadžera hotela. Može se koristiti i kod radnih timova zbog utvrđivanja snaga i slabosti pojedinih članova tima i procesa odlučivanja ili komunikacijskih stilova koji sprečavaju produktivnost tima. Kompanije sa sofisticiranim razvojem koriste psihološke testove za merenje veština zaposlenog, osobnih veština i komunikacijskog stila.

Radna iskustva možemo definisati kao odnose, probleme, zahteve, zadatke i sl. sa kojima se zaposleni mogu susresti u svom poslu. Da bi bili uspešni u svojim poslovima zaposleni moraju naučiti nove veštine, primeniti svoje veštine i znanja na drugačiji način i savladati nova iskustva. Radna iskustva koja se smatraju pozitivnim pritiscima stimulišu učenje zaposlenih. Poslovni izazovi koji se smatraju negativnim pritiscima stvaraju visok stepen štetnog stresa kod zaposlenih koji su im izloženi. Postoje različiti načini korišćenja radnog iskustva za razvoj zaposlenih kao što su proširenje trenutnog posla, rotacija posla, transferi, pomaci prema dole i privremena zaduženja u drugim preduzećima.

Zaposleni mogu razvijati svoje veštine i povećati svoje znanje o kompaniji i njenim klijentima i putem međudelovanja sa iskusnijim članovima organizacije. U razvoju zaposlenih koriste se:

- mentorstvo i
- treniranje.

²⁸Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 2006. str. 320-337

Mentorom se iskusan, produktivan stariji zaposleni koji pomaže manje iskusnom zaposlenom u razvoju. Taj manje iskusni zaposleni se naziva štićenik. Većina mentorskih veza se razvija neformalno kao rezultat interesa ili vrednosti koje mentor i štićenik dele. Istraživanja pokazuju da će zaposleni sa nekim karakteristikama (npr. emocionalna stabilnost, sposobnost prilagođavanja ponašanja datoj situaciji, velike potrebe za moći i uspehom) verovatno tražiti mentora i da su oni mentorima privlačni štićenici. Mentorske veze se mogu razviti i kao deo plana kompanije da poveže uspešne starije zaposle sa manje iskusnim zaposlenima. Od mentorskog odnosa koristi mogu imati i mentori i štićenici. Istraživanja pokazuju da mentori svojim štićenicima daju podršku za razvoj karijere, kao i psiho-socijalnu podršku. Podrška za razvoj karijere obuhvata obučavanje, zaštitu, sponzorstvo i davanje izazovnih zadataka, izlagnja i vidljivosti. Psiho-socijalna podrška obuhvata prijateljstvo i davanje primera, pružanje pozitivne pažnje i prihvatanja i davanje prilike štićeniku da govori o svojim teskobama i strahovima. Mentorski odnosi pružaju priliku mentorima da razviju svoje međuljudske veštine i povećaju svoj osećaj samopouzdanja i vrednosti za organizaciju. U programima grupnog mentorstva uspešni stariji zaposleni povezuju se sa grupom od četiri do šest manje iskusnih štićenika. Jedna od potencijalnih prednosti mentorske grupe je ta što štićenici mogu učiti i jedni od drugih i od uspešnih starijih zaposlenih. Vođa pomaže štićenicima da razumeju organizaciju, usmerava ih u analiziranje njihovih iskustava i pomaže im da razjasne smerove karijere. Svaki član grupe može dobiti zaduženje koje mora izvršiti ili cela grupa zajedno radi na problemima ili pitanjima.

Trener (*coach*) je kolega ili menadžer koji radi sa zaposlenim da bi ga motivisao, pomagao mu u razvoju veština i pružio pojačanje i povratne informacije. Deo treninga se može odvijati u četiri oka sa zaposlenim, zatim se može pomoći zaposlenima da uče sami i sledeća mogućnost je da trener može uključiti pomoć poput mentora, kurseva ili poslovnih iskustava koje zaposleni nebi mogao steći bez pomoći trenera.

2.3.6 Vrednovanje rezultata, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih

2.3.6.1 Vrednovanje rezultata

Vrednovanje rezultata rada predstavlja ocenu trenutnog ili dotadašnjeg rezultata rada zaposlenih. To podrazumeva potrebu da se standardi rada utvrde zajedno sa zaposlenima u skladu sa ciljevima organizacije, zatim postavljanje obostrano merljivih ciljeva (zaposleni tačno mora znati šta se od njega očekuje), poređenje postignutih rezultata sa postavljenim standardima, rasprava sa zaposlenima o postignutim rezultatima kako bi se blagovremeno korigovala aktivnost zaposlenog.²⁹

U procesu evaluacije zaposlenih menadžeri u najvećem broju slučajeva primenjuju jedan ili više metoda. Čerović sve metode svrstava u dve kategorije.³⁰

²⁹Decenso D.A., *Human Resource Management*, 7th edition, John Wiley & sons, Danvers, 2002, str.272

³⁰ Čerović S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str. 193

- **objektivne metode** u koje spadaju: kolicina datih obroka, organizacija po stolu, kolicina prodatih menija, pića, izdatih soba, broj dana odsustva sa posla, rad preko vremena, žalbe, itd.
- **subjektivne metode** s obzirom da u radu hotelskih preduzeća veliki broj aktivnosti je nemoguće brojčano iskazati. Prvenstveno se misli na ljubaznost, predusjetljivost, požrtvovanost, sposobnost komuniciranja, sposobnost ubeđivanja, kreativnost, preduzimljivost, itd.

Subjektivni metod se smatra veoma značajnim za ocenjivanje ukupne usluge koju hotel pruža od strane menadžmenta hotelskog lanca, kada pošalju bez najave i u tajnosti eksperte da daju procenu i ocenu na kvalitet usluge. U većini slučajeva se primenjuju sledeći načini u postupku ocene performansi zaposlenih:³¹

- Rangiranje performansi zaposlenih koje se ubrajaju ljubaznost, kvalitet, brzina davanja usluga i sl.,
- Upoređivanje performansi sa propisanim standardima,
- Poređenje radnika sa definisanim performansama.

Procenjuju se i sledeći metodi rangiranja zaposlenih:³²

- **Metod neizmeničnog rangiranja** – „prema ovom metodu rangiraju se zaposleni od najboljeg do najgoreg radnika na način da se najpre upiše najbolji radnik pod rednim brojem 1, pa onda najgori pod rednim brojem 10, zatim najbolji zaposleni od preostalih zaposlenih pod rednim brojem 2 i najgori zaposleni od preostalih zaposlenih pod rednim brojem 9 i tako redom.“
- **Rangiranje na osnovu uparenih poređenja** – porede se ukupne performanse za sve moguće parove radnika, a zatim se rangiraju. Ovaj princip rangiranja se u većini slučajeva smatra pouzdanijim od prethodnog rangiranja, ali ga je teško primeniti kod hotelskih lanaca ili velikih hotela (preko 500 soba) jer imaju veliki broj radnika.
- **Metod nametnute distribucije** – razmešta se prethodno određen broj radnika u kategorije koje su rangirane na osnovu učinka, i prema prethodno utvrđenoj normi. Veliki broj radnika se uglavnom razmesti u srednju kategoriju. Broj radnika koji će biti u svakoj od kategorija koje su rangirane prema učinku je pre definisan. Od ocenjivača se zahteva da radnike smesti u odgovarajuću kategoriju.
- **Metod poređenja performansi zaposlenih sa usvojenim standardima** – porede se učinci radnika sa prethodno definisanim standardima. Pomenuta metoda je u praksi veoma rasprostranjena.

³¹I Čerovic S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str. 193

³²Ibidem, str.201-203

2.3.6.2 Motivisanje zaposlenih

Motivacija se u stručnoj literaturi definiše na različite načine. Tako na primer u Leksikonu psihologije nalazimo da je motivacija ponašanje usmereno ka postizanju cilja koji budi potrebe u čoveku, a razlog takvog čovekovog ponašanja je potreba da se zadovolji potreba. Mathis i Jackson tvrde da je reč o izvedenici reči "motiv", čije je značenje emocija ili potreba čoveka koja ga podstiče na akciju. Za Mondya i Noe-a koji koji je posmatraju s aspekta poslovanja preduzeća to je spremnost da se učestvuje u ostvarivanju ciljeva preduzeća.³³

Weiss smatra da je motivacija „opšti pojam koji se odnosi na celi skup nagona, zahteva, potreba, želja i sličnih sila“. ³⁴Weichrich smatra da je „motivacija skup unutrašnjih snaga pojedinca koje pojačavaju njegov napor u izvršavanju zadatka.“³⁵ Stefanović smatra da je motivacija „psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinca koja se sastoji od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu“. ³⁶ On smatra da je motivisanje proces upravljanja kojim se može uticati na ponašanje lica na osnovu spoznaje o tome šta izaziva ponašanje određenog lica.³⁷ Campbell smatra da se motivacija „odnosi na niz povezanosti nezavisnih i zavisnih varijabli koje objašnjavaju smer, veličinu i trajanje ponašanja pojedinca, dok su efekti sposobnosti, veština razumevanja zadatka i ograničenja vezana za okolinu konstantni“. ³⁸

Ivancevich smatra da je motivacija „skup stavova i vrednosti koje utiču na osobu da se ponaša na specifičan, ciljem određen način“. ³⁹ Greenberg smatra da je motivacija grupa procesa koji imaju za cilj da podstaknu i održavaju čovekovo ponašanje prema nekom cilju.⁴⁰ Bahtijarević smatra da je „motivacija zajednički pojam za sve unutrašnje faktore koji konsoliduju intelektualnu i fizičku energiju, iniciraju i organizuju individualne aktivnosti, usmeravaju ponašanje i određuju mu intenzitet i trajanje“. ⁴¹ Maslow smatra da je „motivacija traganje za onim što nedostaje ili što je potrebno osobi, odnosno težnja da se zadovolje potrebe“. ⁴²

Todorović pod motivacijom podrazumeva „potenciranje spoznatih faktora, eksterne i interne prirode za izazivanje, pojačavanje, usmeravanje i održavanje poželjnog ponašanja pojedinca u njegovom ostvarivanju performansi u sklopu

³³ Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izd. Zagreb, ADECO, 2006, str.318 op.cit.

³⁴ Weiss J.W, *Organizational Behavior and change*, West Publishing Company, Mineapolis/St.Paul, 1996 str.81 op.cit

³⁵ Wehrich H., Koontz H., *Menadžment* (prevod sa engeskog), MATE Zagreb, 1993 str.463 op.cit

³⁶ Stefanović Ž., *Menadžment*, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac, 1999.str.269 op.cit

³⁷ Ibidem str.269

³⁸ Campbell J.P., Pritchard R.D., *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology* in Bahtijarević F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str.557 op.cit

³⁹ Ivancevich J.M., *Human resource Management*, Irvin McGraw-Hill, New York, 1998. Str.310 op.cit

⁴⁰ Greenberg., Baron R.A., *Ponašanje u organizacijama* (prevod sa engleskog), Želnid, Beograd, 1998.str.115

⁴¹ Bahtijarević F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999. Str.557 op.cit

⁴² Maslow A.H., *Motivi i ličnost* (prevod sa engleskog), Nolit, Beograd, 1982. Str.88 op.cit

poslovanja preduzeća.⁴³ Prema Jurinu motivaciju je moguće posmatrati kao lančanu reakciju, gde su potrebe osnov motivacije na osnovu kojih se rađaju želje, gradeći u psihi čoveka intelektualnu, intencionalnu, emocionalnu i vrednosnu komponentu koje ga podstiču na akciju.⁴⁴ Prema Tudoru motivacija je unutrašnji nagon koji zaposlenog podstiče na način ponašanja koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljavanje njegovih potreba, motivacija usmerava ljudsko ponašanje.⁴⁵

Sve faktore motivacije koji utiču na zadovoljstvo možemo podeliti na materijalne i nematerijalne. Motivacija vezana za materijalno predstavlja jedan od primarnih faktora na kojima se zasniva organizaciona praksa motivisanja za rad. Na materijalnu motivaciju neposredno utiču organizacija, njena politika i praksa. Postoji i nematerijalna motivacija, koja je nekim osobama mnogo bitnija od materijalne, ona predstavlja razvoj, potvrđivanje, uvažavanje, status i sl. Međutim, pojedini misle da je novac kao motivacioni faktor potisnut, ali i dalje je veoma važan za motivisanje radnika. Sa druge strane, istraživanja koja su vršili Lok i njegovi saradnici pokazuju da motivisanje novcem beleži najveći rast kada je produktivnost rada u pitanju.⁴⁶

2.3.6.3 Nagrađivanje zaposlenih

Osim zanimljivog posla, plata i beneficije su najvažniji motivatori koje preduzeće može ponuditi svojim zaposlenima u zamenu za povećanu produktivnost posla i poboljšanja kvaliteta pružanja usluga klijentima. Takođe se plate i beneficije u preduzeću koriste i za privlačenje novih zaposlenih. Pozitivan uticaj novog dizajna radnih mesta, nove tehnologije i povećanje kvaliteta, mogu biti narušeni ukoliko zaposleni nisu zadovoljni visinom plate i beneficija ili ukoliko veruju da su plate i beneficije nepravedno raspodeljene.⁴⁷

Planovi plata se obično koriste za davanje energije, usmeravanje ili kontrolu ponašanja zaposlenih.⁴⁸

U direktne oblike zarade ubrajaju se: osnovica, uvećanje osnovice radi održavanja kupovne moći i zarade koje zavise od performansi.⁴⁹

Pod beneficijama se podrazumeva element zarade čiji je cilj da radnicima i porodicama radnika obezbedi sigurnost. Beneficije imaju dve vrste programa:⁵⁰

- ✓ Program zaštite radnika u koje se ubrajaju regulisano zdravstveno, penzijsko, socijalno, invalidsko i životno osiguranje.

⁴³ Todorović, J., Đuranović, D., *Osnovi Menadžmenta*, Slobomir P univerzitet, Slobomir, 2004. str. 219 op.cit

⁴⁴ Jurina, M., *O upravljanju ljudskim potencijalima*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić"; Zaprešić, 2011; str. 111

⁴⁵ Tudor, G.; *Vođenje i motiviranje ljudi*, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010. str. 12.

⁴⁶ Čerović S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str., str.223

⁴⁷ Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 2006., str.32

⁴⁸ Ibidem, str. 422

⁴⁹ Čerović S., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str. str.233

⁵⁰ Ibidem, str.233

- ✓ Plaćena odsustva u koja se ubrajaju: bolovanja, odsustvo zbog služenja vojnog roka, godišnji odmori, porodijsko odsustvo i slično.

Beneficije koje se odnose na odsustvo sa posla poslodavcu uglavnom stvaraju najveće troškove, a istovremeno one su i najzastupljenije. Da bi se beneficije smatrale uspešnim, neophodno ih je preispitivati i menjati ukoliko to bude neophodno, ali pod uslovom da budu usklađene sa strategijom preduzeća.⁵¹

Otpremnina - daju je mnogi poslodavci. To je nadoknada prilikom napuštanja posla radniku otpuštenom iz hotela. Vrednost otpremnine varira od iznosa nadoknade za tri ili četiri dana rada do vrednosti jednogodišnje ili višegodišnje plate u zavisnosti od politike preduzeća.⁵²

Pogodnosti su oblik indirektna zarade a u njih spadaju:

- Ne plaćanje ishrane ili plaćanje po nižim cenama,
- Dozvoljeno korišćenje službenog automobila,
- Rekreacija ,
- Upotreba službenog telefona i slično.⁵³

2.3.7 Napredovanje u karijeri –upravljanje karijerom

Upravljanje karijerom se može definisati kao obavljanje svih aktivnosti od strane zaposlenog u organizaciji u kojoj zaposleni radi kako bi zaposleni postao svestan svojih veština, sposobnosti, sklonosti i znanja i nakon toga ih usavršio i iskoristio u pravcu napredovanja u karijeri.⁵⁴

Zadatak savremenog poslodavca je da u organizaciji stvori takvu atmosferu koja podržava svako unapređenje i razvoj karijere radnika. U pravcu unapređenja karijere zaposlenih, poslodavac bi mogao da preduzme neke od sledećih koraka:

- Izazovnost i inspirativnost mesta na kom radi;
- Procenjivanje i usklađivanje ličnih osobina i sposobnosti radnika;
- Periodično premeštanje zaposlenih u okviru hotelskog preduzeća;
- Dodeljivanje mentora.

Da bi zaposleni napredovao na poslu neophodno je da sprovodi sledeće aktivnosti:

- Razvija mrežu;
- Nastavi da unapređuje svoje veštine,
- Razmotri kasnija pomeranja u karijeri,
- Bude mobilan,
- Daje podršku šefu,
- Pronađe mentora,
- Ne zadržava se na prvom poslu,

⁵¹Ibidem, str.251

⁵²I Čerovic S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012. str. 251

⁵³Ibidem, str.233

⁵⁴ Mašić B., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.str281

- Bude uočljiv,
- Pridobije kontrolu nad resursima organizacije,
- Dobro obavlja posao,
- Pokaže pravi imidž i sl.

3 INFORMACIONI SISTEMI U HOTELIJERSTVU

Informacioni sistem odlikuju dve funkcije i to: funkcija informisanja (upravljanja) i funkcija dokumentovanja. Pod funkcijom informisanja podrazumeva se da svi subjekti poslovnog sistema treba da raspolažu sa relevantnim informacijama da bi mogli da donose važne poslovne odluke. Pod funkcijom dokumentovanja podrazumeva se da su svi subjekti poslovnog sistema dužni da obezbede dokumentaciju putem informacionog sistema za sve aktivnosti organizacije.

Informacione tehnologije i hotelijerstvo se smatraju ključnim katalizatorima koji treba da obezbede stratezijske mogućnosti i moćne alate koji će dovesti do ekonomskog rasat. Primena informacionih sistema u hotelijerstvu dovela je do boljeg i efikasnijeg prenosa informacija što se smatra jednom od osnovnih prednosti savremenog poslovanja hotela.⁵⁵

3.1 Razvoj informacionih sistema u hotelijerstvu

Hotelijerstvo je počelo da uvodi informacione tehnologije i to najpre u hotelu HolidayInn, a zatim i kod ostalih većih hotelskih lanaca kao što su: Intercontinental Ramada, Crest, Marriott, Hilton, Sheraton i Forte.

Prema A. Poon-u dosadašnji razvoj informacionih sistema u hotelijerstvu je prošao kroz tri faze⁵⁶:

- **Knjigovodstvenu fazu** koja obuhvata: računovodstvo, marketing u distribuciji i prodaji i naplatu
- **Administrativnu fazu** koja obuhvata sve rezervacije usluga, procese recepcijskog poslovanja podeljene po delovima ciklusa gosta gde se pre svega misli na razne evidencije i izveštaje uključujući i „backoffice“ poslove kao i menadžment smeštaja,
- **Taktičku fazu** koja obuhvata: tehniku, tehnologiju i telekomunikacione sisteme, bezbednost, kontrolu i nadzor.

Svaka od navedenih faza ima svoje podsisteme čija je međusobna usklađenost jedan od faktora kojim se postiže uspešno poslovanje hotela. Među činionicima dobrog hotelskog poslovanja je međusobno slaganje svih ovih faza i njihovih podsistema. E-hotelijerstvo se odnosi na online rezervacije i komunikaciju sa klijentima, koji se mogu pomoću terminala samoregistrovati i samoodjavljivati.

⁵⁵ Stankov, U., *Informacione tehnologije u turizmu* (skripta), 2012. str.12

⁵⁶ Stojanović N., Švorcan N., *Primena i značaj interneta u modernoj hotelskoj industriji*, Zbornik radova Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007.

Imajući u vidu promene koje se dešavaju na turističkom tržištu i sami radnici u turizmu i hotelijerstvu se moraju suočiti sa tim promenama ,te je veoma važno da su fleksibilni u poslu koji rade i lako prilagodljivi na promene. Da bi dospeli do kupaca hotelijeri ,mora se koristiti prava informaciono-komunikaciona tehnologija.

Kako bi ostvarili potrebe turističke tražnje i potrošača konkretno moraju biti upoznati sa navikama korisnika usluga kako bi im se na vreme i kvalitetno obezbedila odgovarajuća usluga. Iz tog razloga, preferira se uvođenje nove informaciono-komunikacione tehnologije, koja će biti non stop u komunikaciji sa tržištem. Korišćenjem informacionih tehnologija klijentima su uvek dostupne sveobuhvatne i tačne informacije, obezbeđen im je lakši i brži pristup rezervacijama koje su po usluzi sada cenjenije od tradicionalne metode rezervacije.

Kompjuterski rezervacioni sistemi (CRS), kao i globalni distribicioni sistemi (GDS), omogućavaju klijentima da saznaju sve specifične informacijama ,tako da hotelska preduzeća ne mogu olako biti na tržištu ukoliko se ne promovišu preko elektronskih distributivnih kanala.⁵⁷

Promene koje dolaze traže od zaposlenih u hotelijerstva da budu savremeni , da uvode nova znanja i veštine, da bi što bolje strategijski upravljali preduzećem. Kako bi uspeli da vide unapred potrebne promene, neophodno je pre svega da ih prepoznaju, da ispituju frekvenciju ponavljanja kod konkurenata, da ih dobro analiziraju i da se dogovore da li je hotelsko preduzeće spremno prihvatiti promene koje su se desile te da li će ih primeniti u svom poslovanju.

Elementa pokretačkih snaga koji bi mogli da doneti promene :⁵⁸

- Ubrzanje promena,
- Životna vrednost kupca,
- Novi stil kupaca,
- Porast informacionih posrednika,
- Cyber marketing,
- Potreba za više znanja o ličnim potrebama kupca.“

Neophodno je da svaki hotel odredi svoje ciljeve, definiše odgovarajuću politiku za uspešan dolazak tih ciljeva, uskladi organizacionu strukturu i sprovede detaljnu analizu informacionog sistema kako bi se došlo do rešenja u pogledu primene informacionog sistema u svom poslovanju.⁵⁹

Od vrhunskog značaja je da hotelsko osoblje da akcenat i pripazi na vrstu i kvalitet usluge koje se pruža u dugom vremenskom periodu kako bi se ostvarili pozitivni poslovni rezultati. Kvalitet usluge se meri nivoima tehničko – tehnoloških inovacija koje hotel poseduje. Vrlo je važno i zaposlenim obezbediti odgovarajuće obrazovanje koje se tiče informacionih sistema kako bi uspešno primenjivali u praksi sve mogućnosti koje informaciona tehnologija pruža.

⁵⁷ Kosar, Lj.,*Hotelijerstvo I*, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008. str. 120

⁵⁸ *Ibidem*, str.120

⁵⁹ *Ibidem*, str. 128

3.2.1 Računarski rezervacioni sistemi (CRS)

Kada je reč o distribuiranju turističkog proizvoda i usluge rezervacioni sistemi su najbitniji deo infrastrukture. Ovoj činjenici je najviše doprineo razvoj računarskih rezervacionih sistema, a posebno online rezervacija. Kako je obim rezervacija vremenom rastao, ručni modeli provere rezervacija kao i same zauzetosti smeštajnih kapaciteta je postao težak i hotelske kuće su bile primorane da uvedu informacione sisteme, kako bi brže i lakše savladali sve veći obim posla.⁶²

Prema tome može se govoriti o sledećoj klasifikaciji rezervacionih sistema:⁶³

1. **Ručni ili manuelni** (zahtevi za rezervaciju se mogu dobiti telefonom ili e-mailom, a kada stigne rezervacija se upisuje u knjige),
2. **Računarski rezervacioni sistemi** (rezervacija se prima u elektronskoj formi uz automatsko skladištenje u kompjuteru,
3. **Automatizovani računarski rezervacioni sistem** (samoregistracija korisnika putem Interneta).

Zahvaljujući primeni CRS, uspostavljena je mogućnost rezervisanja smeštaja i prevoza unapred te je bitno reći da se ovaj sistem pokazao efikasnim kada je reč o rukovođenju tražnjom u kratkim intervalima. Pored toga, računarski rezervacioni sistem daje mogućnost kompaniji tačnijeg predviđanja turističke tražnje u budućnosti istovremeno pozitivno utičući na porast ponude.

„Rezervacioni sistemi dele se na⁶⁴:

- Globalne rezervacione sisteme,
- Regionalne rezervacione sisteme,
- Lokalne rezervacione sisteme.“

Dva bazična tipa rezervacija:⁶⁵

- **Online**-Mentalna potvrda rezervacije.Ovaj vid rezervacija je najpopularaniji vid rezervacije soba. Turisti mogu da izvrše rezervaciju soba iz bilo kog mesta, a da pri tom ne naruše svoju privatnost. Takođe, pruža im se mogućnost da uporede cene i ponude različitih hotela. Na sajtovima turističkih agencija turisti mogu pogledati slike hotela i smeštaja, mogu se informisati o cenama, pa čak i o okolini. Hoteli ako imaju viška slobodnih mesta mogu da spuste cene što je za mnoge korisnike povoljno ukoliko se radi o aranžmanima koji se rezervišu u poslednjem trenutku.
- **Offline** – Cena, potvrda o smeštaju i uslovi plaćanja se dobijaju nakon 24h (krajnji rok) od slanja ukoliko je radni dan u pitanju,a kada je reč o vikendu onda se čeka 48h (krajnji rok).

⁶²Stankić, R., Stankić, M., *Informatika u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija u Beogradu, Beograd, 2008 str. 29

⁶³Stankov, U., *Informacione tehnologije u turizmu* (skripta), 2012. str. 46

⁶⁴Radaš F., *Analiza uticaja savremenih informacionih sistema na hotelsko poslovanje*, Beograd, 2015.

⁶⁵Stankić, R., Stankić, M., *Informatika u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija u Beogradu, Beograd, 2008

Kada je reč o uslovima rezervisanja imamo podelu na:

1. **Standardne rezervacije** –to je rezervaciju u kojoj se ne garantuje da će klijent doći. Koriste se najviše od strane turista.
2. **Garantovane rezervacije** :
 - Moguće besplatno storniranje,
 - Bez mogućeg besplatnog storniranja.

Hotelijerstvo je sektor koji je u uzlaznoj fazi primene informaciono – komunikacionih tehnologija. Računarski rezervacioni sistem u hotelijerstvu se može definisati kao centralni sistem preko kog se vrše rezervacije pritom koristeći određene alate za uvećanje prodaje i prikupljanje većih prihoda.

Osnovne funkcije rezervacionih sistema su:⁶⁶

- **Rezervacije**;
- **E-commerce** –rezervacija putem web sajta,
- **CRM (CustomerRelationshipManagementSystem)** –poseduje sve pouzdane informacije o gostima: informacije o boravku, e-mail, mobilni telefon, web usluge i slično;
- **GDS interfejs** –povezivanje hotela sa globalnim informacionim sistemima i web rezervacijom, samim tim daje mogućnost svim učesnicim u turizmu da naprave, promene ili da otkazu rezervaciju.

Integracijom CRS-a hoteli dobijaju sledeće prednosti:⁶⁷

- **Single – (propertyreservationsystems)** – obrađivanje rezervacije koje se dobijaju putem telefona, e-mail, faksa itd, i to isključivo za pojedinačne hotele.
- **Propertymanagementsystems (PMS)**- Integracija CRS-a i PMS-a , da bi se se pospešila usluga kroz CRM praksu (ekspresni check – in/checkout, održavanje, raspored smena i sl.).
- **Integracija sa eksternim rezervacionim mrežama** (npr. globalni distribicioni sistemi avio – prevoznika, korporativni rezervacioni sistemi pratnera i sl.). Eksterni sistemi rade po ovom principu gde se može potvrditi dostupnost soba unapred i na taj način se direktno prodaju turističkim agencijama i individualnim putnicima, ali to ne važi za last room. Kako bi se to poboljšalo potrebno je spojiti CRS i eksterni rezervacioni sistem nebi li se omogućila rezervacija i dostupnost soba u nekom realnom vremenskom roku.
- **In-houserervationsnetworks** (unutrašnje rezervacione mreže). Ovde je reč o spajanju CRS i pojedinačnih rezervacionih sistema hotela. Ovaj spoj omogućava prodaju medju pojedinim delovima hotelskog lanca. Internet konekcija se sve učestalije koristi u ove svrhe.

⁶⁶Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

⁶⁷ Grbavac, V., *Analiza i implemetacija informatičkih sustava*, Školska knjiga, Zagreb, 1991. Str. 139

3.2.2 CRM (CustomerRelationshipManagement)

„CRM (Customer Relationship Management) podrazumeva upravljanje potrošačkim odnosima, odnosno uključuje poslovnu strategiju preduzeća koja ima za cilj da se shvate, predvide i usmeravaju potrebe postojećih i mogućih kupaca. Za uspeh CRM-a je važno da se definiše strategija prema potrošačima i njihovim zahtevima, da se izradi plan kanala distribucije i usluga, kao i da se shvati značaj strategije i integrisane infrastrukture.“⁶⁸

Primena ove strategije se može podeliti u tri segmenta:⁶⁹

1. Strategija usmerena prema potrošačima:

- Razvrstavanje segmenata potrošača prema postojećim i budućim potrebama
- Zazvrstavanje po tome da li drugacije grupacije potrošača imaju iste potrebe
- Razvrstavanje mogućeg postojanja grupacije kupaca kojima je moguće ponuditi unikatne proizvode u obliku roba ili usluga.

2. Strategija kanala distribucije hotela:

- Razvrstavanje po tome da li klijenti više vole određene kanale za dostavu proizvoda, robe ili usluga,
- Razvrstavanje po odgovarajućim troškovima pojedinih kanala,
- Segmentacija proizvoda, robe ili usluga, i usmerenost pojedinih kanala ka njima.

3. Strategija definisanja potrebne infrastrukture:

- Određivanje neophodne infrastrukture za zajedničko uspostavljanje informaciono – komunikacione tehnologije (ICT),
- Određivanje koja je tehnologija neophodna da bi se primenilo učestvovanje organizacija u procesu,
- Određivanje po tome koji su veoma potrebni procesi i sredstva za sprovođenje ICT.

Nakon određivanja elemenata usluga koji će biti pruženi u hotelu, ide se na fazu sprovođenja sistema koji po potrebi mora imati zadovoljavajući kvalitet tih usluga. „Pokazalo se da CRM lanac vrednosti kroz primenu detaljne analize potrošača, temeljno upoznavanje sa njima, upravljanje odnosima sa potrošačima i pružanje odgovarajućih sistema podrške utiče pozitivno na potrošače, kroz izgradnju kvalitetnih dugoročnih odnosa, a s ciljem satisfakcije potrošača.“⁷⁰

U mnogim hotelima se ne pravi razlika između liste kupaca i baze podataka. Lista kupaca predstavlja osnovne informacije (imena, adresa i brojeva telefona), dok baza podataka ima mnogo više informacija, do kojih se došlo putem novčanih transakcija kupaca, informacija prilikom check in-a, anketa putem telefona, ispitivanja tržišta i mnogih drugih kontakata.⁷¹ Hotelima koji nastoje primenjivati sistem Custom Relationship Management otvara se mogućnost povećanja broja stalnih gostiju i povećanja stope profitabilnosti, kao i druge pogodnosti koje dolaze iz poznavanja navika i potreba gostiju.

⁶⁸ Bajić, M., *Hotellink 6: Značaj modela i sistema percepcije za hotelijerstvo*, Beograd 2005 str.210

⁶⁹ Ibidem, str.210

⁷⁰ Ibidem, str.210

⁷¹ Lazarević, B., Marjanović, Z., Aničić, N., Babarogić, S., *Baze podataka*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003.

Primarni razlozi zbog kojih bi hotelska preduzeća trebala primeniti CRM sistem su:⁷²

- Privlačenje novih gostiju,
- Smanjenje troškova,
- Povećanje prodaje i
- Povećanje stepena lojalnosti gostiju.

3.2.3 Geografski informacioni sistemi

„**Geografski informacioni sistemi** se tumače kao skup kompjuterskog softvera i hardvera, obrazovanih stručnjaka, baze podataka i mreža u cilju prikupljanja, čuvanja, ažuriranja, analize, modelovanja i prikaza svih oblika prostornih informacija. Pet osnovnih načina upotrebe geografskih informacionih sistema su:⁷³

- Kartiranje,
- Merenje,
- Nadgledanje,
- Modeliranje i
- Menadžment.“

Upotreba geografskih informacionih sistema nalazi sve veću primenu u turizmu imajući u vidu da putnici dobijaju važne geografske informacije o putnim smerovima, hotelima u gradovima, važnim mestima koja bi trebalo da posete, kao što su nacionalni parkovi, restorani, turističke atrakcije i sl.⁷⁴ Za turiste je veoma bitno da kada se nađu na novom i mestu koje njima nije poznato, mogu lakše i jednostavnije orjentisati. Papirne karte predstavljaju zastareli način snalaženja, jer ne prikazuju detalje. Nebi li se odstranila ta ograničenja koriste se aplikacije na mobilnim telefonima ili kompjuterima. Aplikacije su projektovane tako da sadrže potpuno prikazivanje ulica sa imenom i brojevima, zelenim površinama, GPS navigaciju samog korisnika ili objekta kojeg traži, prikazivanje linija javnog saobraćaja i kalkulaciju rute.

3.3 Pametni sistemi za upravljanje hotelijerstvom

Danas se ne može zamisliti upravljanje hotelom bez integrisanog inteligentnog IS. Osim web funkcionalnosti, ovakvi sistemi moraju posedovati elemente analitičkog i transakcionog sistema. Kvalitet usluge u savremenom hotelijerstvu se uglavnom može izmeriti primenom savremenih informacionih tehnologija u hotelskom poslovanju. Kada je reč o spajanju korisnika u jedan poslovni sistem, time se mstra da osoblje u jednoj kompaniji lakše dođe do bitnih informacija i željenih funkcionalnosti.

⁷²Sekulović, N., *Kvalitet usluga i satisfakcija potrošača u turizmu*, 2009 str. 23

⁷³Jovanović, V., Đurđev, B., Srdić, Z., Stankov, U., *Geografski informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, 2012.

⁷⁴Longley, P., Goodchild, M., Maguire, D., *Geographical information systems and Science*, Chicester, 2005

„Oblasti koje se bave izučavanjem i razvijanjem u vezi sa integracijom korisnika su sledeće:⁷⁵

- Portalna infrastruktura, personalizovan pristup heterogenim IT okruženjima, kroz efikasno povezivanje klijenata, pratnera i zaposlenih,
- Višekanalni pristup, pristup sistemu putem računara, mobilnih telefona, tableta, putem interneta,
- Saradnja – odnosno promocija dinamičnije i efikasnije komunikacije unutar timova: časiranje, forum, i skladištenje dokumenata, deljenje aplikacija,
- Čuvanje podataka – unifikacija sirovih podataka dobijenih iz različitih IT okruženja, upravljanje i analiza informacija i podataka (izveštavanje, monitoring, planiranje i simulacija),
- Data mining, obezbeđivanje automatizovanih analitičkih rešenja, kao i proces pronalaženja znanja u podacima,
- Proces otkrivanja znanja, odnosno pretvaranje sirovih rezultata iz data mininga u korisne i razumljive informacije,
- Integracija procesa kroz XML pakete podataka,
- Upravljanje poslovnim procesima (BusinessProcessManagement-BPM), omogućava modelovanje procesa, reinžinjeriing i analizu procesa u stvarnom vremenu kombinujući IT resurse, informacije i pokazatelje performansi.“

3.3.1 Menadžment hotela i informacioni sistemi

Menadžmenta hotela se može pojasniti pomoću dva aspekta. Prema aspektu funkcije, menadžment hotela je proizvod kreiranja, usmeravanja i povezivanja proizvodno – uslužnog procesa, gde zaposleni zajedničkim snagama dovode do ostvarivanja zadatih poslovnih ciljeva.

Prema aspektu organizaciono-upravljačke strukture, menadžment hotela je zbir rukovodilaca svih nivoa, koji moraju planirati, organizovati i kontrolisati sve poslovne funkcije u hotelskom preduzeću.

Koliko je top menadžment u hotelu uspešan može se videti po pravom izboru zaposlenih, timskom radu, radu sa velikim brojem gostiju, kao i sa grupama u okruženju, dobrom prodajnom svih hotelskih sadržaja, kao i optimalnom korišćenju pogodnosti sa kojima hotel raspolaže, a u cilju što boljeg prezentovanja svojih usluga.⁷⁶ Ključne funkcije jednog hotelskog menadžera su: planiranje, organizovanje, motivisanje i kontrola zaposlenih, kao i upravljanje ljudskim resursima, koje je danas jedan od najbitnijih zadataka menadžmenta.

Kao što znamo menadžment se deli na tri nivoa⁷⁷:

- **Menadžment najvišeg nivoa** (top menadžment),
- **Menadžment srednjeg nivoa** (*middle, executivemanagement*)
- **Menadžment najnižeg nivoa** (*Firstlevelmanagement*).

⁷⁵ Stojanović N., Švorcan, N. *Primena i značaj Interneta u modernoj hotelskoj industriji*, Hotellink; Zbornik radova Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007

⁷⁶Coyle, M. P., dale, B. G., *Quality in the hospitality industry*, International Journal of Hospitality, 1993 str. 24

⁷⁷ Radaš F., *Analiza uticaja savremenih informacionih sistema na hotelsko poslovanje*, Beograd, 2015.

Top menadžeri se bave određivanjem poslovne strategije preduzeća, ciljevima rasta i razvoja, nadzorom nad uspostavljanjem zacrtanih planova i projekata, kao i vršenjem korekcija. Uglavnom je generalni direktor neko ko obavlja tu funkciju, ali to mogu biti i izvršni direktor, kao i direktor prodaje. Njihova dužnost je planiranje i donošenje dugoročnih, strateški važnih odluka u preduzeću, a za uspostavljanje tih odluka zaduženje nose menadžeri na srednjem i nižem nivou.

Menadžeri srednjeg nivoa imaju odgovornost da primene ciljeve i zadatke u svojim organizacionim jedinicama, a takođe i da izvrše poslovne zadatke u hotelu u okviru svog odeljenja. Tu funkciju u hotelu uglavnom obavljaju: šef recepcije, šef sale, šef domaćinstva, šef računovodstva i šef tehničke službe. Oni imaju zaduženje da donesu srednjoročne poslove koje bi trebalo da posluže operacionalizaciji strateških odluka.

Menadžeri najnižeg nivoa imaju za dužnost da sprovedu operativne zadatke, odgovorni su za rad ostalog nivoa menadžmenta i nemaju svoje podređene. U hotelu su to: recepcioneri, sobarice, nadzornice u domaćinstvu, šefovi skladišta, zaposleni u kuhinji restoranu ili u baru. Najveći broj odluka koje oni mogu doneti su već ustaljene, tj. rutinski donesene kako je predviđeno. Menadžeri na ovom nivou donose kratkoročne odluke, za razliku od top menadžera, a sa ciljem usmerenim na efektivno i efikasno upravljanje poslovnim funkcijama u tom hijerarhijskom lancu.

3.3.2 Inteligentni poslovni sistemi

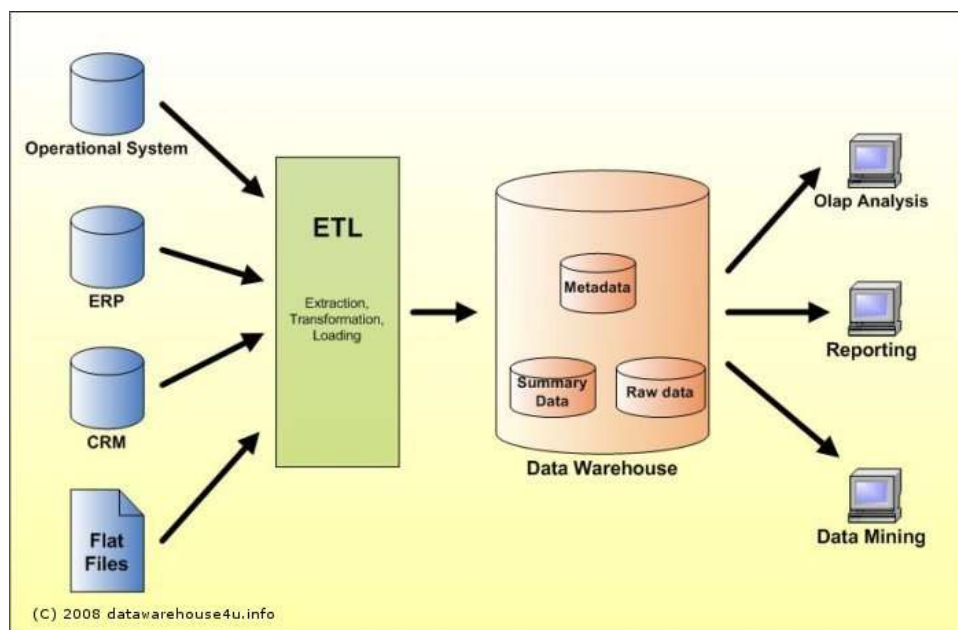
„**Poslovna inteligencija** predstavlja metod za prikupljanje podataka i informacija radi analize poslovnih podataka, u cilju donošenja strateški bitnih poslovnih odluka i u pravo vreme sagledavanje novih poslovnih trendova.“

Poslovna inteligencija (Businessintelligence) postiže sledeće:⁷⁸

- Analiza u ponašanju kupaca i dobavljača,
- Analiza efikasnosti poslovanja,
- Analiza efikasnosti upravljanja,
- Analiza i procena tržišta,
- Sagledavanje kupaca u skladu sa poslovnim rezultatima,
- Određivanje ključnih troškova,
- Predviđanje budućih trendova.

Poslovna inteligencija je najvažniji metod poslovnog izveštavanja koji daje mogućnost pronalaženja informacija koje su neophodne za brže i preciznije donošenje bitnih poslovnih odluka. Najbitnije aktivnosti poslovne inteligencije su istraživanje podataka (Data Mining), čuvanje podataka (Data Warehousing) i mrežna analitička obrada podataka (OLAP).

⁷⁸ Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.



Slika 2: Arhitektura pametnih informacionih sistema

Izvor : www.datawarehouse4u.info

Mnoga srednja i velika preduzeća pomno uvažavaju sistem poslovne inteligencije, razvijaju i sprovede takve sisteme i koriste ih u svom elektronskom poslovanju.

Kompanije dolaze do uspeha u prenesu informacije u poslovnu inteligenciju, potom poslovnu inteligenciju u korporativno znanje, a zatim znanje u uvećani profit. Upotrebom poslovne inteligencije dolazi se do smanjenja operativnih troškova, poboljšanja sistema nabavke i ostvarivanja ciljeva prodaje. Korišćenje OLAP-a za smanjenje troškova odeljenja informacionih tehnologija, pronalaženje inovativnih mogućnosti za poslovnu dobit, kao i poboljšanje upravljanja troškovima. Za pronalaženje ključnih parametara vezanih za određene segmente kupaca koristi se Data Mining. Od primarnog značaja za zaposlene u sektoru informacionih tehnologija je da imaju prilagođena aplikacijska rešenja i alate za stvaranje i upravljanje okruženjem za poslovnu inteligenciju, a za poslovne korisnike bitno je da poseduju aplikacije kojima mogu analizirati podatke. Za to se koriste različiti alati kao npr. namenske aplikacije, OLAP alati, alati za statističku analizu, data mining i izvršavanje upita.

3.3.3 Primena sistema velikih podataka u hotelskom poslovanju

Sistemi velikih podataka predstavljaju prikupljanje velikih i kompleksnih podataka, a to se ne može lako obaviti korišćenjem konvencionalnih aplikacija za obradu podataka. Ono što predstavlja izazov jesu analiza, snimanje, pretraga, deljenje, transfer, vizualizacija i skladištenje podataka. Veliki podaci nisu laki za upravljanje putem sistema za upravljanje relacijskom bazom podataka, desktop statistikom i paketima vizualizacije, zahtevajući umesto toga rad na desetinama, stotinama, čak i hiljadama servera. „Big Data predstavlja pojam koji varira u zavisnosti od mogućnosti

organizacije koje upravljaju grupom podataka, kao i mogućnostima aplikacija koje se tradicionalno koriste za procesiranje i analizu skupa podataka na jednom domenu.“⁷⁹

Korišćenje „Big Data“u hotelima je od velikog značaja. Sada je online rezervacija pre svega mnogo lakša i na korisnicima je samo da uđu na svoje omiljene web sajtove i na taj način pronađu ono što im treba. Ti sajtovi poseduju dodatne predloge kroz reklame, to su predlozi za dodatni odmor, dok korisnik surfuje po internetu. Taj način preusmeravanja ponude je dobar, nebi li povećao prodaju i ponudilo holistički pristup korisniku.⁸⁰

Hoteli sada koriste „Big Data“, prilikom korisnikove pretrage i rezervisanja smeštaja, kako bi uspešnije razumeli potrebe klijenata i da bi im predstavili što bolje i sadržajnije ponude. Veoma je bitno za svakog hotelijera da zna što više o svojim gostima i na taj način im izađe u susret. Važni podaci o gostima mogu biti zadržani u hotelu pre, za vreme i posle njegovog putovanja, i to kroz sopstveni inputa gosta, ili preko profilisanja gosta. Preduzeća koja se bave Data Miningom mogu biti od pomoći hotelima u toku personalizacije gosta. „Podaci koji nastaju tokom bilo koje online putničke rezervacije kao što su na primer, lični podaci vezani za porodicu, nacionalnost, interesi, jezici, religija i ostalo, pa čak do podataka o omiljenim novinama koje čitaju ili omiljene hrane ili pića mogu pomoći hotelijerima u spoznaji onoga što je potrebno gostu, a sve sa ciljem njegovog zadovoljenja.“⁸¹

3.4 Uvođenje Informacionih sistema u procesnu funkciju pripreme i pružanja usluga smeštaja

U ovom delu naučno istraživačkog rada obrađena je primena informacione tehnologije kao sistema podrške u hotelijerstvu za pripremu i pružanje usluga smeštaja. Namerno je objašnjen uticaj informacionih sistema na prethodno pomenutu procesnu funkciju jer proces rada u hotelskom poslovanju počinje prodajom smeštajnih kapaciteta i rezervisanjem usluga, nakon čega sledi dolazak, boravak i odlazak gosta iz hotela. Naročito je naglašen značaj definisanja datoteka baznih podataka tj. baznog modula direktno pre obrađivanja podataka koji se odnose na prodaju i recepcijsko poslovanje.

3.4.1 Informacioni podsistem marketinga i prodaje smeštajnih kapaciteta

Prema Galičiću, sve postupke pri prodaji smeštajnih kapaciteta hotela možemo podeliti na⁸²:

1. ugovaranje prodaje
2. postupak rezervacije smeštaja.

Kod prvog od prethodno dva navedena postupka je moguće definisati sledeće aktivnosti⁸³:

⁷⁹ Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

⁸⁰ Ibidem, Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*

⁸¹ Ibidem, Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*

⁸² Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013.

⁸³ Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 str.122

- ponuda ugovora na potpis i
- potpisivanje ugovora sa grupama gostiju hotela (prodaja za grupe) i "last minute" (individualna prodaja).

Prvom poslovnom funkcijom u hotelu smatra se prodaja smeštajnih kapaciteta jer od njene kvalitetne realizacije zavise i realizacije proizvodno-uslužne, nabavne, kadrovske i drugih funkcija u hotelskom preduzeću. Pomenuta tvrdnja govori o značajnom stepenu zahtevnosti primene informacionih sistema u hotelsku prodaju. Ako se prodaja posmatra iz perspektive modeliranja procesa, onda je u zahtevu za primenom informacionih sistema u hotelskoj prodaji odmah neophodno primetiti njegovu slojevitost.

Razlikuju se 3 osnovna odnosa sa kojima se pomenuti zahtev izražava, i to:⁸⁴

1. odnos prema direktnim i konkretnim radnim zadacima i poslovima zaposlenih u odeljenju prodaje;
2. odnos prema celini tehnološkog procesa u hotelskom preduzeću i
3. odnos prema prijemnom odeljenju hotelskog preduzeća.

Pomenuti odnosi su uzajamno uslovljeni, a od usklađenosti 3 nivoa ovog značajnog hotelijerskog interesa zavisi uspešnost prodaje u hotelskom poslovanju. Naročito je bitna dobra koordinacija odeljenja prodaje sa ostalim odeljenjima u hotelskom preduzeću. Da bi hotelsko preduzeće pružilo kvalitetnu uslugu ne sme biti ni minimalno odstupanje na relaciji traženo pruženo, a to se može ostvariti jedino ako između svih hotelskih odeljenja postoji dobra saradnja, čiji je osnov u odgovarajućem sistemu informisanja u hotelskom preduzeću.⁸⁵

Razvoj i uvođenje informacione tehnologije u hotelijerstvo omogućio je da se i funkcije i zadaci, ali i aktivnosti marketinga i prodaje mogu informatizovati isto kao i druge funkcije u poslovanju hotelskog preduzeća. Za potrebe master rada, informatizacija poslovne funkcije marketinga i prodaje će se posmatrati kao sistem nižeg reda u poređenju sa celinom hotelskog poslovanja tj. posmatraće se kao podsistem. U skladu s tim, smatra se da se informacioni podsistem pod nazivom, "Marketing i prodaja" može definisati kao skup aplikacijskih softverskih programa, koji koriste radnici u sektoru, službi ili odeljenju marketinga i prodaje u hotelskom preduzeću. Navedeni podsistem pruža mogućnost unosa cenovnika, ugovora o alatmanu, ugovora za grupe gostiju, rezervacija i pregledanja statističkih pokazatelja vezanih za celokupnu aktivnost marketing službe, ali i prodaje smeštajnih kapaciteta hotelskog preduzeća.

Input tj. ulazne podatke navedenog informacionog podsistema čine⁸⁶:

- planiranje prodaje smeštajnih kapaciteta hotelskog preduzeća,
- ugovori koje je hotelsko preduzeće potpisalo sa putničkim agencijama i drugim poslovnim partnerima koji su povezani sa prodajom smeštajnih kapaciteta hotelskog preduzeća,
- popunjenost smeštajnih kapaciteta hotelskog preduzeća,
- liste gostiju hotela,

⁸⁴ Martinović, I., *Recepcijsko poslovanje u sklopu integralnog informacionog sistema regionalne mreže hotela*, Zbornik radova „Hotelska kuća '88.“, Hotelijerski fakultet Opatija, 1989., str. 106.

⁸⁵ Dikić, N., *Poslovne komunikacije u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola Beograd, 2003 str. 214

⁸⁶ Galičić V., *Informacioni sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013.

- vaučeri ili hotelske uputnice,
- rezervacije.

„Pomenuti podaci su osnovna podloga za output (izlazne) podatke iz podsistema, a najznačajnijim se smatraju sledeći podaci:

- podaci o izvršenju plana,
- podaci o bonitetu poslovanja s putničkim agencijama i pojedincima,
- podaci zauzetim i arsposloživim smeštajnim kapacitetima hotelskog preduzeća. „

Delom celoukupnog sadržaja aplikacije za praćenje prodaje smeštajnih kapaciteta hotelskog preduzeća, pred menadžment se otvara mogućnost rešavanja funkcije prodaje na nivou celog hotelskog preduzeća. U okviru ovog podsistema, kao dela integralnog hotelskog informacionog sistema, preko je neophodno obuhvatanje svih značajnijih funkcija koje se mogu sažeti u sledeće celine⁸⁷:

- protokol ugovora o prodaji koji su potpisani po tome ko je naručilac usluga;
- sastavljanje cenovnika po razdoblju i intervalu prodaje, valutama, kategoriji smeštajnih kapaciteta hotela za svakog gosta ponaosob i goste koji dolaze u grupama;
- ažuriranje slobodnih smeštajnih jedinica u svakom momentu, prema definisanim rezervacijama za budući poslovni period i prema trenutnoj zauzetosti smeštajnih kapaciteta hotela;
- pregled slobodnih soba i apartmana hotelskog preduzeća po vrsti smeštajnih jedinica, prema kategoriji i sl.;
- evidencija prispelih rezervacija;
- signalizacija negativnog stanja slobodnih soba i apartmana;
- mogućnost praćenja statističkih podataka za prodaju po sledećim parametrima: broj ugovorenih smeštajnih jedinica, broj potvrđenih rezervacija, broj ostvarenih rezervacija;
- rad sa dodelom smeštajnih jedinica da bi se dobio plan zauzetosti po smeštajnim jedinicama za određeni vremenski period, što se takođe smatra značajnim zbog kvalitetnijeg rada.

Osnovnim ciljevima primene pomenutog informacionog podsistema smatraju se osiguranje brzih i kvalitetnih izlaznih informacija, čijim se kvantitetom, kvalitetom i vrednošću u vremenu, celokupnom osoblju hotela omogućava ostvarivanje ciljeva. Jedan od ciljeva je i povećanje iskorištenosti smeštajnih kapaciteta, kao i informacija o gostima hotela.

Uvođenje informacionih sistema u odeljenje hotelske prodaje istovremeno je stvorilo potrebu uvođenja drugačijih oblika kontrole nego onog koji se primenjivao pre. Trebalo bi da zadovolji anticipativnu upravljačku kontrolu celog procesa pripreme i pružanja usluga smeštaja. Ovo se prvenstveno odnosi na sledeće postupke:⁸⁸

- ❖ postupak koncizno unešenih datoteka baznih podataka,
- ❖ postupak definisanih uslova iz ugovora o alatmanu,
- ❖ postupak definisanih uslova iz ugovora zaključenih sa grupama koje nameravaju koristiti usluge hotela,

⁸⁷ Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013.

⁸⁸ Srića, V., *Upravljanje kreativnošću*, Školska knjiga, Zagreb, 1992., str. 82

- ❖ pravilan i blagovremen unos rezervacija,
- ❖ postupak pripremanja smeštajne jedinice za prijem korisnika hotelskih usluga,
- ❖ postupak definisanja uslova iz ugovora o boravku korisnika hotelskih usluga,
- ❖ postupak ugovaranja načina, uslova i rokova plaćanja usluga na kvalitetan način,
- ❖ postupak pravilnog rasporeda rada radnika,
- ❖ postupak informisanosti drugih odeljenja u hotelskom preduzeću.

Ostvarivanje pozitivnih efekata informatizacije prodaje u hotelskom poslovanju, implicira zadovoljavanje određenih preduslova od kojih se najznačajnijim smatraju sledeći:⁸⁹

- kategorizacija soba i hotelskih apartmana u hotelskom preduzeću,
- definisanje cena,
- definisanje ugovora,
- definisanje odgovarajuće organizacije rada,
- postizanje zadovoljavajućeg stepena radne ažurnosti i discipline,
- utvrđivanje tačke poslovne uspešnosti,
- utvrđivanje kada treba zatvoriti hotelsko preduzeće.

Dosadašnja praksa primene informacionih tehnologija kao pomagala u prodaji smeštajnih kapaciteta hotelskog preduzeća je pokazala da su osnov za donošenje ključnih odluka za celokupno poslovanje hotelskog preduzeća u budućnosti pravovremene informacije o stanju prodaje i analize poslovanja. Osnovnim zadatkom celokupnog aplikativnog rešenja za praćenje podataka vezanih uz prodaju smeštajnih kapaciteta hotelskog preduzeća smatra se ostvarenje integralnosti obrade podataka, polazeći od obuhvatanja i obrade transakcija koje nastaju na recepciji i kancelariji za rezervacije, službi žurnala, obračunskoj službi i slično. Osim integralnosti, potrebno je istaći i sledeće karakteristike:⁹⁰

1. sveobuhvatnost rešenja određenih aplikacija,
2. veliki stepen prihvatljivosti i korišćenja aplikacije od strane neposrednih izvršioca zbog jednostavnosti rešenja, brzog i tačnog dobijanja rezultata,
3. moguće konrolisanja u datom momentu, zavisno od nivoa i zahteva kontrolora,
4. autorizovana registracija ostvarenih transakcija s nivoima ovlašćenja,
5. interaktivan rad.

Neophodan uslov za odvijanje celokupnog procesa organizacije, koordinacije i kontrole rada hotelske prodaje mogao je da sva odeljenja u hotelskom preduzeću budu upoznata sa značajem, mogućnostima i organizacionim zahtevima pri korišćenju informacionih tehnologija. Prvenstveno se misli na menadžere odeljenja u hotelskom preduzeću. Da bi stvorili uslovi za primenu pomenutog informacionog podsistema menadžment hotela treba da osigura definisanje baznog modula tj. svih onih podataka čija će obrada dovesti do ostvarivanja ciljeva prodaje smeštajnih kapaciteta, podataka recepcijskog poslovanja u hotelu, kao i svih ostalih odeljenja u hotelu, u kojima će korisnik koristiti i dodatne usluge.

⁸⁹Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 str. 132

⁹⁰Lattin, G.W., *Modern Hotel and Motel Management*, W.H. Freeman and Company, San Francisco, 1968., str. 46

3.4.2 Bazni modul informacionog podsistema

Specifičnost hotelskog poslovanja stvorila je potrebu za maksimalnom ažurnošću podataka. Prvi korak u pristupanju obavljanja funkcije prodaje smeštajnih kapaciteta hotela i recepcionog poslovanja je formiranje baznog modula tj. datoteke s baznim podacima, specifičnog za svako hotelsko preduzeće. Sastavni deo baze podataka su datoteke, koje mogu biti i samostalno skladište podataka koji pripadaju istim objektima.⁹¹ Uzećemo za primer datoteke pod nazivom „Kupci“ i „Dobavljači“. Prva datoteka sadrži podatke o kupcima, dok druga datoteka sadrži podatke o dobavljačima.

U informacionom podsistemu marketinga i prodaje hotelskih smeštajnih kapaciteta datoteke s baznim podacima predstavljaju grupu programa uz pomoć kojih se mogu definisati osnovni parametri aplikacije za izabrano hotelsko preduzeće. Pomenuti podaci se prvi unose u informacioni podsistem na osnovu čega se stvaraju primarne datoteke. Postupak unošenja pomenutih podataka, ali i njihova promena i ažuriranje tokom obrađivanja poverava se osobama sa većim stepenom ovlašćenja i odgovornosti za korišćenje aplikacija. Sigurnost podataka podrazumeva zaštitu podataka od neovlašćenog korišćenja, a najčešći način zaštite podataka je postavljanje šifre koja je u nadležnosti administratora baze podataka. Preporučuje se da se naznači koliko je važno pravilno unošenje podataka i poštovanje zadatog redosleda odgovornom licu u hotelskom preduzeću koje unosi podatke u određene datoteke zbog toga što se podaci koji se jednom unesu u bazu podataka koriste na više mesta pa se za njihovu ispravku (koja je naravno moguća) koristi mnogo više vremena od vremena potrebnog za sam proces unošenja podataka. Da se često ne bi događale greške prilikom unosa podataka potrebno je u procesu unosa podataka zajedničko angažovanje korisnika hotelskog informacionog sistema i informatičara koji instaliraju informacioni sistem.⁹²

Proces uvođenja informacionih sistema u hotelska prodaja trebao bi biti praćen prvobitnom racionalizacijom organizacije i tehnologije rada na tom području. Pravi učinci ulaganja u informacioni podsistem prodaje ostvaruju se jedino širenjem informatičkog obrazovanja svih radnika u odeljenju prodaje.

3.4.3 Uvođenje informacionih sistema u kancelariju za rezervacije

U savremenom hotelskom poslovanju, svi poslovi i aktivnosti vezani za rezervacije se obavljaju putem računarskog sistema, a generalno posmatrano rezervacioni sistemi najčešće treba osiguraju⁹³:

⁹¹Lazarević, B., Marjanović, Z., Aničić, N., Babarogić, S., *Baze podataka*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003. Str 131

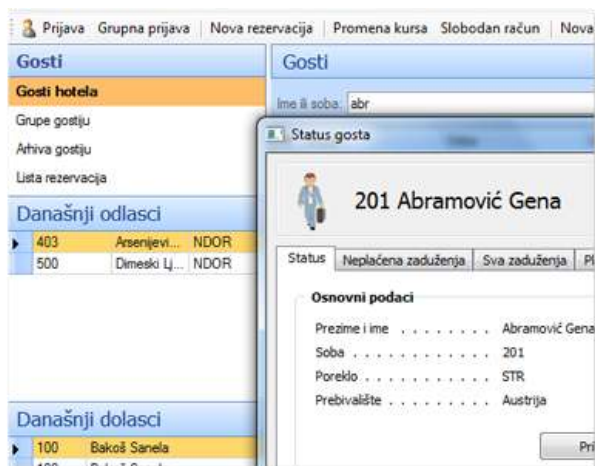
⁹²Ibidem, str 132

⁹³Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013

- Razvrstavanje rezervacija,
- autentifikaciju i otkazivanje rezervacija,
- korespondenciju,
- izveštaje o rezervacijama,
- detalje o korisnicima hotelskih usluga uzimajući u obzir i primedbe i predloge gostiju i sl.

Tokom unošenja rezervacije, potrebno je predvideti mogućnost definisanja podataka kao što su:⁹⁴

- datum dolaska korisnika hotelske usluge (gosta),
- prezime gosta ili naziv grupe gostiju ako je reč o grupnom dolasku,
- vrsta rezervacije,
- broj ugovora,
- vremenski period do kog gost planira da ostane,
- naziv agencije koja je bila posrednik za dolazak gosta,
- oznaka korisnika hotelske usluge,
- valuta ugovora,
- agencijska provizija,
- kategorija smeštaje jedinice,
- broj potrebnih soba ili apartmana,
- broj osoba koje će prema rezervaciji biti gosti hotela,
- vrste usluga,
- početna i završna usluga,
- broj slobodnih mesta,
- načini rezervisanja,
- eventualne akontacije i
- napomene koje se smatraju važnim za boravak gosta i za sva odeljenja hotelskog preduzeća.



Slika 3: Primer unosa rezervacija u podsistemu Marketing i prodaja
Izvor: <http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/>

Jednom definisani podaci, koji određuju uslove boravka gostiju u hotelskom preduzeću podložni su promenama, ali i otkazivanju rezervacije, pod uslovom da je

⁹⁴Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013, str. 142

gost odmah ili nakon izvesnog vremena izvestio zaposlene u kancelariji za rezervacije ili odeljenje prodaje da odustaje od rezervacije. U takvim situacijama dobro aplikativno rešenje omogućava licu zaduženom za rezervacije da stornira rezervaciju, ali je ipak u potpunosti neće eliminisati zbog toga što se u praksi često susrećemo sa situacijama da gost ponovo izrazi želju dođe u hotel i koristi hotelske usluge. Zbog navedene situacije osoblju hotela je jednostavnije da samo aktivira storniranu rezervaciju nego ponovo definiše sve uslove boravka gosta.⁹⁵

Na osnovu unešene rezervacije dodeljuje se soba. Nakon unosa rezervacijskog broja i potvrde da li slobodna soba neophodno je uneti broj sobe koja se dodeljuje na osnovu rezervacije i broj lica koja će biti gosti hotela. Treba istaći da se pregled slobodnih kapaciteta u hotelu može posmatrati na dva načina, i to: ukupna zauzetost i soba i apartmana hotela i odvojeno zauzetost soba i zauzetost apartmana hotelskog preduzeća.

3.4.4 Primena informacionih sistema u recepcijskom poslovanju

U proces pripreme i pružanja usluga smeštaja u hotelskom preduzeću ubrajaju se svi poslovi i postupci koji se obavljaju od momenta kada gost najavi dolazak do momenta odlaska gosta iz hotela u kom je boravio. Pri tome treba uključiti i aktivnost evidentiranja gosta. Navedeni proces ima za cilj postizanje optimalne iskorišćenosti smeštajnih kapaciteta, uz maksimalno zadovoljavanje želja i potreba gostiju i ostvarivanje zadovoljavajućeg finansijskog rezultata pomenutog odeljenja. Da bi se izgradio kvalitetan model toka podataka za proces pripreme i pružanja usluga smeštaja, potrebno je poći od njegove organizacione strukture, relacija između delova strukture i veza sa eksternim i internim okruženjem, vodeći pri tom računa da se pridržavamo metodoloških podešavanja strukturne systemske analize.

Boravak od	Noći	Boravak do	Paket - Cenovnik	Kategorija	Soba	Ležaj	Ime	Prezime	Br dokumenta	Državljanstvo
26.02.2014	4	02.03.2014	NOCENJE DOR DECEMBAR-JAN	DVOKREVNJA FRANCUZ	108	1	JOHN	SMITH	1234	SAD
26.02.2014	4	02.03.2014	NOCENJE DOR DECEMBAR-JAN	DVOKREVNJA FRANCUZ	108	2	Novi Gost	SMITH	1234	SAD

Slika 4: Primer recepcionog poslovanja sa informacionim sistemom Roomaster

Izvor: <http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/>

⁹⁵Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013

Prosec pripreme i pružanja usluga smeštaja može se posmatrati kroz sledeće postupke:⁹⁶

1. **Prijem i prijavljivanje gosta (Check in)** u koje se ubraja:
 - dolazak gosta,
 - doček gosta,
 - identifikacija gosta,
 - dodela sobe ili apartmana gostu,
 - prijavljivanje korisnika hotelskih usluga i
 - otvaranje računa gosta.
2. **Praćenje boravka gosta (knjiženje i obračun usluga)** u koje se ubrajaju sledeće aktivnosti:
 - knjiženje usluga koje je gost koristio,
 - izmena podataka o gostu (opštih i finansijskih).
3. **Odjava/ispraćanje gosta i naplata računa/fakturisanje (Checkout)** u koje se ubrajaju sledeće aktivnosti:
 - naplaćivanje računa korisnika hotelskih usluga,
 - odjavljivanje korisnika hotelskih usluga,
 - ispraćanje korisnika hotelskih usluga i
 - fakturisanje usluga za negotovinsko plaćene račune.
4. **Izveštavanje o ostvarenom poslovanju** obuhvata sledeće aktivnosti:
 - izveštaj žurnala i
 - statistika odeljenja smeštaja.

3.5 Primena informacionih sistema u službi nabavke hotela

Posmatrajući celokupno poslovanje hotelskog preduzeća kao jednog zaokruženog cikličnog procesa, može se zaključiti da je nakon prodaje smeštajnih kapaciteta logična nabavka svega što je neophodno za izvršenje proizvodno-uslužnog procesa u hotelskom preduzeću.

U ovom delu rada je razmatrena primena informacionih sistema u poslovnoj funkciji nabavke, koja se snatra prethodnikom u procesu pružanja usluga pića i hrane. Nabavka je zadužena za kvalitetno obezbeđivanje svih proizvodno-uslužnih delova hotelskog preduzeća, što je stvorilo potrebu da se osim standardizacije nabavke s ciljem racionalizacije poslovanja naglasi i značaj menadžmenta i politike nabavke u hotelu. Takođe, navedene su svrha, zadaci, funkcije i sadržaj informacionog podsistema nabavke, a objašnjeno je i upravljanje zalihama uz upotrebu informacione tehnologije.

⁹⁶Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 str. 148

3.5.1 Standardizacija nabavke i racionalizacija poslovanja

U poslednje vreme sve veći broj hotelskih menadžera smatra da je učinkovito funkcionisanje službe nabavke u hotelu potreban preduslov da bi hotel uspešno poslovao i zbog toga što se kvalitetnim organizacionim vođenjem službe nabavke postiže ostvarivanje dva bitna elementa: ⁹⁷

1. ostvarivanje zadovoljavajućeg profita i
2. pružanje kvalitetne usluge.

Nabavka se smatra jednom od primarnih funkcija u poslovanju svakog preduzeća pa i hotelskog. Od rada službe nabavke u velikoj meri zavisi da li će hotelsko preduzeće psolovati uspešno ili ne. „Proces nabavke obuhvata sledeće aktivnosti:

- organizovanje nabavke,
- istraživanje tržišta nabavke,
- planiranje nabavke materijala,
- utvrđivanje količine materijala,
- naručivanje materijala,
- praćenje izvršenja porudžbina materijala,
- dostavljanje materijala,
- primanje,
- kvalitativna i kvantitativna kontrola materijala,
- evidencija,
- kontrola i
- analiza nabavke.“ ⁹⁸

Sa funkcijom nabavke usko je povezana funkcija magacinskog poslovanja, koja obuhvata: primanje, smeštaj, čuvanje i izdavanje materijala koji se nalazi u skladištu, vođenje analitičkog knjigovodstva vrednosti zaliha materijala, finansijsko knjigovodstvo dobavljača. Iz prethodnog delimičnog nabiranja vidi se da služba nabavke treba imati na raspolaganju tačne, ažurne i pravovremene podatke da bi se osiguralo nesmetano vršenje proizvodno-uslužnog procesa. Često se u hotelskom preduzeću dešava da nastaju nepotrebni i visoki troškovi tokom pribavljanja materijala kao posledica neredovne kontrole troškova nabavke od strane menadžera odgovornog za nabavku. Pored toga, dešava se da se menadžeri odgovorni za nabavku i ne trude da otkriju razlog nastanka nepotrebnih troškova. Prava je retkost da menadžeri nabavke svaki dan kontrolišu troškove iako im savremena informaciona dostignuća omogućavaju da konstantno prate troškove i ostvarene marže prema pojedinim vrstama materijala, ali i da planiraju troškove.

Poštovanje standarda za poslovanje jednog hotela, od kojih se najznačajnijim smatraju standardi nabavljanja i čuvanja namirnica, je od velikog značaja zbog toga što predstavljaju ključ uspeha svakog hotelskog preduzeća. Od njih zavisi kvalitet svih usluga koje pruža hotelsko preduzeće i uspešnost hotelskog preduzeća u celini. Standardi se smatraju osnovom racionalizacije svih aktivnosti u poslovanju nekog hotelskog preduzeća i merilom ostvarenog kvaliteta usluga. Cilj svakog hotela je implementacija standarda zbog poboljšanja kvaliteta hotelskih usluga i redukcije

⁹⁷Lattin, W., *Modern Hotel and Motel Management*, Florida Int.University, San Francisco, 1977., str.112.

⁹⁸Ibidem, op.cit str.112

troškova koji nastaju u poslovanju. Važno je istaći da se željeni efekti neće postići ukoliko se ne upotrebljavaju savremenije metode rada u sektoru nabavke i ako implementaciju standarda ne prati i bolja tehnička opremljenost. Uloga informacione tehnologije je u savremenim uslovima hotelskog poslovanja postala nezamenjiv faktor za uspešno poslovanje hotelskog preduzeća, a samim uticala i na rešavanje problema koji nastaju usled neracionalnog pribavljanja sirovina i materijala.⁹⁹

Realizacijom prethodnih ciljeva, pred službu nabavke u hotelu se postavlja kao obaveza zadovoljavanja ekonomskih i organizaciono-tehnoloških zahteva što dovodi do kvalitetnijeg finansijskog poslovanja hotela. Kao najčešći razlog za nastanak ogromnih finansijskih rashoda navode se velike zalihe koje su posledica neodgovarajućeg i neefikasnog rada službe nabavke u hotelskom preduzeću.¹⁰⁰ Poslovni proces pod nazivom „Nabavka i skladištenje“ čine sledeći podprocesi:

- primanje materijala;
- skladištenje materijala;
- izdavanje materijala po vrsti i mestu utroška;
- finansijska kontrola materijala.

3.5.2 Poslovni informacioni podsistem "Nabavka"

Posmatrano sa aspekta prilagođenosti strukturi menadžmenta, nivo podsistema u modelu poslovnog upravljačkog informacionog sistema podudara se sa nivoom izvršnih informacionih sistema.

Logički informacioni podsistem čine sledeći međusobno povezani segmenti:¹⁰¹

1. Segment podele i šifriranja materijala i sirovina,
2. Segment ispitivanja odakle će se materijal i sirovine nabavljati,
3. Segment planiranja pribavljanja sirovina i materijala,
4. Segment rukovođenja procesom nabavke,
5. Segment registrovanja prijema materijala i sirovina u skladište,
6. Segment fizičkog upravljanja materijalom,
7. Segment obračunavanja izlaza materijala i sirovina,
8. Segment obračunavanja DZT nabavke,
9. Segment statističke obrade podataka i analize istih.

Informacioni sistem koji se primenjuje u hotelskom poslovanju može sadržavati i informacioni podsistem kog je moguće nazvati Nabavka. U daljem radu, pojam materijala označavaće svu robu, sirovine i namirnice koje su neophodne da bi se kvalitetno izvršio celokupna proizvodno-uslužnog proces u hotelskom preduzeću. Takođe, ovaj proces se sastoji od i dopunskih procesnih funkcija u hotelskom preduzeću. U osnovne procesne funkcije spadaju piće, hrana i smeštaj, dok se u

⁹⁹Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 str. 155

¹⁰⁰Schaetzling, E., *Lean Management in hotellerie und gastronomie*, Deutscher Fachverlag Munchen, Munchen, 1994., str. 32.

¹⁰¹Panian, Ž., *Poslovna informatika*, Informator, Zagreb, 1999., str. 33.

dopunske ubrajaju sve ostale usluge. Osiguranje materijala je jedna od najbitnijih funkcija pripremanja proizvodno-uslužnog procesa u hotelskom poslovanju. S aspekta informatike, pod radom nabavke i zaliha materijala smatra se da se na vreme i po potrebnom asortimanu osiguraju sirovine, namirnice i materijal koji su neophodni za obavljanje planiranog proizvodno-uslužnog procesa.¹⁰²

Management hotelat treba da vodi voditi da se efikasno i ekonomično osiguraju sirovine i materija. Efikasnim se smatra osiguranje materijala u predviđenom roku tj. bez zastoja i čekanja zbog nedostatka materijala. Ekonomično osiguranje materijala je ustvari snabdevanje materijalom u optimalnim količinama na zalihama uz minimalne troškove zaliha na skladištu. Služba nabavke u svako trenutku treba biti spremna da odgovori na sledeća pitanja:¹⁰³

- Koje sirovine i materijali su neophodni za neometano funkcionisanje proizvodno-uslužnog procesa?
- Koliko zaliha ima u skladištu i koje su to zalihe?
- Šta je naručeno?

Da bi služba nabavke odgovorila na prethodno postavljena pitanja mora raspolagati sa tačnim i aktuelnim podacima o zalihama, ali i tome šta je naručeno. U sektoru (službi) nabavke, informacioni sistem podržan informacionom tehnologijom dovodi do brzog ostvarivanja ciljeva, obavljanjem datih aktivnosti.¹⁰⁴

- Izrađivanje popisa – kataloga materijala;
- Obradivanje zahteva za narudžbu materijala;
- Vođenjem i briga o zalihama;
- Knjigovodstvenom obradom prometa i zaliha;
- Pravljenjem plana nabavke i
- Proverom pokrivenosti proizvoda materijalom.

Da bi se moglo upravljati zalihama, neophodno je u definisanom modelu osiguranja zaliha voditi nekoliko standardnih poslova kao na primer registrovanje prometa tj. registracija ulaza u skladište i izlaza iz skladišta. Potrebna je i automatska provera podataka kod unosa prometam, a nakon toga i čuvanje u bazi podataka. Posle prihvatanja unosa ili promene podataka, novi podatak je dostupan svim ovlašćenim korisnicima. Ovlašćenim korisnicima je omogućen uvid u trenutno stanje zaliha u bilo kom periodu u jednom ili više skladišta. Da bi upravljanje zalihama bilo efikasno neophodno je sprovesti kontrolu narudžbe. Kontrola narudžbe se sastoji od obrade zahteva za narudžbu materijala, naručivanja materijala i praćenja da li su narudžbe ostvarene. IS pruža mogućnost vođenja materijala na zalihama i na narudžbama. Zalihe se mogu analizirati na više načina: pregledanjem nekurentnih zaliha, praćenjem prometa prema ABC analizi i slično.¹⁰⁵

Informacioni podsistem nabavka i zalihe materijala organizuje podatke i pruža informacije o u kojoj meri su realizovane potrebe za materijalom i prati stanje i trošenje materijala. Svaki sistem sa svojim okruženjem razmenjuje pouzdane informacije usled čega se definiše da je „Cilj informacionog sistema dostaviti pravu informaciju na pravo

¹⁰²Panian, Ž., *Poslovna informatika*, Informator, Zagreb, 1999., str.34

¹⁰³Galičić V. „Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu“, Zagreb, 2013, str.164

¹⁰⁴Ibidem, str.164

¹⁰⁵Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 .

mesto u organizaciji, u pravo vreme i uz minimalne troškove“.¹⁰⁶ Ova definicija se najbolje može interpretirati u procesu nabavke zbog toga što su sve primarne funkcije IS u direktnoj vezi sa procesom nabavke.¹⁰⁷

„Informacioni podsistem nabavke bi trebao biti projektovan tako da omogućava sledeće:

- integralni pristup obradi i praćenju nabavke materijala,
- integralni pristup vođenju zaliha materijala na skladištu,
- integralni pristup vođenju sitnog inventara u upotrebi i
- praćenje nabavke. „

Za efikasan proces nabavke značajna je i elektronska razmena podataka (EDI - Electronic Data Interchange). To je mehanizma kojim se automatizuje poslovni proces nabavke i eliminiše potreba za gomilom papirologije između hotelskog preduzeća i njegovih dobavljača. Elektronska razmena prevodi interne poslovne podatke dobavljača u unapred dogovoreni tekstualni oblik, nezavisan od sistema, nakon čega se dostavlja kotelskom preduzeću koji ga implementira u svoj informacioni sistem. Tako softver na web starnici hotela pruža mogućnost hotelu i nekoj od službi da uputi zahtev za ponudu dobavljačima. U zahtevu za ponudu neophodno je poslati sve informacije neophodne za ponudu. Nakon toga dobavljači šalju ponude, a zatim softver vrši selekciju ponuda tako što eliminiše slabije ponuđače i upravlja ostalima, a na kraju obaveštava nekoliko dobavljača koji su poslali najbolje ponude sa kojim se obavljaju pregovori. Uvođenje elektronske razmene podataka skratilo je odvijanje procesa dobijanja ponuda, smanjilo cenu ponuđenih proizvoda, skratilo rok isporuke, smanjilo troškove i povećalo broj narudžbi. Pomenute sisteme primenjuju i svetski priznati hotelski lanci Sheraton, Holiday Inn, Hilton i drugi. Informacioni sistem se smatra značajnom elektronskom podrškom savremenim metodama menadžmenta hotela jer omogućava kvalitetnije, efikasnije i brže obavljanje menadžerskog posla.¹⁰⁸

U današnje vreme sve više se primenjuje SCM metod tj. Suplly Chain Method koji je zasnovan na logici analize korporacionih baza podataka. Ovaj metod omogućava znatno unapređenje u delu planiranja i provođenja protoka materijala i proizvoda. Upravljanje materijalnim tokovima u preduzeću obuhvata planiranje potražnje za gotovim proizvodima, izbor najboljeg dobavljača, primanje i skladištenje materijala, upotrebu materijala u procesu proizvodnje i izbor načina distribucije finalnih proizvoda. I u ovoj metodi je nezaobilazna primena ERP sistema jer podsistem upravljanje materijalnim tokovima u hotelu ne bi sam mogao odrediti pravo vreme nove narudžbe materijala, najpovoljnijeg i najpouzdanijeg dobavljača i slično.¹⁰⁹

Informacioni podsistem nabavke bi trebao obezbediti uštede kod kupovine i trošenja materijala, omogućiti sprovođenje odgovarajuće politike formiranja cena i stvoriti podlogu za analiziranje prodaje i postignutih rezultata. Veliki finansijski rashodi

¹⁰⁶ O'Brien, J.A., *Management Information Systems – A Managerial End User Perspective*, IRWIN, Boston, 1993., str. 6. Op.cit

¹⁰⁷ O'Brien, J.A., *Management Information Systems – A Managerial End User Perspective*, IRWIN, Boston, 1993., str. 6.

¹⁰⁸ Ibidem, str.7

¹⁰⁹ O'Brien, J.A., *Management Information Systems – A Managerial End User Perspective*, IRWIN, Boston, 1993., s, str.7

su često posledica velikih zaliha nastalih usled neučinkovitosti neadekvatnog rada službe nabavke u hotelu.¹¹⁰

3.5.3 Uvođenje i koncepcija obrade informacionog podsistema Nabavka

Uvođenje obrade u okviru informacionog podsistema Nabavka je operacija, koja se izvodi na nivou hotelskog preduzeća. Moguće je identifikovati 4 faze uvođenja obrade:¹¹¹

1. instalacija aplikacija od strane administratora aplikacija;
2. definisanje podataka zajedničkih svim odeljenjima u hotelskom preduzeću od strane administratora aplikacija;
3. unošenje početnog stanja zaliha u pojedinim odeljenjima;
4. redovna obrada.

Zadatak administratora aplikacije je da brine o podacima zajedničkim svim odeljenjima hotelskog preduzeća. Redovne poslove na aplikaciji u odeljenjima koja im je dodelio administrator obavljaju operateri. Obuka operatera i administratora bi trebale biti dovoljne za upravljanje aplikacijom. Pre samog početka rada administrator aplikacije bi trebao kreirati datoteke baznih podataka i to:¹¹²

1. datoteku operatera koja će imati broj, šifru i ovlašćenje,
2. datoteku odeljenja za koja se vrši obrada,
3. datoteku grupa proizvoda,
4. datoteku proizvoda inventara,
5. datoteku jedinica mera,
6. datoteku prodajnih proizvoda koja ima redni broj, naziv i šifru proizvoda,
7. datoteku dobavljača u kojoj se nalaze naziv i šifra i
8. datoteku dokumenata u kojoj se nalaze oznaka i naziv dokumenta.

Nakon što kreira datoteke dodatni zadatak administratora aplikacije je i da¹¹³:

- definiše terminale sa kojih se može pristupiti aplikacijama,
- definiše štampače,
- unese recepture prodajnih artikala prema zadatim i propisanim normama,
- odredi tretman za prodajne artikle zavisno od statusa koji imaju u odeljenju odeljenju.

Potrebno je sistemski pristupiti kreiranju baznih podataka pre njihovog unosa zbog toga što su tačan i sveobuhvatan unos inicijalnih podataka u sistem od važnosti za dalje poslovanje dobrog kvaliteta. Jedno od značajnijih početnih aktivnosti snatra se definisanje minimalnih zaliha artikala inventara. S obzirom da u hotelskom preduzeću veći broj odeljenja obradu u okviru aplikacije je potrebno izvesti na nivou svakog odeljenja.

¹¹⁰Ibidem, str.8

¹¹¹Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, Zagreb, 2013 str. 168

¹¹²Panian, Ž., Poslovna informatika, Informator, Zagreb, 1999., str. 53

¹¹³Galičić V., Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu, Zagreb, 2013

Četvrta faza koja podrazumeva redovnu obradu kroz aplikaciju i obično se izvodi u dnevnim ciklusima. Dnevni ciklus obuhvata: ¹¹⁴

1. inicijalizaciju dnevnih datoteka;
2. knjiženje nastalih promena, odnosno transakcija u odeljenju i ažuriranje baze podataka;
3. zaštitu (backup) podataka i listanje izveštaja.

3.5.4 Upravljanje zalihama upotrebom informacionih tehnologija

Pod zaliham hoteliskog preduzeća podrazumevaju se materijalna dobra koja hotelsko preduzeće nabavlja iz tri razloga: zbog prerade, zbog dalje prodaje ili zbog prodaje koja za cilj ima ostvarivanje profite. Sve zalihe u hotelskom preduzeću možemo podeliti na: ¹¹⁵

- Zalihe robe,
- Zalihe sirovina i materijala,
- Zalihe poluproizvoda i gotovih proizvoda.

Zalihe robe su namenjene daljoj prodaji, zalihe sirovina i materijala se koriste u proizvodno-uslužnom procesu u hotelijerstvu dok su gotovi proizvodi ustvari dovršeni proizvodi namenjene prodaji. Za vođenje politike obrtnih sredstava zalihe predstavljaju izuzetno značajan segment. U teoriji, hoteli ne moraju ni držati zalihe, ali je to u praksi teško ostvariti jer se obično dešava da hotelsko preduzeće ne drži zalihe ne može da obavlja privrednu delatnost za koju je registrovano. Nedostatak zaliha izaziva zastoj u obavljanju proizvodno-uslužne delatnosti hotela jer hotel ne može robu uće neprestano nabavljati.

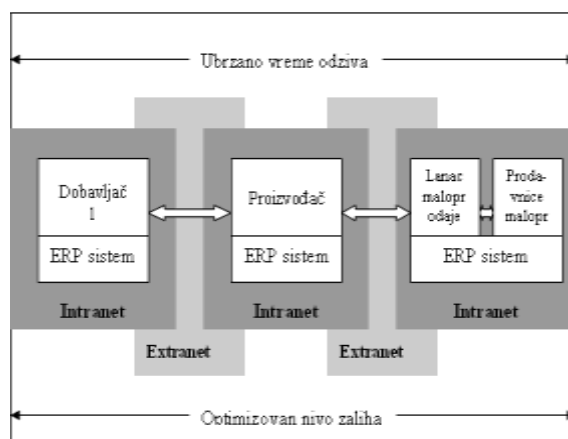
Prema opsegu zaliha, zalihe se mogu podeliti na:

1. Minimalne zalihe – zalihe koje garantuju kontinuitet procesa proizvodnje ili usluga
2. optimalne zalihe - one zalihe koje bi trebale postojati u skladištu za svaki pojedini artikl koji je neophodan da bi se zadovoljila potražnja korisnika usluga u periodu između dve redovne isporuke dobavljača i
3. maksimalne zalihe - garantuju sigurnost u uslovima nestašica artikala na tržištu. ¹¹⁶

¹¹⁴ Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013

¹¹⁵ Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013

¹¹⁶ Farsad, B., LeBruto, S., *A Measured Approach to Food-Inventory Management*, The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 34, No. 3, 1993., str. 91.



Slika 5: Elektronski lanac snabdevanja

Izvor: Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.

Upravljanje zalihama omogućilo je lakše razumevanje nabavne, proizvodne i prodajne funkcije. Razdvajanjem pomenutih funkcija hotelima se omogućava specifičnih dobitaka u sledećim slučajevima¹¹⁷:

- popust u cenama za veće narudžbe,
- smanjenje troškova za nove narudžbe i
- osiguranje neometanog odvijanja proizvodno-uslužnog procesa.

Velike narudžbe su karakteristične za velika hotelska preduzeća zbog veće potrebe za repromaterijalom u odnosu na manje hotele. Velike narudžbe se smatraju povoljnim jer se može ostvariti dodatni popusti na ceni što dovodi do stvaranja ušteda. Ipak odgovorne osobe moraju voditi računa da troškovi čuvanja zaliha ne budu veći od dobijenih popusta.

Kako bi se sistem upravljanja zalihama adekvatno održavao i kontrolisao operateri zaduženi za nabavku moraju u potpunosti razumeti sledeće faktore: tačku ponovnog naručivanja, sigurnosne zalihe, aktivne zalihe, rizik praznjenja zaliha, uzorak/model tražnje, veličina tražnje, lead time i uzorak/model nadopunjavanja zaliha. Upravljanje zalihama je moguće posmatrati kroz sledeće osnovne komponente:¹¹⁸

1. **Maksimalni nivo raspoloživih zaliha na skladištu** – pod kojim se podrazumeva željeni ili maksimalni nivo zaliha koji se može držati na licu mesta.
2. **Stopa tražnje i praznjenja** - Pojava tražnje dovodi do praznjenja zaliha i to tako da veća stopa tražnje prouzrokuje brže smanjuje zaliha. Ako je tražnja ista za svaki period reč je o konstantnoj tražnji, a ako je promenljiva reč je o varijabilnoj ili fluktuirajućoj tražnji. Stepenn tražnje predstavlja veličinu tražnje po jedinici vremena.
3. **Optimalni nivo zaliha ili tačka ponovnog naručivanja** predstavlja dopunjavanje zaliha kada se one smanje do određenog nivoa. Anrudžba se podnosi onda kada količina određenog artikla dostigne optimalni nivo zaliha.
4. **Veličina, uzorak/model i vodeće vreme dopunjavanja.** Pod veličinom dopunjavanja podrazumeva se količina ili obim narudžbe koja se treba primiti i

¹¹⁷Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013

¹¹⁸Farsad, B., LeBruto, S., *A Measured Approach to Food-Inventory Management*, The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 34, No. 3, 1993., str. 94.

dodati zalihama. Pod uzorkom/modelom dopunjavanja podrazumeva se način na koji će se jedinice dodati zalihama. Pod vodećim vremenom dopunjavanja zaliha se podrazumeva vreme koje prođe od odluke da se dopuni određeni artikal do njegove stvarne upotrebljivosti za proizvodnju.

5. **Količina sigurnosnih zaliha** – je količina zaliha veća od očekivanog nivoa potrošnje koja se obično koristi kada je stvarna potražnja veća od procenjene tražnje ili u slučaju da je vreme isporuke duže od očekivanog vremena isporuke.

3.6 Uvođenje informacionih sistema u sektor hrane i pića

U ovom delu rada objašnjen je značaj izbora računarskog sistema, uvođenje informacionih tehnologija u procesnu funkciju pripreme i pružanja usluga ishrane i točenja pića i napitaka.

3.6.1 Izbor računarskog sistema

Da bi donosio kvalitetne poslovne odluke i menadžment hotela mora raspolagati sa dovoljnim brojem kvalitetnih informacija. Prethodno navedeno proizilazi iz pretpostavke da od racionalnog korišćenja materijalnih, ljudskih i finansijskih resursa i pravilne primene informatičkih resursa zavisi efikasnost poslovanja svakog hotela. Značajna je informaciona podrška u sektoru hrane i pića zbog značajnog udela troškova namirnica i pića u strukturi troškova hotela i potrebe za njihovom racionalizacijom.¹¹⁹ Delotvorno kontrolisanje uz pomoć informacione tehnologije se smatra najboljom opcijom za povećavanje performansi poslovanja u sektoru hrane i pića. Podaci o razvoju prodaje i stanju zaliha i profita se smatraju značajnim faktorima za upravljanje sektorom hrane i pića.

Uz pomoć informacione tehnologije se porede i ponude dobavljača, sastavljaju i proračunavaju recepti, upravlja narudžbama, pravi inventar, redovno određuje promet i profit pre odbitaka. Upotreba informacionih tehnologija u sektoru hrane i pića zahteva sve veću odgovornost i ozbiljnost u donošenju poslovnih odluka. Uvođenje informacionih tehnologija u sektor hrane i pića u hotelu trebalo bi biti praćeno prethodnom racionalizacijom organizacije i tehnologije rada. Pravi efekti ulaganja u razvoj i primenu informacionih sistema sektora hrane i pića mogu se žostvariti samo širenjem informatičkog obrazovanja svih radnika hotelskog preduzeća. Uspešni hotelijeri odavno se uspešno služe informacionom tehnologijom kao podrškom za pripremu i pružanje usluga prehrane i pića, elementima dodatne ponude hotelskim gostima od čije potrošnje zavisi i celoukupna uspešnost poslovanja u hotelu.¹²⁰

Računarski sistemi koji se primenjuju u sektorima hrane i pića u današnje vreme efikasno izvršavaju različite analitičke i operativne zadatke iako im se softver i hardver

¹¹⁹McIntyre, M.G., *The Management Team Handbook Five Kex Strategies for Maximizing Group Performance*, Jossey-BassPublishers, San Francisco, 1998., str. 109.

¹²⁰ Ibidem, str.110

razlikuju. Kao posledica toga, zaposleni u hotelijerstvu se susreću sa situacijom daleko težeg izbora jednog računarskog sistema za sektor hrane i pića nekog nego što se to očekuje. Za nabavku informatičke opreme za praćenje poslovanja u sektoru hrane i pića postoji nekoliko uslova koje je neophodno ispoštovati. Kao prvo, upotreba jeftinije opreme uključuje premisu da programe izrađuju stručnjaci za pružanje usluga prehrane i točenja pića, dok je dosad informatika bila u gastronomiji. Kao drugo, menadžment hotela treba ulagati u informacione tehnologije pod uslovom da su ponuđeni programi primereni hotelskom preduzeću, kao i organizaciji i načinu rada restoranu ili kuhinji. Kao treće, dobar aplikativni softver za praćenje poslovanja sektora hrane i pića bi trebao stvoriti preduslove za efektivnije, modernije i efikasnije metode rada.¹²¹



Slika 6: Uvođenje informacionog sistema Micros u poslovanje odela pića i hrane

Izvor: <http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/>

Pravilan izbor sistema predstavlja prvi korak u upotrebi računarskog sistema u sektoru hrane i pića. Menadžment hotela pre izbora računarskog sistema treba da sprovede sledeće aktivnosti:¹²²

- ❖ analizira potrebe hotela,
- ❖ napravi preliminarni pregled dobavljača,
- ❖ razmotri uvodne posete prodavača i istraživanja na licu mesta,
- ❖ razmotri posete već postojećim korisnicima informacionih sistema,
- ❖ pošalje upit bar 3 dobavljača
- ❖ razmotri ponude dobavljača,
- ❖ analizira nedirektne troškove,
- ❖ izabere sistem,
- ❖ potpiše ugovor i
- ❖ planira uvođenje sistema u upotrebu.

Za pravilan izbor informacionog sistema u sektoru hrane i pića podjednako su važne sve pomenute aktivnosti. Pre sprovođenja istraživanja koji sistem je najprikladniji za hotel trebalo bi dati odgovore na sledeća pitanja:

- Koji ciljeve preduzeće želi postići uvođenjem informacionog sistema?
- Kakav uticaj će informacioni sistem imati na zaposlene u sektoru hrane i pića, menadžere, proizvodno-uslužno usoblje, poslovne operacije i odlučivanje u novim uslovima?
- Koje vreme je najbolje za početak primene informacionog sistema u sektoru hrane i pića?
- Koliko će koštati uvođenje informacionih sistema u sektor hrane i pića?

¹²¹Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 str. 171

¹²²Grbavac, V., *Analiza i implemetacija informatičkih sustava*, Školska knjiga, Zagreb, 1991 str.127

Uvođenjem informacionih tehnologija u poslovanje sektora hrane i pića trebali bi dovesti do smanjenja obima ili eliminisanja potreba za ručnom obradom podataka. Takođe bi se omogućili bolja kvantitativna i kvalitativna kontrola sirovina i namirnica u skladištu i kuhinji, brže i ažurnije provođenje inventara u skladištu i kuhinji, povećanje marže, optimalno planiranje obroka, kontrola utroška namirnica, i slično. Unapredile bi se i unutrašnja i operativna kontrola kroz povećanu operativnu efikasnost, sigurnost i izveštavanje o poslovanju.¹²³

Prilikom izbora informacionog sistema za sektor prehrane i pića, menadžment hotela bi trebao sprovoditi sledeće aktivnosti:¹²⁴

- Istražiti tržište tj. prikupiti informacije od proizvođača;
- Formalno zatražiti ponude dobavljača;
- Analizirati nedirektne troškove;
- Utvrditi troškove instalacije opreme i obuke osoblja;
- Utvrditi trošak softvera po narudžbi;
- Utvrditi troškove održavanja informacionog sistema;
- Izabrati odgovarajući informacioni sistem i
- Potpisati ugovor.

Razmatrajući problematiku uvođenja informacionog sistema u sektor hrane, treba imati u vidu činjenicu da je ovaj informacioni sistem neodvojiv deo celokupnog informacionog sistema u restoranu. Osnovni razlozi za to su jer je sektor hrane i pića neraskidiv deo celokupnog hotelskog poslovanja i organizacije rada i jer se usluge prehrane pripremaju u kuhinji, a zatim se prodaju preko zaposlenih u restoranu koji poslužuju obroke i vrše naplatu istih, što podrazumeva i registrovanje prometa ostvarenog od prodaje hrane. Podaci koji su neophodni za funkcionisanje informacionog sistema mogu se dobiti na 2 različita mesta i to:¹²⁵

- ❖ U kuhinji se dobijaju podaci o utrošenim namirnicama i
- ❖ U restoranu se dobijaju podaci o ostvarenoj realizaciji.

Osnovni cilj uvođenja informacionog sistema je vršenje kontrole poslovanja koja bi trebala dovesti do profitabilnijeg poslovanja. U praksi je dugo osporavano područje primene računara u velikim kuhinjama jer se postavljala dilema „računar ili kuvar?“. Logično je da računar nikako ne može zameniti kuvara. Svrha računara je da rastereti kuvara od zadataka upravljanja informišući ga o svemu što doprinosi uspešnosti. Problem se javlja prilikom izrade odgovarajućih programa koji će zadovoljiti potrebe praćenja poslovanja u velikim kuhinjama. Pre izrade takvih programa neophodno je definisati informacione potrebe za taj pogon „počevši od neophodnih informacija o opštem poslovanju, pa do onog najšireg spektra informacija.

¹²³ Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 str. 173

¹²⁴ Ibidem, str. 174

¹²⁵ Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013

3.6.2 Informatizacija procesne funkcije pripreme i pružanja usluga ishrane

Da bi se uspešno upravljalo procesom pripreme i pružanja usluga hrane trebaju biti ispunjeni sledeći preduslovi:¹²⁶

- ❖ Treba vršiti stalnu kontrolu troškova,
- ❖ Treba sprovesti najpovoljniju nabavku namirnica,
- ❖ Treba sprovesti strogu kontrolu zaliha koje se nalaze u skladištu i samog skladišta,
- ❖ Treba izvršiti standardizaciju recepata i postupaka pripreme svakog jela i obroka ponaosob,
- ❖ Treba planirati ekonomičan jelovnik i
- ❖ Odrediti prihvatljivu cenu obroka i jela.

Prethodni preduslovi za upravljanje procesom pripreme i pružanja usluga hrane mogu se smatrati i pomoćnim radnjama koje je preduzeti da bi se održala ravnoteža između troškova i dobiti i povećala granica isplativosti. U uslovima savremenog poslovanja, šefovi kuhinja učestvuju u svim procesima počevši od procesa narudžbe i prijema robe pa sve do postupka kuvanja.

U poslednje vreme se sve veći broj šefova kuhinja obučava za rad na instaliranim računarskim programima jer im je znatno olakšan rad u odnosu na vreme kada se sve radilo ručno. Postavlja se pitanje šta bi šefovi kuhinja trebali uraditi kako bi stekli nova znanja o primeni računara u svojim kuhinjama? Postoji nekoliko opcija, a a najprihvatljivijim se smatraju organizovanje i provođenje početnog kursa o informacionim tehnologijama na fakultetu ili visokoškolskoj ustanovi i da šefovi kuhinja pohađaju i kurseve o upravljanju troškovima hrane.

Osnovni posao šefa kuhinje u savremenom hotelu je upravljanje sirovinama, troškovima i ljudima, a posao kuhinjske posluge je pripremanje izvrsne hrane. Računari su postali važan deo dobro opremljene kuhinje hotela pa zbog toga većina stručnjaka za informatiku koji su povezani sa ugostiteljstvom i hotelijerstvom smatra da je tolika brzina razvoja namenskih gastronomskih programa da će uskoro svi šefovi kuhinja morati znati koristiti informacione tehnologije. Neki informatički programi, na primer, koji su dostupni i instalirani u kuhinjama najpoznatijih hotelskih preduzeća glavnim kuvarima omogućavaju obavljanje svih administrativnih poslova. Pred šefa kuhinje u savremenom hotelskom poslovanju su postavljeni zadaci i problemi čijim će rešavanjem dokazati da poseduje dobre organizacione sposobnosti, uz istovremeno razumevanje i nadzor svih podataka koji su neophodni da bi se kvalitetno upravljalo kuhinjom.¹²⁷

¹²⁶Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013, str. 182

¹²⁷Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013



Slika 7: Integrirani informacioni podsistem za rad u kuhinji

Izvor: <http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/>

Jednom od najodgovornijih i najbitnijih radnji u okviru informacionog podsistema koje treba pripremiti u aplikaciji za praćenje usluga ishrane jeste definisanje sledećih podataka:¹²⁸

a. „osnovni podaci:

- ❖ Podaci o sirovinama,
- ❖ Podaci o namirnicama,
- ❖ Podaci o proizvodima,
- ❖ Podaci o grupama artikala,
- ❖ Podaci o mestima troškova,
- ❖ Podaci o dobavljačima,
- ❖ Podaci o konobarima,
- ❖ Podaci o registru blagajne,
- ❖ Podaci o asortimanu mesta troškova,
- ❖ Podaci o poreskim grupama i proizvodima.

b. Fature:

- ❖ fature dobavljača,
- ❖ interne fature davaoca,
- ❖ interne fature primaoca.

c. Kalkulacije:

- ❖ kalkulativne grupe,
- ❖ proizvodi,
- ❖ nabavne cene,
- ❖ obračun cena proizvoda,
- ❖ kalkulativne liste

d. Unos plana obroka:

- ❖ topli obrok,
- ❖ svečani obrok,
- ❖ pansionski obrok,
- ❖ planiranje ukupno neophodnih namirnica,
- ❖ planiranje neophodnih informacija prema vsti proizvoda.

e. Import/export:

¹²⁸ www.lumens.fthm.hr datum ulaska 10.04.2016.

- ❖ namirnica,
- ❖ ulaz/izlaz artikala za mesto troškova,
- ❖ kartica ulaza i obrade,
- ❖ pansionski obrok,
- ❖ a la carte,
- ❖ topli obrok,
- ❖ prigodni obrok,
- ❖ dnevni otpis,
- ❖ svakodnevno ažuriranje obračuna,
- ❖ ažuriranje višednevnog obračuna,
- f. Zalihe namirnica:**
 - ❖ Podaci o zalihama mesta troškova,
 - ❖ Podaci o zalihama hotela,
 - ❖ Podaci o minimalnim zalihama,
 - ❖ Podaci o manjkovim /viškovima mesta prodaje,
 - ❖ Podaci o manjkovima/viškovima hotelskog preduzeća.
- g. Obračun troška:**
 - ❖ Prema broju obroka,
 - ❖ Prema danima,
 - ❖ Podaci o trošku namirnica za obrok.
- h. Porez:**
 - ❖ obračun poreza za mesto troškova,
 - ❖ porez za hotelsko preduzeće.
- i. Marža:**
 - ❖ finansijski obračun kuhinje,
 - ❖ marža mesta troška prema normativu,
 - ❖ marža mesta troška prema inventaru,
 - ❖ marža á la carte za mesto troškova prema normativu,
 - ❖ marža á la carte za objekat prema normativu.
- j. Inventar:**
 - ❖ Podaci o unosu stanja inventara,
 - ❖ Podaci o preračunu inventara,
 - ❖ Podaci o razlikama u inventaru,
 - ❖ Podaci o obračunu inventara.
- k. Ambalaža:**
 - ❖ matični podaci,
 - ❖ povrat,
 - ❖ prelaz,
 - ❖ inventar.“

Da bi se prethodni podprocesi mogli izvoditi, neophodno je obezbeđivanje koordinacije svih sektora i toka informacija kako bi bili zadovoljeni informacioni zahtevi internih i eksternih korisnika koji čine izlaz sistema sektora hrane. U informacije koje su neophodne eksternim korisnicima ubrajaju se¹²⁹:

- ❖ informacije o brouj pruženih usluga prehrane,

¹²⁹ Žeželj, F., *Informacijski sustavi u praksi*, Zagreb, 1991. Str.235

- ❖ informacije o broju pruženih usluga prehrane á la carte i
- ❖ informacije o asortimanu i cenama usluga prehrane po prodajnim mestima.

U informacije koje su potrebne zaposlenim u hotelu spadaju:

- ❖ informacije o obimu, strukturi i dinamici pruženih usluga prehrane,
- ❖ informacije o reklamacijama gostiju,
- ❖ informacije o ostvarenoj realizaciji po izvršiocima, dinamici, strukturi i načinu naplate usluga,
- ❖ informacije o ulaganju rada i materijala.

Iskorišćavanjem podataka koji čine izlaz informacionog podsistema procesa pripreme i pružanja usluga prehrane i povezivanjem sa informacijama i podacima iz okruženja moguće je oblikovanje informacija za upravljanje procesom pripreme i pružanja usluga prehrane. Ovako se mogu oblikovati informacije za:¹³⁰

- kontrolisanje poslovanja prodajnih mesta,
- vođenje politike ponude,
- formiranje prodajnih cena,
- utvrđivanje temelja za diferenciranje cena,
- ocenu stanja i razvoja usluga prehrane kod konkurentskih hotela,
- usklađenje ponude hotela sa zahtevima tržišta,
- ocenu racionalnosti poslovanja i rada,
- ocenu rentabilnosti uvođenja specijalnih ponuda,
- biranje sistema podataka,
- ocenu poslovanja na bazi sistema specifičnih indikatora,
- prognozu poslovanja,
- analiziranje opravdanosti utrošaka koji su nastali u sektoru prehrane,
- ocenu ulaganja u promotivne aktivnosti,
- prihvatanje najpovoljnije alternative između više ponuđenih i slično.

Da bi se omogućile povratne informacije o nedostacima u poslovanju i njihovim korekcijama i kvalitetno zaokružio proces poslovanja, potrebno je koja lica su odgovorna za nadzor i kontrolu poslovanja. To zahteva uvođenje standarda kojim se propisuju norme ponašanja i pravljenja novca i dokumenata, kao i konstantnu kontrolu svih segmenata poslovanja. S obzirom na sva izložena saznanja i specifičnosti u području pripreme i pružanja usluga prehrane, predložen je sledeći integralni model podrške poslovnom odlučivanju:¹³¹

1. Informacioni sistem „Ugostiteljstvo“ treba objediniti i povezati sa „Back-office Information System“, ili „Operativnim kontrolingom“ koji obuhvata sledeće informacione podsisteme:
 - ❖ nabavku,
 - ❖ kalkulacije,
 - ❖ poslovanje u skladištu,
 - ❖ materijalno poslovanje,
 - ❖ poslovanje u restoranu.

¹³⁰Žeželj, F., *Informacijski sustavi u praksi*, Zagreb, 1991. str.235

¹³¹Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013

2. Informacioni sistem operativnog kontrolinga je osnov korporativnog poslovanja za sve segmente pa i za područje delatnosti pripreme i pružanja usluga prehrane. Ovaj sistem sadrži kompletnu podršku računovodstvenom i finansijskom poslovanju hotelskog preduzeća uključujući likvidaciju, obračunu, analitičke evidencije, glavnu knjigu i izveštavanja o uspešnosti poslovanja i stanju imovine i izvorima njenog finansiranja.
3. Informacioni sistem poslovnog odlučivanja ima značajno mesto u savremenim organizacionim, odnosno poslovnim sistemima, zadužen je za kvalitetno i blagovremeno izveštavanje najvišeg menadžmenta kao i celog preduzeća.

3.6.3 Uvođenje i primena informacionih sistema u funkciju pripreme i pružanja usluga točenja pića i napitaka

Implementacijom informacionog podsistema „Restoransko poslovanje“ postižu se sledeći efekti:¹³²

- ❖ omogućava se znatno smanjenje troškova nabavke, skladištenja i distribucije artikala u hotelskom preduzeću, zbog toga omogućava njihovu optimalnu nabavku zasnovanu na tačnim podacima o ulazu, izlazu, stanju i potrebnim količinama;
- ❖ uvećava obrt robe, praćenjem podataka o prometu robe na potrošačkim mestima (tako se utvrđuju zalihe)
- ❖ povećavanje zarada od prodaje artikla stalnim registrovanjem razlika u ceni svakog artikla i grupe artikala, tj. stalnim reagovanjem na promene u nabavnim cenama;
- ❖ podiže se nivo kontrole potrošnje materijala praćenjem receptura prodajnih artikala i pretvaranjem inventarnih u prodajne artikle;
- ❖ vrši se pravovremena i tačna materijalna stimulacija zaposlenih u proizvodno-uslužnog sektora zbog toga što se promet artikala izražava i vrednosno i količinski po konobaru, prodajnom mestu, artiklu i grupi artikala, periodima i slično;
- ❖ Tačne i pouzdane informacije o ceni robe i usluga povećavaju satisfakciju korisnika usluga.“



Slika 8: Integrirani informacioni podsistem za točenje pića i napitaka
Izvor: <http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/>

¹³²Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 str. 188

Prednost informacionog podsistema pripreme i pružanja usluga točenja pića ogleda se u tome što omogućava analizu prodaje sa željenim nivoom preciznosti i omogućava kontrolu i analizu prodaje svih vrsta usluga i to u naturalnim i finansijskim jedinicama. Tom prilikom naročito se naglašava uloga operativnog menadžmenta u sektoru hrane i pića. Postoje četiri osnovna sadržaja koja menadžer može povezati kako bi ostvario finansijski uspeh. „To su:¹³³

1. nabavka sirovina i materijala,
2. uređenje ugostiteljskog objekta,
3. primenjena tehnologija u poslovanju,
4. zaposleni u proizvodno-uslužnom sektoru.“

„Aplikativni modul restoransko poslovanje može se opisati kroz funkcije:

- praćenje svih artikala sa tačnim nazivom konzumiranja i cenom,
- promet artikala po količini i vrednosti,
- potrošnja artikala (dnevno i periodično),
- potrošnja po grupama artikala (dnevno i periodično),
- promet prema registar blagajni konobara,
- promet po prodajnom odeljenju,
- promet po konobaru i načinu plaćanja,
- ukupni promet na nivou hotela (ugostiteljskog objekta),
- ispostavljanje računa gostu (na odštampanom obrascu).“¹³⁴

Svakodnevnom i periodičnom analizom izveštaja koji predstavljaju kvalitetan izlaz iz informacionog podsistema, može se određenim merama poslovne politike povećati poseta gostiju koji ne borave u hotelu. Reč je o sledećim izveštajima:¹³⁵

1. **Izveštaj o prometu po prodajnom artiklu** služi kao osnov za redefinisane ukupne ponude na osnovu podataka najtraženijim artiklima i podataka u kojoj meri učestvuju u ukupnom prometu prodajnog mesta. Pomenuti izveštaj može služiti i kao solidna osnova za eventualne korekcije cena.
2. **Izveštaj o prometu po vremenskim intervalima** - sistem omogućava da se celokupno radno vreme programski razdeli na određene vremenske intervale, onako po želji korisnika i da se tako prati ostvarenje prometa u svakom sektoru hotela ponaosob.
3. **Izveštaj o prometu po konobaru** – ovaj izveštaj je podložan dnevnoj analizi konobarovog dnevnog prometa i izračunavanje njegovog udela u ostvarivanju ukupnog prometa. U uslovima stimulativne politike nagrađivanja zaposlenih u uslužnom sektoru, može poslužiti kao verodostojan dokument za određivanje najuspešnijih izvršioca uslužnog procesa.

Važno je naglasiti da je od početka uvođenja i primene informacionih sistema u poslovanje hotelskih preduzeća na području gastronomije ostvaren najmanji napredak. Imamo objektivne i subjektivne razloge. U objektivne razloge se ubrajaju specifičnost

¹³³Sill, B., Operations Engineering: Improving Multiunit Operations, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 35, No. 3, June 1994., str. 65.

¹³⁴www.lumens.fthm.hr datum ulaska 12.04.2016.

¹³⁵Sill, B., Operations Engineering: Improving Multiunit Operations, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 35, No. 3, June 1994., str.67

poslovanja, složenost procesa pripreme i pružanja usluga prehrane, raznovrsni zahtevi gostiju i slično, doku su subjektivni razlozi nedorečena pravila poslovanja u delu receptura, normativa, radne i tehnološke discipline i slično. Pred celokupnim menadžmentom hotela, a posebno sektorom hrane i pića postavljeni su mnogobrojni zadaci kako bi se ispravilo postojeće stanje i kako bi se efekti uvođenja informacione tehnologije što preciznije definisali i na kraju dokazali u praksi.

3.7 Informacioni sistem održavanja hotelskog preduzeća

U ovom delu master rada objašnjeno je održavanje hotela i kako je uvođenje informacionog sistema uticalo na rad na održavanju hotelskog preduzeća.

3.7.1 Faze uvođenja informacionog sistema održavanja hotela

Celokupni informacioni sistem održavanja hotela moguće je prikazati kroz sledeće faze:¹³⁶

- ❖ Priprema osnovnih podataka,
- ❖ Priprema tehnoloških podataka,
- ❖ Priprema radne dokumentacije i
- ❖ Organizovanje praćenja kadrova i popravka.

Prva od prethodno navedenih faza obuhvata:

- ❖ analizu i dopunu šifarskog sistema,
- ❖ organizovanje i pripremu zajedničkih podataka,
- ❖ organizovanje i pripremu tehničkih podataka i
- ❖ utvrđivanje i dopunu podataka o rezervnim delovima i komponentama.

„Druga faza obuhvata:

- ❖ prenos podataka iz osnovnih sredstava i pripadne brojeve inventara za svu opremu,
- ❖ dopunu osnovnim tehničkim podacima iz raspoložive tehničke dokumentacije,
- ❖ unos hijerarhijske strukture do raspoloživih podataka.“

Treća faza obuhvata.

- ❖ Analizu postojećih dokumenata,
 - Opis rada s dokumentom,
 - Opis načina na koji dokument nastaje,
 - Hodogram toka.

„Četvrta faza obuhvata:

- ❖ pokazatelje učinkovitosti rada opreme,
- ❖ funkcije korektivnog održavanja,
- ❖ troškove korektivnog održavanja,
- ❖ podlogu za izbor strategije održavanja.“

¹³⁶ Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013

U modulu pod nazivom „podaci o uređajima i opremi“ sadržani su podaci i programi kojima je definisana oprema za održavanje. U tom modulu su smešteni osnovni tehnički podaci, mesto ugradnje, evidencija zamene, hijerarhijska struktura opreme i pripadajućih rezervnih delova i proizvođači rezervnih delova. U modulu pod nazivom „preventivno održavanje“ smešteni su podaci i programi pomoću kojih se prati i organizuje preventivno održavanje. U modulu pod nazivom „kontrolni pregledi“ sadržani su podaci i programi koji omogućavaju organizovanje i praćenje kontrolnih pregleda. U modulu pod nazivom „tekuće održavanje“ smešteni su programi i podaci za evidenciju kvarova i oštećenja na opremi. U modulu pod nazivom „troškovi održavanja“ sadržani su podaci i programi za praćenje svih troškova održavanja po vrstama održavanja.¹³⁷

3.7.2 Zadaci informacionog sistema održavanja hotela

Kvaliteto održavanje hotelskog preduzeća uz programsku podršku informacionog sistema ostvaruju se znatne koristi u celokupnom hotelskom poslovanju.¹³⁸ Tako na primer plansko i preventivno održavanje produžuju vreme upotrebljivosti sredstava i smanjuju broj kvarova i zastoja. Takođe, optimalno korišćenje resursa povećava produktivnost, skraćuje vreme trajanja operacija održavanja i smanjuje troškov održavanja. Ako sektor održavanja hotela raspolaže sa blagovremenim i korisnim informacijama bolje će planirati održavanje i upravljati istim.

Zadatak informacionog sistema održavanja hotela je da reši sledeće zadatke¹³⁹:

- ❖ definiše osnovni i tehnički podatke o svakoj mašini po proizvođaču, datumu ugradnje i pripadajućim elementima definisanim kao rezervni delovi i komponente,
- ❖ definiše pozicije svakog elementa u tehnološkom procesu,
- ❖ planira i prati dnevne, nedeljne i periodične preglede mašina,
- ❖ planira i prati troškove pregleda mašina,
- ❖ planira i prati merenje i ispitivanje mašina,
- ❖ prati prijavu kvarova,
- ❖ proverava stanja komponenti na skladištu,
- ❖ evidentira obavljene radove i puštanja u eksploataciju,
- ❖ izrađuje inicijalni plan planskih popravki,
- ❖ prati tekuće održavanje,
- ❖ dobija ukupne troškove održavanja.

¹³⁷Vejvoda, M., *Održavanje ugostiteljskih objekata*, časopis «Hotel&Restaurant Magazin», Zagreb, 1996., str. 42

¹³⁸Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013 str. 192

¹³⁹Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013.

3.7.3 Centralni nadzorno-upravljački sistem

Centralni nadzorno-upravljački sistem nudi neke od sledećih mogućnosti:¹⁴⁰

- automatska kontrola vlage, pritiska, temperature, kvaliteta vazduha, brzine strujanja,
- grafičkog prikaza postrojenja i podsistema,
- dinamičkog prikaza vrednosti u stvarnom vremenu,
- izveštavanja,
- praćenja trendova,
- praćenja utrošene energije,
- automatskog izveštavanja,
- raspodele tereta,
- normalni/alarmni način rada,
- daljinske kontrole putem modema.

4 INFORMACIONI SISTEMA U LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELIJERSTVU

Nabitniji segment informacionih sistema jeste informacija koja se prema Šenonu i Viveru može definisati kao „količina smanjenja neodređenosti kada se prima poruka“. Samim tim stvara se potreba za objašnjenjem pojma podatak koji se može definisati kao sirovina sistema koju on dobija preko procedura i koja se koristi za stvaranje informacija. Prema jednoj od definicija informacionog sistema, koristi se više oblika resursa, te tako osim ljudi kao jednog od najbitnijih resursa pojavljuju se i resursi koji spadaju u hardver kao što su aparati koji se koriste i resursi koji su dio softvera, na primer smjernice za aktivnosti, procedure i slično. uz ovakav način organizacije resursa vrši se primanje podataka, njihova obrada, izlazni proces, memorisanje i njihovo kontrolisanje nakon čega dolazi do njihovog pretvaranja u proizvode informacione prirode.

Izgradnja informacionih sistema se zasniva na primjeni računarske tehnologije označavajući primarnu funkciju informacionih sistema. Tako automatizovani informacioni sistemi nastaju definisanjem šeme baze podataka i korisničkog interfejsa. Osnovu ovog sistema čini baza podataka s obzirom da označava pouzdanem sporo promenljive osobine sistema, objekte u njemu kao i njihove međusobne veze.

4.1 Vrste i komponente informacionih sistema

Imajući u vidu stručnost ljudi koji rukovode organizacijom, prisustvo različitih interesa i nivoa organizacione složenosti postoje i različiti tipovi sistema. Praktično nije moguće da jedan sistem može obezbediti sve neophodne informacije za organizaciju. Uspešne organizacije poseduju nivo sistema znanja, operacioni nivo sistema, menadžment nivo i strateški nivo za svako svoje funkcionalno područje. Na primer,

¹⁴⁰Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013, str. 195

uslužna funkcija ima uslužni sistem na operacionom nivou da bilježi dnevne usluge i zahtjeve za istima. Menadžment nivo prati mesečno ostvarenje usluga putem analiza i obaveštavanja davalaca i korisnika usluga o njihovom nivou i kvalitetu. Strateški nivo se koristi za planiranje usluga u određenom vremenskom razdoblju.

Informacioni sistemi se najlkše mogu podijeliti na:

- Formalne informacione sisteme;
- Neformalne informacione sisteme.

Formalni informacioni sistemi su bazirani na opšte prihvaćenim definicijama podataka i procedura za skupljanje, beleženje, obradu i upotrebu tih podataka. Oni funkcionišu na osnovu usaglašenosti sa prethodno utvrđenim pravilima koje nije lako promeniti. Ovo se može primetiti u evidenciji građana kao korisnika sistema gde se zahtevaju njihova imena, identifikacioni broj i popis dozvoljenih usluga prema njemu. Neformalni informacioni sistemi su bazirani na nedefinisanim pravilima ponašanja gde nisu prisutna slaganja o tome šta je tačno informacija i kako treba da se evidentira i obradi. Ovi informacioni sistemi su značajni za opstanak organizacije.

Za klasifikaciju informacionih sistema se mogu uzeti u obzir različiti kriterijumi¹⁴¹:

- Prema primenjenoj tehnologiji: konvekcionalni i kompjuterizovani;
- Prema obuhvatu: jednostavni i kompleksni;
- Prema području primene ili orijentisanosti informacionih sistema: IS nabavke, IS prodaje, IS proizvodnje, marketing IS, poslovni IS;
- Prema vrsti podataka: IS o teritoriji, IS o proizvodu; IS zasnovan na statističkim podacima, IS zasnovan na naučnim podacima;
- Prema stepenu razvijenosti: razvijeni, klasični, integralni koji su na većem stepenu razvoja;
- Prema karakteru informacionog toka: opšta poslovna delatnost na koju se informacioni tok odnosi, opšta svojstva informacije koja se obrađuje i prenosi, vremenski okvir informacionog toka.

Još jedna od poznatijih podela informacionih sistema je na upravljačke i funkcionalne. Funkcionalni sistemi se mogu podeliti na računovodstvene, finansijske, marketing i informacione sisteme u proizvodnji, a upravljački informacioni sistemi se dele na transakcione, upravljačke, sisteme za podršku odlučivanja, ekspertne sisteme, sisteme znanja i geografske informacione sisteme.

4.2 Pregled elemenata i procesa informacionih sistema

Podaci u sistemu se skupljaju, sređuju, obrađuju i čuvaju u bazi podataka. Iz ovakvog sklopa informacija, šalju se one za krajnje korisnika sistema. Četiri osnovna koncepta u informacionim sistemima su¹⁴²:

- Hardver, ljudi, softver, podaci i računarske mreže kao sredstva informacionog sistema;

¹⁴¹ www.efmo.ba/public/down/PojamInformacionihSistema.pdf datum ulaska 14.04.2016.

¹⁴² www.ef.uns.ac.rs datum ulaska 16.04.2016.

- Pomenuti resursi obuhvataju određene komponente i to eksperte i klijente koji koriste informacione tehnologije u slučaju ljudskih resursa, u slučaju hardvera to su mediji i računari, u slučaju softvera programi, kod podataka se misli na raspolaganje informacijama,
- Resursi informacija podležu daljoj transformaciji u informacione ponude za klijente,
- Ulaz podataka ili input, output, njihovo obrađivanje, skladištenje u memoriji i kontrola spadaju u procesiranje podataka.

Podaci o nastalim poslovnim transakcijama se zahvataju, pripremaju i unose u bazu podataka putem ulaza kao resursa podataka. Ovi podaci se uređuju i zapisuju u izvorne dokumente ili direktno na elektromagnetne medije računarskog sistema od strane krajnjih korisnika informacionog sistema i mogu da se prenesu na diskove, a čuvaju se i čine sastavni element obrađivanja – proces izračunavanja, upoređivanja, klasifikacije i drugih operacija. Obavlja se čitanje podataka sa elektromagnetnih medija, organizacija, analiza i manipulacija radi njihovog konvertovanja u informacije potrebne korisnicima. Podaci u bazama podataka se kontinuirano ažuriraju, dodaju se novi, brišu i menjaju postojeći.

U cilju satisfakcije informacionih potreba korisnika kao što su menadžeri, stručnjaci i tehničko osoblje, vrši se izlaz informacionih produkta u različitim oblicima i sadržajima. Informacioni proizvodi su najčešće u obliku poruka, izveštaja grafičkih vizualizacija i prezentuju se putem izlaznih uređaja. Korisnici očekuju kvalitet od proizvoda i prema tome, informacije koje stignu sa zakašnjenjem, ili nisu razumljive, kao i sa prisustvom drugih problema, nemaju vrijednost za korisnike.

Kao ključna komponenta informacionog sistema se izdvaja memorisanje podataka koje podrazumeva organizaciju podataka i informacije na određen način, kvalitet i njihovu zapisanost na elektromagnetnim medijima za kasnije. Još jedna značajna aktivnost sistema je kontrola performansi gde kontrola obrade, ulaza, završnog izlaznog procesa i čuvanja podataka daje mogućnost „feedback“ podacima o procesu. Njom se kontroliše i vreduje sistem sa aspekta postavljenih standarda radi postizanja planiranog kvaliteta informacionih proizvoda.

4.3 Položaj i uloga informacionih sistema u ljudskim resursima

Kako se razvijala tehnologija, rastao je i uticaj na strategijsko planiranje ljudskih resursa. Informacioni sistemi upravljanja ljudskim resursima mogu se definisati kao sistemi koji grupišu podatke u bazama radi lakšeg pristupanja i analize. Pojedini informacioni sistemi daju mogućnost automatizacije procesa kao u slučaju kalkulacije takse poreza, dok se kod drugih obavlja u cilju smanjenja potreba za manuelnim upisom podataka čime se unapređuje tačnost i efikasnost.

Kao jedna od funkcija u sektoru ljudskih resursa koja ima pogodnosti upotrebom informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima je sistem ukupnih nagrada što se odnosi na model sveukupne kompenzacije, uključujući i povlastice i plate. Ovim informacionim sistemima se osigurava učinkovitije praćenje i planiranje plata, osiguranja, penzija i drugih aspekata. Sistemskim praćenjem trenutnih troškova i drugih

modela i kalkulacija se olakšava analiza koja ima uticaj na promene. Ovo je naročito korisno u pripremi za godišnja povećanja ili planiranje beneficija za osoblje.

Prate se važni podaci o zaposlenima kao što su demografski podaci, radne pozicije. Prikupljanjem ovih podataka se analizira lakše u slučaju strategija za regrutovanje, kao i planiranje. Uključuju se podaci o tome koliko je zaposleno u prethodnoj godini, kao i evidencija o ispunjavanju određenih kriterijuma, recimo zapošljavanje onih druge rase pripadnosti, osoba sa invaliditetom i slično.

Kod malih preduzeća informacioni sistemi se koriste kao pomoć u treninzima i razvoju zaposlenih. Informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima se takođe, mogu koristiti u pregledu godišnjih performansi zaposlenih, njihovom prijavljivanju za određene obuke u cilju njihovog daljeg razvoja. Ovo se pokazuje kao korisno u formiranju novih obuka, kao i otvaranju novih radnih mjesta.

Bitno je istaći da se ovim sistemima upravlja i rizicima i mogućim slabostima u kompaniji. Tu se pre svega misli na obaveštenja o pridržavanju kodeksa ponašanja od strane zaposlenih, obuke o njihovoj sigurnosti, mogućim nesrećama i dobijenim kompenzacijama u tom slučaju. Analizom takvih elemenata se mogu prepoznati načini za unapređenje radnog mesta, obuka i disciplinskih procesa zbog usaglašavanja sa aktuelnim zakonicima.

4.4 Razvoj informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima

U samom nastanku i razvoju menadžmenta ljudskih resursa, informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima su se pre svega koristili za adiministrativne i operative procedure. Vršilo se prikupljanje podataka o zahtevima za odlazak iz kompanije, kompenzaciji i eventualnim nesrećama, varijacije u platama. Tokom sedamdesetih i osamdesetih godina XX veka usled, pojedinih faktora došlo je do promene pristupa ovim informacionim sistemima. Imajući u vidu složenost sistema plaćanja, pojavila se potreba za većom fleksibilnošću i za korišćenjem informacionih sistema i kao rezultat do razvoja upotrebe hardver i softver sistema. U većim organizacijama, sistem procesiranja isplata se odvojio od drugih funkcija u oblasti ljudskih resursa, i neke organizacije su delegirale te odgovornosti saradnicima izvan kompanija zbog njihove stručnosti u toj oblasti.¹⁴³

Informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima se koriste za sakupljanje, memorisanje, manipulaciju, analizu informacija o ljudskim resursima organizacije. Svrha ovih sistema je implementacija i pružanje podrške u donošenju taktičnih operacionih odluka, proceni programa, procedura ili svakodnevnih operacija.

Dobre strane ovog sistema su sledeće:

- Poboljšano planiranje i razvoj programa upotrebom softvera za podršku u odlučivanju, javlja se brže procesiranje informacija i bolji vremenski okvir odgovora;

¹⁴³ Stanin B., *Analiza uvođenja informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

- Smanjeni administrativni i troškovi u oblasti ljudskih resursa;
- Tačnost informacija;
- Poboljšanje komunikacije na svim nivoima.

Ne odgovaraju svi sistemi ovim zahtevima, kao što ni takav sistem nije adekvatan za sve kompanije. Međutim, svi informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima sadrže informacije o sledećim segmentima:

- Zaposlenima,
- Poslovima i uslovima,
- Pozicijama,
- Događajima u okviru ljudskih resursa kao što su regrutacija, treniranje i razvoj, pohvale za performanse i slično.

To znači da detaljni informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima imaju široku upotrebu u administrativnim, operativnim i stratezijskim postupcima u oblasti ljudskih resursa. Na operativnom nivou podaci se koriste za prepoznavanje aplikacija za posao, troškova i obezbeđivanja mogućnosti za napredak u karijeri. Stratezijski, podaci se mogu koristiti za učinkovitost trenutnog regrutovanja ili sistema za promociju, troškove i benefite, omogućavanje promena ili pravaca u skladu sa organizacionim strategijama.

Posmatrajući stratezijsko planiranje ljudskih resursa i informacione sisteme upravljanja ljudskim resursima, proaktivni pristup menadžera ljudskih resursa obezbeđuje da informacioni sistemi daju doprinos u performansu organizacije. Njihova integracija sa organizacionim stratezijskim ciljevima je ostvarena utvrđivanjem planiranih dostignuća u performansu i kvantitativnih mera. Kao stratezijski alat, koristi se da doprinese razvoju i modifikaciji planova ljudskih resursa na kvantitativnom i kvalitativnom nivou. Podaci o ljudskim resursima prikupljeni na učinkovit način i sadržani unutar kompjuterizovanih sistema upoređuju organizacione ishode u oblasti ljudskih resursa, između funkcija i nacionalnih i internacionalnih performansa.

4.5 Funkcije informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima

Organizacije i njihovi menadžeri imaju obavezu da procene da li će se sistem koristiti primarno za sakupljanje, analizu, interpretaciju ili prijavljivanje informacija o zaposlenima. Priroda izabranog sistema reflektuje njegovu osnovnu svrhu baziranu na analizi potreba. Manje organizacije sa stabilnom radnom snagom i sigurnim tržištem ne zahtevaju opširnu analizu podataka, ali imaju koristi od detaljne baze podataka u cilju prijavljivanja istih.

Zajedničke funkcije informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima su sledeće¹⁴⁴:

¹⁴⁴ Stanin B., *Analiza uvođenja informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

- Informacije o analizi posla su smeštene u okviru informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima;
- Kontinuirani monitoring o usaglašenosti sa postojećim zakonskim pravilnicima;
- Sadrži podatke o odbijenim kandidatima,
- Manjak troškova i vremena putem upotrebe informacionog sistema za sprovođenje izveštaja;
- Obezbeđuje praćenje zapošljavanja manjina,
- Beleži trenutno stanje i potrebu za radnom snagom sa internacionalnog tržišta,
- Korisno za interno regrutovanje,
- Postavljanje oglasa za posao,
- Traganje između oglasa i već zaposlenih koje odgovaraju kvalifikacijama,
- Sistem za praćenje aplikanata,
- Administracija testova sposobnosti zaposlenih,
- Skeniranje CV-ja kandidata dostavljenih online ili ličnim putem,
- Struktuirani intervjui,
- Razmatranje eventualnih problema u oblasti budžeta,
- Pomoć u registraciji, praćenju obuka, troškova i rasporeda obuka.

4.6 Postojeći informacioni sistemi za upravljanje zaposlenima u hotelijerstvu

U cilju uspešnog poslovanja organizacije, jasno je da je prisutan veliki značaj evidencije zaposlenih. Za obavljanje evidencije zaposlenih u organizaciji je zadužena poseban sektor i njegovi radnici ove podatke šalje menadžerskom kadru, što podrazumeva njihov ukupan broj, eventualni premeštaj na drugo radno mesto u okviru kompanije ili čak u drugi grad, nivo obrazovanja, performanse i druge aspekte. Ova aktivnost se nekada obavljala ručno putem raznih vrsta dokumenata i zahtevala je ogroman borj papirologije, dok se danas koriste informacioni sistemi. Sistemi koji su najčešće u upotrebi su¹⁴⁵:

1. Human resource menadžment podataka,
2. SAP ERP Human Capital Data manager,
3. ORACLE Peoplesoft Human Enterprise ljudskih resursa,
4. Absoft,
5. Pantheon,
6. Hubie ERP,
7. Microsoft Dynamics NAV Express,
8. Human resource management (HRM),
9. Human Resource Information System (HRIS),
10. Evidencija radnog vremena (Working Hour System).

Svaki od navedenih informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima u hotelu će biti objašnjen u nastavku rada.

¹⁴⁵ Ćirić A., Informacioni sistemi u konceptu upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.

4.6.1 Human resource menadžment podataka

HR menadžment podataka se koristi za upravljanje osobljem. Ono što ga čini korisnim za tu svrhu je jednostavnost rukovanja istim, ostvaruje se manji utrošak vremena, kao i bolja korišćenje sposobnosti evidentiranog kadra. Njegova instalacija nije komplikovana, te te uveliko čini posao lakšim usled eliminisanja potrebe za ručnim zapisima.

Ovaj sistem omogućava dostupnost svih potrebnih podataka, obaveštavanje koje ima pravovremeni karakter, odnosno ne dolazi do kašnjenja, pruža bolji performans na poslu s obzirom da ne dolazi do gubitka vremena. Na ovaj način nije prisutno samo praćenje onih koji već rade u kompaniji nego i mogućih budućih radnika. Izveštaji o njihovim ostvarenim rezultatima na poslu daju koncizne i precizne podatke koji olakšavaju menadžerima pri donošenju odluka u vezi potencijalnih posebnih beneficija čime se najbolji radnici još više motivišu, dok se takođe čuvaju informacije o standardnim isplatama i drugim podacima o radnim aktivnostima. Na ovaj način se lako rukovodi prisutnim i potencijalnim rizičnim aspektima što čini lakšim preventivne i korektivne mere. Human resource menadžment podataka je u vlasništvu Microsoft-a, verzije Access-a 2007 koji je u današnje vreme zauzeo vodeće mesto kada se radi o aplikacijama tržišnih informacija.

4.6.2 SAP ERP Human Capital Data manager

SAP Business Suite uključuje aplikacije i podržavanje servisa u okviru finansija, operativnih postupaka i korporacije, kao što je SAP ERP Operations, SAP ERP Financials SAP ERP Corporate Services. Takođe, podržava i SAP ERP Human Capital Management. Svrha takve strukture je ušteda na vremenu što se tiče samih radnih procesa koji se ovde obavljaju i efikasnija upotreba svih resursa koji se koriste.¹⁴⁶

SAP ERP Human Capital menadžment podataka ima nekoliko svrha. Značajan je za proces evidentiranja svih koji rade u nekoj kompaniji čime može da se rukovodi njihovim učinkom s obzirom da se njihovi zadaci i postignuti rezultati beleže. Takođe, ovi nije jedini element koji se evidentira s obzirom da se raspolaže i sa utrošenim vremenom, platnim programom, drugim naknadama koje su deo programa koji firma implementira, kao i kontrolom na internom nivou koja svakako ima veliki značaj. Ovakav način praćenja učinka svakako se može svrstati u modernizovan pristup i pruža mogućnost uspeha rukovođenja osobljem.

Na ovaj način se ne dolazi do jednostranih rešenja nego se integrišu svi bitni aspekti rukovođenja zaposlenim i omogućava menadžerima da imaju potrebna sredstva za praćenje ljudi koji rade za njih. Tako se obezbeđuje zapošljavanje potrebnih kandidata sa njihovim specijalističkim znanjem bitnim za uspeh firme, dok se takođe i omogućava da već zaposleni radnici nauče i usavrše nove neophodne veštine. SAP ERP Human Capital menadžment podataka koriste kompanije na domaćem i inostranom

¹⁴⁶ Stanin B., *Analiza uvođenja informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

tržištu i smatra se jednim od vodećih alata koji unapređuje celokupno motivaciju radnika. Ono što je takođe važno naglasiti je da se omogućava i poboljšavanje ne samo uz znanje unutrašnjih elemenata, odnosno zaposlene radnje snage već takođe i povremeno zapošljavanje eksternih partnera preko ugovora koji daju doprinos organizaciji svojim veštinama čime se ostvaruje manji ttrošak finansijske prirode. Prema tome, kompanije smanjuju rizik koji je deo svakodnevnice u poslovanju.

4.6.3 ORACLE Peoplesoft Human Enterprise ljudskih resursa

Oracle elektronski-poslovni paket sadrži nekoliko programa, kao što su oni za logistiku, finansije, prodaju i druge. Ovo informaciono rešenje je takođe našlo široku primenu i danas se koristi u mnogim poslovnim organizacijama širom sveta. Ovde se rukovodi osobljem koje predstavlja najbitniji aspekt u poslovanju kompanije s obzirom da zadovoljni radnici postižu najbolje uspehe oslanjajući se na samu sposobnost menadžerskog sektora. Imajući u vidu da se ovde obavlja sistematizovano odvijanje procesa aktivnosti, sektor koji se bavi upravljanjem zaposlenima ima mogućnost manjeg utroška vremena i finansija s obzirom im je na raspolaganju i određeni dodatni vremenski okvir da obave još neke poslovne procese. Kao ključni element može se navesti da se ovde vrši prelaz od aktivnosti administrativne prirode na one koji se fokusiraju na strategiju. Dizajniraju se skladišta informacija o svim sprovedenim aktivnostima, odnosno detaljan prikaz njihovih elemenata, slabim tačkama istih na koje je neophodno obratiti pažnju, kao i planova koji se izrađuju za dalje poslovanje. Ovo se sve vrši sa svrhom donošenja strateških odluka koji su osnova uspeha objekata na domaćem i čak i inostranom tržištu.¹⁴⁷

Sa aspekta procesa selekcije kandidata koji će zasnovati radni odnos, omogućava se konstruisanje prikaza kandidata sa svim njegovim znanjima i veštinama koje poseduje, a koje su od ključnog značaja za određeno radno mesto, kao i uvid u njegove lične podatke. Takođe je olakšan pristup ovom procesu budući da menadžer ne mora da vrši manuelnu komparaciju prijavljenih ljudi za neko radno mesto, s obzirom da uređeno samim sistemom. Vrš se poređenje posla, odnosno svih zahteva koji moraju da se ispune sa znanjem mogućeg budućeg radnika i rezultat je dobijanje podataka o profilu osobe koja je najviše pogodna za određeni poaso. Ovaj proces se sastoji od više od stotinu matematičkih procena sa visokom pouzdanošću, dok je takođe prisutan i pristup procene u okviru sistema.

ORACLE Peoplesoft Human Enterprise ljudskih resursa čini lakšim rukovođenje podataka o svim zaposlenim, trenutnim i budućim, sastavljanje izveštaja i drugih pisanih procedura koji se skladište u sistemu u kojem se lako pristupa po potrebi. Takođe ispunjava standard bezbednog rada za osoblje s obzirom da prati eventualne povrede uzrokovane nesrećama na poslu i drugo.

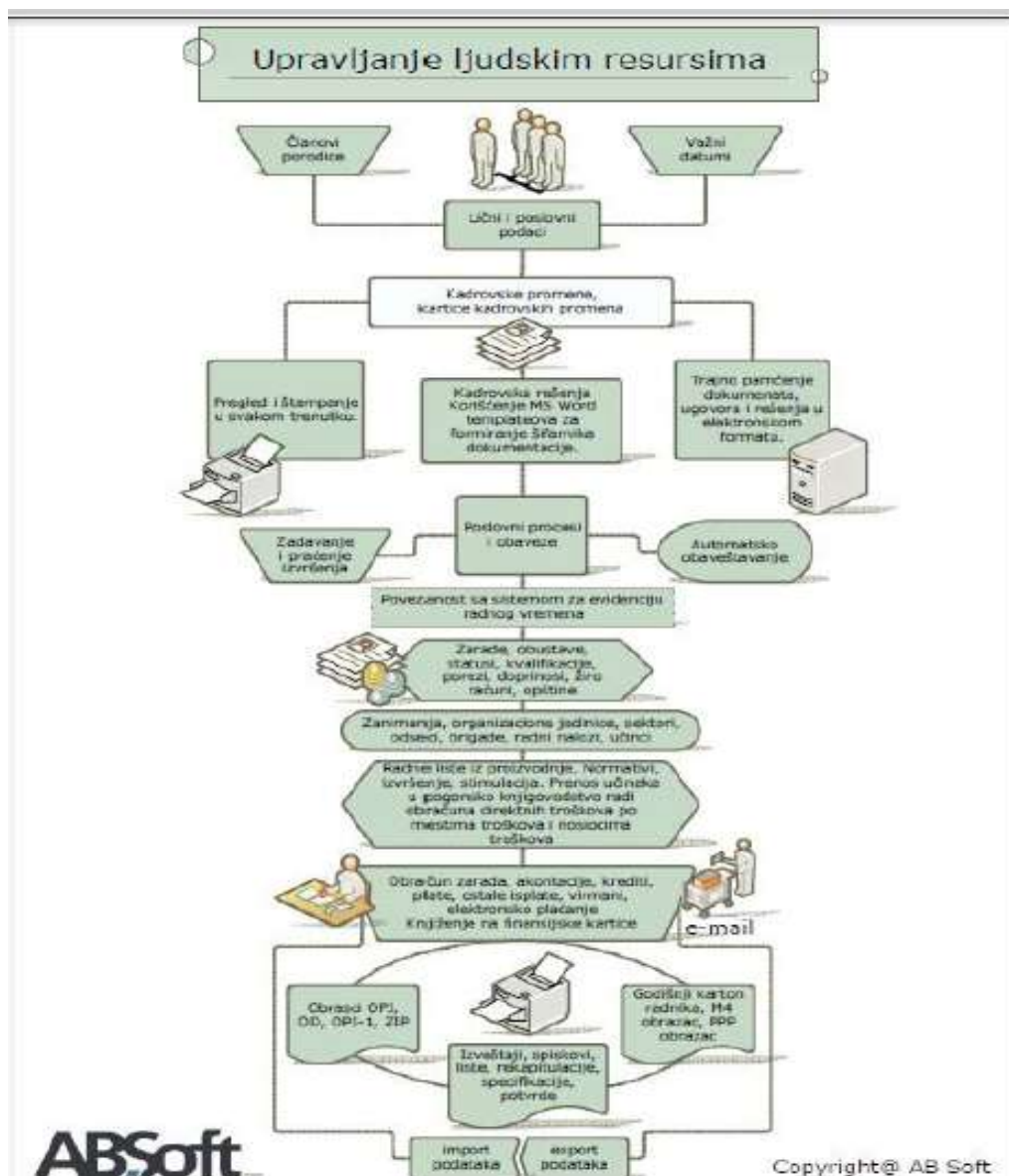
¹⁴⁷ Stanin B., *Analiza uvođenja informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

Deo ORACLE Peoplesoft Human Enterprise ljudskih resursa definiše i prati nadoknade zaposlenim, gotovinske i bezgotovinske predmete, različite sastavne elemente plata, planirajući naknade kao i bonuse.

Reč je o sistemskom pristupu procene, planiranja i učenja i stalnom procesu i zajedničkoj odgovornosti menadžera, radnika i hotela u celini. Realizacija pomenutog cilja uključuje usklađivanje interesa i sposobnosti radnika sa potrebama hotelskog preduzeća. Oblast upravljanja razvojem zaposlenog u smislu njegovog napredovanja na poslu je novija oblast i ovaj sistem daje mogućnost sveobuhvatnog pristupa ovoj temi budući da čuva podatke na jednom mestu i omogućava njihovo praćenje. Usled toga, olakšava se upravljanje trenutnim i budućim poslovnim uspesima zaposlenih.

4.6.4 Absoft

Absoft d.o.o je kreirao program za upravljanje ljudskim resursima i upravljanje poslovanjem preduzeća uključujući i hotelska preduzeća. Posebnu pažnju su posvetili kreiranju softverskog rešenja koje se integriše u celokupan sistem elektronske razmene podataka. ABSOft omogućava hotelskim preduzećima analiziranje, planiranje i sagledavanje svih nastalih i potencijalnih problema, ali i optimiziranje poslovnih procesa i rada osoblja hotela. Šematski prikaz ABSOft sistema za upravljanje ljudskim resursima dat je u daljem radu.



Slika 9: Šematski prikaz ABSOFT sistema

Izvor: www.absoft.rs

4.6.5 Pantheon™

Pantheon predstavlja informacioni sistem koji se primenjuje u poslovanju, a svojim korisnicima pruža kontrolu nad svim poslovnim procesima u hotelskom preduzeću. Prilagođen je potrebama korisnika i omogućava optimiziranje poslovanja u hotelskim preduzećima nezavisno od veličine hotela. Kao razlozi zbog kojih bi se hotelsko preduzeće trebalo opredeliti za primenu navedenog informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima navode se¹⁴⁸:

- Jedinstvena baza podataka;

¹⁴⁸ www.datalab.ba datum ulaska 19.04.2016.

- Integracija finansijskih informacija;
- Integracija informacija o narudžbinama;
- Standardizacija i ubrzavanje proizvodnih procesa;
- Brži obrt obrtne imovine;
- Standardizacija informacija o ljudskim resursima;
- Niži troškovi održavanja sistema;
- Autorizacije korisnika;
- Dostupnost 24h dnevno, sedam dana u nedelji korisničkih priručnika, dodatne dokumentacije i baze znanje kao i drugih mehanizama;
- Dostupnost u različitim zakonodavstvima i jezičkim lokalizacijama.

Jezgro Pantheona predstavlja personalna mapa radnika u kojoj se vode sledeći podaci:

- Podaci o obliku zaposlenja radnika,
- lični podaci,
- Podaci o članovima porodice,
- Podaci o obrazovanju i kvalifikacijama,
- Evidencija radnog staža,
- Pozicija na kojoj radnik radi promene pozicija unutar hotela,
- Podaci o godišnjem odmoru i periodu njegovog korišćenja,
- Evidencija o odsustvu zaposlenog,
- Evidencija obavljanih kurseva i obuka,
- Podaci o plati zaposlenog,
- Podaci o tome da li je radnik član sindikata,
- Podaci o kreditnim zaduženjima radnika i
- Evidencija nagrada i disciplinskih mera.

Pantheon omogućava i vođenje evidencije o konkursima koje je hotel raspisao i kandidatima koji su se prijavili na konkurse, stvaranje liste kandidata, praćenje intervjua sa njima i testiranje.

4.6.6 Hubie ERP

Reč je o integrisanom softverskom rešenju kompanije Europos koji obuhvata sledeće oblasti: prodaja, nabavka, proizvodnja, zalihe, distribucija i logistika, distribucija podataka, budžetiranje, rad POS sistema, poslovi blagajne, finansijsko knjigovodstvo, obračun kamata, praćenje osnovnih sredstava, finansijska operativa, kadrovska evidencija, upravljanje ljudskim resursima, obračun zarada i evidencija rada. Za potrebe ovog magistarskog rada je posebna pažnja posvećena poslednjim 4 oblastima koje se odnose na ljudske resurse.

S tim u vezi, utvrđeno je da Kadrovska evidencija, Ljudski resursi, Obračun zarada i Evidencija rada predstavljaju Hubie podsisteme koji sadrže bazu podataka u kojoj su smešteni sledeći podaci¹⁴⁹:

¹⁴⁹ www.europos.co.rs/softver/ datum ulaska 19.04.2016.

- „Podaci o zaposlenom,
- Podaci o obrazovanju zaposlenog,
- Podaci o specifičnim karakteristikama,
- Podaci o radnom stažu i odnosu,
- Podaci o nagrađivanju i sankcionisanju,
- Podaci o treninzima i usavršavanjima,
- Podaci o specifikaciji poslova,
- Evidencija o prijemu novog osoblja,
- Raspisivanje i objavljivanje konkursa,
- Rangiranje prijavljenih kandidata i
- Pregled fluktuacije zaposlenih.“

4.6.7 Microsoft Dynamics NAV Express

Microsoft NAV Express obuhvata modul finansija, model prodaje i kupaca, model marketinga, model dobavljača i nabavke, model resursa i projekta, model osnovnih sredstava, model sitnog inventara, model obračuna zarada, model kadrovske evidencije, model putnih naloga i model integracije sa elektronskim platnim prometom.¹⁵⁰

Kadrovska evidencija pruža mogućnost evidencije ličnih podataka zaposlenih, broja radnih sati, odsustva zaposlenih, ugovore, prekida radnih odnosa. Slikovit prikaz kartice zaposlenog dat je u daljem radu.

Opšte **Komunikacija** **Administracija** **Lični podaci** **Zarade**

Ime za pretraživanje: PP

Šifra kvalifikacije: DPL [Diplomirani inženjer infor.](#)

Ime: Petar Prezime: Petrović Pol: Muški Datum poslednje izmene: 05/14/08

Broj i ime linije: Marko PP ID zaposlenog: 1507975070015

Adresa: Vojvode Stjepa 11a Šifra radnog mesta: DIR

Adresa 2: Zaposleni kao Dobavljač: COO41

Rođenski broj/grad: 11030 [Cukarica](#)

Šifra države/regiona: RS

Br. telefona: 011/5244123

Šifra radnog mesta/Od datuma	Do datuma	Opis	Bruto Zarada (LYT)	Bruto zarada (EUR)	Cena Sata (LYT)	Cena Sata (EUR)
ICONS	01/15/05	12/31/07 konsultant	55.000,00	0,00	0,00	0,00
DIR	01/01/08	Direktor	60.000,00	0,00	0,00	0,00

[Zapadani](#) [Zapadani](#) [Pomoci](#)

Slika 10: Kartica zaposlenog u Microsoft Dynamics NAV Express

Izvor: www.naveexpress.rs

¹⁵⁰ www.svmresenja.com datum ulaska 19.04.2016.

4.6.8 Human resource management (HRM)

Opšte je poznato da se nijedna poslovna ideja ne može uspešno realizovati bez dobre organizacije, a za dobru organizaciju su neophodni adekvatni resursi. Ljudski faktor je najznačajniji resurs jednog preduzeća. Ako preduzeće nema u opticaju dovoljno kvalifikovan kadar, materijalni i finansijski resursi ne mogu biti iskorišćeni na najbolji mogući način. Disciplina koja se bavi ljudskim resursima je menadžment ljudskih resursa (eng. HRM Human Resource Management). HRM podrazumeva sve bitne stavke vezane za upravljanje ljudskim resursima kao što su profilisanje potrebnog kadra i planiranje njihovog angažovanja do regrutacije i raspoređivanja na radna mesta. Posle zasnivanja radnog odnosa neophodno je pratiti njihov progres radi pospešivanja samog sistema rada kompanije, ali i radi evaluacije efekta zaposlenih i eventualne nagrade ili dodele penala za neizvršeno zaduženje. Ocena i nagrada imaju za cilj motivisanje zaposlenih. HRM se bavi i regulisanjem odnosa u preduzeću kako međuljudskih tako i poslovnih odnosa poštovanjem zakonskih odredbi iz oblasti radnih odnosa.

U vremenu automatizacije poslovanja i implementiranja informacione tehnologije u sve aspekte poslovanja, nastala je apsolutna potreba za softverom koji podržava HRM zadatke. Jedan od takvih softvera je dizajnirala kompanija PS.IT vodeći računa o potpunoj podršci HRM-u. Najvažnija opcija je jednostavno proširenje skupa podataka i adaptiranje operativnim potrebama klijenta s obzirom na to da svaka kompanija ima svoje potrebe shodno vrsti delatnosti, poslovnoj strategiji i internoj organizaciji poslovanja. Jednostavna i brza implementacija proširenja i adaptiranja podataka bez dodatnog programiranja uz mogućnost nadogradnje opcija programa pored praktičnosti za implementiranje u informacioni sistem preduzeća znači i manje potrebnog vremena za obuku zaposlenih.¹⁵¹

Još jedna od prednosti ovog informacionog sistema je mogućnost integracije sa drugim programskim modulima, naročito TOTAL-om za obračun zarada, ali i drugim sistemima elektronske razmene podataka. Primarni entiteti sistema su definisani pomoću šablona i mogu se jednostavno promeniti i prilagođavati. To znači da se hotelu pruža mogućnost nadogradnje i prilagođavanja izmenom šablona podataka o osoblju i vođenju unutrašnje dokumentacije. Svaki zaposleni ima sopstvenu karticu koja može sadržati podatke različitih formata i kompleksnosti, podrazumevajući skenirane dokumente i posebne tabele i šifarnike. Proširivanje i izmene ne koštaju mnogo i jednostavne su, a obično ih isprati podrška PS.IT implementatora.

PS.IT software za rukovođenje ljudskim resursima podržava proizvoljan broj hijerarhija prema potrebama korisnika na primer, po sistematizaciji radnih mesta i lokaciji. Jednostavno ažuriranje hijerarhija daje mogućnost lakog uvođenja svih vrsta reorganizacija.

U PS.IT softveru ugrađena je podrška za širok izbor vrsta izveštaja vezanih za propise, a mogu biti predefinisani i opšti izveštaji, dodatni izveštaji; zakonski obrasci kao M-MA obrasci, izveštaji koje definiše sam korisnik i analitički i grafički izveštaji.

¹⁵¹ Stanin B., *Analiza uvođenja informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

4.6.9 Human Resource Information System (HRIS)

HRIS je softverska platforma firme SoftLINK iz Beograda koja obezbeđuje tehničku podršku rukovođenju ljudskim resursima. Korisnički interfejs je lak za upotrebu, a njegove osobine (opcije) su sledeće¹⁵²:

- **Šifarnici** – modul sadrži osnovne podatke koji se primenjuju u radu: nadležnost svakog zaposlenog, tip posla, procese u hotelu, zaposlene, organizacionu strukturu hotela prema nivoima, procedure i sposobnosti važne za radna mesta, kriterijum ocenjivanja zaposlenih.
- **Kadrovska evidencija** – služi za operacije sa zaposlenima u hotelskom preduzeću:
 1. Lične podatke zaposlenih upisane u posebnim kartonima, rad na određenim mestima u hotelu, dodelu procedura, dozvolu logovanja, nadzor aktivnosti zaposlenih i nivo pristupa za IS;
 2. Radno vreme zaposlenog - kontrola radnog vremena, privremeni izlasci, terenski rad, plan korišćenja godišnjeg odmora i kontrola bolovanja.
 3. Radna knjižica zaposlenog – prethodno radno iskustvo, obračunati radni staž u hotelu, zbirno izražen raniji radni staž i ukupni radni staž.
 4. Članovi porodice koje zaposleni zdravstveno osigurava – u slučaju da postoji drugi nosilac osiguranja kao što je dete ili nezaposleni član porodice se vodi u okviru ovog segmenta;
 5. Radna biografija zaposlenog – lični podaci, stečeno radno iskustvo, obrazovanje, ciljevi i interesovanja, reference;
 6. Državni ispiti – koje vrste državnih ispita je zaposleni polagao i u kojim ustanovama;
 7. Evaluacija zaposlenih – mesečna ocena radnika po propisanim kriterijumima preduzeća.
 8. Omogućava se nadređenim pregledanje svih podataka o podređenim radnicima.
- **Kompanija;**
- **Organizaciona šema** – organizaciona struktura hotela, sektora uz mogućnost unosa striktno nedefinisanog broja organizacionih šema;
- **Dokumentacija** – izrada prava pristupa dokumentima, tipske dokumentacije, štampe;
- **Obuke** – nadzor nad sprovođenjem obuke i testiranja, evaluacija efekta pojedinca i timova, uključujući i način rada izvođača ocenjivanja, beleženje izvođača obuka, procena koristi koji obuka ima za radnika;
- **Selekcija kadrova** – modul za evidentiranje lica za potencijalno osoblje hotela, njihovo grupisanje i anketiranje;
- **Vozni park** – potpuno rukovođenje aktivnostima u voznom parku. Posle unošenja primarnih podataka vrsti vozila vodi se sveobuhvatan dnevnik o registraciji, sipanju goriva, pređenim km, sevisiranju, kao i eventualnim popravkama usled amortizacije delova;

¹⁵² Stanin B., *Analiza uvođenja informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

- **Osnovna sredstva** – zaduživanje i razduživanje stalnih sredstava (službeni telefon i laptop računar, službena vozila i slično);
- **Izveštaji**- modul koji sadrži predefinisane izveštaje tipične za neku delatnost uz opciju stvaranja generičkih izveštaja prema potrebama korisnika. Generički izveštaji su posebna pogodnost HRIS-a;
- **Dodela nivoa pristupa sistemu**, horizontalno i vertikalno – Kombinovanjem ovih funkcionalnosti za nivo pristupa sistemu postiže se kompletan nadzor u administraciju sadržaja i uvid u podatke.
- Mogućnost eksportovanja tabelarnih prikaza u Microsoft Excel;
- Mogućnost brzog pretraživanja učitanih podataka prema različitim kriterijumima;
- Moguća je naknadna integracija sa drugim informacionim sistemima;
- Moguće je izraditi dodatne funkcionalnosti prema zahtevu klijenta.

Prednosti primene HRIS-a su mnogobrojne, a neke od njih su:

- ❖ „Kompletno vođenje evidencije podataka o zaposlenima uz jasno definisanje organizacije, radnih mesta i hijerarhije pristupa sistemu, evidencije prisustva zaposlenih, privremenih izlazaka iz firme, planiranje odmora, praćenje bolovanja, praćenje obuka i evaluacija zaposlenih, ažuriranje biografija, testiranje i obuka kadrova, evidencija promena statusa zaposlenih, selekcija kadrova, zaduživanje i razduživanje osnovnih sredstava, upravljanje voznim parkom organizacije, kao i dobijanje izveštaja po raznim kriterijumima“
- ❖ Zadovoljavanje potrebe za uspešnim upravljanjem, bolja interakcija i komunikacija u kompaniji, manji troškovi u radu sa informacijama i kontrolom zaposlenih, jednostavnost u izradi izveštaja i administraciji podataka o zaposlenima,
- ❖ Omogućena kvalitetna komunikacija i poslovno obaveštavanje kao osnov svakog uspešnog poslovanja i obezbeđivanje informacija na pravom mestu u pravo vreme¹⁵³.

4.6.10 Evidencija radnog vremena (Working Hour System)

Softver je u Srbiji razvila firma SoftLINK iz Beograda. WHS, a njegove karakteristike su sledeće¹⁵⁴:

- Zaposleni kojim raspolaže hotel ;
- Evidentiranje vremena dolaska na posao i odlaska sa posla radnika;
- Evidentiranje službenih i privatnih izlazaka u toku radnog vremena;
- Evidentiranje bolovanja, praznika, slobodnih dana, godišnjih odmora slično.;
- Mogućnost slanja zahteva za promenu radnog vremena;
- Obračun evidencije radnog vremena, procenat ostvarenog u odnosu na ugovoreno.

Evidencija radnog vremena obezbeđuje poslodavcima:

¹⁵³ www.link-softsolutions.com datum ulaska 17.04.2016.

¹⁵⁴ Stanin B., *Analiza uvođenja informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.

- Decidno beleženje radnog vremena;
- Pregled vremena dolaska na posao zaposlenog i njegovog odlaska sa posla;
- Pregled napuštanja hotela u toku radnog vremena;
- Validnu procenu efikasnosti radnika;
- Izveštaje o godišnjim odmorima, bolovanjima itd.

5 PRIMENA INFORMACIONIH SISTEMA U LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELU „ZEPTER“

U ovom delu rada sprovedeno je istraživanje o primeni informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima u hotelu „Zepter“. Navedeni su opšti podaci o hotelu i objašnjeno kako se odvija proces upravljanja ljudskim resursima i na kraju je ispitano koji HRIS hotel koristi.

5.1 Opšti podaci o hotelu „ZEPTER“

Hotel „Zepter“ smešten je u Beogradu, Terazije 10, i nalazi se blizu pešačke zone u ulici Knez Mihajlovoj. U neposrednoj blizini se nalazi i park Kalemegdan. Hotel se nalazi na takvoj lokaciji da ima pristup svim važnijim poslovnim, kulturnim, zabavnim i sportskim sadržajima Beograda.



Slika 11: Hotel Zepter
Izvor: www.hotelzepter.rs

U prizemlju hotela koji je predmet istraživanja nalaze se Smartlife restoran, recepcija, Snack Bar i Zepresso Aperitiv Bar. Na međuspratu je smeštena Zepter konferencijska sala. Na drugom spratu se nalazi terasa Joy-me, a od I do VI sprata raspoređene su sobe i apartmani. Na sedmom spratu smešteni su Smartlife fitness centar, biblioteka i terasa Horizont. U ponudi hotela su sledeće sobe i apartmani:

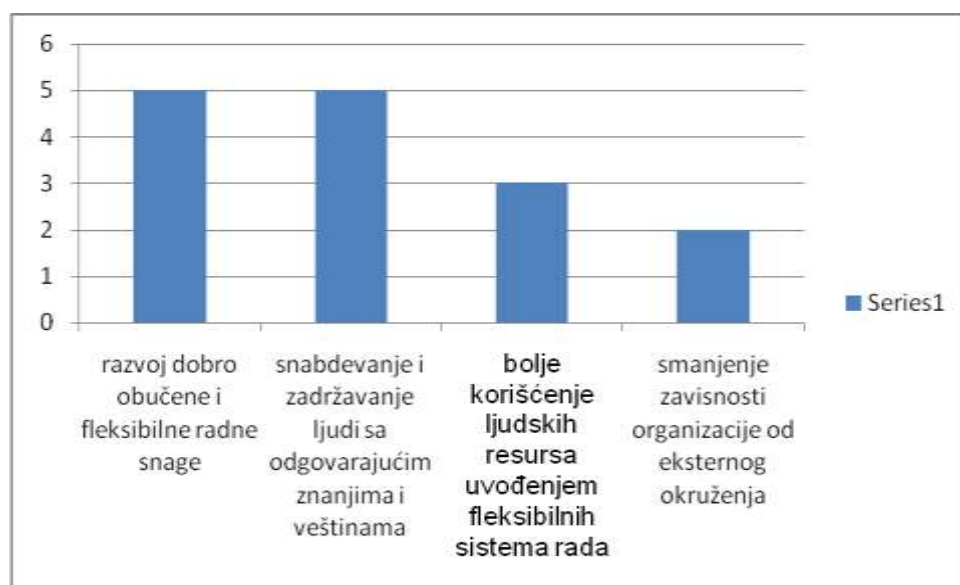
- „Deluxe room,
- Junior suite,
- City apartment,
- Granda apartment,

- Royal apartment,
- Imperial apartment,
- Presidential apartment“¹⁵⁵.

5.2 Upravljanje ljudskim resursima u Hotelu „Zepter“

Kao što je objašnjeno prethodno u teorijskom delu rada proces upravljanja ljudskim resursima obuhvata nekoliko aktivnosti. Na primeru hotela „Zepter“ prikazano je kako se odvija svaka faza u procesu upravljanja ljudskim resursima. Hotelu je prosleđen anketni upitnik na koji je odgovorio menadžment hotela, a odgovori su statistički obrađeni i prezentovani u radu grafički. Anketni upitnik se sastoji od 18 pitanja, od kojih se 15 pitanja odnosi na upravljanje ljudskim resursima u hotelu, a 3 na primenu informacionih sistema u ljudskim resursima hotela. Obrazac anketnog upitnika dat je u Prilogu na kraju rada.

Istraživanje je pokazalo da u hotelu „Zepter“ postoji odvojeno odeljenje za ljudske resurse i da upravljanje ljudskim resursima prolazi kroz faze koje su obrađene u drugom delu rada. Menadžment ljudskih resursa je ciljeve planiranja ljudskih resursa prema stepenu važnosti rangirao na sledeći način:



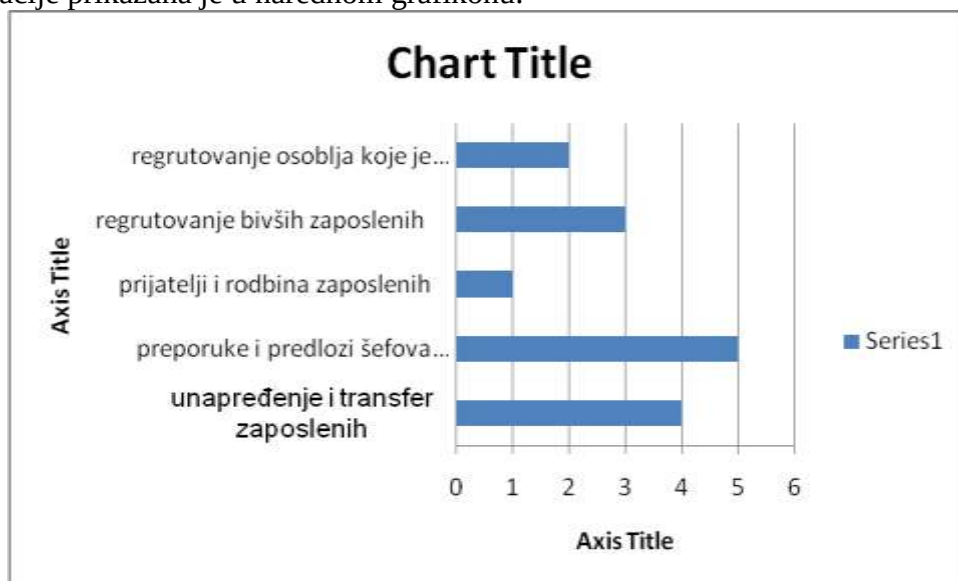
Grafikon 1: Ciljevi planiranja ljudskih resursa prema stepenu važnosti
Izvor: Vlastita izrada

Iz grafikona se vidi da je menadžment ljudskih resursa hotela „Zepter“ prednost dao razvoju dobro obučene i fleksibilne radne snage i snabdevanju i zadržavanju ljudi sa odgovarajućim znanjima i veštinama.

Istraživanje je pokazalo da menadžment hotela, prvenstveno Odeljenje za ljudske resurse, prednost daje radnicima koji su već zaposleni kada je u pitanju popunjavanje upražnjenog radnog mesta. Za interno regrutovanje radnika najčešće se

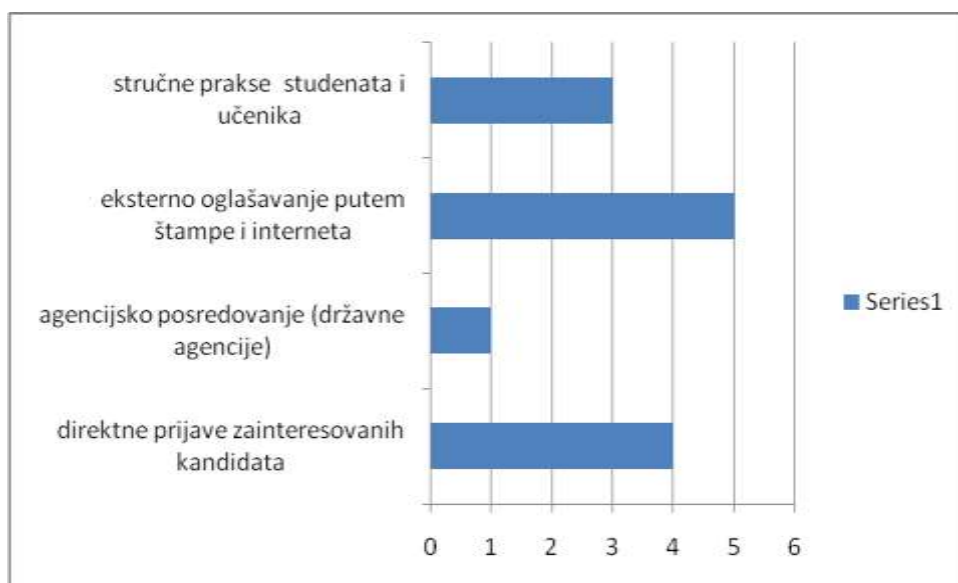
¹⁵⁵ www.hotelzepter.rs datum ulaska 21.04.2016.

koristi metoda preporuke i predlozi šefova odeljenja. Učestalost metoda interne regrutacije prikazana je u narednom grafikonu:



Grafikon 2: Učestalost metoda internog regrutovanja u hotelu „Zepter“
Izvor: Vlastita izrada

Najučestaliji metod regrutovanja radnika koji ne rade u hotelu je eksterno oglašavanje putem štampe i Interneta. Učestalost primene ostalih oblika eksternog regrutovanja prikazana je u narednom grafikonu:



Grafikon 3: Učestalost metoda eksternog regrutovanja u hotelu „Zepter“
Izvor: Vlastita izrada

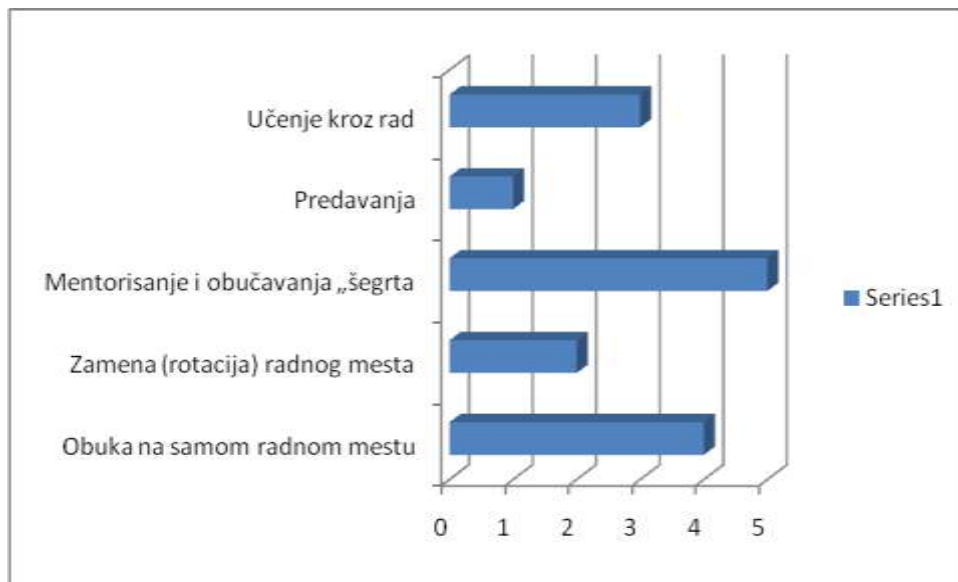
Odeljenje za ljudske resurse Hotela je izjavilo da proces selekcije prolazi kroz sve faze koje su navedene u anketnom upitniku i to:

- ❖ pregled prijave kandidata,
- ❖ intervju sa kandidatom,
- ❖ provera informacija o kandidatu i preporuka,

- ❖ lekarski pregled i
- ❖ raspoređivanje na radno mesto.

Za socijalizaciju novozaposlenog su zaduženi i šef odeljenja u kom će zaposleni raditi i svi zaposleni iz tog odeljenja.

Istraživanje je pokazalo da zaposleni u hotelu prolaze kroz obuke, a stepen učestalosti pojedinih obuka prikazan je u narednom grafikonu:



Grafikon 4: Stepen učestalosti obuke u hotelu „Zepter“

Izvor. Vlastita izrada

Menadžeri ocenjuju rad zaposlenih praćenjem rezultata njihovog rada, kontrolom učinkovitosti i na osnovu anketnih upitnika koji popunjavaju gosti hotela.

Važan segment u upravljanju ljudskim resursima je i motivisanje zaposlenih. Odeljenje za ljudske resurse hotela „Zepter“ smatra da radnike najbolje motivišu:

- povećanje plata,
- beneficije,
- unapređenje,
- pohvale i sl.

Sa zaposlenima koji ne postižu očekivane rezultate razgovara šef odeljenja u kom rade, ukazuje im na propuste koje su uradili i pruža im novu šansu. Retko kad se vrši direktno otpuštanje radnika.

5.3 Primena informacionih sistema u ljudskim resursima u hotelu „Zepter“

U Hotelu „Zepter“ se za upravljanje ljudskim resursima primenjuje ERP sistem Hubie koji sadrži sledeće podsisteme za upravljanje ljudskim resursima:

- Ljudski resursi,
- Obračunavanje zarade,
- Evidentiranje rada.

U softveru Ljudski resursi hotel „Zepter“ vodi evidenciju o kadrovima. Vode se podaci o sledećem:

- Lični podaci, socijalni podaci i podaci o deci;
- Podaci o završenoj školi, kursevima, znanju jezika i veštinama zaposlenog,
- Datum zasnivanja i prestanka radnog odnosa, način zaposlenja, radni status, radni staž u Hotelu „Zepter“ i ukupan radni staž zaposlenog,
- Sistematizacija poslova;
- Definisanje plana rada za svakog zaposlenog u hotelu na nivou smene,
- Podaci o tome u kojoj organizacionoj jedinici hotela „Zepter“ radnik radi, radnom mestu zaposlenog i vremenu provedenom na tom radnom mestu;
- Evidencija nagrada i kazni,
- Evidencija odsustva zaposlenih po raznim osnovama (bolovanje, godišnji odmor i sl)
- Evidencija obuke,
- Evidencija i odobravanje zahteva za prijem novih radnika, objavljivanje konkursa, prijem molbi, izbor kandidata i prijem radnika.

U podsistemu obračun zarada omogućava se obračun zarada zaposlenih u hotelu „Zepter“, kao i obračun naknada zarada, kredita i obustava radnika. U pomenutom modulu moguće je definisati:

- Poreze i doprinose i njihovo grupisanje,
- Vrste obustava,
- Vrste obračuna i vrste rada,
- Obračun zarada i kredita zaposlenih u hotelu „Zepter“,
- Kreiranje virmana,
- Štampa izveštaja za firmu,
- Isplatni listić,
- Rekapitulacija isplate po bankama,
- PP OPJ, PP OD, PP OD1, M4 i PPP.

Evidencija rada je softver koji se u hotelu „Zepter“ primenjuje za kontrolu dolaska na posao i odlaska sa posla. U navedenom softveru se nalaze sledeći parametri:

- Informacije o prolascima na ulazu i izlazu,
- Podaci o prolascima koji su evidentirani ručno,
- Informacije o uređajima za evidenciju prisustva,
- Podaci o grupama identifikacionih kartica,
- Detaljni podaci o svakoj identifikacionoj kartici,
- Informacije o radnim i neradnim danima,
- Izveštaj o vremenu provedenom na poslu,

- Izveštaj o trenutno prisutnim radnicima.

Najvažnije prednosti koje menadžment hotel „Zepter“ ima od uvođenja Hubie informacionog sistema su:

- Povećava opštu efikasnosti odlučivanja;
- Smanjuje troškove i omogućava bolju kontrolu budžeta;
- Omogućava transparentnost u poslovanju;
- Daje jasnu viziju poslovanja;
- Omogućava koncizan pregled procesa zapošljavanja i otpuštanja osoblja.

Koristi od uvođenja Hubie informacionog sistema ima i odeljenje za ljudske resurse hotela, a najvažnije su:

- Uspostavljena je jedinstvena baza podataka svih radnika u hotelu u kojoj su sadržane sve neophodne informacije i mogućnosti prezentacije i izrade različitih formi izveštaja i pretraživanja;
- Omogućeno je ažuriranje baze u realnom vremenu prateći promene i akcije zaposlenih;
- Ukinute su papirne forme koje su bile podložne nastanku velikog broja grešaka;
- Minimizirane su greške izazvane od strane čoveka;
- Smanjena su kašnjenja i nedoumice;
- Poboljšane mogućnosti upravljanja sistemom u skladu sa zakonskim propisima;
- Pružena je mogućnost standardizacije svih procesa koji se odvijaju u hotelskom poslovanju;
- Obezbeđen je visok stepen sigurnosti podataka u sistemu i zaštićeni su podaci od eksternih i internih pretnji;
- Olakšan je rad radnicima koji su raspoređeni u odeljenje za ljudske resurse što je dovelo do povećanja stepena zadovoljstva kod njih;
- Omogućeno je uspostavljanje apsolutnog nadzora nad internim premeštanjima radnika i na upravljanju njihovim talentima i
- Omogućeno je preduzimanje preventivnih mera da bi se izbegle neprijatne situacije u hotelu.

Zaposlenim u hotelu „Zepter“ Hubie takođe pruža određene prednosti u radu, među kojima je potrebno istaći sledeće:

- Omogućen je samostalni pristup podacima;
- Ostvarena je ušteda vremena;
- Obezbeđen automatski nadzor i podsećanje na obaveze zaposlenih i događaje;
- Ohrabreni su radnici za donošenje odluka i pokretanje inicijativa zahvaljujući informacijama koje dobijaju u IS;
- Podaci su stalno dostupni 24 h/7 dana nedeljno;
- Smanjeno je vreme potrebno za dobijanje određenih informacija;
- Omogućeno je pohađanje internih kurseva putem web obuka i usavršavanja ličnih znanja i veština;
- Povećan je moral osoblju.

6 PRIMENA INFORMACIONIH SISTEMA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM REUSRIMA U HOTELU „HYATT REGENCY“

U ovom delu rada sprovedeno je istraživanje o primeni informacionih sistema za upravljanje ljudskim resursima hotela „Hyatt Regency“.

6.1 Opšti podaci o hotelu

Hotel „Hyatt Regency“ izgrađen je 1990. godine u Novom Beogradu. Nalazi se nedaleko od centra grada u blizini kompleksa Beogradska Arena i Centar Sava. Spada u „A“ kategoriju hotela sa 5 zvezdica. U sklopu hotela se nalaze: Restoran Metropolitan Grill, The Bar, kafeterija Tea house, Foaje hotela, 8 konferencijskih sala, Olympus Fitnes Centar&Spa, Poslovni centar, 302 hotelske sobe, parking, hotelske prodavnice.



Slika 12: Hotel Hyatt Regency Beograd

Izvor: www.belgrade.regency.hyatt.com

Nudi smeštaj u sledećim sobama i apartmanima:

- „King,
- Twin,
- Deluxe king,
- Club king,
- Club twin,
- Club Deluxe King,
- Regency Suite King,
- Regency Executive Suite,
- Diplomatski apartman, i
- Predsednički apartman“.¹⁵⁶

¹⁵⁶ www.belgrade.regency.hyatt.com datum ulaska 21.04.2016.

6.2 Primena informacionih sistema u upravljanju ljudskim resursima hotela „Hyatt Regency“

Menadžment hotela „Hyatt Regency“ primenjuje Pantheon informacioni sistem za upravljanje ljudskim resursima. Preč je o poslovnom informacionom sistem, koji omogućava kontrolisanje svih poslovnih procesa pa i upravljanje ljudskim resursima. Pantheon znatno olakšava rad osoblju zaposlenom u odeljenju za ljudske resurse hotela koji je predmet istraživanja

Menadžment hotela se opredelio za primenu HRIS iz sledećih razloga:

- Pruža veću preglednost informacija i kontrolu poslovnih procesa,
- Olakšava rad odeljenju za finansije i računovodstvo a,
- Omogućava poslovanje elektronskim putem bez gomilanja papira,
- Omogućava lakšu razmenu podataka između različitih poslovnih subjekata i sl.

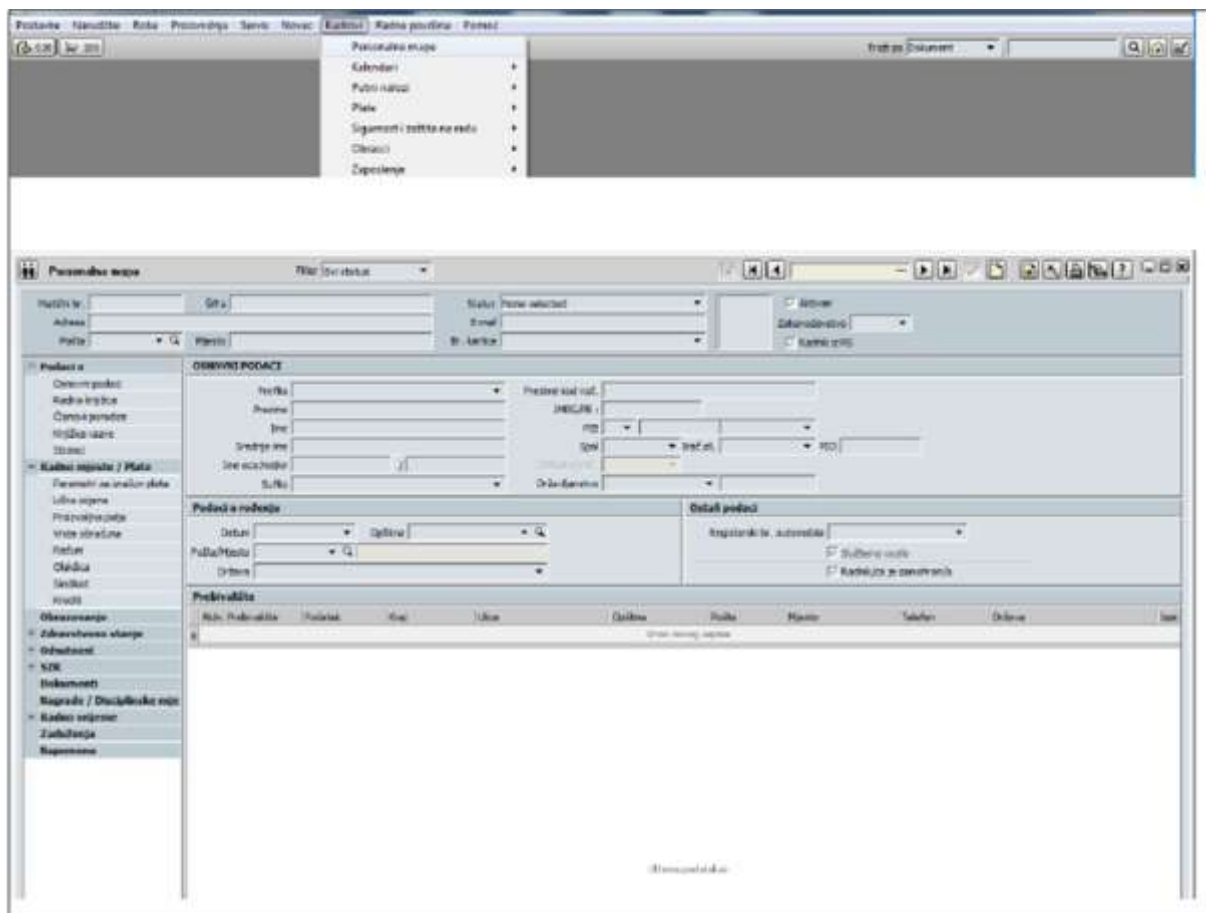
Za potrebe ovog master rada posebno je značajna uloga Pantheona u hotelu „Hyatt Regency“ sa aspekta upravljanja ljudskim resursima. Jezgro kadrovske evidencije predstavlja personalna mapa radnika u kojoj se vode evidencije o zaposlenim koji mogu biti stalno zaposleni, honorarno, autorski honorar ili dr. Vode se sledeće evidencije:

- Evidencija radnika,
- Podaci o radnom stažu,
- Podaci o članovima porodice, strancima, radnim dozvolama, različitim dokumentima,
- Prati se iskorišćenost godišnjih odmora,
- Prati se odsustvo sa posla zbog bolovanja, porodijskog odsustva itd.
- Obračun godišnjih odmora i kreiranje ispisa o godišnjim odmorima.

Pantheon u podsistemu kadrovi sadrži sledeće opcije:

- Personalne mape,
- Kalendari,
- Putni nalozi,
- Plate,
- Sigurnost i zaštita na radu,
- Obrasci,
- Zapošljavanje,
- Kontrolni ispisi,
- Izveštaji-kadrov,i i
- Analize-kadrovi.

Personalna mapa predstavlja skladište podataka o zaposlenom u koju se upisuju podacio trenutnim zaposlenim, izborom podatka iz drugih šifrantu, a istovremeno predstavlja izbor podataka za druge module PANTHEON-a. npr. Prikaz Personalne mape dat je u daljem radu.



Slika 13: personalna mapa Pantheon informacionog sistema

Izvor: www.datalab.ba

U panelu Osnovni podaci pod lični podaci u odgovarajuća polja se upisuje sledeće:

- Prefix,
- Prezime,
- Ime,
- JMBG,
- Poreski broj,
- Pol,
- Bračno stanje.

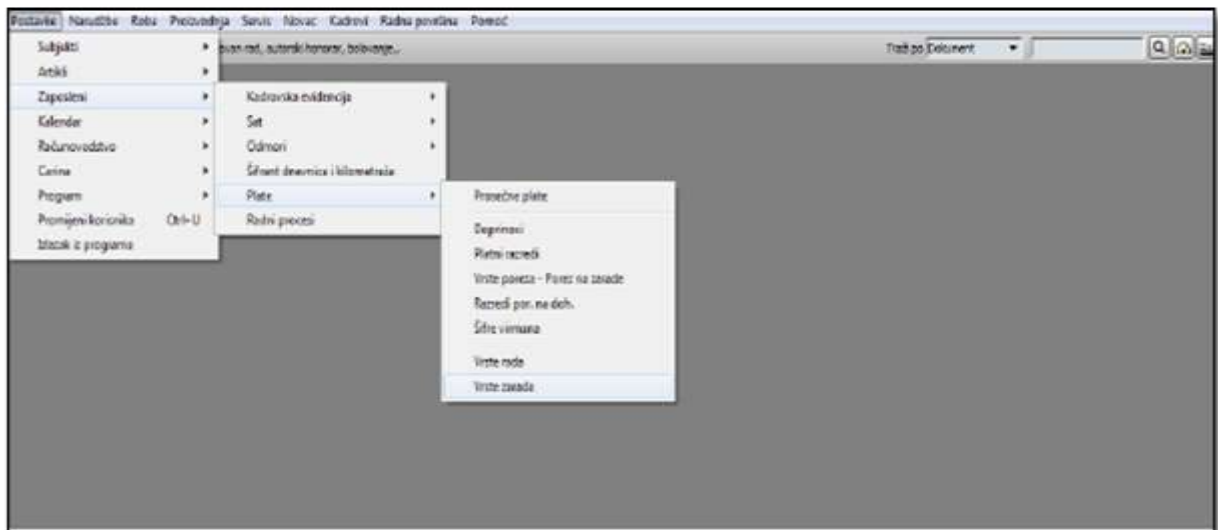
Panel Radna knjižica je namenjena vođenju radnog veka radnika, i u nju se upisuju sva zaposlenja u ili izvan hotela. Pod „Zadnje zaposlenje“ se upisuje datum pristupa zaposlenog u hotel.

Panel *Parametri za obračun plata* se sastoji od 2 dela, pri čemu se podaci upisani u gornjem delu, prikazuju u *Radnoj knjižici* u prozoru *Zadnje zaposlenje*.

U meniju putnih naloga otvara se toliko vrsta putnih naloga, koliko je prethodno definisano u šifrantu vrsta dokumenta.

Modul Plate koristi se za izračunavanje plata. Navedeni HRIS plate i doprinose računa na osnovu grupe podataka iz različitih šifranata u čijem sadržaju ne sme postojati greška. To važi za sledeće šifrante:

- Šifrant prosečnih plata,
- Šifrant doprinosa,
- Šifrant platnih razreda,
- Šifrant vrsta dohodaka – dohodak,
- Šifrant razreda dohodka i poreza,
- Šifrant šifri virmana,
- Šifrant dodatnih olakšanja,
- Šifrant vrsta rada,
- Šifrant vrste zarada.



Slika 14: Modul plate u Pantheon informacionom sistemu

Izvor: www.datalab.ba

7 ZAKLJUČAK

Prema onome što smo do sada naveli može se zaključiti da je savremeno hotelsko poslovanje nezamislivo bez primene informacionih sistema u svim segmentima poslovanja pa i u upravljanju ljudskim resursima. Poslovni informacioni sistemi povećavaju produktivnost, poboljšavaju kvalitet usluge i omogućavaju jednostavnije odvijanje poslovnih procesa u hotelima. Informacioni sistemi upravljanja ljudskim resursima mogu se definisati kao sistemi koji grupišu podatke u bazama radi lakšeg pristupanja i analize. Pojedini informacioni sistemi daju mogućnost automatizacije procesa kao u slučaju kalkulacije takse poreza, dok se kod drugih obavlja u cilju smanjenja potreba za manuelnim upisom podataka čime se unapređuje tačnost i efikasnost. Pomoću njih se osigurava učinkovitije praćenje i planiranje plata, osiguranja, penzija i drugih aspekata. Sistemskim praćenjem trenutnih troškova i drugih modela i kalkulacija se olakšava analiza koja ima uticaj na promene. Ovo je naročito korisno u pripremi za godišnja povećanja ili planiranje beneficija za osoblje. Prate se važni podaci o zaposlenima kao što su demografski podaci, radne pozicije. Prikupljanjem ovih podataka se analizira lakše u slučaju strategija za regrutovanje, kao i planiranje. Uključuju se podaci o tome koliko je zaposleno u prethodnoj godini, kao i evidencija o ispunjavanju određenih kriterijuma, recimo zapošljavanje onih druge rase pripadnosti, osoba sa invaliditetom i slično.

Za potrebe master rada sprovedeno je istraživanje o primeni informacionih sistema u ljudskim resursima u hotelima „Zepter“ i „Hyatt Regency“ iz Beograda. Istraživanjem je dokazana glavna istraživačka hipoteza da je primena informacionih sistema u ljudskim resursima znatno olakšala evidenciju o zaposlenim u poslovanju hotela „Zepter“ i „Hyatt Regency“. U oba hotela je uvođenjem informacionih sistema Hubie ERP i Pantheon olakšano upravljanje ljudskim resursima kako menadžmentu hotela tako i odelenjima za ljudske resurse. Oba sistema predstavljaju bazu podataka u kojoj se nalaze lični podaci, podaci o radnom stažu, nagradama, disciplinskim merama, platama, putnim nalogima, odsustvu i prisustvu zaposlenih i raspoređenosti na radnim mestima u hotelu. Na ovaj način je značajno olakšano upravljanje ljudskim resursima jer samo ulaskom u bazu podataka i poslodavac i odeljenje za ljudske resurse, ali i zaposleni imaju uvid u sve podatke o zaposlenom. Uvođenje pomenutih HRIS je znatno skratilo vreme potrebno za dosadašnju evidenciju o radnicima u hotelima koji su bili predmet istraživanja. Takođe na jednom mestu se sada nalaze svi podaci o zaposlenim, bez mogućnosti gubljenja ručnih evidencija ili nesnalaženja u gomili papira koje je zahtevala tradicionalna evidencija. I menadžment i osoblje zaposleno u odeljenju za ljudske resurse za mnogo kraće vreme pronađu sve informacije o zaposlenom koje su im neophodne.

Sve prethodno navedeno je ukazalo na značaj primene HRIS u hotelijerstvu. Hoteli koji posluju na teritoriji Srbije trebalo bi da prepoznaju da im uvođenje informacionih sistema u ljudskim resursima olakšava rad i da je postalo neophodno da bi hotelsko preduzeće ostvarilo konkurentsku prednost na hotelskom tržištu i opstalo u savremenim uslovima poslovanja i periodu svakodnevnih turbulencija na tržištu.

LITERATURA

Stručna literatura:

- [1] Bahtijarević F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [2] Bajić, M., *Hotellink 6: Značaj modela i sistema percepcije za hotelijerstvo*, Beograd 2005.
- [3] Bogićević B. ,*Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 2003.
- [4] Campbell J.P., Pritchard R.D., *Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology* in Bahtijarević F., *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb, 1999.
- [5] Coyle, M. P., dale, B. G., *Quality in the hospitality industry*, International Journal of Hospitality, 1993.
- [6] Čerovic S. , *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu* , Univerzitet Singidunum, Beograd 2012.
- [7] Ćirić A., *Informacioni sistemi u konceptu upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012.
- [8] Decenso D.A., *Human Resource Management*, 7th edition, John Wiley & sons, Danvers, 2002.
- [9] Dessier G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status Beograd, 2007.
- [10] Dikić, N., *Poslovne komunikacije u hotelijerstvu*, Visoka hotelijerska škola Beograd, 2003.
- [11] Farsad, B., LeBruto, S., *A Measured Approach to Food-Inventory Management*, The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 34, No. 3, 1993.
- [12] Galičić V., *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb, 2013.
- [13] Grbavac, V., *Analiza i implemetacija informatičkih sustava*, Školska knjiga, Zagreb, 1991.
- [14] Greenberg., Baron R.A., *Ponašanje u organizacijama* (prevod sa engleskog), Želnid, Beograd, 1998.
- [15] Ivanchevich J.M., *Human resource Management*, Irvin McGraw-Hill, New York, 1998.
- [16] Jovanović, V., Đurđev, B., Srdić, Z., Stankov, U., *Geografski informacioni sistemi*, Univerzitet Singidunum, 2012.
- [17] Jurina, M., *O upravljanju ljudskim potencijalima*; Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić"; Zaprešić, 2011.
- [18] Kosar, Lj., *Hotelijerstvo I*, Visoka škola strukovnih studija, Beograd, 2008.
- [19] Lattin, G.W., *Modern Hotel and Motel Management*, W.H. Freeman and Company, San Francisco, 1968.
- [20] Lattin, W., *Modern Hotel and Motel Management*, Florida Int.University, San Francisco, 1977.
- [21] Lazarević, B., Marjanović, Z., Aničić, N., Babarogić, S., *Baze podataka*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2003.
- [22] Levy, J., *Oprema i procedure koje umanjuju hotelske troškove energije*, Landis&Staefa, Zagreb, 2001.
- [23] Lončarević R., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2006.

- [24] Longley, P., Goodchild, M., Maguire, D, *Geographical information systems and Science*, Chicester, 2005.
- [25] Majdandžić, N., Šarić, T., *Primjena informacijskog sustava održavanja – MIMS u hotelsko-ugostiteljskim objektima*, u knjizi radova VI. znanstveno-stručnog skupa «Održavanje hotelsko-ugostiteljskih objekata», DOS – Društvo održavatelja sredstava rada Split, Split, 1999.
- [26] Martinović, I., *Recepcijsko poslovanje u sklopu integralnog informacijskog sustava regionalne mreže hotela*, Zbornik radova „Hotelska kuća '88.“, Hotelijerski fakultet Opatija, 1989.
- [27] Marušić, S., *Upravljanje ljudskim potencijalima*. 4. izd. Zagreb, ADECO, 2006.
- [28] Maslow A.H., *Motivi i ličnost* (prevod sa engleskog), Nolit, Beograd, 1982.
- [29] Mašić B., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- [30] McIntyre, M.G., *The Management Team Handbook Five Kex Strategies for Maximizing Group Performance*, Jossey-BassPublishers, San Francisco, 1998.
- [31] Milikić-Bogićević B, Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta, Beograd, 2008.
- [32] Noe,Hollenbeck,Gerhart,Wright, *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb, 2006.
- [33] Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- [34] O'Brien, J.A., *Management Information Systems – A Managerial End User Perspective*, IRWIN, Boston, 1993.
- [35] Panian, Ž., *Poslovna informatika*, Informator, Zagreb, 1999.
- [36] Radaš F., *Analiza uticaja savremenih informacionih sistema na hotelsko poslovanje*, Beograd, 2015.
- [37] Schaetzing, E., *Lean Management in hotellerie und gastronomie*, Deutscher Fachverlag Munchen, Munchen, 1994.
- [38] Sekulović, N., *Kvalitet usluga i satisfakcija potrošača u turizmu*, 2009.
- [39] Sill, B., Operations Engineering: Improving Multiunit Operations, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 35, No. 3, June 1994.
- [40] Srića,V., *Upravljanje kreativnošću*, Školska knjiga, Zagreb, 1992.
- [41] Stanin B., *Analiza uvođenja informacionog sistema za upravljanje ljudskim resursima u ugostiteljstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2015.
- [42] Stankić, R., Stankić, M., *Informatika u turizmu*, Visoka turistička škola strukovnih studija u Beogradu, Beograd, 2008.
- [43] Stankov, U., *Informacione tehnologije u turizmu* (skripta), 2012.
- [44] Stefanović Ž., *Menadžment*, Ekonomski fakultet Kragujevac, Kragujevac, 1999.
- [45] Stojanović N., Švorcan N., *Primena i značaj interneta u modernoj hotelskoj industriji*, Zbornik radova Visoka hotelijerska škola, Beograd, 2007.
- [46] Šušnjar Š.G., Zimanji V., *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, 2006.
- [47] Todorović, J., Đuranović, D., *Osnovi Menadžmenta*, Slobomir P univerzitet, Slobomir,2004.
- [48] Tudor, G.; *Vođenje i motiviranje ljudi*, M.E.P. d.o.o. Zagreb, 2010.
- [49] Vejvoda, M., *Održavanje ugostiteljskih objekata*, časopis «Hotel&Restaurant Magazin», Zagreb, 1996.
- [50] Weihrich H., Koontz H., *Menadžment* (prevod sa engeskog), MATE Zagreb, 1993.
- [51] Weiss J.W, *Organizational Behavior and change*, West Publishing Company, Mineapolis/St.Paul, 1996.

[52] Žeželj, F., *Informacijski sustavi u praksi*, Zagreb, 1991.

Internet :

- [1] <http://www.micros.com/Products/HotelSolutions/CentralSystems/>
- [2] www.absoft.rs
- [3] www.belgrade.regency.hyatt.com
- [4] www.datalab.ba datum ulaska 19.04.2016.
- [5] www.datawarehouse4u.info
- [6] www.ef.uns.ac.rs datum ulaska 16.04.2016.
- [7] www.efmo.ba/public/down/PojamInformacionihSistema.pdf datum ulaska
14.04.2016.
- [8] www.europos.co.rs/softver/ datum ulaska 19.04.2016.
- [9] www.hotelzepter.rs datum ulaska 21.04.2016.
- [10] www.naveexpress.rs
- [11] www.svmresenja.com datum ulaska 19.04.2016.

POPIS SLIKA I GRAFIKONA

POPIS SLIKA:

Slika 1: globalna podela informacionih sistema.....	23
Slika 2: Arhitektura pametnih informacionih sistema.....	30
Slika 3: Primer unosa rezervacija u podsistemu Marketing i prodaja.....	37
Slika 4: Primer recepcionog poslovanja sa informacionim sistemom Roomast.....	38
Slika 5:Elektronski lanac snadbevanja.....	45
Slika 6: Uvođenje informacionog sistema Micros u poslovanje odela pića i hrane.....	47
Slika 7: Integrisani informacioni podsistem za rad u kuhinji.....	50
Slika 8: Integrisani informacioni podsistem za točenje pića i napitaka.....	54
Slika 9: Šematski prikaz ABSOft sistema.....	66
Slika 10:Kartica zaposlenog u Microsoft Dynamics NAV Express.....	69
Slika 11: Hotel Zepter.....	73
Slika 12: Hotel Hyatt Regency Beograd.....	79
Slika 13: personalna mapa Pantheon informacionog sistema.....	81
Slika 14: Modul plate u Pantheon informacionom sistemu.....	82

POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Ciljevi planiranja ljudskih resursa prema stepenu važnosti.....	74
Grafikon 2: Učestalost metoda internog regrutovanja u hotelu „Zepter“.....	75
Grafikon 3: Učestalost metoda eksternog regrutovanja u hotelu „Zepter“.....	75
Grafikon 4: Step en učestalosti obuke u hotelu „Zepter“.....	76

PRILOG

ANKETNI UPITNIK O UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA U PREDUZEĆU PRIMENOM INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA

1. **NAZIV HOTELA**_____
2. **DELATNOST**_____
3. **DA LI U HOTELU POSTOJI ODVOJENO ODELENJE ZA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA?**
A) DA B) NE
4. **RANGIRAJTE CILJEVE PLANIRANJA LJUDSKIH RESURSA PREMA VAŽNOSTI:**

CILJEVI	OCENA PO STEPENU VAŽNOSTI				
razvoj dobro obučene i fleksibilne radne snage	1	2	3	4	5
snabdevanje i zadržavanje ljudi sa odgovarajućim znanjima i veštinama	1	2	3	4	5
bolje korišćenje ljudskih resursa uvođenjem fleksibilnih sistema rada	1	2	3	4	5
smanjenje zavisnosti organizacije od eksternog okruženja	1	2	3	4	5

5. **DA LI HOTEL PREFERIRA RASPOREĐIVANJE RADNIKA KOJI SU VEĆ ZAPOSLENI U HOTELU NA UPRAŽNJENA RADNA MESTA ILI PREDNOST DAJE KANDIDATIMA KOJI NE RADE U HOTELU?**
A) Radnicima koji su već zaposleni u hotelu,
B) Licima koja nisu zaposlena u hotelu
6. **KOJE METODE SE PRIMENJUJU ZA INTERNO REGRUTOVANJE RADNIKA, RANGIRATI PREMA STEPENU UČESTALOSTI PRIMENE METODE?**

METODE	OCENA PO STEPENU UČESTALOSTI PRIMENE				
unapređenje i transfer zaposlenih	1	2	3	4	5
preporuke i predlozi šefova odeljenja	1	2	3	4	5

prijatelji i rodbina zaposlenih	1	2	3	4	5
regrutovanje bivših zaposlenih i ranijih kandidata	1	2	3	4	5
Regrutovanje osoblja koje je bilo na obuci	1	2	3	4	5

7. KOJE METODE SE PRIMENJUJU ZA EKSTERNO REGRUTOVANJE RADNIKA, RANGIRATI PREMA STEPENU UČESTALOSTI PRIMENE METODE?

METODE	OCENA PO STEPENU UČESTALOSTI PRIMENE				
direktne prijave zainteresovanih kandidata	1	2	3	4	5
agencijsko posredovanje (državne agencije)	1	2	3	4	5
eksterno oglašavanje putem štampe i interneta	1	2	3	4	5
stručne prakse studenata i učenika	1	2	3	4	5

8. KROZ KOJE FAZE PROLAZI PROCES SELEKCIJE KANDIDATA ZA POSAO?

- A) Pregledanje prijave kandidata
- B) Intervju sa kandidatom
- C) Provera informacija o kandidatu i preporuka
- D) Lekarski pregled
- E) Raspoređivanje na radno mesto

9. KO JE ZADUŽEN ZA SOCIJALIZACIJU NOVOZAPOSLENOG?

- A) Šef
- B) Zaposleni
- C) I šef i zaposleni
- D) Ostalo _____

10. DA LI ZAPOSLENI U HOTELU PROLAZE KROZ OBUKE?

- A) Da
- B) Ne

11. AKO SE VRŠI OBUKA U HOTELU RANGIRATI OBLIK OBUKE PREMA STEPENU UČESTALOSTI OD NAJUČESTALIJE (5) DO ONOG KOJI SE NAJMANJE KORISTI (1)?

OBUKE	OCENA PO STEPENU UČESTALOSTI PRIMENE				
	1	2	3	4	5
Obuka na samom radnom mestu					
Zamena (rotacija) radnog mesta					
Mentorisanje i obučavanje „šegrti					
Predavanja					
Učenje kroz rad					

12. DA LI MENADŽERI OCENJUJU RAD ZAPOSLENIH?

A) DA

B) NE

13. AKO JE ODGOVOR DA NA KOJI NAČIN?

A) Praćenjem njihovog rada

B) Kontrolom učinkovitosti

C) Na osnovu anketnih upitnika gostiju hotela

D) Drugo_____

14. NA KOJI NAČIN HOTEL MOTIVIŠE ZAPOSLENE ZA BOLJI RAD?

A) Povećanjem plata

B) Davanjem beneficija

C) Unapređenjem

D) Pohvalama

E) Drugo_____

15. KAKO SE POSTUPA SA ZAPOSLENIM KOJI NE OSTVARUJE OČEKIVANE REZULTATE?

A) Obavlja se razgovor s njim i pruža mu se šansa

B) Automatski se otpušta

C) Drugo_____

16. DA LI HOTEL PRIMENJUJE INFORMACIONE SISTEME U LJUDSKIM RESURSIMA?

A) Da

B) ne

17. AKO PRIMENJUJE NAVESTI KOJI_____

18. DA LI PRIMENA NAVEDENOG HRIS OLAKŠAVA POSLOVANJA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA?

A) DA

B) NE