

Univerzitet Singidunum
Departman za poslediplomske studije



MASTER RAD
Upravljanje ljudskim resursima u hotelu
„Grand & SPA“ Kopaonik

Mentor:
Prof.dr Slobodan Čerović

Student:
Stefan Drašković
Br.Indeksa
405849/2013

Jošanička Banja, 2016.

SADRŽAJ

Contents

UVOD	2
1. Menadžment ljudskih resursa kao ključna funkcija menadžmenta	4
1.1 Pojam i karakteristike menadžmenta ljudskih resursa	4
1.2 Osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa	6
1.3 Faze i procesi upravljanja ljudskim resursima	8
1.4. Uticaj organizacione kulture na zaposlene	15
1.5. Cilj upravljanja ljudskim resursima.....	18
1.6. Značaj menadžmenta ljudskih resursa	20
2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELU	22
GRAND & SPA	22
2.1. Istorijat i razvoj hotela Grand & SPA	22
2.2. Organizacija rada u hotelu GRAND & SPA.....	30
2.3. Menadžment ljudskih resursa u hotelu GRAND & SPA	33
2.4. Metode i mehanizmi izgradnje organizacionog ambijenta	44
2.5. Degradiranje i otpuštanje zaposlenih.....	49
3.0 Informacione tehnologije u turizmu	50
3.1 Informacioni sistemi u hotelima.....	52
3.2 Micros-Fidelio.....	53
3.3 Fidelio Suite 8 small business edition.....	55
3.4 Opera.....	56
3.5 Značaj informacionih sistema u procesu upravljanja ljudskim resursima.....	59
3.6 Implementacija informacionih sistema u hotelu Grand & SPA Kopaonik.....	66
ZAKLJUČAK	68
LITERATURA.....	70

UVOD

Današnje poslovanje u hotelijerstvu se odvija u uslovima jake konkurencije. Dva najznačajnija faktora za njihovu uspešnost su dobro rukovođenje (menadžment) i visok kvalitet usluga. Sistem menadžmenta ljudskih resursa svakim danom postaje sve važniji segment poslovne filozofije jednog hotelskog preduzeća i manifestuje se kao izvor moći. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedan novi vid upravljanja i organizovanja poslovnih delatnosti, odnosno novi pristup sagledavanja zaposlenih i njihovih potencijala u jednom hotelskom preduzeću.

U poslovanju svakog hotelskog preduzeća elementarni resurs predstavljaju ljudi i naravno njihove sposobnosti, kojima doprinose ostvarenju ciljeva poslovanja. Stoga, upravljanje ljudima predstavlja najvažniju delatnost svakog hotelskog menadžera. Takođe, ljudi su i glavna odgovornost menadžmenta ljudskih resursa, koji uključuje zaposlenje, zadržavanje, razvoj, regulisanje i upravljanje promenama. Svi zajedno, ovi elementi čine menadžment sistem ljudskih resursa.

Istraživače i menadžere je oduvek interesovao odgovor na to važno pitanje: Šta pokreće ljudsku aktivnost? Odgovor na ovo pitanje značio bi menadžerima mnogo, jer bi mogli lakše i uspešnije da upravljaju ljudskim resursima i omogućiti im veći procenat uspeha u ostvarivanju organizacionih i individualnih ciljeva.

Ovaj rad ima za cilj da se na praktičnom primeru upravljanja ljudskim resursima u hotelu Grand & Spa ukaže na snagu i važnost različitih metoda za pre svega zadržavanje i motivisanje zaposlenih, a potom i privlačenje, sve sa ciljem povećanja konkurentnosti, profitabilnosti i produktivnosti hotelskog preduzeća.

Doprinos ovog istraživanja ogleda se u naliziranju i produbljivanju znanja vezanim za predmet ovog istraživanja kao i postavljanja temelja za mogućnosti daljeg istraživanja..

Doprinos istraživanja je i u tome da se rezultati istraživanja mogu koristiti u svrhu edukacije subjekata vezanih za upravljanje ljudskim resursima u hotelskom poslovanju.

Master rad je podeljen na tri dela:

U njegovom prvom delu pod nazivom *Menadžment ljudskih resursa kao ključna funkcija menadžmenta* govori se o definisanju, karakteristikama, osnovnim ulogama, procesu i fazama menadžmenta ljudskih resursa, uticaju organizacione kulture na zaposlene I značaju menadžmeta upravljanja ljudskim resursima.

Drugi deo rada pod nazivom *Menadžment ljudskih resursa u hotelu Grand & SPA* fokusiran je na istorijat i razvoj hotela Grand & SPA, organizaciju rada ovog hotela, menadžment ljudskih resursa u Hotelu, sa posebnim naglaskom na regrutovanje i selekciju ljudskih resursa, organizacionu kulturu, procenu učinka zaposlenih, obuku zaposlenih, kao i na metode i mehanizme izgradnje organizacionog ambijenta: motivaciju zaposlenih, programe obuke i treninga i degradaciju i otpuštanje zaposlenih.

Treći deo pod nazivom *Informacione tehnologije i turizam* bave se temom razvoja informacionih sistema i njihove implementacije u hotelima, sa posebnim naglaskom na njihovo funkcionisanje i delokrug primene u hotelu Grand & SPA.

Tokom istraživanja primenjeno je više različitih metoda koje za zajednički cilj imaju zadovoljenje nekih osnovnih i metodoloških principa i zahteva kao što su: pouzdanost, opštost, sistematičnost, objektivnost... Tokom izrade rada upotrebljavana je kako domaća tako I inostrana stručna literatura čije je proučavanje osnova teorije I nadogradnja iste, pomogla u adekvatnom pristupu problematici rada.

Od empirijskih metoda korišćeno je posmatranje, a za upoređivanje pojava, procesa i događaja korišćena je kvantitativna metoda, dok je za obradu određenih pojava korišćena statistička metoda obrade podataka, dok su od osnovnih metoda iskorišćene metode analize i sinteze. U prikupljanju podataka korišćena je metoda studija slučaja (*case study*).

U zaključnom razmatranju biće predstavljen rezime sva četiri poglavlja, sa naglaskom na upravljanje ljudskim resursima u hotelu Grand & SPA.

1. Menadžment ljudskih resursa kao ključna funkcija menadžmenta

Kao što u naslovu stoji, menadžment ljudskih resursa jedna je od glavnih funkcija menadžmenta. Za razliku od prošlih vremena kada su se menadžeri uglavnom bavili strategijama razvoja i strukture sistema, danas je taj centar interesovanja posvećen upravo temi ljudskih resursa. „Svaka nacionalna ekonomija i njen dugoročni razvoj zavise gotovo isključivo od kvaliteta njenih ljudskih resursa.“

Menadžment ljudskim resursima podrazumeva niz mera i aktivnosti kao što su: planiranje, regrutovanje, selekcija, socijalizacija, obuka, usavršavanje, ocenjivanje, nagrađivanje, motivisanje i zaštita zaposlenih, a sve u cilju ostvarivanja ličnih i organizacionih ciljeva putem pravilnog angažovanja ljudskih resursa odgovarajućih kvaliteta i potencijala.

Pod terminom ljudskih resursa podrazumevamo ukupne ljudske potencijale u organizaciji, njihova raspoloživa znanja i veštine, kreativnost, stepen motivisanosti za ostvarivanjem organizacionih ciljeva.

Uprkos savremenim trendovima i masovnoj digitalizaciji i robotizaciji mnogih procesa koje su ranije obavljali ljudi, u sferi turizma će nosioci aktivnosti i dalje biti ljudi koji će svojim veštinama, znanjem, sposobnostima i razvojnim potencijalima i dalje predstavljati najznačajniji resurs, kao i ključni faktor konkurentske prednosti na tržištu turističkih usluga.

1.1 Pojam i karakteristike menadžmenta ljudskih resursa

Termin “menadžment ljudskih resursa” pojavljuje se prvi put osamdesetih godina prošlog veka. Tada su ljudi prvi put stavljeni ispred ostalih resursa u kompaniji. Pre ovoga, izraz “personalni menadžment” bio je termin koji je označavao ovu problematiku, a koji se odnosio mahom na administrativnu funkciju kadrovskih odeljenja u većini preduzeća.

Reč "upravljanje" vodi poreklo od reči manus, latinskog porekla, koja označava ruku i svoju primenu nalazi kao oznaka za procese rukovođenja. Sa prodorom zapadnih škola, kao termin koji označava upravljanje prihvaćen je engleski termin "management".

Istorijska promena od pojma "personal" do "ljudskih resursa" nikako ne predstavlja samo puku promenu naziva. To je jedan sasvim novi pristup sagledavanja zaposlenih i njihovog potencijala, koji ovu funkciju menadžmenta stavlja u prvi plan kao ključnu. Novi koncept je ljudske resurse definisao kao najvredniji kapital preduzeća.

Ogromna potreba da se ukaže na neophodnost istraživanja ove složene i sve aktuelnije delatnosti poslovanja, najbolje dokazuju mnoge definicije svetski poznatih stručnjaka u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, od kojih bih izdvojio:

Menadžment ljudskih resursa se definiše kao "strategijski i koherentan pristup upravljanju najvrednijim sredstvima jedne organizacije: ljudima koji rade u njoj, koji pojedinačno i kolektivno doprinose ostvarenju njenih ciljeva."¹

Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumeva se "praksa i politika potrebna za izvršenje menadžerskih zadataka u vezi sa personalnim pitanjima."²

Menadžment ljudskih resursa je "primenjena naučna disciplina, koja se bavi izučavanjem upravljačkih aktivnosti u oblasti obezbeđenja, razvoja i angažovanja ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća i radi zadovoljenja ukupnih potreba i ciljeva zaposlenih."³

Menadžment ljudskih resursa je "upravljačka aktivnost koja podrazumeva obezbeđivanje, razvoj, održavanje, prilagođavanje, usmeravanje i korišćenje ljudskih potencijala u skladu sa ciljevima preduzeća, uz istovremeno respektovanje individualnih potreba i ciljeva zaposlenih."⁴

¹ Jovanović-Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetkovski Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2004., str. 11.

² Dessler Gari, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007., str. 2.

³ Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008., str. 24

⁴ Pržulj Živka, *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2002., str. 11

Menadžment ljudskih resursa je "deo nauke o organizaciji, koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. On je u isto vreme i važna poslovna i upravljačka funkcija u organizaciji."⁵

Menadžment ljudskih resursa je "niz aktivnosti, koje radnim ljudima i organizaciji, koja koristi njihove sposobnosti, pružaju mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa, i da potom taj dogovor sprovedu u delo."⁶

Menadžment ljudskih resursa je "izvršna funkcija u organizaciji, čija je svrha što efektnije postupanje sa zaposlenima, da bi se ostvarili organizacioni i individualni ciljevi."⁷

Menadžment ljudskih resursa "odnosi se na politiku i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka sa područja ljudskih resursa, naročito u pogledu pribavljanja, obuke, procene, kompenzacije u uslovima bezbednog i pravičnog okruženja za zaposlene preduzeća."⁸

Neprestano menjanje i unapređivanje menadžemnta ljudskih resursa manifestovano je napuštanjem tradicionalnih modela upravljanja, pri čemu se oslobodio prostor za savremenije, fleksibilnije, praktičnije i humanije metode, čiji je zajednički imenitelj veća motivacija i zadovoljstvo zaposlenih

1.2 Osnovne uloge menadžmenta ljudskih resursa

Pojavu svakodnevnog menjanja poslovnog okruženja prati pojava novih uloga menadžmenta ljudskih resursa. Ali u osnovi ostaju dve uloge menadžmenta ljudskih resursa, a to su strateška i operativna.

⁵ Bogićević Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2004., str. 6.

⁶ Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Steven, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004., str.13.

⁷ Ivancevich M. John, *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, International Edition, 2007., str. 4.

Pod strateškom ulogom menadžmenta ljudskih resursa podrazumevamo ljude kao značajan resurs koji zahteva neprestano ulaganje i koji može biti izvor glavne konkurentske prednosti, ako se njima efikasno upravlja.

Operativna uloga menadžmenta ljudskih resursa se ogleda u osnovnim aktivnostima koje je prate kao što su planiranje, regrutovanje, selekcija, treninzi, socijalizacija, ocenjivanje, motivisanje, nagrađivanje i niz drugih aktivnosti. Dakle ovakva uloga menadžmenta ljudskih resursa okarakterisana je kao uloga vezana za svakodnevne administrativne aktivnosti i aktivnosti posredničke uloge između zaposlenih i menadžmenta preduzeća.

Pored osnovnih uloga, da bi se objasnila suština menadžmenta izdvajaju se i deset upravljačkih uloga koje su svrstane u tri grupe: Interpersonalne, informacione i uloge donosioca odluka.

Interpersonalna uloga utemeljena je na statusu i autoritetu menadžera i obuhvata tri grupe:

- Uloga lidera, zasnovana na suštini vođstva
- Predstavnička uloga, protokolarne dužnosti u prezentaciji organizacije
- Uloga veze, menadžer u ulozi kanala za komunikaciju između delova unutar preduzeća, ili pak okruženja.

Informacione uloge su rezultat potrebe da se regulišu interni i eksterni info tokovi, a dele se takođe u tri grupe:

- Uloga monitora
- Uloga prenosnika
- Uloga portparola

Uloge donosioca odluka dele se na preostale četiri upravljačke uloge i to su:

- Preduzetnička uloga
- Uloga amortizera
- Uloga lokatora resursa
- Pregovaračka uloga.

Nameće se zaključak da je osnovna uloga menadžmenta ljudskih resursa obezbedi prave ljude u pravo vreme na pravom mestu.

1.3 Faze i procesi upravljanja ljudskim resursima

Upravljanje zaposlenima predstavlja veoma složen proces i obuhvata sedam osnovnih aktivnosti. Hronološkim redom to su:

1. Planiranje ljudskih resursa-definisanje potrebe za radnom snagom
2. Rekrutovanje – izbor kandidata za određenu poziciju. Može da se sprovede interno(preko poznanika,priajtelja...) ili eksterno (putem sredstava javnog oglašavanja, časopisa, agencija, preporuka, sajmov...))
3. Selekcija-provera znanja, intervjui i sl. procesi kojima se vrši izbor između više kandidata I donosi odluka o njihovom eventualnom angažmanu.
4. Socijalizacija-uvođenje novozaposlenog u radnu sredinu,upoznavanje sa organizacijom i poslovima
5. Procena učinka-na osnovu nje se donose odluke o nagrađivanju ili degradiranju
6. Obuka i usavršavanje-putem brojnih aktivnosti, predavanja,rotacija
7. Unapređenje, premeštaj, degradiranje-odraz je vrednosti i učinkovitosti pojedinca u organizaciji.



Slika 1. Proces upravljanja ljudskim resursima

Izvor: Stoner DŽ., Friman E., Gilbert D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000., str. 347.

Planiranje ljudskih resursa prvi je i veoma važan korak u procesu upravljanja ljudskim resursima. U ovom koraku potrebno je sprovesti niz analiza i ispoštovati neke od osnovnih aspekta koji dalje slede. Važno je napomenuti da svako planiranje ljudskih resursa treba da bude usklađeno sa strategijim preduzeća I da bude usmereno na stvaranje konkurentske prednosti, budući da ljudski resursi danas predstavljaju najveći izvor takve prednosti.

Dakle planiranje ljudskih resursa polazi od četiri osnovna aspekta,a to su:

1. Planiranje budućih potreba za radnom snagom;
2. Planiranje regrutaciji ili privremenog,odnsono stalnog otpuštanja radnika;
3. Planiranje uravnoteženosti, tj. poređenje broja potrebnih radnika sa brojem radnika koji zadovoljavaju potrebe organizacije;
4. Planiranje za potrebama obuke i usavršavanja radnika.

Drugi korak jeste regrutovanje radne snage. Zbog velikog broja nezaošljenog, a stručnog kadra u našoj zemlji, često ako ne i uvek javlja se scenario da veliki broj kandidata pretenduje na radno mesto. Kandidati koji se nađu u užem izboru moraju da ispunjavaju sve uslove organizacije, posebno u pogledu radnog iskustva, stručne spremne,posebnih interesovanja i kvaliteta i dr. Svrha procesa regrutovanja je da se obezbedi što veći broj kvalifikovanih kandidata za upražnjeno radno mesto, kako bi konačan izbor bio što je moguće bolji.

Sledi proces selekcije,koji je možda i najodgovorniji zadatak u celokupnom procesu. U njemu se vrši izbor kandidata i donosi se odluka o njegovom angažmanu. Postoji sedam faza od kojih je ovaj proces sačinjen,a to su:

1. Popunjavanje obrasca ili upitnika za posao;
2. Prvi inervju;
3. Raličite vrste testova;
4. Analiziranje dotadašnjeg rada I iskustva;
5. Analitički intervju;
6. Fizički pregled;
7. Ponuda za posao.

Proces selekcije na kraju podrazumeva sintezu svih ovih činioca i donošenje konačne odluke o izboru kandidata i njegovom zaposlenju.

Socijalizacija podrazumeva prilagođavanje novozaposlenog radnika uslovima organizacije i upoznavanje sa pravilima poslovanja i ponašanja.

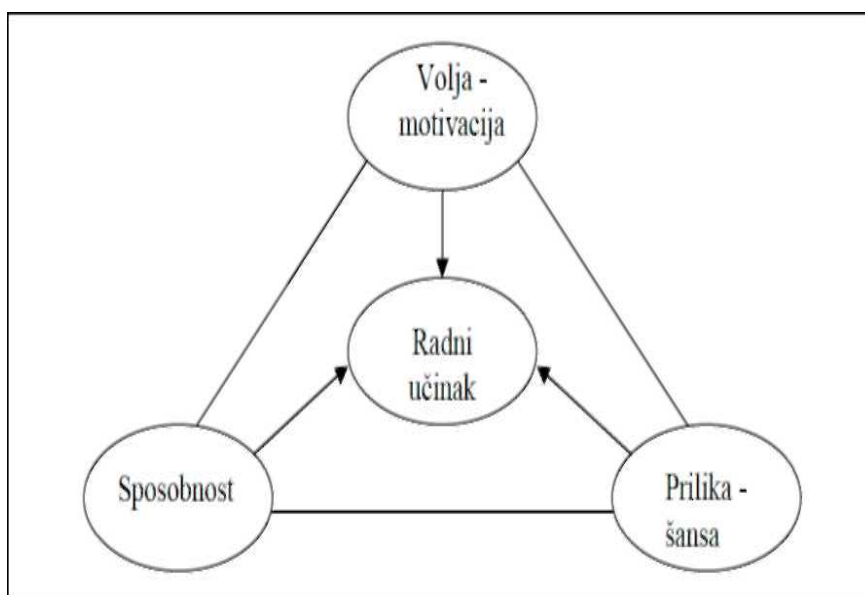
Taktike socijalizacije mogu se posmatrati preko šest dimenzija, od kojih je svaka dimenzija predstavljena s dve krajnosti.

Smatra se da taktike socijalizacije mogu biti:⁹

- (1) kolektivne ili individualne;
- (2) formalne ili neformalne;
- (3) sekvencijalne ili nasumične;
- (4) fiksne ili varijabilne;
- (5) serijske ili paralelne;
- (6) naglašene ili nenaglašene.

Jedanod kompleksnijih procesa jeste procena učinka zaposlenog. Njegovu kompleksnost karakteriše to što su u proces uključeni mnogi činioci čiji krajnji proizvod treba da bude jasno definisana procena učinka zaposlenog. Da bi se realizovala, postavlja se set jasno merljivih zadataka i ciljeva, u odnosu na koje se meri individualni učinak u organizaciji. Cilj ovog procesa jeste da i kompaniji i zaposlenom da jasan uvid u radna dostignuća. Ovaj proces može se iskoristiti da se istakne i nagradi dobar rad, ali i da predoči na eventualnu nužnost da se rad zaposlenog poboljša, promeni, unapredi i sl. Ocenjivanje učinka snažan je motivator, jer je polazna za nagrađivanje ili degradiranje zaposlenih.

⁹ Aleksić Ana, Rudman Marina, *Organizacijska socijalizacija – ključne perspektive i pristupi*: u: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010., str. 244.



Slika 2. Determinante učinka zaposlenih

Izvor: Ivancevich J, Konopaske R, Matteson M., *Organizational Behavior and Management*,

Da bi se utvrdila eventualna potreba za obukom koriste se neke od analiza:

1. Analiza zahteva posla-definisanje potebnih znanja i veština koje odgovaraju opisu posla ili su poželjne za njegovo obavljanje;
2. Analiza učinka
3. Organizaciona analiza-gde se vrši provera same uspešnosti organizacije, na primer ukoliko je učinak organizacije mali, a u isto vreme stopa fluktoacije u porastu, zaposlenima u organizaciji treba obuka.
4. Analiza ponašanja i nadzor radnika-od svih zaposlenih, a ne samo menadžera traži se viđenje situacije i rešenja eventualnih problema u organizaciji.

Potreba stalne obuke i usavršavanja radnika u ekonomiji znanja nastaje zbog potrebe da se angažuju i stvore visoko obučeni kadrovi, koji će biti u stanju da na efikasan način primene svoje znanje, podele ga sa drugima, i konstantno osećaju glad za novim sticanjem novih saznanja i veština. Zbog toga se organizacijama preporučuju programi stalnog usavršavanja i obuke svojih zaposlenih a sve u cilju održanja svoju konkurentске prednost zasnovane na znanju.

Unapređenje, premeštaji, degradiranja i razrešenja su sastavni deo savremenog menadžmenta ljudskih resursa. Sistem nagrađivanja predstavlja značajan motivator ponašanja radnika u organizaciji. Nagrada, koju radnici dobiju za svoj rad, ima veliki uticaj na njihovu motivaciju i radne rezultate. Prisutnost mogućnosti za unapređenjem važan je motiv i pokretač aktivnosti kod svih zaposlenih da ostvare zapažene rezultate.

Ideja premeštaja organizaciji donosi nove mogućnosti, ali i zaposlenima. Koristi se da bi se usavršila postojeća znanja i veštine, nadogradila iskustva, ali i da bi zaposleni stekli rutinu i lako popunili upražnjeno mesto ako do toga dođe.

Disciplinske mere koje se izriču su u korelaciji sa procesima degradacije i razrešenja. Koriste se onda kada radnik krši pravila organizacije, ne ispunjava očekivane rezultate i poverene zadatke, narušavaju i ugrožavaju rad drugih i tada menadžeri moraju da reaguju kako bi u što kraćem roku problem stavili pod kontrolu.

1.3.1 Socijalizacija, razvoj i obuka zaposlenih

Aspekt socijalizacije radnika podrazumeva sve one radnje i aktivnosti potrebne da se zaposleni brže i kvalitetnije prilagodi uslovima organizacije i ispolji sve kvalitete zbog kojih je angažovan.

Obuka zaposlenih definiše se kao jedan od osnovnih alata za unapređivanje učinka zaposlenih na radnom mestu. Obuka takođe podrazumeva i sva poboljšanja specifičnih znanja zaposlenih, njihovih veština, sposobnosti i ponašanja. Prvi korak u procesu obuke je identifikovanje potrebe i smera obuke. Jedna idealna situacija bila bi da obuka istovremeno zadovolji kako potrebe organizacije tako i potrebe zaposlenih nad kojima se obuka vrši. Česta je i situacija da se pojam obuke i pojam razvoja mešaju.

Razvoj zaposlenih u stavri predstavlja jedan dugoročniji cilj, odnosno jedan duži proces od procesa obuke, u kojem se zaposleni priprema da u budućnosti bude spreman da odgovori

zahtevima posla, čemu prethodi obuka u mnogim segmentima, kao i radno iskustvo sakupljeno tokom vremena.

Identifikacija potrebe za treningom i edukovanjem zaposlenih, preduslov je za uspešno sprovođenje obuke. Ta identifikacija sprovodi se na nekoliko nivoa, i to: Na nivou pojedinačnog posla, na nivou organizacije, na individualnom nivou i na grupnom nivou. Što se tiče nivoa pojedinačnog posla najvažnije je sakupiti informacije o svim aktivnostima koje se sprovode tokom obavljanja tog posla, da bi se utvrdila minimalna znanja i sposobnosti za njegovo racionalno obavljanje.

Identifikacija poslovnih ciljeva u kraćem i dužem roku, kao i prognoza eventualnih trendova koji bi uticali na organizaciju, karakteristične su radnje za identifikovanje potreba na organizacionom nivou.

Individualni nivo predstavlja identifikaciju potreba za obukom pojedinca. U tom smislu postoji nekoliko sredstava koji se koriste, a najčešći su: testovi znanja, ocenjivanje učinka, ispitivanje stavova, razne analize kompetentnosti i dr.

Specifičan nivo jeste grupni nivo u kojem se identifikacija potrebe za obukom vrši nad demografskim grupama poput nacionalnih manjina, žena i sl.

Nakon identifikovanja potreba za treningom i razvojem neophodno je napraviti i sprovesti u delo i odgovarajuće programe. S tim u vezi neophodno je utvrditi ko treba da učestvuje u programima, ko da izvodi programe i koji tip veština treba razvijati.

Obuka zaposlenih može obuhvatati nekoliko faza:

1. Analizu potreba za obukom,
2. Osmišljavanje programa obuke
3. Implementaciju, tj. sprovođenje tog programa,
4. Ocenjivanje rezultata obuke.

Analiza potreba za obukom razlikovaće se ukoliko je reč o obuci novih ili ukoliko se javlja potreba za obukom starih zaposlenih u organizaciji. Delikatnija je situacija gde se radi

o obuci lica zapošljenih već izvesno vreme gde treba voditi posebnog računa o tome da li je obuka uopšte i rešenje takvog problema.

Potreba stalne obuke i usavršavanja radnika neminovna je u današnjem vremenu. Ta neminovnost proizilazi iz činjenice da je konkurencija svakim danom sve veća, a da su svi menadžeri svesni potencijala ljudskih resursa kao izvora konkurentske prednosti, pogotovu u svetu turizma. Zbog toga stalno usavršavanje, savremeni i inovativni programi obuke moraju da postoje u svakoj organizaciji koja nastoji da bude uspešna.

1.3.2 Motivacija zaposlenih

Pitanje motivacije zaposlenih jedno je od pitanja koje se poslednjih godina sve češće postavlja i na kojem se sve više insistira kada je u pitanju menadžment ljudskih resursa. Pod pojmom motivacije podrazumavamo sve radnje kojima pokrećemo radnike na određenu aktivnost. Dakle ona se može opisati kao ciljano ponašanje.

Postoje različiti varijeteti motivacije. Mnogi od njih usmereni su u pravcu materijalne satisfakcije i mogućnosti stvaranja udela u vlasništvu u organizaciji u kojoj zaposleni ostvaruje rezultate.

Pod motivacijom se podrazumeva "sve ono što pokreće radnike na određenu aktivnost i što usmerava ili obustavlja tu aktivnost."¹⁰

Motivacija je usko povezana sa radnom i poslovnom efikasnošću organizacije. Između radnih rezultata i motivacije postoji čvrsta međusobna povezanost. Motivacija u organizaciji ima tri osnovna aspekta: motive zaposelnog, ciljeve organizacije i individualne ciljeve radnika.

Neki autori smatraju da motivacija u menadžmentu ima najmanje tri bitne svrhe:¹¹

1) da ohrabri potencijalne zaposlene da se pridruže organizaciji,

¹⁰ Petrović Mirko, *Kadrovski menadžment*, Zuhra, Beograd, 2006., str. 82.

¹¹ Mosley C. Donald, Pietri H. Paul and Megginson C. Leon, *Management: Leadership in Action*, 5th edition, Harper Collins College Publishers, New York, 1996., str. 360.

- 2) da stimuliše sadašnje zaposlene da rade više, bolje i efikasnije,
- 3) da ohrabri sadašnje zaposlene da ostanu u organizaciji.

Smatra se da je uspešna organizaciona socijalizacija zaposlenih povezana sa njihovom motivacijom da se prilagode očekivanjima, normama i vrednostima već prisutnih članova organizacije. Na to utiču unutrašnji i spoljašnji faktori motivacije, psihološki profil individue, kao i opipljive stimulacione mere i naponi organizacije da podstiče volju pojedinca u istraživanju, učenju i prilagođavanju stavova i ponašanja novom okruženju. Stoga motivacija ima posebnu važnost za strategiju organizacione socijalizacije jedne organizacije.

1.4. Uticaj organizacione kulture na zaposlene

Organizaciona kultura je koncept koji se pojavio 80-tih godina XX veka u SAD-a, kada su ga konsultanti prezentovali menadžerima i liderima kompanija kao rešenje njihovih problema u kompanijama u kojima rade. Organizaciona kultura danas izaziva sve više interesovanja.

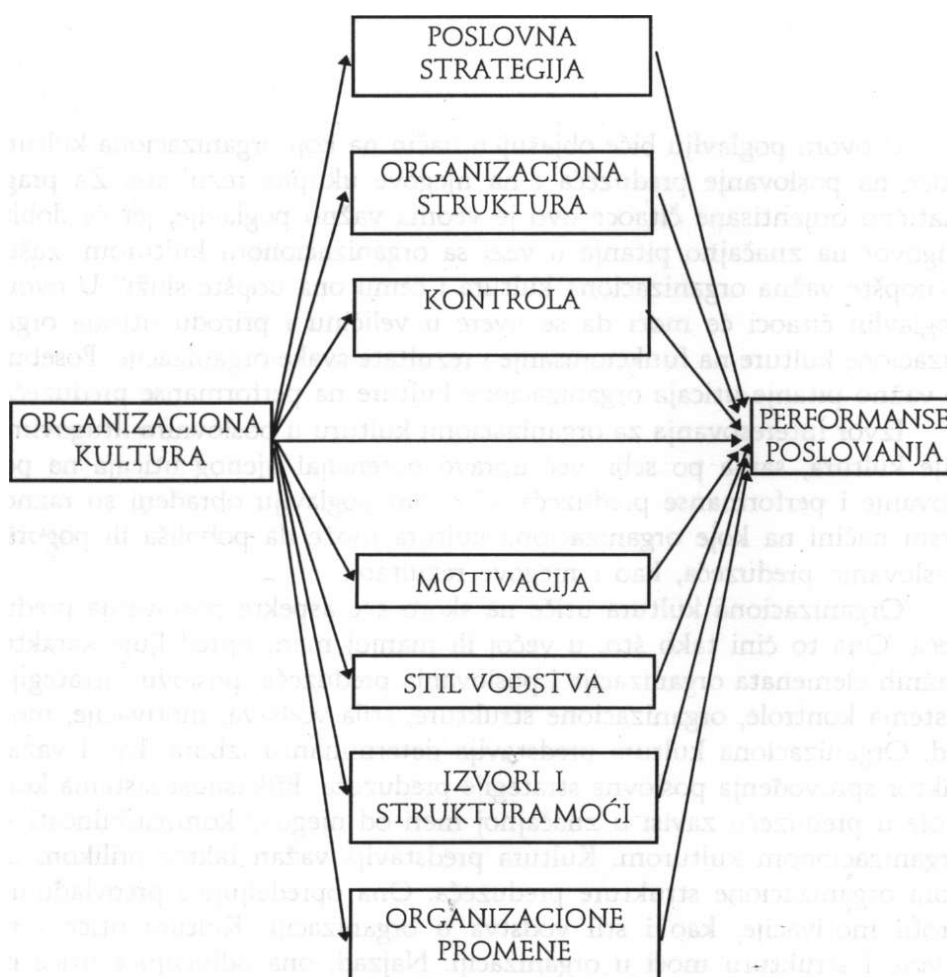
Najpotpunija definicija organizacione kulture je ona koja obuhvata "sistem pretpostavki, verovanja, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije, zajedničkim iskustvom, stvorili, razvili, i usvojili, što, usmerava njihovo mišljenje i ponašanje."¹²

U literaturi se često pominje uloga menadžmenta ljudskih resursa u procesu upravljanja ključnim elementima organizacione kulture, kao što su: simboli, običaji, rituali, norme ponašanja, verovanja i vrednosti, kao i pretpostavke. Npr. u velikim organizacijama, odeljenje ljudskih resursa je odgovorno za upravljanje simbolima kulture, kao što su: kancelarijski prostor, kancelarijski dekor i oprema, parking-prostor. Takođe, ovo odeljenje ima velikog udela u običajima i ceremonijama, kao što su: kancelarijski "party", susreti zaposlenih ili ceremonije dodele nagrada.

¹² Janićijević Nebojša, *Organizaciona kultura*, Ulixses, Novi Sad i Ekonomski fakultet, Beograd, 1997., str. 128.

Menadžment ljudskih resursa može da, kroz konstantno naglašavanje određenih normi, vrednosti i verovanja, kao i kroz promovisanje drugih kognitivnih i bihejviorističkih elemenata, utiče da izvesni elementi kulture, okarakterisani kao "devijantni", nestanu. Tako npr. ukoliko se želi kompanija sa preduzetničkom i visoko-konkurentnom kulturom, onda će ustanovljeni sistem nagrađivanja uzrokovati konkurentsko i preduzetničko ponašanje. Ukoliko se želi da u organizaciji ljudi vrednuju kvalitet, onda se procenjuju zaposleni u odnosu na njihov stav prema kvalitetu.

Danas sve više teoretičara i analitičara skreću pažnju da je neophodno da kompanije kreiraju takvu organizacionu kulturu, koja posebnu pažnju posvećuje radnicima znanja, zadržavanju znanja, koje oni poseduju i sprečavanju odliva znanja odlaskom zaposlenih iz kompanije ili njihovim penzionisanjem.



Slika 3. Uticaj organizacione kulture na poslovanje preduzeća

Izvor: Janićijević Nebojša, *Organizaciona kultura, kolektivni um preduzeća*, Ulixes, Novi Sad, 1997., str. 142.

Razmatranja organizacione kulture mogla bi da budu od velike važnosti za kreiranje kompetentne strategije organizacione socijalizacije. Potreba za razumevanjem nivoa organizacione kulture je osnovana, jer organizaciona kultura simboliše ključni činilac uspešnosti jednog preduzeća, pa tako uspešni menadžeri koji na pravi način koriste njene principe, mogu direktno da utiču na organizaciju i njene zaposlene.

Suština organizacione kulture je da zajedničkim rado, zalaganjem, zajedničkim rešavanjem problema, definiše jedinstven sistem vrednosti, normi ponašanja i verovanja. Različita iskustva zaposlenih će u ukupnom zbiru proizvesti jednu zajednicu koja će imati svoju specifičnu kulturu.

Od organizacione kulture umnogome zavisi proces koordinacije zaposlenih. Samo jaka i zdrava organizaciona kultura može predstavljati efikasan sistem u kontroli zaposlenih.

Ta kontrola ostvaruje se formiranjem određenih normi ponašanja, formiranjem sistema vrednosti u organizaciji koje kada ih zaposleni usvoje i prihvate kao svoj način ponašanja i razmišljanja, kompaniji donose jedan lak sistem kontrole, sa jasno izdefinisanim pravilima. Nametanjem određenih kulturnih vrednosti ljudi se usmeravaju da misle i osećaju na određen način, a da to čak i ne primećuju, što eliminiše mogućnost eventualnog nezadovoljstva ili pobune.

Jedna od izuzetno važnih funkcija organizacione kulture jeste što smanjuje konflikte unutar jedne organizacije. Kada dva zaposlena imaju različite poglede, verovanja i kada ne dele iste vrednosti, u situaciji kada treba da donesu neku zajedničku odluku najčešće se javlja konflikt. Tada jačina organizacione kulture pokazuje svoju snagu, jer eliminiše takve pojave. Smanjenje konflikata važno je jer poboljšava performanse preduzeća, a manje energije i vremena odlazi na neproduktivne svrhe.

Jedan od funkcija organizacione kulture je i izvor motivacije zaposlenih. Budući da novčana nadoknada u vidu plate ili stimulacije, nije jedini izvor motivacije, organizaciona kultura pruža mogućnost zaposlenima da poistovećivanjem sa organizacijom stvore osećaj pripadnosti, čemu svako ljudsko biće teži.

Organizaciona kultura ima veliki uticaj i na izbor načina vođstva. Suština vođstva je u uticaju, tj. moći koju lider ostvaruje nad zaposlenima. Lider je odgovoran za sve što se dešava u kompaniji, zbog čega on ostvaruje snažan uticaj na zaposlene i insistira na odgovornom radu i ostvarivanju rezultata, a organizaciona kultura je mu pruža mehanizme kojima će to najbrže postići.

1.5. Cilj upravljanja ljudskim resursima

Da bi unapred određeni ciljevi u organizaciji bili ispunjeni, menadžment ljudskih resursa mora kvalitetno da upravlja zaposlenima i direktno utiče na njihovo veće zalaganje, samim tim utiču i na veću produktivnost čitave organizacije. Zaposleni, kao što smo ranije konstatovali, predstavljaju najvažniji resurs u preduzeću. Zadovoljenjem njihovih potreba, što je funkcija menadžmenta ljudskim resursima, dolazi do ostvarivanja definisanih ciljeva.

„Ciljevi menadžmenta ljudskih potencijala mogu se podeliti u tri osnovne skupine:¹³

- a) poslovni i ekonomski
- b) socijalni
- c) ciljevi fleksibilnosti i stalnih promena.”

Najbitniji ekonomski cilj jeste da se osigura povraćaj uloženi sredstava, tj. da se maksimizira profitabilnost ulaganja. Da bi jedan ovakav scenario uopšte bio moguć neophodno je prvo ispuniti neke osnovne uslove: odgovarajući broj zaposlenih, zatim njihov kvalitet, sposobnost menadžmenta da na pravi način i u pravo vreme iskoristi njihov potencijal i podstakne ih da iskoriste svoje potencijale... Ovakav način upravljanja ljudskim resursima, kao ekonomski ekvivalent imaće porast profita, snižavanje troškova, porast proizvodne efikasnosti kao i obezbeđivanje konkurentne prednosti.

Pored ekonomskih tu su i socijalni ciljevi. Njihov značaj ogleda se u poboljšanju socijalnog i ekonomskog statusa zaposlenih, a ostvaruje se kroz ispunjavanje potreba

¹³ Sladoljev Jasmina, Šišara Jelena, Boban Marija, *Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća*, Elektronički Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Šibenik, 2007., str. 114.

zaposlenih, njihovih očekivanja i njihovog razvoja. Podizanje kvaliteta života krajnji je cilj ovakvog pristupa.

Pod ciljevima fleksibilnosti i promena podrazumevamo:

1. Minimiziranje otpora na promene ututar organizacije i njihovo normalno prihvatanje.
2. Održavanje fleksibilnog potencijala zaposlenih,ili stvaranje istog.

Da bi upravljanje ljudskim resursima bio uspešan proces, neophodno je ostvarivanje nekoliko ciljeva, a to su:

-Funkcionalni-obezbeđivanje motivacije za rad i uspešno obavljanje zadataka, zatim izgradnja i negovanje fer i korektnih odnosa unutar i izvan organizacije.

-Preduzetnički cilj-ostvarivanje i realizacija veće poslovne efikasnosti koja sa sobom donosi više materijalnih dobra,samim tim i veće plate i zadovoljenje ljudskih potreba,čime se ostvaruje osnovni cilj,a to je da se ostvare i društveni i poslovni interesi.

-Društveni cilj-definiše se kao ostvarivanje potrebe društva. Uloga menadžmenta ljudskih resursa u ovom slučaju je da obezbedi pridržavanje etičkim, zakonskim i drugim propisanim norama ponašanja, kako bi minimizirala negativne pojave u preduzeću.

-Lični cilj-može se definisati kao realizacija ličnih ciljeva kroz uspešno ostvarivanje zadataka na radnom mestu. Poenta ovakvog načina razmišljanja jeste da zaposleni osim materijalne,doživi kao važnije i neke druge vrste satisfakcija kao što su doprinos organizaciji, priznanje organizacije, poštovanje njegovog učinka i sl.

Za svaki od ovih ciljeva karakteristična je pojava da u značajnoj meri može d utiče na uspešnost organizacije,kao i na celokupni proces upravljanja ljudskim resursima.

1.6. Značaj menadžmenta ljudskih resursa

U turističkoj privredi je čovek još uvek nezamenljiv. Naučna i tehnološka dostignuća svakodnevno se implementiraju u turistička preduzeća, ali čovek je nosilac svih aktivnosti i proizvođač usluga. Recepcioneru, konobaru, kuvaru, sobarici dostupne su danas brojne mašine i sistemi koji im uveliko olakšavaju posao, ali ne mogu ih zameniti. Zbog toga je ljudski resurs u turističkim preduzećima glavni izvor konkurentske prednosti, a kvalitetno upravljanje njime od presudnog značaja.

Ljudski resursi su živi faktori u organizaciji, koji svojim različitostima, jedinstvenim sposobnostima, znanjima i veštinama najviše doprinose uspehu preduzeća. "Ljudski resursi su jedinstveni za svako preduzeće i ne mogu se kopirati."

Značaj menadžmenta ljudski resursa leži u tome što on direktno vrši uticaj na efikasno polsovanje organizacije, samim tim donoseći i konkurentsku prednost. Uspeh jedne organizacije izvestan je samo ukoliko u njoj imate uspešne pojedince. Koliko će preduzeće biti uspešno i efikasno, direktno zavisi od toga koliko su zaposleni u njemu uspešni i efikasni. Poslovanje danas ne može ni zamisliti bez konkretnih proizvodnih resursa, a šta su zaposleni nego jedan od vidova proizvodnih resursa. Dakle iz navedenog proističe da su ljudski resursi važni iz nekoliko razloga.

Prvo, oni direktno mogu da utiču na ekonomsku efektivnost kompanije jer su nosioci realizacije strategije preduzeća. Ljudi kreiraju proizvode, kreiraju i pružaju usluge, plasiraju proizvode i odjednako važno, upravljaju finansijskim pitanjima.

Drugo, oni čine i veliki deo troškova jednog preduzeća. Tako u zapadnim zemljama ukupni troškovi radne snage učestvuju sa 20 do 30 procenata u ukupnim troškovima preduzeća. Kod zemalja u tranziciji, kao što je naša; zbog jeftinije cene rada procenat ukupnog udela u troškovima je niži.

Menadžment ljudski resursa predstavlja i najosteljiviji segment menadžmenta. Način upravljanja ljudskim resursima zavisan je od velikog broja činilaca. Turizam u Srbiji, gde

veliki broj centara karakteriše sezonalnost, nezahvalan je faktor upravljanja ljudskim resursima. Česte promene radnika, što je direktna posledica sezonskog karaktera poslovanja, iziskuju vreme, strpljenje, mehanizme da se novi radnici uvedu u posao. Kontinuitet u tom smislu ostaje nepoznanica, a ključan je faktor uspešnog poslovanja.

Dobar menadžment ljudskih resursa podrazumeva poznavanje i osećanje potreba, interesovanja, očekivanja, navika i ubeđenja svih zaposlenih. Studije naučnika i istraživača ove oblasti neophodno je pratiti iz dana u dan, primenjivati najsavremenije metode i znanja kao bi se što kvalitetnije upravljalo ovim resursima.

Savremene tendencije kreću se u pravcu stvaranja što šire saradnje na nivou organizacije i van nje u smislu rešavanja postavljenih zadataka. Takav stav unapređuje timski duh i želju za većim učešćem i prihvatanjem veće odgovornosti, a isto tako i stvaranjem jačeg osećaja pripadnosti koje direktno utiče na samopouzdanje pojedinca, njegovu privrženost organizaciji i ostvarivanje kontinuiteta u kompaniji.

Značaj upravljanja ljudskim resursima u direktnoj je sprezi sa ostvarivanjem ciljeva organizacije. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima mogu se podeliti u tri grupe. To su opšti ciljevi, zatim pojedinačni ciljevi i na kraju posebni ciljevi. Jedna mnogo kompleksniji podela jeste na: socijalne, organizacione, funkcionalne i personalne ciljeve.

Pod socijalnim ciljevima podrazumevamo stavljanje sistema vrednosti u organizaciji koji je usaglašen sa propisima koji vladaju u organizaciji, zatim sticanje brojnih beneficija, kao i ostvarivanje saradnje i povoljne klime između menadžmenta i sindikata.

Organizacioni ciljevi su već detaljno objašnjeni, ponovićemo samo da tu spadaju planiranje ljudski resursa, njihova selekcija, njihova obuka i razvoj, zatim vrednovanje rezultata rada i kontrola.

Funkcionalni ciljevi obuhvataju raspoređivanje radne snage, zatim evaluaciju rezultata rada.

Personalni ciljevi usmereni su ka ličnim ciljevima zaposlenih, njihovu obuku i razvoj, vrednovanje njihovog rada i eventualno nagrađivanje za isti.

4 Sladoljev Jasmina, Šišara Jelena, Boban Marija, *Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća, Elektronički Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Šibenik, 2007., str. 116.*

2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U HOTELU GRAND & SPA

Upravljanje ljudskim resursima jedan je od najvažnijih faktora za stvaranje trajne diferentne prednosti i uspešno tržišno pozicioniranje hotelskog preduzeća.

U MK Mountain Resort Kopaonik, to je dinamičan proces koji hotelu pomaže da ostvari željeni kvalitet, a menadžmentu hotela da delovanjem na pojedinca omogući ostvarivanje projektovanih ciljeva.

Sa privatizacijom Internacional CG od strane MK Group, ozbiljnije se pristupilo upravljanju ljudskim resursima. Sezonski karakter poslovanja negativno je uticao na kvalitet ljudskog rada kao ekonomskog činioca poslovanja. Jedan od zadataka menadžmenta MK bio je ukidanje sezonskog karaktera poslovanja i kao direktan rezultat takve poslovne politike nastali su novi programi koji su zahtevali nove radne profile, a menadžment ljudskih resursa ostvario je svoju stratešku i operativnu ulogu upravljanja ljudskim resursima.

2.1. Istorijat i razvoj hotela Grand & SPA

Kao reprezentativni hotelski objekat na Kopaoniku, u svojoj bogatoj istoriji, današnji hotel Grand & SPA više puta je menjao ime i vlasnika.

Izgradjen je 1981. godine pod nazivom Kravan, a od februara 1987. je u vlasništvu Genexa kada započinje i njegova dogradnja i renoviranje.

Od 1995. poslije pod nazivom Grand sa svim danasnjim sadržajima. U tom periodu dogradjen je SPA centar sa 1800m², sportska hala, aperitiv bar i smeštajni deo.

Decembra 2008. se privatizuje i zajedno sa Konacima postaje vlasništvo MK Group. 2012. godine biva renoviran. Trenutno posluje u okviru MK Mountain Resorts Kopaonik.

Rešenjem ministarstva trgovine ,turizma i usluga,komisija za kategorizaciju, hotel Grand & SPA ima 4 zvezdice.



Slika 5. Hotel Grand & SPA

Izvor: <http://www.mkresort.com>

Hotel Grand & Spa nalazi se na ski stazi turističkog centra Kopaoniki i uživa predivan panoramski pogled na šumovite padine planine i Nacionalnog Parka Kopaonik.

MK Mountain Resort Kopaonik Grand Hotel & Spa je moderno opremljen hotel, renoviran 2012. godine, značajnog smeštajnog i konferencijskog kapaciteta. Smeštajni kapacitet MK Mountain Resort Grand Hotel & Spa čini, 25 family soba, 10 premium apartmana, 1 executive apartman, 1 predsednički apartman, kao i 128 superior soba.

MK Mountain Kopaonik Resort Grand Hotel & Spa ima restoran u kome se poslužuju buffet doručak i večera, aperitiv bar sa kaminom, Havan bar sa temom kubanskog stila života, kubanskom muzikom i odličnim izborom cigareta, bazenski bar, Garden restoran u staklu, prodavnice, recepciju tokom 24 sata.



Slika 6. Jednokrevetna soba

Izvor: <http://www.grand-kopaonik.com>

Jednokrevetna superior soba MK Mountain Resort Grand Hotel & Spa hotela je opremljena udobnim francuskim ležajem (200 x160cm), TV-om, mini barom, telefonom, sefom, WiFi internetom, prijatnim kupatilom sa tušem, fenom za kosu i bade mantilom.



Slika 7. Dvokrevetna soba

Izvor: <http://www.grand-kopaonik.com>

Dvokrevetna superior soba MK Mountain Resort Grand Hotel & Spa hotela poseduje udoban francuski ležaj ili dva odvojena ležaja, WiFi internet, TV sa plazma ekranom, DVD player, kupatilo opremljeno tušem, fenom i bade matilima.



Slika 8. Trokrevetna soba

Izvor: <http://www.grand-kopaonik.com>

Trokrevetna superior soba MK Mountain Resort Grand Hotel & Spa hotela ima francuski ležaj i ležaj za jednu osobu, TV, telefon, sef, DVD, mini bar, bežični Internet, kupatilo sa tušem, fenom i bade mantilima. Family – porodična trokrevetna soba MK Mountain Resort Grand Hotel & Spa hotela ima spavaću sobu sa francuskim ležajem (200 x 140cm), manju spavaću sobu opremljenu ležajem za jednu osobu, takodje TV-om, telefonom, mini barom, sefom, bežičnim Internetom, kupatilom sa tušem, fenom i bade mantilima



Slika 9. Family četvorokrevetna soba

Izvor: <http://www.grand-kopaonik.com>

Family – porodična četvorokrevetna soba sadrži spavaću sobu opremljenu sa francuskim ležajem, kao i manju spavaću sobu u kojoj se nalaze dva odvojena ležaja. Standardno opremljena je TV-om sa plazma ekranom, telefonom, mini barom, DVD playerom, bežičnim internetom i naravno kupatilom opremljenim tuš kabinom, fenom i bade mantilima.



Slika 10. Family petokrevetna soba

Izvor: <http://www.grand-kopaonik.com>

Family - porodična petokrevetna soba MK Mountain Resort Grand Hotel & Spa hotela sadrži spavaću sobu sa francuskim ležajem, kao i dve manje sobe opremljene sa jednim i dva ležaja. Apartman je opremljen TV-om, telefonom, mini barom, sefom, bežičnim internetom. U sklopu apartmana se nalazi i kupatilo sa tušem, bade mantilima i fenom.

FITNESS CENTAR

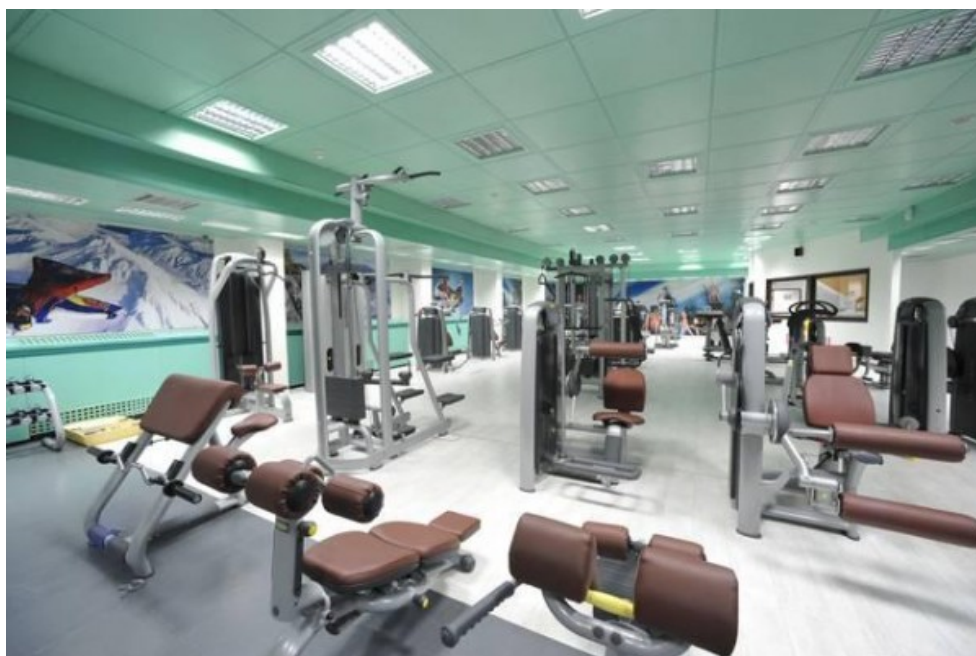
U okviru prostora u suterenu zgrade, nalazi se fitnes centar, *leisure club*, frizerski salon, tuševi, garderoba, toaleti.

→ Teretana je savremeno opremljena, a gostima hotela pruža se usluga clodnevnog korišćenja sadržaja uz stručni nadzor instruktora.

→ Organizovana su grupna vežbanja sa programima Aerobic, Pilates, Taebo, Yoga...

→ Leisure club – gostima su dostupne najsavremenije hidromasažne kade i mogućnost korišćenja saune i masaže.

→ Frizerski salon- radno vreme od 9 do 17 h



Slika 11. Teretana

Izvor: <http://www.grand-kopaonik.com>

BIZNIS CENTAR

Hotel Grand & Spa u svom sastavu ima i moderan Business Center koji čine dve potpuno opremljene konferencijske sale kapaciteta 140 I 150 mesta. Obe sale opremljene su I najmodernijom audio vizuelnom opremom I pogodne su za održavanje raznovrsnih skupova i događaja.



Slika 12. Sala za konferencije

Izvor: <http://www.grand-kopaonik.com>

SPA CENTAR

Spa deo MK Mountain Grand Hotel & Spa Resorta obuhvata Pedikir i manikir salon, Frizerski salon, Solarijum, Salon za masažu, VIP SPA salom koji obuhvata finsku saunu, rusku banju, fitness. Centralnu ponudu čini Grand oaza & Wellness center površine 1800 m² koji sačinjava zatvoreni bazen dimenzija 18 x 9 m, svlačionice (ormarić, bade mantil, papuče, peškir), hidro termalnu kadu, infracrvenu saunu, rusku banju, finsku saunu, tropski tuš, hamam, slanu i ledenu pećinu i fitness centar opremljen najmodernijim spravama i tehnologijom, salu za pilates i aerobik.



Slika 13. Bazen

Izvor: <http://www.grand-kopaonik.com>

ROOM SERVIS

Besplatna 24h usluga room servisa. (od 23h do 06h ponuda je ograničena)

PARKING

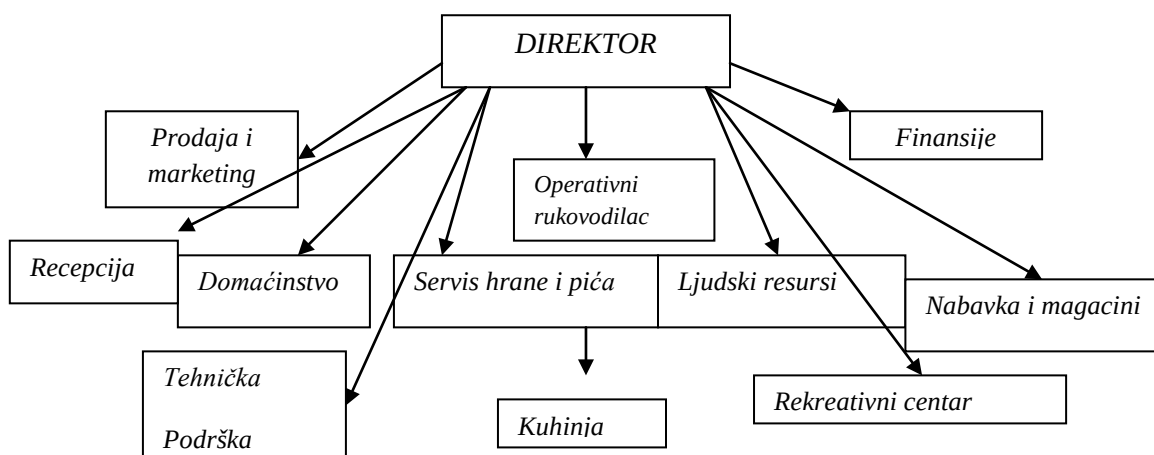
Hotel raspolaže sa podzemnom garažom kapaciteta 50 parking mesta uz 24h video nadzor. Parking ispred hotela je kapaciteta 100 parking mesta; kontrolisana ulazna i izlazna

rampa. Ova usluga je besplatna za goste koji su smešteni u hotelu. Ostali gosti plaćaju iznos koji je određen.

2.2. Organizacija rada u hotelu GRAND & SPA

Funkcionisanje hotela GRAND & SPA je zadatak uprave, na čelu sa direktorom. Upravu čine šefovi i koordinatori organizacionih celina kako je to na organizacionoj šemi.

Slika 10. Organizacione jedinice hotela



Izvor: <http://> **Slika 10.** Organizacione jedinice hotela

Organizaciona šema sastavljena je od pet osnovnih sektora, a to su: sobe, prodaja i marketing, finansije, hrana i piće, tehnička služba.

Sektor soba podeljen je na odeljenja recepcije i domaćinstva, odeljenje za rezervacije. Finansijska služba osim računovodstva sadrži i pravnu službu kao i odeljenje ljudskih resursa i nabavke. Tehnička služba sačinjena je od IT stručnjaka zatim službe za održavanje, službe za zaštitu od požara i obavljanje sigurnosnih procedura.

Ukupan broj zapošljenih tokom sezone na nivou MK Mountain Resort Kopaonik je oko 350, dok je vansezone broj zapošljenih manji i iznosi oko 200 ljudi. Sam hotel Grand & SPA zapošljava 150 ljudi tokom sezone i taj broj nije drastično manji ni tokom vansezone.

Nabavna služba sastoji se od službi za prijem, skladištenje i kancelarije šefa ove službe. Pravilno funkcionisanje ove službe umnogome je olakšano prisustvom centralnog magacina hotela.

Služba održavanja je operativna služba zadužena za održavanje i pravilno funkcionisanje cele zgrade.

Računovodstvo je zaduženo da brine o pravilnom poslovanju hotela, o uplatama i isplatama, kao i prispelim računima i platama zaposlenih u hotelu.

Odeljenje prodaje i marketinga za misiju ima što bolju i sveprisutnu prezentaciju hotela, da razvija ponudu u skladu sa tržišnim kretanjima i ispuni osnovni cilj, a to je što više prodatih soba. Pored ovih poslova, ovaj sektor je zadužen i za odnose sa javnošću u čemu se ogleda njegova odgovornost i zavisi uspeh poslovanja celog hotela.

Recepcijska služba radi u sve tri smene i u neprekidnom je kontaktu sa gostima hotela. Osnovni poslovi koji se ovde obavljaju jesu prijem gostiju, izdavanje ključeva i hotelskih legitimacija, davanje svih potrebnih informacija, naplata računa, odjava i prijava gostiju, rezervacije prevoza do aerodroma, kao i pozivanje taxi i drugih prevoznih službi. Pored šefa recepcije tu su i recepcioneri, kao i vođe smenskog rada, izuzetak je noćna smena kada je recepcionar sam.

Odeljenje hrane i pića je odeljenje koje radi u 3 smene.

Obezbeđenje hotela još jedno od sektora hotela čija je misija da se svi gosti hotela osećaju bezbedno u samom hotelu, ali i bližem okruženju. Odeljenje radi u dve smene i to dnevna i noćna.

2.2.1. Sektor ljudskih resursa

Služba za ljudske resurse se nalazi u Beogradu i na nivou je MK Grupe. Tamo postoji centralna baza sa CV-ima kandidata. Obzirom da hotel ima 4* velika pažnja se pridaje odabiru kadrova.

Sektor ljudskih resursa je odgovoran za menadžment odabira kadrova, zapošljavanja, beneficija, obuke i odnosa sa zaposlenima.

U ovom sektoru izdvajaju se sledeći bitniji podsektori:

- koordinacija ljudskih resursa,
- menadžment ljudskim resursima,
- menadžment kadrovskog odabira,
- direkcija ljudskih resursa i
- menadžment obuke kadrova.

Odeljenje ljudskih resursa odgovorno je za sve zaposlene u hotelu, konkretno vođenje računa o papirologiji svih zaposlenih, njihovim zdravstvenim knjižicama, ali i ugovorima zaposlenih.

Hotel GRAND & SPA omogućava zaposlenima da se ostvare u razvoju sopstvene karijere. Da bi se to ostvarilo, omogućena im je stalna obuka, doobuka kadrova, tako da se svako može pronaći u onoj sferi u kojoj je najuspešniji. Završenim kursevima se obrazovanje kadra ne završava, već se nastavlja i učenjem tokom rada. Na primer, program obrazovanja koji je dostupan zaposlenima u svim sektorima je program učenja jezika.

Nadređeni menadžer je lice odgovorno za napredak karijere zaposlenih. On je zadužen i da vodi proces profesionalne nadgradnje zaposlenih za koje je odgovoran. Hotel GRAND & SPA svake godine sprovodi anketu zadovoljstva zaposlenih svojim radnim mestom, kao i mogućnošću napredovanja u karijeri.

Menadžment hotela se trudi da stvori čvrstu zajednicu zaposlenih. U imperativu poslovne politike menadžmenta sektora ljudskih resursa je i isticanje, pohvaljivanje i nagrađivanje izvanrednog truda i doprinosa pojedinih zaposlenih. Na taj način su zaposleni sigurni u to da se njihov rad i trud vrednuju i cene, a i da su im mogućnosti za napredak u karijeri otvorene.

2.3. Menadžment ljudskih resursa u hotelu GRAND & SPA

Uloga odeljenja ljudskih resursa je od izuzetne važnosti. Od samog početka odnosno otvaranja hotela GRAND & SPA, pa kroz godine rasta i napredovanja, uloga odeljenja ljudskih resursa se povećava i vremenom je postalo neophodno da se uvede funkcija ljudskih resursa kao posebna organizaciona celina.

Početak rada hotela bazira se na odeljenju ljudskih resursa jer se ta služba prevashodno bavi administrativnom poslovima, konkretno raznim ugovorima o delu, ugovorima o radu, prijavi i odjavi zaposlenih, opisima radnih mesta i zadataka, formalnim i pravnim procedurama, izradi i čuvanju dosijea, praćenju prisutnosti na radnom mestu i bolovanjima, godišnjim odmorima, kao i na poslovima selekcije kandidata i njihovoj regrutaciji.

U kasnijin fazi, odeljenje ljudskih resursa radi na njihovoj daljoj obuci i usavršavanju, motivaciji, praćenju rezultata rada, vodeći računa da se ispoštuje najvažnije – zakon i zakonske norme radnog odnosa. Zato su zaposleni u odeljenju za ljudske resurse poznavaoici psihologije (rada), pravnih propisa, poznavaoici zakona i zakonskih propisa, internih propisa organizacije (pravilnici, ugovori...), poznavaoici Pošto je u pitanju hotel sa sezonskim karakterom rada, ovo je prilično kompleksan zadatak. Planovi za novu sezonu se donose na

osnovu rezultata rada iz prošle sezone, o čemu se obaveštava generalni direktor koji daje konačan sud o zapošljavanju kandidata.

Zadatak rukovodioca je da sa radnicima obezbedi podršku i resurse za uspešno obavljanje posla. Stoga su potrebni stručni rukovodioci, koji su u stanju da odlučuju, informišu, kritikuju, pohvaljuju i obrazuju. Neposredni rukovodilac mora da bude ovlašćen da pokaže potrebu za kadrovima, da definiše uslove za prijem i da raspoređuje saradnike na odgovarajuće poslove. U tom smislu mora da bude dobar procenjivač ljudi i saradnika. i pored toga što uvek treba da dobije pomoć od odeljenja za ljudske resurse, neposredni rukovodilac treba da zna da proceni i pratisposobnost, gotovost i motivaciju zapošljenih, i mora da bude sposoban da delegira i jasno prenosi informacije.

Analiza i psihološka procena rukovodilaca omogućava smanjenje mogućnosti za autoritarnim rukovođenjem. Rigidna struktura ličnosti rukovodioca unapred određuje njegov stil rukovođenja. Ovaj faktor se mora kontrolisati selekcijom i edukacijom rukovodilaca, jer rukovođenje teško da može da bude uspešno ako se bazira na pukom ispoljavanju prirode ličnosti.

Pravilnikom sistematizaciji i unutrašnjoj organizaciji radnih mesta se utvrđuje unutrašnja organizacija i sistematizacija poslova, sa brojem izvršilaca, uslovima rada, stepenom stručne spreme koja je potrebna za obavljanje poslova, posebna znanja i veštine i zarade.

2.3.1. Rekrutovanje ljudskih resursa

Hotel GRAND & SPA koristi dva metoda regrutacije: interni i externi. Interna regrutacija podrazumeva slanje poziva postojećim zaposlenima u hotelu da pretenduju na upražnjeno radno mesto.

Externa regrutacija je takođe zastupljena i kandidati se zapošljavaju posredstvom sajma za zapošljavanje, kao i određenim brojem mesta koje se daju školama za praksu svojih đaka.

Kadrovi se pribavljaju i kroz kroz preporuke vlastitih zaposlenih ili javnim oglašavanjem.

Oglašavanje se vrši u javnim glasilima (novine, tv, sajtovi) i to tako da se u svim slučajevima mora ispoštovati jedinstveni prepoznatljiv stil. Cilj dobrog oglasa je privući što više kvalitetnih kandidata. U oglasu, za sve poslove mora da postoji opis posla kojim se ukratko opisuje posao koji zaposleni moraju obavljati na svojim radnim mestima i isti su definisani kako u Pravilniku o sistematizaciji i unutrašnjoj organizaciji, tako i u ugovoru o radu.

Za sve kandidate poželjna je najmanje jedna preporuka bivšeg poslodavca a ukoliko zaposleni nije radio pre hotela GRAND & SPA, potrebno je da na kadrovskom upitniku koji je obavezan deo dosijea bude naznačeno lice koje ga je preporučilo.

Radi adekvatne promocije poslova, u hotelu GRAND & SPA redovno se održavaju kontakti sa jednom stručnom školom radi obavljanja praktične nastave za poslove u oblasti servisa (recepција, hrana i piće, domaćinstvo). Najmanje jednom godišnje se organizuje obilazak hotela od strane viših škola i fakulteta iz oblasti turizma. Takođe, obavljaju se i prezentacije hotela u nekoj od stručnih škola najmanje jednom godišnje uz uključenje svih rukovodilaca servisnih odeljenja.

Na svaku ponudu kandidata koja je upućena e-mail-om ili putem obične pošte, odgovara se u roku od 5 dana na e-mail adresu.

2.3.2. Selekcija ljudskih resursa

Vizija I misija hotela GRAND &SPA jeste apsolutni kvalitet i stoga se o izboru i zapošljavanju kadrova vodi mnogo računa, naročito kada se radi o ključnim pozicijama u hotelu i izboru rukovodioca.

Hotel ima utvrđena relevantna svojstva i kriterijume za izbor zaposlenih na osnovu zahteva posla i njegove uloge. Među svojstvima treba da se nađu osobine ličnosti i motivacija. Kao metod selekcije kriste se odgovarajući testovi ličnosti i intervju.

Selekcija kadrova je složen proces rangiranja (ocenjivanja kandidata za neki posao) i proces predviđanja njegove uspešnosti u daljem radu. Metode koje se koriste u selekciji su: Preliminarni intervju, Test (ukoliko je psiholog – korišćenje psiholoških testova i instrumenata: testovi ličnosti, inteligencije i sl...), Intervju, Provera referenci i podataka navedenih u CV-u.

Intervjuisanje kandidata mogu da obavljaju šef za ljudske resurse i referent uz obavezno uključenje šefa organizacione jedinice za koju se kandidat traži. Zaposleni u ljudskim resursima moraju biti obučeni za intervjuisanje. Prilikom izbora najboljeg kandidata mora se poštovati princip jednakog tretmana što je definisano i u Priručniku za zaposlene. Nije dozvoljena nikakva seksualna, rasna ili bilo koja druga diskriminacija.

Formulari za prijavljivanje, odnosno CV kandidata su prvi instrumenti korišćeni u procesu selekcije kadrova. Obrazac za prijavu na konkurs treba da sadrži informacije o poreklu kandidata, obrazovnom profilu, datumu i mestu rođenja, bračnom statusu, informacijama o prethodnim zaposlenjima ako ih je kandidat imao, zatim posebnim interesovanjima kandidata i eventualnim preporukama.

U testovima se prikupljaju i informacije koje se tiču hobija kandidata, porodičnom statusu, kao i o trajanju prethodnih angažmana. Tu su i testovi za merenje sposobnosti kandidata kojima se za cilj ima merenje potencijala pojedinca da u različitim uslovima rada

ostvaruje rezultate. Sposobnosti obuhvataju kognitivne sposobnosti (verbalne sposobnosti, numeričke sposobnosti), psihomotorne sposobnosti (brzina percepcije, tačnost) i fizičke sposobnosti (fizička snaga i sposobnosti, manuelne sposobnosti). Ovi testovi se smatraju korisnim i validnim u predviđanju budućeg ponašanja.

Test ljudske figure predstavlja projektni dijagnostički instrument namenjen ispitivanju osobina ličnosti, na jedan standardizovan način, tako što svaka od uočenih 289 karakteristika crteža dobija svoje značenje. Upotrebljava se individualno ili grupno i traje oko 30 minuta.

MMPI – Minesota Multifazni Inventar ličnosti, namenjen je ispitivanju osobina ličnosti, za uzrast od 18-60 godina, primenjuje se individualno ili grupno i traje oko 40 minuta.

TRL test – test kognitivnih sposobnosti služi za procenu inteligencije, odnosno otkrivanja graničnih slučajeva pa se stoga često koristi u selekciji.

PIE test je Plučikov index emocija, koji se godinama primenjuje u hotelu IN i veoma je popularan budući da je namenjen širokom broju korisnika. Može se koristiti u istraživanjima, dijagnostici, psihoterapiji, savetovanju, profesionalnoj selekciji i odabiru kandidata. Namenjen je ispitivanju osobina ličnosti kod osoba od 15-65 godina, primenjuje se individualno ili grupno i traje 10-15 minuta. U pitanju je test prisilnog izbora sa 62 ajtema u kojima su uparene kombinacije 12 prideva kojima se definišu osobine ličnosti. Na osnovu urađenog testa psiholog za dobijanje sirovog skora koristi jednu od 4 grupe šablona (za svaku emocionalnu dimenziju u svakoj grupi ima ukupno 12 šablona) sa po 3 dimenzije. Nakon izračunavanja i upisivanja sirovih skorova psiholog ulazi u jednu od 4 tabele percentilnih rangova da bi za svaku emocionalnu dimenziju odredio percentile. Najzad, crta se profil na osmokvadratnom krugu (na samom listu za odgovore) izdijeljenom na 10 percentila. Profil se crta u 4 boje pri čemu svaka dimenzija ima svoju.

Danas postoji kompjuterski program pie testa koji omogućava njegovo korišćenje prilikom selekcije kandidata. Zahvaljujući programu, prostim ukucavanjem odgovora, izbegavaju se slučajne greške, pa kompjuter izbacije sirove i percentilne skorove. Prilikom interpretacije koriste se dva praktikuma. Prava psihološka praksa zapravo počinje u momentu dobijanja skorova, koji se interpretiraju i uklapaju u opštu sliku korisnika testa.

Prisutni su i testovi uzoraka posla na kojima se kandidatu daje zadatak iz delokruga posla za koji je konkurisao i prati se koliko dobro on to radi. Ovakav test prevashodno za cilj ima merenje sposobnosti obavljanja zadatka, nego proveru stečenih znanja.

Pri razgovoru sa kandidatima za posao traži se originalna dokumentacija, objašnjenje poslova u prethodnoj kompaniji, objašnjenje za period u biografiji koji je slabo objašnjen, razlog zbog kojeg kandidat aplicira na ovaj posao, opis samog sebe, opis jakih strana, opis slabosti, motivacija, hobi, stres faktori, šta kandidata opušta, konflikti i kako ih rešava.

Prilikom odlučivanja o izboru kandidata mogući su različiti scenariji. Moguć je izbor između približno po kvalitetu, jednakih kandidata, gde je rizik odlučivanja mali, kao i izbor između kandidata neujednačenih kvaliteta, gde je rizik odluke veći i gde je potrebno posebno izabrati neke od ključnih osobina kandidata na primer: razloge zbog kojih kandidat aplicira, objašnjenje poslova u prethodnoj kompaniji i sl.

2.3.3. Socijalizacija ljudskih resursa u hotelu GRAND & SPA

Nakon selekcije i odabira najkvalitetnijeg kandidata sledi potpisivanje ugovora o radu, kao i angažovanje novozaposlenih i osnovna orijentacija, koja obuhvata:

1. upoznavanje zaposlenog sa ugovorom o radu, Procedurama rad i pravilima, zaradom, radnim vremenom, zaduženja ključevima, ID kartica, uniforma itd.
2. Kućni red hotela – upoznavanje i primena
3. Obilazak objekta (hotela) i upoznavanje sa svim segmentima.

Uvođenje u radnu sredinu, odnosno socijalizacija je veoma bitan segment u oblasti ljudskih resursa, tokom kojeg radnici upoznaju organizaciju, korporativnu kulturu i poslove. Nakon što su u procesu selekcije odabrani kandidati za obavljanje konkretnog posla u hotelu GRAND & SPA, oni se uvode u posao i ta prva iskustva novog radnika naročito početnika znatno opredeljuju njegov kasniji odnos prema poslu, hotelu i radu.

Dokumentacija koju donese kandidat se detaljno pregleda i tom prilikom se proverava diploma, uverenja i podaci iz radne knjižice kao i preporuke koje je kandidat priložio. Na

osnovu dokumentacije se izrađuje ugovor o radu i popunjava lični karton zaposlenog na kome se nalazi slika zaposlenog sa osnovnim biografskim podacima.

Forma ugovora o radu je uglavnom jedinstvena za sve zaposlene a ukoliko postoji potreba za nekim izmenama iste se unose u dogovoru sa direktorom. Ugovor o radu parafiran od strane šefa za ljudske resurse se sa ličnim kartonom zaposlenog, kao i izveštajem o primljenom kandidatu dostavlja se direktoru na potpis.

Radni odnos zasniva se na osnovu ugovora o radu, čiji su potpisnici poslodavac i zaposleni. Ugovor o radu zaključuje se na određeno ili neodređeno vreme.

Pored osnovnih biografskih podataka o zaposlenom, Ugovor o radu mora da sadrži naziv radnog mesta, opis posla koji zaposleni obavlja kao i zaradu predviđenu za to radno mesto. Takođe, u njemu pišu i prava i obaveze i zaposlenog i poslodavca. Što je ugovor o radu detaljniji i konkretniji to je bolje jer je odnos poslodavca i zaposlenog bolje definisan.

Čin potpisivanja ugovora o radu predstavlja početak radnog odnosa i početak ostvarivanja prava i obaveza i zaposlenog i poslodavca. Poslodavac je dužan da zakonski prijavi radnika (i odjavi nakon prekida radnog odnosa) 5 dana nakon datuma od kada je radni odnos započet. Od tog dana zaposlenom teče radni staž i zdravstveno osiguranje.

Po obavljenom potpisivanju ugovora od strane direktora, novi zaposleni se poziva da potpiše ugovor i to obavezno pre početka rada. Po potpisivanju ugovora IT služba zaposlenom izdaje karticu za evidentiranje dolaska na posao i slika zaposlenog. Novozaposlenom se izrađuje pločica na kojoj za zaposlene na poziciji rukovodioca obavezno stoji prvo slovo imena i prezime a za ostale zaposlene samo ime. Izuzetak su zaposleni u Prodaji i marketingu, koji nose na pločici prvo slovo imena i prezime. Ovakav pristup omogućava da novozapolseni stekne pozitivan utisak o organizaciji, da započne radni odnos na zdravim osnovama i da se oseti važnim i poželjnim u kolektivu.

Socijalizacije je proces gde podjednako važnu ulogu ima i šef odeljenja i zaposleni u njemu. Svi zajedno stvaraju kod novozaposlenog osećaj pripadnosti tako što mu se stavljaju na raspolaganje upoznajući ga sa brojnim nezvaničnim informacijama kao što su kodeks oblačenja i sl.

Odgovornost za postignute rezultate u najvećem procentu snosi šef koji rukovodi obukom i radom novozaposlenog. Praćenje traje i po nekoliko meseci, a sve u zavisnosti od opisa posla, odnosno težine radnog zadatka i odgovornosti posla koji obavlja.

Svi novozaposleni imaju lični dosije u kome se nalazi sva radna dokumentacija zaposlenog i svi podaci o zaposlenom kao i ugovor o radu. Svi novi zaposleni po zasnivanju radnog odnosa dobijaju kopiju prijave na osiguranje najkasnije 15 dana od zasnivanja radnog odnosa.

2.3.4. Organizaciona kultura

Ljudi koji zajedno rade u hotelu Grand & SPA nastoje da stvore atmosferu koja bi predstavljala izraz vrednosti, primernog ponašanja i poštovanja normi u ovom hotelu. Sve informacije koje su bitne za zaposlene ističu se na oglasnoj tabli koja se nalazi pored restorana za zaposlene. Tabla za zaposlene se ažurira svakih deset dana, a za nju je odgovorno Odeljenje za ljudske resurse.

U svim odeljenjima se svakog meseca održavaju odeljenski sastanci kojima redovno prisustvuje predstavnik odeljenja LjR. Svi zapisnici sa odeljenjeskih sastanaka moraju biti arhivirani u arhivi Odeljenja ljudskih resursa. Jednom u šest meseci grupa zaposlenih koju sačinjavaju po jedan predstavnik zaposlenih, ima sastanak sa direktorom Hotela radi razmene informacija u vezi planova hotela, učinka i novosti. Radi prikupljanja neophodnih informacija, ustanovljava se kutija za primedbe zaposlenih. U hotelu IN se svake dve godine organizuje anonimna anketa zaposlenih o njihovom zadovoljstvu, u organizaciji Odeljenja ljudskih resursa.

Standardi su sastavni deo poslovne kulture hotela GRAND & SPA.. Odnose se na pravila ponašanja na poslu.

Navedeni standardi definišu način komunikacije:

- Zvaničan jezik koji se koristi u komunikaciji među zaposlenima je srpski
- Zvaničan jezik koji se koristi u komunikaciji sa inostranim partnerima je engleski
- Neprimerena komunikacija koja podrazumeva korišćenje psovki i slengova najstrožije je zabranjena

Eksterna komunikacija podrazumeva komunikaciju sa ljudima izvan sistema hotela Grand & Spa i ima veliku težinu jer utisak koji zaposleni ostavlja, bitno će uticati na imidž hotela u javnosti.

Interna komunikacija odvija se među zaposlenima. Ona treba da bude jasno definisana i u funkciji unapređenja uspeha, kao i izbegavanju eventualnih grešaka i nesporazuma.

U hotelu Grand & Spa postoje jasno definisana pravila interne komunikacije, a neka od njih su:

- rukovodioci uvek oslovljavati sa Vi i direktore;
 - šefovima i direktorima uvek davati prvenstvo prolaza pri susretu, osloboditi im prostor, ustupiti lift...
 - komunikacija među zaposlenima treba da bude konstruktivna, pristojna i uvek koncentrisana na poboljšanje rada i uslova za nesmetano obavljanje zadataka.
- Stoga je u spontanoj komunikaciji među zaposlenima strogo zabranjena razmena tračeva i polu informacija.

Ako zaposleni nema obavezu da nosi uniformu, njegova odeća mora da odgovara standardima objekta u kome radi, odnosno svoje oblačenje treba da prilagodi uslovima koji postoje u odeljenju gde radi, izbegavajući odeću koja je namenjena zabavi i sportskim aktivnostima. Nije dozvoljeno nošenje bermuda, šortceva, mini suknji, treger majica na radnom mestu.

Odeća mora da bude uredna i prilagođena radnom mestu. Zaposleni nose uniformu i obavezni su da vode računa o njenom izgledu i da je nose bez ikakvih dodataka i prekrajanja. Zaposleni su obavezni da vode računa o svom izgledu. Bez obzira na razlog dolaska u hotel van radnog vremena, to može biti po odobrenju neposrednog rukovodioca, ili zbog radnih obaveza (popisi, čišćenje, ispomoć...), i tada važe sva pravila ponašanja i oblačenja zaposlenog.

Pravilno je da muški deo osoblja koji nema obavezu da nosi uniformu, kada je u javnom prostoru objekta obavezno bude u sakou. Ukoliko je deo tima koji redovno kontaktira stranke, obavezno je odelo i kravata. Ženski deo personala svoje odevanje takođe mora da prilagodi prostoru gde radi i ukoliko se zbog obavljanja posla, kreće prostorom gde se kreću i korisnici usluga hotela, moraju biti propisno odevene i to: haljina ili kostim prikladne dužine a ukoliko nose pantalone, obavezan je sako ili tunika.

Zaposleni je obavezan da se pridržava kućnog reda za zaposlene. Obavezno je dostavljati povratnu informaciju kao osnovni uslov uspešnog rada odeljenja.

2.3.5. Procena učinka zaposlenih

Šefovi odeljenja ocenjuju zaposlene za prvu godinu rada svakih 3 meseca o čemu mora da postoji evidencija u vidu formulara (HR/11) koji se nalazi u dosijeu. Zaposleni mora da bude uključen u proceduru ocenjivanja i da da svoj komentar na isti. Po isteku godinu dana rada, šefovi ocenjuju zaposlene svake godine, a u slučaju propusta u radu i u kraćem periodu, kako bi mu se ukazalo na propuste u cilju njegovog korigovanja. Ocenjivanje zaposlenog se obavezno vrši i prilikom premeštaja zaposlenog na druge poslove. Ocenu rada šefova odeljenja ocenjuje direktor na posebnom formularu, koji je sastavni deo njihovog dosijea. Svi šefovi odeljenja moraju da budu obučeni za postupak ocenjivanja zaposlenih od strane odeljenja ljudskih resursa kroz kratak trening.

Po obavljenoj godišnjoj oceni zaposlenih sačinjava se analiza, koja se dostavlja rukovodiocima i u zavisnosti od rezultata predlažu se mere za korekciju rada zaposlenih kod kojih je utvrđena niska ocena, bilo dodatnom obukom-treningom, razgovorom upozorenja ili rasporedom na druge poslove.

Ocenjivanje se vrši na formularu, koji je isti za sve zaposlene, jedan primerak popunjava zaposleni, a drugi šef odeljenja. Svako pitanje nosi ocenu učinka od 1 do 5.

Procene učinka rada u hotelu Grand & Spa motivisane su povećanjem stepena samostalnosti, odgovornosti i samokontrole zaposlenih, što rezultira podizanjem kvaliteta rada. Po obavljenoj godišnjoj oceni zaposlenih, svi šefovi pripremaju predlog za Plan uspeha koji se dostavlja odeljenju ljudskih resursa.

2.3.6. Obuka zaposlenih u hotelu GRAND & SPA

U hotelu Grand & Spa posebna pažnja posvećena je značaju pojedinca, njegovom stalnom usavršavanju, edukovanju i ticanju novih radnih iskustava.

Svi zaposleni prolaze kroz treninge, koji su namenjeni za odeljenja u kojima rade. Treninzi se po pravilu odvijaju van radnog vremena u prostorijama koje su opremljene svim potrebnim učilima.

Treninzi i uopšte obuka zaposlenih za cilj ima aktiviranje radnih i naravno ljudskih potencijala, stimulacija i motivacija radnika. Na osnovu analize pojedinačne osposobljenosti zaposlenih definišu se nepohodni programi obuke i kursevi koji pojedinac pohađa. Ovakva procedura omogućava efikasnije i svrsishodnije usavršavanje kadrova.

U hotelu se organizuju različite metode i stilovi učenja. Dakle organizovani su brojni inhouse treninzi koje pohađaju svi zaposleni shodno svojim potrebama, ali i afinitetima, a sve sa ciljem da se eliminiše pojava slabe karike u lancu, tj. da svaki zaposleni ima rešenje i odgovor za svaku situaciju u hotelu, da može da pravilno i brzo reaguje na svaku žalbu i primedbu gosta. Poseban akcenat se stavlja na službu recepcije i restorana čiji su zaposleni najčešće u kontaktu sa gostima.

Pored svega ovoga menadžment hotela organizuje za svoje zaposlene kurseve stranih jezika, kao i predavanja na teme zaštite i sigurnosti, kurseve protivpožarne zaštite i sl.

U sektoru recepcije svi zaposleni dužni su da apsolutno vladaju kompijuterskim sistemima koji se koriste u hotelu, da bi mogli da upravljaju dodelom soba, rezervacijom soba i usluga, podacima o gostima, naplatom računa, kao i nizom drugih ipodjednako važnih specifičnih usluga.

2.4. Metode i mehanizmi izgradnje organizacionog ambijenta

Motivisanje zaposlenih:

- sistem raspodela zarada, sheme bonusa
- utvrđivanje merljivih skala kod ocene rezultata zaposlenih kako bi se postigao pravi efekat
- program mera nematerijalnih podsticaja (pohvale, nagrade)
- primena pravila napredovanja i degradiranja
- edukacija rukovodilaca u oblasti menadžmenta ljudskih resursa i motivacije.

Metode rukovođenja:

- principi organizovanja rada zasnovani na jasnim ciljevima, jer ljudi ne mogu da rade dobro ako ne znaju cilj
- komunikacija – interna i externa

Ispitivanje i praćenje stepena produktivnosti, zadovoljstva poslom i stepena motivacije. Analize se vrše posebno ustanovljenim upitnicima za procenu klime.



3.4.1. Motivacija zaposlenih

Nagrađivanje može da bude u vidu plate, bonusa, ali isto tako i čitav niz nematerijalnih nagrada. Kriterijumi za dodelu nagrada su jasno definisani i dobija je zaposleni koje je ostvario odlične ili vrlo dobre rezultate

Dodatna zarada kao vid nagrade dodeljuje se na osnovu doprinosa zaposlenog u smislu ostvarivanja organizacionih zadataka i ciljeva. Ovakav vid nagrade stimuliše zaposlene da prepoznaju vezu između ostvarenih rezultata i nagrađivanja. Od nematerijalnih motivacionih instrumenata najčešće se primenjuju priznanja, mogućnost ličnog razvoja i privilegije.

Kao pomoć i podršku ličnom razvoju svojih zaposlenih hotel IN organizuje učenje stranih jezika i pohađanja seminara ličnog razvoja. Ovakav vid motivisanja povećava samopoštovanje, povećava samopuzdanje pojedinca što se odražava neminovno na njegove rezultate rada, kao i na lojalnost organizaciji.

Unapređenje je jedna od motivacionih tehnika koja se primenjuje. Predstavlja zapravo promenu organizacione strukture od nižeg prema višem položaju, podrazumevajući veću odgovornost, zahtevajući više spremnosti i veštine, što donosi veću zaradu, veće obaveze i status.

Na motivisanost zaposlenih deluje pozitivno i atmosfera koja vlada u kolektivu pa se organizuju druženja van hotela kao i brojne sportske aktivnosti. Organizovanje društvenih aktivnosti se realizuje kroz formiranje Komisije za društvene aktivnosti i sporta kao i humanitarne aktivnosti. Jednom godišnje se organizuje drugarsko veče za zaposlene i njihove partnere. U vreme novogodišnjih i božićnih praznika organizuje se prigodna svečanost za decu zaposlenih do sedam godina starosti. Svakog 8. marta organizuje se koktel.

Svim šefovima se dostavlja spisak zaposlenih sa njihovim rođendanima. Svaka tri meseca se prave male rođendanske svečanosti uz jednu rođendansku tortu i skromni koktel. Gosti na proslavi su svi zaposleni koji to žele. Organizacija ovih svečanosti je u nadležnosti odeljenja ljudskih resursa.

Ustanovljena je nagrada radnika meseca kao i radnika godine, koji se bira od radnika meseca iz protekle godine. Lepi i tužni trenuci u životu zaposlenih se obeležavaju u skladu sa sredstvima predviđenim budžetom (venčanja, rođenje deteta, smrti u porodici) o čemu se stara odeljenje ljudskih resursa.

Redovno se primenjuje stimulacija radi nagrađivanja uspešnih i odgovornih zaposlenih kao i destimulacija za nerad i nepoštovanje radne discipline na osnovu pisanog predloga neposrednog rukovodioca. O svim nagradama i destimulacijama postoji zapis u odeljenju ljudskih resursa koje na svakih šest meseci sačinjava izveštaj koji dostavlja direktoru.

Unapređenje u hotelu GRAND & SPA odobrava direktor, a predlaže šef odeljenja. Procedura je ista kao i kod degradiranja zaposlenih. U ovoj organizaciji se računa na ljude koji konstantno imaju želju da rade na sebi i građenju karijere. Analogno tome motivišu se izgrade kod sebe veliku dozu fleksibilnosti da bi bili u stanju da se izbore sa mnogim nepredvidivim situacijama koje hotelijerski posao nosi.

Jedan od osnovnih preduslova za visok učinak organizacije je kvalitetan sistem nagrađivanja. On treba da bude koncipiran tako da detaljno i redovno prati i analizira doprinos pojedinaca u svakom od odeljenja hotela.

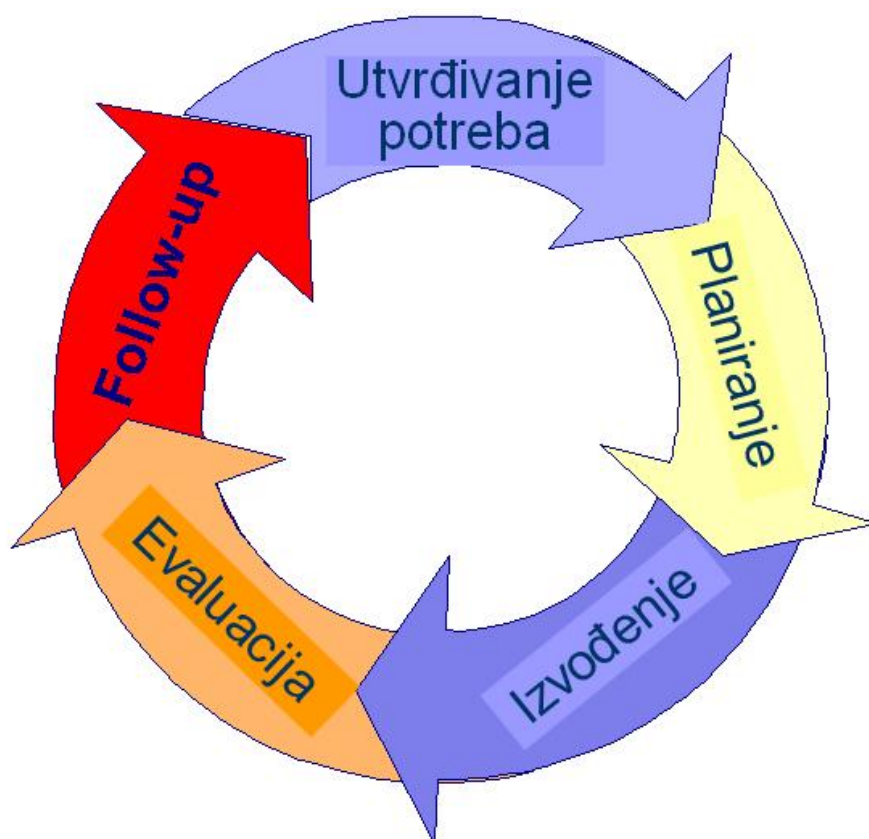
Jedna od funkcija menadžmenta ljudskih resursa jeste i sagledavanje i analiziranje očekivanja zaposlenih i to sa akcentom ne one zaposlene koji svojim veštinama, idejama i radnim navikama predstavljaju potencijal za razvoj hotela i pretenduju na ključne pozicije u hotelu. Rezultat jednog ovakvog ugla posmatranja jesu konstantni priliv novih ideja, predloga i rešenja, koje se u većini slučajeva i implementiraju, oplemenjujući postojeći hotelski sistem.

2.4.1.1. Programi obuke i treninga

Ulaganje u dalji razvoj i obrazovanje zaposlenih jedan je od strateških ciljeva hotela Grand & Spa. S tim u vezi se osmišljavaju i realizuju mnogi programi obuke i treninga, a takođe se i izrađuju razvojni planovi za pojedince sve u cilju podsticanja profesionalnog i ličnog razvoja individue.

Jačanje osećaja pripadnosti pojedinca i propagiranje vrednosti timskog rada su od velikog značaja za kompaniju u nastojanju da stvori zdravu radnu sredinu, koju bi podsticalo znanje, motivacija zaposlenih kao i njihov učinak.

Stalna obuka (trening) je priprema kadrova za kvalitetnije izvršavanje zadataka u hotelu. Usko se vezuje uz određen posao.



Obuku unutar odeljenja vrše odeljenski treneri. Organizuju se i obuke sa spoljnim saradnicima u cilju usavršavanja određenih veština.

Predstavnik ljudskih resursa povremeno prisustvuje usko specijalizovanim odeljenjskim treninzima kao i treninzima koje organizuje trening menadžer za druga odeljenja. Predstavnik odeljenja ljudskih resursa prisustvuje odeljenjskim sastancima drugih odeljenja sa kojih sačinjava kratke beleške za potrebe ljudskih resursa i arhivira zapisnike koje im dostavljaju odeljenja nakon sastanaka. Sve aktivnosti koje imaju za cilj da se zaposleni usmere na kvalitetno izvršavanje svojih radnih obaveza se obavljaju svakodnevno u sklopu redovnih poslova i dobijenih zadataka.

U procesu obuke i usavršavanju zaposlenih se koriste sledeće metode:

- Obuka na radnom mestu;
- Rotacije radnih mesta;
- Učenje kroz rad
- Organizovanje predavanja

U hotelu Grand & Spa treninzi se sprovode na samom radnom mestu, a obavljaju ga zaposleni i šefovi odeljenja hotela. Izbor modaliteta treninga zavisi i od prirode i opisa posla, pa se kao metode koje se najviše koriste pojavljuju rotacija posla i davanje individualnih instrukcija.

Treninzi u hotelu mogu biti: opšti, profesionalni i treninzi za razvoj menadžment veština.

Opšti treninzi podrazumavaju rad na IT tehnologijama, učenje stranih jezika i sl.

Profesionalni treninzi odnose se na unapređenje znanja i veština koje su neophodne u procesu obavljanja posla.

Treninzi za razvoj menadžment veština podrazumavaju razvoj već usvojenih veština u procesima upravljanja ljudima, promanama, stresom, komunikacijom, vremenom i još čitavim nizom različitih veština.

Ovakav sistem edukacije zaposlenih rezultira profesionalnom razvoju zaposlenih, a samim tim i podizanjem kvaliteta opšte usluge na veći nivo.

2.5. Degradiranje i otpuštanje zaposlenih

Do otpuštanja zaposlenog u hotelu GRAND & SPA dolazi ako radnik prekrši neko od pravila hotela na koje se obavezao potpisivanjem ugovora. Ako je u pitanju blaži prekršaj zaposleni dobija upozoravajuće pismo u kome se radniku skreće pažnja na prekršaj i izriče kazna (novčana). Tokom svoje karijere radnik može da dobije dva ovakva pisma, a ukoliko dobije i treće to povlači dobijanje otkaza.

Kada zaposleni ne ostvaruje očekivane rezultate, krši pravilnik o ponašanju i radnoj disciplini ili na neki drugi način otežava funkcionisanje sistema, tada se praktikuje razgovor sa nadređenim. Ukoliko i nakon razgovora zaposleni nastavi sa destruktivnim ponašanjem, vrši se degradacija. Krajnja mera degradacije jeste otpuštanje.

U slučaju disciplinskih prekršaja obavezno je uključivanje ljudskih resursa u disciplinski postupak gde se obavljaju razgovori sa zaposlenim u prisustvu neposrednog rukovodioca i gde se učestvuje u primeni korektivnih mera. Ukoliko je potrebno obavlja se psihološko savetovanje zaposlenog. Sve relevantne informacije odlažu se u posebne fajlove tzv. disciplinski dosije. U slučaju propusta i disciplinskih prekršaja na predlog rukovodioca odeljenja sprovode se disciplinske mere u smislu destimulacija, rotacija, premeštaja i sl.

Ukoliko zaposleni iskaže nezadovoljstvo u vezi ostvarenja svojih prava iz radnog odnosa, razgovor sa njim obavlja stručni saradnik, odnosno šef odeljenja za ljudske resurse i to po pravilu u prisustvu šefa odeljenja zaposlenog. Zaposlenom se uvek na njegov zahtev mora dati odgovor. Cilj svakog razgovora je postizanje zadovoljstva zaposlenog i zaštita interesa hotela.

Sa zaposlenim, koji prestaje sa radom svojom voljom mora biti urađen intervju o čemu izveštaj mora biti sačinjen na formularu broj HR/18 i odložen u njegov dosije.

3.0 Informacione tehnologije u turizmu

Turizam se danas smatra jednom od najvećih i najbrže rastućih industrija u svetu. Takav konglomerat usluga zahtevao je od preduzeća ozbiljan pristup uključivanja informacionih sistema i tehnologija u svakodnevno poslovanje. Nastavak ovakvog trenda se očekuje i u budućnosti, a raduje činjenica da informacione i komunikacione tehnologije postaju sve pristupačnije i sveprisutnije u svetu.

Raznovrsnost turističke ponude podstakla je turističke aktivnosti na globalnom nivou u svetu. Da bi mogle da isprate ovakav trend, turistička preduzeća koriste informaciono-komunikacionu tehnologiju (u daljem tekstu IKT). Danas je gotovo nezamislivo poslovanje jedne uspešne organizacije bez korišćenja računarske tehnologije, kao i mnogih informacionih sistema koji unapređuju efikasnost u svim segmentima poslovanja.

Kroz istoriju važno je pomenuti tri inovacije u informacionim sistemima koje su turističkim preduzećima umnogome olakšala poslovanje.

Prvi takav sistem pojavio se sedamdesetih godina prošlog veka, (Computer reservation system, tj. Kompijuterski rezervacioni sistem).

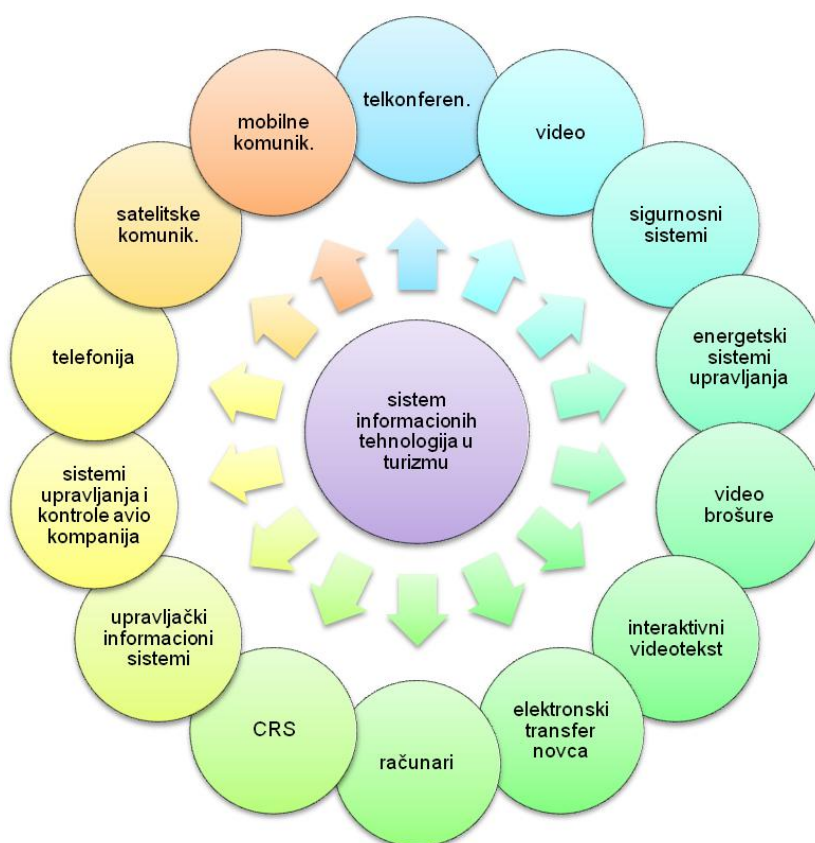
Zatim tokom osamdesetih godina razvijen je i Globalni distribicioni sistem (Global distribution system) koji je karakterisalo to što je objedinio veoma širok spektar usluga i proizvoda, omogućavajući njegovu distribuciju za celu industriju.

Treća inovacija, internet, je globalno širenje doživela devedestih godina. Sa pojavom interneta, CRS i GDS postali su manje važni. Danas se razvijaju i usavršavaju veliki broj informacionih sistema koji su namenjeni turističkim preduzećima svih tipova, bilo da se govori o restoranu, hotelu, turističkoj agenciji... Razvoj ovih informacionih sistema za cilj ima unapređenje efikasnosti poslovanja, a posebno su značajni za hotele jer se u njima obavlja najviše poslovnih operacija.

Informacioni sistemi primenjuju se u gotovo svim granama ove industrije: u hotelima, restoranima, turističkim agencijama, rentakar službama i dr. Danas postoji preko dvadeset sistema prilagodjenih poslovanju turističkih preduzeća, a najpoznatiji među njima su: Amadeus, Galileo i Sabre. Razvoj ovakvih sistema prate i određene specifičnosti koje prizilaze iz prirode turizma kao specifične delatnosti. U vezi sa tim mnoge turističke

organizacije razvijaju i prilagođavaju informacione sisteme različitim vrstama usluga. Tako se i razvoj pojedinih od tih sistema usmerava na pružanje informacija potencijalnim korisnicima usluga i u tesnoj su korelaciji sa marketingom. Brz prenos i razmena informacija u oblasti turizma jedna je od funkcija na kojoj se neprestano radi i koja se konstantno usavršava.

Termin elektronski turizam poznatiji kao eTurizam podrazumeva digitalizaciju svih procesa u turizmu, hotelijerstvu, putničkim i drugim turističkim preduzećima, a karakteriše je masovna implementacija različitih informacionih sistema u svakodnevnim poslovnim operacijama.



Slika: Sistem informacionih tehnologija u turizmu

izvor: Ratko Dobro, Osnove turizma, teorija i praksa, Visoka škola za menadžment, Šibenik

Brojne prednosti koje informacijski sistemi u hotelijerstvu nude podjednako su u službi kako pružaocu usluga tako i potrošaču. Sa aspekta pružaoca usluga, informacijski sistemi dovode do bolje kontrole nad poslovanjem, do veće efikasnosti u poslovanju, a dugoročni i do smanjenja troškova. Iz ugla potrošača, najznačajnija prednost korišćenja informacijskih sistema se ogleda u boljoj informisanosti, učinkovitijem odgovaranju na brojne zahteve, ako i u većem procentu zadovoljenja potreba.

Termin elektronski turizam poznatiji kao eTurizam podrazumeva digitalizaciju svih procesa u turizmu, hotelijerstvu, putničkim i drugim turističkim preduzećima, a karakteriše je masovna implementacija različitih informacijskih sistema u svakodnevnim poslovnim operacijama.

Pojava interneta, poznatog i kao “mreža svih mreža” donela je najveće promene u sferi informacijskih sistema u turizmu. Te promene proizvedle su mogućnosti lako dostupnih sadržaja, gde tekst, slika i zvuk mogu da se kombinuju. Internet je omogućio da se na primer od kuće može rezervisati avionska karta, da se može detaljno upoznati sa sadržajima turističke ponude nekog hotela, mesta ili države, i sl. To za pružaoce usluga znači mogućnost da se “dobar glas daleko čuje” ali ukoliko usluge nisu na nivou reklamiranih, internet može postati dželat jednog takvog preduzeća ili destinacije.

3.1 Informacioni sistemi u hotelima

Primena kompjuterske tehnologije u hotelskim preduzećima je u fazi konstantnog rasta. U poslednje vreme nekoliko karakterističnih trendova svedoči o sve masovnijoj upotrebi informacijskih tehnologija u hotelskim preduzećima:

- Informacije se mnogo brže dele i postaju sve dostupnije,
- hoteli koriste ove sisteme za širok dijapazon usluga poput rezervacija, prijave i odjave gostiju, izdavanje računa, dok je kod na primer restorana primećeno povećanje efikasnosti u naručivanju hrane i usluga
- primena informacijskih sistema omogućava mnogo brže odvijanje poslovnih operacija, a manifestuje se i smanjen broj grešaka u procesu rada.

-informacioni sistemi pomažu u velikoj meri menadžmentu hotela.

-ovakvi sistemi omogućavaju mnogo brže procesiranje hotelskih usluga na opšte zadovoljstvo potrošača...

U budućnosti se očekuje niz novih trendova razvoja ovih sistema,od kojih izdvajamo:

- Hotelski lanci će u najvećoj meri koristiti sopstveni nezavisni rezervacioni sistem.
- Doprineće razvoju novih interaktivnih video tehnoloških sistema
- Razvijaće se sopstveni upravljački sistemi bazirani na dostignućima najsavremenije informacione tehnologije.
- Razvijaće se internet prezentacije I to u pogledu stvaranja što vernije slike ponude jednog hotelskog preduzeća.

Obzirom na sve veću konkurenciju i sve razmaženije turističko tržište pred hotel se postavlja izazov kako da zadrži i pridobiju nove klijente. Zato hoteli svakodnevno razvijaju inovativne načine za zadovoljenje rastućih potreba potrošača. Tu informacioni sistemi igraju značajnu ulogu jer doprinose unapređenju poslovne efikasnosti,kao I efektivnosti poslovnih operacija. Kompijuterizacija postaje ključno oružje u borbi za konkurentsku prednost u hotelijerskoj industriji. Veliki hotelski lanci poput Marriotta, Hiltona, Sheratona i dr. kompletno svoje poslovanje oplemenjuju primenom marketing informacionih sistema,svesni činjenice da je dobra prezentacija proizvoda glavni faktor njegove realizacije kroz kanale prodaje.

3.2 Micros-Fidelio

Micros Fidelio nastao je 1995 godine,kao plod spajanja dve kompanije. Američki Micros systems i nemački Fidelio udruženim snagama napravili su jedan od danas najzastupljenijih informacionih sistema u svetu.

O tome koliko je zastupljen ovaj sistem u svetu turizma najbolje svedoče brojke. Micros Fidelio proizvode danas koristi više od 180 najpoznatijih hotelskih lanaca i oko 220

restoranskih lanaca. Taj podatak postaje frapantan kada dodamo da tu spada oko 33000 hotela širom sveta, kao i preko 80000 restorana u svetu.

Ovoliki procenat zastupljenosti možemo delimično opravdati i činjenicom da je Fidelio svoja rešenja apsolutno prilagodio tržištima, pa tako Micros Fidelio proizvode možemo koristiti u hotelima i restoranima svih veličina i tipova, kao i na 30 svetskih jezika. U prilog ovoj činjenici, kao i širini koju Fidelio pruža, možemo dodati da najmanji hotel koji koristi Micros Fidelio rešenja jeste Bella Vista hotel koji broji svega osam soba, dok je najveći hotel, koji je svoje poverenje ukazao Fideliju, hotel Saint Fransis koji broji fantastičnih 1189 soba.

Da bismo saznali zašto je to tako ući ćemo u dublju analizu prednosti Micros Fidelio programa. Kao prvo navodi se da je instalacija sistema brza i jednostavna, što je važno za hotele koji nisu do sada imali info sistem u svom poslovanju. Tehnički zahtevi u pogledu konfiguracija, opreme i prostora su minimalni što je opet prednost za manje hotele. Obuka za rad na Micros Fideliju nije zahtevna, ne traži neka specijalna znanja i veštine i vrlo brzo se sporovodi. Aplikacije i softverska rešenja su prilagođena uslovima svakodnevnog rada i poslovanja. Jedna od vodećih prednosti jeste što Micros Fidelio može da se poveže sa velikim rezervacionim sistemima poput Amadeusa, Galilea, Sabrea, kao i mogućnost povezivanja sa internet rezervacionim sistemima. Sledeća prednost Micros Fidelia je to što je sveobuhvatan, pa tako prati sve sektore u hotelu, počevši od recepcija, pa preko kuhinje, restorana, barova, domaćinstva, održavanja, bezbednosti i dr. Vredne pomena su i uštede koje nam Micros Fidelio obećava, a kreću se od 2 do 3 procenata bruto prihoda godišnje.

Najpoznatiji softveri koje Micros Fidelio u okviru svoje ponude nudi su:

- **Property management system**-to je sistem za upravljanje smeštajnim kapacitetima koji nam pruža uvid u informacije o gostima, stanju na zalihama i sl.
- **Rezervacioni sistem**-pruža uvid u stanje raspoloživih soba, cena, i rezervisanja usluga.
- **Online booking sistem** za rezervacije-lako se povezuje sa svim rezervacionim sistemima.
- **Point of sale**-prati prodaju usluga i proizvoda na svim prodajnim mestima u hotelu.

3.3 Fidelio Suite 8 small business edition

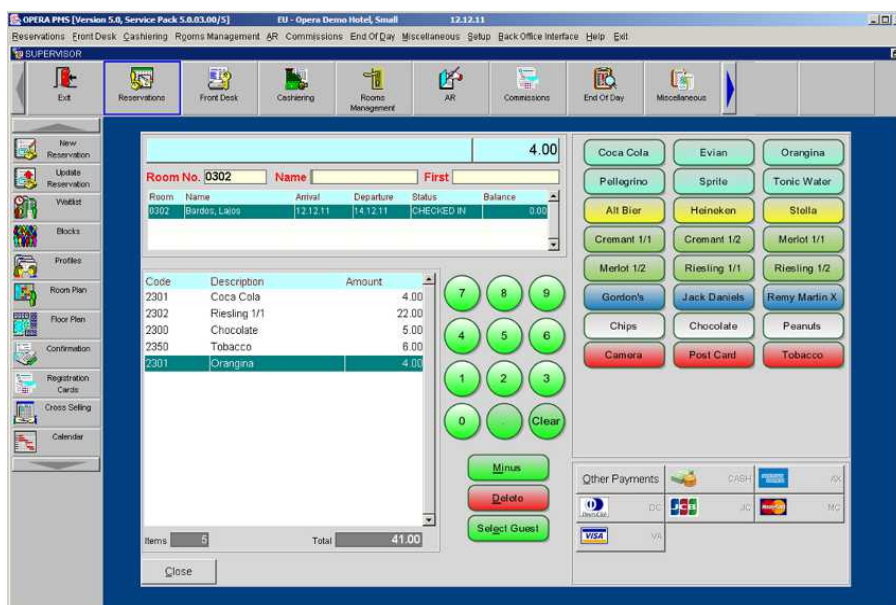
Fidelio Suite 8 small business edition dizajniran je pre svega za manje hotele, čemu svedoči i njegova pristupačna cena. Ovaj softver pruža brojne mogućnosti za unapređenje efikasnosti u polsovanju, upravljanju ljudskim resursima i transparentnosti u poslovanju.

Fidelio Suite 8 small business edition omogućava upravljanje recepcijom, rezervacijama, sobama, zatim upravljanje prihodom, blagajnom, podacima o gostima i dr.

Njegove osnovne karakteristike su:

1. Mogućnost formiranja baze podataka;
2. Mogućnost formiranja sistema prodaje ;
3. Mogućnost direktnog online bookinga;
4. Mogućnost proširenja i unapređenja softvera;
5. Mogućnost da se softver dizajnira prema potrebama hotela;
6. Jednostavna upotreba;
7. Mogućnost usklađivanja sa strateškim ciljevima preduzeća;

Slika. Micros Fidelio 8 small business edition



Izvor: <http://www.micros-fidelio.eu/en/Solutions/Products-N-Z.aspx>

3.4 Opera

Jedan od proizvoda Micros Fidelio grupacije jeste Opera Enterprise Solutions, u informatičkom svetu poznatija pod skraćenicom OES. Cilj stvaranja ovog proizvoda jeste da se stvori potpuno integrisan paket proizvoda. Modularni dizajn ovog proizvoda omogućava hotelskim preduzećima da u skladu sa potrebama mogu lako dodavati module. Ovakva arhitektura omogućava efikasnu i laku primenu nezavisno od tipa hotela, što će reći, pogodna je i malim i velikim sistemima.

Jedan kvalitetno dizajniran Opera program u hotelu može biti sastavljen od sledećih modula:

1. Upravljanje resursima

Svaki hotel poseduje resurse. Ti resursi mogu biti materijalni i nematerijalni. U turističkoj privredi najvažniji resursi jesu ljudski. Pored ljudskih resursi mogu biti i opremljenost hotela, položaj hotela, pa sve do stanja zaliha. Resurs jednog hotela su i gost. Da bi hotel dobro poslovao, zaključak da je kvalitetno upravljanje resursima u tom smislu najvažnije, sam se nameće. Opera sistem pruža jedan sveobuhvatan uvid u stanje resursa u hotelu, pruža mogućnost analitike istih, pa je shodno tome upravljanje resursima u hotelu znatno olakšano.

2. Back-office

Radi se o jednom paketu softverskih rešenja koji u svakodnevnom poslovanju mnoge operacije izvršava sam. Pruža logističku podršku u svakodnevnom poslovanju u gotovo svim sektorima u hotelu, dajući pri tom na efikasnosti u radu.

3. Upravljanje prihodima

U svakom trenutku može se izvršiti presek stanja na taj dan, što je od izuzetne važnosti posebno menadžerima kojima je taj podatak od važnosti u procesu upravljanja hotelom. Dakle na vreme se može reagovati, korigovati cene usluga, a malo kompleksnijom

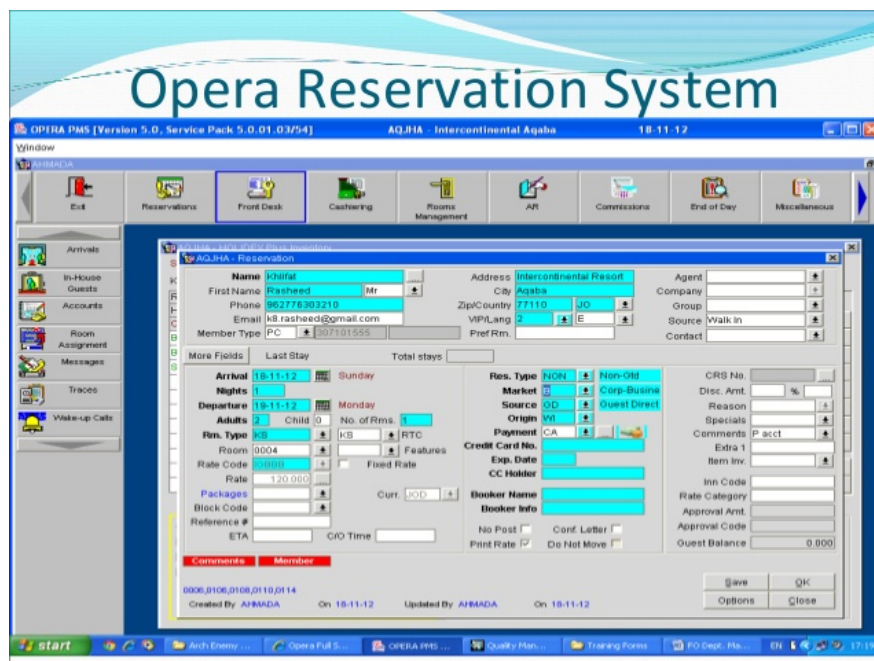
analizom podataka dobijenih ovim putem i praviti planovi i strategije za dugoročno polsovanje.

4.Prodaja

Radi se o veoma važnoj funkciji Opera sistema. Ovaj modul prisutan je na svim prodajnim punktovima u hotelu, od recepcije preko bara,do restorana,prodavnica, wellness i spa programa i drugim mestima gde se ostvaruje potrošnja gostiju i konzumiranje usluga. Praćenje prodaje, fakturisanje usluga, kontrola prometa dobara i inventara,sve su to funkcije koje su od pomoći u svakodnevnom procesu poslovanja kako radnicima tako i menadžerima koji su bukvalno na jedan klik u mogućnosti da imaju uvid u sva prodajna mesta u hotelu. U procesu upravljanja ljudskim resursima ovakva funkcija informacionog sistema posebno je važna jer ukazuje na angažovanost zaposlenih, njihovu sposobnost da proizvode i usluge iz svog resora prodaju. Analizom i upoređivanjem rezultata zaposlenih na istom prodajnom mestu, možemo uticati na njihovu efikasnost i podstaći njihovu kreativnost u cilju bolje prodaje. Odnos zaposlenih prema inventaru sada je takođe lako kontrolisati. Svi zaposleni su na svom radnom mestu zaduženi sa nekim inventarom hotela. Iz odnosa zaposlenog prema inventaru, srdstvima za rad i sl. možemo uvideti njegove ambicije prema svom radnom mestu. Ukoliko se zaposleni ponaša aljkavo,ne postupa pažljivo sa inventarom hotela, ne drži ga čistim,ili ga u krajnjem slučaju rashoduje usled nestručnog korišćenja, takav nedomaćinski odnos treba sankcionisati. U drugom slučaju, ako zaposleni inaventar hotela čuva,održava i koristi pametni i na pravi način,hotelu stavra ogromne uštede,a samim tim stvara jednu lepu perspektivu i sebi i organizaciji dajući lep primer.

5.Rezervacija

Rzervacije usluga zahvaljujući mogućnostima Opera sistema i Micros Fidelia da se lako povezuju na globalne rezervacione sisteme i internet rezervacione sisteme, znatno je olakšana. Gosti vrlo lako i preko inetrneta mogu da imaju uvid u slobodne termine,da ih rezervišu i plate bez prethodnog odlaska u agenciju ili hotel. I hotelima je ovo olakšavajuća okolnost u procesu bookinga,ali i velika obaveza da sistemom upravljaju ažurno da ne bi došlo do preklapanja termina koji klijenti rezervišu. Iako su ljudski resursi,što smo nekoliko puta ponovili,žila kucavica svakog hotela,ovde informacioni sisteme dolaze do izražaja i pametnim korišćenjem, pre svega ažurnim, i mogu da odmene faktor čoveka u velikoj meri.



Slika :Opera rezervacioni sistem

Izvor: <http://image.slidesharecdn.com/rasheedkhelifat-121223142310>

6.Upravljanje kvalitetom

Kvalitet usluge naročito dobija na značaju poslednjih godina, jer se usled omasovljavanja turističkih kretanja pojavio veliki broj novih turističkih preduzeća, samim tim i velika konkurentnost na tržištu. Da bi jedno hotelsko preduzeće bilo konkurentno i da bi u moru ponuda prodali svoj paket usluga, taj paket mora biti kvalitetan. Od ulaska gosta na parking hotela, pa sve do njegovog odjavljivanja mora se voditi računa o svakoj pojedinosti u vezi sa njegovim boravkom. i ovde su nam informacioni sistemi od velike pomoći. U svakodnevnom radu mnogi alati pomoći će da se usluga podigne na jedan viši nivo, smanjujući pri tome rizik i vreme za koje je potrebno da se odgovori na zahteve gosta.

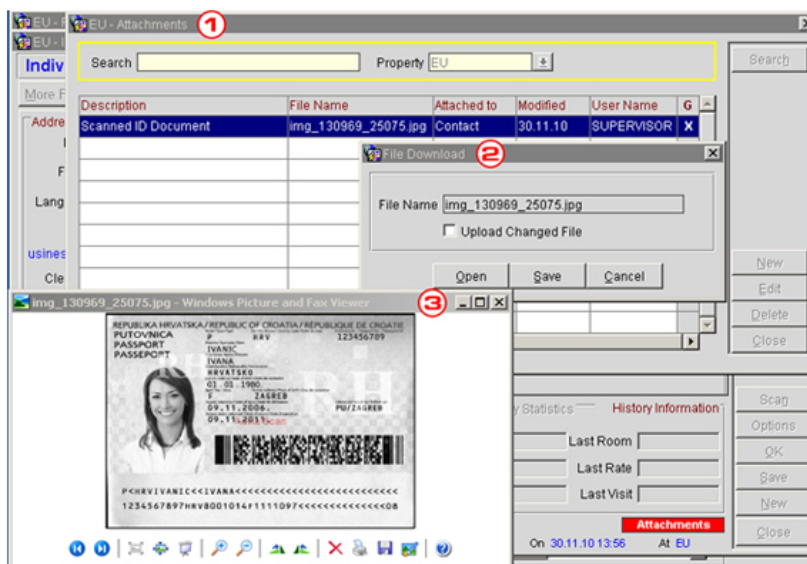
7.Planiranje aktivnosti

Pre svega odnose se na brzu i laku rezervaciju usluga od strane gosta. Te usluge mogu biti od osnovnih kao što je buđenje, zakazivanje frizera, pa sve do rezervacija termina za tenis, golf, masažu i dr. Sistem raspolaže sa informacijama o slobodnim terminima, o zauzetim terminima, o evidenciji naplate i načinu naplate i dr... Sada do izražaja dolazi

modularna arhitektura ovog informacionog sistema, jer se jasno vidi povezanost među modulima sistema.

8. Korisnički info sistem

Svrha ovog sistema je prikupljanje informacija o gostima i grupama, koje se pohranjuju u centralnu bazu podataka. Ovo je važna funkcija koja nam omogućava dobrodošle informacije o gostu, naročito tokom njegovog sledećeg dolaska. Konkretni primer može biti ako je gost vegetarijanac. Mi ćemo to unapred znati, smanjena je mogućnost greške, a gost će se osećati važno i poželjno jer razmišljamo o njemu i pamtimo ga. Takođe mnogi popusti i akcije mogu se dodeljivati na osnovu ovakve evidencije o gostima, ukoliko hotel sprovodi takvu politiku lojalnosti.



Slika :Primer korisničkog info sistema

Izvor: http://entryscanner.co.uk/public/uploads/opera_2.jpg

3.5 Značaj informacionih sistema u procesu upravljanja ljudskim resursima

Za uspešno upravljanje ljudskim resursima neophodno je izgraditi jednu vrstu baze podataka o zaposlenima. Ta baza podataka treba da obuhvata što veći broj podataka o svakom od zaposlenih da bi se napravila dobra osnova za buduće planiranje, taktiku

delovanja i kontrolu zaposlenih. Pored biografskih podataka, tu treba da se nađu i podaci o njihovim stručnim kvalifikacijama, prethodnim zaposlenjima, opisima radnih mesta na kojima su delovali, zatim njihovim osobenostima, sklonostima i afinitetima, kao i podaci o ostvarenom stručnom usavršavanju. Jedna ovakva sveobuhvatna baza podataka pružiće odličnu potporu u analiziranju napredka ili stagnacije karijere zaposlenog. Takođe ako analiziramo i upoređujemo učinak zaposlenih na istom radnom mestu, ili istom sektoru, možemo dobiti jasnu viziju o pojedinačnom zalaganju na radu, jednostavno ga upoređujući sa drugima. Ukoliko ceo sektor loše obavlja posao, dobijamo signal da rukovodilac istim nešto ne radi kako treba i možemo da delujemo na njega.

Druga, podjedanko važna uloga informacionih sistema u procesu upravljanja ljudskim resursima jeste obrazovna uloga. Budući da je opšte poznato da je svaka tehnologija, pa i informaciona, vredna i svishodna onoliko koliko je korisnik iste kompetentan i sposoban da je upotrebi, nalazimo da je obrazovanje zaposlenih i njihovo obučavanje za rad na informacionim sistemima od velike važnosti za uspešno poslovanje jedne organizacije.

Svaka organizacija treba da teži tome da svi zaposleni ostavre neka opšta znanja o korišćenju informacione tehnologije, ako želi da bude uspešna. Pod tim osnovnim znanjima o informacionoj tehnologiji u procesu rada u jednom hotelu, možemo svrstati:

1. Dobro poznavanje rada na internetu;
2. Sposobnost korišćenja IT alata;
3. U vezi sa tackom 2 sposobnost i predznanja da bi se ta znanja efikasno upotrebila;
4. Identifikacija situacija i primena znanja kada IT može rešiti neki problem.

Budući da obuka zaposlenih zahteva vreme i iziskuje puno novčanih sredstava za gostujuća predavanja i ostale troškove obuke zaposlenih, poslednjih godina ovaj problem je rešen i zavladao je jedan novi trend. Da bi smanjili troškove i vreme potrebno da se zaposleni osposobe za rad na informacionim tehnologijama, sve veći broj turističkih preduzeća se opredeljuje za online sisteme obuke. Sve potrebne informacije, inovacije i simulacije gde se praktični deo može odrađivati i uvežbavati, sada su dostupne putem interneta ili online sistema specijalno prilagođenih datoj organizaciji. Bitno je napomenuti da se ovakvi

programi obuke mogu upražnjavati svuda gde je dostupan internet, pa se tako zaposleni mogu edukovati i u slobodnom vremenu kod kuće, na odmoru i sl.

U današnjem vremenu kada je tehnologija sve prisutnija u društvu i kada se svakodnevno unapređuje sve više i više, od izuzetne je važnosti da zaposleni prate takve trendove, budu spremni da uče i prihvate nova znanja, jer je usled ekspanzije tehnologije vrlo lako izgubiti korak sa njom. Budući da je dokazano da upotreba savremene tehnologije doprinosi kvalitetu usluga, u uslovima velike konkurencije, znanje kao preduslov mogućnosti da se informacione tehnologije najracionalnije iskoriste, osnovni su reduslov konkurentnosti. Dakle savremenija tehnologija jednom hotelu omogućava pružanje savremenije i kvalitetnije usluge, pa samim tim i uspešnijeg poslovanja.

Sektor upravljanja ljudskim resursima iz svih ovih razloga upravo se i najviše bavi edukovanjem zaposlenih za rad na novim tehnologijama. Organizacijom tečajeva, prezentacija i seminara, kao i online učenjem, postižu se sledeći ciljevi:

1. Da se zaposlenima koji nisu imali prilike ili jednostavno nisu imali potrebe da rade na kompjuteru, omogući elementarna informatička pismenost. To su mahom stariji zaposleni, nespremni da prihvate nove tehnologije, ali koji imaju rutinu, iskustvo i ukoliko to spoje sa informatičkim saznanjima, mogu da budu još efikasniji i značajniji organizaciji.

2. Da se učenjem i treninzima ta elementarna pismenost evoluiru u aktivnu informatičku pismenost. To se postiže sticanjem osećaja i rutine da se u određenim situacijama, posegne za korišćenjem informacionih tehnologija kao rešenjem problema.

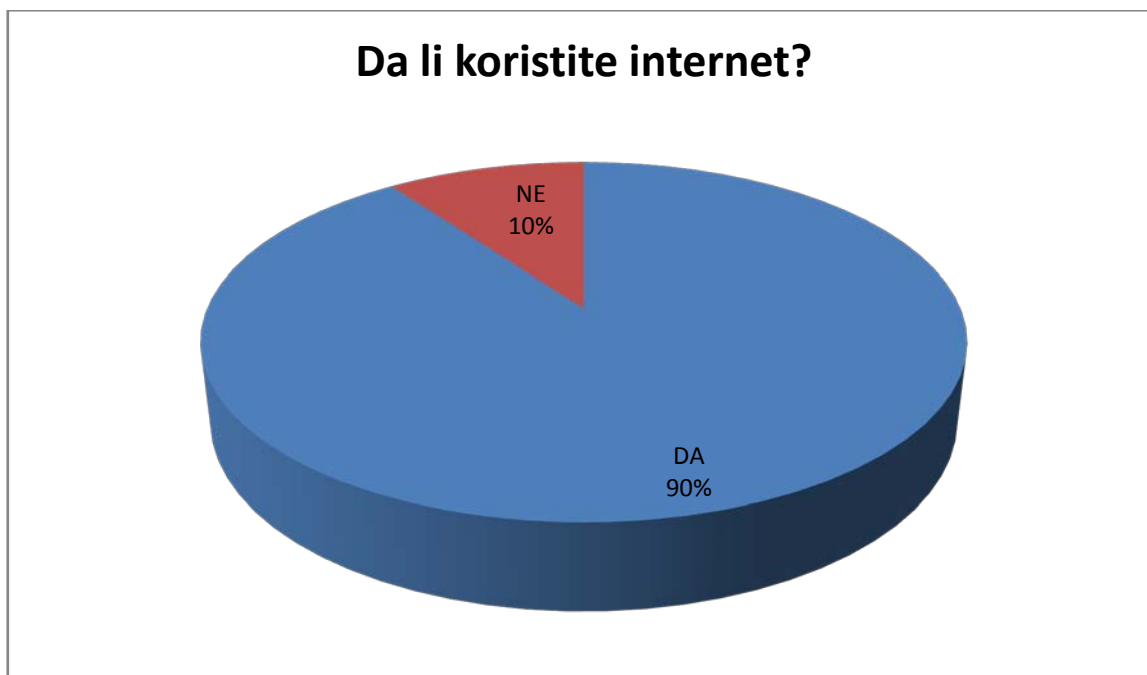
3. Da se kod, u informatičkom smislu naprednijih pojedinaca, stvori kreativnost u korišćenju informacione tehnologije. Kada to kažemo najviše mislimo na marketinška i druga odeljenja hotela koja rade na prezentaciji usluga i javnim nastupima. Ovo je veoma bitno, jer su ljudi danas veoma izloženi, praktično bombardovani reklamama preko interneta, tako da bi jedan kreativan pristup korišćenju ovih tehnologija sigurno imao veliku pažnju.

4. Da se kod svih zaposlenih, bilo manje ili veće informatičke pismenosti, pobudi osećaj za društveno korisnom ulogom i upotrebom informatičkih tehnologija u tom smislu. To takođe znači i da se informacione tehnologije ne smeju koristiti u retrogradne svrhe, već samo u smeru razvoja preduzeća, pružanja usluge na jednom višem nivou i samostalnim razvojem u okviru organizacije i šire.

Što se tiče menadžera, oni kao nosioci razvoja preduzeća, kao odgovorna lica i lica koja imaju najviši nivo uticaja na zaposlene, trebaju ličnim primerom da promovišu značaj umeća korišćenja informacionih tehnologija. Takođe osim u te svrhe, oni moraju da poseduju visok nivo obučenosti za rad na savremenim tehnologijama, da bi mogli da isprate sva dešavanja u hotelu i oko njega, na tržištu i da bi uopšte mogli da preduzeće povedu putem prosperiteta.

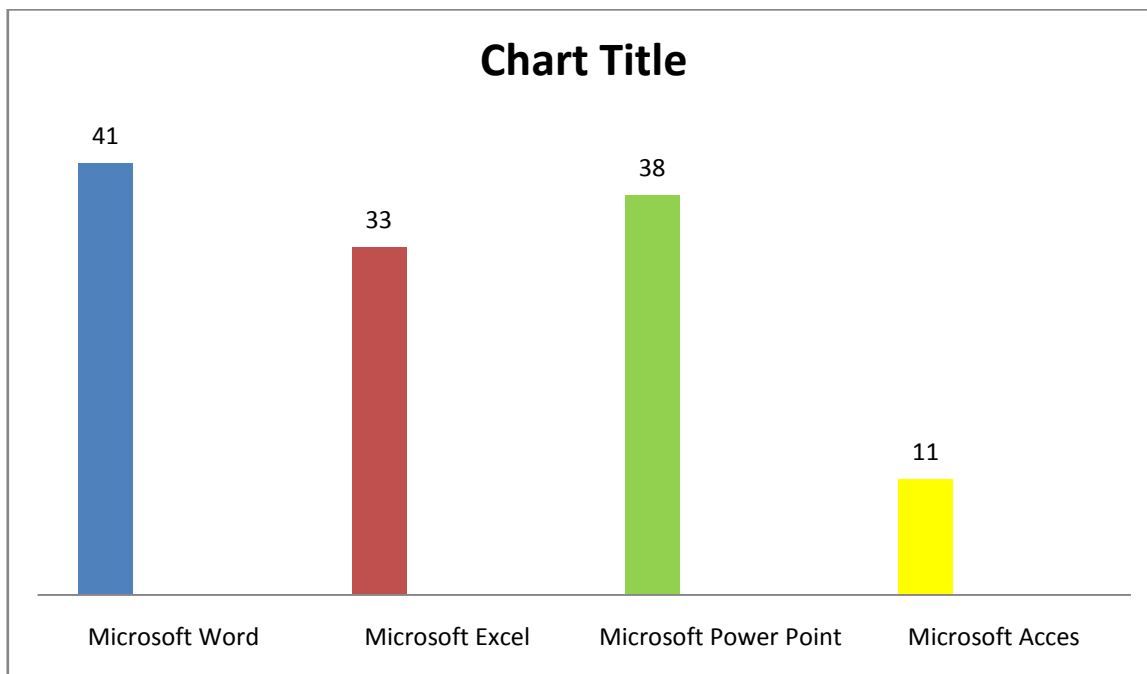
U Srbiji informatička svest još uvek nije na nivou npr. nemačke svesti, ali primećuju se odstupanja od takve tvrdnje, pa se u mnogim kompanijama mnogo polaže računa na korišćenje informacionih tehnologija. Pošto je tema ovog rada Upravljanje ljudskim resursima u Hotelu Grand & SPA na Kopaoniku, ja sam u svhu istog uradio jednu anketu među zaposlenima koja se tiče korišćenja informacione tehnologije i uopšte informatičke pismenosti. Anketa je urađena na reprezentativnom primerku od 50 anketiranih, starosti između 20 i 65 godina, zaposlenih u različitim sektorima hotela.

1. Da li koristite internet ?



Vrlo obećavajući rezultat. 90% ispitanika se izjasnilo da koristi internet u svakodnevnom životu, dok se njih 10%, izjasnilo da ne zna da koristi internet. Ispitanici internet koriste od čitanja dnevne štampe, prisustva na društvenim mrežama, skype telefoniranje, pa sve do kupovine i oglašavanja putem interneta.

2. Koje Microsoft Office programe koristite?



Većina ispitanika koristi i upoznata je sa Word-om, njih 41. Excel koristi 33 ispitanika, što je zabrinjavajuća stavka. Sledi iznenađujuća činjenica da Power Point koristi čak 5 ispitanika više nego Excel, tj. njih 38. Microsoft acces koristi 11 ispitanika. Analiziranjem rezultata po mestima odnosno sektorima u hotelu gde ispitanici rade, utvrđeno je da npr. u sektoru računovodstva svi koriste Excel, dok je najmanja stopa korišćenja zabeležena u sektorima hotela gde se Excel i ne koristi. Tako je utvrđeno da iako poznavanje Microsoft Office-a nije na najvišem nivou, hotel zbog toga ne trpi, jer apsolutno ispitanici su shodno svojim radnim mestima i opisima posla, pozitivno odgovorili na ovu anketu.

3. Da li imate e-mail adresu?



Od 50 anketiranih ispitanika, njih 47, odnosno čak 94 % ima i koristi e-poštu, dok samo troje ne koristi i to se radi se o radnicima čiji opis posla ne zahteva elektronsku razmenu pošte. Ovakav rezultat je zasigurno natprosečan za mnoge pravne subjekte u našoj zemlji.

Zaključak nakon sprovođenja ankete i sumiranja njenih rezultata može da glasi da u hotelu Grand & SPA rade informatički pismeni radnici, koji su spremni da uče, da prihvate nove trendove savremenih tehnologija i da za to imaju jednu dobru bazu utemeljenu na već prihvaćenim i usvojenim informatičkim znanjima.

3.6 Implementacija informacionih sistema u hotelu Grand & SPA Kopaonik

Za sticanje međunarodne konkurentske prednosti, kao i predstavljanje Srbije kao jedne kvalitetne destinacije za odmor, primena savremenih tehnoloških rešenja su neophodna. Jedan od hotela, koji predstavlja perjanicu ponude našeg najvećeg zimskog turističkog centra, hotel Grand & Spa shvatio je je značaj implementacije ovakvih tehnologija, posebno u oblastima upravljanja ljudskim resursima. Integracija informacionih sistema u poslovanje MK Resorts Kopaonik, naročito je značajna jer se u okviru nje nalazi nekoliko objekata, hoteli Grand & Spa, Angella i apartmansko naselje Konaci, koji imaju centralnu recepciju.

Menadžment hotela Grand & Spa odlučio se za implementaciju hotelskog info sistema Fidelio Front Office, koji je dizajniran tako da unapredi produktivnost i efikasnost hotelskih operacija. Bežični internet u svim delovima hotela, brza prijava i odjava, uvid u stanje hotelskog računa, smart kartica za ulazak u sobu koja sadrži i sve ostale informacije o gostu, neke su od osnovnih zahteva gostiju, koje je ovaj program u stanju da ispuni.

Micros Fidelio nastao je 1995 godine spajanjem kompanija Micros Systems i Fidelio Software. Danas njegove proizvode koriste preko tri stotine trideset hiljada hotela i restorana širom sveta, ako i preko stotinu osamdeset najpoznatijih hotelskih lanaca. U Srbiji Fidelio rešenja koriste: Metropol Place, Hatt hotel Beograd, hotel IN, Zira, hotel Park Novi Sad, Leopold, hotel Stara Planina, hotel Grand u Nišu i drugi...

Fidelio rešenja bogata su brojnim prednostima, među kojima je najvažnije navesti minimalne tehničke zahteve, brzu i jednostavnu instalaciju, brzu i laku obuku za rad na ovim programima, kao i laku integraciju sa drugim sistemima. Jedan od razloga implementacije Fidelio sistema u hotel Grand & Spa jeste i dokazana ušteda ovog sistema i to od 2-3 % godišnje od bruto prihoda.

Implementacija Fidelio Front Office sistema u hotelu Grand Spa sastojao se od dve faze. Prva faza podrazumevala je postavljanje recepcijskog i sistema za rezervacije, koji je završen u roku od dvadeset dana. Konfigurisan je i restoranski sistem i izvršena je njegova konekcija sa ostalim sistemima u hotelu. Jedna od važnijih stavki bila je i obezbeđenje stabilne bežične mreže u celom hotelu, ali i određenim mestima van hotela kao što su vanjski bazen, terasa restorana, parking hotela i dr. Svih sedam prodajnih mesta u hotelu je povezano i svi podaci se sada mogu zbirno prebacivati na račun gosta bez obzira u kojem je od sektora hotela gost

ostavrio uslugu. Prva faza implementacije Fidelio sistema završena je instalacijom Leisure Management sistema namenjenog za praćenje aktivnosti u Wellness centru.

Druga faza implementacije donela je mogućnost hotelu da se umreži sa ostalim hotelima pomoću instalacije back office sistema. Takođe u ovoj fazi unapređen je i sistem narudžbi, čime je rešen problem konobara koji su često morali da prelaze velike udaljenosti da bi primili narudžbinu, tako da je i čekanje svedeno na minimum.

Implementacijom ovog sistema je znatno unapređena efikasnost poslovanja, znatno je smanjeno vreme potrebno da se odgovori na zahteve gostiju, omogućena je lakše i efikasnije upravljanje ljudskim resursima i ostavrena je bolja kontrola menadžmenta nad ukupnim aktivnostima u hotelu čime je kvalitet pružanja usluge popet na jedan viši nivo.

ZAKLJUČAK

Upravljanje hotelskim preduzećem i njegovim ljudskim resursima predstavlja težak, ali značajan zadatak. Menadžment ljudskih resursa predstavlja poseban izazov za svako hotelsko preduzeće. Analogno tome upravljanje ljudskim resursima postalo je predmet mnogih proučavanja, analiza i promena.

Pojam strateške uloge menadžmenta ljudskih reursa podrazumeva ljude kao najvredniji resurs jedne organizacije. Strateška uloga ovog odeljenja hotela ogleda se u tome da svaku novu strategiju kompanije mora da prati i odgovarajuća strategija upravljanja ljudskim resursima.

Samo onaj zaposleni koji je zadovolja svojim statusom, uslovima rada i uopšte svojim polsom može da pruži svoj maksimum organizaciji. Da bi se takav efekat kod zaposlenog proizveo, neophodno je u njega ulagati, zajedno sa njim graditi njegovu karijeru i motivisati ga da na krajnje profesionalan i odgovoran način obavlja posao.

Analizom u ovom radu je utvrđeno da upravljanje ljudskim resursima u hotelu GRAND & SPA nije usmereno isključivo kratkoročnim potrebama već i srednjeročnim i dugoročnim ciljevima. Na osnovu navedenog, potvrđen je i cilj ovog rada, odnosno da hotel GRAND & SPA svoje ljudske resurse vrednuje i stavlja u prvi plan kao ključni resurs i prednost nad konkurencijom.

Hotel GRAND & SPA koristi kako materijalne tako i nematerijalne strategije motivacije. Zaposleni se podstiču da ostvaruju bolje rezultate, da prihvataju veću odgovornost i obaveze na sebe. Simbiozom ovih oblika stimulacije se postiže veća angažovanost, racionalnost, efikasnost i proizvodnost zaposlenih.

Ljudi u hotelu GRAND & SPA su plaćeni za sveukupan uspeh, što podrazumeva njihov radni učinak i rad na sebi. Takva politika omogućava stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje podstiče na maksimalno zalaganje i ostvarenje rezultata.

Zaključak koji se na osnovu svega navedenog u radu može izvesti je da:

- je uvođenje pojedinca u hotel Grand & Spa zahtevan i kompleksan proces, koji i pred pojedinca i pred hotel postavlja uslov međusobnog prilagođavanja i razumevanja.

- što je proces upravljanja ljudskim resursima uspešniji, veća je verovatnoća da će novozaposleni u što kraćem roku uspeti da se prilagodi organizaciji.

- uspešan menadžment povećava produktivnost zaposlenih, njihovu ličnu sigurnost, zadovoljstvo poslom, podstiče njihovu inovativnost, želju za saradnjom i utiče na dužinu njihovog ostanka u firmi.

- socijalizacija je uspešnija time što je i organizacija uspešnija

- organizaciona kultura pomaže pri rešavanju mnogih problema kako strateških tako i operativnih vezanih za upravljanje ljudskim resursima u hotelu.

- hotel Grand Spa sprovodi politiku socijalizacije, motivacije i nagrađivanja svojih zaposlenih.

- hotel Grand & Spa prati savremene trendove u informacionoj tehnologiji i jedan je od uspešnijih primera kako se korišćenjem savremenih informacionih sistema može podići kvalitet usluge.

Na kraju se može zaključiti i da hotel Grand & Spa uprkos svetskoj ekonomskoj krizi ide u korak sa savremenom tokovima poslovanja, uporedo primenjujući najsavremenije metode upravljanja ljudskim resursima. Menadžment hotela Grand & Spa svestan je činjenice da su ljudski resursi neiscrpan i vredan resurs, što dokazuje sprovođenjem politike socijalizacije i kvalitetnog sistema motivacije i nagrađivanja svojih zaposlenih.

LITERATURA

1. Aleksić Ana, Rudman Marina, *Organizacijska socijalizacija – ključne perspektive i pristupi*: u: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., 2010.
2. Bahtijarević Šiber Fikreta, *Informacijska tehnologija i upravljanje ljudskim potencijalima*, Slobodno poduzetništvo, 7/98., Zagreb, 1998.
3. Berry J. K., *Linking Management development to Business Strategies*, Training and Development Journal, August, 1990.
4. Bogićević Biljana, *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2004.
5. Čerović Slobodan, *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
6. Čerović Slobodan, *Istraživanje turističkog tržišta*, PMF – Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, 2004.
7. Čerović Slobodan, *Menadžment u turizmu*, Prirodno matematički fakultet, Novi Sad, 2003.
8. Dessler Gari, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007.
9. Dessler Gary, *Human resource management*, Prentice Hall, Florida, 2011.
10. Drucker Piter, *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005.
11. Ivancevich M. John, *Human Resources Management*, Mc Graw-Hill, International Edition, 2007.
12. Ivancevich John, Konopaske R, Matteson M., *Organizational Behavior and Management*, McGraw Hill, Boston, 2005.
13. Jambrek Ines, Penić Ivan Ivica, *Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici*, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2008.
14. Janićijević Nebojša, *Organizaciona kultura*, Ulixses, Novi Sad i Ekonomski fakultet, Beograd, 1997.
15. Jovanović-Božinov Mića, Kulić Živko, Cvetkovski Tatjana, *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, 2004.

16. Kosar Ljiljana, *Hotelijerstvo teorija i praksa*, Viša hotelijerska škola, Beograd, 2002.
17. Kulić Živko, *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, 2005.
18. Mašić Branislav, *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
19. Mosley C. Donald C., Pietri H. Paul and Megginson C. Leon, *Management: Leadership in Action*, 5th edition, Harper Collins College Publishers, New York, 1996.
20. Petrović Mirko, *Kadrovski menadžment*, Zuhra, Beograd, 2006.
21. Pržulj Živka, *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2002.
22. Radosavljević Života, *Praksa upravljanja hotelskim sistemima*, FTB, Beograd, 2008.
23. Radosavljević Života, *Savremeni menadžment hotelijerstva i restoraterstva*, Beograd, 1996.
24. Sladoljev Jasmina, Šišara Jelena, Boban Marija, *Upravljanje ljudskim potencijalima u cilju povećanja konkurentnosti poduzeća*, Elektronički Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Šibenik, 2007.
25. Stoner Dž., Friman E., Gilbert D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000.
26. Štangl-Šušnjar Gizela, Zimanji Vera, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet u Subotici, Subotica, 2005.
27. Torrington Derek, Hall Laura, Taylor Steven, *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, 2004.
28. Vujić Dobrila, *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, 2008.

Internet:

<http://www.grand-kopaonik.com>