



UNIVERZITET SINGIDUNUM

FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE STUDIJSKI PROGRAM:
POSLOVNI SISTEMI U TURIZMU I HOTELIJERSTVU**

MASTER RAD

**UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U HOTELU
„GOLDEN INN“ MAJDANPEK**

Mentor:

Prof. dr Slobodan Čerović

Beograd 2016

Kandidat:

Helena Dobrenović

Broj indeksa 405053/2014

SADRŽAJ

I.	UVOD	4
II.	HOTEL “GOLDEN INN”	7
III.	UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	12
3.1.	Ciljevi upravljanja ljudskim resursima	14
IV.	SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU	17
V.	AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA	18
5.1.	Planiranje poslovanja i ljudskih izvora	19
5.1.1.	Planiranje ljudskih resursa u hotelu “Golden Inn”	22
5.2.	Regrutovanje	23
5.2.1.	Regrutovanje u hotelu “Golden Inn”	27
5.3.	Selekcija	27
5.3.1.	Selektovanje ljudskih resursa u hotelu “Golden Inn”	32
5.4.	Orijentacija i socijalizacija	33
5.4.1.	Orijentacija i socijalizacija zaposlenih u hotelu “Golden Inn”	34
5.5.	Obuka i doškolovanje personala	35
5.5.1.	Obuka i doškolovanje personala u hotelu “Golden Inn”	40
5.6.	Procena uspešnosti performansi	40
5.6.1.	Ocena performansi zaposlenih u hotelu “Golden Inn”	41
5.7.	Povećavanje zarada i motivacija personala	41
5.7.1.	Povećavanje zarada i motivacija personala u hotelu “Golden Inn”	44
5.8.	Rukovođenje karijerama, degradacija i otkaz zaposlenima	44
5.8.1.	Rukovođenje karijerama, degradacija i otkaz zaposlenima u hotelu “Golden Inn”	45
VI.	UTICAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA NA UNAPREĐENJE POSLOVANJA U TURIZMU NA PRIMERU GOLDEN INN HOTELA, MAJDANPEK, ISTOČNA SRBIJA – ANKETNI UPITNIK	46
VII.	ZNAČAJ INFORMACIONIH SISTEMA U HOTELSKOM POSLOVANJU	52
7.1.	Uloga informacionih sistema u hotelijerstvu	54
7.2.	Informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima	57
7.3.	Moduli HRIS sistema	59

7.4. Primenjeni HRIS sistemi u hotelijerstvu	62
7.5. HRIS system hotela “Golden Inn”	65
7.6. Troškovi rada.....	66
VIII. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	68
IX. LITERATURA.....	70

I. UVOD

„Uzmite mi moje ljude a ostavite mi moje fabrike i ubrzo će trava prorasti njihove spratove. Uzmite moje fabrike, ali mi ostavite ljude i mi ćemo ubrzo imati nove, još bolje fabrike.“ - Čarls Švob (američki industrijalac „kralj čelika“).¹

Ljudski resursi su najbitniji resuri svakog preduzeća. Zbog svoje prirode, direktnog uticaja na performanse i na konkurentnost preduzeća, ovi resursi iziskuju najveća novčana sredstva i veliki napor u upravljanju. Upravljanjem ljudskim resursima preduzeće u velikoj meri može da utiče na svoju poziciju na tržištu i na svoju konkurentnost. Preduzeća koja na dobar način upravljaju ljudskim resursima ostvaruju konkurentsku prednost. Važnost ovih resursa ogleda se i u tome da se upravljanje ovim resursima odvija u višim hijerarhijskim nivoima preduzeća. Ljudski resursi obuhvataju svo iskustvo, znanje, veštine, kompetencije koje poseduju pojedinci u jednoj organizaciji.

Sam termin, „ljudski resursi“, pojavljuje se krajem 70-ih godina u Americi i Velikoj Britaniji. Termin nailazi na pozitivne reakcije, i smatra se da će doći do poboljšanja pozicije zaposlenih, obzirom da zaposleni nisu bili tretirani na zadovoljavajući način i da mnogo više pažnje posvećivalo ostalim sredstvima proizvodnje. Takođe, dolazi i negativnih reakcija, gde se smatra da je termin ponižavajući i da se ljudi ne smeju posmatrati kao objekti upravljanja.

Upravljanjem ljudskim resursima preduzeće treba da omogući njihovo produktivno korišćenje, a sve u cilju ostvarivanja planiranih ciljeva. U savremenim preduzećima upravljanje ljudskim resursima postaje strateška odluka koja obuhvata aktivnosti oblikovanja, motivacije, razvijanja, nagrađivanja ljudi u jednoj organizaciji.

Politika planiranja ljudskih resursa je jedno od najbitnijih pitanja kojima se bavi svako preduzeće. Politika je odgovorna za uspostavljanje veze između organizacije i ljudi, a od koje veoma zavisi da li će preduzeće biti u stanju da ostvari planirane ciljeve i zadatke. Zbog kompleksnosti i značaja, postoje i različiti pristupi njenog definisanja.

„Politika planiranja ljudskih resursa predstavlja skup principa koji služe kao kriterijumi za donošenje odluka kojima se reguliše postupanje sa ljudima u organizaciji“.²

Sa druge strane, politiku planiranja ljudskih resursa možemo da posmatramo i kao metod sagledavanja i rešavanja kadrovskih problema, usklađivanja materijalnih i ljudskih resursa u cilju racionalnijeg poslovanja.³ U suštini politika planiranja ljudskih resursa jeste skup svih aktivnosti vezanih za ljudske resurse u preduzeću, a koje obavljaju menadžment i službe ljudskih resursa.

Planiranje ljudskih resursa predstavlja skup različitih aktivnosti koje se odnose na ustanovljavanje neophodnog broja ljudi, njihovih kvalifikacija, koje trebaju da omoguće da preduzeće ostvari svoje ciljeve, i da se pritom omogući zadovolje i interesi zaposlenih.

Jedan od osnovnih problema koji onemogućava uspešno planiranje ljudskih resursa predstavlja nedostatak podataka o ljudskim resursima. Pošto se planiranje odnosi na budućnost, čija je osnovna karakteristika neizvesnost, nisu svi podaci dostupni u trenutku sastavljanja planova. Iz tog razloga, kao nužna prethodnica procesa planiranja javlja se predviđanje. Predviđanje predstavlja istraživanje budućnosti s ciljem da se dođe do pouzdanih planskih

¹ Slobodan Ivošević., (2006)., *Misli – poslovni lideri govore*, Cekom books, Novi Sad.

² Stojaković Stojan., (1998)., *Motivacija menadžera*, Grmeč, Beograd. str. 38.

³ Brekić Jovo., (1983)., *Kadrovska teorija i praksa*, Informator, Zagreb. str. 81.

pretpostavki. Predviđanje nije donošenje planskih odluka, već proces koji treba da olakša planiranje.⁴

Smatra se da svaki na nauci zasnovan plan ljudskih resursa mora imati sledeće konstitutivne elemente:⁵

- Razvoj potrebne ukupne strukture kadrova u planskom periodu na osnovu analiziranih razvojnih zahteva delatnosti.
- Intenzitet odliva kadrova iz ukupne strukture kadrova u planskom periodu.
- Deo u kome se definiše personalno napredovanje zaposlenih u planskom periodu.
- Potrebni prilivi (zapošljavanje) novih kadrova, odnosno negativni prilivi (viškovi po osnovu tehnoloških izmena).
- Deo u kome se predviđa potrebno obrazovanje kadrova (zaposlenih i novih).
- Broj suficitarnih kadrova.

Hotelierstvo je uslužna privredna delatnost koja za rezultat ima različite usluge i proizvode, koje omogućavaju potrošačima da zadovolje svoje specifične želje i potrebe.

Najraspostranjeniji, ujedno i najprihvatljiviji je pristup koji je i preovlađajući u razvijenim turističkim zemljama, po kojem je hotelijerstvo privredna delatnost u okviru ugostiteljstva, i to delatnost koja ima status reprezentativne ugostiteljske delatnosti. Ona u okviru ugostiteljstva konsoliduje usluge smeštaja sa uslugama hrane i pića, uključujući druge, prateće, dopunske usluge.

Jer kroz hotelijerstvo se odslikavaju sve bitne osobine ugostiteljstva koje se odnose na pružanje usluga smeštaja, hrane i pića, ali i drugih pratećih usluga. Ovakav pristup u određivanju statusa ove delatnosti temelji se na tradicionalnom pristupu definisanja ugostiteljske privredne delatnosti, koji je prihvaćen u zvaničnim turističkim zakonodavstvima najvećeg broja razvijenih turističkih zemalja. Po tom pristupu ugostiteljstva delatnost podrazumeva pružanje usluga smeštaja, pripremu, proizvodnju i usluživanje hrane, pića i napitaka.

METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Predmet rada

Politika hotelijerstva i njen razvoj uslovljeni su specifičnošću ugostiteljstva u odnosu na druga preduzeća iz privrednih delatnosti, kao i pojačanom kapitalnom vrednošću, rizikom prilikom investiranja na tržištu koje kod turizma pretežno zavisi od prometa težim profitabilnim kapitalom nego u drugim privrednim delatnostima.

S jedne strane, zbog toga što je turistička ponuda nefunkcionalna, teže može da se prilagodi tržištu, a sa druge strane, turističke ponude su sve zahtevnije kao i sklone promenama, stoga češće dolazi do njihovog opadanja i rasta u različitom vremenskom intervalu.

⁴ Radovanović Tihomir., (1990)., *Metodologija planiranja kadrova u tržišnoj ekonomiji*, Glas, Beograd. str. 42.

⁵ Radovanović Tihomir., (1990)., *Metodologija planiranja kadrova u tržišnoj ekonomiji*, Glas, Beograd. str. 42.

Cilj istraživanja

Ljudski procesi ne mogu da se razvijaju bez ljudskih resursa koji su njihov glavni i faktor i temelj za razvoj. Najbitniji izvor vrednosti preduzeća postaju neopipljivi resursi (koji predstavljaju ljudski intelekt) dok se važnost tvrdih resursa znatno smanjuje.

Osnovni faktori u samoj organizaciji su osnovni ljudski resursi u menadžmentu od kojih se polazi početkom rada da bi se prikazale sve veće mogućnosti koje sa sobom nosi informacioni sektor koji se koristi u hotelijerstvu kao sredstvu za borbu na neprestanom uzavrelom tržištu. Pored toga potrebno je ponuditi pravce daljeg razvoja informacionih sistema koje bi nedvosmisleno još više ubrzalo povećanje profita i napretka same organizacije na tržištu.

Metode istraživanja

Metode koje su korišćene da bi se skupili podaci su deskriptivna, komparativna, teorijom analize, empirijskom metodom i metodom ankete. Korišćene su sve vrste modeliranja a to su grafičko, šematsko i tabelarno modeliranje, radi bližeg objašnjenja i razumevanja predmeta i oblasti istraživanja.

Deskriptivna i kauzalna metoda su korišćene za shvatanje i razumevanje uzročne veze između organizacije, ljudskih resursa i upravljanja ljudskim resursima.

Komparativnom metodom se dobijaju podaci kojima se vide razlike i sličnosti među određenim pojavama.

Metoda teorijske analize koristi osnovna teorijska istraživanja, poređenja sa stručnom literaturom i slično.

Empirijsko istraživanje je sprovedeno sa osnovnim ciljem da se prikupe realne činjenice o organizaciji u samom hotelu, o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu zaposlenih, o načinu i principu rada svih segmenata ljudskih resursa.

Anketiranje je metoda kojom se na osnovu upitnika dolazi do podataka, i svih potrebnih informacija o zadatom predmetu.

Pored navedenih, u radu su korišćene i sledeće metode: sintetičke, gde se na osnovu postojeće sekundarne građe i podataka dobijenih terenskim istraživanjem, njihovom sistematičnom upotrebom dolazi do konkretnih zaključaka, takođe i komparativna metoda, gde su podaci iz literature bili upoređivani sa podacima dobijenim na terenu.

Hipoteze istraživanja

H 1 – Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, ima ključnu ulogu u postizanju konkurentnosti i održivosti u poslovnom okruženju.

H 2 – Da bi se ostvarili svi zadati ciljevi u hotelijerstvu, važno je voditi se planovima i organizacijom rada zaposlenih.

H 3 – Pozitivne strane uvođenja informacionih sistema u hotelijerstvo i pri upravljanju ljudskim resursima.

II. HOTEL "GOLDEN INN"

Preduzeće Golden Inn Hotels je osnovano 27.10.2006 godine, hotel je kupljen iz stečaja takođe u Oktobru 2006 godine.

U drugoj polovini meseca Novembra je izvršena primopredaja zgrade i inventara po isplati finansijskih obaveza.

Hotel "Golden Inn" u Majdanpeku je počeo sa radom 1.12.2006 godine kao ogranak preduzeća Golden Inn Hotels iz Beograda.

Zgrada hotela, sobe i nameštaj su bili dosta ruinirani pa su vlasnici učinili ogroman napor i ulaganje u renoviranje novog dela hotela tokom par godina, a zatim 2011 godine zahvaljujući dobijenom kreditu od Republike Srbije iz fonda za regionalni razvoj uz pomoć i ulaganjem sopstvenog kapitala osnivača renovirano je do tada zatvoreno krilo hotela sa 31 sobom u potpunosti, od instalacija do nameštaja.

Hotel "Golden Inn" se nalazi u Majdanpeku koji je u Istočnom delu Srbije na prostoru Homoljskih planina a u Nacionalnom parku Đerdap. Neposredno uz grad se nalazi i rudnik bakra, gde se nalazi samo kop odakle se vadi ruda, a grad je ekološki čist i u njemu ima svega par dimnjaka od toplane i par privatnih kuća. Topionica bakra se nalazi u gradu Boru.⁶



⁶ <http://www.goldeninnhotels.rs/>



Izvor: Interna arhiva hotela Golden Inn

Sam hotel je lociran u samom centru grada. Hotel raspolaže sa 64 sobe i maksimalnim smeštajnim kapacitetom od 140 mesta, a smeštajni prostor se nalazi u novom delu, od trećeg do sedmog sprata na kome su angažovana 2 lifta i starom renoviranom krilu na drugom i trećem spratu do koga vodi 1 lift. U ponudi hotela su organizovani seminari koji su manjeg obima, simpozijume kao i sportske pripreme.



Slika: Hotel Golden Inn

Izvor: Interna arhiva hotela Golden Inn

U sastavu hotela se nalaze 64 sobe koje su raspoređene na sledeći način:

- 12 jednokrevetnih soba
- 12 dvokrevetnih soba
- 5 trokrevetnih soba
- 2 četvorokrevetne sobe
- 25 lux soba

- 9 apartmana

Sve sobe poseduju modern opremljeno kupatilo, mini bar, klimu, kablovsku televiziju i internet. Takođe sve sobe kao i apartmani imaju balkon ili terasu.

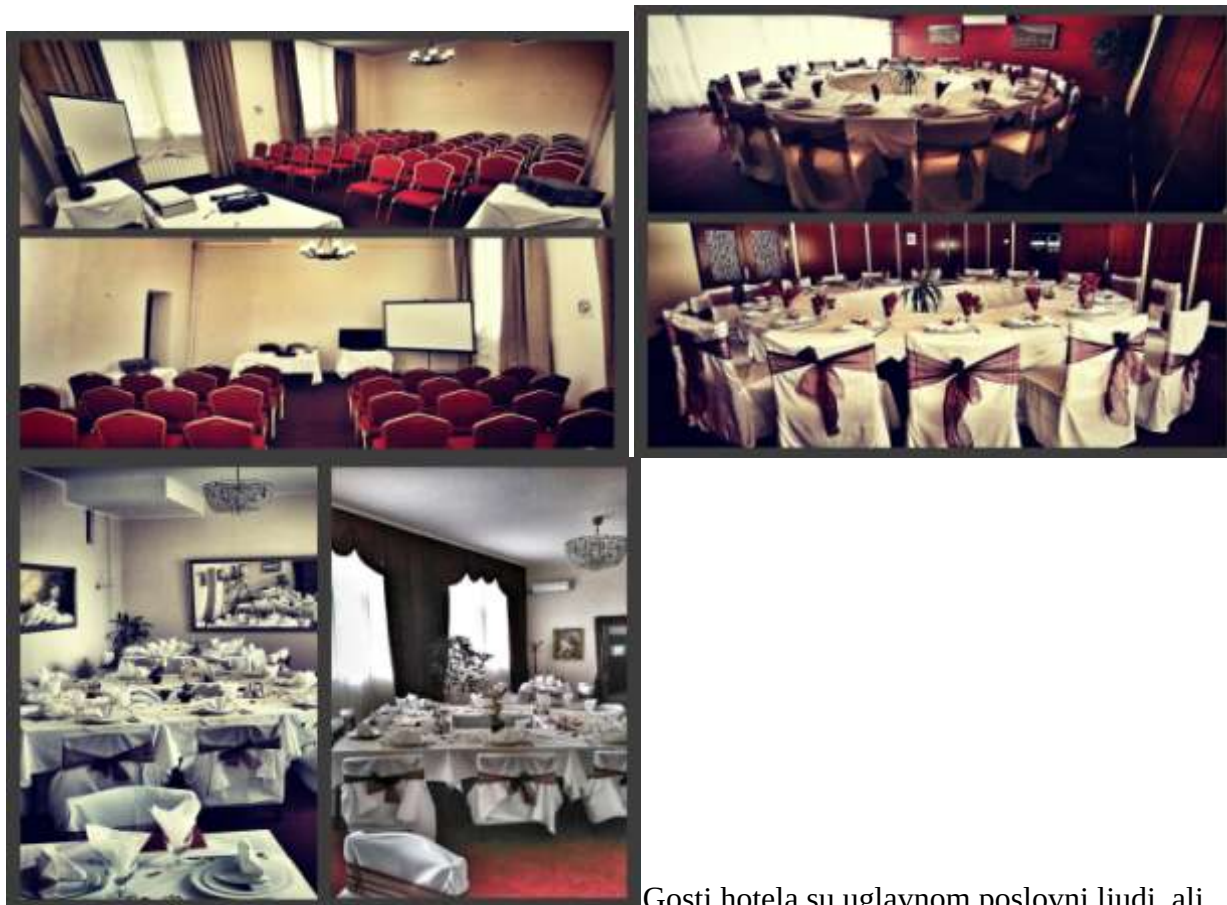


Izvor: Interna arhiva hotela Golden Inn

Hotel takodje sadrži:

- Restoran - do 300 mesta
- Banket salu - do 50 mesta
- Vip salon - do 20 mesta
- Konferencijsku salu - do 70 mesta
- Klub privrednika - do 140 mesta
- Kafe bar - do 70 mesta
- Baštu - do 150 mesta





Gosti hotela su uglavnom poslovni ljudi, ali angažovanjem menadžmenta se povećao broj turista, pre svega iz Rumunije kao i pojedinačne posete preko rezervacionih sistema hotels.com, booking.com i trivago.

III. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Ljudski resursi su najbitniji resuri svakog preduzeća. Zbog svoje prirode, direktnog uticaja na performanse i na konkurentnost preduzeća, ovi resursi iziskuju najveća novčana sredstva i veliki napor u upravljanju. Upravljanjem ljudskim resursima preduzeće u velikoj meri može da utiče na svoju poziciju na tržištu i na svoju konkurentnost. Preduzeća koja na dobar način upravljaju ljudskim resursima ostvaruju konkurentsku prednost. Važnost ovih resursa ogleda se i u tome da se upravljanje ovim resursima odvija u višim hijerarhijskim nivoima preduzeća. Ljudski resursi obuhvataju svo iskustvo, znanje, veštine, kompetencije koje poseduju pojedinci u jednoj organizaciji.

Sam termin, "ljudski resursi", pojavljuje se krajem 70-ih godina u Americi i Velikoj Britaniji. Termin nailazi na pozitivne reakcije, i smatra se da će doći do poboljšanja pozicije zaposlenih, obzirom da zaposleni nisu bili tretirani na zadovoljavajući način i da mnogo više pažnje posvećivalo ostalim sredstvima proizvodnje. Takođe, dolazi i negativnih reakcija, gde se smatra da je termin ponižavajući i da se ljudi ne smeju posmatrati kao objekti upravljanja.

Upravljanjem ljudskim resursima preduzeće treba da omogući njihovo produktivno korišćenje, a sve u cilju ostvarivanja planiranih ciljeva. U savremenim preduzećima upravljanje ljudskim resursima postaje strateška odluka koja obuhvata aktivnosti oblikovanja, motivacije, razvijanja, nagrađivanja ljudi u jednoj organizaciji.

Hotelijerstvo svojim raznovrsnim uslugama za kratko vremensko razdoblje namiruje potrebe i ispunjava želje korisnika usluga.

Globalizacija je zasigurno najzahvalniji opšti trend koji poslednjih godina obeležava napredak turizma, i koji utiče na ostale trendove koji se danas pojavljuju na tržištu, odnosno, veći broj turističkih ponuda ogleda se u velikoj konkurenciji destinacija za korisnike usluga, isto tako, zamena destinacija dolazi do diverzifikacije ponuda ponudom novih proizvoda odnosno, brendiranje i velika nametljivost "last minute" ponuda.

Ciljevi unapređenja turističkih ponuda se ogledaju u poticanju i iniciranju i unapređivanju datog turističkog proizvoda, potenciranje novih proizvoda, kako bi upravljale destinacijom na nivou za koju su određene, takođe promocija proizvoda da bi se približila potrošačima/turistima bitno je razvijanje svesti o važnosti državnih, društvenih i drugih dobrobiti turizma, kao i čuvanju i potrebi razvitka svih komponenata turističkog proizvoda a posebno očuvanju okoline kao i prirodne i kulturne baštine u skladu sa održivim razvojem⁷.

Pod upravljanjem ljudskih resursa smatra se organizacija snage u preduzeću. Konstantan razvoj ljudskih resursa dovodi do promene odnosa među ljudima na različitim hijerarhijskim pozicijama i dovodi do kvalitetne i kreativne saradnje zarad zadatih ciljeva. Gledano ranijim, to jest tradicionalnim shvatanjima, upravljanje ljudskim resursima dovodi da svako dodje na svoje mesto u samoj organizaciji.

Saradnja sa ljudima zahteva odgovornost i dinamičnost i pruža mogućnost promena negativnih osobina zaposlenih pozitivnim, kao i prepoznavanje najboljih osobina ljudi sa kojima sarađuje.

Jedno od centralnih područja kompleksa funkcije ljudskih resursa čine poslovi oko planiranja potreba za istim i koncipiranja mera za obezbeđivanje odgovarajuće strukture ljudskih resursa. Brzi tehničko tehnološki proces i tendencije u proširivanju aktivnosti preduzeća postavljaju nove zahteve u pogledu profila potrebnih resursa.

Uspešnost poslovanja organizacije zavisi od ljudi. Zbog toga planiranje ljudskih resursa zauzima značajno mesto u celokupnom planiranju u okviru jedne organizacije.

Ljudski resursi, unutar organizacije, imaju svoje želje i ciljeve, i kroz rukovođenje menadžeri im pomažu da uvide da mogu, s jedne strane, zadovoljiti sopstvene potrebe, a da, sa druge strane mogu iskoristiti svoje mogućnosti i tako doprineti ciljevima organizacije. Ako menadžer uspe da uskladi potrebe individue sa potrebama organizacije, i radnik će se više angažovati da bi ih ispunio.

Pod menadžmentom ljudskih resursa smatra se organizacija, koordinacija, planiranje, utvrđivanje ciljeva, pravila kao i delatnosti u sklopu zadatog područja da bi se postigli zadati ciljevi i opravdalo postojanje same organizacije. Kada se kaže menadžment, misli se na upravljanje jer se ta reč koristi u praksi kao i u literaturi.

Od posebne važnosti u turizmu i u ugostiteljstvu je kvalitet ljudskih resursa. Zaposleni turizmolog vrši komunikaciju sa potrošačima. Pored njegove obrazovanosti i stručnosi od velike važnosti su i njegova sposobnost vešte komunikacije kao i kultura, pažljivost i šarmantnost.

⁷ Slobodan Čerović., (2011.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 12-30.

3.1. Ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Menadžment ljudskih resursa je postao aktivan kao efikasna uloga, promenom u moderno upravljanje ljudskih izvora pa njegova strateška funkcija raste svakog dana.

Efikasna (operativna) uloga se u većini slučajeva odnosi na upravne procedure postavke i odabira, potom na rešavanje potražnje radnika i ostalih aktivnosti kadrovskih funkcija, koju nov i moderan fokus upravljanja ljudskim izvorima i dalje nije komplet inovirao⁸.

Strateška uloga upravljanja ljudskih izvora akcentuje da su ljudi unutar preduzeća najbitniji izvor. Stoga, kako je napor i rad menadžera za ljudske resurse potreban, tako je potreban rad i svih ostalih radnika u tom sektoru, kao i svih ostalih menadžera i radnika u svakom sektoru. Za svaku pojedinačnu strategiju unutar preduzeća potrebno je izprojektovati adekvatnu strategiju za kadrove, s obzirom na to da postoji mogućnost da radnici unutar preduzeća mogu biti poreklo konkurentne sile u koliko se u njihov razvitak investira i kvalitetno vodi⁹.

Pored toga, veliki broj preduzetnika i menadžera ne vrše obe uloge već samo operativnu ulogu. Postoji više razloga a jedan je da se ne razumeju dovoljno dobro tehnološke i naučne promene. Uočljivo je da se pruža otpor od strane uprave preduzeća i preduzetnika kada se radi o prenošenju dužnosti ljudskih izvora. Okolina u kojem utiče rukovodstvo ljudskih izvora se konstantno menja te se mogu primetiti vidljive promene, u prirodi poslovanja i zapošljavanja, nivoa znanja i inovacija, restrukturiranja ekonomije, načinu života i različitosti stanovništva. Obuhvatnim promenama u strukturi kao i u potraživanju vremena potrebno je da se akomodiraju sve funkcije unutar preduzeća, kao i celokupno preduzeće. U slučaju da se to zapostavi ili ignoriše i u koliko se dogode propusti u odnosu na izmenu u okolini, poslovanje može biti otežano, te preduzeće može imati problem za opstanak na tržištu.

Izdvajaju se četiri cilja upravljanja ljudskim izvorima, a to su:¹⁰

- **Društveni**, kao prepoznatljivi opšti cilj preduzeća. Može se determinisati kao realizacija nužnosti zajednice, to jest ispunjenje ljudskih vitalnosti stanovništva, koje mogu biti kako materijalne tako i duhovne prirode, uz smanjenje loših delovanja u njenoj okolini. Radni sistemi moraju da zadovolje respekt pojma i princip održivog razvitka u podeli materija sa prirodom, a što se tiče povezanosti među ljudima se koristi princip kooperacije i princip učešća u menadžmentu preduzeća. Posmatrači i kritičari vode birgu o svemu što se dešava u preduzeću, a pogotovo u sektoru upravljanja ljudskim izvorima, mnogo više nego sto su u prethodnom periodu. Lokalne vlasti iz regiona kao i građani tog regiona gde se nalaze određene kompanije pažljivo razmatraju i analiziraju poslovanje privrednih subjekata i na osnovu njihovih analiza mogu da potpomognu rast i razvoj kompanija kao i da na njih negativno utiču u zavisnosti od toga da li pravilno deluju.
- **Preduzetnički**, (upravljanje ljudskih izvora se obavezuje za preduzetničku realizaciju), njegova realizacija je takođe i medium za realizaciju superiornih društvenih i poslovnih meta. Sveukupni su razlozi i želja za ostvarenjem većeg broja finansijske koristi za ostvarenje i ispunjenje potreba ljudi, a pri tom u okolnostima poslovanja na datom tržištu i dosezanje što veće uspešnosti u poslovanju uz smanjenje angažovanja proizvodnih faktora poslovnog procesa. Povećanje troškova i smanjenje broja radnih sati u toku nedelje zahtevaju od zaposlenih da se maksimalno angažuju i da maksimalno koriste sve

⁸ Vujić D., (2008)., *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 52.

⁹ Ikač N., (2001)., *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend marketing, Beograd, str. 50.

¹⁰ Torrington D. Hall., Taylor S., (2004)., *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, str. 6.

raspoložive izvore uključujući i sopstveno angažovanje svih zaposlenih. Vrlo česte promene u sistemu ekonomije i napredku tehnologije zahtevaju često promenu sadržaja posla i multifunkcionalna radna mesta zaposlenih.

- **Funkcionalni**, je postizanje i potsticanje dobrih odnosa, i to kao i u preduzeću tako i sa komitentima, a usklađeni sa veličinom i strukturom preduzeća. Važno je postići i organizovati što bolji kvalitet zaposlenih u organizaciji i njihovu želju za što boljim izvršenjem radnih zadataka. Na taj način će postići usaglašeno i dobro delovanje dela sektora u kome su zaposleni, a isto tako će postići i skladnost delovanja u ostalim podsistemima organizacione celine, tako se razvija i unapređuje društvena zajednica u celini. Ovo zahteva od rukovodstva dela ljudskih resursa da u organizaciji gde posluju odrede svoje usko profilisane poslove kao što je: plansko razmatranje, analiza i formiranje radnih mesta, nabavljanje, vršenje izbora, uhodavanje sa poslovnim zadacima, postavljanje pravilnih i ljubaznih odnosa u poslovanju, izvršavanje i kontrolisanje postavljenih mera koje su usko vezane za razvijanje zaposlenih, takođe je važno edukovati zaposlene i postići preduzetničke ciljeve, a pri tom uskladiti i ostale radne zadatke.
- **Lični cilj**, je jedan od zadataka rukovodstva ljudskih resursa koji je važan u postizanju interesa svakog zaposlenog i to postizanjem poslovne uspešnosti kao i organizacionih ciljeva. Pristup zaposlenih prema svojim obavezama, pravima i odgovornostima se razlikuje u odnosu na raniju praksu, odnos zaposlenih je dosta promenjen pa umesto samo materijalnih zahteva postaju sve odgovorniji i žele da se što više promovišu u sistemu preduzeća. Zbog toga prihvataju sve veće radne zadatke, a shodno tome očekuju i napredak saglasno svom angažovanju u karijeri. Rukovodstvo upravljanja ljudskim resursima se mora usmeriti tako da bude vrlo aktivni pokretač menadžerskog tima.

Rukovodioci pravilnim planiranjem ljudskih resursa učestvuju u preciznom određivanju tačnog broja zaposlenih i to po principu „pravi čovek na pravom mestu“, koji bi bili sposobni da efektivno izvršavaju poverene zadatke. Na taj način planiranje kadrova preduzeća postaje deo strategijskog poslovanja i omogućava da se izbegne nedostatak ili višak zaposlenih radnika.

Različita preduzeća koriste različite modele planiranja kadrova, u zavisnosti od faktora na koje stavljaju akcenat (veličina preduzeća, okruženje, finansijski resurs, organizaciona struktura, strateška vizija i dr.). Jedan od modela planiranja kadrova prikazan je na sledećoj slici.¹¹

¹¹ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004)., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd. Str. 66.



Slika br.1. Integrisani model planiranja ljudskih resursa¹²

„Integrisani model planiranja ljudskih resursa ukazuje da je ljudske resurse moguće planirati na dva nivoa¹³:

1. Procena postojećih ljudskih resursa (gde smo sada?);
2. Procena potrebnih budućih ljudskih resursa (gde želimo da budemo?).

1. Pri proceni postojećih kadrova preduzeće polazi od raspoloživih podataka o zaposlenim radnicima (lični podaci, nivo obrazovanja, radno iskustvo, specijalizacija i sl.), a zatim vrši analizu posla, tj. analizu svakog radnog mesta. Na taj način se prikupljaju podaci o zadacima i aktivnostima posla koje treba obaviti, potrebno znanje i sposobnosti koje su potrebne radnicima za njihovo obavljanje. Na osnovu rezultata analize radnog mesta dobija se specifikacija poslova kao i opis radnog mesta. Potrebno je vrlo precizno definisati opis radnog mesta u kome se obezbeđuje sadržaj posla, obaveze i uslovi rada za svako individualno radno mesto. U specifikaciji se navode minimalne kvalifikacije koje zaposleni treba da sadrži da bi imao mogućnost da dobro vrši posao koji mu je poveren, kao i drugi potrebni uslovi (radno iskustvo, poznavanje stranog jezika, organizaciona sposobnost i sl.). Opis poslova i specifikacija su značajni za menadžera koji procenjuje potrebne kadrove u preduzeću.

2. Svako preduzeće koje razmišlja o budućnosti mora planirati kadrove ne samo na bazi postojećih radnih mesta, već mora definisati profile radnika koji su potrebni za njegov dalji razvoj. S obzirom da u budućnosti, koja je već počela, znanje i obrazovni nivo zaposlenih čini osnov uspeha preduzeća, planiranje - ne samo kadrova, već uopšte sistema obrazovanja - treba graditi na relaciji budućnosti, a mnogo manje na prošlosti. U budućem poslovanju većine preduzeća, mašine će se baviti protokom materijala, dok će se ljudi baviti protokom informacija i potrebnog znanja. Kvalitet ljudskih resursa zavisi i od lica koje učestvuju u njihovom planiranju. Danas, u savremenim preduzećima, planiranje nije moguće prepustiti jednom menadžeru. Moderno planiranje kadrova obavlja tim stručnjaka iz različitih oblasti (ekonomske, pravne, tehnološke, organizacione i drugih oblasti). Kada menadžeri procene postojeće i buduće potrebe ljudskih resursa moći će da procene da li je preveliki broj zaposlenih u pojedinim oblastima ili je

¹² D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004)., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd. Str. 68.

¹³ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004)., *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd. Str. 68.

utvrđen deficit kadrova, bilo u broju ili stručnosti. Sa ovakvim informacijama menadžeri mogu da pristupe sledećoj aktivnosti upravljanja ljudskim resursima, tj. zapošljavanju.“

IV. SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH RESURSA U HOTELIJERSTVU

Postoji verovanje koje se pokazalo kao tačno da su najdragoceniji i najveći kapital jedne kompanije su zaposleni. Status i postizanje ciljeva zaposlenih je od najveće važnosti. Trudimo se da zaposleni u preduzeću daju svoj maksimalni učinak i na taj način im dajemo prosperitet i mogućnost napredovanja, a sve u cilju što bržeg i boljeg razvoja preduzeća, a na taj način se postie bolji kvalitet i u budućnosti se očekuje ostvarivanje većeg profita.

Da bi se nastavilo konstantno povećanje, postizanje dobrih radnih rezultata kao i dobrobit zaposlenih, od velike je važnosti imati pravilnu i, u zavisnosti od potreba, promenljivu i pravilno rukovođenje kadrovima, a na taj način se ostvaruje što bolji ambijent i radni uslovi u kojima će zaposleni dati maksimalni učinak i to u skladu sa ciljevima hotela.

Da bi se postigli željeni ciljevi u svim preduzećima, kao i u hotelijerstvu, je neophodno pravilno isplanirati, dobro organizovati i pravilno rukovoditi i organizovati rad zaposlenih. Može se izvući zaključak da rukovodstvo ljudskih resursa ima ulogu da postigne da preduzeće – hotel postigne dobar uspeh i to pravilnim angažovanjem ljudi¹⁴.

Rukovodstvo u upravljanju hotela kao i u ostalim preduzećima ima obavezu da donese odluke, vrši planiranje, optimalno organizuje, ocenjuje i utvrđuje postignute rezultate i to ljudskih resursa, informacionih tehnologija, kao i finansijskih i materijalnih dobara. Dobri rezultati poslovanja ogledaju se u usaglašenim delovanjima i iziskuje najviši nivo profesionalnog pristupa radu. Pravilno postavljanje i dobar raspored kadrova je pokazatelj celokupne poslovne strategije preduzeća u hotelijerstvu.

Upravljački organ formira adekvatne jedinice poslovanja, dizajniranje organizacione strukture, određivanje njihovog radnog opsega, kao i definisanje pravilnog rasporeda radnih zadataka u upravljanju ljudskim resursima, pravilnim određivanjem mogućnosti zaposlenih se odražava kao bazični funkcionalni stub pravilne organizacije posla. U hotelijerstvu je vrlo poseban i sveobuhvatan pristup jer ga sačinjava raznorodna struktura, a to je kako nematerijalni tako i materijalni faktori koji se uzajamno prožimaju u jednu celovitu funkcionalnu jedinicu¹⁵.

Specifičnosti bez kojih turističko tržište ne može funkcionisati se ogleda u tome da podmirivanje nužnosti turizma je nemoguće dostići u koliko turistički potrošači van sopstvene regularne okoline i mesta gde se nalazi turistička ponuda.

Hoteli su kompleksni biznis sistemi, kojim se mora rukovoditi kako bi se išlo ka ostvarivanju zacrtanih ciljeva. Upravljanje podrazumeva donošenje odluka koje moraju imati uspeha, tj. potrebno dejstvo. Rukovodstvo hotela donosi odluke i ima to zaduženje.

„Osnovni zadatak rukovodioca sastoji se u tome da obezbedi uspešno obavljanje aktivnosti za koje je odgovoran. Ovo iziskuje mnogo razmišljanja o budućim događajima i preuzimanje koraka unapred da bi se obezbedio normalan rad. Sve te aktivnosti se jednom rečju nazivaju

¹⁴ Armstrong, M., (2006)., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10 th edition, Kogan Page, London, str. 8.

¹⁵ Barjaktarović, D., (2013)., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 20-37.

planiranje¹⁶. Rast i razvoj preduzeća, kao i neizostavne promene vezane za ovaj proces zahtevaju kontinuelno sprovođenje aktivnosti predviđanja i planiranja.

V. AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Globalizacija je zasigurno najzahvalniji opšti trend koji poslednjih godina obeležava napredak turizma, i koji utiče na ostale trendove koji se danas pojavljuju na tržištu, odnosno, veći broj turističkih ponuda ogleda se u velikoj konkurenciji destinacija za korisnike usluga, isto tako, zamena destinacija dolazi do diverzifikacije ponuda ponudom novih proizvoda odnosno, brendiranje i velika nametljivost “last minute” ponuda.

Ciljevi unapređenja turističkih ponuda se ogledaju u poticanju i iniciranju razvitka i unapređivanja sadašnjeg stanja u turizmu, uvođenje razvitka inovativnih proizvoda u turizmu u oblasti gde su utvrđene, takođe, kako bi se približila potrošačima/turistima bitno je razvijanje svesti o važnosti državnih, društvenih i drugih dobrobiti u turizmu, od velikog je značaja da se svi delovi turističkog proizvoda sačuvaju i poboljšaju u specifičnoj oblasti, kao i da se posebno sačuva okolina kao i prirodne lepote i kulturne zaostavštine u skladu sa održivim razvojem.

Pod menadžmentom ljudskih izvora spada rukovođenje zaposlenima unutar organizacije. Radi postojanog razvitka komunikacija između rukovodećeg kadra i zaposlenih spontano rastu prema odnosima kooperacije i inovativnih pristupa ka postizanju zadatih ciljeva. Na osnovu tradicionalnog shvatanja, upravljanje ljudskim resursima postao je konstantan i izuzetno dinamičan postupak gde se osigurava da unutar preduzeća adekvatni zaposleni završe na adekvatnim radnim pozicijama¹⁷.

Aktivnosti koje su svrstane na osnovu mišljenja teoretičara pod menadžmentom ljudskih resursa su¹⁸:

- **analiza posla** se svrstava u aktivnosti koje su baza za sve druge aktivnosti. Uz pomoć analize posla se dobijaju informacije koje se tiču šta koji posao sadrži kao i o zaposlenima koji trebaju da zauzmu određene radne pozicije.
- **planiranje ljudskih resursa**, kako bi se ispunili strateški ciljevi preduzeća i kako bi to preduzeće bilo uspešno, uz pomoć planiranja se može identifikovati broj ljudi koji treba zaposliti kao i njihove kvalifikacije, umeća i znanja.
- **regrutovanje ljudskih resursa** jeste procedura gde je potrebno identifikovati, privući i obezbediti da se što više ljudi koji odgovaraju određenom radnom mestu u preduzeću prijave da bi se odabrali oni koji ispunjavaju sve potrebne uslove. Procedura se započinje tako što se donesu odluke za ispunjavanje radnih pozicija.
- **selektovanje** jeste procedura na osnovu koje se vrši odabir među potencijalnim zaposlenima kako bi izabrali one koji su najviše kompatibilni odgovarajućoj radnoj

¹⁶ Oldcorn Roger., (1990.), *Menadžment*, Svjetlost, Sarajevo. str. 25.

¹⁷ Čerović, S., (2011.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 103.

¹⁸ Pavićević, S., Đorđević, D., (2008.), *Evaluacija obuke, zašto, kada i kako*, Beograd, str. 47.

poziciji. U koliko se izabere pogrešan kandidat to može imati uticaja na samo preduzeće.

- **socijalizacija i orijentacija zaposlenih** jeste procedura gde se novozaposleni upoznaje sa poslom i preduzećem, kao i sa ugovornim obavezama, sa zaposlenima u čijem će okruženju raditi kao i sa pravilima ponašanja.
- **trening i obrazovanje** je od velikog značaja da se zaposleni prilagode unutar organizacije. Kako bi zaposleni bio uspešan, potrebno je konstantno nadograđivanje znanja kao i trening koji bi bio od velikog značaja.
- **ocenjivanje performansi zaposlenih** jeste procedura gde se odvija neprestano praćenje, usmeravanje, vrednovanje i prilagođavanje radnika kako bi se na osnovu toga utvrdilo ponašanje zaposlenih da bi se ostvario cilj preduzeća.
- **nagrađivanje i motivisanje** jeste najsloženija uloga menadžmenta ljudskih resursa. Potrebno je motivisati radnike kako bi se oni ponašali i radili metodom ispunjenja svih mogućih ciljeva.
- **zdravlje i bezbednost zaposlenih i upravljanje karijerom** ima ulogu i svojstvo da svako preduzeće treba voditi brigu o zdravlju zaposlenih.
- **degradacija i**
- **otpuštanje**, moderna preduzeća se u sve većem broju osvrću na karijere zaposlenih, jer kroz to su povezani personalni interesi i interesi preduzeća.

5.1. Planiranje poslovanja i ljudskih izvora

Planiranje poslovanja i potencijala u ljudstvu, u velikoj meri, znači primenu odgovarajućih mera koji će podsticati ljude da što više doprinose ciljevima firme. Čovek je najdelikatniji resurs, jedini kreativni resurs, jedini resurs koji misli. On je osnovni pokretač organizacije i promena u njoj. Jedna izreka kaže da svaka organizacija vredi onoliko koliko vrede ljudi u njoj. Ovo ukazuje na značaj i presudnu ulogu ljudskih resura.

Planiranje radnih pozicija, odnosno ustanovljenjem potrebnih obaveza neke radne pozicije, radi se analiziranjem radnih pozicija i definisanjem adekvatnih odluka unutar organizacije, uz pomoć sistematizacije radnih pozicija. Ova odluka je od velikog značaja za radnju većine postupaka iz rukovodstva ljudskih izvora i od velikog je značaja za dalje planiranje istih. Zbog toga se može ustanoviti da je njegova primena sveobuhvatna i opšta te da zbog toga se svrstava u glavne organizacione odluke unutar radne organizacije¹⁹.

Planiranje kadrova je skupina delatnosti upućenih prema definisanju određenog broja personala sa neophodnim kvalifikacijama, kako bi se ciljevi preduzeća ispunili kao i interesi svakog zaposlenog²⁰.

Planiranjem pozicija na radnom mestu potrebno je da se ispune razni ciljevi, ustvari da se obezbede prilike za realizaciju ciljeva. Glavni ciljevi koji se ističu su²¹:

- precizno razrađivanje makro organizacione strukture na delove (gde se svrstavaju i pozicije zaposlenih)
- precizno i najoptimalnije razređivanje svakog lokalnog organizacionog dela u preduzeću

¹⁹ Bogićević B., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 64-74.

²⁰ Petrović Mirko., (1989.)., *Planiranje kadrova*, Privredni pregled, Beograd. str. 48.

²¹ B. Ilić., (1997)., *Savremena politička ekonomija na pragu 21. veka*, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 40.

- stvaranje uslova za najoptimalnije iskorišćenje rada u toku radnog vremena zaposlenih i to u stalnim poslovima kao i u inovativnim poslovima
- optimalna rotacija zaposlenih
- laka prilagodljivost organizacione unutrašnje strukture u zavisnosti od novih zahteva postavljenih od spoljašnje sredine
- definisanje najboljeg sistema u menadžmentu
- edukovanje i obrazovanje zaposlenih u cilju boljeg poslovanja radne organizacije i to sve u skladu sa mogućnostima date organizacije
- uvećanje radne produktivnosti
- selekcija i raspored zaposlenih na radna mesta prema unapred zacrtanom rasporedu.

U zavisnosti od tehnološkog procesa u procesu proizvodnje neophodno je pravilno planiranje radnih mesta. Poznato je da u mnogim radnim organizacijama za veliki broj grupacija poslove ne egzistira tačno saznanje u vršenju redovnih tehnoloških procesa. To iziskuje naknadno angažovanje da bi se skupile sve neophodne informacije koje se za tu potrebu nakon svih prikupljenih i podataka precizno sistemski razrađuju. U zavisnosti od napretka i postavljanja novih tehnoloških procesa, neophodno je da se isplaniraju i promene određena radna mesta.

Ova promena je važna zbog konekcije tehnološkog procesa, organizacione strukture, vrste radnih mesta i na kraju broja zaposlenih. Poznato je da je prilikom svake tehnološke inovacije u procesu poslovanja radne organizacije neophodno je usaglašavanje organizacije i to uglavnom u delu koji se odnosi na raspored i broj radnih mesta. Ovim se menja obim radnih zadataka, vrsta rada kao i niz drugih faktora na radnim mestima, a to uzrokuje i najčešće smanjenje broja zaposlenih (ponekad i povećanje broja zaposlenih), a ponekad i zahteva promenu profila zaposlenih. Glavni cilj je metodološki sistematizovati radna mesta a bez ove sistematizacije se ne može dobro izvršiti očekivana realizacija postavljenih prethodno navedenih ciljeva i to na najbolji i najracionalniji način²².

Da bi se sve prethodno navedeno postiglo od velike ažnosti je i uraditi sledeće²³:

- definisati način donošenja odluka saglasno struci koja je oslonjena na najnovija naučna dostignuća
- definisati sva važna saznanja i informacije kako inputa tako i outputa, odrediti način i metodologiju kako ih skupiti a zatim i obraditi skupljene podatke, kao i metodologiju koja je u ovom procesu upotrebljena
- odrediti neophodne kriterijume koji će se upotrebiti da bi se postigao željeni cilj u definisanju utvrđivanja profila zaposlenih i radnih mesta
- utvrđivanje metodologije određenih postupaka u organizacionoj strukturi a koja će biti korišćena i primenjena u toku formiranja radnih mesta.

Postavljeni zadaci bazično izražavaju i sadržinu iziskivane metodologije, dok osnovu dokumenta o sistematizaciji radnih mesta sačinjavaju i sledeće stavke:

- prikazivanje preciznog broja radnih mesta po sektorima

²² Slobodan Ćamilović, Vidoje Vujić., (2006)., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 43.

²³ Dragosla Slović., (2015)., *Upravljanje performansama i zaradama*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.

- popis radnih zadataka i svih neophodnih aktivnosti koje su potrebne u sklopu svakog od zahtevanih radnih mesta
- deskripcija rada
- radni uslovi i sredine u kojoj se vrši radni proces
- obrazovni stepeni neophodni za izvršavanje rada
- mesto i angažovanje radnika u toku rada
- zahtevi fiziološki u procesu rada
- zahtevani psihološki profil
- neophodan karakter ličnosti
- vremenski period obavljanja radnih zadataka i razlog da se zasnije radni odnos
- način popunjavanja radnih mesta u toku transformacije organizacije
- način na koji se ukidaju radna mesta i način na koji se formiraju radna mesta u novoj organizaciji.

Stalne promene u radnoj organizaciji su izražene kroz konstantnu promenu i neprekidno prilagođavanje strukture preduzeća, za zavisno od zahteva okruženja dolazi i do novih organizacionih procesa i ukidanja nekih radnih mesta, formiranja novih radnih mesta, kao i pojedinim segmentima promene sadržaja rada na nekim radnim mestima. Samim tim dolazi do promene strukture kao i broja zaposlenih u preduzeću a sve da bi se postigla maksimalna usklađenost broja radnika, a to se postiže prilikom određivanja i formiranja godišnjeg plana²⁴.

Planiranje kadrova predstavlja strategiju za obezbeđenje, angažovanje, unapređenje i zaštitu ljudskih resursa²⁵. Kadriranje takođe predstavlja plan za povećanje efikasnosti, učinka, koeficijenta iskorišćenosti i protekcije ljudskih resursa.

Da bi mogli upravljati hotelom menadžeri moraju posedovati određene sposobnosti koje su njima neophodne i od koristi kako bi mogli uspešno definisati hotelske ciljeve, utvrditi politiku posla, motivisati zaposlene i graditi vezu hotela sa unutrašnjom i spoljnom okolinom.

Jedan od važnijih faktora je sinhronizovanost profila i odnosa budućeg pretendenta za radno mesto sa postojećim vredostima preduzeća, da se njegovi kvaliteti, angažovanost, ljubaznost, stil, energija i moralne osobine podudaraju sa karakteristikama koje su neophodne preduzeću za radno mesto na koje on pretenduje²⁶.

Pojam planiranje označava jednu od glavnih uloga rukovodstva. Pojmom planiranja se definiše smer kretanja, razlog zbog čega se želi postići željeni cilj, na koji način se može dospeti cilj, da li je neophodna saradnja i na koji način se može znati da li je put tačan ili nije. U fazi planiranja se vrše procesi rukovođenja, gde se donose bitne odluke koje se tiču ciljeva, programa, planova i strategija na osnovu čega se preduzeće vodi. Sama procedura planiranja je dinamična, kojom menadžment treba da akomodira organizaciju internim i eksternim izmenama.

Kadrovska funkcija ne može se gledati kao na područje koje se iscrpljuje na administriranju oko prijema radnika, raspoređivanju na posao, regulisanju njihovih prava i opuštanja²⁷.

Kadrovska funkcija doprinosi unapređenju izvršavanju svih drugih funkcija (proizvodne, prodajne, nabavne, razvojne, finansijsko-računovodstvene). Zato vršenja poslova iz domena

²⁴ Bogićević B., (2004)., *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 83.

²⁵ Stefanović Vidoje., (1996)., *Menadžment kadrova*, Europrojekt, Niš. str. 57.

²⁶ Slobodan Čerović., (2011)., *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 112.

²⁷ M. Jovanović-Božinov, Ž. Kulić, T. Cvetkovski., (2004)., *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 12.

kadrovske problematike pretpostavlja poznavanje principa i kriterijuma organizacije svih drugih delatnosti i uslova njihove povezanosti u preduzeću kao celini. Planiranjem menadžment, gledajući prošlost koja je analizirana i sagledana u budućnosti, pravi odabir ciljeva i metoda da bi bile ostvarene kroz planove, strategije i programe²⁸.

Planiranje je osnovno uloga rukovodstva koja sadrži aktivnosti gde se donose rešenja koja se tiču politike, planova, programa i strategija, gde se može dozvoliti određivanje puta i akomodacija poslovanja organizacije u konstantnom postupku privređivanja²⁹.

Rešavanje disciplinskih problema je možda najnepoželjnija funkcija u procesu upravljanja ljudskim resursima. Niko ne voli da izriče ukore ili preduzima neke druge mere protiv zaposlenog, ali ukoliko se to ne učini mogu se izazvati mnogo veći problemi.

Praksa je pokazala da je bitno držati se nekoliko osnovnih principa koje treba slediti pri rešavanju ovakvih problema.

Prvo i najvažnije je svakako komunikacija kao i da svi zaposleni znaju kakva su pravila i šta se od njih očekuje.

Svi prekršaji nisu isti. Potrebno je uspostaviti niz kazni koji bi odgovarale prekršaju. U nekim slučajevima manje kazne za prvi prekršaj mogu biti najefikasnije i zauvek mogu rešiti problem. Pooštavanje kazne zavisi od toga koliko je prekršaj ozbiljan, a zavisi i od broja prekršaja. Kako se pooštavanje kaznenih mera tačno uspostavlja zavisi od pojedinačne organizacije, ali svakako treba dobro da se dokumentuje u kadrovskoj politici.

Obezbediti da lica koja vrše kontrolu budu obučena za preduzimanje disciplinskih mera, što svakako podrazumeva kadrovsku kontrolu i potpuno razumevanje pravilnika o zaposlenima.

5.1.1. Planiranje ljudskih resursa u hotelu “Golden Inn”

Ljudski resursi su najbitniji resuri svakog preduzeća. Zbog svoje prirode, direktnog uticaja na performanse i na konkurentnost preduzeća, ovi resursi iziskuju najveća novčana sredstva i veliki napor u upravljanju. Upravljanjem ljudskim resursima preduzeće u velikoj meri može da utiče na svoju poziciju na tržištu i na svoju konkurentnost. Preduzeća koja na dobar način upravljaju ljudskim resursima ostvaruju konkurentsku prednost. Važnost ovih resursa ogleda se i u tome da se upravljanje ovim resursima odvija u višim hijerarhijskim nivoima preduzeća. Ljudski resursi obuhvataju svo iskustvo, znanje, veštine, kompetencije koje poseduju pojedinci u jednoj organizaciji³⁰.

Termin planiranje je jedna od glavnih uloga menadžmenta. Na osnovu termina planiranje, može se zaključiti smer u kom želimo da idemo, razlog zbog kog mi želimo da idemo u tom smeru, način kako se može doći do željenog cilja, da li ima potrebe za saradnjom, i na koji način se može saznati da li je željeni smer tačan ili nije. Termin planiranje prezentuje stepen postupka menadžmenta gde se planira, prave strategije i programi, da bi se navodila kompletna aktivnost organizacije. Planiranje je i kinetički postupak, gde menadžment treba da organizaciju akomodira internim i eksternim izmenama. Na kadrovsku funkciju ne može se gledati kao na područje koje

²⁸ Dessler G., (2007)., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 74-75.

²⁹ Stavrić, B., Kokeza, G., (2002)., *Upravljanje poslovnim sistemom*, Tehnološko – metalurški fakultet, Beograd.

³⁰ USAID Sida Governance Accountability Project Gap. (s. a.). Priručnik za općinske službenike o upravljanju ljudskim resursima. s. l. s. n. str. 9.

se iscrpljuje na administriranju oko prijema radnika, raspoređivanju na posao, regulisanju njihovih prava i opuštanja³¹.

Tokom procesa planiranja ljudskih resursa, pored donešene odluke koja su mesta potrebna da se popune, takođe se donosi odluka o tome ko će biti zaposlen na tim mestima, na koji način da se zaposleni zadrži i kako se zaposleni može maksimalno iskoristiti da takođe zaposleni bude zadovoljan i prikladno bude nagrađen za rad.

U hotelu "Golden Inn" svi uslovi za zaposlene su obezbeđeni, a to su: topli obrok, zdravstveno osiguranje, lični dohodak, plaćeni putni troškovi i kompletna radna uniforma.

Uzimajući u obzir nabrojane uslove za zaposlene, zaposleni u najvećem slučaju napuštaju radno mesto zbog promene mesta boravka, žensko osoblje najčešće napušta radno mesto zbog trudničkog odsustva te se u tom slučaju mora naći adekvatna zamena u najkraćem mogućem periodu.

Sobzirom da se zaposleni ne menjaju tako često, planiranje ljudskih resursa se vrši samo kada je to zaista potrebno.

5.2. Rekrutovanje

Rekrutovanje ima za cilj da animira i privuče najkvalitetnije kandidate za slobodna radna mesta. Rekrutovanje se može vršiti iz redova sopstvenih radnika (interno) ili angažovanjem spoljnih saradnika (eksterno). Korišćenje sopstvenih kadrova za preduzeće je, obično, jeftinije i jednostavnije jer u svojoj evidenciji o zaposlenima ima potrebne informacije o njihovom znanju, iskustvu i sposobnostima. Na osnovu ovih podataka menadžeri utvrđuju da li raspoloživa radna snaga odgovara budućim potrebama preduzeća, jer zaposleni radnici dobro poznaju preduzeće, što popravlja izgled za uspeh kao i samu mogućnost napredovanja unutar organizacije.

Međutim, i korišćenje eksternih izvora pri rekrutovanju kandidata ima svoje prednosti.

Ulazak u postupak zapošljavanja ima dve strane, postupak zapošljavanja startuje ili sa jednom osobom koja sadrži adekvatne karakteristike, umeća, predznanja potrebna preduzeću ili sa nedovoljnim poznavanjem određenog posla u organizaciji³².

Praksa uspešnih kompanija u razvijenim zemljama pokazuje da ukoliko su u pitanju radikalne promene u preduzeću, kao što je proces reinženjeringa, menadžeri iz samog preduzeća najčešće upravljaju promenama neuspešno. Zato se u takvim preduzećima javljaju potrebe za angažovanjem spoljnih ekspertiza. Popunjavanje praznih mesta moguće je i davanjem oglasa u novinama, kao i saradnjom sa fakultetima čiji se studenti mogu stipendirati³³.

Zapošljavanje na bazi web-a, tj. putem Interneta postalo je veoma popularan način zapošljavanja i za preduzeća i za same kandidate. Elektronsko zapošljavanje je jeftinije, omogućava kontakt sa velikim brojem kandidata i to veoma brzo, jer je moguće povratne informacije dobiti odmah (feed back). Za obezbeđivanje potrebnih kadrova preduzeća mogu angažovati i agencije za zapošljavanje.

Preduzeća odlučuju da li će proces zapošljavanja obaviti samostalno ili će za odabiranja kadrova potražiti pomoć stručnih konsultanata. Jedan od načina dolaženja do potrebnih radnika

³¹ M. Jovanović-Božinov, Ž. Kulić, T. Cvetkovski., (2004)., *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 12.

³² Harman, C., Brelade, S., (2000)., *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall, str. 18-22.

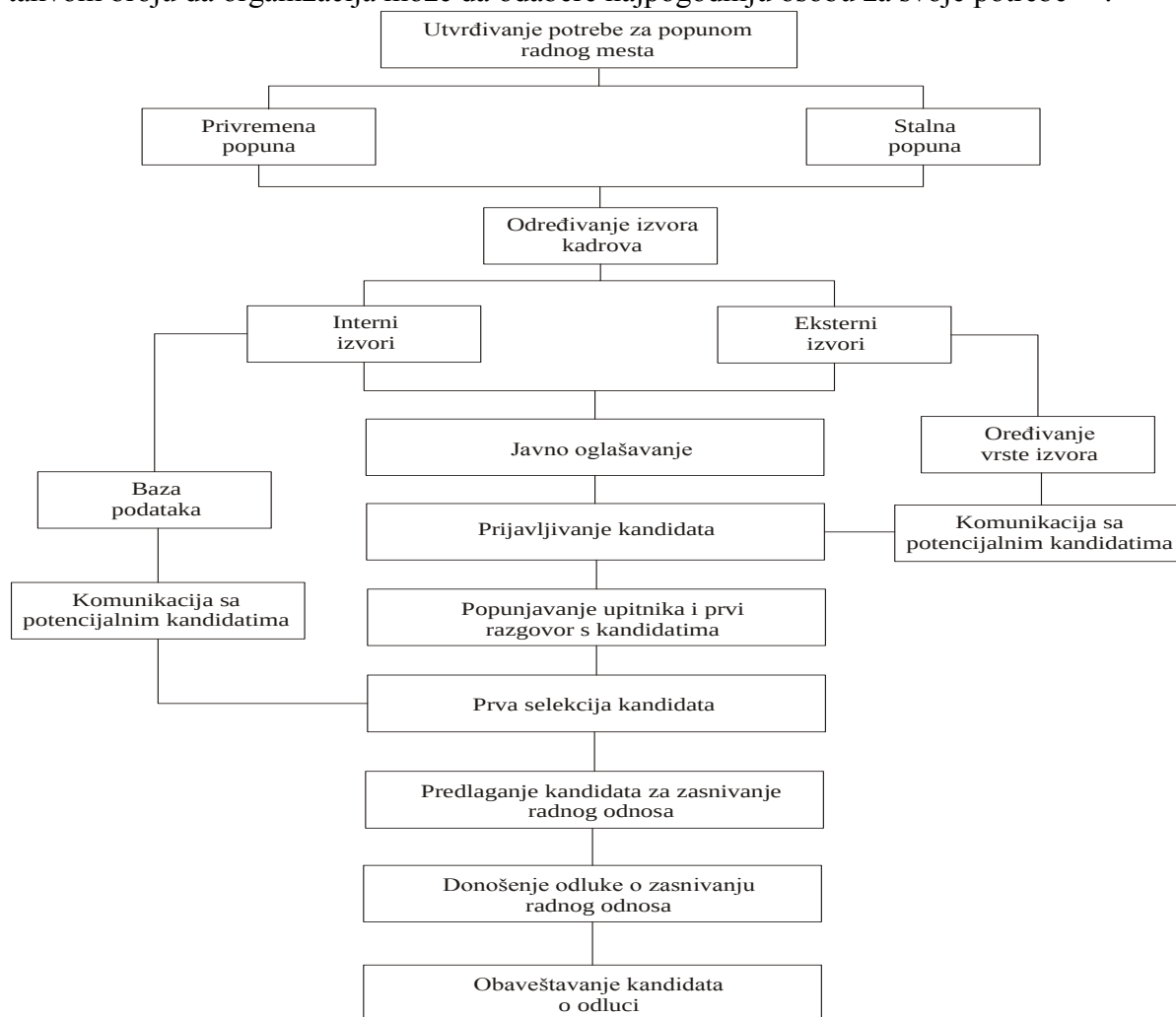
³³ Vesić, D., D., (2006)., *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 125. Prilagodio autor.

je preuzimanje kadrova iz konkurentskih preduzeća. Na taj način preduzeće preuzima ljude koji dobro poznaju posao i istovremeno predstavljaju i dobar izvor informacija o konkurenciji.

Postupkom regrutovanja i selektovanja kadrova, organizacija i kandidat teže da sebe pokažu na najbolji mogući način, pa se to može tumačiti kao jedan od osnovnih razloga konflikata i nesuglasica u organizaciji, što rezultira slabijim ishodom rada, negativnim stavom, konfliktima i varijacijama u ponašanju³⁴.

Pošto je proces regrutovanja kandidata završen, pristupa se selekciji, tj. odabiranju ljudi koji najviše odgovaraju zahtevima neupraženih radnih mesta. Na zapadu, vrednovanje intelektualnog kapitala predstavlja ključni kriterijum u proceni vrednosti kompanija pa se, u skladu sa tim, veliki značaj pridaje upravo procesu selekcije i odabiru kandidata. Ovakav značaj ljudskih resursa uvidela su i domaća preduzeća, ali veliki broj njih još uvek nema formirano Sektor ljudskih resursa se bavi ne samo zapošljavanjem, nego i edukacijom kadrova, motivacijom kadrova i slično.

„Regrutovanje kadrova je traganje i obezbeđivanje kvalifikovanih kandidata za posao, u takvom broju da organizacija može da odabere najpogodniju osobu za svoje potrebe“³⁵.



³⁴ Slobodan Čerović., (2011.), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 115.

³⁵ Doknić Nevena., (1999.), *Menadžment kadrova*, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd. str. 65.

Slika br. 2. Proces regrutovanja i selekcije³⁶

Načini popunjavanja slobodnih radnih mesta

Utvrđivanje nužnosti za personalom je planirana delatnost gde rukovodioci treba da budu informisani i upućeni u poslove koji se trebaju odraditi da bi se ciljevi realizovali unutar preduzeća, koliko broj zaposlenih je neophodan da bi se poslovi realizovali i koje su karakteristike zaposlenih potrebne da bi se poslovi uspešno završili.

Regrutovanje je postupak gde se radne pozicije unutar organizacije popunjavaju. Postupak regrutovanja je u stvari identifikovanje i privlačenje ljudi koji imaju adekvatne osobine koje mogu zadovoljiti radne pozicije.

U toku regrutovanja, potrebno je ispitati kandidata i sagledati zahteve poslova, razmotriti resurs regrutovanja potencijalnih zaposlenih i privući ih i podstaknuti ih da se prijave na mesta koja su ponuđena da bi na kraju kandidati bili kontaktirani. Glavni cilj regrutovanja je privući adekvatan i zadovoljavajući broj kandidata koji poseduju kvalitete, kako bi se najbolji kandidati izabrali i radna mesta popunila.

Metode regrutovanja

Regrutovanje je proces generisanja skupa kvalifikovanih aplikanata za poslove potrebne organizaciji/kompaniji.

Zapošljavanje je procedura menadžmenta ljudskih resursa koja ima namenu da pronade kadrove koji ispunjavaju sve uslove da bi bili radno angažovani unutar organizacije.

Za proceduru zapošljavanja, potrebno je da se prijave u što većem broju potencijalni radnici sa adekvatnim kvalifikacijama kako bi obavljali specifičan posao, kako bi se realizovala sledeća aktivnost menadžmenta ljudskih resursa, to jest selekcija³⁷.

Da bi se popunile radne pozicije, postoje dva izvora, a to su³⁸:

- izvori koji dolaze unutar organizacije
- izvori koji dolaze van organizacije

Izvori koji dolaze unutar organizacije utiču na trenutne mogućnosti unutar preduzeća i mogu se mnogo efikasnije upotrebiti uz pomoć različitog plana.

U proceduri ispunjavanja radnih pozicija unutar organizacije prvenstveno se baca akcenat na zaposlene u organizaciji, koji bi uz promenu radne pozicije, treninga ili dodatne edukacije došli do određenog stepena neophodnih radnih pozicija koje treba ispuniti. Na taj način se pravi prazno mesto na nižim radnim pozicijama iz izvora koji dolaze van organizacije.

Popunjavanje radnih pozicija iz izvora koji dolaze unutar organizacije imaju više beneficija³⁹:

- Superiorna sposobnost ostvarenja funkcija pri evaluaciji
- Uz poznavanje veština zaposlenih, postoji dodatna mogućnost za unapređenjem što stvara dodatnu motivaciju za zaposlene
- Dobro poznanstvo organizacije i načina rada unutar organizacije od strane kandidata

³⁶ Ćamilović Slobodan., (1996.), *Kadrovski procesi*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd. str. 105.

³⁷ Mašić B., (2009.), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd. Str. 247. Prilagodio autor.

³⁸ Byars, Lloyd L.; Rue, Leslie W. (1994.), *Human Resource Management*, Published by Richard D Irwin. Chicago.

³⁹ Ibid. Prilagodio autor.

- Razvitak mogućnosti radnika uz pomoć dodatne edukacije
- Smanjeni troškovi za zaposljavanje i selektovanje kadrova
- Uzajamno poštovanje i staranje od strane organizacije prema dobrim zaposlenima, kako bi se zaposleni prijatno osećali.

Izvori koji dolaze unutar organizacije imaju mane:

- Inovativne i nove ideje ne ulaze u organizaciju
- Konkurencija među radnicima se povećava
- Smanjenje mogućnosti da se ispita rangiranje organizacije na tržištu

Forme pribavljanja izvora koji dolaze unutar organizacije⁴⁰:

- Oglašavanje unutar organizacije – Preko radio stanica, oglasnih tabli, kompjutera i sl
- Reference menadžmenta organizacije

Studije su pokazale da reference radnika koji su već zaposleni u organizaciji vode do regrutovanja izvrsnih kandidata⁴¹.

- Reference zaposlenih u sektoru ljudskih resursa

Kvalitetni zaposleni vole i imaju potrebu da rade sa kvalitetnim zaposlenima kao što i korisni radnici idu ka ostalim korisnim radnicima⁴².

Izvori koji dolaze van organizacije označavaju kompletnu ponudu zaposlenih van organizacije, što važi za ljude koji nisu zaposleni kao i za ljude koji rade u raznim organizacijama. Gladajući vremenski period kao i finansije, izvori koji dolaze van organizacije uzimaju se u obzir da je to skuplji način regrutovanja.

Beneficija izvora koji dolaze van organizacije su⁴³:

- Organizacije su otvorene ka tržištu
- Informacije i iskustva iz konkurentskih preduzeća mogu biti preneti od strane novozaposlenog
- Testiranje kandidata o njihovom personalnom mišljenju o poziciji organizacije.

Mane izvora koji dolaze van organizacije su:

- Regrutovanje nepoznatih ljudi
- Neizvesnost u kvalifikaciji kandidata
- Neizvesnost u mogućnostima kandidata
- Neizvesnost u karakteru kandidata

Odabir i zapošljavanje ljudi prezentuje jednu od najbitnijih uloga poslovanja hotela sobzirom na to da od kvaliteta zaposlenih ne zavisi jedino vrsta i način kako se pruža usluga, nego i odnos među ljudima kao i poslovanje hotelskog preduzeća. Razvitak, trening i konstantan rad na obrazovanju personala je osnovni inicijator razvoja i napredovanja hotela.

⁴⁰ Ibid. Prilagodio autor.

⁴¹ Robbins, S. P., Coulter, M., (2005)., *Menadžment*, Data status, str. 287.

⁴² Muller, M., (2009)., *The managers Guide to HR*, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management, Association, str. 12.

⁴³ Byars, Lloyd L.; Rue, Leslie W. (1994)., *Human Resource Management*, Published by Richard D Irwin. Chicago

5.2.1. Rekrutovanje u hotelu “Golden Inn”

Rekrutovanje zaposlenih se započinje pre otvaranja hotela.

Sobzirom da je objekat i oprema hotela “Golden Inn” kupljen iz stečaja, pozvani su svi bivši zaposleni iz hotela koji su bili potrebni za proces rada novog preduzeća na razgovor. Na razgovor nisu pozvani oni čija su radna mesta ukinuta, a to su komercijalista nabavke, kompletno računovodstvo (agencija je preuzela vođenje knjiga koja je 6 puta jeftinija), sekretar direktora (posao sekretara obavlja recepcioner), magacioner (za magacin je zadužena osoba recepcioner) i računopolagac. Prednost bivšim zaposlenima je data zato što su već upoznati sa procesom rada u hotelu, pa su najbolji radnici izabrani i zaposleni u novom preduzeću.

Sobzirom na to da je Majdanpek malo mesto, i da se svi međusobno poznaju, nije bilo potrebno da se radna mesta oglašavaju već su uglavnom ljudi (novozaposleni) dolazili preko eksternih izvora po preporuci i lično donosili svoje CV-e nezavisno od trenutne potrebe za radnom snagom.

Sobzirom da se taj metod rekrutovanja pokazao uspešnim, Menadžment hotela je ostao pri tom metodi.

5.3. Selekcija

Na osnovu učinka personala se može ustanoviti kako neki hotel posluje i na osnovu toga je zaključeno da je hotelijerstvo intenzivna radna akcija. Rad je svesna i svrsishodna delatnost čoveka a svrha je dobijanje inovativnih produkta kako bi potrebe ljudi bile namirene.

Da bi svaka organizacija izabrala adekvatno osoblje i da bi selekcija prošla što uspešnije, potrebno je osvrnuti se i akcentovati karakteristike kandidata više nego što se treba osvrnuti na stepen obrazovanosti, iskustva u radu ili umeća. Podrazumeva se da umeće i iskustvo nisu nebitne ali postoji način da se to nauči ili stekne, dok su karakterne osobine, promišljenost, korektnost u radu, odanost i ljudska inteligencija su urođene osobine ljudske ličnosti⁴⁴.

Personal hotela investira svoje mogućnosti, kapacitete i spretnost u pripremu i pružanje servisa. Učinak zaposlenih je najvažnije merilo kvaliteta datih usluga što bi značilo da personal hotela pruža da hoteli postanu prepoznatljivi. Obavljeni poslovi od strane zaposlenih, bar što se tiče ove vrste poslova, nikada neće zameniti mašine jer predpostavljaju direktnu komunikaciju zaposlenog i korisnika usluga. Personal treba da zna da predvidi, prepozna i ponudi robu i usluge gostima tj. ono što očekuju i to je ključ poslovnog uspeha hotela.

Poslove koje obavljaju zaposleni unutar hotela su raznorodni, te priroda delatnosti zavisi od vrste i kategorije hotelskog objekta. Davanje adekvatnih usluga zavisi od visine, kvaliteta i kvalifikacije osoblja. Posebnost ove delatnosti je u tome što se kontaktira sa ljudima različitih kultura što zahteva osoblje sa većim kulturnim nivoom, većim obrazovanjem i znanjem stranih jezika. U koliko ne postoji dodatna motivacija za radnike, preduzeće može imati poteškoća da ima adekvatan i kvalitetan personal.

Selektovanje znači identifikovanje većeg broja kandidata koji imaju znanje, sposobnost, motivaciju kao i ostale bitne osobine koje su adekvatne za odgovarajući posao i predlaganjem tih kandidata organu nadležnom za prijem i raspoređivanje kadrova u preduzeću⁴⁵.

⁴⁴ Dessler, G., (2007)., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 114.

⁴⁵ Vujić Dobrila., (2000.)., *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd. str. 45.

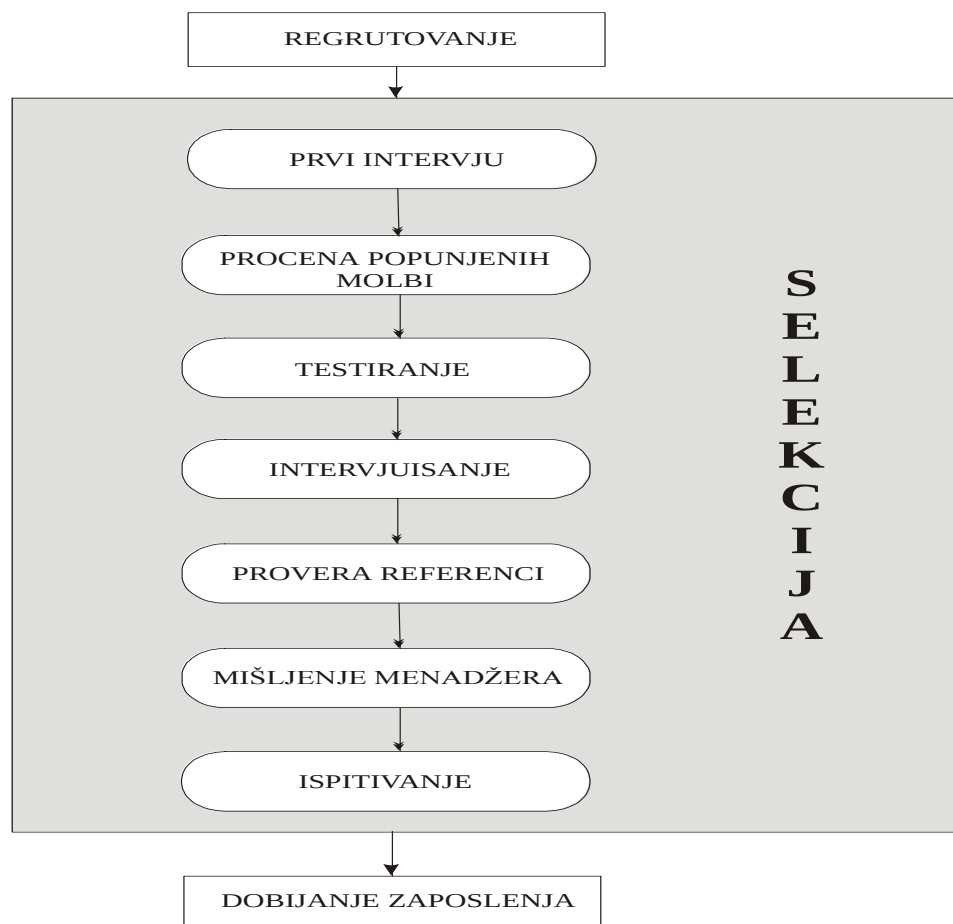
Determinante procesa selekcije su⁴⁶:

- Politika zapošljavanja - proizilazi iz misije i ciljeva organizacije
- Dizajn delokruga rada - kojim se definišu radni zadaci, dužnosti, i odgovornosti na radnom mestu
- Kvantitativni standardi učinka - koji nivo učinka je prihvatljiv? - kako se meri učinak?
- Kvalifikacioni standardi - kakva osnovna i specifična znanja, veštine, sposobnosti i iskustva mora posedovati aplikant za uspešno izvršavanje radnih zadataka
- Faktori odabira - koji su faktori presudni u donošenju odluke o zapošljavanju⁴⁷.

Proces odabira se vrši u nekoliko postupaka koji se razlikuju od preduzeća do preduzeća. Zbog ogromne nezaposlenosti u našoj zemlji, broj kandidata koji se prijavljuje na konkurse je nekoliko puta veći od broja potrebnih kadrova. Broj potencijalnih kandidata sužava se korišćenjem različitih tehnika i metoda. Intervju je jedan od najstarijih i najčešće korišćenih metoda koji omogućuje vizuelni kontakt i predstavlja unapred planirani razgovor sa kandidatima. Na samom intervjuu dolazi se do informacija o kandidatima, koje nisu bile dostupne na osnovu podataka iz biografije. Suština svakog intervjuja jeste provera navedenih podataka u biografiji, utvrđivanje aktuelnih znanja prijavljenih, njihovih veština i iskustva. Na taj način, moguće je izvršiti procenu koliko su kandidati sposobni da ispune očekivanja preduzeća. Posebno je važno izvršiti i određena psihološka testiranja kandidata, kako bi se došlo do potpunih informacija o njihovoj ličnosti, sposobnostima i afinitetima. Testovi su obično sastavni deo procesa selekcije, jer se njima stiče kompletna slika o kandidatima i realniji utisak o njima.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Šušnjar Gizela., (2000.), *Menadžment i motivacija*, Čikoš Holding, Subotica. str. 120.



Šema br 1. Proces selekcije⁴⁸

Uspešno sprovedena selekcija zahteva usklađivanje zahteva posla, uslova njegovog obavljanja kao i ciljeva cele organizacije sa osobinama i sposobnostima saradnika, osoblja. Propusti u selekciji kasnije se veoma teško ispravljaju bez obzira na sve napore i mehanizme upravljanja. Izbor neadekvatnog kandidata za određeno radno mesto je problem ne samo za njega, već i za organizaciju. Radna neuspešnost takvog personala negativno utiče na odnose u organizaciji i na njene performanse.

Kriterijumi selekcije i specifikacija osobe

Da bi pravilno isplanirali i isplanirali resurse u ljudstvu, neophodno je uraditi pravilnu procenu radnih pozicija što je inače jedan od važnijih uslova za planiranje poslovnog sistema. Takođe je i za rukovodeće radno mesto – mesto menadžera važno sagledati planske aktivnosti i podatke koji su potrebni u procesu donošenja pravilnih poslovnih odluka.

Procenom ličnosti je od velikog značaja da se utvrdi što približniji profil radnika da bi imali odgovor na pitanje da li njegove fizičke, stručne, psihičke i druge osobine odgovaraju radnom

⁴⁸ Đorđević Branislav., (1998.), *Menadžment*, Ekonomski fakultet Priština. str. C-118.

mestu i poslu koji se izvršava na tom radnom mestu, a odmah i videti elemente potrebne za unapređenje. Krajnji cilj ove procene je da se pravilno odredi svaki čovek za pravo radno mesto shodno njegovim stručnim i fizičkim sposobnostima. Za pravilnu procenu ličnosti neophodno je skupiti sve dokumentne podatke i činjenice i to: tok školovanja sa određenim diplomama i sertifikatima, radno iskustvo, lekarsko uverenje izvršioca za zahtevano radno mesto.

Takođe da bi izvršili pravilnu procenu i analizu radnih mesta važni su i strukturirani upitnici za odgovarajuće radno mesto, studija performansi, pažljivo posmatranje i analiziranje radnih osobina i angažovanja, intervju i testovi.

Strukturirani upitnici koje popunjavaju zaposleni načelno treba da pripremi stručni tim osposobljen da sagleda sve poslove i radne zadatke. Najveći broj pitanja se odnosi na stručnost i neophodne aktivnosti koje zahteva određeno radno mesto a kojima se dobijaju egzaktni pokazatelji o pogodnosti za intervjuisanog za tonradno mesto. Vrlo često novim upitnicima se nalaze i odgovarajuća pitanja na osnovu kojih se sagledava znanje, školska sprema, određeno iskustvo kao i lične karakteristike budućeg izvršioca za određeno radno mesto. Ove upitnike popunjavaju svi kandidati samostalno a zatim se vrši analiza i procena za svakog ispitanika ponaosob.

Studija performansi sačinjava pažljivo ocenjivanje i proučavanje svakog pojedinačnog radnog mesta i na taj način dobijamo željeni odgovor o vrsti i sadržaju odgovarajućeg posla za svako radno mesto i eventualnom povećavanju ili smanjenju neophodnog radnog angažovanja na tom mestu. Ličnost zadužena za ocenu mora da bude stručno osposobljena i da ima ličnu moć zapažanja da bi pravilno odabrao lica za određene poslove.

Posmatranje predstavlja kontinualno praćenje radnih aktivnosti i angažovanja svih izvršioca na svojim radnim mestima u toku obavljanja radnih zadataka.

Intervjui se vrše direktnim razgovorima sa izvršiocima i najčešće se koriste da se što tačnije utvrdi njihov profil. Na taj način se ocenjuje i pogodnost izvršioca za određeno radno mesto jer kroz intervju izvršioci često daju i podatke do kojih je teško doći na bilo koji drugi način, čak i do onih najskrivenijih unutar ličnosti.

Testovi su uglavnom vezani za određena radna mesta, uglavnom se rade pismeno i takođe su važan faktor na osnovu koga se ocenjuje znanje i sposobnost za odgovarajuće radno mesto. Kod izrade testova je bitno da su pitanja precizno postavljena. Testovi mogu da budu kako psihološki tako i predviđeno za proveru znanja na osnovu koga se vrednuju karakteristike izvršioca.

Pored intervjuisanja, testiranja, zdravstvenog stanja, psihološkog profila za izbor na radno mesto ili za vršenje premeštaja u samoj organizaciji, potrebno je obratiti pažnju i na sve moguće osobine potrebnog izvršioca.

Uži izbor i intervju kandidata

Pošto su obavljeni svi razgovori sa kandidatima i izvršena selekcija, pravi se lista užeg izbora najuspešnijih, pri čemu je potrebno proveriti njihov CV-i i druge reference kandidata koje svedoče o njihovom ponašanju u konkretnim radnim sredinama, najvažnijim uspesima i ostvarenoj saradnji sa kolegama i nadređenima. Menadžeri kompanije mogu sa kandidatima sa uže liste obaviti još jedan razgovor kako bi doneli odluku o konačnom izboru. Uvek je poželjno ostalim kandidatima poslati pismo u kome im se preduzeće zahvaljuje na učešću i ujedno ih obavestiti da je radno mesto popunjeno.

Odabrani kandidati zasnivaju radni odnos i počinju da rade u preduzeću, čime se stvaraju uslovi za obavljanje sledeće aktivnosti u upravljanju ljudskim resursima – razvoj i ocena rezultata rada.

Testove možemo podeliti na⁴⁹:

- Testovi uspeha – mere trenutnu mogućnost kandidata,
- Testovi inteligencije – koriste za merenje mentalnih mogućnosti kandidata,
- Testovi sklonosti - predvide uspešan završetak poslovanja,
- Testovi veština - mere pokretljivost veština,
- Testovi ličnosti - mere osobine i karakter zaposlenih.

Dokumentacija za intervju, ako je moguće, trebala bi da za svakog kandidata sadrži⁵⁰:

- Popunjenu prijavu,
- Biografiju,
- Rezultate svih testova kroz koje je kandidat prošao pre intervjua,
- Zabeleške / detalje ocenjivača testova,
- Opis radnog mesta,
- Kriterijume za selekciju i
- Detalje o sistemu za ocenjivanje kadrova.

Kvalitet intervjua, kao i informacija koje će se njime prikupiti zavise od veština koje poseduje lice koje vodi razgovor. Neka pitanja koja bi trebalo postaviti su⁵¹:

- Iz kog razloga ste zainteresovani u kompaniju?
- Gde su vaše prednosti i mane?
- Kažite mi nešto o vašem iskustvu s kompanijom
- Opišite svoj odnos sa pretpostavljanima (i/ili kolegama)
- Zašto bi trebalo da vas primimo?
- Koji su vaši ciljevi u karijeri?
- Koji aspekti ovog posla su najviše (najmanje) interesantni za vas.

Kao što je već rečeno proces selekcije nije jedinstven u svim preduzećima. U procesu usklađivanja čoveka i rada postoje dva pristupa koja su po metodologiji slični ili skoro isti, ali se razlikuju po tome da li se pri usklađivanju polazi od posla ili čoveka. Ukoliko se polazi od posla, radi se o selekciji, a ukoliko se polazi od čoveka radi se o usmeravanju kadrova⁵².

Intervju⁵³

1. Opišite na koji način shvatate profesionalnost? - odgovor daje uvid u to koliko potencijalni kandidat shvata ozbiljnost posla.

2. Recite nam šta znate o našoj organizaciji? - pokazuje koliko se potencijalni kandidat interesovao za ponuđeni posao i koliko je informisan o instituciji u koju konkuriše.

3. Zašto želite da radite baš kod nas? - odgovor daje uvid u motive potencijalnog kandidata.

⁴⁹ Wren A. Daniel, Dan Voich Jr., (1994.), *Menadžment – Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč, – Privredni pregled, Beograd. str. 285.

⁵⁰ Thomson Rosemary., (2000.), *People Management*, prevod Zvonko Jakopović, Clio. str. 203.

⁵¹ Wren A. Daniel, Dan Voich Jr., (1994.), *Menadžment – Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč, – Privredni pregled, Beograd. str. 285.

⁵² Vujić Dobrila., (2000.), *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd. str. 45.

⁵³ Autor rada.

4. Da li ste informisani o poslovima i aktivnostima koje Vas očekuju? - prezentuje informisanost potencijalnog kandidata o složenosti, odgovornosti i obimu posla u biblioteci.

5. Koji su vaši planovi i ciljevi u narednih 5. godina? - odgovor daje uvid koliko potencijalni kandidat „daleko vidi“, čemu stremi i čemu se nada.

6. Da li volite da čitate i koju literaturu? - obrazovanje, načitano i konstantno usavršavanje je oličje bibliotekara.

7. Ko je osoba kojoj se najviše divite? - po tome ko je idol ili diva potencijalnog kandidata možemo zaključiti da li je savremen, sentimentalni ili neku drugu ličnu osobinu.

8. Šta mislite o prekovremenom radu? - daje odgovor na spremnost i poštovanje potencijalnog kandidata, ukoliko to bude potrebno, da radi prekovremeno ukoliko to ne prelazi prag eksploatacije.

9. Umete li da čuvate tajnu? - odgovor daje sliku da li je potencijalni kandidat „čovjek od poverenja“ i

10. Zašto bi smo zaposlili upravo Vas? - oslikava kandidatovo mišljenje o sebi, da li sebe preporučuje, potcenjuje ili ima realnu sliku.

Način na koji se kandidati mogu selektovati ima 7 etapa koje se mogu predstaviti ovako:

ETAPE U POSTUPKU SELEKCIJE		
Postupak	Namena	Smer
1. Popuniti obrazac za zaposlenje	Informacije o slobodnoj radnoj poziciji koju kandidat želi	Kandidati motivisani da uspešno obavljaju zadatke
2. Prvi intervju	Efikasna procena kandidata	Upoznavanje sa kandidatom i ispitivanje kandidata
3. Ispiti	Mogućnosti i edukacioni nivo kandidata	Testovi koji su adekvatni za određenu poziciju
4. Uvid u raniji rad	Provera radne biografije kandidata	Poziva se prethodni supervizor (uz odobrenje kandidata) kako bi se utvrdile informacije o kandidatu
5. Birački intervju	Karakterne osobine kandidata	Vrše rukovodioci organizacije
6. Fizički pregled	Zdravstveno stanje kandidata kao i njegove mogućnosti i efikasnost na radnom mestu	Često ga obavlja doktor koji radi u kompaniji
7. Pružanje zaposlenja	Ispunjava slobodno radno mesto	Ponudi se finansijska naknada za uspešno obavljen rad

Tabela br. 1. Prikaz sistema selekcije⁵⁴

5.3.1. Selektovanje ljudskih resursa u hotelu “Golden Inn”

U hotelijerstvu, od vrlo velikog je značaja su osobe zadužene za selekciju ljudskih resursa sobzirom na to da je potrebno organizovati, pripremiti programe, osposobiti i usavršiti već postojeće zaposlene, pronaći odgovarajuće metode da bi se zaposleni što bolje motivisali i nagradili kao i da bi bili zaštićeni na radnom mestu.

⁵⁴ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004.), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd., str. 287.

U hotelu “Golden Inn” selektovanje ljudskih resursa vrše generalni direktor i direktor hotela.

Nakon što postoji potreba za novim radnikom, prvenstveno se analiziraju interni izvori što dovodi do moguće preraspodele zaposlenih na druge pozicije. U koliko se ustanovi da u hotelu nema odgovarajućeg profila za zaposlenje, koriste se eksterni izvori kao što su preporuke od strane zaposlenih i baza podataka o prethodno prijavljenim kandidatima koji su samostalno donosili i slali CV.

Selektovanje se vrši na osnovu prvog intervjuja, zatim procene popunjenih molbi (CV-a) i preporuka određenih lica nakon čega se vrši testiranje za određena radna mesta, nakon toga se ponovo potencijalni zaposleni intervjuišu. Nakon drugog intervjuja se vrši provera referenci i ispitivanje kandidata. Na osnovu mišljenja rukovodstva, kandidat stupa na probni rad u trajanju od jednog meseca, pa u zavisnosti od toga ako ispuni radne zadatke sa odličnom ocenom ili vrlo dobrom ocenom produžava mu se probni rad za još tri meseca, zatim za još šest meseci i eventualno još šest meseci i sve to u zavisnosti od slučaja do slučaja, nakon čega u koliko je kandidat obavio radne zadatke sa odličnom ocenom, može biti primljen da radi za stalno u stalnom radnom odnosu.

Ako je odabir zaduženih za selekciju ljudskih resursa, u ovom slučaju generalni direktor i direktor hotela ispravan i odgovara svim uslovima, to dovodi do zadovoljstva klijenata kao i celokupnog uspeha preduzeća.

5.4. Orijentacija i socijalizacija

Novine su svuda oko nas, jer se svakog trenutka pred našim očima stvara nešto novo i drugačije. Preduzeća i njihovi menadžeri stalno se suočavaju sa trajnom potrebom za promenama, jer ma koliko promena bila brza, ona posle izvesnog vremena zastareva.

Menadžment modifikacijama ima kompleksni i struktuirani uvid u tvorevini ophođenja prema ljudima ponašanja u organizaciji⁵⁵. Sasvim je jasno da će promene uticati na humani kapital, jer se danas traže ljudi koji će se uspešno prilagoditi i nositi sa novonastalim promenama, bilo da imaju izvršnu ili upravljačku funkciju u preduzeću.

U proces promena uključuju se tri kategorije ljudi⁵⁶:

- stratezi promene, koji iniciraju uvođenje promena u preduzeće,
- implementatori promene – ljudi koji su odgovorni za sprovođenje samih promena i
- primaoci promene – ljudi koji na različite načine prihvataju promene.

Najveći broj promena nastao je pod uticajem tehničkog napredka. Tehnološki razvoj u različitim sektorima ubrzao je razvoj ranije započetih oblasti, kao što su: veštačka inteligencija, genetički inženjering, bioinženjering, itd. Informaciona tehnička dostignuća menjaju prirodu i karakter samog procesa rada. Fizičke poslove sve više zamenjuju umni poslovi. To znači da rad koji je zasnovan na mišićima u industrijskoj proizvodnji sve više zamenjuje rad zasnovan na veštini i znanju. Već sada je jasno da će i buduće promene dovesti do toga da mnoge fabričke poslove zamene kancelarijski poslovi od kojih su posebno atraktivni: konsalting, poslovi

⁵⁵ Đuričin, Dragan i Janošević, Stevo., (2005.), *Menadžment i strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd., str 416.

⁵⁶ Lynch R., (2000.), *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow., str. 745.

istraživanja i razvoja, poslovi reinženjeringa i mnogi drugi. Automatizacija rada omogućava da se mnogi poslovi ne moraju obavljati u samom preduzeću već i kod kuće.

Mnoga istraživanja u svetu pokazuju da se „zanimljiv“ posao više ceni nego dobro plaćeni posao. Radnici, danas, žele mogućnost stalne stimulacije da kroz posao ostvare zadovoljstvo i postignu visoki kvalitet života. Jedna od značajnih promena koja se dešava na planu zapošljavanja je rast tzv. nestandardnih formi zapošljavanja. Stalno zaposlenje, kao i zaposlenje po principu punog radnog vremena gubi na značaju. Sve je veći broj privremeno zaposlenih radnika, spoljnih saradnika koji su honorarno zaposleni. Na ovaj način preduzeće dobija jeftiniju i fleksibilniju radnu snagu.

Međutim, prilagođavanje novim okolnostima nije nimalo lako, ni jednostavno. Naročito je teško menjati ljude, njihove stavove, očekivanja i navike. Jedan od osnovnih razloga odbijanja promena jeste strah od nepoznatog. Ljudi nerado prihvataju neizvesnost, jer čovek po svojoj prirodi teži izvesnošću i sigurnošću. U našoj zemlji, a i ostalim zemljama u tranziciji poslovanje preduzeća je loše, ali „izvesno“. Osim toga, ljudi često strahuju da će izgubiti novac, autoritet, položaj, pa i posao. To nam omogućava da objasnimo zašto stariji radnici pružaju veći otpor promenama nego mladi.

Veoma često razlog za otpor promenama su navike. Radeći dugo godina na isti način zaposleni su skloni da se i u novonastalim uslovima ponašaju po inerciji. Zbog toga, menadžeri treba da budu vešti i sposobni da upravljaju promenama. Zaposlene radnike treba pripremiti i predstaviti im promenu kao izazov, a ne kao strah. Promene imaju svoje dobre strane na koje treba stalno ukazivati, a ne samo na poteškoće koje ljudi najpre uoče. Inicijatori promena moraju da imaju takav stil upravljanja koji će predstavljati kombinaciju ubeđivanja, pregovaranja, uticaja i autoriteta kako bi zaposleni radnici što lakše i bezbolnije prihvatili promene.

Kao što se iz svega rečenog vidi, promene su danas neminovnost, ali ne postoji neko unapred definisano pravilo ponašanja koje treba slediti da bi promena uspeła. Ne postoji utabana staza po kojoj se treba kretati da bi na kraju tunela promena zablistala u punom sjaju.

Sam proces u kojoj se zaposleni socijalizuju, deluje na sve radnike ali posebno na one novozaposlene. Organizacije imaju isplanirane određene projekte i programe koji pomažu pri socijalizaciji kako bi bilo olakšano prilagođavanje zaposlenih u organizaciji. U većini slučajeva se pod pojmom socijalizacije smatra da se rukovodeće funkcije odgovorno i sa uspehom završavaju kao i da se poslovi koji su dodeljeni sa uspehom završavaju, takodje od velikog je značaja da se bude upućen u istoriju preduzeća, ishoda posla, politike poslovanja, generalnih propisa unutar preduzeća i načina kako nagraditi zaposlene.

Dokazano je različitim istraživanjima da se skoro zaposleni radnici ne osecaju najugodnije kada se pojave u novom okruženju, te zbog toga socijalizacija može da bude od koristi. Nakon regrutovanja, selektovanja i odabira ljudi na red dolaze socijalizacija i orijentacija. Uz pomoć toga se zaposleni mogu razviti i napredovati tako da mogu proći potrebnu obuku i trening⁵⁷.

5.4.1. Orijentacija i socijalizacija zaposlenih u hotelu “Golden Inn”

Nakon procesa zapošljavanja na određeno vreme, već od prvog dana zaposleni je ušao u proces sa socijalizacijom i orijentacijom.

Direktor hotela je zadužen da novozaposlenog upozna sa pravilima hotela, i informiše ga o svim dešavanjima u hotelu. Takođe ga upoznaje sa kolegama, radnim okruženjem, trudeći se da

⁵⁷ S, Čerović., (2013)., Strategijsko upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 151.

mu što lakše i bolje približi početak rada kako bi novozaposleni što pre bio uveden u novu sredinu i kako bi što pre pokazao pozitivne rezultate.

U hotelu "Golden Inn" sam proces socijalizacije traje do mesec dana. U tom periodu radnik se upoznaje sa novom sredinom i okruženjem, kolegama i poslom koji treba da obavlja. U hotelu je vrlo bitan timski rad, uvažavanje, dopunjavanje, poštovanje, prijateljska atmosfera i ljubaznost što dovodi do vrlo uspešnog poslovanja i zaključka da se svi zaposleni vrlo lako uklapaju ako oni to stvarno žele i teže ka tome.

Svaki novozaposleni treba da bude upoznat sa svojim poslom, nadređenima i podređenima kao i sa pravilima ponašanja i propisima hotela.

Novozaposleni je mnogo više motivisan da se što bolje prilagodi u radnoj sredini kada je od samog početka pozitivna radna atmosfera.

Takodje je moguće da zaposleni promene svoja radna mesta unutar hotela pored zaposlenja novih radnika iz eksternih izvora. Zaposleni mogu promeniti radno mesto kroz degradaciju, premeštanje i unapređenje. U tom slučaju, trebalo bi da se napravi program za orijentaciju, jer iako je zaposleni već upoznat sa kompletnim informacijama hotela, svako radno mesto je specijalizovano na svoj način te je potrebno obratiti pažnju na novozaposlenog iz eksternih izvora.

Primarni razlog za program orijentacije je da što pre zaposleni saznaju osnovne informacije vezane za njihov posao a na taj način će brže postati produktivniji. Ovaj program se koristi da razvije pozitivan stav u zaposlenima.

5.5. Obuka i doškolovanje personala

Postoji volonterski probni rad koji traje par dana a zatim ako se nadležni i kolege slože, potpisuje se ugovor o radu, prvo na mesec dana, pa ako zadovolji radne zadatke sledeći ugovor je na tri meseca, i tako nekoliko puta do godinu dana, a potom se zasniva ugovor o radu na neodređeno vreme. Takođe, ako se neko pokaže dobro na svom radnom mestu, može se unaprediti na bolje upražnjeno radno mesto za koje se regrutovanje vrši prvo unutar kompanije.

U cilju povećanja efikasnosti procesa upravljanja ljudskim resursima istraživači sa Harvarda predložili su model „4C“⁵⁸ kojim se sprovodi test sa ciljem dolaženja do odgovora na željena pitanja.

Ovaj model podrazumeva⁵⁹:

- Analizu kompetentnosti koja utvrđivanje da li zaposleni imaju potrebna znanja, veštinu ili iskustvo za poslove koje već obavljaju ili za nove poslove ukoliko se za njima ukaže potreba.
- Analizu posvećenosti koja sagledava da li su zaposleni i u kojoj meri posvećeni poslu koji obavljaju, kao i proceni da li se posvećenost i zainteresovanost radnika može poboljšati.
- Analizu neusklađenosti koja istražuje nezadovoljstvo zaposlenih, sukobe ili odsustvo saradnje uopšte. Ona treba da odgovori na pitanja: koji su razlozi ovakvog stanja i da li je moguće uskladiti individualne ciljeve zaposlenih i ciljeve preduzeća?
- Analizu isplativosti, koja podrazumeva upoređivanje troškova radne snage, izostajanje radnika sa posla, te različite pogodnosti u odnosu na konkurenciju.

⁵⁸ Stoner J.R. Freeman E. i Gilbert D.R., (1997.), Menadžment, Zeluid, Beograd. str. 368.

⁵⁹ Stoner J.R. Freeman E. i Gilbert D.R., (1997.), Menadžment, Zeluid, Beograd. str. 368.

Nakon ove analize može se utvrditi da li se strategija ljudskih resursa može uzeti kao primarna, tj. kao izvor konkurentne prednosti preduzeća.

Formalno znanje, danas, posmatra se kao osnovni ekonomski resurs i jedini pravi izvor konkurentne prednosti preduzeća. Tradicionalni resursi (zemlja, kapital i radna snaga) nisu išezli, ali su postali sekundarni. Oni se mogu iskoristiti jedino ukoliko postoji znanje. Ovakav razvoj događaja upućuje na jednu činjenicu, a to je da se „znanje danas primenjuje na znanje“⁶⁰

To znači da imati znanje više nije dovoljno, već je potrebno utvrditi kako ga najbolje primeniti i iskoristiti da bi se postigli željeni ciljevi. U zapadnim ekonomijama koje se sve češće nazivaju ekonomije znanja, kompanije neprestano ulažu u obrazovanje i dodatnu obuku svojih kadrova. Otuda se govori o permanentnom obrazovanju koje se uvećava različitim oblicima obuke, tj. „treningom“ kojim se povećava znanje, stručnost i sposobnost zaposlenih (training + consulting)⁶¹ Pružanje usluga u vidu konsaltinga sve se više koristi kako bi se ideje svetskih ekspertiza iskoristile u preduzeću.

Ljudski resursi, a posebno menadžeri, predstavljaju jednu dugoročnu investiciju. Uspešni menadžeri se ne rađaju, već je potrebno puno vremena i rada da bi njihovi potencijali, kvaliteti i dobre osobine došle do izražaja. Pojedini autori ističu da će u savremenim preduzećima svaki radnik biti istovremeno i menadžer. To je zbog toga što će se zaposleni specijalizovati za određene oblasti koje zahtevaju od radnika da rešavaju probleme, donose odluke i čitav niz drugih poslova do kojih se dolazi jedino stalnim učenjem.

Prenošenje i zadržavanje znanja, kao i veština stvaranja sve više je karakteristika savremenih organizacija. Sinonim za ovakve organizacije u savremenim uslovima postao je „organizacije koje uče“. One su sposobne da kreiraju nova znanja i vištine, ali i da već stečena znanja primene u novim oblastima. S obzirom da je pojam organizacije koja uči (learning organization) relativno nov, potrebno je napraviti razliku između organizacionog učenja koje predstavlja proces i organizacije koja uči - koja predstavlja strukturu.

U svom delu „Peta disciplina“, Piter Senge (Peter Senge, *The Fifth Discipline*) ovu vrstu organizacije definiše na sledeći način: „Organizacije koje uče su one organizacije u kojima zaposleni neprekidno proširuju svoje sposobnosti da bi postigli rezultate do kojih im je zaista stalo, podstiču se inovativni i obuhvatni načini rasuđivanja, kolektivno stremljenje zasnovano na slobodnoj volji i gde zaposleni kontinuirano uče da bi zajedno sagledali celinu“⁶².

Ova definicija jasno ukazuje da je organizacija koja uči organizacija budućnosti čija je jedna od osnovnih osobina lično usavršavanje zaposlenih. Radnici posećuju razna predavanja na kojima mogu da pored toga što nauče nešto mogu i da podeliti doživljaje sa radnicima iz ostalih organizacija, a zatim mogu da upotrebe novonastalo znanje pri radu. Takvi ljudi formiraju zdravo jezgro koje daje inicijativu celom preduzeću.

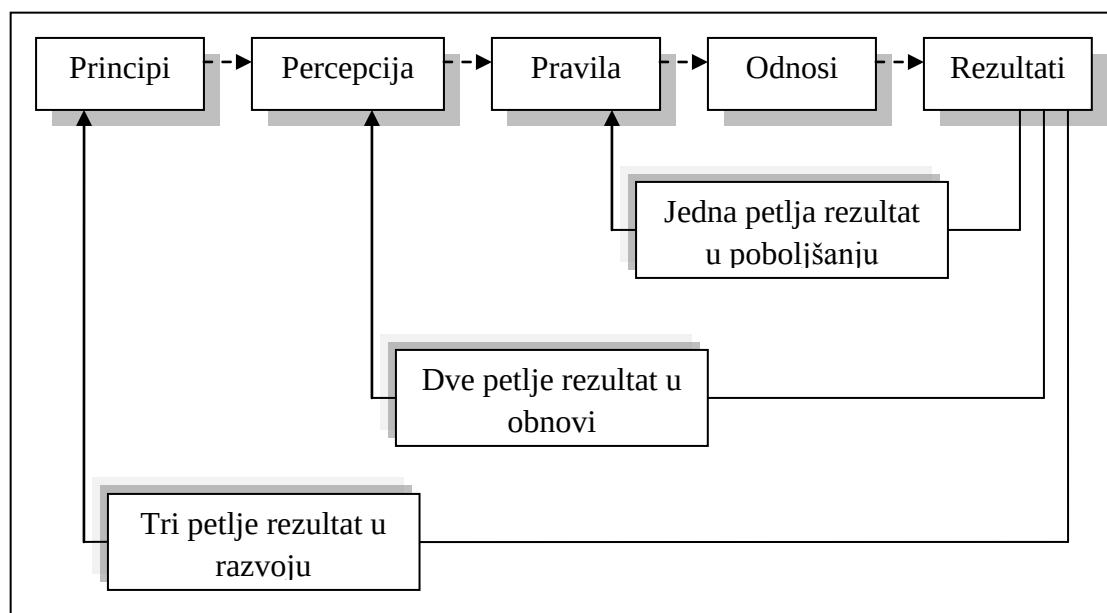
Organizacija koja uči ima tri nivoa, kao što je na slici prikazano.⁶³

⁶⁰ Stefanović, Vidoje., (1996.), *Menadžment kadrova*, Europrojekt, Niš., str. 315.

⁶¹ Gligorijević, Živorad., (2003.), *Industrijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš., str. 177.

⁶² Piter, M., Sengi., (1993.), *Peta disciplina*, Eng. *The fifth discipline*, Prevod Slobodan Dimić, ASSE, *The art and Practice of the Learning Organization*, New York.

⁶³ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004.), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd., str. 287.



Slika br.3. Tri nivoa organizacionog učenja⁶⁴

Prvi nivo predstavlja rezultat u poboljšanju, jer se odnosi na učenje o tome kako možemo poboljšati ono što trenutno radimo.

Drugi nivo ne predstavlja popravljjanje postojećeg stanja, već razvijanje novih znanja.

Treći nivo je najteže postići, jer podrazumeva učenje koje se odnosi na ciljeve ili principe organizacije.

Organizacije koje uče koriste informacione tehnologije kako bi informacije i podaci bili dostupni zaposlenima. Međutim, često se dešava da su zaposleni zatrpani milijardama informacija, čovek se koncentriše na bitnu stvar i da u odnosu na makro stvar može da vidi i mikro a i obrnuto. U tom slučaju, potrebna je pomoć sistema za upravljanje znanjem kako bi radnici prepoznali informacije koje mogu iskoristiti.

Upravljanje znanjem (Knowledge Management) je nova oblast nauke koja se munjevito razvija i koja sve više dobija na značaju. Ono ukazuje da znanje pojedinca više nije dovoljno, već se sve više govori o sistemima upravljanja znanjem, kao i o korporacijskom znanju. Takvo znanje mogu da imaju ljudi koji rade timski, uče jedni od drugih i sistemski razmišljaju. U toku svog radnog veka, čovek mora računati da će nekoliko puta kompletno zameniti znanje koje je redovnim školovanjem stekao⁶⁵.

Doba znanja u kome se mi danas nalazimo i organizacije u njemu sve više se okreću ljudskom kapitalu. Uspeh preduzeća ne zasniva se više na ekonomiji obima već na ekonomiji znanja.

Metode obuke

Zaposleni radnici, bez obzira koliko su zadovoljili kriterijume za prijem na radno mesto, moraju proći proces obuke za uvođenje u posao koji će obavljati.

⁶⁴ Nebojša Janićijević., (2003.), adaptirano prema: Monaka I, Toyama R., Byostere P. (2003), str. 401-518.

⁶⁵ Drucker, Peter., (1992.), Nova zbilja, Novi liber, Zagreb, prilagodio autor.

„Obuka kadrova bi podrazumevala proces kontinuirane pomoći zaposlenima kako bi se što brže i lakše uklopili na novo radno mesto. Uvođenjem u posao radnicima se pruža jedan oblik prezentacije preduzeća, njegove vizije i ciljevi, problemi koje treba rešiti, organizaciona kultura kao i čitav niz drugih pitanja koja su konkretno vezana za radno mesto radnika. Obuka se kao proces deluje na vršioce, dok razvitak deluje na rukovodioce. Razvoj podrazumeva proces usavršavanja kadrova i njihovog napredovanja na radnom mestu. Upravljanje razvojem omogućava radnicima da stiču kontinuirano znanje i stručnost, čiji značaj je u radu već naglašen, a koji će im pomoći u budućem poslovanju i radu“.⁶⁶

Ovaj podatak jasno ukazuje da je razvoj kadrova investiranje koje će obezbediti uspeh preduzeća u dužem roku, jer će se kadrovima omogućiti da iskoriste svoj pun potencijal. Razvoj kadrova može se obavljati na tradicionalne načine, uključujući razvoj putem obučavanja i mentorstva sa iskusnim radnicima, učenje iz priručnika i knjiga ili prisustvo predavanjima.

U savremenim preduzećima, u kojima je prisutna informaciona tehnologija, moguće je primeniti i elektronske metode učenja.

Učenje je zasnovano na informacionim tehnološkim sistemima gde radnici participiraju u multimedijalnim improvizacijama. Ovakav način učenja je veoma interesantan za zaposlene i veoma koristan, jer oni direktno učestvuju u rešavanju problema, daju svoja mišljenja i predviđaju buduće ponašanje. Još jedna prednost elektronskog učenja je pristupačnost metoda koji ne zahteva visoke troškove, a zaposlenima omogućava da se brže prilagođavaju promenama na poslu ili u okruženju.

Pored obuke i razvoja, jedna od značajnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima je i ocena ostvarenih učinaka, kojim se vrednuju ostvareni rezultati pojedinaca. Menadžeri moraju da znaju koliko efikasno zaposleni obavljaju svoj posao kako bi mogli objektivno da donose odluke o nagrađivanju, napredovanju ili planiranju budućih rezultata.

„Procenjivanje učinaka mora se bazirati na ciljevima i strategiji preduzeća, jer jedino tako ima smisla.

Ocena rada kadrova podrazumeva tri funkcije:⁶⁷

- određivanje parametra za procenu performansi,
- monitoring obavljenog procesa i
- podela ocena.

Da bi se odredila procena performansi zaposlenih, mogu se koristiti raznovrsni načini, kao što su: poređenje zaposlenih, metod normiranja, koliko su zaposleni ostvarili postavljene ciljeve, procenjivanje ponašanja zaposlenih, kao i grafičke skale ocenjivanja.

Međutim, ma koja metoda da se koristi nije ni malo lako ni jednostavno vršiti ocenu učinaka zaposlenih i s toga možemo reći da je program ocene rezultata rada jedan veoma kritičan deo upravljanja ljudskim resursima.

Dan	Aktivnosti
	1. Predstavljanje novozaposlenog, 2. Upoznavanje sa radom,

⁶⁶ S.P. Robbins, M. Coulter., (2005.), *Menadžment*, Data status, Beograd., str. 294.

⁶⁷ Gligorijević, Živorad., (2003.), *Industrijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 184.

Prvi	3. Upoznavanje sa organizacionom šemom i prostorijama i 4. Osnovna obaveštenja o tokovima informacija.
Drugi	1. Upoznavanje sa tokovima dokumentacije, 2. Upoznavanje sa funkcionalnom povezanošću organizacionih jedinica, 3. Upoznavanje sa ulogama, funkcijama i zadacima svih zaposlenih i 4. Definisanje uloge, funkcije i zadataka radnog mesta
Treći	1. Upoznavanje sa pravilnikom i opisom radnog mesta, 2. Upoznavanje sa poslovima koji su mu definisani po sistematizaciji, 3. Posmatranje konkretnog izvršenja zadataka koje će raditi novi radnik 4. Postavljanje pitanja o eventualnim nejasnoćama
Četvrti	1. Rezime prethodna tri dana, 2. Davanje probnog zadatka i 3. Pustiti novozaposlenog da sam obavi radni zadatak
Peti	1. Kontrola da li je zadatak obavljen korektno, 2. Analiza grešaka i način njihovog rešenja, 3. Diskusija o problemu i 4. Saveti i smernice
Šesti	1. Novi, složeniji zadatak, 2. kontrola da li je zadatak korektno obavljen, 3. Ukazivanje na eventualne probleme i greške i njihov način rešavanja 4. Ukazivanje na posledice grešaka
Sedmi	1. Određivanje najjače i najslabije karike u performansama novog radnika, 2. Dati dva zadatka (najslabiju i najjaču kariku), 3. Pomoći novozaposlenom ako je potrebno, 4. Pohvaliti dobro urađen zadatak, najjaču kariku, 5. Pokazati mu kako i na koji način da prevaziđe slabost posmatrajući nekoga kome to ide od ruke i 6. Analizirati rezultate.

Tabela br. 2. Program ocene rezultata zaposlenih⁶⁸

Trening i specijalizacije radnika se obavlja kako bi se razvila i unapredila potrebna znanja, mogućnosti i kapaciteti kako bi se radni zadaci kvalitetno i adekvatno obavili. Radnici koji su tehnološki višak imaju opciju da dokvalifikuju ili prekvalifikuju.

Rukovodioci koji imaju ulogu da osmisle program treninga i koji rukovode ljudskim izvorima trebaju da imaju informaciju o tome koliko je polaznik voljan da uči i da li uopšte ima motivaciju da uči. Polaznici trebaju biti nagrađeni za trud koji pruže pri radu da bi trening bio

⁶⁸ Gligorijević, Živorad., (2003.), *Industrijski menadžment*, Ekonomski fakultet, Niš, str. 184.

uspešan. Trening se takođe radi i sa novim i sa starim zaposlenima kako bi se oni zainteresovali za usavršavanje.

5.5.1. Obuka i doškolovanje personala u hotelu "Golden Inn"

U "Golden Inn" hotelu, prilikom zapošljavanja radnika iz starog preduzeća u novo, kao što važi i za novozaposlene radnike, obuka svih radnika je obavljena i obavezna je.

Trening se radi kako bi se povećalo znanje i mogućnosti zaposlenog i da bi se poboljšao učinak na poslu. Takođe, trening se koristi da bi se smanjile nesreće, potrošnja i neefikasnost u performansama.

Bezbednosni trening je obezbedjen da bi se smanjile nesreće i manje unuštile mašine, takođe pružanje prve pomoći kao i obavezan protivpožarni trening i obuka u slučaju požara u objektu. To obuhvata i podrazumeva pravilno postupanje posle elektronske dojave požara (odlazak na mesto odakle je javljen požar) i u koliko je potrebno momentalno lokalizovati požar sigurnosnim uređajima, a ako ne uspeju onda postupiti po predviđenoj proceduri, isto to važi i za sos dojavu.

Jedna od ključnih obuka je kurs engleskog jezika koji svi zaposleni koji su u kontaktu sa gostima moraju da znaju.

Sobzirom da je specifična sredina, i da dosta ljudi govori rumunski jezik i da je dosta gostiju iz Rumunije, povremeno se radi i osnovni kurs za rumunski jezik.

U hotelu se takođe vrše treninzi koje zakonodavac propiše novim zakonima kao i treninzi pri uvođenju novih standarda (trening zaposlenih prilikom uvođenja HASSAP u hotel), a sve u cilju poboljšanja usluge na zadovoljstvo potrošača.

5.6. Procena uspešnosti performansi

Procena uspešnosti performansi personala je od izuzetnog značaja za organizaciju kako bi se ciljevi organizacije ostvarili na osnovu definisanih kriterijuma, metoda i sistema procene uspešnosti, kako bi sam postupak konstantnog nadzora, evaluacije, adaptacije i rukovođenja rezultatima i ponašanjima bio adekvatan.

Kriterijumi za procenu uspešnosti performansi

Svi kriterijumi se ocenjuju ocenama od 1. do 5. Nakon toga se dobije zbir podeli sa 5. i dobije se prosečna ocena. Ocenjivanje se obavlja svake godine, odnosno na godišnjem nivou.

Skala za ocenjivanje „metodom sidra“ je sledeća;

- Procena uspešnosti 1. – neuspešan,
- Procena uspešnosti 2. – zadovoljava,
- Procena uspešnosti 3. – zadovoljava,
- Procena uspešnosti 4. – uspešan i
- Procena uspešnosti 5. – vrlo uspešan.

Redni broj	Kriterijumi za ocenjivanje – sistem administratora	Procena uspešnosti
------------	--	--------------------

1.	Validnost i pouzdanost	1 – 5
2.	Samostalnost u obavljanju tekućih poslova	1 – 5
3.	Sklonost ka učenju i usavršavanju	1 – 5
4.	Praktičnost	1 – 5
5.	Rad pod pritiskom	1 – 5

Tabela br. 3. Kriterijumi za procenu uspešnosti⁶⁹.

Validnost i pouzdanost –kreativnost, inteligencija i ostale osobine ličnosti koje utiču na efikasnost u obavljanju radnih zadataka kojim se zaposleni bavi (recimo za bibliotekara je to broj izdatih knjiga); pouzdanost može biti visoka ili niska što zavisi od ocenjivača izvršenja radnih zadataka zaposlenog.

Samostalnost u obavljanju tekućih radnih zadataka – sposobnost da se samostalno, brzo i korektno odreaguje u određenim situacijama, sa svim rizicima koje ona donosi. Brzina reagovanja na prijavu ili uočenu nepravilnost je veoma bitna.

Sklonost ka učenju i usavršavanju – diktirano dinamikom razvoja novih tehnologija i upoznavanja sa novim knjigama u svim oblastima, od dečije literature do literature za odrasle, od žanrova do naučne literature. Biti u toku, biti informisan je bitno ne samo za bibliotekare nego za sve oblasti poslovanja ali i života.

Praktičnost – organizacija da bi poslovala mora biti profitabilna.

Rad pod pritiskom – sposobnost donošenja trezvenih i neishitrenih odluka u presudnim momentima koje zahteva vremensko ograničenje i hitnost nekog posla.

5.6.1. Ocena performansi zaposlenih u hotelu “Golden Inn”

Ocenjivanje performansi zaposlenih u hotelu “Golden Inn” se vrši popunjavanjem specijalnih formulara koji su napravljeni od strane menadžmenta hotela a koji su obavezni da popunjavaju svi zaposleni gde daju mišljenje kako o sebi tako i o svojim kolegama. Kada se svi formulari popune i kada se naprave izveštaji, to se šalje direktoru hotela i generalnom direktoru kako bi oni mogli da vide kako po mišljenju zaposlenih napreduju na osnovu popunjenih formulara i ocene direktora hotela zaposleni se nagrađuju, opominju ili dobijaju ukore. Na recepciji se nalazi knjiga utisaka u kojoj se takodje mogu upisati utisci o hotelu i zaposlenima kao i o pruženoj usluzi u toku boravka gostiju.

Na osnovu komentara i utisaka gostiju, može se zaključiti kakve su greške i propusti napravljeni, a zatim se preduzimaju mere i postupci kako se to više nebi dešavalo.

5.7. Povećavanje zarada i motivacija personala

Zaposleni radnici obavljajući svoje poslove na radnom mestu i daju svoj doprinos poslovanju preduzeća, ali i očekuju da im organizacija te sposobnosti priznae, tj. da njihovo angažovanje na neki način kompenzuje.

⁶⁹ Nebojša Janićijević., (2008)., Organizaciono ponašanje, Data status, Beograd. Str. 30-45.

Kompenzacije ili nadoknade najčešće obuhvataju primanja koje zaposleni ostvaruju na osnovu svog rada. Sistem kompenzacije zaposlenih obično se sastoji iz direktne i indirektne zarade. Direktni oblik zarada čini osnovna zarada (fiksni deo) i različiti oblici stimulacije (varijabilni deo, koji zavisi od ostvarenih rezultata).

„Potencijalni elementi plate prikazani su u sledećoj tabeli.

Bonus	Deo profita		Varijabilni elemnti • neredovni • varijabilna suma • obično diskreciozno
	Diskreciona suma		
Stimulans	Kalkulacije na osnovu grupe		
Prekovremeni rad			
Premije	Povremene		
	Po ugovoru		Fiksni elemnti • redovni • retko varijabilni • obično ugovorni
Benificije	Dodatne benificije		
	Plaćanja u robu ili uslugama	Ostala	
		Smeštaj	
		Kola	
	Šeme benificija	Ostale	
		Penzija	
		Bolovanje	
Dodaci	„Štimanja“		
	Posebni dodaci		
Osnovna plata			Osnovni

Tabela br.4. Potencijalni elemnti plate⁷⁰.

Glavna zarada čini najmanju cenu rada na koju se mogu dodati drugi dodaci. Ponekad glavna zarada sadrži dopunu koja zavisi od uslova rada ili plaćanja za posebne sposobnosti radnika. U fiksne elemente plate spadaju i *benificije* koje se odnose na drugačije programe kako se radnici mogu zaštititi (zdravstveno osiguranje, penziono osiguranje i dr. osiguranja), plaćeno odsustvo, kao i različite vrste usluga (kola, smeštaj, ishrana) i drugo.

Mnoga preduzeća koriste različite benificije kako bi sprovele strategiju zadržavanja zaposlenog osoblja. Takve kompanije uvažavaju činjenicu da zaposleni imaju porodicu, decu kojoj je potrebna nega i nude različite porodične benificije. One uključuju brigu i o čuvanju dece, fleksibilno radno vreme, letnja odmarališta, plaćeno odsustvo i dr.

Radnici koji ne rade svakodnevno u određeno vreme i rade u smenama ili noću, postoji mogućnost da dobiju različite *premije* kao nadoknadu za tako obavljen posao. *Stimulacije i bonusi* nisu fiksni elementi zarade zaposlenih i obično su povezani sa učinkom individue ili grupe. Vrlo često su ovi elementi diskrecioni i na ovaj način preduzeće želi naročito menadžere dugoročno vezati za poslovne rezultate preduzeća.

Bez obzira na metod koji koristimo pri određivanju plata zaposlenih, potrebno je poštovati princip pravednosti. Poslodavac sve zaposlene treba da tretira podjednako i da pravedno proceni zahteve posla i rezultate radnika. U tu svrhu često se koristi evaluacija posla koja podrazumeva analizu radnog mesta kao i opis poslova radnog mesta. Svrha evaluacije posla je da se omogući poređenje poslova, njihova složenost i rizik, kako bi se procenila vrednost radnog mesta za

⁷⁰ D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Ibid, str. 572.

preduzeće. Evaluacijom radnih mesta ne određuje se visina plate niti povišice već se utvrđuju razlike u poslovima kao i razlike u primanjima različitih kategorija zaposlenih. Kriterijumi za napredovanje kadrova se takođe određuju evaluacijom poslova. To je posebno značajno za menadžere koji žele da napreduju sa nižeg na viši nivo, stiču nova iskustva i znanja i time grade svoju karijeru.

Za razliku od industrijske revolucije, gde se čovek posmatra kao "privezak" mašini, naučno tehnološka revolucija prouzrokovala je promene u profilima potrebnih kadrova. Poterbnici su motivisani ljudi, bogati znanjem i sposobnostima, koji će da planiraju, organizuju i kontrolišu sve vitalne funkcije organizacije. Takvi ljudi, sigurno su najznačajniji resurs preduzeća. Čovekov rad je kreativan a posao tehnologije je programiran, može se predvideti i zavisi od ljudi.

Osobine koje čoveka razlikuju od mašine su:

- Sinergetski efekat,
- Faktori ponašanja i motivacije i
- Kreativnost⁷¹.

Faktori ponašanja i motivacije izuzetno su značajni za funkcionisanje savremene organizacije. Ove osobine svojstvene jedino čoveku, imaju veliki uticaj na čovekov odnos prema radu. Na menadžerima je da shvate kako ponašanje pojedinaca i grupa utiče na rezultate rada i da saradnike motivišu ka ostvarenju ciljeva. Kreativnost kao osobina svojstvena samo ljudima, označava sposobnost za imaginaciju, logičko razmišljanje i stvaranje novog znanja na osnovu starih znanja i iskustava⁷².

Efikasnost označava korišćenje resursa na minimalnom nivou, ručunajući i vreme koje je potrebno menadžerima da bi se dostigao željeni cilj."⁷³

Prema Piter Druckeru, kada se posluje na pravilan način označava efikasnost, a postizanje najboljih rezultata označava efektivnost⁷⁴.

Plate angažovanih kadrova sukladjuju se sa različitim okolnostima, neki od njih su okvirni zahtevi poslovanja, gde se nude i potražuju kadrovi, komunikacione sposobnosti i veštine zaposlenih, prevashodno performanse zaposlenih, zatim sledi poslovanje organizacije. Zakonske norme i na kraju kolektivni ugovori kojim je regulisana stopa plate. Rukovodstvo organizacije može uticati na neke faktore a na neke ne može. Rukovodstvo mora biti specifično informisano o tome kolika visina zarade će biti dovoljna da bi zadovoljili zaposlene i ispod kog stepena ne smeju da idu. Većina organizacija utvrđuje dohodak gledajući srazmeru bitnosti svakog posla kad se upoređuje sa nekim drugim⁷⁵.

Zarade zaposlenih mogu biti elastične i dodeljene u određenom vremenskom periodu u slučaju da preduzeće ima želju da dodatno da neku vrstu motivacije i prizna naknadne mogućnosti zaposlenih. Minimalni učinak zaposlenih u organizaciji se plaća elementarnom zaradom, što je zaposleni iskusniji na taj način se stiče baza da se zarada poveća. U koliko zaposleni napravi dodatni napor i uradi veću količinu posla od očekivanog, zaposleni će biti nagrađen, te se plata neće isplatiti samo na osnovu radnih sati.

⁷¹ Wren A. Daniel, Dan Voich Jr., (1994.), *Menadžment - Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč, Privredni pregled, Beograd. str.70.

⁷² Drucker, Peter., (1992.), *Nova zbilja*, Novi liber, Zagreb, prilagodio autor.

⁷³ Adžes Isak., *Upravljanje promenama*, Grmeč - Privredni pregled, Beograd.

⁷⁴ Todorović Jovan, Đurišić Dragan, Janošević Stevo., (2000.), *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd. str.17.

⁷⁵ Bogićević B., (2003.), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 289-290.

Motivisanje personala je postupak gde su određene aktivnosti inicirane, preusmerene i održavane ka specifičnoj meti.

Interesi pojedinca i organizacije se usklađuju motivacijom, što je korist unutar organizacije bolje harmonizovan organizacija će bolje funkcionisati, a radnici bolje podmiruju svoje potrebe tj. više su motivisani za rad u datoj organizaciji.

Stimulacija je deo zarade zaposlenih koji se daje kao nagrada za iskazani pozitivni rezultat, poboljšanje poslovanja. Stimulacija kvantiteta i kvaliteta rada je vrlo bitna s obzirom da se na taj način raspodele može sprovesti određena politika stimulisanja kadrova za postizanje većih učinaka. Ona u organizaciji zavisi od konkretnih uslova rada i njihovih ciljeva. Stimulacija može biti u oblasti sniženja troškova, povećanje učinka i kvaliteta, smanjenje škartu i dr.⁷⁶

5.7.1. Povećavanje zarada i motivacija personala u hotelu "Golden Inn"

Zaposleni radnici obavljajući svoje poslove na radnom mestu i dajući svoj doprinos poslovanju hotela, na neki način očekuju da im hotel prizna te sposobnosti i napor koji su oni priličili i da njihovo angažovanje kompenzuje.

Osnovna plata čini cenu odgovarajućeg rada, i na nju se mogu dodati drugi elementi. U fiksne elemente se svrstavaju plate i beneficije, (zdravstveno, penziono i drugo osiguranje), plaćeno odsustvo, odmori kao i topli obrok u hotelu.

Veliki uticaj na povećanje kvaliteta posla i usluga imaju različiti oblici nagrađivanja i motivacije zaposlenih.

Jedan od načina da se zaposleni motiviše i da se njihov rad nagradi je kroz novčane bonuse, slobodne dane, stručnim usavršavanjem kao i unapređenjem.

Na osnovu pokazanih rezultata i angažovanja u svakom mesecu, a na osnovu mišljenja kolega iz formulara koje popunjavaju, mišljenja gostiju Iz knjige utisaka i ocene direktora se nagrađuje jedna ili više osoba povećanjem ličnog dohotka za 20%. U slučaju da je obim posla znatno povećan i da su svi zaposleni maksimalno angažovani, nagrađuju su svi zaposleni za taj period.

5.8. Rukovođenje karijerama, degradacija i otkaz zaposlenima

Profesionalno upravljanje karijerom zaposlenih je poseban vid kontinuiranog rada sa zaposlenima koji pomaže organizaciji da ostvari misiju i postigne ciljeve čime osigurava sopstveni opstanak, rast i razvoj.

Profesionalno upravljanje karijerom zaposlenih je⁷⁷:

- preduslov za kontinuirani rad organizacije,
- preduslov postizanja i zadržavanja organizacije u Top formi,
- način da se poveća vrednost „ljudskog kapitala“ organizacije i
- poseban vid motivisanja zaposlenih.

⁷⁶ Štangl-Šušnjar G., Zimanji V., (2006)., *Menadžment ljudskih resursa.*, Ekonomski fakultet, Subotica, str. 311.

⁷⁷ Hall D. T., and Associates., (1986)., *Career Development in Organizations*, San Francisco. Str. 57.

Koristi za organizaciju⁷⁸:

- povećanje pokretljivosti unutar organizacije,
- povećanje broja radnika koji mogu biti promovisani,
- rapidna zamena radnika koji odlaze ili koji se premeštaju,
- efikasnija koordinacija radnika unutar organizacije
- bolja motivacija zaposlenih,
- kvalitetniji profesionalni razvoj zaposlenih i
- veća radna uspešnost zaposlenih.

Stepeni discipline koji postoje su⁷⁹:

- Etičko – edukativnog karaktera (upozorenje, javno upozorenje, verbalna zamerka, pojačano nadgledanje).
- Degradacionog karaktera (u određenom vremenskom periodu zaposleni prelazi da radi na nižoj poziciji, finansijski penali, prekid radnog odnosa). Takođe se radnici mogu suspendovati iz preduzeća ili sa posla do momenta dok se ne prekine disciplinski postupak. U koliko je zaposleni suspendovan i prebačen na neko drugačije radno mesto, platu prima u visini plate tog radnog mesta, u koliko je zaposleni suspendovan iz preduzeća isplaćuje mu se 0.33 od plate ili u koliko izdržava čitavu porodicu 0.5.

Stepen degradiranja zaposlenih je postao mnogo oštrij krajem 20-og veka. Degradiranje zaposlenog znači da zaposleni u tom momentu gubi poziciju svog radnog mesta unutar preduzeća, što bi značilo da se pozicije menjaju sa više na niže kao i te se ti poslovi manje plaćaju. Kad se radno mesto zaposlenog degradira kao i njegova važnost, na taj način se i smanjuje i reputacija, punomoćje i personalna snaga. Treba se imati na umu da kada se vrši raspodela zaposlenih na niže radne pozicije da se mora obratiti pažnja na njihovo znanje, profesionalne kvalifikacije, radni staž, radne kapacitete, kao i na propisana legitimna pravila i ostale regulacije sindikata. Otkazi su dosta retki i ne baš tako uobičajeni unutar hotela⁸⁰.

Potrebno je postaviti adekvatne propise i regulacija da bi rad zaposlenih bio dobro organizovan. Postoje specijalne regulacije koje regulišu vezu između radnika i preduzetnika, te se uz pomoć tih regulacija može ustanoviti koje su odredbe i odgovornosti sto se tiče i jedne i druge strane. Povrede na radnom mestu mogu biti teške i lagane, a one se određuju na osnovu zakona ili zajedničkog ugovora. U koliko se nakon disciplinske mere ustanovi da radnik nije u pravu, nameće mu se prikladna disciplinska kazna koja je slozi sa prestupom.

Otkazi su dosta retki i ne baš tako uobičajeni unutar hotela. Ne dolaženje na posao ili nezainteresovanost u obavljanju radnih zadataka, koordinacije i uspostavljanja loših međuljudskih odnosa su, recimo, neki od razloga za udaljenje sa posla, odnosno, otpuštanje.

5.8.1. Rukovođenje karijerama, degradacija i otkaz zaposlenima u hotelu “Golden Inn”

Upravljanje karijerom zaposlenih je konstanti rad sa zaposlenima koji pomaže hotelu da ostvari misiju i postigne sve zadate ciljeve čime osigurava opstanak, razvoj i kontinuirani rast.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti, član 16.

⁸⁰ Mašić B., (2009)., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd. Str. 277-278.

Kako je moguće napredovanje, takođe je moguća degradacija u hotelu. Otpuštanje zaposlenih se vrši u slučaju teškog prekršaja radne discipline što je inače definisano zakonom o radu i momentalnog otpuštanja zaposlenog u slučaju ne izdavanja fiskalnih računa.

Svi zaposleni su upoznati sa mogućnošću napredovanja, degradacije i otpuštanja prilikom stupanja u radni odnos.

VI. UTICAJ MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA NA UNAPREĐENJE POSLOVANJA U TURIZMU NA PRIMERU GOLDEN INN HOTELA, MAJDANPEK, ISTOČNA SRBIJA – ANKETNI UPITNIK

Poštovani učestvujete u istraživanju uticaja menadžmenta na turizam.

Vaši podaci neće biti zloupotrebljeni ni na koji način, koristiće se u istraživačke svrhe.

Unapred zahvalan - a.

1. Pol.

- a) Muški 5
- b) Ženski 5

2. Starost.

- a) Od 20 – 30 godina 4 žene
- b) Od 31 - 40 godina 5 muškaraca
- v) Preko 40 godina 1 žena

3. Završeno obrazovanje.

- a) Srednje 1 muškarac
- b) Više 4 žene i 4 muškarca
- v) Visoko 1 žena

4. Godine rada u hotelu (radni staž).

- a) Do 10 godina 4 žene i 5 muškarca
- b) Od 11 do 30 godina 1 žena
- v) Preko 30 godina

5. Kakva je organizacija rada u vašem hotelu?

- a) Timska 5 žena i 4 muškarca
- b) Pojedinačna 1 muškarac
- v) Kombinovana

6. Da li ste dovoljno motivisani za efikasno sprovođenje definisanih zadataka?

- a) Da - 3 muškarca
- b) Ne - 3 žene
- v) Nedovoljno - 2 žene i 2 muškarca

7. Šta Vas motiviše da efikasno obavljate svoj posao?

- a) Materijalna sredstva – novčane nagrade - 5 žena i 1 muškarac
- b) Moralna – razna unapređenja - 4 muškaraca

8. Kakvi su međuljudski odnosi u Vašem kolektivu?

- a) Dobri – 2 žene i 2 muškarca.
- b) Loši – 1 žena

v) Mogli bi biti bolji 2 žena i 3 muškaraca

9. Da li odgovarajuće inovacije utiču na poboljšanje upravljanja u Vašoj organizaciji?

a) Utiču 5 muškaraca i 4 žene

b) Ne utiču

v) Možda utiču 1 žena

10. Da li kontrole mogu imati negativan uticaj na međuljudske odnose u Vašem kolektivu?

a) Mogu u potpunosti uticati - 4 muškarca i 2 žene

b) Mogu u izvesnoj meri 3 žene

v) Ne mogu uopšte 1 muškarac

11. Da li da dobar menadžment utiče na unapređenje poslovanja Vašeg hotela?

a) Značajno utiče - 4 žena i 4 muškarca

b) Utiče malo - 1 muškarac

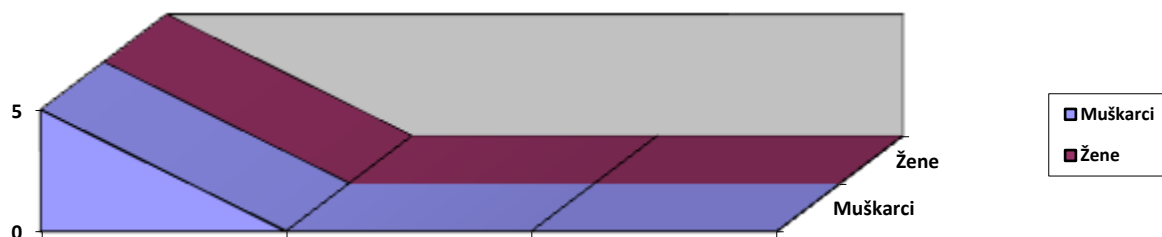
v) Ne utiče – 1 žena

Ime i prezime: _____

Predmet ovog istraživanja je utvrđivanje uticaja menadžmenta u cilju razvoja turizma. Orijentisao-la sam se na ponašanje organizacije prema zaposlenima, odnosno kako zaposleni vide menadžment ljudskih resursa u njihovom radnom kolektivu.

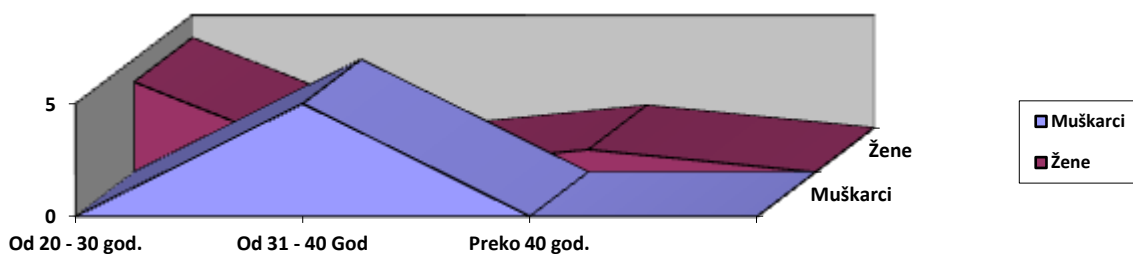
Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja – u anketi je učestvovalo 10 ispitanika, mali broj ali kod nas je očigledan skepticizam zaposlenih kada su u pitanju ankete, upitnici ili bilo koji vid tog načina istraživanja, dolaženja do podataka.



Grafikon 1. Polna struktura ispitanika.

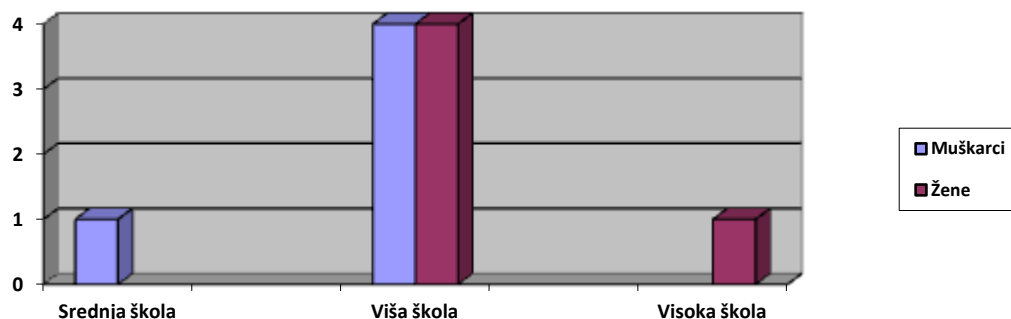
Izvor: Autor



Grafikon 2. Struktura prema godinama starosti.

Izvor: Autor

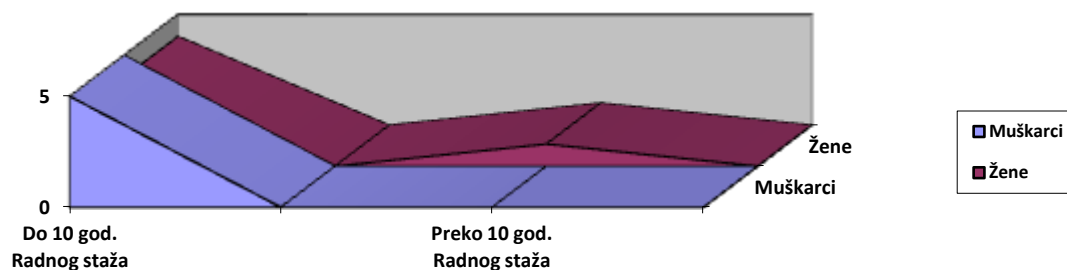
Što se tiče strukture prema polu, od ukupno 10 ispitanika, pet je žena (50%) i pet muškaraca (50%). Kada se pogleda struktura zaposlenih prema godinama starosti samo jedna žena ima preko 40 godina, 4 žene su starosnog doba od 20 do 30 godina, a pet je muškaraca starosnog doba od 31 do 40 godina.



Grafikon 3. Nivo obrazovanja ispitanika.

Izvor: Autor

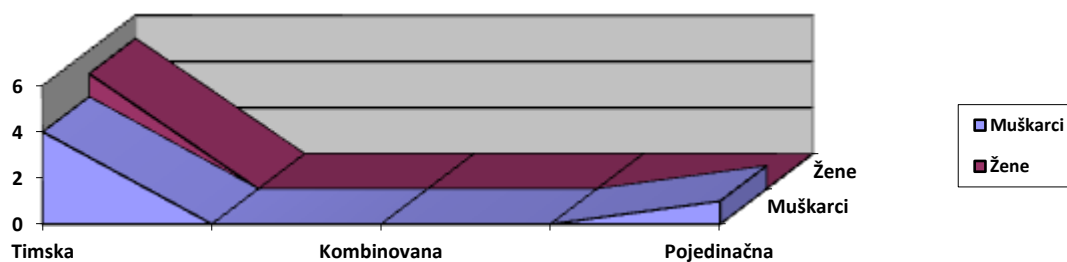
Najviše ispitanika ima višu stručnu spremu 8, od čega 4 muškarca i 4 žene. Po jedan ispitanik ima završeno srednje i visoko obrazovanje.



Grafikon 4. Dužina radnog staža ispitanika.

Izvor: Autor

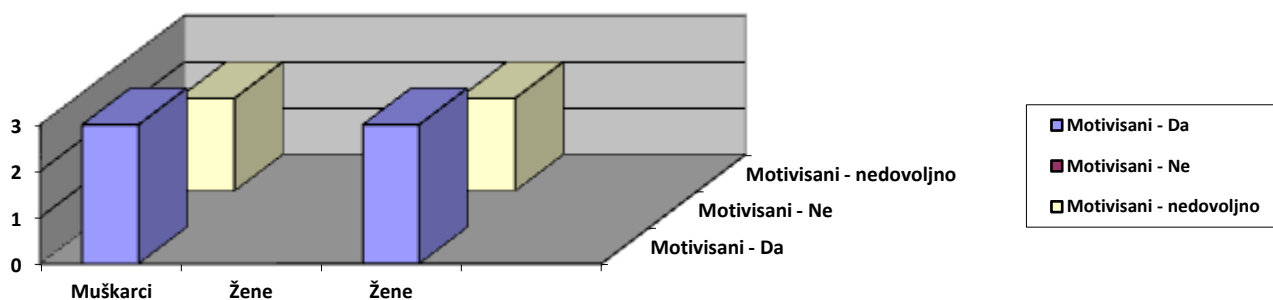
Najveći broj ispitanika koji radi u hotelu ima radni staž do deset godina, čak njih devetoro, od čega 4 žene i pet muškarca. Samo jedna žena ima radni staž od 11 do 30 godina, a ni jedan od ispitanika ne radi preko trideset godina.



Grafikon 5. Organizacija rada u hotelu Golden Inn – Majdanpek

Izvor: Autor

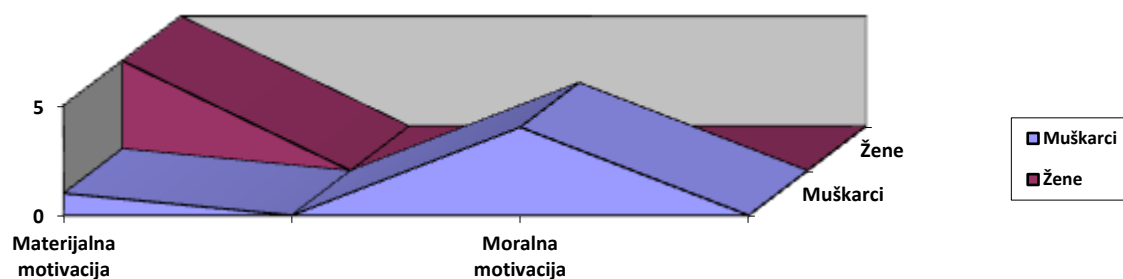
Najveći broj ispitanika, njih 9 (od čega su 5 žene i 4 muškarca), smatraju da je u hotelu zastupljen timski rad. Samo 1 muškarac smatra da je ipak pojedinačna dok ni jedan ispitanik ne smatra da je organizacija rada kombinovana.



Grafikon 6. Da li su zaposleni motivisani za efikasno sprovođenje definisanih zadataka.

Izvor: Autor

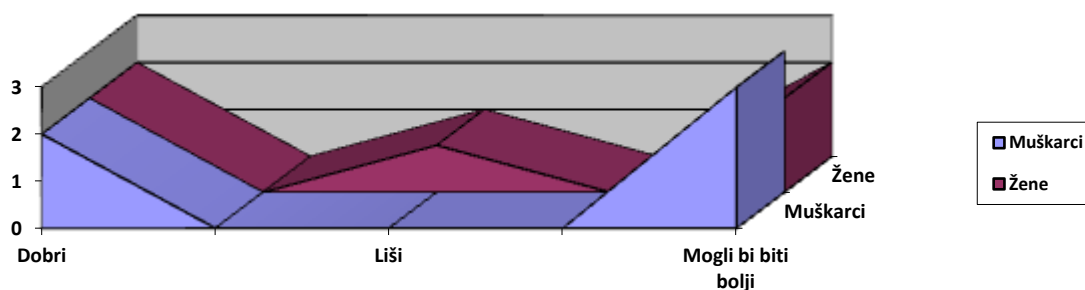
Od ukupno deset ispitanika 3 muškarca smatra da su dovoljno motivisani za efikasno sprovođenje definisanih zadataka, 3 žene ipak smatra da nisu dovoljno motivisane, dok se kao nedovoljno motivisanima izjasnilo 2 žene i 2 muškarca.



Grafikon 7. Šta motiviše zaposlene da efikasno obavljaju svoje radne zadatke.

Izvor: Autor

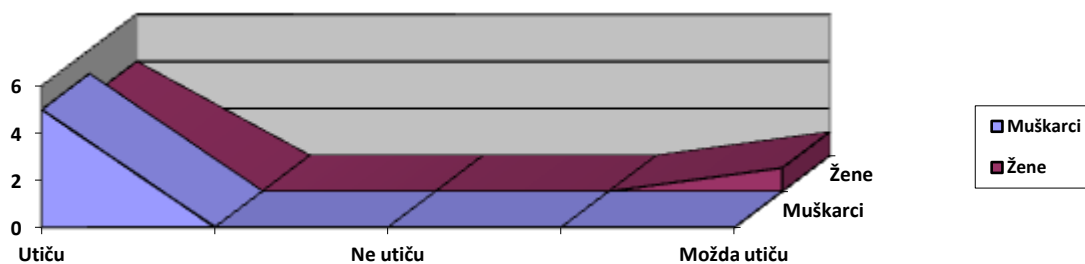
Motivacija je striktno podeljena, pa je tako pet žena reklo da je za njih pokretač materijalno sredstvo kao što su novčane nagrade, dok je četiri muškaraca reklo da je za njih pokretač u moralnim sredstvima poput unapređenja, samo jedan je naveo da mu ipak više znači materijalna motivacija.



Grafikon 8. Oslikavanje međuljudskih odnosa u hotelu Golden Inn.

Izvor: Autor

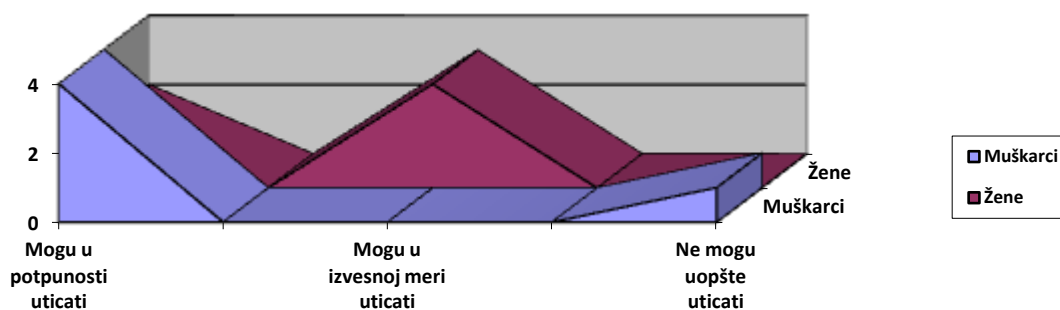
Od deset ispitanih dva muškarca i dve žene su rekli da su odnosi dobri, samo jedna žena je rekla da su međuljudski odnosi u kolektivu loši a dve žene i tri muškarca su se složili da bi međuljudski odnosi mogli biti bolji.



Grafikon 9. Da li inovacije utiču na poboljšanje upravljanja u hotelu.

Izvor: Autor

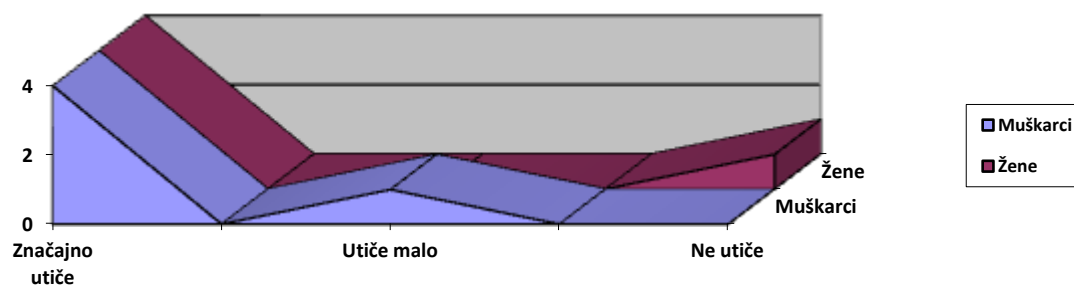
Najveći broj ispitanika se složio da inovacije utiču na poboljšanje upravljanja u organizaciji (5 muškarca i 4 žene). Da možda utiču smatra jedna žena, dok se niko nije izjasnio da ne utiču.



Grafikon 10. Da li kontrole mogu imati negativan uticaj na međuljudske odnose u kolektivu?

Izvor: Autor

Da kontrole mogu imati u potpunosti negativan uticaj na međuljudske odnose u kolektivu smatra 6 ispitanika (4 muškarca i 2 žene), da u izvesnoj meri mogu imati uticaja smatraju 3 žene. Da ne mogu imati uticaja smatra 1 muškarac.



Grafikon 11. Da li dobar menadžment ljudskih resursa utiče na unapređenje poslovanja hotela.

Izvor: Autor

Da dobar menadžment značajno utiče na unapređenje poslovanja smatra 8 ispitanika, od čega je 4 žena i 4 muškaraca. Da ne utiče smatra 1 žena, dok jedan muškarac smatra da utiče malo.

VII. ZNAČAJ INFORMACIONIH SISTEMA U HOTELSKOM POSLOVANJU

Važnost i funkcija branše informacionih kompjuterskih tehnologija za društveni porast, prosperitet i napredak ljudi i ljudskih resursa prelazi njen udeo u društvenom bruto proizvodu države i količini ljudi koji su zaposleni.

Sektor informacione kompjuterske tehnologije je osnovna aktivnost infrastructure, gledajući na to da korišćenje informacionih sistema je nezaobilazno i da je to zahtev i kvalifikacija za povećanje i razvoj uspeha i produktivnosti kompletnog društva, za delotvornost, razumljivost i razložnost uprave države kao i postizanje boljeg stepena života građana. Svime ovim je određen stepen i nivo nadmetanja države u svetu, kao i njena nezavisnost i samoodrživost⁸¹.

Istovremeno, informacioni kompjuterski sistemi su od izuzetno velikog značaja za zemlju i za sam njen identitet.

Branša informacionih kompjuterskih sistema je prisutna i od izuzetno velikog je značaja za državu. Branša informacionih kompjuterskih sistema je globalizovana i na nju utiče jak komparativan i kompetetivan nastrojen pritisak u svetu te je od velikog značaja da se domesticijalni sector informacionih kompjuterskih tehnologija sa uspehom održava sa konkurentnošću ostalih država, jer bi u suprotnom došlo pod pitanjem tehnička kvalifikacija kompletne nacije, te to može dovesti do zaostatka i gubitka radnih mesta. Iz toga proizilazi da intres za mesto i poziciju, kao i za progres i poboljšanje industrije informacionih kompjuterskih sistema treba da ima pogodnu udobnost državnih tela. Povrh toga, bliska prošlost pokazuje da neslaganje u stepenu uspešnosti upotebe informacionih sistema prikazuju se difference u stopama povećanja i prosperiteta u državama.

U današnje vreme dosta se daje na sektoru informacionih komunikacionih sistema koja predstavlja jednu od osnovnih prednosti kad je u pitanju konkurentnost kompletnog društva i generacije radnih mesta, gledajući na to koliko je Amerika u tehnološkoj prednosti u odnosu na Evropsku uniju. Informacioni komunikacioni sistemi sadrže 2 dela, a to su informatika i telekomunikacije, koje imaju od velikog značaja razliku, iako se one podrazumevaju kao jedna industrija. Gledajući telekom sektor, gde se radi o duopolnom (oligopolnom) tržištu, tržište je izričito rastresito sobzirom na to da se radi o kompanijama koje se ne nalaze u domaćem vlasništvu kod industrije informacione tehnologije gde postoji preko 2000 preduzeća i gde preko 10 ima više od 100 radnika.

Ispred nas se nalaze mreže širokog luka i Internet of Things. Količina podataka svakog poslovanja i količina aparata se konstantno i eksponencijalno razvija te se može zaključiti da tehnologija ima ključnu ulogu u svakom poslovanju. To dovodi do daleko izvodljive promene pri metodama ponude i primene informacionih sistema gde se može dovesti do zaključka da uticaj globalizacije se razvija kao i koncentracija i udeo u industriji informacionih komunikacionih tehnologija. Temeljno se menjaju trenutni biznis uzori i obrasci i pojavljuju se novi igrači, te veliki broj nestaje. Tehnološkoj evoluciji se treba pametno akomodirati jer je ne moguće na to

⁸¹ Prilagođeno prema: Njegoš A., (2010)., Informativni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd.

uticati. Potrebno je postaviti pitanje koji je značaj za domaću industriju i zaposlene u njoj imaju svetski davaoci usluga i na to pronaći rešenje⁸².

Industrija informacione tehnologije je raznolika kategorija i u njenom okviru se mogu pronaći potkategorije kao na primer prodavci, integratori sistema, ljudi koji primenjuju internacionalne softverste solucije, specijalisti za planiranje sredstava i ljudstva u kompanijama, programeri primena u računovodstvu, programeri aplikacija za mobilne telefone, itd⁸³.

Svaka od ovih grupa preduzeća će biti izložena specijalnim ispitima. Te je od velikog značaja obratiti pažnju da se uveća broj radnih mesta programera i IT stručnjaka u državi.

Treća determinanta se odnosi na planiranje, projektovanje planova i sistema unutar državi.

U današnje vreme, domesticijalne kompanije informacionih tehnologija nisu dovoljno kompetitivne kad su u pitanju off-shore usluge informacione tehnologije kad je reč o velikom programiranju. Takođe, kad se radi o izvođenju obimnih kompleksnih planova na inostranom tržištu, domaće kompanije informacionih tehnologija su isuviše male. Tamo gde su domaće IT kompanije kompetitivne su visoko stručni projekti manjeg obima, koje domaće kompanije izvide kao podizvođači većih stranih kompanija. Domaće IT kompanije su usavršile svoje sposobnosti i mogućnosti projektujući za najveće domaće IT kompanije te preduzeća sa maštovitim planom programa koja počinju poslovanje dobijaju priliku, na domaćem tržištu potrebno je dostignuti man day cene iz razvijenih država da bi bili konkurentni.

Upoređujući rezultate i dostignuća na domaćem tržištu, ovo je i dalje skromnije kada se pravi komparacija sa državama približne veličine. Od velikog je značaja princip razvitka industrije informacionih tehnologija kao i državna politika koja odgovara istoj, da bi se povećao udeo i doprinos industrije informacionih tehnologija povećanju društvenog proizvoda i da bi se uvećao broj radnika. Ne postoji tolika efikasnost na mikronivou koja je u mogućnosti da nadjača uticaj neadekvatne politike industrije, određenih trendova i državnih regulacija. Jasno je da je država ta koja sprovodi politiku informacione tehnologije i strategiju industrije, definiše institucionalne regulacije i opšte uslove menadžmenta, kontrolise sistem obrazovanja pa se na taj način državna diplomatija promoviše sopstvena industrija u inostranstvu⁸⁴.

Osnovne shvrhe i namene evolucije turizma u Srbiji su⁸⁵:

- intenziviranje celokupnog rasta putem kompletnijeg upotrebljavanja raspoloživih nosivosti
- značajno važnija pojava Srbije na inostrano tržište
- ostvarivanje prilika za nastavak razvitka domicilnog turizma
- napredak celokupne organizacije radi efektnijeg rukovodjenja razvitka u turizmu
- izgradnja poslovnog okruženja koji inicira ulaganja u turizam

⁸² Inkpan Gary., (2002)., Information Technology for Travel and Tourism, Longman, London, str. 387.

⁸³ Nagelkerke, N.J.D. (1991) "A note on a general definition of the coefficient of determination." *Biometrika* 78: 691-692.

⁸⁴ Nagelkerke, N.J.D. (1991) "A note on a general definition of the coefficient of determination." *Biometrika* 78: 691-692.

⁸⁵ Čerović, S., Čulić, L., (2010)., Osnove razvoja turizma Srbije - stratejski pravci. U: Unapređenje turizma kao faktor razvoja privrede Republike Srbije: zbornik radova (str. 22-34), Beograd, Institut za međunarodnu politiku i privredu. Str. 25.

7.1. Uloga informacionih sistema u hotelijerstvu

Kao jedan od bitnih elemenata poslovanja turističke privrede predstavlja primena informaciono komunikacionih tehnologija (ICT) i prisustvo na internetu a veb sajt predstavlja jednu od glavnih komponenti ove primene.

Prisustvo na internetu i primena ICT u svakodnevnim poslovnim aktivnostima su nesporno od bitnog značaja za uspešno poslovanje privrednih subjekata.

Turizam kao privredna grana sa prioritetom na usluge je posebno zavisna od internet tehnologija. Kvalitetno realizovan veb portal predstavlja osnovu za dalje uspešno prisustvo na tržištu. Veb portal turističkog centra svima donosi korist. Osnovni akcenat treba staviti na ažurnost i dodavanje novih, interesantnih servisa koji će privući i zadržati pažnju posetilaca.

Pretraga turističkih ponuda se vrši preko različitih uređaja, te turisti pretragu hotela i destinacija mogu pretraživati preko tableta, kompjutera, mobilnih telefona, 2015 godine je zabeleženo da su rezervacije hotela vršene više preko mobilnih telefona nego preko kompjutera⁸⁶.

U ugostiteljstvu i u turizmu, mobilni telefoni su od velikog značaja. Ljudi računare koriste dok rade a tablete i mobilne telefone koriste za slobodno vreme, odmor i provod pa tako i za pretraživanje turističkih aranžmana i hotela i planiranje rekreacije, razonode i odmora.

Još 2010 godine Stiv Džobs je sagledao stvari i procenio da će mobilni telefoni preovladati kompjutere i zauzeti prvo mesto. Svakodnevno se povećava količina rezervacija sa mobilnih telefona u turizmu⁸⁷.

Od velikog je značaja da sajtovi za mobilne telefone budu prilagođeni, optimizovani i usavršeni da bi posetioci olako dobili i pronašli sve njima potrebne informacije, da nebi bilo potrebe da se uveličava tekst, da se fotografije podešavaju i da bi sajt u potpunosti bio funkcionalan i zadovoljavajuć za potrošače.

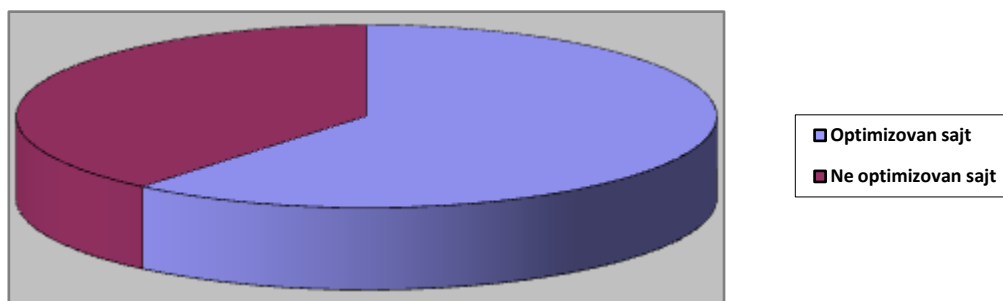
U današnje vreme očekivano je od strane turista da posećuju kvalitetne sajtove, bilo da je u pitanju sajt turističke agencije ili hotela, ne vezano od toga da li ga posećivali sa tableta, kompjutera ili mobilnog uređaja, njihova očekivanja su da u najkraćem periodu dodju do njima potrebnih informacija kao što su rezervacije, slike hotela, slike turističkih destinacija, mapa, kontakt osoba i ostalog njima relevantnog.

Ukoliko ljudi vide da sajt nije dovoljno uredjen i optimizovan, taj sajt neće zadržati klijentelu već će je preuzeti konkurencija. Prema određenim statistikama, 61% ljudi koji vrši pretragu preko mobilnih telefona napusti neoptimizovan sajt za svega par sekundi.

Dakle, razlika i odlika između ažuriranog sajta i neažuriranog sajta je razlika između ostvarene rezervacije i neostvarene rezervacije.

⁸⁶ Prilagođeno izjavi: Stiv Džobe *Verujemo da će nastupiti novo veliko doba personalnih kompjutera u kom će oni biti čvorište svih uređaja*". (**Time**, januar 2002).

⁸⁷ Prilagođeno izjavi: Stiv Džobe: *Verujemo da će nastupiti novo veliko doba personalnih kompjutera u kom će oni biti čvorište svih uređaja*". (**Time**, januar 2002)



Grafikon 1. Grafički prikaz optimizovanog i neoptimizovanog sajta.

Izvor: Autor

Bez optimizovanog sajta neuspeh je zagarantovan i sve dodatne investicije i naponi bi bili bespomoćni. Dakle, izlišno je ulagati finansije, vreme i brigu u socijalne mreže i onlajn reklamiranje sve dok se ne ažurira sajt za mobilne telefone.

Izrazito mali broj turista bi se odlučio da instalira aplikaciju samog hotela da bi video sadržaje istog. Veća je verovatnoća da ljudi koji su u potrazi za hotelima i destinacijama instaliraju aplikacije za mobilne uređaje kao što su Booking.com ili TripAdvisor.

Internet nastavlja ekspanziju u svetu. Nepunih 60% evropske populacije redovno pristupa internetu od kuće ili sa posla, a više od 77% stanovništva Severne Amerike koristi internet⁸⁸.

Prema⁸⁹ aktivnosti i mogućnosti koje pruža, internet će nastaviti da igraju važnu ulogu za kupovinu turističkih proizvoda i usluga. Dostupnost turističkih informacija o destinacijama omogućavaju turistima i korisnicima interneta da uporede širi asortiman turističkih proizvoda i usluga.

Mogućnosti interneta su nesagledive i dovele su do povećanja on-line rezervisanja⁹⁰.

Istraživanja⁹¹ koja sprovodi Evropska Unija (EU) ukazuju da elektronsko poslovanje i informaciono komunikacione tehnologije (ICT) na privredu EU vrše značajan uticaj i transformišu samo poslovanje privrednih subjekata.

Grane ili sektori privrede EU gde su ove promene i transformacije najizraženije u⁹²:

⁸⁸ „ICT and e-Business in the Tourism Industry”, Sector Report No 8/2006, The European Commission, 2006
http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf

⁸⁹ „ICT and e-Business in the Tourism Industry”, Sector Report No 8/2006, The European Commission, 2006
http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf

⁹⁰ „ICT and e-Business in the Tourism Industry”, Sector Report No 8/2006, The European Commission, 2006
http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf

⁹¹ Hannes Selhofer, Stefan Lilischkis, Hasan Alkas, Peter O'Donnell., (2010)., „ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy”, 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Communities

http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf.

- sektor pružanja ICT usluga,
- turizam,
- finansijske usluge,
- knjigovodstveno-poslovne usluge,
- izdavaštvo i
- logistika.

Informaciono komunikacione tehnologije kao tehnologije opšte namene omogućavaju inovacije kako na samim proizvodima tako i na poslovnim procesima.

Na primer, prema⁹³ prosečan broj novih ili značajno poboljšanih (inoviranih) proizvoda i usluga po kompaniji u sektoru turizam u EU za 2009. godinu je iznosio 32 i od tog broja, 53% inoviranih proizvoda i usluga su u direktnoj vezi ili omogućeni zahvaljujući primeni ICT. Ili, prosečan broj inovativnih procesa u sektoru turizam je bio 35 po kompaniji, uglavnom zbog primene ICT (76% inovativnih procesa je omogućeno ili je u direktnoj vezi sa ICT).

Trend rasta korišćenja interneta od strane preduzeća prisutan je i u Republici Srbiji.

Prema⁹⁴, u 2010. godini 97,8% kompanija koristi kompjutere u svom rukovodstvu i menadžerskom poslu. Međutim, procenat korišćenja kompjutera u sektoru ugostiteljstva je 100% što je iznad proseka, internet priključak ima 96,8% preduzeća gde je zabeleženo povećanje od 6,2% upoređujući sa 2007. godinom.

Istim istraživanjem⁹⁵ ustanovljeno je da je 2010. godine 67,5% preduzeća koje ima internet priključak imalo i sopstveni veb sajt. U sektoru hoteli, kampovi i drugi smeštaj za kraći boravak ovaj procenat iznosi 81,8% - takođe iznad proseka.

Dominantna su mala i srednja preduzeća (MSP) u turizmu, čak 99% njih. Gledajući prihode određenih evropskih država, treba uzeti u obzir Englesku, Nemačku, Francusku, Italiju i Španiju, one imaju najveće dobitke od turizma, mada takođe treba uzeti u obzir državu kao što je Austrija koja je jedna od država vrlo aktivno umešana u vode svetskog turizma⁹⁶.

Zabeležen je ozbiljan porast u turističkom sektoru kod novih članova Evropske unije kao i kod njihovih kandidata, kako u domicilnom tako i u inostranom turizmu. U 2004. godini države sa manje razvijenim tržištem u odnosu na tržište zapadne Evrope su imale vidljiv uspeh a to se odnosi na Litvaniju, Estoniju, Češku, Bugarsku, Rumuniju i Sloveniju⁹⁷.

⁹² Hannes Selhofer, Stefan Lilischkis, Hasan Alkas, Peter O'Donnell., (2010)., ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy", 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Communities

http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf.

⁹³ Hannes Selhofer, Stefan Lilischkis, Hasan Alkas, Peter O'Donnell., (2010)., ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy", 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Communities

http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf.

⁹⁴ Vukmirović Dragan, Pavlović Kristina, Šutic Vladimir., (2010)., „Upotreba ICT tehnologija u Republici Srbiji, 2010", Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd.

⁹⁵ Vukmirović Dragan, Pavlović Kristina, Šutic Vladimir., (2010)., „Upotreba ICT tehnologija u Republici Srbiji, 2010", Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd.

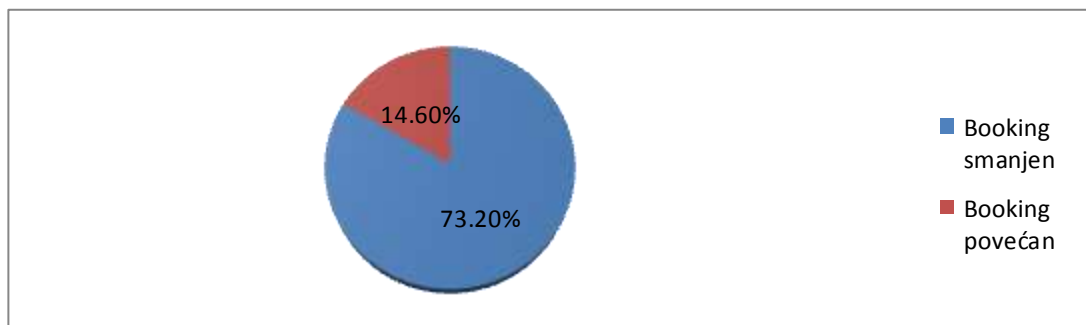
⁹⁶ Svetska turistička organizacija (WTO)

⁹⁷ Svetska turistička organizacija (WTO)

Kritička analiza uticaja primene savremenih tehnologija na turističkom tržištu na umanjen učinak činilaca je postupak globalizacije koji je pod velikim uticajem informaciono komunikacionih tehnologija koje doprinose prostorno - vremenskoj konvergenciji⁹⁸.

Zahvaljujući ubrzanom razvoju i primenom najnovijih tehnologija, došlo je do promena uslova života a na taj način se i globalizovalo tržište, a samim tim je došlo do drugog načina rezervisanja i kupovine turističkih aranžmana, pa je zbog toga došlo i do smanjenja “posrednika” u turizmu. Metodom multiple logističke regresije a zbog promenjenih uslova života se dokazuje da je došlo do minimiziranja posrednika na tržištu turizma, gde se “promena bookinga” uzima kao zavisna promenljiva. Anketirana lica su dala svoje mišljenje i predviđanje o tome na koji način se promenila vrsta “bookinga” i to u minimum zadnjih 5 godina, a ovaj duži vremenski period je uzet da bi se dobio što tačniji rezultat (da bi izbegli razne uticaje kao što je kriza na društvo)⁹⁹.

U poslednjih 5 godina, na osnovu istraživanja promene obima bookinga, zaključeno je da 60 odnosno 73,2% ispitanih ljudi od ukupnih 82 misli da je booking smanjen dok ostalih 12 odnosno 14,6% misli da je uvećan.



Grafikon 2. Promena obima Bookinga u poslednjih 5 godina.

Izvor: Autor

Dejstvo savremenih tehnologija na promenu učešća i uloge činilaca na turističkom tržištu određuje se kao samostalna promenljiva.

Efektat uticaja primene savremene tehnologije na umanjeno aktivno učešće turističkih agencija meri se putem vežbanja, obuke i spremljenosti sa namenom upotrebe savremenih tehnologija, da znaju i budu sposobni da upotrebe savremene tehnologije kod zaposlenih u turističkim agencijama.

7.2. Informacioni sistemi za upravljanje ljudskim resursima

HRIS, koji je takođe poznat kao ljudski izvor informacija sistema ili sistema za upravljanje ljudskim resursima (HRMS), je u osnovi presek ljudskih resursa i informacionih tehnologija kroz HR softvere. Ovo omogućava da se HR aktivnosti i procesi dešavaju elektronskim putem.

⁹⁸ Knowles, T., Diamantis, D., El-Mourhabi J.B., (2001)., The Globalization of Tourism & Hospitality: A Strategic Perspective, 2nd Edition. Continuum, London. Str. 222.

⁹⁹ Svetska turistička organizacija (WTO)

Drugačije rečeno, HRIS se može posmatrati kao način, pomoću softvera, za mala i velika preduzeća da brine o velikom broju delatnosti, kao i one koje se ne tiču ljudskih resursa, upravljanja, računovodstva i platnog spiska. HRIS omogućava kompaniji da efikasnije planira svoje troškove HR, kao i da njima upravlja i kontroliše ih bez potrebe da se izdvoji previše resursa prema njima.

U većini situacija, HRIS će takođe dovesti do povećanja efikasnosti kada je u pitanju donošenje odluka u HR. Odluke koje bi takođe trebale da povećaju kvalitet kao rezultat toga, produktivnost zaposlenih i menadžera treba da se poveća i postane efikasniji.

Termin HRMS se ponekad koristi kao sinonim za HRIS (ljudskih resursa informacioni sistem), već HRIS je zaista jedna vrsta HRMS. Funkcionalno, međutim, nema stvarne razlike u vrsti sistema. U jednom trenutku, HRMS je više kompletno automatizovano rešenje za upravljanje ljudskim resursima nego softvera označen kao HRIS ili čak HCM, ali rebranding mnogih kompanija je rađeno na tome da se različiti softverski naslovi uopšte ne razlikuju.

Izbor HRMS da rukuje HR aktivnostima je zaštitni znak modernog društva, postoji nekoliko uspešnih kompanija u bilo kojoj industriji koji nemaju neku vrstu automatizacije u mestu za HR zadataka. Mobile pristup je dodatno radilo za transformaciju pejzaža HR, stavljajući informacije i upravljanje zadacima na ruke radnika i menadžera. HRMS je pomogao da efikasno razbije birokratija i "poravna" mnoge organizacije.

Funkcija odeljenja ljudskih resursa obuhvata istoriju zaposlenih praćenje, veština, sposobnosti, plate i dostignuća. Zamena određenih procesa sa različitim nivoima HRMS sistema mogu distribuirati odgovornosti za upravljanje informacijama, tako da većina prikupljenih informacija nije striktno delegovana ljudskim resursima. Omogućavajući zaposlenima da ažuriraju lične podatke i obavljaju druge poslove, podaci čuvaju precizniji i stručnjaci za ljudske resurse nisu zastoju.

Svaki modul obavlja posebnu funkciju u okviru HRMS koji pomaže u prikupljanju informacija ili praćenje.

HRMS moduli mogu pomoći sa¹⁰⁰:

- Upravljanjem platnog spiska
- Rekrutovanjem i socijalizacijom
- Prikupljanjem, skladištenjem i pristupom informacijama zaposlenih
- Evidencijom prisutnosti i praćenje odsustvovanja
- Procenom učinka
- Prednosti administracije
- Upravljanjem učenja
- Samoposluživanjem zaposlenih

¹⁰⁰ <http://www.hrpayrollsystems.net/hrms/>

- Planiranje zaposlenih
- Analitikom i informisanim donosenjem odluka

Pre nego što kompanija donese odluku o izboru rešenja HRMS, važno je da menadžment tim identifikuje potrebe kompanije, njenih procesa, i ciljeva oba dugoročno i kratkoročno. Bitno je za uspeh projekta da se duboko uključe HR stručnjaci u procesu. U zavisnosti od veličine i strukture društva, može biti korisno imati sastanak za celu organizaciju ili da se izaberu predstavnici iz svakog odeljenja kako bi razgovarali o ciljevima i opcijama HRMS.

Sigurnost je izuzetno bitna kada se radi o izboru sistema za upravljanje ljudskim resursima. Informacije čuvane u HRMS su veoma osetljive, uključujući i vlasničke podatke preduzeća i količine ličnih podataka o zaposlenima. Od suštinskog je značaja da kompanije izaberu rešenje koje upotrebljava metod siguran prenos, kao što je SSL koji šifrira podatke kao što prenosi podatke preko interneta.

Unutrašnja bezbednost je takođe kritična; informacije treba čuvati od lozinki koje imaju varirajuće nivo pristupa u odnosu na ono što je potrebno za radno mesto. Dok većina kompanija sada omogućava zaposlenima da pristupe delovima HRMS rešenja, zaposleni moraju da shvate značaj očuvanja integriteta sistema i zaštite bezbednosti informacija koje sadrži (to jest ne deljenje lozinka). Mere zaštite treba da budu na mestu da brzo blokiraju pristup sistemima kad zaposleni prekinu radni odnos.

Odabir i primena odgovarajućih HRMS za kompaniju može da napravi veliku razliku za budući rast i uspeh. Iako je moguće da se ručno brine o HR funkcijama, automatizovani sistem može da pomogne i da podigne nivo produktivnosti i može da promeni način na koji kompanija ima percepciju u savremenom tržištu. Važno je zapamtiti da ovi sistemi nisu "jedna veličina odgovara svima", međutim, kako se svaka kompanija razlikuje, tako su sistemi dostupni na tržištu koji se mogu izabrati.

7.3. Moduli HRIS sistema

HRIS nikako nije novi fenomen - naprotiv, HRIS tehnologija je već godinama prisutna. Tek nedavno, su ljudi počeli da shvataju ozbiljne prednosti koje sistemi nude. Skoro svaki posao može da podnese da dobije nešto u oblasti efikasnosti i operativne kohezije, i informacioni softver ljudskih resursa je dizajniran da pruži upravo ta poboljšanja.

Takođe pomaže, HR softver prodavci su izlazili sa sve većim i boljim ponudama. Razvoj tehnologije omogućava HRIS da obavlja zadatke koje niko nije mogao čak ni da sanja kada su sistemi prvi put predstavljeni. Kada se uzme u obzir upravljanje talentom: HRIS pomaže kompanijama da pojednostavi proces zapošljavanja, formulisanja bolje strategije zapošljavanja i smanjenja vremena da zaposli, što dovodi do poboljšanja u kvalitetu radnika angažovanih i, samim tim, poboljšanje u kvalitetu poslovanja u celini. HRIS unapređuje menadžment modul, u međuvremenu, to je legitimna revolucija za one koji još uvek rade posao ručno. Sa HRIS, izvršni direktori mogu pratiti niz različitih planova pogodnosti, elektronski postaviti određene uslove, i

trenutno izračunati troškove i detalje. Lista se nastavlja - saglasnosti za upravljanje štiti poverljive informacije zaposlenih, zapošljavanje prati aplikanata i analize dostupne pozicije. Jednostavno rečeno, HRIS postoji da bi olaksao posao, da brine o rutinskim administrativnim zadacima kako bi se moglo fokusirati na više bitnih pitanja.

Podrazumeva se da ne postoje dva HR softverska rešenja koja su potpuno ista. Ipak, postoji standardni set osnovnih funkcija za koji se svaki HR sistem očekuje da pruži. Najčešći su sledeći¹⁰¹:

- **Regrutovanje**

Modul zapošljavanja treba da obavi sve svoje unutrašnje forme popunjavanja i autorizacije procesa; omogućava menadžerima ili HR da postave reklame i prateću dokumentaciju na onlajn, nude praćenje kandidata. Takođe može biti funkcionalan za odgovarajuće kandidate kada upražnjeno mesto postane dostupno.

- **Socijalizacija**

Menadžeri i HR osoblje prolaze kroz socijalizaciju i indukcijску proceduru u organizaciji. Novi regruti se predstavljaju potrebnim ljudima i samoj organizaciji. Mogu biti automatska obaveštenja sa odgovarajućim odeljenjima za pitanja kao što su pristup zgradi, korisnički nalog, kontrola pristupa. Neki moduli socijalizacije povezani su sa performansama i upravljanjem talentima.

- **Platni spisak**

Modul Plate prikuplja informacije vremena zaposlenih i prisustva iz baze podataka, obračunava poreze i druge olakšice, i automatski generiše platu prema izvršnom diktatu.

- **Upravljanje vremenom i radom**

Upravljanje vremenom i radom modula analizira informacije o radu zaposlenih / vremenu tako da rukovodioci mogu precizno upravljati resursima rada. Ovo obično dovodi do smanjenja troškova rada i bolje razumevanje funkcija rada. Automatizacija procesa ocenjivanja, snimanje i praćenje ciljeva i zadataka, ovaj modul treba da obuhvati svoj okvir kompetentnosti, standarde za posao i druge relevantne sisteme.

- **Prednosti Administracije**

Modul prednosti administracije omogućava izvršnim licima da jednostavno posmatraju i upravljaju učešćem zaposlenih u različitim programima pogodnosti koje nudi kompanija. Pojedini moduli čak imaju kapacitet samo-servis koji omogućava zaposlenima da pristupe

¹⁰¹ <http://www.hrmsworld.com/ten-most-common-hrms-modules-1560.html>

njihovim prednostima, preispitaju svoje opcije programa, i lako se upišu u planove za koje ispunjavaju uslove. Ovaj modul treba da upravlja i prati primanja zaposlenih, zdravstveno i penzije, pakete socijalne pomoći, praćenje mogućnosti upisa i sve finansijske implikacije.

- Upravljanje ljudskim resursima

Modul upravljanja ljudskim resursima sastavlja sve poslovno radne snage podataka, omogućavajući rukovodiocima da pratite detalje o zaposlenima, kao što su kontakt informacije, stanje obuke, razvoj veština i beneficije i kompenzacije programa. Pre svega to je funkcija planiranja, ovaj modul je blisko povezan sa vremenom i prisustvom. Slično tome, u realnom vremenu funkcionalnost može da uključi povezanost drugih poslovnih inteligentnih Sistema kao što su ERP i CRM.

- Odsustvo i upravljanje odsustvom

Automatizovani način za dodelu, bukiranje, odobravanje, evidenciju za odsustvo sa radnog mesta, bilo za odmor, bolest, porodijsko odsustvo. Zahtev i process odobravanja su pojednostavljeni i rezultati su uključeni u timski kalendar.

- Učenje i razvoj

Često koristeći rezultate procesa upravljanja učinkom kao polaznu tačku, ovaj modul može da proizvede pojedinačne planove obuke za osoblje, da se bavi rezervacijama (ya trening kurseve ili druge opcije za učenje), i upravlja nastavkom procesa evaluacije i povratnih informacija, dok prati troškove obuke u odnosu na budžetska sredstava.

- Upravljanje talentima

Fokusiranje na identifikovanju osoba sa potencijalom, ovaj modul treba da pomogne u uspostavljanju talenata sa specifičnim ulogama i planiranje sukcesije. Linkovi ka zapošljavanju, učenju, razvoju i upravljanju učinkom treba da budu neprimetni.

- HR analitika

Često registrovana kao funkcija u drugim modulima, HR analitika obezbeđuje izveštavanje mogućnosti (često u obliku biblioteke HR metrike i merila) procene i analize prikupljenih podataka koje su sačuvane sa HRMS da obezbedi strateški i prediktivan uvid da može da se koristi za vođenje poslovne strategije organizacije.

- Samoposluživanje zaposlenih

Jedan HRIS može učiniti čudo kada je u pitanju rasveta i administrativno opterećenje za biznis odeljenja za ljudske resurse. Ali HRIS nije stvoren samo za dobrobit upravljanja. HRIS takođe otvara vrata na potpuno novi nivo zaposlenih samoposluživanja, dozvoljavajući radnicima da pristupe korisnim alatima i osnovnim podacima korišćenjem povezanih baza podataka sistema.

Na primer, gledajući ambicioznog zaposlenog željnog da izgradi svoj put u društvu. Sa HRIS, radnik se može lako prijaviti na sistem za pregled unutrašnjih otvorenih položaja, da podnese prijavu, i da proveri stanje podnetih zahteva u slobodno vreme. Takođe treba uzeti u obzir zaposlenog koji se nedavno zaposlio, da ne bi bilo nereda na stolu HR predstavnika, radnik može samostalno da ažurira svoj kontakt i informacije, logovanjem na HR system i donošenjem neophodnih promena. Svakako uvek postoji dostupnost onlajn upisivanja, koja omogućava zaposlenima da se jednostavno prijave i pregledaju opcioni plan za njih, te nebi bilo potrebe za zakazivanjem sastanka sa ekspertom koji ima mnogo drugog posla da obavi.

7.4. Primenjeni HRIS sistemi u hotelijerstvu

U toku biranja informacionih sistema koji se koriste u hotelu i bilo kom ugostiteljskom objektu, treba analizirati različite faktore kao što su na primer tržište, turisti koji obilaze dotično tržište, razlog posete tržišta, veličina objekta, tip objekta i usluge koje se pružaju u objektu. Nakon urađene analize se odabira informacioni sistem koji najviše odgovara odredjenom ugostiteljskom objektu.

Osnovne sadržaje posmatramo putem prvenstva koje rešenje dovodi za neke izvršne funkcije koje se ogledaju u tome da prodajno odeljenje uvidi napredak karakteristike i istoriju osoba, organizacija poslovanja sa klijentima, kao i delatnosti, upis narudžbina i generisanje zaliha. Postupci prodaje su kompletno automatizovani (projektovanje, testiranje ciklusa prodaje, delegacija zaduženja i obaveza, celokupno i opširno obaveštavanje).

Servis za oslonac olako vrši rukovođenje tužbi, određenim promenama, izveštavanjem, rešavanjem poteškoća, ostvarenjem ponuda, menadžmentom pogodbi i sporazuma, sprovođenjem određenih kampanji na osnovu lista marketinga, korišćenjem skriptovanja i automatskog odabira.

Odeljenje marketinga efikasnije i efektnije vrši preparaciju kampanja, razvrstavanje tržišta, menadžmentom prilikama i pravljenjem baze predmeta za marketing. Rukovodioci upotrebljavaju sistem za izveštavanje koji je opširan i lak za upotrebu da bi se efikasnije imao pregled kompletne organizacije i da bi se odluke donele bazirane na bitnim indikatorima i smernicama.

Stručnjak informacione tehnologije može spojiti CRM aplikaciju koja dozvoljava da se zavedu kontakti, registruju kontakti, rezervišu smestaj, obezbedi transport i obezbede dopunske usluge, sa dostupnim i raspoloživim sistemima, ERP-om i PMS-om, kao i što mogu upotrebiti i primeniti produžetke za mobilne telefone. Internet trgovina funkcionalnostima rukovodi se dobavljanjem, obuhvata aplikacije business to business (B2B) i business to consumer (B2C).

Customer Relationship Management je pojam na turističkom tržištu gde elektronsko poslovanje ima mogućnost izuzetnog razvoja i gde personalna veza sa potrošačem i izbor ponuda jesu ključ uspeha. Pod CRM se podrazumevaju sva gledišta dešavanja organizacije sa potrošačima uključujući uslužne aktivnosti i prodaju. Ova tehnologija se upotrebljava da bi se procesi koji imaju uticaja na vernost potrošača, ponudu usluga i usmeravanjem kvaliteta. CRM je vrsta politike u organizaciji koja olakšava da se odnosi potrošača izgrade na duge staze i da se profit uveća pomoću adekvatnog menadžmenta i upotrebe strategije upućene potrošačima. Da bi poslovanje bilo besprekorno i uspešno, želje kupaca bi trebale da budu prihvaćene kako bi se njihovo zadovoljstvo poboljšalo i popelo na što viši nivo, te bi na taj način osnovni cilj bio ispunjen, troškovi bi bili optimizovani a profit uvećan.

Dve osnovne stavke u hotelskom sistemu su Computer Reservation Systems (CRS) i Property Management Systems (PMS) koje imaju funkciju da prate istoriju potrošača i rukovode prihodima poslovanja¹⁰².

Hotelski CRS unutar hotelskih paketa za menadžment hotela ima podatke koje su sačuvane u istoriji gosta. Informacije sačuvani u istoriji gosta tiču se pola gosta, njihove starosti, nacionalnosti, profesije, edukacije, brojeve privatnih kartica, i afiniteta gostiju.

Property Management System – upravljački sistem, je sastavni deo rukovođenjem hotelskog menadžmenta te posebni nužni instrumenti trebaju biti obezbeđeni zaposlenima u hotelu prilikom obavljanja i izvršavanja uobičajenih i redovnih aktivnosti uključujući rezervacije, prijave i odjave gostiju, menadžmentom smeštajnih kapaciteta, računovodstvene poslove¹⁰³.

CRS pruža pomoć hotel menadžerima u marketingu i prodaji na internetu. Ovo takođe stvara bolji sistem upload stope, dostupnost soba što olakšava za različite kanale koristeći CRS da bi se znao stvarni položaj hotela.

CRS je hotelski rezervacioni sistem koji je konektovan preko kompjuterskog Sistema u drugu mrežu sa jednog mesta koji je poznat kao centralna rezervacija sistema ili CRS koji skladišti, distribuira i isplati informacije o hotelima, odmaralištima i drugim smještajnih kapaciteta širom interneta.

Postoje različiti moduli u centralnom sistemu rezervacije (CRS) što znači da vlasnik hotela ne treba da brine mnogo o rezervacijama jer ovaj sistem sadrži¹⁰⁴:

- Rezervacija
Prvi i najvažniji predmet centralnog rezervacionog sistema je da sistem pruži bolji rezervacioni sistem. Od kojih korisnici, putničke agencije i online sajtovi mogu kontaktirati hotel za rezervacije. Kontinuirano i automatsko ažuriranje dostupnosti i cene čine da bude sasvim jednostavna i udobna pristupna tačka da bi se vršile rezervacije.
- Profil
Centralni rezervacioni sistem ima profil hotela koji je vidljiv onlajn za kupce i turističke agencije, čineći ih da imaju informacije i da znaju o uslugama i drugim stvarima o hotelu u pogledu usluga. Profil igra ključnu ulogu u privlačenju kupaca.
- Grupe i blokovi

¹⁰² Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Singidunum, Beograd, 2010. god, str.153

¹⁰³ Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Singidunum, Beograd, 2010. god, str.153

¹⁰⁴ <https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/2013/08/05/benefits-of-the-central-reservations-system/>

Sistematski pristup od strane hotelskih menadžera na centralni sistem rezervacije daje moć da privuče više kupaca. Kaže se da onlajn mehanizam radi na vidljivosti. Turističke grupe i blokovi deluju kao kanal u stvaranju bolje baze kupaca za hotele.

- Stope i kontrola na inventaru
Kroz CRS hotel menadžeri uvek znaju sve što se dešava u hotelskoj industriji i oko hotelske industrije. Ovo definitivno daje prednost imati proveru stopama prostorija u odnosu na konkurente.
- Globalni distributivni sistem interfejs
CRS povezuje hotel sa GDS i čini vidljivost hotela među hiljadama putnih agenata razbacane širom sveta. Ovo daje jedinstvenu prednost preko koje može hotel da poveća svoju prodaju.

Uvod Property Management System-a (PMS) u ugostiteljski objekat, u ovom slučaju u hotel, ima određene beneficije kao što su mnogo brže završavanje zadataka, davanje tačnih informacija o zauzeću, pravljenje baze podataka sa tačnim i što potpunijim informacijama, lakša mogućnost istraživanja i lakše planiranje, lakša isplata provizije agencijama i jasniji pregled kako regularnih gostiju tako i lojalnih.

Osnovne uloge PMS-a su¹⁰⁵:

1. Efikasno rukovodstvo hotelskog menadžmenta
 - Efikasno projektovanje i donošenje odluka (upravljanje hotelskim menadžmentom, izjave i raporti o gostima, sobama, uslugama)
 - Osnovni i glavni menadžment, rukovodstvo i provera poslovanja hotela
 - Maksimalno vođenje računa o poslovanju hotelskog magacina (nadgledanje skladišta, ulaz robe, provera robe, potvrde i otpremnice)
 - Poslovi nadzora, čuvanja i servisiranja hotela (efikasno održavanje, građevinski radovi i zanatski radovi, higijena hotela)
 - Rukovodstvo i menadžment kapaciteta (menadžment uređaja i aktivnosti unutar hotela)
2. Poslovanje i rukovodstvo recepcije
 - Ugođaj i pomoć gostima na recepciji (rezervacije i ažurnost rezervacija, rukovodstvo depozitom, poništenje rezervacija, potvrde rezervacija, lista čekanja, blokiranje soba, doček, smeštaj gostiju, odjava gostiju, obaveštenja, usluge, registracija neslaganja, ustanova računa, davanje računa, rezervisanje naknadnih aktivnosti, iznajmljivanje prostorija, iznajmljivanje sportskih prostorija i hala, iznajmljivanje opreme, pribora i slično)
 - Samouslužni kiosk (provera leta, odlaska, boravka)
3. Vođenje knjiga i računa
 - Regulisanje blagajne hotela, vođenje knjiga u hotelu, potpora za poslovanje sa različitim valutama, multidimenzionalna analiza
4. Prodaja i reklamiranje

¹⁰⁵ Njeguš, A., *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Singidunum, Beograd, 2010. god, str.153

- Prodaja hotelskih usuga i smeštajnih nosivosti
 - Rukovodstvo i menadžment cena
 - Upravljanje kampanjama
 - Katering, događaji
5. Rukovodstvo ljudskih resursa
- Vrbovanje i regrutacija kadrovskih ekipa, blagovremeni i aktivni kadrovi, trening i sprema kadrova
6. Rukovodstvo gastro poslovanja
- Rukovođenje i režiranje terminala, porudžbina, osoblja, postavljanja cena, načinima naplata.

Sa HRIS-om, odeljenje za ljudske resurse može lako upravljati zaposlenima i podacima zaposlenih u okviru kompjuterskog sistema, omogućavajući im da preraspodele svoje energije u pravcu važnijeg sveukupnog cilja. Upotreba HRIS će smanjiti greške za unos podataka, povećaće efikasnost poslovnih procesa, i pojednostaviti aktivnosti u okviru odeljenja za ljudske resurse, čime se stvaraju nove mogućnosti za bolju analizu radne snage i na taj način, poboljšava donošenje odluka među čelnicima kompanije.

7.5. HRIS system hotela “Golden Inn”

Informacioni hotelski system koji se koristi u “Golden Inn” hotelu je Diventa Property Management System. Ovaj hotelski system je kupljen iz Hrvatske od firme iTi Computers d.o.o.

“DIVENTA PMS modul, programski je paket dizajniran za upravljanje smeštajnim objektima kao što su hoteli (ili grupe hotela), resort-i, boutique hoteli, apartmanska naselja kao i drugim vrstama objekata namjenjenih pružanju usluge organizovanog smještaja. Modul u celosti organizuje i kontroliše poslovne funkcije prodaje i rezervacija, marketinga, front i back officea, domaćinstva, kao i niz drugih funkcija karakterističnih za savremenu odmorišnu industriju, osiguravajući pri tom brzo i efikasno odvijanje operativnih funkcija kao pretpostavku značajnim uštedama resursa i povećanja prihoda. Posebno se ističe integracija PMS modula s DIVENTA Internet Booking modulom (web booking engine), kao i sa GDS/IDS sastavima nezaobilaznim činjenicama najbrže rastućeg kanala prodaje kapaciteta. Praćenjem sklonosti gostiju i dostupnim informacijama o prethodnim boravcima, DIVENTA PMS modul (kroz svoj CRM deo) značajno utiče na podizanje kvalitetne ukupne hotelske usluge. Jednostavno i intuitivno, grafički prikaz u DIVENTA PMS modulu, podloga je kroz koju se rade sve dnevne aktivnosti recepcije, uključujući i poslove rezervisanja boravka. Posebna pozornost je posvećena brzom pružanju usluga prijave i odjave gostiju. Proces prijave gostiju potpuno je automatiziran korištenjem podataka koji su već upisani u bazu podataka u procesu rezervisanja smještaja te integracijom skeniranja putnih isprava. Sve spomenuto, garantuje maksimalnu efikasnost odvijanja poslovnog procesa, a operateru ostavlja mogućnost da osnovni deo svog vremena posveti komunikaciji s gostom.

Integracijom s ostalim DIVENTA modulima (Gastro, Računovodstvo, Wellness, Maloprodaja), DIVENTA PMS Modul osigurava trenutno terećenje računa gosta, ali istovremeno kontroliše i dopušta ili ne bezgotovinsko plaćanje, skladno trenutnom statusu računa gosta.

Integracija DIVENTA PMS modula s računovodstvenim modulima, pored uštede ljudskih i materijalnih resursa, znači izbegavanja grešaka koje su prateća i nezaobilazna pojava u primeni rešenja koja nisu integralna, a uobičajna su ponuda na informatičkom tržištu turističkih softvera.

Posebna pozornost u ovom modulu (kao i u celoj DIVENTI) poklonjena je ostvarivanju uvida u podatke kao rezultat poslovnih aktivnosti korisnika. U tom smislu, pored niza standardnih izveštaja, korisniku je na raspolaganju mogućnost napredne analize podataka prodaje i ostvarenih rezultata, kroz modul DIVENTA BUSINESS INTELIGENCE. Ovakav način izveštavanja i korišćenja podataka, predstavlja neophodnu podlogu brzom donošenju kvalitetnih poslovnih odluka menadžmenta korisnika. Sigurnost rada i kroz ovaj modul, osigurana je putem sastava dozvola i nadzora, koji štiti sastav od neautoriziranog pristupa uz istovremenu evidenciju svih aktivnosti na sastavu.”¹⁰⁶

Zaposlenima su u hotelu “Golden Inn” postavljena anketna pitanja koja se tiču informacionog hotelskog sistema “Diventa”, a zaključci zaposlenih su sledeci:

- Zaključeno je da je program dosta jednostavan za korišćenje i da nije bilo potrebe da se savlada puno vremena, međutim, potrebno je bilo malo više vremena da se zaposleni upoznaju sa širokim spektrom mogućnosti koji nudi ovaj program
- Zaposlenima se ne dopada što ovaj program ne omogućuje dovoljnu povezanost sa ostalim sektorima
- U ovom informacionom sistemu se zaposlenima ne dopada što ne postoji mogućnost da se strani gosti elektronski prijave sobzirom na to da se mora biti povezan sa bazom podataka policije.

Ovaj softver ima mnoštvo mogućnosti i veoma lako se može prilagoditi potrebama određenog poslovanja. Međutim, prvenstveno je potrebno proveriti koji su benefiti uvođenja novih mogućnosti da li je to isplativo, sobzirom na to da su generalno ulaganja u informacione sisteme dobra investicija i isplativa investicija da bi došlo do boljeg poslovanja, pružanja usluga, boljih informacija i više slobodnog vremena koje se može koristiti za druge poslove.

7.6. Troškovi rada

¹⁰⁶ <http://www.iti.diventa.com/>

Očigledno, osnovno poteškoće kada se radi o ulaganju u HRIS je trošak. Istina je u tome da se "prosečna cena" jednog sistema ljudskih resursa teško sužava. Cena ovih aplikacija može da varira od nekoliko hiljada do čak nekoliko miliona dolara. Zatim faktor u troškovima hardvera, instalacije, integracije, prilagođavanja i tehnička podrška, i cena sveobuhvatnog softverskog rešenja će verovatno biti nekoliko puta skuplja od samog HRIS paketa.

Postoje određeni izbori koji dramatično utiču na cenu na HRIS. Kada je u pitanju izbor dobavljača, na primer, treba se imati na umu da kad se opredeljuju za velike paket-modele, paket će biti daleko skuplji nego male aplikacije. Druga stvar na koju posebno treba obratiti pažnju je da li će posao trebati da se integriše novi HRIS sa dugim nizom postojećih sistema. U nekim slučajevima, iako niš program može u početku biti jeftiniji od punog paketa, izazov integracije može voziti troškove tako visoko da na duže staze može biti više isplativije da se ide napred i da se ulaže u suite paket, gde jednostavan čin dodavanja novog modula za aktivne full-service aplikacije je vrlo lako.

Mnogi zaposleni u odeljenju za ljudske resurse će se u početku neprijatno osećati sa uvođenjem HRIS - oni će osetiti da računar preuzima poslove su radili i oni će se plašiti da su nepotrebni. Bitno je da oni budu obučeni da shvate pravilno korišćenje sistema kako bi mogli da ostvare nove mogućnosti za inovativne poslovne strategije, a ne uobičajenim rukovodećim zadacima. I to je još jedna ključna stvar treba imati na umu - kada se izračunava HRIS.

VIII. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U današnje vreme hotel se podrazumeva kao elastično trgovinsko udruženje koje vodi računa i sledi najnovije smerove kretanja potražnje na tržištu da bi na najkvalitetniji način ugodili potrebama klijenata.

Pored bitnih modifikacija koje se događaju u poslednje vreme u našoj državi i šire, rukovodstvo je pored toga u postupku zaživljavanja sobzirom na to da je na ovom području praktikovanje hotela bilo zapostavljeno. Hotelijerstvo i domicilni turizam intenzivno pojačavaju prisustvo i ponudu na zahtevno međunarodno tržište, sa druge strane internacionalno hotelijerstvo i turistička ponuda se konstantno trude da nađu najbolji način za povećanje poslovanja u globalnim tendencijama. U hotelijerstvu se mora imati na umu važnost i značaj menadžmenta, gde će menadžment imati definisane čiste ciljeve i odrednice za definisanje prvenstva u donošenju adekvatnih odluka, dobro organizovanu delegaciju posla, definisanje nedostataka i prednosti od strane konkurentskih hotela, pogodan metod za rešavanje potencijalnih teškoća i prepreka od strane nadležnih ljudi, trening zaposlenih za sadašnje i buduće poslove, razvitak zaduženja i obaveza kao i gde će menadžment izraziti gostoprimstvo i ljubaznost što je najbitnije za poslovanje hotela.

Sve se ovo realizuje i postiže u koliko se akcenat stavi na rad sa osobljem i uz pomoć ostalih izvora hotelske organizacije. Pri tome, akcenat se primarno stavlja na personal a potom na sve što se tiče objekta, izgledu objekta, higijenu, uređenost, enerijer i svih ostalih hotelskih površina, kao i na metode usluživanja klijenata. Na osnovu svega navedenog, može se zaključiti da je nemoguće organizovati i imati uspešan menadžment preduzeća bez dobro organizovanog osoblja koje je ujedno i izvor od najvećeg značaja.

Upravljanje ljudskim resursima je podsistem upravljanja organizacijom. Podrazumeva mnoštvo novih sadržaja, kako u oblasti upravljanja ljudskim resursima, informatike, prava i organizacije rada, tako i u domenu marketinga, istraživanja, razvoja, finansija i proizvodnje.

Važnost rukovodstva ljudskih resursa, kao uloge raspolaganja, vođstva i poslovanja je od velikog značaja i odražava se kroz ostvarivanje strateške i efikasne funkcije u organizaciji. Međutim, osnovni ciljevi vođstva ljudskih resursa su racionalno korišćenje ljudskih i drugih raspoloživih potencijala i obezbeđivanje organizacione i individualne uspešnosti.

Da bi upravljanje ljudskim izvorima bilo uspešno, izuzetno je bitno da se rukovodi sa što više informacija vezanih za klijente kao i za samu organizaciju, te da bi kontrola, organizacija i planiranje bili dobro upražnjeni. Svi sektori unutar organizacije moraju da imaju efikasnu kooperaciju da bi se ispunile želje i iščekivanja klijenata, i da bi se dobilo iščekivano obaveštenje vezano za funkcionisanje kompletne organizacije. Rukovodioci precizno moraju imati znanja o tome šta je potrebno raditi na radnom mestu kako bi što efikasnije personal bio organizovan i da bi se lakše došlo do donošenja odluka.

Rukovodioci moraju imati znanje o specifikaciji svakog radnog mesta da bi ih u neophodnom momentu iskoristili u svrhe rukovodstvenih rešavanja problema. Prema tome, da bi odluke upravljanja bile adekvatne i ispravne, potrebne su prve i precizne informacije.

Informacije značajne za planiranje razvoja ljudskih resursa i upravljanje njihovim razvojem odnose se na znanja, veštine, sposobnosti, interesovanja, razvojne potencijale, rezultate testiranja i intervjuisanja u procesu selekcije, rezultate procene uspešnosti, obrazovanje i usavršavanje, napredovanje i rezultate prethodnog rada zaposlenih. Veoma je važno da podaci o navedenim

činjenicama budu tačni, pouzdani i ažurni, kako bi se na osnovu njih mogle donositi kvalitetne odluke.

Socijalne mreže, internet i informacioni sistemi imaju posebno dejstvo na turizam. Obimna i izvanredna mogućnost Srbije nije zadovoljavajuće upotrebljena. Države koje su koristile informacione sisteme u velikoj količini su postale vodeće turističke destinacije. Uz pomoć novih, inobativnih i kreativnih tehnologija domaći turistički sektor kao i pojedinac, može vidno napredovati donošenjem novih nauka i mogućnosti.

Pogodnom primenom pristupačnih, postojećih i raspoloživih informacija, korišćenjem informacionih tehnologija se unapređuje poslovanje hotela te se pored toga mogu preraspodeliti ljudski izvori kao i poslovi. Produktivnost ljudskih resursa se povećava a troškovi se znatno smanjuju jer su informacione tehnologije promenile menadžment ljudskih resursa. Hotelijerstvo obuhvata pružanje više raznovrsnih usluga u objektu, gde svaka usluga se menja drugačijom jačinom, te je na osnovu toga potrebno stalno prilagođavanje na promene gde su informacione tehnologije i sistemi u tome idealan oslonac.

Može se zaključiti da domicilni turistički kadrovi zaostaju za novim i aktuelnim uspesima, te da nisu opširno i obimno familijarizovani i obavešteni sa prioritetima i potencijalima upotrebe informacionih komunikacionih sistema. Osnovna svrha je da se u turističkom menadžmentu akcentuje i mnogo više obrati pažnja na upotrebu informacionih komunikacionih sistema. Napredak tehnologije je povezan sa turizmom i turističkim tržištem koja se konstantno menjaju, te je potrebno da svi njihovi segmenti bez prestanka prate razvoj tehnologije.

IX. LITERATURA

1. Slobodan Ivošević., (2006)., Misli – poslovni lideri govore, Cekom books, Novi Sad.
2. Stojaković Stojan., (1998)., Motivacija menadžera, Grmeč, Beograd. str. 38.
3. Brekić Jovo., (1983)., Kadrovska teorija i praksa, Informator, Zagreb. str. 81.
4. Radovanović Tihomir., (1990)., Metodologija planiranja kadrova u tržišnoj ekonomiji, Glas, Beograd. str. 42.
5. Radovanović Tihomir., (1990)., Metodologija planiranja kadrova u tržišnoj ekonomiji, Glas, Beograd. str. 42.
6. <http://www.goldeninnhotels.rs/>
7. Slobodan Čerović., (2011.)., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 12-30.
8. Vujić D., (2008)., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd, str. 52.
9. Ikač N., (2001)., Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, str. 50.
10. Torrington D. Hall., Taylor S., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Data Status, Novi Sad, str. 6.
11. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd. Str. 66.
12. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd. Str. 68.
13. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd. Str. 68.
14. Armstrong, M., (2006)., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10 th edition, Kogan Page, London, str. 8.
15. Barjaktarović, D., (2013)., Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 20-37.
16. Oldcorn Roger., (1990)., Menadžment, Svjetlost, Sarajevo. str. 25.
17. Čerović, S., (2011)., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 103.
18. Pavićević, S., Đorđević, D., (2008)., Evaluacija obuke, zašto, kada i kako, Beograd, str. 47.
19. Bogićević B., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 64-74.
20. Petrović Mirko., (1989)., Planiranje kadrova, Privredni pregled, Beograd. str. 48.
21. B. Ilić., (1997)., Savremena politička ekonomija na pragu 21. veka, Ekonomski fakultet, Beograd. str. 40.
22. Slobodan Čamilović, Vidoje Vujić., (2006)., Osnove menadžmenta ljudskih resursa, Beograd, str. 43.
23. Dragosla Slović., (2015)., Upravljanje performansama i zaradama, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
24. Bogićević B., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Centar za izdavačku delatnost, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 83.
25. Stefanović Vidoje., (1996)., Menadžment kadrova, Europrojekt, Niš. str. 57.
26. Slobodan Čerović., (2011.)., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 112.

27. M. Jovanović-Božinov, Ž. Kulić, T. Cvetkovski., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 12.
28. Dessler G., (2007)., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, str. 74-75.
29. Stavrić, B., Kokeza, G. ,(2002). ,Upravljanje poslovnim sistemom, Tehnološko – metalurški fakultet, Beograd.
30. USAID Sida Governance Accountability Project Gap. (s. a.). Priručnik za općinske službenike o upravljanju ljudskim resursima. s. l. s. n. str. 9.
31. M. Jovanović-Božinov, Ž. Kulić, T. Cvetkovski., (2004)., Menadžment ljudskih resursa, Megatrend univerzitet, Beograd, str. 12.
32. Harman, C., Brelade, S., (2000)., Knowledge Management and the Role of HR, Prentice Hall, str. 18-22.
33. Vesić, D., D., (2006)., Menadžment ljudskih resursa, Beograd, str. 125. Prilagodio autor.
34. Slobodan Čerović., (2011.)., Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd. str. 115.
35. Doknić Nevena., (1999)., Menadžment kadrova, Fakultet za internacionalni menadžment, Beograd. str. 65.
36. Čamilović Slobodan., (1996.)., Kadrovski procesi, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd. str. 105.
37. Mašić B., (2009)., Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd. Str. 247. Prilagodio autor.
38. Byars, Lloyd L.; Rue, Leslie W. (1994)., Human Resource Management, Published by Richard D Irwin. Chicago.
39. Ibid. Prilagodio autor.
40. Ibid. Prilagodio autor.
41. Robbins, S, P., Coulter, M., (2005)., Menadžment, Data status, str. 287.
42. Muller, M., (2009)., The managers Guide to HR, Amacom, Society for Human Resource Management, American Management, Association, str. 12.
43. Byars, Lloyd L.; Rue, Leslie W. (1994)., Human Resource Management, Published by Richard D Irwin. Chicago
44. Dessler, G., (2007)., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa, Data status, Beograd, str. 114.
45. Vujić Dobrila., (2000.)., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd. str. 45.
46. Ibid.
47. Šušnjar Gizela., (2000.)., Menadžment i motivacija, Čikoš Holding, Subotica. str. 120.
48. Đorđević Branislav., (1998.)., Menadžment, Ekonomski fakultet Priština. str. C-118.
49. Wren A. Daniel, Dan Voich Jr., (1994.)., Menadžment – Proces, struktura i ponašanje, Grmeč, – Privredni pregled, Beograd. str. 285.
50. Thomson Rosemary., (2000.)., People Management, prevod Zvonko Jakopović, Clio. str. 203.
51. Wren A. Daniel, Dan Voich Jr., (1994.)., Menadžment – Proces, struktura i ponašanje, Grmeč, – Privredni pregled, Beograd. str. 285.
52. Vujić Dobrila., (2000.)., Menadžment ljudskih resursa i kvalitet ljudi – ključ kvaliteta i uspeha, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd. str. 45.

53. Autor rada.
54. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004.), Menadžment ljudskih resursa, Data status, Beograd., str. 287.
55. Đuričin, Dragan i Janošević, Stevo., (2005.), Menadžment i strategija, Ekonomski fakultet, Beograd., str 416.
56. Lynch R., (2000.), Corporate Strategy, Prentice Hall, Harlow., str. 745.
57. S, Čerović., (2013)., Strategijsko upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, treće izdanje, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 151.
58. Stoner J.R. Freeman E. i Gilbert D.R., (1997.), Menadžment, Zeluid, Beograd. str. 368.
59. Stoner J.R. Freeman E. i Gilbert D.R., (1997.), Menadžment, Zeluid, Beograd. str. 368.
60. Stefanović, Vidoje., (1996.), Menadžment kadrova, Europrojekt, Niš., str. 315.
61. Gligorijević, Živorad., (2003.), Industrijski menadžment, Ekonomski fakultet, Niš., str. 177.
62. Piter, M., Sengi., (1993.), Peta disciplina, Eng. The fifth discipline, Prevod Slobodan Dimić, ASSE, The art and Practice of the Learning Organization, New York.
63. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor., (2004.), Menadžment ljudskih resursa“, Data status, Beograd., str. 287.
64. Nebojša Janićijević., (2003.), adaptirano prema: Monaka I, Toyama R., Byostere P. (2003), str. 401-518.
65. Drucker, Peter., (1992)., Nova zbilja, Novi liber, Zagreb, prilagodio autor.
66. S.P. Robbins, M. Coulter., (2005.), Menadžment, Data status, Beograd., str. 294.
67. Gligorijević, Živorad., (2003.), Industrijski menadžment, Ekonomski fakultet, Niš, str. 184.
68. Gligorijević, Živorad., (2003.), Industrijski menadžment, Ekonomski fakultet, Niš, str. 184.
69. Nebojša Janićijević., (2008.), Organizaciono ponašanje, Data status, Beograd. Str. 30-45.
70. D. Torrington, L. Hall, S. Taylor, Ibid, str. 572.
71. Wren A. Daniel, Dan Voich Jr., (1994.), Menadžment - Proces, struktura i ponašanje', Grmeč, Privredni pregled, Beograd. str.70.
72. Drucker, Peter., (1992), Nova zbilja, Novi liber, Zagreb, prilagodio autor.
73. Adižes Isak., Upravljanje promenama, Grmeč - Privredni pregled, Beograd.
74. Todorović Jovan, Đurišić Dragan, Janošević Stevo., (2000.), Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja, Beograd. str.17.
75. Bogičević B., (2003.), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 289-290.
76. Štangl-Šušnjar G., Zimanji V., (2006), Menadžment ljudskih resursa., Ekonomski fakultet, Subotica, str. 311.
77. Hall D. T., and Associates., (1986), Career Development in Organizatons, San Francisko. Str. 57.
78. Ibid.
79. Pravilnik o disciplinskoj i materijalnoj odgovornosti, član 16.
80. Mašić B., (2009), Menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd. Str. 277-278.
81. Prilagođeno prema: Njegoš A., (2010), Informativni sistemi u turističkom pslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd.

82. Inkpan Gary., (2002)., Information Technology for Travel and Tourism, Longman, London, str. 387.
83. Nagelkerke, N.J.D. (1991) "A note on a general definition of the coefficient of determination." *Biometrika* 78: 691-692.
84. Nagelkerke, N.J.D. (1991) "A note on a general definition of the coefficient of determination." *Biometrika* 78: 691-692.
85. Čerović, S., Čulić, L., (2010)., Osnove razvoja turizma Srbije - stratejski pravci. U: Unapređenje turizma kao faktor razvoja privrede Republike Srbije: zbornik radova (str. 22-34), Beograd, Institut za međunarodnu politiku i privredu. Str. 25.
86. Prilagođeno izjavi: Stiv Džobe: Verujemo da će nastupiti novo veliko doba personalnih kompjutera u kom će oni biti čvorište svih uređaja". (Time, januar 2002).
87. Prilagođeno izjavi: Stiv Džobe: Verujemo da će nastupiti novo veliko doba personalnih kompjutera u kom će oni biti čvorište svih uređaja". (Time, januar 2002)
88. „ICT and e-Business in the Tourism Industry”, Sector Report No 8/2006, The European Commission, 2006
http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf
89. „ICT and e-Business in the Tourism Industry”, Sector Report No 8/2006, The European Commission, 2006
http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf
90. „ICT and e-Business in the Tourism Industry”, Sector Report No 8/2006, The European Commission, 2006
http://www.ebusiness-watch.org/studies/sectors/tourism/documents/Tourism_2006.pdf
91. Hannes Selhofer, Stefan Lilischkis, Hasan Alkas, Peter O'Donnell., (2010)., „ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy”, 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Communities
http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf
92. Hannes Selhofer, Stefan Lilischkis, Hasan Alkas, Peter O'Donnell., (2010)., ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy”, 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Communities
http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf
93. Hannes Selhofer, Stefan Lilischkis, Hasan Alkas, Peter O'Donnell., (2010)., ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy”, 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, European Communities
http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf
94. Vukmirović Dragan, Pavlović Kristina, Šutic Vladimir., (2010)., „Upotreba ICT tehnologija u Republici Srbiji, 2010”, Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd.
95. Vukmirović Dragan, Pavlović Kristina, Šutic Vladimir., (2010)., „Upotreba ICT tehnologija u Republici Srbiji, 2010”, Republički zavod za statistiku Srbije, Beograd.
96. Svetska turistička organizacija (WTO)
97. Svetska turistička organizacija (WTO)
98. Knowles, T., Diamantis, D., El-Mourhabi J.B., (2001)., The Globalization of Tourism & Hospitality: A Strategic Perspective, 2nd Edition. Continuum, London. Str. 222.
99. Svetska turistička organizacija (WTO)
100. <http://www.hrpayrollsystems.net/hrms/>
101. <http://www.hrmsworld.com/ten-most-common-hrms-modules-1560.html>
102. Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Singidunum, Beograd, 2010. god, str.153

103. Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Singidunum, Beograd, 2010. god, str.153
104. <https://hotelmanagementsoftware.wordpress.com/2013/08/05/benefits-of-the-central-reservations-system/>
105. Njeguš, A., Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Singidunum, Beograd, 2010. god, str.153
106. <http://www.iti.diventa.com/>