UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆIMA U USLOVIMA DELOVANJA KRIZNIH SITUACIJA

By Mladenka Đurović

WORD COUNT 55252

TIME SUBMITTED 09-SEP-2024 08:28AM

PAPER ID 111581226

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za poslediplomske studije

Doktorska disertacija

UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆIMA U USLOVIMA DELOVANJA KRIZNIH SITUACIJA

Mentor:
Prof. dr Miroslav Knežević

Student:
Mr Mladenka Đurović
Broj indeksa: 455096/2020

Beograd, 2024.

28
MENTOR:

prof. dr Miroslav Knežević

ČLANOVI KOMISIJE:

1. prof. dr Ivana Brdar
2. prof. dr Svetlana Vukosav

Datum odbrane doktorske disertacije

Upravljanje hotelskim preduzećima u uslovima delovanja kriznih situacija

Apstrakt

Pozitivna tendencija razvoja turizma je zabeležena sredinom dvadesetog veka pod uticajem čitavog niza faktora kao što su ekonomski, politički, kulturni, organizacioni. Trend rasta se nastavio i u kasnijem periodu, s tim što je bio prekidan zbog izloženosti kriza izazvanih ekonomskim i vanekonomskim uticajima. U razvojnom putu turizma je ipak dominirala kriza koja je nastala pod uticajem pandemije Covid 19 ostavivši izuzetno loše posledice u hotelskoj industriji. Imajući u vidu jednu specifičnu karakteristiku turizma koja se odnosi na brzu sposobnost oporavka u odnosu na ostale grane, potpuno je očekivano da će tokom vremena doći do relativno brzog oporavka tržišta. U istraživanju fenomena kriznih situacija sa posebnim osvrtom na Covid - 19, ističemo bazu podataka stvorenu kao rezultat povezivanja teorijskog dela i stečenog iskustva nastalog primenom ekonomskih mera za ublažavanje kriznih situacija u novonostalim okolnostima privrednog poslovanja. Sasvim je jasno da krizne situacije nastaju bez najave i da se one kao takve ne mogu predvideti, ali je sigurno da se istraživanja i zaključci do kojih se došlo mogu primeniti na buduća krizna dešavanja i krizna upravljanja sa tendencijom stabilizacije krizne situacije. U radu je akcenat stavljen na poslovni proces kriznog menadžmenta koji je paketom ekonomskih mera Vlade Republike Srbije donosio odluke o nastavku poslovanja hotelskih preduzeća i očuvanju kadrovske strukture tokom kriznog perioda. S tim u vezi su istraživanja pokazala značaj seta paketa ekonomskih mera Vlade Republike Srbije koji je omogućio nastavak rada u hotelijerstvu uz zadržavanje zaposlenih radnika.

Ključne reči: razvoj turizma, hotelska industrija, krizna situacija, krizni menadžment, ekonomske mere

Crisis Management in Hotel Business

Abstract

A positive trend in the development of tourism was recorded in the mid-twentieth century, influenced by a range of factors including economic, political, cultural and organizational ones. The growth trend continued into later periods as well, with interruptions due to exposure to crises caused by economic and non-economic factors. The dominant crisis on the road of tourism development was the one caused by the Covid 19 pandemic which had a catastrophic impact on the hotel industry. However, considering the tourism's unique ability to recovery quickly compared to other sectors, it was to be expected that the market would experience a relatively swift recovery over time. In examining the phenomenon of crisis situations with a specific focus on Covid 19, it is important to highlight a database created as a result of integrating theoretical insights and practical experience gained through the application of economic measures designed to mitigate crises in the newly emerged business environment. Clearly, crisis situations arise without notice and, as such, cannot be foreseen, however, the research and conclusions drawn can certainly be applied to future crises and crisis management efforts with the aim of stabilizing the crisis situation. This paper places an emphasis on the business process of crisis management and bringing decisions, based on the package of economic measures adopted by the Government of the Republic of Serbia, regarding the continuation of the hotel operations and the preservation of the personnel structure during the crisis period. In this regard, the research has demonstrated the significance of the set of economic measures implemented by the Government of the Republic of Serbia which facilitated the continuation of hotel operations while retaining employees

Keywords: tourism development, hotel industry, crisis situation, crisis management, economic measures

Sadržaj

Uvod....8
Predmet istraživanja....12
Ciljevi istraživanja....13
Značaj istraživanja....14
Naučni doprinos....15
Praktičan doprinos....16
Ograničenje rada....16
Hipoteze istraživanja....17
Metodologija istraživanja....18
Struktura rada....20
1. Organizacija i razvoj hotelijerstva na savremenom turističkom tržištu....22
1.1. Organizacija i razvoj hotelijerstva....23
1.2. Specifičnosti hotelijerstva....25
1.3. Razvoj hotelske industrije....27
1.4. Organizaciona struktura u hotelskim preduzećima....29
1.5. Modeli organizacione strukture preduzeća....31
1.5.1. Funkcionalni model organizacione strukture preduzeća....31
1.5.2. Divizioni model organizacione strukture preduzeća....33
1.5.3. Hibridni model organizacione strukture preduzeća....37
1.5.4. Matrični model organizacione strukture preduzeća....40
1.6. Poslovanje sektora smeštaja....43
1.6.1. Recepcijska služba....44
1.6.2. Služba hotelskog domaćinstva....48
1.6.3. Služba tehničkih poslova u hotelu....52
1.7. Poslovanje sektora hrane i pića....52
- Restoran....54
2. Pojmovno određenje upravljanja poslovanjem hotelskog preduzeća....57
2.1. Definisanje menadžmenta....57
2.2. Pojam menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu....60
2.3. Funkcije menadžmenta....62
2.3.1. Upravljačke funkcije....63
2.3.2. Upravljačke uloge....65
2.4. Nivoi menadžmenta....66

2.5. Menadžment ljudskih resursa 67
3. Poslovanje hotelskih preduzeća u kriznim situacijama 70
3.1. Karakteristike kriznog menadžmenta u hotelijerstvu 72
3.2. Postupci delovanja u kritičnim situacijama 76
3.3. Značaj uvođenja plana rukovođenja krizom 79
3.4. Podela kriza prema uzroku nastanka 80
3.5. Upravljanje rizicima 81
3.6. Opšti pristup sigurnosti hotelskih preduzeća u kriznim situacijama 82
3.6.1. Organizovanje bezbednosti u hotelskim objektima 82
3.6.2. Protivpožarna zaštita u hotelima 83
3.6.3. Zaštita od krađa 85
3.6.4. Sanitarna i zdravstvena bezbednost 86
3.6.5. Zaštita ličnih i poslovnih podataka u hotelu 87
3.6.6. Okviri za upravljanje krizama u hotelu 88
4. Istraživanje, analiza i ocena rezultata istraživanja 92
4.1. Empirijsko istraživanje upravljanje hotelskim preduzećima u uslovima delovanja kriznih situacija 93
4.2. Mere vlade republike Srbije u funkciji podrške radu hotelske industrije tokom epidemije 95
4.3. Odabir metodološkog pristupa 97
4.4. Uzorak istraživanja 97
4.5. Ciljevi istraživanja 99
4.6. Statistička obrada podataka 99
4.7. Rezultati istraživanja 99
4.7.1. Podaci o analiziranim hotelskim preduzećima 100
4.7.2. Demografski profil menadžera analiziranih hotelskih preduzeća 103
4.8. Testiranje hipoteza 106
4.8.1. Upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (covid 19) je bilo na zadovoljavajućem nivou 107
4.8.2. Pomoćne hipoteze kojima se dokazuje da je očigledno kvalitet upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) povezan sa prevazilaženjem krize 111
4.8.3. Eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela 144
4.8.4. U uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela 147

4.8.5. Pomoćne hipoteze kojima se potvrđuje da je u uslovima krizne situacije neophodan krizni menadžment za uspešno poslovanje hotela 151

4.8.6. Uspešan hotelski menadžment se bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa .. 170

4.8.7. Sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji 173

4.8.8. Pomoćne hipoteze kojima se potvrđuje da sistemska podrška države i razređeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji 192

Zaključna razmatranja 206

Literatura 210

Prilog 223

Uvod

Turizam, kao društveni fenomen, ima tendenciju stalnog rasta i razvoja. Njegova duga istorija ukazuje na značaj pojave, koja je nastala u najranijem periodu civilizacije i traje do danas. Ekspanzija turizma je uticala da turistička privreda dobije neslućene razmere. S obzirom na to, da tercijarne delatnosti imaju veliki uticaj na razvoj ukupne privrede, razvoj turizma je dobio prioritet u odnosu na druge delatnosti. (Đurović, Božić, 2022, 105–119)

Tercijarni sektor delatnosti (Kragulj, 2020, 61) kojem pripada turizam je podložan negativnim događajima (Pforr, Hosie, 2007, 249-264) gde su prisutne stalne pretnje izazvane različitim vrstama faktora. Pedesetih godina dvadesetog veka turizam je počeo da beleži uzlaznu putanju razvoja. Slobodno vreme, rast životnog standarda i razvoj ekonomije su stvorili preduslove za masovna kretanja turista ka različitim destinacijama što je uslovilo povećanje turističkog prometa. Izvesno je da se sva dešavanja na turističkom tržištu reflektuju na funkcionisanje svih pripadajućih preduzeća i organizacija (Čačić, 2013, 17). S tim u vezi velike promene se uočavaju i u poslovnoj orjentaciji hotelijerskih preduzeća. Preduzeća turističke privrede i okruženje su u konstantnoj korelaciji s tim što glavna uloga pripada okruženju koje je neretko pod uticajem nepredvidivih promena (Čerović, 2001, 6).

Tokom dvadesetog veka došlo je do rapidnog napretka tehnike i tehnologije čiji su se uticaji osećali u svim sferama života. Dejstva ubrzanog razvoja su uočena i na polju medicine čiji značaj je relevantan za dalji razvitak i opstanak čovečanstva. Tehnološki progres je početkom novog milenijuma zabeležio dodatni razvoj, čije dimenzije su bile povećane u širini i dubini. Uprkos svemu tome, svet se suočio sa zarazama koje su definisane kao „epidemije“ i „pandemije“, od kojih je Korona virus izazvao pandemiju Covid 19, koja do tada nije zabeležena. Početkom 2020. godine zbog pandemije, Svetska zdravstvena organizacija je ograničila putovanja na međunarodnom, regionalnom i lokalnom nivou. Nacionalne privrede su pretrpele krupne promene i ogromne gubitke, ali se ipak najviše od svih izdvaja turistički sektor sa svim njegovim segmentima, počev od međunarodnog i domaćeg turizma, svih vrsta ugostiteljskih objekata, kongresnih i festivalskih dvorana, sportskih događaja. (Bradić, Kovačević, 2021, 73).

U industriji turizma važnu ulogu ima hotelska industrija u kojoj su najvidljiviji uticaji kretanja i poseta ljudi širom sveta. Negativni efekti ekonomske blokade su doveli do smanjenja zarada, koji

impliciraju mali broj turističkih aktivnosti i nižu hotelsku potrošnju. Funkcionisanje i opstanak hotelske industrije je blisko povezan sa makroekonomskom politikom javnog sektora. (Oriol, Aznar, Vives, 2021, 148-157). Konkretno, javne uprave i država svojom ekonomskom politikom imaju ključnu ulogu kada je u pitanju podrška i iznalaženje načina za prevazilaženje ekonomskog i socijalnog šoka. Prisustvo globalizacije u svim privrednim tokovima je isticalo važnost procene i upravljanja rizicima koja je zbog toga postala veoma važna i aktuelna tema. Istraživanja govore da je postizanje boljeg uspeha i ublažavanje izgubljenih šansi moguće postići upravljanjem rizicima.

Inovacije su jedan od najbitnijih načina sticanja konkurentske prednosti na tržištu koliko za organizacije toliko za celokupnu hotelijersku industriju. Primena novih ideja u ugostiteljskoj delatnosti u sadašnjem vremenu poslovanja predstavlja imperativ za opstanak u funkcionisanju poslovnog procesa. Informacione tehnologije olakšavaju i pojednostavljuju obavljanje elektronskog poslovanja i e-trgovine, što je rezultiralo prelaskom sa starog poslovnog modela na inovativne poslovne strategije, što se naročito pokazalo značajnim u vremenu pandemije. Uticaj pandemije u poslovnim strategijama hotelskih preduzeća je vodio ka polju napredovanja.

Imajući u vidu delovanje krize na poslovanje svih privrednih subjekata, pa tako i na hotelska preduzeća, načini poslovanja u sadašnjem vremenu zahtevaju znanja i veštine savremenog menadžmenta, koji bi svojim odlukama uspešno vodio posao na osnovu procene rizika. Primetno je da transformacije i sposobnosti prilagođavanja stvaraju mogućnost pronalaženja optimalnog modela menadžmenta u datoj situaciji koji je usklađen sa novonastalim stanjem i potrebama hotelskog preduzeća u cilju postizanja željene efikasnosti. Nepredviđeni događaji koji dovode do kriznih situacija svojim negativnim delovanjem u zavisnosti od obuhvata mogu uticati na celu populaciju, menjajući privredne tokove i aspekte života. Iskustvo nam je pokazalo da je uticaj pandemije Covid 19 imao upravo takve, destabilizujuće uticaje i štetno delovanje na celo čovečanstvo. Zastoji i potpune blokade privrednih aktivnosti su dovele do toga da se menadžment različitih organizacija i nivoa morao uključiti u upravljanje kriznim situacijama poštujući krizni plan, kojim su jasno precizirani načini organizovanja i funkcionisanja.

Krizna situacija nije zaobišla ni preduzeća ugostiteljske i turističke privrede. Polazeći od činjenice da se smanjio broj turističkih putovanja na međunarodnom turističkom tržištu zbog uticaja. Covid

19 tokom 2020. i 2021.godine, akcenat u radu je stavljen na pandemiju virusa koji je svojom dominacijom ostavio neizbrisiv trag. Prisutna neizvesnost i nedostatak ključnih informacija o novonastaloj situaciji, znatno otežava proces poslovanja. Upravljanje krizom u užem smislu se postiže jačanjem odgovora na krizu održavanjem kontinuiteta i funkcionalnosti privrednog subjekta putem prilagođavanja organizacije neočekivanim okolnostima. Pomenuta kriza izazvana pandemijom Covid 19 je u manjoj ili većoj meri pogodila zemlje širom sveta koje su preduzimale različite mere za ublažavanje negativnih uticaja u skladu sa odlukama njihovih država.

Predmet ovog istraživanja je upravljanje hotelima tokom krizne situacije od strane menadžera hotela koji su donosili odluke u skladu sa datom situacijom u okviru kriznog menadžmenta. Menadžment privrednih subjekata u hotelskoj industriji je rešavao postojeće stanje uvažavajući Uredbu Vlade Republike Srbije koja se odnosi na ekonomske mere usmerene na očuvanje privatnog sektora, a posebno turizma i ugostiteljstva. Istraživanje doktorske disertacije ima cilj da utvrdi uticaj pandemije prouzokovane virusom Covid 19 na odluke kriznog menadžmenta hotelskih preduzeća, koje su koristeći paket ekonomskih mera Vlade Republike Srbije, nastavile poslovni proces u skladu sa njihovom prirodom poslovanja. Shodno tome, glavne i pomoćne hipoteze su usaglašene sa definisanim predmetom istraživanja:

H0 Upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize Covid 19 je bilo na zadovoljavajućem nivou

- Pomoćne hipoteze kojima se dokazuje da je očigledno kvalitet upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize Covid 19 povezan sa prevazilaženjem krize

H1 Eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela

H2 U uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela

- Pomoćne hipoteze kojima se potvrđuje da je u uslovima krizne situacije neophodan krizni menadžment za uspešno poslovanje hotela

H3 Uspešan hotelski menadžment se bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa

H4 Sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji.

- Pomoćne hipoteze kojima se potvrđuje da sistemska podrška države i razređeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji

Teorijski i empirijski aspekti će biti uključeni tokom istraživanja navedenih hipoteza putem različitih metoda i načina prikupljanja i analize podataka. Analitičke i sintetičke metode će olakšati tumačenje složenih pojmova sa tendencijom pojednostavljenih objašnjenja pojava koje se istražuju koristeći numeričke pokazatelje. Rad je strukturalno podeljen na četiri dela i zaključak i to tako što se u uvodnom delu definiše predmet istraživanja sa metodama i ciljem istraživanja. Prvo poglavlje obuhvata definisanje hotelijerstva, njegov razvojni put i povezanost hotelskih službi sa njihovim karakteristikama U drugom poglavlju se analizira pojam kriznog menadžmenta sa svim njegovim specifičnostima tokom nastanka i razvoja. Treće poglavlje se odnosi na način poslovanja hotelskih preduzeća u kriznom periodu ističući značaj menadžmenta u donošenju odluka za nastavak poslovnog procesa sa istim brojem zaposlenih radnika.

Rezultati empirijskog istraživanja dobijeni na osnovu sprovedenog anketnog upitnika se nalaze u četvrtom poglavlju. Zaključno poglavlje objedinjuje podatke kvalitativne i kvantitativne analize ukazujući na mogućnost primene primera dobre prakse u situacijama upravljanja hotelskim preduzećima u periodima kriznih situacija.

Značaj istraživanja proizilazi iz zaključnog razmatranja preporučujući model za brzo reagovanje i prilagođavanje vanrednim situacijama u što kraćem roku, apostofirajući donošenje ispravnih odluka u skladu sa svim izazovima i opasnostima koje su sastavni deo kriznih događaja.

Naučni doprinos istraživanja je usmeren na sagledavanje postojećih informacija i znanja u vezi sa poslovanjem u kriznim situacijama u hotelijerstvu. Dostupnost literature iz oblasti hotelijerstva van granica naše zemlje omogućava stvaranje šire slike za detaljniju analizu kriznih situacija prouzrokovanih različitim činiocima stvarajući manevarski prostor za uvođenje novih načina rešavanja problema, kao što su eksterne mere u vidu subvencije države.

Značaj saradnje i interakcija između države Republike Srbije i hotelskih preduzeća je način za ostvarivanje dodatnih koristi za obe strane čiji bi ukupan efekat bio veći od pojedinačnih. Vlada Republike Srbije je uvođenjem paketa ekonomskih mera hotelskim preduzećima težila da svojim praktičnim doprinosom omogući nastavak poslovanja u izmenjenim uslovima uz očuvanje kadrovske strukture.

Odgovori na anketni upitnik je izostao kod određenog broja ispitanika i to od anketiranih 312 hotelskih preduzeća, odgovore je dostavilo 216, što bi mogao biti ograničavajući faktor istraživanja, međutim prikupljeni podaci su sasvim dovoljni za potvrdu hipoteza istraživanja i izvođenje relevantnih zaključaka.

Predmet istraživanja

Predmet ovog rada je utvrđivanje uticaja pandemije Covid 19 sa kojim su se suočila hotelijerska preduzeća tokom krize. Istraživanje ima za predmet upravljanje od strane menadžera hotela koji su u okviru kriznog menadžmenta donosili odluke o radu na osnovu procene uticaja pandemije na poslovanje, uz pomoć subvencija. Uredbom Vlade Republike Srbije donete su ekonomske mere koje su usmerene na opstanak privatnog sektora, a naročito turizma i hotelske industrije. Cilj donetih mera je bio opstanak privrednih subjekata koje svoju aktivnost obavljaju u ovim granama kao i zadržavanje broja zaposlenih, koliko je to moguće. Menadžment hotelskih preduzeća je trebalo da izvrši analizu i procenu rizika poslovanja kako bi doneo pravovremenu odluku i utvrdio smernice o načinu rada.

Očigledno je da ključna uloga u sprovođenju protokola u kriznim situacijama pripada menadžerima hotela (Bilić , Pivčević , Čevra , 2017, 100-118). Savremeni uslovi kao imperativ za opstanak na tržištu, uz tendenciju permanentne prednosti nameće novu poslovnu filozofiju, koja se definiše kao menadžment ukupnog kvaliteta. U društvenu odgovornost privrednog subjekte inkorporiran je ukupni kvalitet koji podrazumeva unapređenje svih procesa unutar funkcionisanja hotela, relacije sa stejkholderima, očuvanje životne sredine. Sve zajedno, grade integralni sofisticirani sistem menadžmenta.

Dakle, u fokusu rada će biti upravljanje hotelskim preduzećima od strane menadžmenta u periodu epidemije na čiji rad su delovale subvencije Vlade Republike Srbije, suočavajući se sa eksternim faktorima pokazujući da je krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje, uz efikasnu koordinaciju svih resursa. Uspešnost poslovanja je kvantitativno izražena podacima, finansijskim pokazateljima o malim i velikim hotelima na različitim lokacijama, sa jednom, dve, tri, četiri i pet zvezdica tokom 2018, 2019, 2020 i 2021.godine. Istraživanja su pokazala kakvi su rezultati

efikasnosti i blagovremenosti donetih ekonomskih mera u radu hotelskih objekata naglašavajući mogućnost prepoznavanja prednosti i mana u sličnim budućim situacijama.

Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja doktorske disertacije je da utvrdimo kako je pojava krizne situacije uticala na donošenje odluka kriznog menadžmenta u skladu sa novonastalim dešavanjima potpomognuta subvencijama Vlade Republike Srbije. Osnovu istraživanja čini paket ekonomskih mera Vlade Republike Srbije, koje su donete u cilju smanjenja negativnih posledica i uticaja na poslovanje hotelskih preduzeća. Istraživanje će pokazati da li su odluke kriznog menadžmenta bile jedinstvene i usklađene sa prirodom i sopstvenom organizacijom poslovanja, imajući u vidu da su sredstva dodeljena hotelima različitih kategorija.

U egzaktnom smislu, istraživanjem u disertaciji smo ustanovili na koji način su menadžeri hotela donosili odluke o nastavku poslovanja i očuvanja kadrova uz pomoć dodeljenih subvencija Vlade Republike Srbije tokom epidemije. Istraživanje je pokazalo kako su donosili odluke menadžeri različito kategorisanih hotela. Rezultati istraživanja koji se odnose na odluke menadžmenta tokom krizne situacije mogu da doprinesu očuvanju i povećanju produktivnosti, većoj lojalnosti i boljoj saradnji zaposlenih na putu ostvarenja ciljeva hotelijerskih preduzeća. Primena saznanja u budućim događajima uz određene izmene, prilagođene datom privrednom subjektu, bi olakšale poslovanje kriznog menadžmenta i dokazale svoju korisnost. Sprovedeno istraživanje bi praktično doprinelo značaju kriznog menadžmenta u hotelijerstvu ističući važnost upravljanju hotelskih preduzeća u izmenjenim uslovima poslovanja.

Definisanjem osnovnog cilja, izdvajaju se sledeći kompatibilni ciljevi kao što su:

1. Utvrditi da li su mere donete blagovremeno

Analizom dobijenih odgovora anketiranih menadžera se stiče uvid o blagovremenosti donetih mera: da li su donete na vreme ili je ranije donošenje moglo da predupredi otpuštanje radnika i zatvaranje pojedinih hotelskih objekata.

2. Utvrditi da li su ekonomske mere bile funkcionalne

Sagledavanjem sveobuhvatne situacije uz korišćenje naučnog instrumentarija i validnih rezultata istraživanja, definisaćemo funkcionalnost donetih mera i uticaj na odluke kriznog menadžmenta poslovanja hotela u cilju očuvanja radnog procesa u izmenjenim tržišnim uslovima.

3. Utvrditi u kojoj meri su ostvareni željeni efekti ekonomskih mera

Imajući u vidu da prekid rada hotela ima negativne posledice na različite životne aspekte neophodno je proniknuti u efekte donetih ekonomskih mera kao i njihovu suštinu. Predložene mere za ublažavanje negativnih dejstava krize direktno utiču na odluke kriznog menadžmenta hotelskih preduzeća. Istraživanje odabranog uzorka će pokazati stepen efikasnosti ekonomskih mera.

4. Utvrditi u kom smislu bi mere mogle biti unapređene

Kreiranjem adekvatne organizacije i politike u upravljanju hotelijerskim preduzećima obezbeđuje se kontinuitet procesa poslovanja. Empirijskim istraživanjem bi se utvrdila procena donetih mera i predlozi za unapređenje istih, što bi se kao preporuka moglo primeniti u budućnosti za rešavanje sličnih kriznih situacija i pronalaženju ispravnih odluka u prevazilaženju kriza.

Značaj istraživanja

Krizne situacije koje se ponavljaju su indikatori koji proveravaju spremnost države, privrede i ugostiteljskog sektora da iskustvom stečena znanja iznova upotrebljava i poboljšava mere i postupke, u cilju očuvanja resursa i kontinuiteta poslovanja i iznalaženja pravilnih odluka u uspešnom kriznom menadžmentu. Odabrani uzorak je širok, reprezentativan, relevantan i sasvim dovoljan za donošenje validnih zaključaka o kvalitetu i efektima donetih mera (312 hotela, mali i veliki hoteli na različitim lokacijama, sa jednom, dve, tri, četiri i pet zvezdica).

Hotelska preduzeća kojima je dostavljen anketni upitnik se nalaze u sledećim gradovima i opštinama širom Republike Srbije: Beograd, Majdanpek, Ivanjica, Bajina Bašta, Sremski Karlovci, Zaječar, Vršac, Stara Pazova, Subotica, Leskovac, Kladovo, Užice, Senta, Pirot, Loznica, Velika Plana, Knjaževac, Novi Sad, Niš, Kragujevac, Subotica, Pančevo, Sombor, Jagodina, Sjenica, Novi Pazar, Kraljevo, Vranje, Leskovac, Čačak, Zrenjanin, Gornji Milanovac, Bačka Palanka, Požarevac, Smederevo, Paraćin, Negotin, Valjevo, Šabac, Novi Bečej, Kruševac, Prokuplje, Kladovo, Topola, Krupanj, Kosjerić, Veliko Gradište, Sečanj, Golubac, Lučani, Požega, Bor, Dimitrovgrad, Mali Zvornik, Majdanpek, Arilje, Ljubovija, Temerin, Ruma, Ada, Vrbas, Kučevo, Boljevac, Opovo, Pećinci. Zaintersovanost za dobijanje subvencija je postojala kod većeg broja hotela u navedenim gradovima i opštinama.

Prema tipizaciji su procentualno najzastupljeniji tranzitni hoteli (54,49%) koji su locirani u blizini saobraćajnica, odnosno na ulazu ili izlazu iz naseljenih mesta, zatim poslovni hoteli (31,09%) i konferencijski hoteli (14,42%) locirani u gradovima. Procentualno učešće se odnosi na ukupan broj hotela (312) kojima je dostavljen anketni upitnik.

Ovim istraživanjem se utvrđuju relevantne činjenice iz oblasti poslovanja hotelskih preduzeća koje daju osnov za razmatranje i validno rešavanje eventualnih problema koji se mogu pojaviti i u budućim eventualnim kriznim situacijama. Značaj istraživanja je u primenljivosti rezultata na brzo i efikasno reagovanje hotelskog menadžmenta u poslovanju koje će dobre primere iz prakse moći da implentira u svakodnevno poslovanje čak i u periodima pandemije ili drugih ometajućih okolnosti, a da pri tom unapređuje svoj rad i time doprinose ukupnom ekonomskom razvoju čuvanju radnih mesta ili povećanju zaposlenosti.

Naučni doprinos

Pandemija je izmenila utvrđene kauzalne veze između države, privrede i ugostiteljskog sektora, pa je istraživanja novih izmenjenih okolnosti iskorak u teorijskom i pragmatičnom određivanju novonastale situacije i formulisanju mogućih budućih reakcija. Odabrana tema doktorske disertacije se ogleda u njenoj aktuelnosti delovanja krize i važnosti sagledavanja uticaja kriza na poslovanje hotelijerskih preduzeća. Poznato je da krizne situacije mogu biti prouzrokovane ekonomskim i vanekonomskim faktorima, u radu će istraživanja biti usmerena ka vanekonomskim faktorima. Pandemija Covid 19 je za čitavo čovečanstvo potpuno nova i nepoznata kriza, u kojoj su mnogi važeći teorijski postulati, u svim naučnim oblastima, prestali da važe. U tom smislu, teorijski i naučni doprinos istraživanja ogleda se u sistematizaciji postojećih saznanja, ali i novostečenih iskustava, na osnovu kojih se definišu ekonomske mere, koje bi empirijskim istraživanjima i njenim rezultatima doprinele ublažavanju kriznih situacija i izmenjenih okolnosti poslovanja.

Uvidom u dostupnu literaturu ustanovljeno je da istraživanja ovog tipa nisu sprovedena u našoj zemlji u oblasti hotelijerstva. Naučni doprinos se ogleda u sticanju novih saznanja koja bi doprinela definisanju efikasnijeg modela upravljanja u kriznim situacijama gde bi osim već uobičajenih i postojećih pravila i procedura, bile uključene i eksterne mere kao što su subvencije države. Ciljna

orjentisanost mera Vlade Republike Srbije na opstanak privrednih subjekata i kadrovske strukture je bila višestruko korisna na različitim poljima, što se iskustveno dobro pokazalo. Preporuka za kreiranje modela upravljanja u kriznim situacijama bi mogla biti obogaćena upravo sličnim paketima mera, jer se na osnovu istraživanja u radu došlo do očekivanog rezultata kojim se potvrdilo mišljenje ispitanika anketnog upitnika da je upravljanje hotelskim preduzećima tokom krizne situacije olakšano subvencijama države Republike Srbije odnosno da je postojanje sistemske podrške države veoma značajna za novonastale situacije ukoliko su efikasne i brze.

Način poslovanja hotelskih preduzeća koji su preuzeli menadžeri hotela tokom krizne situacije može da bude orjentir i smernica o načinu rada, posebno u situacijama kada je potrebno doneti odluke u kratkom vremenskom periodu. Napore koje je uložila Vlada Republike Srbije kako bi omogućila funkcionisanje hotelskih preduzeća u izmenjenim okolnostima bi moglo da bude sugestija za uvođenje istih, eventualno proširenih mera primenjivih u budućim kriznim situacijama.

Praktičan doprinos

Nakon obavljenih empirijskih istraživanja za potrebe doktorske disertacije, očekivani društveni doprinos se ogleda u tome da je upravljanje hotelskim preduzećima u kriznim situacijama olakšano subvencijama nastavljajući poslovni proces uz zadržavanje kadrova, ističući značaj kriznog menadžmenta u borbi sa eksternim faktorima kao izazivačima krize uz efikasnu saradnju svih raspoloživih resursa. Implementacijom zaključaka istraživanja postoji mogućnost adekvatnog i blagovremenog reagovanja u budućim, sličnim kriznim situacijama pokušavajući da se stabilizacija održi i nakon prestanka krizne situacije.

Ograničenje rada

U datim uslovima izabrani uzorak istraživanja je bio dostupan za kvalitetnu i validnu analizu. Podaci o subjektima hotelske industrije koji su dobili pomoć države tokom pandemije Covid-a 19 preuzeti su iz baze podataka Poreske uprave Ministarstva za finansije Republike Srbije. Istraživanja na globalnom nivou nisu bila u fokusu istraživanja ovog rada. Uvidom u bazu

podataka Poreske uprave Ministarstva za finansije Republike Srbije ustanovljeni su validni podaci o subjektima hotelske industrije koji su dobili pomoć tokom pandemije Covid 19.

Ovi subjekti su odabrani kao uzorak za istraživanje da bi se utvrdilo koliko je pomoć države tokom pandemije doprinela pozitivnom polovanju hotelskih subjetata, a tim celokupne hotelske industrije. Na osnovu validnog instrumenta istraživanja (anketni upitnik) očekivalo se potvrđivanja inicijalne hipoteze. Anketni upitnik je poslat na adrese 312 hotelskih preduzeća, a odgovorilo je njih 216 (69,23%).

Ovo bi mogao biti ograničavajući faktor u istraživanju, ali je i broj ispitanika koji su odgovorili na anketu, dovoljan da se formiraju validni zaključci i potvde hipoteze istraživanja. Integralne podatke će izvesno, moći da prikupe i dalje razviju istraživanje, zainteresovani subjekti u slučaju eventualnih, budućih kriznih situacija.

Hipoteze istraživanja

Na osnovu definisanog predmeta istraživanja, postavljena je osnovna hipoteza koja je podeljena na više pojedinačnih hipoteza. Osnovna hipoteza koja predstavlja polazište istraživačkog rada glasi:

H0 Upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je bilo na zadovoljavajućem nivou

H1 Eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela

H2 U uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela

H3 Uspešan hotelski menadžment se bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa

H4 Sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji.

Metodologija istraživanja

Istraživanje u ovoj doktorskoj disertaciji je realizovano kao sistemska neekspermentalna studija. U toku istraživanja će teorijski i empirijski segmenti biti podjednako obuhvaćeni, primenjujući raznovrsne metode sakupljanja, obrade i analize podataka, čiju bazu čine osnovni, opštenaučni metodi i tehnike sakupljanja podataka. Dostignuti nivo izučavanja ovog problema istraživaće se primenom istorijske, kauzalne i deskriptivne metode. Uzročnost i povezanost između pojava u istraživanju i konačno detaljan opis svih elemenata dobijenih rezultata, usmereno je na dokazivanje glavnih i pomoćnih hipoteza u načelu i pojedinostima.

Sprovedeno empirijsko istraživanje za potrebe ovog rada je realizovano pomoću empirijske metode kojom će se utvrditi saznanje kvantitativne i kvalitativne određenosti pojava. Instrument, koji ćemo koristiti u svrhe primarnog istraživanja, biće anketni upitnik. Distribucija istog će se obaviti elektronskim putem i ličnom posetom.

***Uzorak*:**

Anketni upitnik je dostavljen menadžerima hotela i upućen je na mail adrese 312 privrednih subjekata jer je to konačan broj kojima su dodeljene subvencije (podaci su preuzeti iz Poreske uprave). Imena i kontakt podaci tj. mail adrese su dobijeni putem pregleda njihovih internet stranica. Pre popunjavanja anketnog upitnika ispitanici su bili upoznati sa ciljem i sadržajem istraživanja.

Od 312 menadžera hotela koji su dobili subvenciju Republike Srbije, pozvanih da učestvuju u istraživanju, podaci su dobijeni od 216. Smatramo da je ovaj uzorak, iako nesveobuhvatan, validan i reprezentativan, da bi se dobilo dovoljno informacija i da bi se na osnovu istraživanja doneli pouzdani zaključci (u istraživanju je korišćeno 69,23% podataka hotelskih preduzeća koji su dobili subvenciju Republike Srbije).

Mesto i vreme istraživanja:

Istraživanje je sprovedeno prikupljanjem podataka na teritoriji Republike Srbije u periodu jul-decembar 2022.godine. Anketni upitnik je bio distribuiran menadžerima u hotelskim preduzećima. Očekujemo da ćemo ovim instrumentom prikupiti činjenice, koje predstavljaju stavove, mišljenja

i sudove ispitanika, relevantne za postavljenu hipotezu i koje će biti moguće koristiti u konačnoj analizi podataka istraživanja.

Od analitičkih metoda su korišćene:

Metod analize kojim su se u naučnom istraživanju složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjivali na njihove jednostavnije elemente.

- Metod apstrakcije kao misaoni postupak odvajanja opšteg i eliminisanje posebnog i odvajanje posebnog i individualnog, i sublimaciji pojedinačnog u generalno, kao opšteg modela.
- Deduktivni način zaključivanja u kojem se iz opštih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci, omogućen je primenom deduktivne metode.

Od sintetičkih metoda biće korišćene:

- Metod sinteze u postupku naučnog istraživanja objašnjava stvarnost putem povezivanja jednostavnih sudova u složenije.
- Konkretizacijom se dolazi do shvatanja saglasja apstraktno-opšteg u posebnom i individualnom, kao i shvatanje jedinstva apstraktno-posebnog sa opštim u svakodnevnoj pojavi.
- Generalizacijom kao misaonim postupkom se ide od pojedinačnog ka opštem, sa težnjom da od jednog posebnog pojma dođemo do uopštenog, a koji predstavlja viši stepen od ostalih zasebnih, te shodno tome je primenljiv na opštu studiju slučaja.
- Induktivnom metodom doneće se zaključci putem analize zasebnih činjenica koje vode do potvrde hipoteze kao opšteg suda, od opažanja konkretnih, pojedinačnih slučajeva do opštih zaključaka.

Od opštenaučnih metoda koristiće se:

- Uporedna metoda kao način komparacije istih ili sličnih pojava ili utvrđivanje njihove sličnosti.
- U svrhu dokazivanja hipoteze iz preliminarnog istraživanja, najpogodnija analitičko naučna metoda statističke obrade podataka je deskriptivna koju (Kundačina, Brkić, 2004, 21) definiše kao metodu koja ima za cilj generisanje i klasifikovanje statističkih podataka,

u tabelama potkrepljenih grafičkim prikazom statističkih serija uz adekvatne opise i analize pojava ili procesa koji se kao takvi na kraju prezentuju.

- Deskripcija je korišćena kao metoda za preliminarno istraživanje, jer omogućava definisanje pojave koja će se istraživati (šta će se opisivati), na koji vremenski period će istraživanje biti ograničeno, metodološko određenje istraživanja (kako će se pojava istraživati) i koji su mogući ishodi (zaključci) istraživanja.
- Korišćenjem statističkih metoda, statističkih alata i tehnika bi se utvrdila veličina pojave koja se istražuje, zatim međusobni odnosi i ostali numerički pokazatelji.

Struktura rada

Rad sadrži četiri dela i zaključak koji su međusobno povezani obuhvatajući teoretska razmatranja i istraživanja.

U uvodnom delu rada se definiše i opisuje problem i predmet koji će se istraživati, cilj rada i postupci koji su primenjivani tokom istraživanja. Zatim se govori o značaju istraživanja i o njegovom naučnom doprinosu i ograničenjima rada.

U prvom poglavlju pojmovno se obrađuje pojam hotelijerstva, ističući važnost organizacione strukture i razvoja hotelijerstva. S tim u vezi se pruža uvid u specifičnosti povezanosti službi u hotelu, odnosno važnost sektora smeštaja, ishrane i pića kao osnovnih nosilaca privređivanja.

U drugom poglavlju se razrađuje važnost uspostavljanja kriznog menadžmenta u hotelskom poslovanju i prakse hotelijerskih preduzeća u upravljanju kriznim situacijama. Istorijski osvrt nastanka kriza tokom razvoja društva govori o važnosti primene koncepta rukovođenja kritičnim situacijama u hotelijerskom poslovanju i načinima njihovog prevazilaženja.

Treće poglavlje se odnosi na poslovanje hotelskih preduzeća u kriznim situacijama sa akcentom na definisanje menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu i njegove specifičnosti kroz određene segmente poslovanja i to počevši od samog vrha preduzeća koji donosi sve bitne odluke kao organ upravljanja. Nakon toga, pažnja će biti usmerena ka menadžmentu ljudskih resursa kao najvažnijoj komponenti hotelskog poslovanja. Na osnovu svega rečenog implicitan je značaj menadžmenta

kao segmenta hotelskog poslovanja čija uloga posebno dolazi do izražaja u periodu izmenjenih uslova.

U četvrtom poglavlju se prezentuju ishodi dobijeni prikupljanjem podataka, odnosno obrađeni su podaci iz anketnih upitnika dobijeni od ključnih osoba hotelijerskih preduzeća (menadžera i direktora).

Na osnovu analiziranih vrednosti dobijenih tokom istraživanja i činjenica koje su proistekle iz njih, doneti su zaključci o ispravnosti postavljenih hipoteza i njihovom pojedinačnom i grupnom uticaju na koncepciju istraživanja. Sumirani rezultati kvalitativne i kvantitativne analize će pokazati da li je hipoteza potvrđena u delovima ili celini.

Završno poglavlje je definisano u zaključku, objedinjujući zaključna razmatranja i sve navedene činjenice, koje će biti dobar primer za njihovu moguću primenjivost ili izmene onoga što se pokazalo kao loše.

1. Organizacija i razvoj hotelijerstva na savremenom turističkom tržištu

Razvoj proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa je dovelo do pojave kauzalne veze između potreba za češćim i masovnijim putovanjima sa jedne strane i intenziviranju razvojnog procesa u hotelijerstvu sa druge strane. Napredak u tehničko – tehnološkim inovacijama je uticao na raznovrsnost želja i potreba potrošača što je istovremeno zahtevalo odgovor hotelijerske ponude. Savremeni uslovi privređivanja podstiču razvoj celokupne privredne aktivnosti delujući na povećanje životnog standarda ljudi.

Razvoj društva povećava potrebe ljudi za putovanjem i upoznavanjem novih krajeva i kultura što podrazumeva korišćenje bogate ponude hotelijerskih proizvoda i usluga. U privrednoj strukturi poslednjih decenija privredno razvijenih zemalja, kao osnovni pokretači celokupnog društveno – ekonomskog razvoja su uslužne delatnosti i njihova sve veća afirmacija u privrednim tokovima.

Zapažen je neravnomeran rast uslužnog sektora u svetu pri čemu je tempo napredovanja zemalja u razvoju manji u odnosu na razvijene zemlje (Čačić, 2013, 14). Izgradnja saobraćajne i smeštajne infrastrukture sredinom XIX veka je uticala na razvoj turizma, formirajući nova turistička mesta širom sveta. S tim u vezi je važno istaći uticaj ekonomskih, socijalnih, demografskih, tehnoloških i političkih faktora na razvoj turizma (Sekulović, 2012, 11).

Pozicija i poslovanje hotelskih preduzeća na turističkom tržištu zavise od trenda koji izaziva promene obima i strukture turističke tražnje u međunarodnom turizmu. Hotelska ponuda koja se razvija u takvim okolnostima uslovljava promene u poslovnoj orjentaciji hotelskih preduzeća (Barjaktarović, Pindžo, 2016, 6). Budućnost ugostiteljsko-turističkih preduzeća na turističkom tržištu zavisi od njihove sposobnosti da odgovore na izazove u okruženju uz efikasno pružanje usluga potrošačima i zadovoljenje njihovih želja i potreba.

Njihova dugoročnost u poslovanju je u bliskoj vezi sa strateškim odgovorima na sva dešavanja u turbulentnom okruženju. Uspeh je na strani onih koji se na brz i uspešan način prilagodi promenama (Vukosav, et al., 2020, 188). Tradicionalno poslovanje ugostiteljsko–turističkih preduzeća evoluiralo je krećući se ka strategijskom marketingom. To je logičan i sledstven razvoj gde se pokazalo da strategijski marketing najefikasnije rešava nedoumice, kako u redovnim tako i

vanrednim situacijama i prerasta u osnov savremenog poslovanja ugostiteljsko turističkih preduzeća.

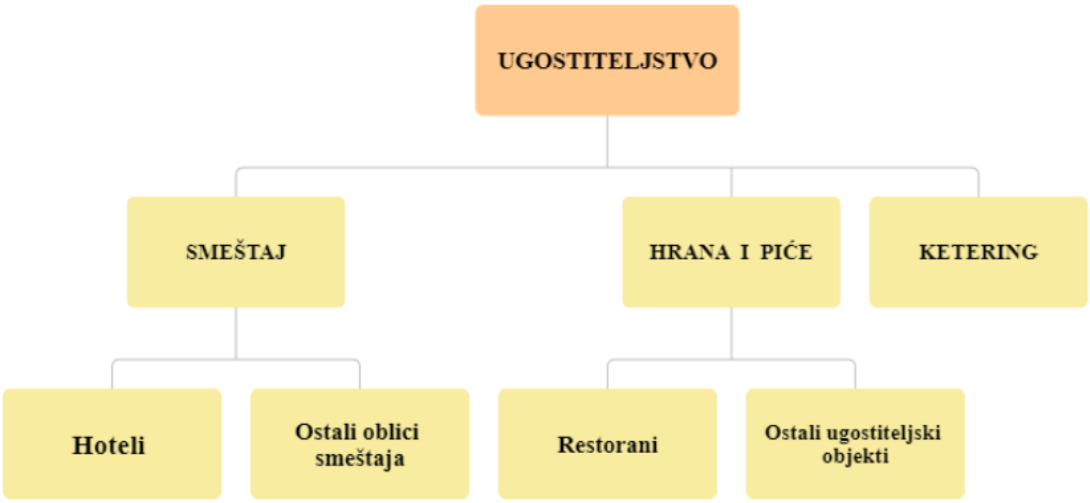
1.1. Organizacija i razvoj hotelijerstva

Etimologiju reči hotel možemo potražiti u latinskom, francuskom i engleskom jeziku. U francuskom jeziku reč hotel znači „gost" (l'hotel) dok se pojam hospital (hospitalis) u latinskom jeziku prevodi kao gostoprimstvo, gostoljubivost; hospitari što znači gostovati; hospitium što znači svratište, odnosno sklonište za putnike. U engleskom jeziku postoje dve veoma važne sintagme koje se prevode na sledeći način i to ugostiteljstvo - Hospitality Industry i hotelijerstvo - Hotel Industry (Vukosav S., 2010, 95).

Najpoznatiji i najzastupljeniji objekti za pružanje usluga smeštaja i ishrane na visokom nivou, u uređenom prostoru po zahtevima kupaca su hoteli. Davne 1926.godine je Međunarodna asocijacija hotela definisala minimum zajedničkih karakteristika svakog smeštajnog objekta dodelivši mu naziv - hotel. Hoteli, kao smeštajni objekti imaju karakteristike koje ih izdvajaju od ostalih: menadžment i organizacija je u funkciji pružanja kvalitetnih usluga smeštaja, ishrane i pića; posebnost u arhitektonskom rešenju eksterijera i enterijera, sanitarno-higijenska bezbednost i protiv-požarna zaštita, adekvatan poslovni prostor za obavljanje administrativnih poslova, kuhinjski blokovi i uslužni sektor opremljen savremenom opremom i odgovarajućim tehničkim i sanitarnim standardima (Đorđević, Janković, 2015, 99-100).

Taverne, gostione, svratišta, konaci, prenoćišta i drugi objekti u kojima su se iznajmljivale sobe, pojavile su se početkom devetnaestog veka na važnim putnim pravcima i poznatim trgovačkim centrima. Prvi hotel je nastao u Francuskoj kao preteča današnjim hotelima koji su bili koncipirani kao hoteli koji prižaju uslugu doručka ili veće kuće u kojima su se iznajmljivale sobe. Nakon toga slični objekti se pojavljuju u Italiji, Engleskoj, Švajcarskoj i drugim evropskim zemljama. Američki kontinent je bio sledeće odredište za nastanak i razvoj hotela. Očigledno je da su se obe strane Atlanskog okeana paralelno razvijale u pogledu evolucije od taverni i svratišta do hotela. (Barjaktarović, 2015, 14).

Shema br.1 Organizaciona struktura ugostiteljstva



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema klasifikaciji delatnosti , "Sl. glasnik RS" br. 54/2010

Ugostiteljska delatnost svoju posebnost bazira na kombinaciji prostornog i funkcionalnog smeštaja, uključujući usluge ishrane i njima slične usluge. Reprezentativno mesto u okviru ugostiteljstva pripada hotelskoj industriji koja specifičnost ostvaruje objedinjavanjem organizacionih delova kao što su prostorni, smeštajni i kadrovski, obezbeđujući punu ugostiteljsku uslugu smeštaja, ishrane i pića. Ugostiteljstvo podrazumeva sektor ishrane (priprema, proizvodnja i usluživanje hrane, pića i napitaka) i sektor smeštaja-iznajmljivanje namenski uređenih i opremljenih prostorija - soba, odnosno jedinica za smeštaj. (Kosar, 2002, 5).

Organizaciona struktura ugostiteljstva jasno ukazuje na važnost hotelijerstva kao integralnog dela ugostiteljstva koji obuhvata usluge smeštaja sa uslugama ishrane i pića i pripadajućih pratećih sadržaja. Dakle, hotelijerska delatnost kao privredna delatnost u okviru ugostiteljstva se odnosi na sektor smeštaja, ishrane i pića. Takvu vrstu usluga definišemo kao osnovne ugostiteljske usluge.

U hotelijerstvu se osim navedenih usluga pružaju i dodatne usluge koje u zavisnosti od kategorije hotela mogu biti veoma raznovrsne i mnogobrojne (transfer gostiju i prtljaga, prodaja različite

trgovinske robe, pranje i peglanje gostinskog rublja, frizerske i kozmetičke usluge, garažiranje i pranje vozila, organizacija izleta, skupova i različitih manifestacija).

1.2.Specifičnosti hotelijerstva

Hotelijerstvo je delatnost koja na prvi pogled izgleda kao bilo koja druga. Obavljaju se aktivnosti koje se tiču isključivo poslovanja i dešavanja u hotelu u svim hotelskim službama. Ipak, značaj ove delatnosti se ogleda u njenom multiplikativnom uticaju na druge privredne delatnosti i njihovoj međusobnoj povezanosti. (Vukosav, 2010, 97)

Ističući karakteristike hotelijerstva istovremeno potvrđujemo i njene specifičnosti:

- Nivo životnog standarda određene zemlje i slobodno vreme direktno utiču na razvoj hotelijerstva. Potrebe stanovništva da urbanu sredinu zamene prirodom i zanimljivim destinacijama, nameće obavezu hotelijerima da osmisle svoje proizvode što zanimljivijim i drugačijim od uobičajenog života.
- Hotelijersko poslovanje je delatnost koja je nezamisliva bez prisustva ljudskog rada. Savremeni uslovi poslovanja i razvoj nauke i tehnologije utiče da se smanje potrebe za ljudskim radom što automatski povećava slobodno vreme. Koliko god se težilo savremenim dostignućima u svim delatnostima to istovremeno izaziva potrebe kod ljudi da uživaju u veštinama i umećima majstora ugostiteljskog zanata.
- Pretpostavka je da brzi tempo života i svakodnevne stresne situacije utiču da se slobodno vreme iskoristi u najboljem smislu te reči odnosno da će putovanja biti sve češća i tražnja za razonodom i avanturama učestala. S tim u vezi hotelijerski kapaciteti neće biti dovoljni da zadovolje sve potrebe savremenog turiste. Dakle, ekspanzija turizma direktno utiče na razvoj smeštajnih kapaciteta i potrebe za hotelskim uslugama u kojim se ističe umetnost ljudskog faktora. Pripreme obroka vrhunskih majstora kulinarstva, umeća barmena tokom usluživanja i veštine serviranja specijaliteta su posebnosti koje izdvajaju hotelijerstvo u odnosu na druge delatnosti. Jasno je da automatizacija bilo koje vrste i primena savremenih informacionih tehnologija ne može pružiti a niti dočarati draži kao što je to svojstveno ljudima. Očigledno je da ljudski faktor nema alternativu.

- Potrebe turista za novim a i istovremeno starim običajima i načinima života je veza hotelijerstva sa prošlošću i sadašnjosti. Ovaj način je idealna prilika da se očuva tradicija predaka i potpuno drugačijih pristupa rešavanju svakodnevnih problema čuvajući ih od zaborava. Potrebe za hotelskim uslugama i razvoj savremenog hotelijerstva zavisi od želja turista i motiva za određenim vrstama putovanja kao što je odmor, zdravstveno – rekreativne, poslovne, sportske, zabavne. Status u društvu, želja za prestižom i avanturama imaju značajan uticaj na savremene tokove razvoja hotelijerstva.
- Hotelijerstvo ima multiplikativno dejstvo na razvoj privrednih i neprivrednih delatnosti koje su u bliskoj vezi sa njegovim funkcionisanjem i razvojem. Nezamislivo je postojanje hotelskog objekta bez građevinarstva, projektovanja, ekonomije, marketinga, prava, poljoprivrede, tehnologije hrane, fizike, informatike itd. Razvoj savremenog hotelijerstva je u direktnoj zavisnosti od stepena razvoja saobraćaja, trgovine, komunalne infrastrukture, zanatske proizvodnje, građevinarstva.
- Osobina usluga koja se odnosi na istovremeno stvaranje i korišćenje usluga koja nema prostornu ni vremensku distancu je veoma značajna za organizaciju hotelskih preduzeća i njegov menadžment.
- Društvena pojava snobizam, ima veoma izraženu promociju u hotelijerstvu za razliku od ostalih delatnosti. Njena posebnost i izuzetna specifičnost se ispoljava izborom hotela više kategorije u kojima cena određuje status i nivo. Potreba da se na svakom koraku pokaže pripadnost gospodskim krugovima i višim stilovima života se najlakše postiže izborom ekskluzivnih hotela i destinacija.
- Poslovanje hotelskih lanaca se odlikuje povećanjem prometa koji se ostvaruje putem Ugovora o menadžmentu. Naime, znanje i veštine kao segment menadžmenta kroz kupovinu i prodaju predstavljaju budući najunosniji posao u hotelijerstvu.
- Estetski izgled hotela i enterijer imaju veoma značajnu ulogu u odabiru smeštajnih objekata. Ništa manje nije značajna udobnost kreveta i dušeka koji stvaraju želju da se takav nameštaj nađe i u njihovom domu. Moderni hoteli sa detaljima poput stone lampe i zanimljivih komoda vrlo često postaju svojevrsni show-room za opremu i dekoraciju unutrašnjosti objekata.

- Hoteli visoke kategorije u želji da obogate sadržaje svoje hotelske ponude i zadovolje potrebe savremenog turiste u okviru objekata nude mogućnost igara na sreću. Važno je istaći visok godišnji prihod hotela koji imaju ovaj vid turističkog proizvoda u svojoj bogatoj ponudi.
- Osetljivost na promene u okruženju je posebno izražena u hotelijerskom poslovanju. Uticaj ekonomskih i vanekonomskih faktora se ogleda u smanjenom turističkom prometu u primorskim hotelima ukoliko su loši vremenski uslovi tokom leta i obrnuto, da nedostatak snega u planinskim hotelima uzrokuju nedovoljnu posećenost. Najbolji pokazatelj koliko krizne situacije mogu uticati na potpuni prekid rada tokom kriznih situacija i na koji način je neophodno osmisliti upravljanje hotelskim preduzećima u tim situacijama je i tema disertacije.
- Imajući u vidu da je hotelijerstvo uslužna delatnost a potrebe gostiju veoma raznovrsne zbog toga se podrazumeva da samo heterogenost usluga može da zadovolji veoma zahtevne turiste. Neopipljivost i nemogućnost fizičke izraženosti usluga u kreativno osmišljenom hotelskom proizvodu uz dominaciju ljudskog faktora na najbolji mogući način utiče da boravak korisnika usluga učini što dužim i zanimljivijim. Raznovrsnost sadržaja i ljubaznost zaposlenih utiče na lojalnost gostiju. (Vukosav, 2010, 97-100)

1.3. Razvoj hotelske industrije

Stičemo utisak da uticaji savremenih dešavanja na tokove života i sveprisutne globalne promene u okruženju su veoma izražene u hotelijerskom poslovanju. Veoma često se ističe značaj hotelijerske industrije kao reprezentativne u okviru ugostiteljstva čije su tehnološke, organizacione, prostorne i kadrovske mogućnosti neodvojive u pružanju ugostiteljskih usluga sa tendencijom zadovoljenja potreba turista u smeštaju, ishrani i piću u okviru jednog objekta.

Rast životnog standarda i potrebe za putovanjem utiču na ubrzani razvoj turističke privrede a samim tim predstavlja najznačajniji faktor razvoja hotelske industrije. Privredne delatnosti kao što su saobraćaj i trgovina svojim razvojem na globalnom nivou imaju direktan uticaj na unapređenje hotelijerske ponude stvarajući jedinstven proizvod koji je imanentan skupu usluga. Masovni razvoj turizma je karakteristika epohe savremenog turizma.

Za njegov opstanak je neophodno postojanje većeg broja različitih hotelskih objekata sa proširenim kapacitetima i širokim asortimanom namenjenim za duži boravak. Vertikalna povezanost avio kompanija, turističkih agencija, restorana sa hotelima inicira pojavu inoviranih unapređenih oblika u okviru ugostiteljske delatnosti.

Povećanjem tražnje za uslugama u hotelijerstvu kao posledica poslovnih putovanja je dovelo do mnogobrojnih inovacija čiji je cilj privlačenje što većeg broja posetilaca stvorivši osnov modernog hotelijerstva. Ogroman iskorak u razvoju turizma na globalnom nivou je zabeležen sedamdesetih godina prošlog veka. To je bio signal za transformaciju hotelskih kapaciteta sa svim pratećim sadržajem i većim ulaganjem u hotelsku industriju. Izvori novčanih sredstava su bili raznovrsni i zavisili su od stepena razvijenosti države.

Globalni procesi su dejstvima na turističko tržište uticali na stvaranje hotelskih lanaca na području hotelske industrije sa tendencijom širenja od evropskih zemalja ka ostatku sveta. Hotelski lanci su u trenutku nastajanja predstavljali jedinstven odgovor na svetskom tržištu u domenu heterogenih potreba korisnika sa jedne strane i širenje transnacionalnih avio kompanija i organizatora putovanja sa druge strane.

Važno je napomenuti da hotelski lanci ističući hotele po markama hotela i poznatim zaštitnim imenima su se izdvojili od individualnih hotela prednostima koje se odnose na jednostavnije plasiranje različitih proizvoda i usluga širom sveta, sniženju troškova posredovanja u promociji kompanija i omogućavanju pristupa rezervacionim sistemima koji su povezani sa avio kompanijama bez obzira na sedište kompanije u svetu.

Komparativnu prednost veliki hotelski lanci postižu ekonomijom velikog obima i mogućnošću plasmana kapitala u tehnološki razvoj i osavramenjavanjem hotela, što nezavisnim hotelima to predstavlja veliki problem zbog finansijske moći, osim onih čije se poslovanje koncentriše u manjim poslovnim nišama. Olakšice hotelima u okviru hotelskih lanaca čine dostupni izvori kapitala kao i ekspertska znanja i iskustva u hotelijerskom poslovanju. Hotelska industrija kao relevantna turistička delatnost, predstavlja pravi indikator aktuelnih promena u turizmu (Svorcan, 2007, 46).

1.4. Organizaciona struktura u hotelskim preduzećima

Organizaciona struktura prema Mincbergu predstavlja zbir načina putem kojih organizacija dodeljuje zadatke i poslove sa težnjom da se koordinacijom ostvari njihova realizacija. (Lunenburg, 2012, 7). Na osnovu organizacione strukture zaposleni znaju na kom mestu su radno angažovani, šta se od njih očekuje i kome odgovaraju za obavljeni posao. Sastav organizacije označava organizacionu strukturu ljudi koji razumeju svoje mesto i uloge u okviru organizacionog sistema.

Postizanje konkurentske prednosti na tržištu sa mogućnošću ispoljavanja kreativnosti zaposlenih u uspešnim preduzećima se ostvaruje organizacionom strukturom. Hotelska preduzeća teže da svoju organizacionu strukturu prilagođavaju promenama na turističkom tržištu u cilju uspostavljanja efikasnog i uspešnog poslovanja.

Efikasnost upravljanja hotelskim preduzećima implicira blisku povezanost između organizacije preduzeća i organizacije informacionog sistema. Hotelski menadžment bira informacione sisteme koji su kompatibilni njihovom obimu poslovanja i u skladu su sa misijom i vizijom koju zastupaju (Cimbaljević, 2018, 277-287). Efikasno korišćenje savremenih informacionih tehnologija utiče na organizovanje i rukovođenje preduzećima nezavisno od stepena složenosti organizacione strukture. Za uspešno poslovanje na tržišnoj sceni ističe se važnost visokog stepena kompatibilnosti poslovne strategije i organizacione strukture.

Promene strategije i organizacione strukture nastaju kao posledica promena u poslovnom okruženju ističući da promene dovode do prilagođavanja strategije. Važnost odnosa preduzeća i okruženja je Henry Mintzberg definisao kao strategiju koja posreduje između organizacije i njenog okruženja utemeljenu na doslednosti obrazaca u tokovima organizacionih odluka koje utiču na okruženja (Marti , Cabrita , 2012, 52)

Za strategijsko upravljanje, ključnu ulogu čini kauzalitet između strategije i organizacione strukture. To se postiže uspostavljanjem ravnoteže između potreba hotelskog preduzeća za kontinuitetom poslovanja i promenama u poslovnom procesu.

Koncept adaptacije organizacione strukture se može sagledati na sledeći način:

- Podela rada koja se bazira na raščlanjavanju složenog zadatka na komponente
- Departmentalizacija podrazumeva razvrstavanje radnih aktivnosti po odeljenjima

- Koordinacija spaja aktivnosti posebnih delova organizacije
- Dizajn organizacije određuje adekvatnu organizacionu strukturu u skladu sa strategijom. (Čerović, Knežević, 2019, 102)

Jasno je da organizacionu strukturu suštinski čini koordinacija aktivnosti unutar odeljenja hotelskog preduzeća i načini podele rada u okviru hotelskih službi. Usmerenost ka savremenom tržišnom poslovanju u turizmu i postizanju efikasnosti u poslovnim procesima je ostvariva ukoliko organizaciona struktura formira bazu za marketing strategiju.

Rast i razvoj preduzeća u turizmu je tokom niza godina bio uslovljen izmenama obima i strukture turističke tražnje i tehnološkog razvoja. Težnja za kvantitativnim rastom turističkog tržišta nije umanjila značaj kvalitativnih promena u okviru turističke privrede nego je naprotiv stavila akcenat na njenu važnost. (Čerović, Vukosav, 2010, 169-185).

Rastom motivisano hotelsko preduzeće utiče na pojavu novih tehnoloških i tržišnih trendova delujući na stvaranje novih tržišta koje je moguće postići isključivo planskim razvojem preduzeća. Udruženo delovanje rentabilnog poslovanja i prilagođavanje situacijama u okruženju vodi preduzeće ka rastu i razvoju.

Proces organizovanja i reorganizovanja je sveprisutan u okviru organizacione strukture hotelskog preduzeća. Ona poseduje dinamičnu kategoriju koja je otvorena i podložna promenama. Struktuiranje preduzeća je konstantna a ne povremena aktivnost. To znači da organizaciona struktura ima prostorni i vremenski sveobuhvat usmeren ka rastu i razvoju preduzeća u funkciji ostvarivanja definisanih ciljeva. Drugim rečima poslovna i razvojna strategija su funkcionalno povezane sa strukturom preduzeća.

Imajući u vidu velike turbulencije u okruženju i sile iz okruženja koje se menjaju veoma brzo u tom smislu se ističe značaj strategije koja predstavlja promišljenu kombinaciju poslovnih poteza i organizacione strukture kao kritične varijable za efikasno ostvarivanje željenih ciljeva. Bazne pretpostavke o povezanosti strategije i organizacione strukture je 1962.godine postavio Alfred Chandler koje se baziraju na formulaciji da "struktura prati strategiju". Nove teorijske postavke i razmatranja postavljaju tezu o dvosmernom odnosu njihove međuzavisnosti i dejstva okruženja u kojem preduzeća obavljaju svoju poslovnu aktivnost (Aleksić, 2004, 160).

Savremena organizacija, kao složeni poslovni sistem, koja deluje na holističkom osnovama, predstavlja jedinstvenu celinu tj. sistem sastavljen od brojnih povezanih i međuzavisnih podsistema. Holistički pristup olakšava razumevanje integrisanog preduzeća gde se sinergetski efekti ogledaju u zajedničkom delovanju određenih i pojedinačnih funkcija sa organizacionom jedinicom. Rezultat takvog delovanja ima veću efikasnost u realizaciji ciljeva, jer sinergija predstavlja stanje u kome je celina mnogo više nego što je prosti zbir njegovih delova.

Da bi se lakše sprovela strategija i zauzela povoljnija strategijska pozicija u nestabilnom okruženju je neophodno uskladiti strategiju i organizacionu strukturu. Fleksibilnost organizacione strukture doprinosi postizanju efikasnosti i efektivnost preduzeća putem opšteg upravljanja. Neophodno je istaći koliko utiču promene u troškovima kapitala i sposobnosti prihvatanja poslovnog rizika na racionalno odlučivanje. Neophodno je uraditi analizu toka finansijskih sredstava koji su usaglašeni sa strategijskim akcijama.

1.5. Modeli organizacione strukture preduzeća

Struktura predstavlja najrelevantniji sastavni deo svake organizacije. Vrlo često se stavlja znak jednakosti između organizacione strukture i menadžmenta, uprkos dobro znanoj činjenici da menadžment predstavlja jedan od elemenata organizacione strukture (Sikavica, Hernaus, 2011, 13). Odabir organizacione strukture preduzeća predstavlja jednu od ključnih odluka jer utiče na pozicioniranje preduzeća na tržištu i funkcionisanje sistema upravljanja. Organizacioni modeli su pojednostavljene slike realne organizacije koji impliciraju diferencirane poslove udružene u celinu. Spajanjem organizacionih jedinica u manje celine (grupe) dovodi do pojave najmanje četiri tipa organizacionih modela i to su: funkcionalni model, divizioni model, multidivizioni (hibridni) i matrični.

1.5.1. Funkcionalni model organizacione strukture preduzeća

Izbor organizacionog modela poslovanja hotelskog preduzeća je uslovljen dimenzijama objekta, opremom, kategorijom, kapacitetom i zahtevima konzumenata hotelske uluge. Nepostojanje jedinstvenog modela organizacione strukture hotela utiče na pronalaženje rešenja. Funkcionalni model se uspostavlja tamo gde se uvažava kriterijum poslovne funkcije tj. gde su zaposleni angažovani na određenim aktivnostima u okviru jednog područja delovanja. Naime, ovakav način

organizacije preduzeća povezuje pojedince koji obavljaju jednu vrstu aktivnosti ili više sličnih aktivnosti, a koje nazivamo delatnost.

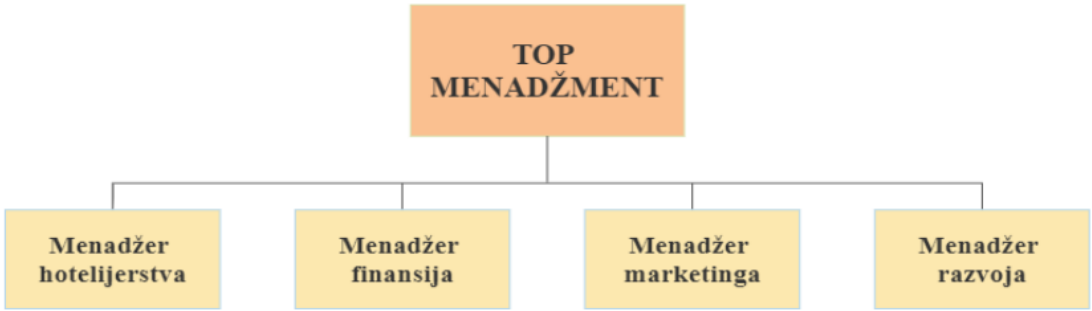
Funkcionalni organizacioni model se bazira na tačno definisanoj raspodeli autoriteta, rigidnoj hijerarhiji i jasnoj kontroli. Sistem nagrađivanja je svima dobro poznat a tiče se formalne pozicije radnika i ostvarenih rezultata.

Jednolinijski i višelinijski sistem komunikacije između delova se zasniva na jasnim hijerarhijskim odnosima i tačno definisanim između nadređenih i podređenih. Najvažnija prednost funkcionalnog modela je efikasnost koja se ogleda u korištenju resursa na najbolji mogući način. Ovo se postiže zbog poštovanja principa podele rada i pružanja mogućnosti specijalizacije zaposlenima putem razvoja veština i sposobnosti.

Nedostaci ovog modela su tromost i nefleksibilnost preduzeća na uticaje iz okruženja. Spore reakcije su posledice loše horizontalne i vertikalne komunikacije, odnosno jaza između poslovnih funkcija i različitih hijerarhijskih nivoa. Za bolje razumevanje funkcionalnog modela preduzeća često je u upotrebi termin "parohijalni mentalitet" (Janićijević, 2004, 45), koji se tumači da ostvarenje cilja pojedinačnih delova organizacije, može biti u potpunoj suprotnosti sa ciljem preduzeća.

Primena funkcionalnog modela organizacione strukture je karakteristična za mala turistička preduzeća, ali nije retka pojava da se ovaj oblik implementira u malim i srednjim preduzećima ostalih privrednih delatnosti sa malobrojnim proizvodnim programom.

Shema br.2 Funkcionalni model organizacije



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Mescon, Albert, Khedouri,1981, 472

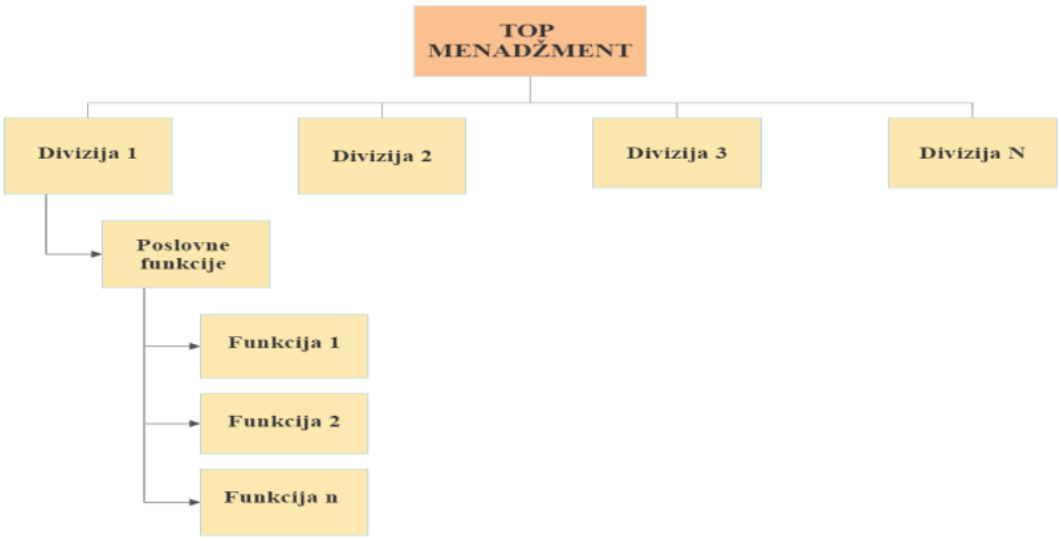
1.5.2. Divizioni model organizacione strukture preduzeća

Povećanje obima poslovanja dovodi do potrebe za primenom divizionog modela organizacione strukture preduzeća jer je funkcionalni model neadekvatan zbog svoje ograničenosti. Divizioni oblik organizacione strukture je karakterističan kod velikih organizacija koji obavljaju različite zadatke, imaju širok i raznovrstan asortiman proizvoda, koriste različite tehnologije, pojavljuju se na mnogobrojnim tržištima kako bi zadovoljili veliki broj potreba svojih korisnika.

Specifičnosti divizione strukture čine posebne organizacione jedinice – divizije koje liče na mala preduzeća tj, kao samostalni organizacioni deo preduzeća. U njima postoji mogućnost obavljanja različitih vrsta poslova od izrade i prodaje proizvoda pa sve do pružanja usluga. Nezavisno funkcionisanje dve i više divizija u okviru organizacije dovode do formiranja posebnih profitnih centara i iskazivanju finansijskih rezultata. Razlika između funkcionalnog i divizionog modela je u fokusu. Efikasnost je u fokusu funkcionalnog modela, dok je divizioni model usmeren ka decentralizaciji komandovanja.

Divizioni model se karakteriše nižim hijerarhijskim nivoom u odnosu na nivo top menadžmenta. Suština je u fleksibilnosti i pravovremenosti donošenja odluka na nivou preduzeća.

Shema br. 3 Divizioni model organizacije – opšti prikaz

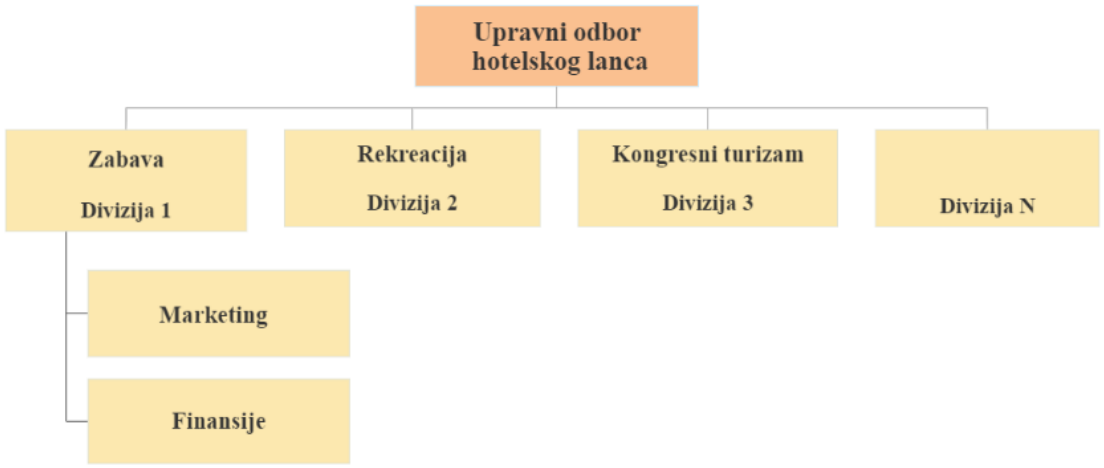


Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Mescon, Albert, Khedouri, 1981, 358

Da bi postigla što bolji uspeh i kvalitet na tržištu, prilikom podele na divizije organizacija se rukovodi osnovnim principom za što boljim grupisanjem aktivnosti. S tim u vezi govorimo o sledećim kriterijumima formiranja divizija:

Prema proizvodima ili uslugama – divizija može da ima jedan proizvod ili uslugu koji se realizuju sa svojim posebnostima. Pojedini hotelski lanci, osnivanjem divizije "rekreacija" ili "zabava" obuhvataju sadržaje koje će gostima biti na raspolaganju, unapređujući asortiman usluga u okviru ovih grupacija (sportski tereni, zabavni parkovi, kockarnice itd).

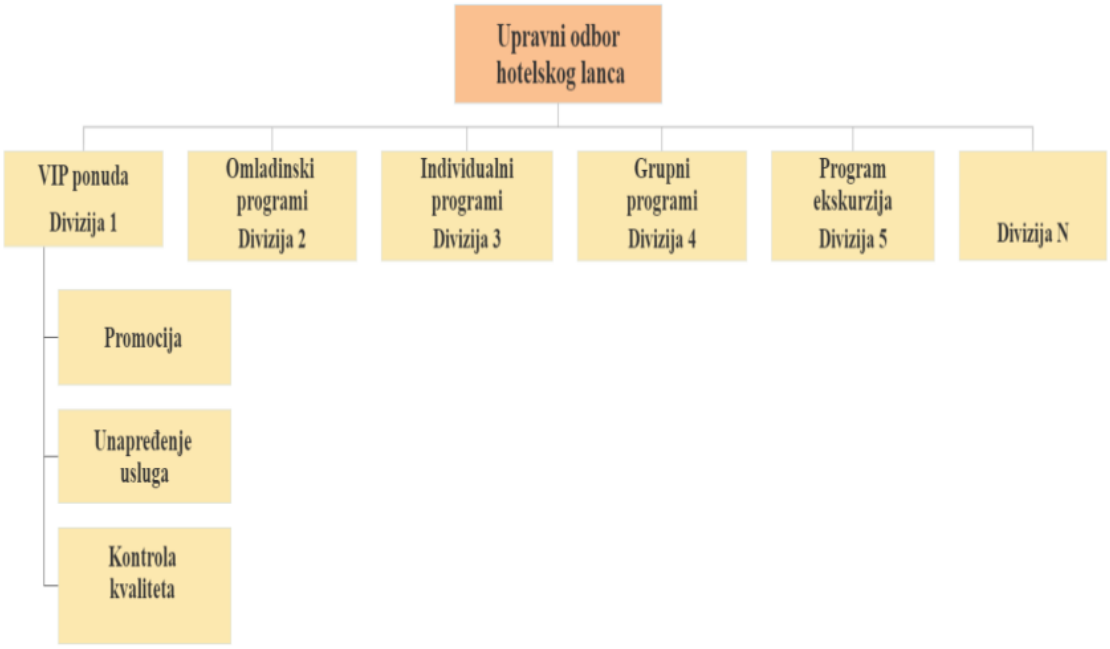
Shema br. 4 Divizioni model – kriterijum usluge



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Mescon, Albert, Khedouri, 1981, 560

Prema potrošačima/gostima – svaka divizija je usmerena ka određenim potrošačima/gostima. Segment visoko platežnih kupaca u hotelijerskom poslovanju ostvaruje oko 20% od 80% ukupnih prihoda. Takav podatak zbog svoje relevantnosti obavezuje menadžment hotela da poslovanje usmeri na jačanje lojalnosti prema solventnim gostima.

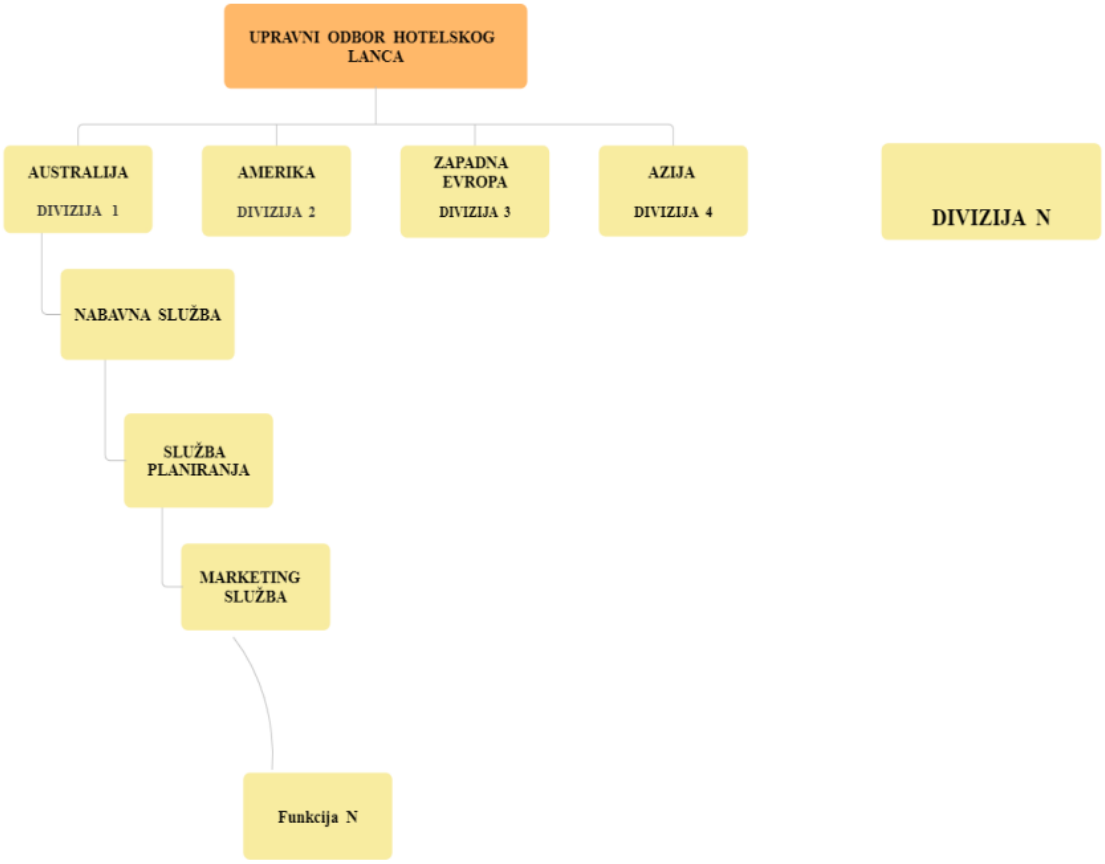
Shema br. 5 Divizioni model – kriterijum potrošača/gostiju



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Mescon, Albert, Khedouri, 1981, 358

Prema geografskom tržištu – svaka divizija je zadužena za određeno geografsko područje uvažavajući njene karakteristike. Divizije bi se u procesu formiranja prilagodile tržištima koji su značajni za kompaniju (npr. divizije za Evropu, Australiju, Ameriku, Aziju i Afriku).

Shema br. 6 Divizioni model – prema geografskom tržištu



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Mescon, Albert, Khedouri, 1981, 560

Prednosti divizionog modela u odnosu na ostale organizacione strukture su:

- veća fleksibilnost divizionog modela kao posledica decentralizacije organizacione strukture omogućava brze reakcije i prilagođavanje promenama u okruženju
- top menadžeri usmeravaju pažnju na strategijske odluke jer su se operativna pitanja izgubila decentralizacijom

- odgovornost je jasno definisana nivoom divizije
- težnja za zadovoljenjem potreba potrošača povećava njihovu lojalnost i motivaciju
- poslovne funkcije unutar divizije su bolje povezane i usmerene ka istom cilju
- promena veličine organizacione strukture je pojednostavljena formiranjem novih divizija ili smanjenjem odnosno gašenjem pojedinih divizija.

Nedostaci divizione strukture možemo definisati usmerenjem menadžera na realizaciji kratkoročnih ciljeva planiranih za jednogodišnji period i gubitak efekata ekonomije velikog obima. Težnja za dobijanjem što većih sredstava od vrhovnog menadžmenta se postiže forsiranjem kratkoročnih projekata. Međutim postoji realna opasnost za dupliranjem troškova i gubitkom resursa jer svaka srodna divizija ima svoje poslovne funkcije koje su relativno slične.

Rešenje bi se postiglo osnivanjem jedne poslovne funkcije (npr. funkcija za poslovno planiranje bi obuhvatila aktivnosti u vezi sa učešćem divizija na sličnim tržištima) koje bi značilo efikasno korišćenje finansijskih sredstava.

Slabosti ove organizacione strukture se odnose na nedovoljnu saradnju između divizija, rast administrativnih troškova, nesposobnost angažovanja i zadržavanja vrednih radnika, otežana centralizovana kontrola praćenja poslovanja od najviših rukovodilaca organizacije.

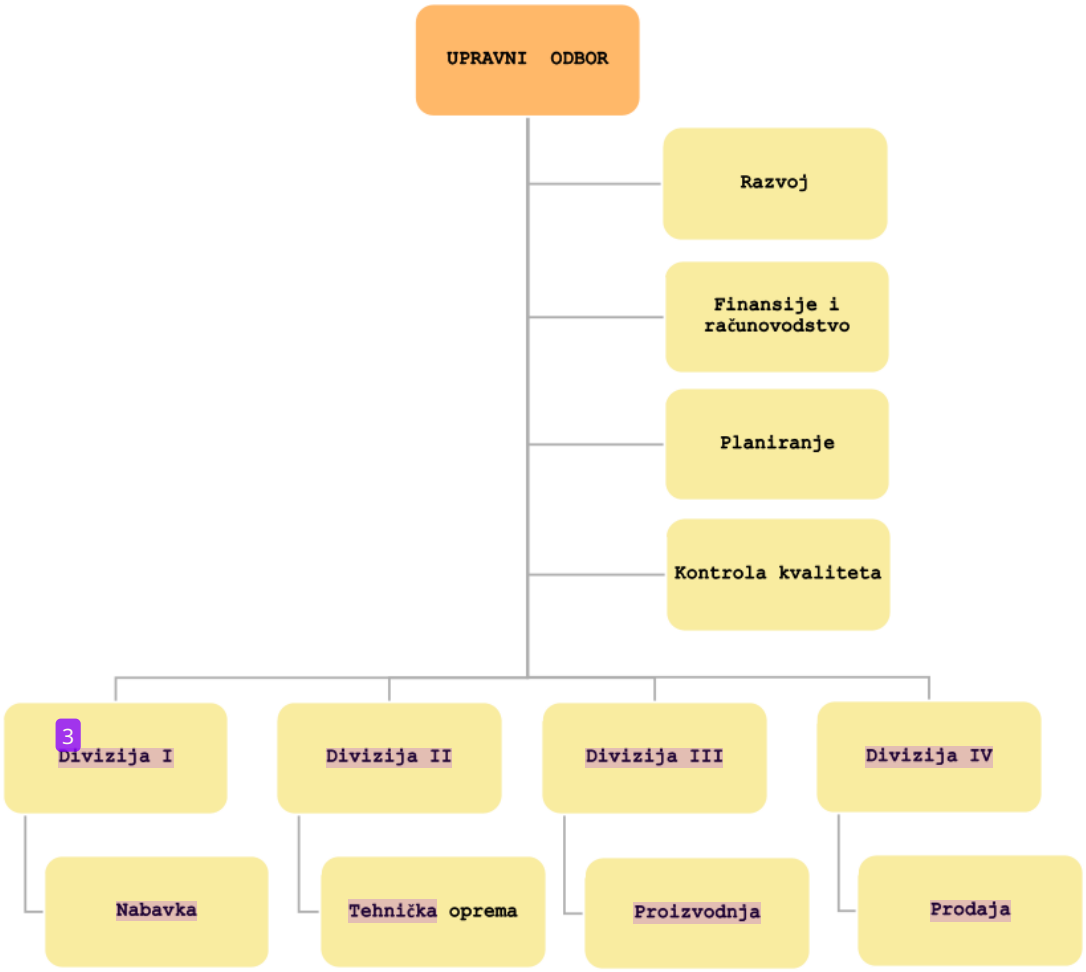
Organizacioni model divizione strukture je najprimereniji za velike diverzifikovane organizacije čiji se asortiman proizvoda i usluga plasira na različitim tržištima u cilju zadovoljenja potreba potrošača.

1.5.3. Hibridni model organizacione strukture preduzeća

Kombinacija funkcionalnog i divizionog modela predstavlja hibridni organizacioni model čiji je cilj izdvajanje najboljih elemenata i eliminisanje pojedinih nedostataka. Ne postoji jedinstveno pravilo u stvaranju hibridnog modela jer zavisi od potreba organizacije. Najčešće se primenjuje u situacijama kada su pojedini uslovi neizvesni.

U okviru hibridnog modela organizacije pojedine divizije mogu imati specifične poslovne funkcije dok neke od njih mogu imati status centralizovanih funkcionalnih jedinica koje su od opšteg značaja za poslovanje svih divizija istovremeno.

Shema br. 7 Hibridna organizaciona struktura

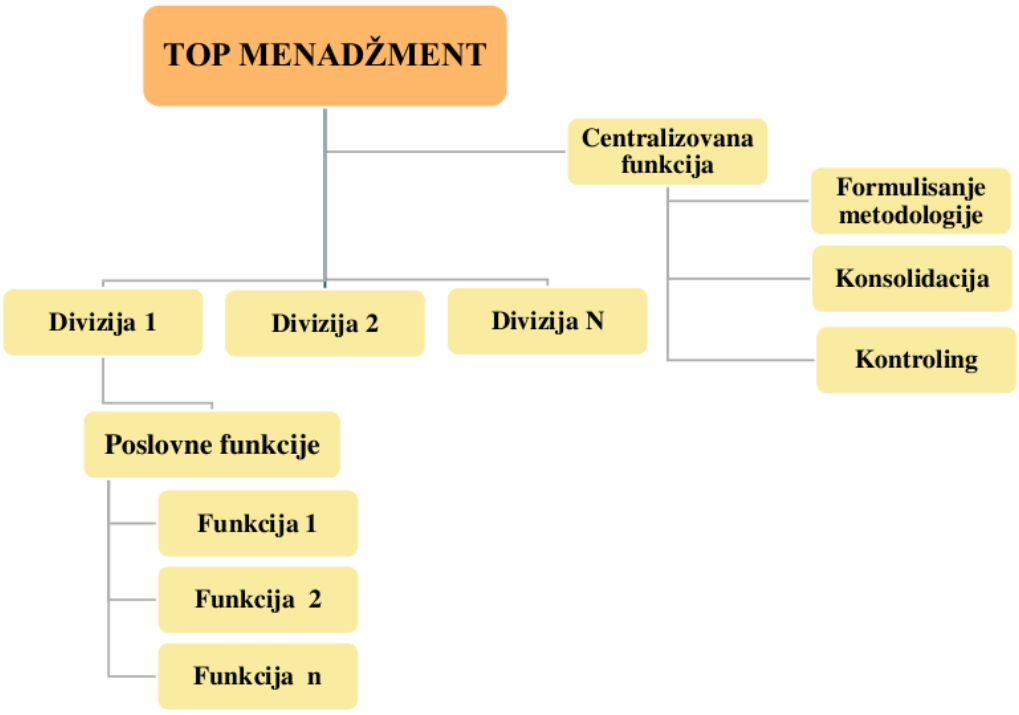


Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Todorović, Đuričin, Janošević, 2000, 89

Finansijsko-računovodstveni, opšti, pravni kao i poslovi planiranja su oni koji se najčešće obavljaju. Na ovaj način se utiče na optimizaciju troškova izbegavajući dupliranje nepotrebnih poslovnih funkcija. Osim ove prednosti, hibridni model unapređuje odnose između top

menadžmenta i divizija preko centralizovanih funkcionalnih jedinica. Uloga hibridnog modela koji je istovremeno i prednost, je inoviranje rešenja za razvoj novih usluga.

Shema br. 8 Hibridna organizaciona struktura – opšti prikaz



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Lončar, 2015, 126

Osnovni nedostatak hibridnog modela je neodgovorno trošenje novčanih sredstava centralizovane funkcionalne jedinice. Naime, menadžeri koji se nalaze na čelu pojedinih divizija zbog svoje važnosti ne mogu biti izdvojeni iz organizacione strukture, bez obzira na prekomerno trošenje. Preporuka za primenu hibridnog modela je stabilno okruženje za velika i srednja preduzeća koja nemaju veliki asortiman proizvoda i usluga sa nestandardnim tehnološkim procesima.

1.5.4. Matrični model organizacione strukture preduzeća

Matrični model organizacione strukture povezuje projektni i funkcionalni model. To znači da angažovani radnik u jednom sektoru ili funkciji u preduzeću može da bude upućen na neki projekat ako je implementiran u preduzeću. Zaposleni koji rade u hotelijerstvu gde je primenjen matrični model organizacione strukture znači da su oni podvrgnuti dvostrukoj kontroli i da su u obavezi podnošenja izveštaja funkcionalnom menadžeru i direktoru projekta (menadžer restorana i šef sale). Ovakav oblik strukture se ne može primeniti na sve organizacije nego samo na složene strateške programe u kojima su zaposleni raspoređeni u nekoliko projektnih timova.

Matrični model bi na praktičnom primeru mogli objasniti tako što bi smo grupisali poslovne funkcije sa jedne strane a sa druge strane bi se našli projekti ili divizije. Akcenat se stavlja na odgovornost angažovanih radnika na postignutim rezultatima u okviru njihovih nadležnosti. Zapravo, postoje tri osnovne uloge i to glavni lider, matrični menadžer i dvolinijski menadžer koji svojima kompetencijama rešavaju kompleksne zadatke izbegavajući eventualne probleme u vezi sa dvostrukom nadležnošću.

Prednosti matričnog modela organizacione strukture su:

1. fleksibilno reagovanje i prilagođavanje efikasnijem korišćenju postojećih resursa u situacijama kada je neophodno brzo reagovati formirajući projektni tim za rešavanje novonastalog problema
2. koncentracija specijalizovanih znanja u vidu univerzalnog modela koji je primenjiv za sve projekte na jednoj osnovi (model organizovanja celog preduzeća ili samo određenih delova)
3. ušteda troškova i vremena su posledica formiranja privremene organizacije projektnih timova koji nastaju po potrebi
4. unapređenje menadžerskih sposobnosti u situacijama kada je neophodno uspostaviti dobru komunikaciju, prilagoditi se uslovima i reagovati inovativnim rešenjima veštine pretpostavljenih u odlučivanju utiču na razvoj strategijskog menadžmenta.

   (Čerović, Knežević, 2019, 109)

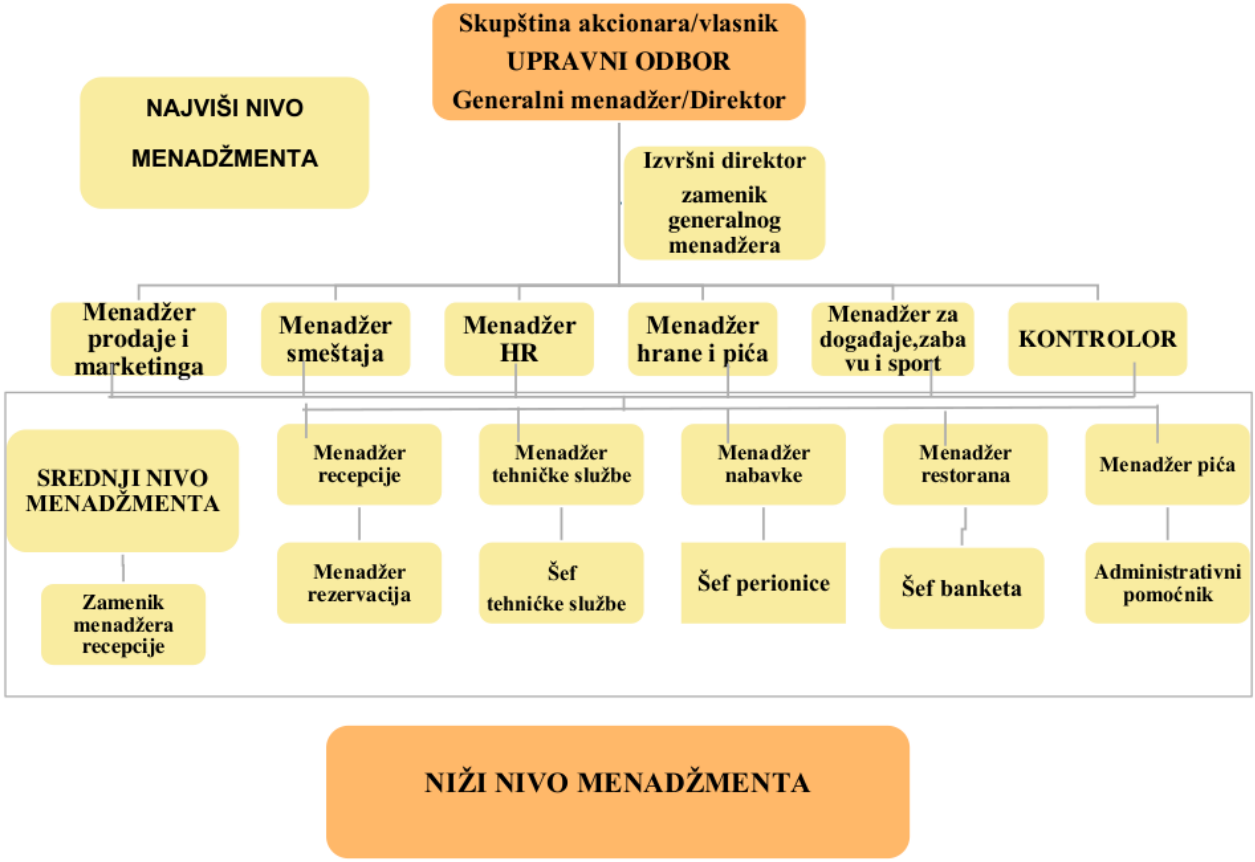
Nedostatak matrične strukture predstavlja izmenu u postojećoj organizaciji preduzeća. Odsustvo autoriteta nastaje kao posledica nejedinstva komandovanja u situacijama kada dvolinijski menadžeri podnose izveštaj dvojici nadređenih. Oni često doživljavaju stresne situacije zbog

neodgovornih članova tima koji ne ispunjavaju redovno svoje zadatke. Rešenje se postiže timskim pritiskom na neažurne radnike i pružanjem pomoći onima koji nisu dovoljno obučeni za pojedine poslove.

Činjenica je da nisu svi jednako sposobni i kvalifikovani za obavljanje dodeljenih zadataka. Pronalaženje stručnih kadrova predstavlja problem u praktičnim uslovima. Neophodno je istaći da rad u matričnom organizacionom sistemu podrazumeva određene veštine prilagođavanja istom. Olakšano je poslovanje u formalnoj organizacionoj strukturi gde su jasno definisane pozicije i obaveze zaposlenih. Međutim, u neformalnim organizacionim strukturama koje nastaju zbližavanjem radnika zbog određenih potreba, gde ne postoji ni jedan dokument koji ih povezuju u grupu, menadžeri pokušavaju da strukturu prilagode strategiju.

Matrični model organizacione strukture se najčešće primenjuje u oblasti usluga. Poslovi koji se na ovaj način formiraju su u okviru revizorskih kuća, konsalting agencija ili advokatskih kancelarija. U savremenom hotelijerstvu menadžeri se prilagođavaju uslovima poslovanja organizujući strukturu koja je najpogodnija za tekuće poslovanje, primenjujući različite strategije.

Shema br. 9 Mogući nivoi menadžmenta u hotelu



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Čerović , Knežević , 2019, 110

Polaznu osnovu za formiranje hotelskih službi po sektorima rada predstavlja uobličavanje pojedinih elemenata raznovrsnog hotelskog proizvoda u manje organizacione delove. U hotelijerskom poslovanju (Barjaktarović, 2016, 14) ovako polazište dovodi do izdvajanja ključnih poslova i to:

- Sektor – smeštaj departman soba (Room Division)
- Setor – hrana i piće departman hrane i pića (Foud & Beverage - F&B)

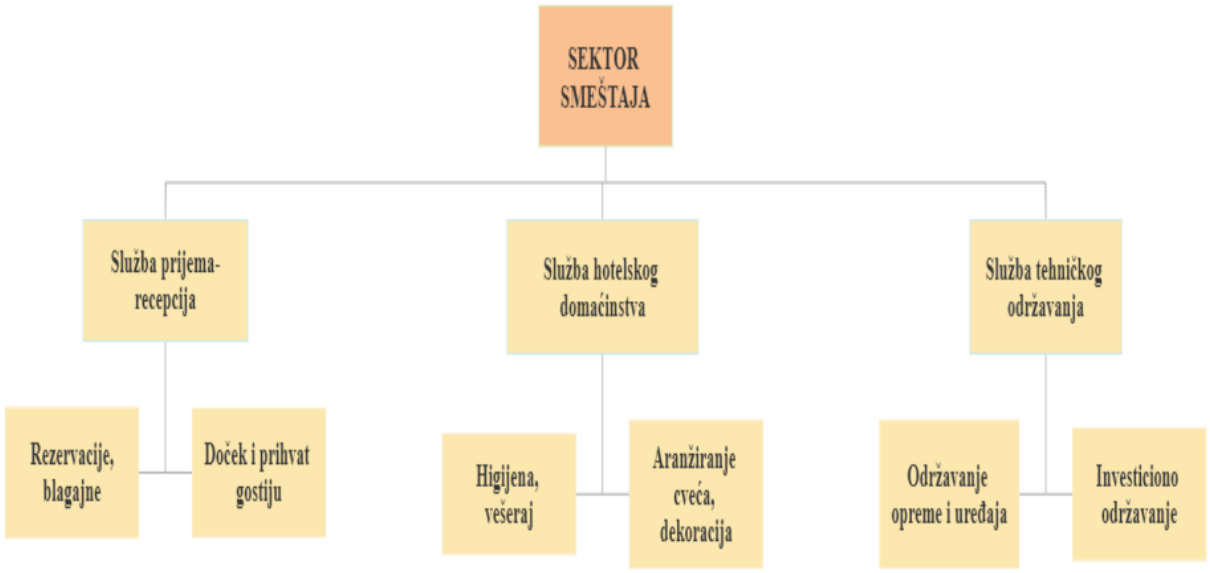
Funkcionisanje hotelskog objekta na tržištu zahteva postojanje i drugih službi za realizaciju utvrđenih ciljeva kao što su: finansije, marketing nabavka, prodaja, ljudski resursi, kontrola itd. Navedena hotelska organizaciona struktura postoji u hotelima sa punim servisom poslovanja, nezavisno od toga da li pripadaju hotelskom lancu ili samostalno posluju. Hoteli koji posluju sa manjim obimom poslovanja na bazi usluga noćenja sa doručkom imaju manje razvijenu

organizacionu strukturu. Pojednostavljen je nadzor nad obavljanjem poslova u okviru svakog odeljenja zbog postojanja manjeg broja organizacionih jedinica. Veći hotelski kapaciteti zahtevaju veći broj hotelskih službi u cilju pružanja osnovnih ugostiteljskih usluga (smeštaja, ishrane i piće).

1.6. Poslovanje sektora smeštaja

Boravak gosta u hotelu zbog svoje važnosti za poslovanje hotela predstavlja najvažniju sponu koja inicira rad sektora smeštaja i svih ostalih hotelskih službi. Imajući u vidu da je hotelska soba osnovni proizvod hotela, razumljivo je zašto se hotelsko domaćinstvo izdvaja zbog svoje važnosti. Za nesmetan dolazak i boravak gosta neophodno je preduzeti niz aktivnosti i poslova koje su u vezi sa recepcijskim poslovanjem (telefonskim razgovorima , rezervacijama, itd), statusima soba, održavanjem higijene smeštajnih jedinica, uređenje zelenih površina. Kontinuiran rad recepcijske službe, službe na spratovima (hotelsko domaćinstvo) i tehničke službe omogućava hotelskim gostima punu uslugu.

Shema br. 10 Organizacija sektora smeštaja



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Barjaktarović , 2016 , 143

Hoteli čija se ponuda ograničava na uslugu noćenje sa doručkom (bed and breakfast) svoje poslove usmerava preko recepcijske službe i njenih odeljenja (odeljenje za rezervaciju, odeljenje za prijem gostiju, odeljenje concierge-a). Mali, porodični hoteli koji pružaju sve pansionske usluge, svoje poslove obavljaju uključujući obezbeđenje i održavanje.

1.6.1. Recepcijska služba

Recepcijska služba predstavlja "nervni sistem" hotela jer su ostale funkcije hotelskih službi i odeljenja zavisne od organizacije i rada recepcije. Ni jedna poslovna aktivnost u hotelu se ne može realizovati bez učešća recepcije a niti obaviti bilo kakvo povezivanje sa ostalim sektorima bez njenog udela. Dolazak gosta u hotel, njegov boravak i odjavljivanje iz hotela počinje i završava se na recepciji. Zbog toga kažemo da je kontinuirana komunikacija putem recepcijske službe osnov za nesmetanu koordinaciju hotelskog poslovanja. Prvi i neposredan kontakt sa hotelom gost

ostvaruje dolaskom na recepciju što utiče na stvaranje utiska o energiji i atmosferi koja vlada u hotelu.

Odeljenje rezervacije - u okviru ovog odeljenja se obavljaju poslovi u vezi sa rezervisanjem smeštaja i drugih ugostiteljskih usluga koje su gostima na raspolaganju. Pod rezervacijom podrazumevamo proces kojim se unapred obezbeđuje usluga u hotelu poštujući definisane uslove. Zahtevi za rezervisanje hotelskih uskuga se može izvršiti na nekoliko načina:usmeno – dolaskom u hotel ili telefonom ili pismenim putem telefaksom, mail-om ili preko sistema za rezervacije. Postoji direktan način rezervisanja usluga od strane korisnika ili mogućnost rezervisanja od strane turističke agencije u njegovo ime.

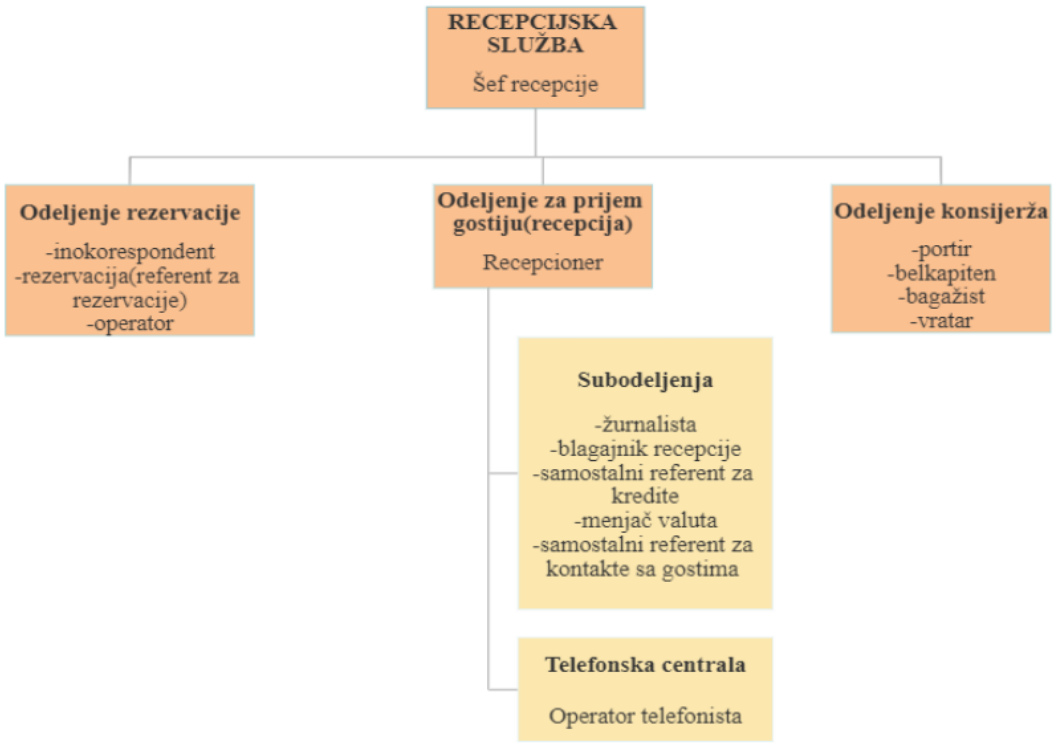
Individualne rezervacije obuhvataju do 14 gostiju i ne postoji posrednik dok se grupne rezervacije obavljaju putem posrednika i podrazumevaju grupe preko 14 tj. od 15 gostiju i više. Prisustvo informacionih tehnologija u hotelijerskom poslovanju se odnosi na povezivanje sa drugim hotelima, turističkim agencijama, rezervacionim sistemima, turoperatorima. Ovakva vrsta povezivanja se naziva Centralni rezervacioni sistem (CRS) koji olakšava rezervacioni proces. Međunarodni distributivni sistem putem kojeg se vrši rezervacija hotelskih usluga, avio prevoza, rent – a car usluga se naziva još i Globalni distributivni sistem (GDS).

Evidencija o rezervacijama hotelskih usluga se vrši na različite načine ali se u hotelima najčešće koristi Knjiga rezervacija kao oblik hotelske dokumentacije. U njoj se vodi dnevna evidencija rezeravcija po njihovom pristizanju. Da bi se što bolje i jasnije analiziralo stanje rezervacija i njihova učestalost u određenim periodima, izveštaji se predstavljaju u vidu grafikona. Broj radnika na recepciji se određuje na osnovu veličine hotela i složenosti posla. Rad na recepciji iziskuje stalno stručno usavršavanje i obuke kao odgovor na kompleksne, zahtevne zadatke i kompjuterske rezrevacione sisteme.

Proces rada u okviru recepcijske službe podrazumeva veliki broj poslovnih operacija kao što su: prijem i registrovanje gostiju, primanje poruka i telefonskih poziva, komunikacija sa gostima, primanje pohvala i pritužbi, naplata računa primanjem gotovine ili kartica itd. Poslovne knjige i obrasci koji se vode na recepciji obuhvataju različite vrste evidencija (broj naručenih i otkazanih pansionskih usluga, izdate i slobodne sobe, menjački poslovi, telefonski razgovori, blagajnički poslovi, hronološki vođene pružene usluge – hotelski dnevnik).

Odeljenje conciergerie-a – (franc.conciergerie-kućepaziteljstvo) obuhvata niz različitih usluga koje omogućavaju lakše funkcionisanje hotela i preuzimanje brige o gostu. Nosioci poslova u okviru konsijerža su: bagažista (preuzimanje i prenos prtljaga do gostinske sobe, davanje različitih informacija o korišćenju aparata u sobi, po nalogu bel-kapitena obavlja kupovinu u gradu za hotelske goste), vratar (dočekuje i ispraća goste, pomaže gostima u vezi sa parkiranjem automobila, uspostavlja red ispred hotela, pomaže bagažisti, daje kratka obaveštenja), bel-kapiten (prima goste u hotelskom holu, poziva taksi, u stalnom je kontaktu sa hotelskom garažom, kupovina karata za različite sportske događaje i manifestacije, kupovina karata za pozorište, avio prevoz), portir (prati dolazak i odlazak gostiju, preuzima brigu o ključevima u odsustvu gosta, daje razne informacije, vodi računa o higijeni radnog prostora u hotelu).(Čerović. Knežević, 2019, 113-115)

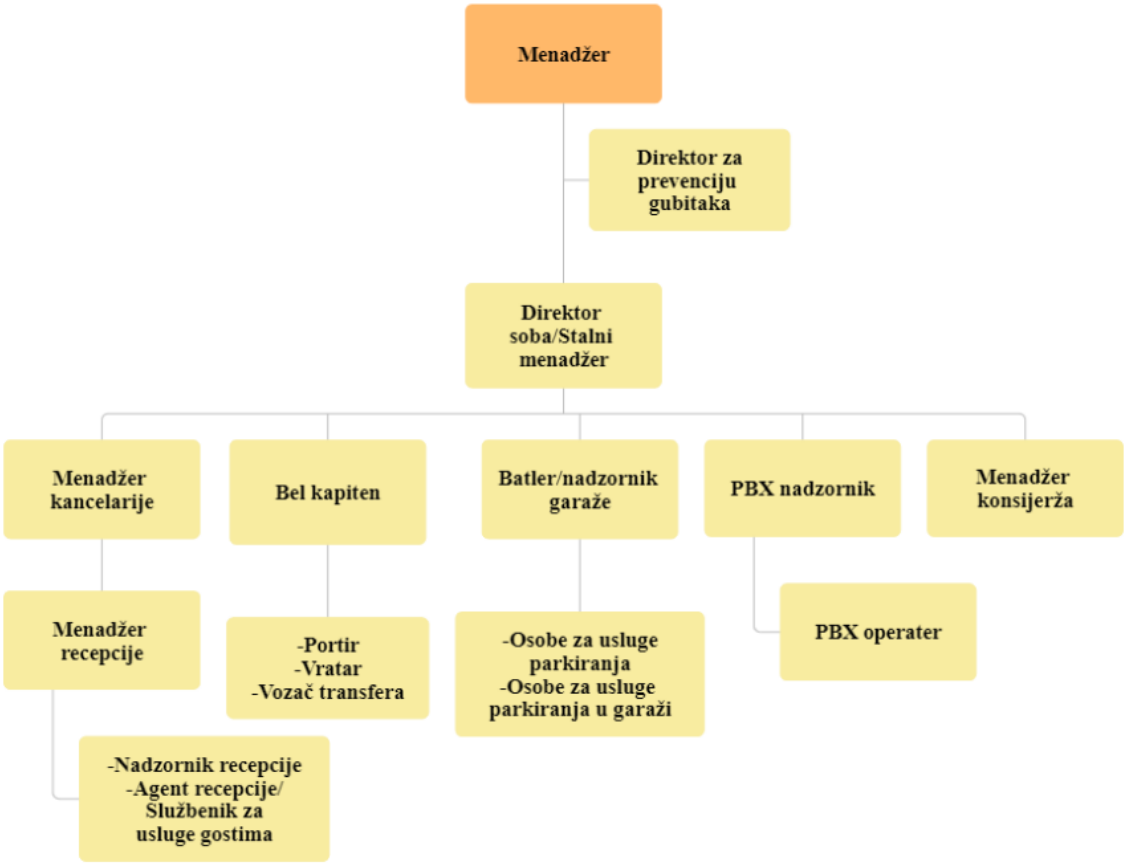
Shema br. 11 Organizacija recepcijske službe



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Marić, 2004, 141

Shema br.11 obuhvata odeljenja u okviru Recepcijske službe sa nomenklaturom zanimanja koja u današnjem vremenu ne postoje. Savremeno poslovanje u hotelskoj industriji je donelo nove nazive zanimanja raspoređenih u odeljenja sa izmenjenom organizacijom i nalazi se u shematskom prikazu, Shema br.12.

Shema br. 12 Organizacija Front office poslova



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Ismail, 2001, 137

Informacione tehnologije se primenjuju u hotelijerskom poslovanju sa ciljem bržeg i efikasnijeg usluživanja gostiju. Organizaciona struktura je najrelevantniji proizvod organizacije rada. Ona obezbeđuje efikasno i efektivno funkcionisanje hotela "po meri" njenih potreba. Postavljanje

kvalitetnog modela je moguć ukoliko je organizaciona struktura bazirana na dobrim vezama sa eksternim i internim okruženjem.

Savremeno hotelijerstvo (Galičić, 2013, 141) koristi rezervacione sisteme za obavljanje svojih poslovnih aktivnosti:

- razvrstavanje i otkaz rezervacije,
- poslovna prepiska,
- sastavljanje izveštaja o rezervisanim uslugama,
- izrada izveštaja o korisnicima hotelskih usluga (prezime gosta,naziv grupe gostiju itd)
- izveštaji o vrstama rezervacija
- izveštaji o načinima plaćanja i akontacijama
- izveštaji o korišćenju usluga itd

Za obavljanje poslova u okviru recepcijske službe angažovani radnici tj.recepcioneri bi trebalo da imaju odgovarajući nivo stručnog znanja, radno iskustvo, znanje stranog jezika, sposobnost komunikacije i snalaženja u izuzetnim situacijama, znanje rada na računaru, pozvanje svih hotelskih sadržaja itd.

Na čelu recepcijske službe se nalazi šef recepcije čiji status se u savremenom poslovanju naziva menadžer, koji pripada višem nivou hotelskog menadžmenta. Njegove osobine koje ga razlikuju od ostalih zaposlenih je znanje većeg broja stranih jezika, stručna kompetentnost, liderske veštine, znanja iz informatike i izuzetne komunikacione sposobnosti.

1.6.2. Služba hotelskog domaćinstva

Služba na spratovima (hotelsko domaćinstvo) predstavlja organizacionu celinu koja obuhvata poslove koji su značajni za rad hotelskih službi u skladu sa njegovim potrebama. Za organizacionu strukturu ove službe presudna je kategorija i veličina hotela, njegova namena i lokacija. Ako imamo u vidu da je hotelska usluga isključivo bazirana na popunjavanju smeštajnih kapaciteta i

da je hotelska soba najvažniji predmet usluge, potpuno je razumljivo da je funkcionisanje službe na spratovima od izuzetnog značaja za poslovanje hotela.

Pospremanje gostinskih soba je veoma značajan i izazovan posao zbog očekivanja gostiju kojima je važna čistoća smeštajnog prostora. Naime, prilikom vrednovanja kvaliteta hotela jedan od tri najznačajnija kriterijuma je upravo higijenski standard. On se postiže na jednostavan način poštujući propisane standarde kvaliteta i definisane procedure. Precizno i jasno definisani zadaci za svakog pojedinačnog radnika koji su raspoređeni u smenama i reonima se po završetku obavljenog zadatka evidentiraju u pripremljenim ček listama.

Dakle, ako su objašnjeni koraci u internom dokumentu u vezi sa pripremom kreveta, ćišćenjenjem soba i toaleta, zamenom posteljine i brisanjem prašine, radnik piše izveštaj o rezultatima svog radnog dana popunjavanjem formulara koji svaki hotel ima u svojoj formi.

Pre nego što počne da radi, svaki radnik obavezno prolazi obavezne treninge i obuke. Služba na spratovima se izdvaja od drugih hotelskih službi i po broju zaposlenih radnika. Nije retko da se u ovom segmentu angažuje i do 50% angažovanih kadrova u odnosu na ukupan broj zaposlenih. Poslovi u okviru ove službe su raspoređeni u odeljenja koja su dobro povezana i kompatibilna sa ostalim hotelskim službama.

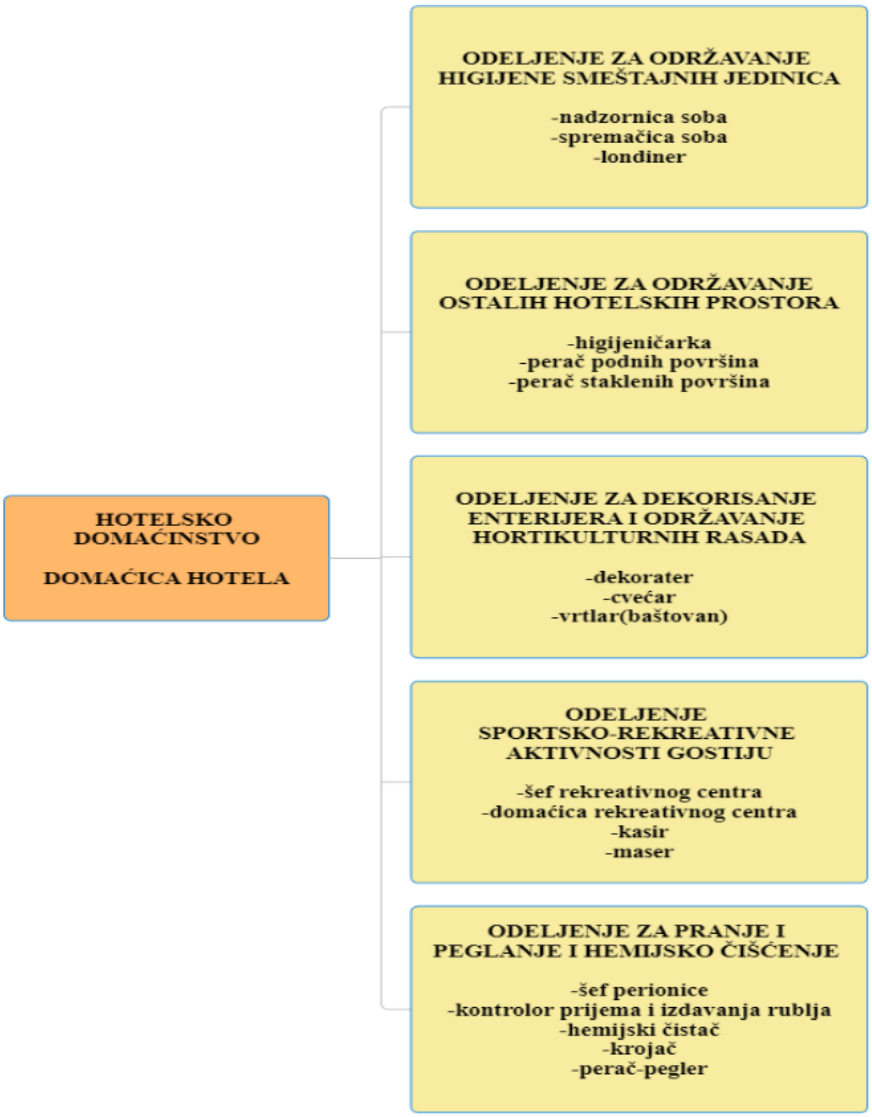
Službu na spratovima čine sledeća odeljenja (Marić, 2004, 143):

- odeljenje za održavanje higijene u smeštajnim jedinicama,
- odeljenje za održavanje higijene u ostalom hotelskom prostoru,
- odeljenje za održavanje i dekorisanje enterijera i hortikulturnih rasada,
- odeljenje za sportsko–rekreativne aktivnosti gostiju,
- odeljenje za pranje, peglanje i hemijsko čišćenje veša.

Na čelu hotelskog domaćinstva se nalazi domaćica hotela (menadžer sektora smeštaja) koja definiše organizaciju posla, nadzire rad angažovanih u službi i koordinira svim aktivnostima i radu odeljenja. Za obavljanje zadataka koji se postavljaju neophodno je da osoba poznaje jedan svetski jezik, da ima liderske veštine i opšta stručna komunikacijska znanja za obavljanje tih poslova.

Saradnici u poslu su nadzornice soba i sobarice koje se angažuju na osnovu rasporeda spremanja soba i ostalih hotelskih prostora. Domaćica hotela pripada višem nivou meandžmenta.

Shema br.13 Hotelsko domaćinstvo



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Marić, 2004, 143

Za nesmetano funkcionisanje rada u hotelskim preduzećima ističu se ključni poslovi koji se obavljaju u sledećim službama: recepcijska služba, služba na spratovima, služba ishrane i pića, administrativni poslovi i van pansionske usluge koje se nalaze u hotelskoj ponudi.

Shema br.14 Osnovni sektori tehnološkog procesa poslovanja hotela



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Rutherford, O'Fallon, 2007, 98

Služba hotelskog domaćinstva se razlikuje u organizacionom i funkcionalnom smislu u hotelima različitih kapaciteta, tipa i kategorija. Ukoliko hoteli koji zbog broja smeštajnih jedinica pripadaju većim hotelima i koji imaju višu kategoriju, njihov smeštajni, ekonomski i društveni prostor će biti mnogo raznovrsniji u odnosu na male hotele.

1.6.3. Služba tehničkih poslova u hotelu

Osnovni zadatak tehničke službe u hotelu je rešavanje svih tehničkih problema u vezi sa ispravnošću i funkcionisanjem uređaja, opreme i inventara u hotelskom objektu. U većim hotelima ona se formira kao posebna hotelska služba, dok je u manjim hotelima uloga tehničkog održavanja poverena različitim zanatskim servisima. Za udoban boravak gosta u hotelu neophodno je postojanje velikog broja uređaja i opreme (topla voda, grejanje, TV, klima, fen, mini frižider itd). Dopunski sadržaji hotela koji su u domenu vanpansionskih usluga (konferencijske sale, sportsko - rekreativni centri, zdravstveno-lečilišni centri) podrazumeva prisustvo neophodne opreme i uređaja.

Postojanje i efekat tehničke službe u hotelu ima preventivan karakter jer brine o održavanju uređaja i opreme. Stalna briga i kontrola je najbolji put da se uoče nedostaci i kvarovi, a samim tim da se ustanove uzroci koji su ih izazvali. Tehnički neispravna soba se ne može staviti na raspolaganje gostu i ona kao takva ne donosi dobit hotelu. Soba koja ima takav status je alarm da se pod hitno reši kvar i soba stavi u funkciju.

Služba održavanja ima veoma značajnu ulogu u hotelima koji sezonski posluju jer redovnom kontrolom i obavljenim remontom izbegavaju se zastoji u poslovanju. Poverenje gostiju se stiče pravovremenom i adekvatnom uslugom, a posebno obezbeđenjem sigurnosti i bezbednosti tokom boravka u hotelu. To podrazumeva ispravnost elektro instalacija, protiv požarnih aparata i alarmnih uređaja (Barjaktarović, 2016, 143-164).

1.7. Poslovanje sektora hrane i pića

Hotelijerska delatnost, pored dvaju osnovnih službi – recepcijske službe i službe na spratovima, svoje poslovanje realizuje zahvaljujući i službi hrane i pića. Osnovna funkcija ove organizacione jedinice hotela je pružanje usluga hrane i pića hotelskim gostima i drugim posetiocima hotela.

Pripremljena jela i pića se pružaju u hotelskom restoranu, poslastičarnici, snek baru, noćnom klubu, hotelskom lobiju, konferencijskim salama itd. Velika prednost za hotele i dobar izvor prihoda predstavljaju konferencijske sale koje se prilagođavaju potrebama korisnika za različite vrste organizovanih skupova.

Izmene u enterijeru i dekoraciji prostora u kombinaciji sa ponudom jela i pića tokom organizacije događaja je dobitna kombinacija za hotelsko preduzeće. Hoteli pokušavaju da ostave prepoznatljiv trag na tržištu ne samo po uslugama smeštaja nego i usluga ishrane i pića ne specifičan način. Tehnologija procesa rada u okviru službe ishrane i pića obuhvata poslovne procese i zadatke koji se tiču nabavke, prijema, skladištenja, pripreme, prerade i usluge životnih namirnica i pića. Funkcionisanje ove službe i izvršenje zadataka je olakšano postojanjem tehnologije rada za svako radno odeljenje.

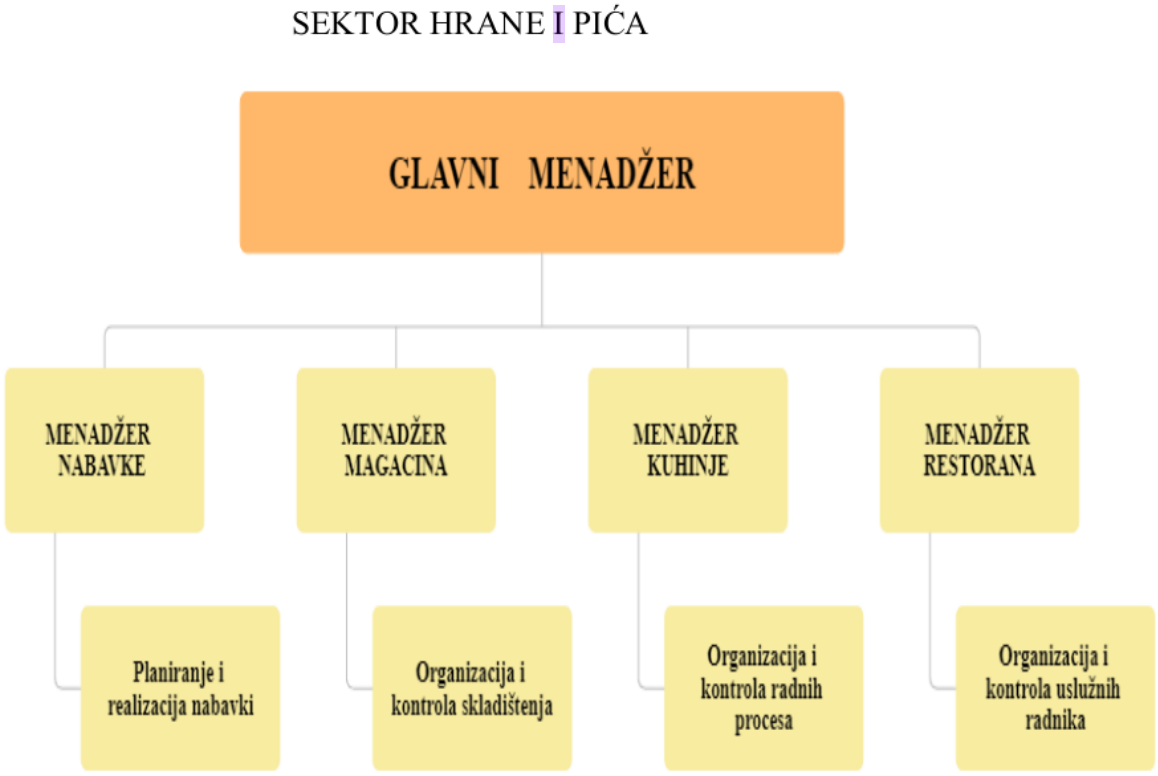
Različite prostorije odnosno izdvojeni prostori su međusobno povezani u funkcionalnu celinu za nesmetano obavljanje procesa rada i to: odeljenje kuhinje (uključujući poslastičarnicu), odeljenje perionice, odeljenje kontrole, odeljenje restorana, kafane, etažnog servisa i svečanih prijema.

Na čelu službe ishrane i pića se nalazi menadžer (šef) koji se u savremenim uslovima naziva menadžer F&B sektora i pripada najvišem nivou menadžmenta. Njegova uloga je veoma važna za funkcionisanje hotela. Podređeni su mu svi oni koji rade u odeljenjima nabavke, pripremanja i servisiranja hrane i pića. Srednjem nivou menadžmenta pripadaju menadžeri koji vode odeljenja kuhinje, restorana, kafane, etažnog servisa i organizovanja svečanih prijema.

Za obavljanje ovih poslova osim stručnih kompetencija (kuhinja- glavni kuvari i pomoćni kuvari; pomoćno osoblje- radnici zaduženi za poštovanje higijenskog standarda u kuhinji i pripremni poslovi u kuhinji; uslužno osoblje - konobari, šankeri, barmeni) neophodno je znanje stranog jezika, sposobnost komunikacije, ljubaznost i opšti nivo obrazovanja.

Veliki značaj u službi ishrane i pića ima proizvodno osoblje, koje osim stručnog znanja, nivoa opšteg obrazovanja, sposobnosti za demonstraciju svojih veština, vole svoj posao i teže ka sopstvenom napredovanju na različitim kursevima i obukama. Ophođenje prema gostu utiče na stvaranje opšteg utiska o hotelu.(Barjaktarović, 2015, 32)

Shema br. 15 Nivoi menadžmenta u sektoru hrane i pića

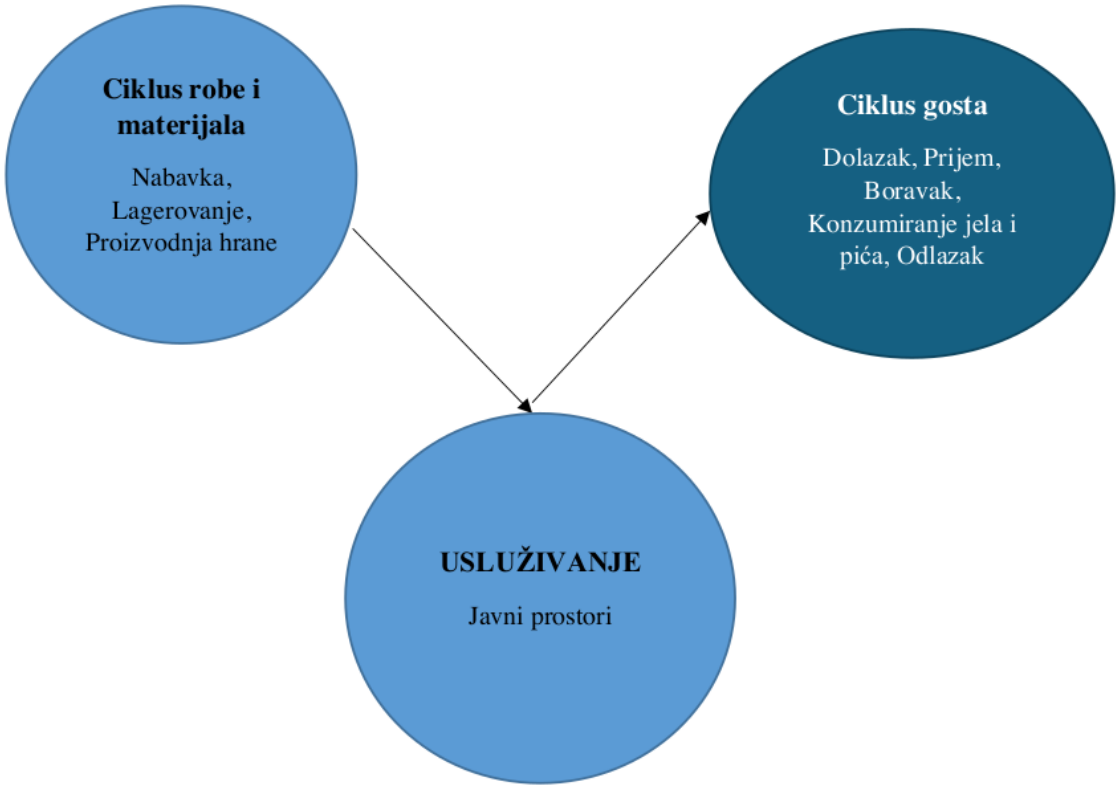


Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Čerović, Knežević, 2019, 139

- **Restoran**

Usluživanje hrane i pića u hotelskom restoranu ili kafani su završna karika u ciklusu hrane i pića. Poslovi koji se vezuju za prostor namenjen za usluživanje podrazumeva posluživanje hrane, pripremljenih jela i drugih obroka. Hotelski gosti konzumiraju jela i pića koja su proizvedena u kuhinjskom bloku od namirnica koje su obezbeđene i lagerovane u kuhinjskom magacinu. Usluživanje gostiju je povezivanje i posredovanje između onih koji pripremaju ("proizvođača" jela) i konzumenata (potrošača).Veoma značajne specifičnosti usluživanje hrane i pića se uočavaju u komunikaciji sa kuhinjom i gostom u prostoru koji je namenjen za takve vrste poslova.

Shema br.16 Pozicija funkcije usluživanja u sprovođenju ciklusa robe i materijala i ciklusa gosta



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Kosar, 2002, 202

Složenost procesa usluživanja čine veliki broj poslova i aktivnosti koji počinju u restoranskom delu a odnosi se na prijem porudžbine, preko dostavljanja narudžbine kuhinji, zatim preuzimanje jela i serviranje ispred gosta. Po završetku konzumacije jela i pića sledi obračun, ispostavljanje računa i naplata. Gostu je na raspolaganju karta jela i pića na osnovu kojih se vrši odabir.

Način ophođenja i komuniciranje sa gostom od strane hotelskog personala ostavlja dubok trag koji gosti nose sa sobom u svesti kao dobro ili loše iskustvo. Odabir kadrova u prodaji hotelskog proizvoda predstavlja veoma važnu aktivnost u poslovanju hotela. (Barjaktarović, 2016, 143-164)

U okviru hotela može postojati veći broj restorana u kojima se gostima poslužuju jela i pića. Na čelu restorana se nalazi menadžer restorana čija je funkcija u rangu menadžera prve linije. Za obavljanje takvih poslova, neophodno je posedovati organizacione veštine, rešavanje konfliktnih situacija i sposobnosti za jednostavnu komunikaciju sa zaposlenima. Njegov posao je da napravi raspored aktivnosti na dnevnom i nedeljnom nivou za uslužno osoblje.

Obaveza je da vrši kontrolu primene kodeksa oblačenja, lične higijene zaposlenih, pripreme stolova, usluživanja gostiju kao i kontrolu komunikacije sa gostima. Proces usluživanja je "živ proces" koji ne dozvoljava pravo na grešku. Međutim, ako se desi tokom rada greška potrebno je odmah izvršiti ispravku jer naknadna ispravka ne postoji. Da bi se na neki način predupredile neželjene situacije, važno je organizovati treninge za zaposlene kako bi se istakao značaj postavljenih standarda usluživanja.

Menadžer restorana je direktno odgovoran menadžeru službe ishrane i pića (F&B). On svojim organizacionim sposobnostima i veštinama angažuje radnike ravnomerno ih raspoređujući u službe i odeljenje hotela, istovremeno povezujući aktivnosti restorana sa hotelskim domaćinstvom, recepcijom i kuhinjskim blokom.

Sve navedeno pokazuje kvantitet i neophodan kvalitet delovanja menadžmenta u regularnom poslovanju hotela, sveukupnu involviranost u svaki segment funkcionisanja hotelskog sistema, pa se podrazumeva da je delovanje menadžmenta u neočekivanim kriznim situacijama utoliko važnije, kao temelj održivosti minimuma rada i očuvanja resursa.

2. Pojmovno određenje upravljanja poslovanjem hotelskog preduzeća

Hotelijersko preduzeće je složen i kompleksan organizacioni sistem čije poslovanje se odvija u turbulentnim uslovima turističkog tržišta. Kvalitetna i raznovrsna ponuda na turističkom tržištu i oscilacije u cenama se nalaze u kauzalnoj vezi sa željama i potrebama turista. Specifičnosti hotelijerskog poslovanja i njegovog značaja za privredni razvoj destinacije se može sagledati ukoliko analiziramo sa različitih aspekata: ekonomskog (realizacija postavljenih ekonomskih ciljeva), pravnog (primena zakona i propisa), društvenog (relacije između ljudi i zajednice), kulturnog (prikaz kulture i narodnih običaja uz tradicionalno očuvanje kulturnog integriteta) i političkog (odnos države i hotelskih preduzeća).

Hotelijersko preduzeće se definiše kao pravno lice koje obavlja ugostiteljsku delatnost radi ostvarivanja profita i realizacije ciljeva, odražavajući karakteristike poslovanja u skladu sa zakonima zemlje u kojoj posluje. Tercijarni sektor kojem pripada hotelijerstvo pružaju usluge smeštaja, ishrane i pića ali i ostale usluge koje su dostupne gostima zahvaljujući sadržajima hotela.

Očekivanja korisnika hotelskih usluga i njihova iskustva imaju veliku važnost za komunikaciju hotelskog preduzeća sa njegovim užim i širim okruženjem. Za buduće hotelske potrošače značajnu ulogu u odlučivanju šta izabrati utiče „iskustvo iz druge ruke“ bliskih osoba. S tim u vezi bi trebalo posebnu pažnju usmeriti na komentare o zadovoljstvu pruženih hotelskih usluga. Kvalitet hotelskih usluga i posvećenost gostu u svakom momentu utiču na lojalnost gosta stvarajući pozitivan imidž koji se prenosi usmenim putem.

Sigurnost predstavlja drugi važan element koji utiče na donošenje odluke o izboru destinacije i smeštajnog objekta. Turbulentna vremena u savremenom dobu u kojem živimo su česta pojava i predstavljaju veliki problem i pretnju sigurnosti gostiju. Razlozi mogu biti terorističke akcije, elementarne nepogode, razne epidemije itd.

2.1. Definisanje menadžmenta

Brojna praktična iskustva i stručna literatura su bile podloga za definisanje menadžmenta. Uprkos svemu tome i dalje vlada mišljenje da nije lako utvrditi pojam menadžmenta. Istraživanjem se

može utvrditi da ne postoji jedinstveno određenje pojma menadžmenta. Etimologija reči menadžment potiče od latinskog pojma *manus-ruka*, što bi se moglo tumačiti kao proces rukovođenja, usmeravanja. Dvadeseti vek je uticao da se pojam menadžmenta poistovećuje sa pojmom upravljanje.

Organizacije i kompanije su funkcionisale na sebi svojstven način i pre uvođenja pojma menadžment. Pre više od 2000 godina kineski filozof Sun Tzu je napisao knjigu "Umeće ratovanja" koju i danas pojedini koriste za potrebe menadžmenta (Vojnović, 2014, 25). Karakteristike današnjeg menadžmenta su prepoznatljive u veoma ranim periodima nastanka ljudskog društva, međutim tek poslednja dva veka se menadžment javlja kao naučna disciplina koja utiče na način organizacije posla u zavisnosti od njene prirode.

Osnivač naučnog menadžmenta je Frederik Tejlor koji je temeljnim istraživanjima i testiranjem različitih metoda rada pokušao da ustanovi načine za najbolje i najefikasnije obavljanje posla. Njegovo rešenje problema naučnog menadžmenta se zasnivalo na postavljanju četiri principa menadžmenta (Williams,2010, 2).

Najsloženija faza u menadžment aktivnostima po mišljenju velikog broja teoretičara je organizovanje. Objašnjenje ove funkcije predstavlja veliku teškoću zbog složenosti procesa. Naime, veliki broj aktivnosti se odvijaju u isto vreme delujući na razvoj organizacionih resursa. Njihova uloga je odlučujuća u realizaciji preduzetih akcija. Zaključujemo na osnovu navedenog da se upravljačke aktivnosti temelje na velikom broju poslova. U okviru organizovanja kao procesa menadžmenta definišu se poslovi koje bi trebalo obaviti, zatim se vrši podela rada uz grupisanje poslova u odgovarajuće strukture. Važno je istaći da se postavljeni ciljevi mogu lakše realizovati uz koordinaciju svih članova organizacije.

Ciljeve sistema je moguće ostvariti usklađivanjem elemenata povezanih u dva procesa: diferenciranje i integrisanje. U literaturi se diferenciranje tumači kao raščlanjivanje procesa preduzeća na najsitnije elemente kroz proces podele rada. Veoma važna karakteristika procesa diferenciranja je prenošenje autoriteta sa višeg na niži nivo poznata kao (decentralizacija i delegiranje). Delegiranje autoriteta sa višeg na niži nivo kao aktivnost u procesu diferenciranja je u suštini prenošenje odgovornosti za donošenje odluka i ostvarenih rezultata sa top menadžmenta na srednji i menadžment prve linije.

Specijalizacija je grupisanje sličnih operativnih poslova u jedinstvene celine koji postaju obaveze zaposlenih. Njen značaj je višestruk zbog činjenice da utiče na efikasnost celokupnog procesa proizvodnje i snižavanjem troškova. Integrisanje je proces koji objedinjava razjedinjene jedinice u jedinstven sistem omogućavajući koordinaciju svih funkcionalnih delova.

Obavljanje poslova na isti način i stalno ponavljanje istih operacija dovode do zasićenja i nezadovoljstva zaposlenih. Kao rešenje monotonih radnih operacija se nudi rotiranje radnih mesta ili obogaćivanjem zadataka. U hotelijerskom poslovanju se monotonija može rešiti tako što će zaposleni na recepciji biti zadužen za komunikaciju sa širim okruženjem hotela umesto dotadašnjeg unosa podataka u računar. Služba na spratovima se kruženje poslova rešava tako što sobarica zadužena za čišćenje soba ima povremeni angažman u pospremanju apartmana i javnih delova hotelskog prostora.

Specijalizacija u okviru menadžerskih poslova ima određene specifičnosti. Naime, zbog zamene termina "podela rada" terminom "podela posla". Primena u savremenim uslovima poslovanja znači da menadžeri srednjeg nivoa mogu biti specijalizovani za kontrolu kvaliteta u svim sektorima primenjujući propise o standardizaciji kvaliteta. To bi značilo da se menadžerska odgovornost odnosi na kontrolu podređenih radnika. Upravljačke sposobnosti menadžera i domet menadžerske odgovornosti nije jednako primenjiv na sve privredne delatnosti. Standardizacija kvaliteta u radnointenzivnim uslužnim delatnostima kao što je hotelijerstvo je složeniji proces u odnosu na automatizovanu proizvodnju. Trend rasta uticaja informacionih tehnologija je prisutan u domenu menadžerske odgovornosti sa izvesnim ograničenjima koji se tiču broja angažovanih radnika.

Sve organizacije imaju zajednički imenitelj, a tiče se menadžmenta, odnosno načina na koji obavljamo i planiramo radne zadatke, organizujemo kompaniju za postizanje što bolje efektivnosti i efikasnosti. Velika važnost se pridaje kadrovskoj politici, motivaciji zaposlenih i uspostavljanju kontrolnih mehanizama za praćenje realizacije postavljenih ciljeva. Napredak u poslovanju i zadržavanje postignutog uspeha na tržištu je rezultat dobrog i funkcionalnog menadžmenta (Williams, 2010, 2).

Usmeravanje aktivnosti i neophodnih resursa ka ostvarenju ciljeva usklađujući sa definisanom politikom je moguće realizovati pomoću menadžmenta. Međutim, ne postoji način za koji možemo tvrditi sa velikom sigurnošću da omogućava realizaciju utvrđenih ciljeva

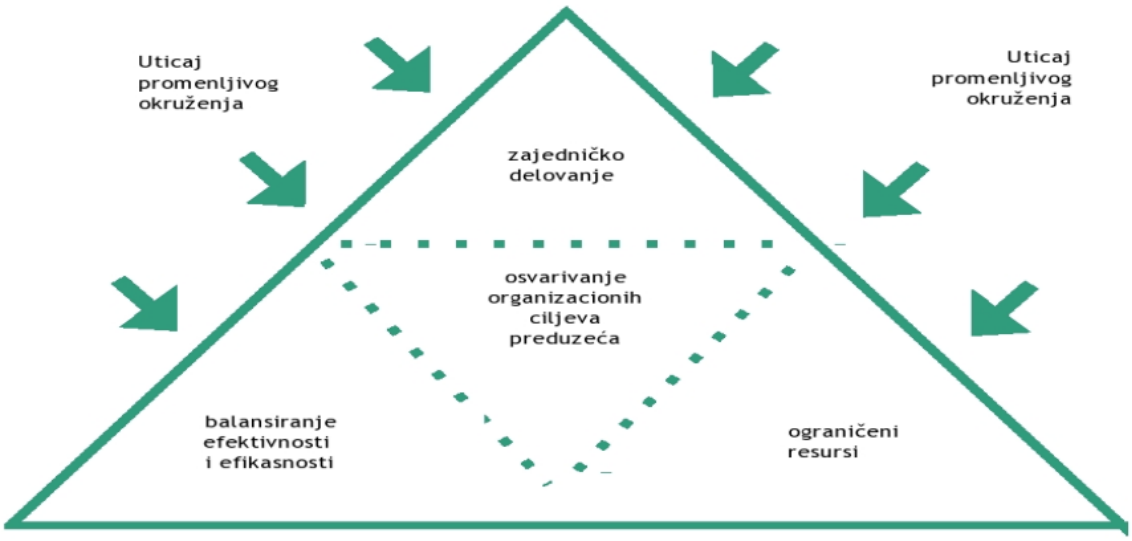
Drugim rečima, izbor strategije je jedini i pravi način za dostizanje ciljeva, s tim što je njen izbor zavisan od velikog broja faktora iz okruženja. U prilog tome možemo reći da je za uspeh menadžmenta veoma važan sistemski pristup.

2.2. Pojam menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu

Uloga i značaj upravljanja u poslovanju preduzeća je posebno istaknuta u zemljama razvijenih tržišnih privreda. Definisanje menadžmenta zavisi od ugla posmatranja i potrebe za isticanjem određene problematike. Promena karaktera okruženja u kojem posluju organizacije utiču na sadržaj definisanja upravljanja (menadžmenta). U izmenjenim uslovima poslovanja neophodna je adaptacija svih aktivnosti preduzeća.

Menadžment se ogleda u sveobuhvatnom planiranju, organizaciji i kontroli istovremeno se prilagođavajući kao dinamički process turbulentnom okruženju organizacije. U savremenom poslovanju i turbulentnom okruženju izbor adekvatnog menadžmenta je važniji u turističkim i hotelijerskim preduzećima u odnosu na druge privredne delatnosti. Nameće se zaključak da je menadžment u turizmu i ugostiteljstvu složeniji i raznosvrsniji u poređenju sa proizvodnim preduzećima. Specifično poslovanje procesa rada i ukupne aktivnosti turističkih preduzeća zahtevaju rad savremenog menadžmenta (Čerović, 2020, 105).

Shema br.17 Ključni aspekti procesa menadžmenta



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Vukosav, 2016, 34

Pojedini autori (Stoner, Freeman,1992, 6) ističu društvenu komponentu ukupnog procesa tako što pod upravljanjem podrazumevaju vršenje poslova pomoću ljudi. Važnost realizacije organizacionih ciljeva je istaknuta u definicijama (Koontz, O'Donelle, 1992, 27). Odgovarajući proces ograničenja i vođenje firme u pravcu kretanja ka ciljevima je naglašavao (Ansoff, 1975, 10). Sa stanovišta menadžmenta u turizmu i ugostiteljstvu, najprihvatljivija je Kreitner-ova definicija koja pod upravljanjem podrazumeva proces rada sa drugim ljudima usmeren ka realizaciji organizacionih ciljeva uz efikasno korišćenje ograničenih resursa u turbulentnom okruženju (Kreitner, 1993, 8).

Tumačenje menadžmenta od strane Kreetner-a nas navode na konstataciju da pet ključnih elemenata čine bazu upravljanja:

1. *organizacioni ciljevi*

- stanje koje bi trebalo ostvariti kao krajnji cilj svih akcija;
- organizacione jedinice i pojedinci postižu veći uspeh ukoliko lideri na čelu vode aktivnosti ka ostvarivim ciljevima;
- organizacioni ciljevi predstavljaju svrsishodnost upravljačkog procesa i merilo uspešnosti;

2. zajedničko delovanje

- upravljanje je proces koji za realizaciju postavljenih ciljeva podrazumeva imenovanje kompetentnih osoba na čelne pozicije u pravo vreme,gde do izražaja dolaze aktivnosti selekcije,obučavanja i vođenja ljudi;

3. balansiranje efektivnosti i efikasnosti

- efektivnost je mera ostvarenih ciljeva koji su prethodno definisani,ali u polju ograničenih resursa nisu relevantni za dobro upravljanje;
- efikasnost predstavlja ostvarivanje ciljeva uz minimalnu upotrebu resursa
- menadžerska sposobnost se ugleda u uspešnom vođenju preuzeća uz kontinuiranu ravnotežu između efektivnosti i efikasnosti;

4. ograničeni resursi

- proces upravljanja podrazumeva racionalnost korišćenja ograničenih resursa što ukazuje na povezanost sa ekonomijom tumačeći upravljanje kao primenjenu ekonomiju;

5. promenljivo okruženje

- stalne promene prirode i granica u okruženju,zahtevaju od procesa upravljanja adekvatne odgovore na sve faktore koje uzrokuju promene okruženja (Vukosav, 2016, 35)

2.3. Funkcije menadžmenta

Upravljačke aktivnosti i uloge su bazični pojmovi za jednostavnije određivanje pojma menadžmenta. Postoji jedinstveno mišljenje o direktnom ili indirektnom delovanju menadžera u svim oblastima poslovanja. Sa druge strane se uočava neslaganje i nerazumevanje osnovne ideje menadžmenta i procesa rukovođenja. Dakle, upravljanje nije proces izdavanja naređenja zaposlenim radnicima o načinima vršenja dodeljenih poslova, već je složen oblik odeđenih tehnika. Za lakše razumevanje funkcionisanja menadžmenta neophodno je izvršiti podelu na jednostavne podprocese. Postoje dva osnovna načina podele upravljačkih procesa i to na upravljačke funkcije i upravljačke uloge. Početak dvadesetog veka je u vezi sa upravljačkim funkcijama čija se svrsishodnost vezuje za poslove izvršenja rukovodećeg kadra – usmeravanjem rukovodilaca ka ishodu. Upravljačke uloge se vezuju za kraj dvadesetog veka a tiču se realnog ponašanju rukovodilaca – predstavljaju sredstvo da bi došli do krajnjeg cilja. Praksa je pokazala da su preduzeća turističke privrede sklona kombinovanju oba načina upravljačkih procesa.

2.3.1. Upravljačke funkcije

Početak menadžmenta se bazirao isključivo na upravljačkim funkcijama. U prvoj polovini dvadesetog veka su preovladavali upravljački procesi, koji su polazili od predpostavke da niz reacionalnih koraka dovodi do primene menadžmenta. Anri Fejol (Henri Fayol), francuski industrijalac, je jedan od osnivača nauke o meandžmentu. Dakle, Fejolove funkcije menadžmenta su danas, u tom izmenjenom obliku, poznate kao planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Istraživanja ukazuju na to da su menadžeri koji dobro obavljaju te funkcije uspešniji, da sebi obezbeđuju napredak u karijeri, a svojim kompanijama profit. Jedno istraživanje je pokazalo da su kompanije profitabilnije ukoliko njihovi generalni direktori više vremena posvete planiranju.

Izmenjene Fejol-ove funkcije menadžmenta su danas izdvojene u četiri oblika kao što su planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola. Analizom poslovanja menadžera je ustanovljeno da uspešno obavljanje navedenih funkcija dovodi do bržeg napredovanja u karijeri a kompanijama obezbeđuje veći prihod. Istraživanja su pokazala da su veću profitabilnost ostvarile kompanije čiji su generalni direktori posvetili više vremena poslovima planiranja. (Williams, 2010, 2).

Planiranje podrazumeva određivanje organizacionih ciljeva i aktivnosti koje su usmerene ka njihovoj realizaciji. Sve planirane aktivnosti u vezi sa organizacionim i proizvodnim delovima preduzeća, finansijama, opštim i kadrovskim poslovima predstavljaju najbolji način da se poboljšaju poslovne performanse. Zadatak menadžmenta je da planiranjem ciljeva i načina njihovog ostvarivanja, proceni potrebna finansijska sredstva neophodna za realizaciju ciljeva u skladu sa stvarnim i potencijalnim potrebama.

- Organizovanje je odlučivanje o uspostavljanju stanja u organizaciji, na osnovu identifikovanja osobe i mesta gde će se odlučivati. Naime, organizovanjem se delegiraju poslovi i obaveze uz očekivanu odgovornost pojedinaca i njihove organizacione pozicije. Za uspešniju i funkcionalniju organizacionu strukturu preduzeća uspostavljaju se veze i grupe između istih i sličnih poslova.
- Treća funkcija menadžmenta je vođenje (liderstvo) koja podrazumeva inspirisanje i motivisanje zaposlenih da vredno rade i vode u pravcu ka ostvarenju organizacionih ciljeva. Uspešnim liderom se smatra onaj menadžer koji ima potrebna znanja i kompetencije za uspešno obavljanje posla, zatim komunikacione veštine u timskom radu sa razlnovrsnim aspektima motivacije. Sposobnosti menadžera dolaze do izražaja u situacijama kanalisanja

radnih potencijala ka izvršenju zadataka i ciljeva preduzeća. Dodela posla angažovanim radnicima u skladu sa njihovim znanjem i veštinama govori o sposobnosti menadžera za dobrom procenom. Uspeh kompanije zavisi od prijatnog radnog okruženja i faktora koji pokreću zaposlene za postizanje veće zarade. Značaj motivacije se ogleda u dobroj komunikaciji menadžmenta sa pojedincima pri čemu se tumačenjem potreba i ciljeva preduzeća istovremeno vrši nagrađivanje i pohvale pojedincu za doprinos i angažman na poslu.

- Poslednja funkcija menadžmenta je kontrola, kojom se utvrđuje napredovanje u ostvarivanju ciljeva i preduzimanje korektivnih akcija ukoliko nije postignut predviđeni stepen ostvarenja. Osnovni proces kontrole polazi od postavljanja standarda koji služe za utvrđivanje postignutog uspeha preduzeća. Proces kontrole osim definisanja standard, obuhvata korake kao što su praćenje rezultata, poređenje sa postavljenim standardima, reviziju i usklađivanje rezultata sa uslovima (Vukosav, 2016, 38).

Tabela 1. Četiri osnovne funkcije menadžmenta



Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Čerović, 2020, 110

2.3.2. Upravljačke uloge

Veliki broj teoretičara i praktičara su tokom niza godina shvatili da je koncept upravljačkih funkcija prevaziđen. Kritikovali su tradicionalan pristup smatrajući ga nerealnim i neadekvatnim

za suštinu menadžerskog posla. Mišljenja su da upravljačke funkcije prvenstveno ukazuju na nejasne ciljeve prema kojima su usmerene upravljačke aktivnosti.

Sa aspekta klasičnog pristupa, upravljačke uloge obavljaju rukovodioci koji rade prekovremeno, prezaposleni su, posvećeni su organizaciji, imaju mnogo kontakata, prednost daju informacijama i učestalom verbalnom komunikacijom sa okruženjem.

Za objašnjenje procesa upravljanja neophodno je navesti tri kategorije odluka i to:

1) interpersonalne uloge – tiču se statusa menadžera i njegovih relacija sa podređenim, nadređenim i okruženjem (predstavnička uloga, uloga lidera i uloga veze)
2) informacione uloge – javljaju se kao potrebe za regulisanjem mnogobrojnih internih i eksternih informacionih tokova (uloga monitora, uloga prenosnika i port uloga)
3) uloge donosioca odluka – menadžeri uspostavljaju balans između konkurentskih interesa i izbora odluke (preduzetnička uloga, uloga amortizera, uloga alokatora resursa, pregovaračka uloga) (Čerović, 2020, 112).

Funkcionalni pristup je moguće izraziti kao svrhu prema kojoj su upravljačke aktivnosti usmerene dok se upravljačka uloga smatra sredstvom za postizanje te svrhe. Menadžeri u turizmu i ugostiteljstvu svoje poslovanje usklađuju sa navedenim upravljačkim ulogama u cilju realizacije upravljačkih funkcija.

2.4. Nivoi menadžmenta

Složenost menadžmenta se manifestuje obavljanjem poslova na različitim nivoima u organizaciji i sa različitim dijapazonom organizacionih aktivnosti. Zbog jednostavnosti u radu i nesmetanom funkcionisanju, opšte je prihvaćena podela na sledeće tipove ili nivoe menadžmenta:

1. top menadžment – vrhovni
2. middle management – srednji
3. first level management – niži (Vukosav, 2016, 38)

Top menadžment u kompanijama čini mali broj osoba, ali su odgovornosti veoma značajne. Njihov zadatak se sastoji u definisanju misije i vizije kompanije, što znači da su istovremeno zaduženi za poslovnu politiku i nastupe na tržištu. Uspostavljanje dobre komunikacije

podrazumeva sa vladinim i nevladinim sektorom, kao i ostalim preduzećima i organizacijama. Odgovornost top menadžmenta se ogleda u uspostavljanju dobrih međuljudskih odnosa i poverenja sa zaposlenima što direktno utiče na uspešnost kompanije i dobre performanse na tržištu.

Njihove sposobnosti i veštine dolaze do izražaja u stvaranju pozitivne organizacione strukture koja svim angažovanim radnicima pojačavaju osećaj pripadnosti. Top menadžeri prenose poruke unutar kompanije i izvan sa ciljem informisanja o vrednostima korporativne strategije i stavovima generalnog direktora.

Konačno, top menadžeri imaju odgovornost da opserviraju uže i šire okruženje kompanije kako bi pratili želje i potrebe kupaca. S tim u vezi, prilagođavaju svoje proizvode i usluge trendovima na tržištu, analizirajući poteze konkurencije. Veličina i vrsta preduzeća određuje poslove top menadžmenta. Organizaciona struktura top menadžmenta u hotelu bi činio generalni direktor hotela, pomoćnik generalnog direktora hotela, finansijski direktor, šefovi sektora smeštaja i F&B i drugi.

2.5. Menadžment ljudskih resursa

Krajem sedamdesetih godina XX veka se pojavio termin menadžment ljudskih reursa - Human Resource Management (HRM), kao relativno nova naučna disciplina menadžmenta. Dotadašnji naziv Personalni menadžment je promenjen pod velikim uticajem američke literature. U središtu pažnje ove teorijske discipline su zaposleni i svi problemi u vezi sa njima. Ista problematika je bila karakteristična za početak industrijalizacije i sve kasnije faze privrednog razvoja, samo što se ugao posmatranja menjao. S tim u vezi, razvoj ove naučne discipline nije bila izolovana pojava nego je pratila i tražila odgovor na sve dramatične i turbulentne promene sa dolaskom industrijalizacije.

U početku industrijske revolucije je vladalo mišljenje da su radnici bili dodatak mašini, zatim se posmatrala humana strana i relacije među zaposlenima, da bi se na kraju pristupilo čoveku kao veoma značajnom i vrednom resursu svake kompanije. Upravljati ljudskim ponašanjem i njegovim mogućnostima nikada nije bio lak proces, a naročito sa pojavom informacione tehnologija. Proces upravljanja ima svoja određena pravila i standarde koja se kao konstanta ne mogu jednako primenjivati u svakoj organizaciji zbog specifičnosti poslovanja.

Posebnosti i karakteristike svake ličnosti zahtevaju da osim uobičajenih pravila koja se primenjuju u svakoj organizaciji, obavezno stvaraju pravila koja će biti prilagođena pojedinim izvršiocima radnih zadataka. Maksimalna fleksibilnost se očekuje od svih organizacija kako bi odgovorile na sve tržišne izazove i na taj način smanjile troškove poslovanja uz isticanje konkurentske prednosti.

Razvoj savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa po mišljenju većine autora je bio pod uticajem sledećih faktora:

- slabljenje stope privrednog razvoja,
- ubrzani razvoj tehnoloških inovacija,
- modernizacija i tržišni razvoj konkurencije,
- izmene zakonskih propisa,
- promene svojstava zaposlenih (Jovanović, 2016, 19)

Uobičajeni tradicionalni odnosi nadređenih i podređenih je vremenom evoluirao na viši nivo koji poštuje stavove i kreativno mišljenje pojedinaca u rešavanju postavljenih ciljeva. Uvažavanje zaposlenih na osnovu ličnih kvaliteta i posvećenosti poslu uz aktivno učešće u odlučivanju je važna stavka koju savremeni menadžeri cene i ističu.

Znajući da je osećaj pripadnosti u ljudskoj prirodi veoma izražen sa stanovišta egzistencije i opstanka, savremeni menadžeri omogućavaju zaposlenima da se poistovećuju sa organizacijom i njenim poslovanjem, što rezultira ostvarivanjem postavljenih ciljeva. Zadovoljstvo statusom, nagradama i položajem koji u kompaniji zavređuje pojedinac dodatni je motiv za većim angažmanom. Ako povučemo optičku paralelu između menadžmenta ljudskih resursa i upravljanja kadrovima, nesumnjivo je postojanje više sličnosti nego razlika.

Model menadžmenta ljudskih resursa sačinjavaju različiti koncepti koji su u vezi sa upravljanjem strategijskim procesima, kulturnim delatnostima, ljudskim kapitalom obezbeđujući kompatibilnost interesa upravljačkih struktura i kadrova. Dakle, suština modela menadžmenta ljudskih resursa se bazira na sinhronizaciji poslova organizacije i upravljanja resursima u okruženju u kojem postoji. Na osnovu navedenog, razumljivo je da se često termin menadžment ljudskim resursima koristi umesto termina upravljanje kadrovima. (Čerović, 2019, 9)

Dinamički proces usmeren ka budućnosti i traženju ostvarivih rešenja uz jačanje svih organizacionih potencijala i raspoloživih mogućnosti čine bazu menadžmenta i svih menadžerskih

aktivnosti. Top menadžment je nadležan za upravljačke aktivnosti i odgovoran je za postignute rezultate kompanije na osnovu definisanih ciljeva. Kadrovska funkcija pripada kadrovskom i operativnom menadžeru, a odgovorna je za preduzete mere i aktivnosti.

Menadžment ljudskih resursa je tokom svog razvoja pokazao i dokazao da je u turbulentnom okruženju imperativ biti fleksibilan prema novim idejama i zahtevima. Isticanjem znanja i sposobnosti zaposlenih u prvi plan, menadžeri stvaraju humani ambijent za njihovo veće zadovoljstvo i postizanje bolje produktivnosti.

3. Poslovanje hotelskih preduzeća u kriznim situacijama

Turistička putovanja su nakon Drugog svetskog rata poprimila masovni karakter zahvaljujući pozitivnim uticajima ekonomskim,političkim, socijalnim i tehnološkim faktorima. Razvoj saobraćaja, smeštajne infrastrukture i agroindustrijskog kompleksa sredinom dvadesetog veka pojačava se potreba za razvojem turizma. Povećanje slobodnog vremena i novčanog dohotka, zatim pravo na plaćene godišnje odmore i porast interesovanja za putovanjem su uticali na brojnost turističkih putovanja, a samim tim i na povećanje potrošnje.

Početak XXI je bio značajan u razvoju turizma zbog događaja koji su uzrokovali pad turističkog prometa. Pojava cunamija u Jugoistočnoj Aziji je dovela do velikog interesovanja za proučavanje i pojave kriza koje svojim negativnim delovanjem utiču na bezbednost turista, životnu sredinu i imidž destinacije. Razvoj nauke i tehnologije je bio prirodan sled interesovanja za objašnjenjem pojma, pojave krize i kriznog menadžmenta kao procesa sa tehnikama i alatima.

Etimološko poreklo reči kriza je od grčke reči „krisis“ što znači odluka, izbor, razdvajanje. (Preble, 1997, 769-791). Upotreba termina kriza kao široko, opšteprihvaćena zavisi od konteksta i oblasti u kojoj ga istraživači koriste. Nastanak naučne discipline koja je posvećena izučavanju kriznog menadžmenta veže se za drugu polovinu dvadesetog veka, uključujući njegove faze i procese, kao i načine za prevazilaženje kriza pomoću određenih tehnika i alata. Literatura koja proučava organizacionu strukturu preduzeća definiše krizu kao događaj sa malom verovatnoćom ostvarenja , ali velikim uticajem na održivost organizacije. Karakteristika koja je u vezi sa krizom se odnosi na brzo donošenje odluka za rešavanje krize, nezavisno od uzroka, efekata i sredstava. Velika opasnost preti industriji turizma zbog postojanja mogućnosti da rizici prerastu u katastrofu što potvrđuje uvođenje kriznog menadžmenta kao načina za rešavanje takvih situacija.

Veliki broj teoretičara se bavio definisanjem pojma krize, tako da ne postoji jednistveno prihvaćena definicija. Izvesno je da se radi o neželjenoj situaciji koja zahteva konkretan odgovor na ozbiljnost dešavanja (Popesku, 2011, 275) i da u razvojnom periodu preduzeća, kriza predstavlja nezaobilazni deo razvoja. Postoje različiti kriterijumi podele kriza. Prema nastanku se krize mogu podeliti na one koje su izazvane ljudskim i prirodnim faktorima. Kriterijum vremena dovodi do sledećih faza kriza: potencijalne, latentne i akutne.(Bedenik, 2010, 101-118).

Sugestije pojedinih autora o važnosti planiranja u vezi sa krizom je način za otklanjanje velikog dela rizika i neizvesnosti u cilju postizanja veće kontrole nad sudbinom organizacije (Pearson, Clair, 1998, 59-76). Ovaj tip menadžmenta pristupa krizama tako što se svaka posmatra kao izlovani događaj pri čemu se analiziraju uzroci, posledice i rešenja iste. (Fink, 1986, 20-28). Utvrđivanjem uzroka krize se otkrivaju neuspesi koji su doveli do krize kao i uslovi koji su omogućili pojavu propusta. (Shrivastava, 1993, 23-42)

Uticaj krize na sve privredne i neprivredne delatnosti, na sva polja delovanja ljudskog roda podrazumeva da se njome bave menadžeri, političari, državnici i lideri različitih organizacija. (Đurić, Karović, 2011, 284-314). Pretpostavka je da su krize relativno nepredvidivi događaji koji mogu ugroziti očekivanja interesnih strana i negativno uticati na performanse kompanije (Coombs, 2007, 408-415).

Situacije izazvane krizom predstavljaju opasnost za status i poslovanje organizacije u privredi,a istovremeno i ograničeno vreme za pravovremene i racionalne reakcije na promene. Kriza može dovesti do visokog nivoa neizvesnosti i pretnje za nesmetanu realizacije prioritetnih ciljeva organizacije (Seeger, Sellnow, Ulmer, 1998, 231-275)

Postojanje krize je očigledno u situacijama kada organizacija ne uspeva da izvršava svoje obaveze u predvođenom roku. Rešenje za takve situacije je upravljanje krizom ili krizni menadžment koji specifičnim načinom upravljanja primenjuje procese za eliminisanje uzroka opstanka organizacije. (Josić, 2002, 148)

Pojam kriznog menadžmenta je ušao u upotrebu 70-ih godina dvadesetog veka u oblast ekonomije preduzeća. Zbog toga nas ne čudi zašto nije pojam krize i kriznog menadžmenta u okviru teorije i prakse jednoznačno određen. Krizni menadžement se može shvatiti kao poseban način upravljanja preduzećem čiji je zadatak da eliminiše uzroke koji ugrožavaju ili onemogućavaju dalji opstanak preduzeća. Objašnjenje koje daju autori o kriznom menadžmentu se odnosi na aktivnosti koje je neophodno preduzeti da bi savladali izazove koji utiču na egzistenciju. Teoretičar Krystek, posmatra krizni menadžment kao sistem različitih akcija koje su tesno povezane a usmerene na sprečavanje i savladavanje krize. (Senić, Lukić, 2008, 131).

Neizvesnosti u poslovanju i potencijalna nesigurnost je prvi znak koji ukazuje na potrebu za kriznim menadžmentom. Postoji dvojako značenje kriznog menadžmenta i to : institucionalno i

funkcionalno. Grupa ljudi koji obavljaju funkcije kriznog menadžmenta se definiše kao institucionalno značenje, a funkcionalno podrazumeva procese promene zadataka i upravljanja organizacijom u trenucima pojave krize. Organizacije u okviru svojih projekata i programa integrišu krizni menadžment kao sastavni deo svakog menadžmenta sa tačno definisanim koracima i analitički sagledanoj suštini rizika i preporučenim instrukcijama za donošenje odluka.

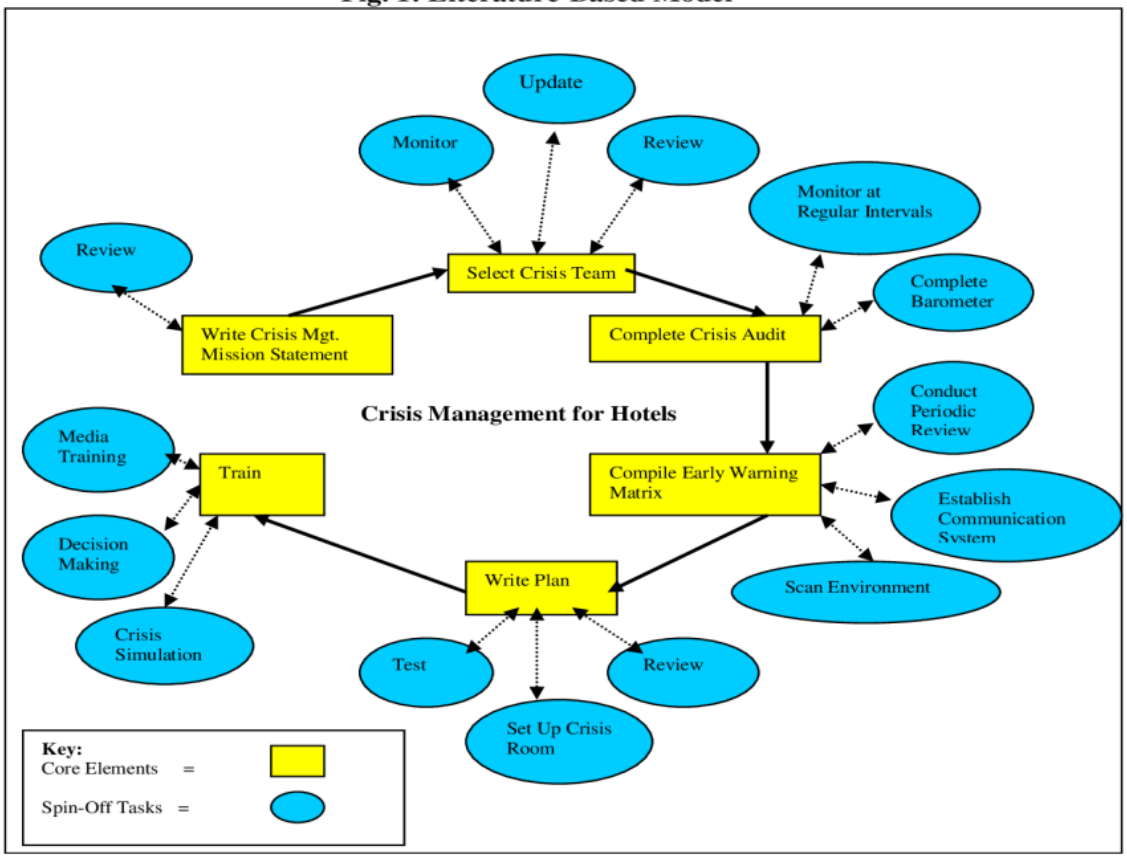
Krizne situacije predstavljaju svojevrsno testiranje menadžmenta ne samo u hotelijerskom poslovanju, nego i u ostalim privrednim granama, dovodeći ih u poziciju da racionalno donošenje odluka iz sfere ekonomije moraju zanemariti pronalazeći nova rešenja kako bi spasili opstanak kompanije i zaposlenih. Na osnovu mišljenja (Ritchie, 2004, 669-683) upravljanje krizama u turizmu se može posmatrati sa strateškog i holističkog pristupa. U hotelijerskoj industriji postoji veliko interesovanje za upravljanje krizama jer opšte prisustvo kriza predstavlja opasnost koja se često ne može zaustaviti i teško je kontrolisati. Doprinos u rešavanju kriza, menadžeri postižu svojim iskustvom i istraživanjima u sektoru ugostiteljske delatnosti uz primenu teorija i koncepata u upravljanju krizama iz različitih disciplina.

3.1. Karakteristike kriznog menadžmenta u hotelijerstvu

Ukoliko se analiziraju ključni poslovi u oblasti upravljanja krizama postoji mogućnost utvrđivanja kritičnih faktora za ostvarivanje uspeha poslovanja. Bazu čini literature koja upravljanje krizama za male i srednje hotele formira na osnovu podele koja podrazumeva postojanje šest osnovnih elemenata. U okviru svakog elementa se nalaze zadaci koje je neophodno izvršiti tokom poslovanja. Ovaj pristup mnogima služi kao polazna osnova za upravljanjem krizama jer se može modifikovati i prilagoditi poslovanju određenog preduzeća na osnovu empirijskih podataka. (McMullan, Baum, 2011, 4)

Shema br. 18 Modeli za male i srednje hotele

Fig. 1: Literature-Based Model



Izvor**:** Prilagođeno od strane autora prema McMullan, Baum, 2011, 4

Baza kriznog menadžmenta se nalazi u strategijskom planiranju gde se podrazumeva postojanje dugoročnih planova u vezi sa ciljevima kompanije koji uključuju i planove za iznenadne situacije i nepredviđene događaje. Važnost razumevanja kriznog menadžmenta kao relevantnog elementa za upravljanje u svakoj organizaciji i hotelu je posledica pritisaka zakonskih okvira, potrošača i velike medijske pažnje.

Složenost šireg radnog okruženja i povezanost za stejkholederima još više naglašava potrebu za postojanjem kriznog menadžmenta u hotelima. Hotelska industrija je usko povezana sa drugim privrednim i neprivrednim delatnostima, što znači da bi potencijalne krize u hotelima uticale i na druge organizacije (Glaesser, 2013, 95).

Upravljanje krizom u hotelskoj industriji (Paraskevas, et al., 2013, 130-152) podrazumeva da je kriza percepcija nepredvidivog događaja koji može ozbiljno uticati i ugroziti uspeh organizacije. Akcenat je prvenstveno stavljen na razumevanje i prepoznavanje ranih znakova krize kako bi se preduzele odgovarajuće mere. Detektovanje kriznih signala prvenstveno zavisi od organizacione kulture, veličine ugostiteljske organizacije i finansijske sposobnosti.

Organizacije kao što su hoteli, rade, žive i evoluiraju u nestabilnom okruženju. To iziskuje od menadžera posedovanje dobro razrađenog strateškog plana i osobinu fleksibilnosti koja ukazuje na njihovu sposobnost za izmene strateškog plana ukoliko se ukaže potreba. Nepredvidivi događaji zahtevaju svestranost i adaptibilnost menadžera dok se akcenat stavlja na pripreme koje su temelj organizacionog upravljanja krizom.

Planiranje u kriznom menadžmentu organizacije je usko povezano sa veličinom organizacije i nivoom iskustva menadžera, tako da je proces planiranja znatno olakšan ukoliko je veća organizacija i veće iskustvene sposobnosti vođe (Rousaki, Alcott, 2006, 27-38). Ovi autori smatraju da će organizacije biti spremnije za rešavanje budućih kriza ako su u svom radu iskusile neki krizni događaj u odnosu na druge koje nisu doživele krizu.

Poslovanje u hotelskoj industriji je izloženo uticaju različitih kriza nezavisno od nastanka što predstavlja izazove za menadžere u uspešnom rešavanju situacija. Njihova pojačana odgovornost je rezultat nedovojivog odnosa gostiju i zaposlenih. Nezavisno od vrste krize i načina nastanka svaka od njih imaju ogroman uticaj na poslovanje a postoji mogućnost da postanu izvor krize. Praksa je pokazala da način poslovanja u hotelskoj industriji zbog njene pristupačnosti i otvorenosti prema korisnicima usluga predstavljaju idealnu metu za kriminalce, teroriste i krize, ne samo u unutrašnjosti objekta nego i u bližoj i široj okolini.Važan deo hotelske usluge, koje korisnicima daju dodatni osećaj sigurnosti i poverenja jesu i vanpansionkse usluge.

U potencijalnoj krizi (kao što su trovanje hranom, ugrožena lična sigurnost, požari, zemljotresi, kriminal, teroristički napadi) hotelsko preduzeće mora reagovati adekvatno i pravovremeno. Plan za delovanje u kriznoj situaciji je prioritet rada kriznog menadžmenta. Pri sačinjavanju plana, krizni menadžment mora uzeti u obzir okruženje hotela kao i sve socijalne, ekonomske pa i političke faktore i implementirati ih u plan.

Opipljivi aspekt kao što je sistem bezbednosti utiče na percepciju gostiju o sigurnosnim merama koje se preduzimaju u hotelima, uključujući planove za hitne intervencije uz obezbeđenu opremu i adekvatnu obuku. (Chan, Lam, 2013, 202-216). Učestalost katastrofa je u porastu što nam govori da živimo u sve složenijem svetu i neizvesnom okruženju.

Veliki broj ranijih teorija menadžmenta je pretpostavljalo relativnu stabilnost unutar organizacije i njegovom okruženju tako da suočavanje sa promenama i krizama je bilo slabo utemeljeno. Menadžeri često imaju problem identifikacije krize pre njenog nastupanja, ali proaktivno planiranje utiče na smanjenje delovanja takvih događaja (Faulkner, 2001, 135-147).

Podela kriza u hotelskoj industriji se može izvršiti na osnovu nekoliko promenjivih kategorija. Najčešća podela je izvršena na interne i eksterne krize. Interne krize se tiču internog poslovanja hotela i one mogu obuhvatiti širok dijapazon faktora od tehničke neispravnosti hotela koje mogu izazvati povrede gostiju i zaposlenih usled padova, posekotina, okliznuća, opekotina pa do smrti hotelskog gosta (Rasmi, Puad, 2013, 10). Eksterne krize se tiču dešavanja u širem ili užem okruženju hotelskog preduzeća nezavisno od faktora koji su doveli do stvaranja krizne situacije (npr. ekonomska kriza, teroristički napadi, razne vrste epidemija itd).

Hotelski menadžeri samostalno biraju kadrove u hotelu i vrše obuku kako bi pravilno reagovali na krizne događaje. Chaowu Xie i ostali **su** ustanovili tokom istraživanja da postoje tri ključne praznine kada govorimo o uticaju kriznih događaja na ugostiteljstvo i turizam iz perspektive percepcije zaposlenih u hotelskoj industriji. Prva bi se odnosila na uspostavljanje sistema za reagovanje na krizu koji bi trebalo da obuhvati procenu liderskih sposobnosti zaposlenih kao i bezbednosnim reakcijama zaštite gostiju i imovine. Druga je nedostatak empirijskog istraživanja uticaja kriznog događaja na gostoprimstvo nakon pandemije Covid 19 koji se smatra izuzetno uticajnim u kontekstu svetske istorije. Poslednja, treća praznina se tiče nepostojanja odgovarajuće skale za merenje percepcije zaposlenih u hotelu od uticaja kriznog šoka. Sve dosadašnje skale percepcije zaposlenih u hotelijerstvu su bile primenjene u normalnim radnim okolnostima. (Chaowu, Jiangchi, Yanying, Alastair, 2022, 361-374)

Proučavanja su pokazala da je planiranje faktor uspeha koji je najznačajniji za upravljanje u kriznim situacijama. Zahvaljujući pripremljenoj strategiji upravljanja krizom hotelski menadžeri su u mogućnosti da reaguju na pretnje i smanjenje negativnih uticaja krize uprkos činjenici da su one iznenadne, jedinstvene i nepredvidive. Efikasno upravljanje krizom podrazumeva izradu

generičkog plana koji će ublažiti pojavu krize i povećati verovatnoću preživljavanja krize bez obzira što su krize različite po svom nastanku. Barton u svom radu zastupa gledište da je planiranje faza kojom počinje i završava se krizni menadžment u ugostiteljskoj delatnosti. (McMullan, Baum, 2011, 3)

Preduzimanjem planskih proaktivnih koraka umesto reaktivnih je ključ uspeha koji vodi rešenju kriznih situacija u hotelu ili destinaciji. To bi u praktičnom smislu značilo, simulaciju krize i programa obuke zaposlenih koji bi u određenim situacijama bili ovlašćeni da preduzmu adekvatne mere Starvood Hotels & Resorts u okviru svog poslovanja poseduje priručnik za krizne situacije koji se ažurira sa svim relevantnim podacima i osobljem, koji u isto vreme predstavlja dobar primer i velika pomoć za donošenje ključnih odluka (Malhotra,Venkatesh, 2009, 66-74). Istraživanja su pokazala da su turistima bezbednost i sigurnost tokom putovanja dve najrelevantnije stavke prilikom odabira destinacije, koje se mogu postići korišćenjem fizičkih uređaja, aparata i angažovanjem zaposlenih. Autor (Pizam, 2009, 301), ističe značaj saradnje hotelskih uposlenika sa policijskim, zdravstvenim i vatrogasnim službama.

Važnost pravovremene komunikacije između hotelskih radnika i lokalne vlasti u vezi sa eksternim događajima imaju snažan uticaj na donošenje odluka o hitnim intervencijama za hotelske menadžere. Dobra organizacija unutar hotelskog objekta i imenovanje odgovornih osoba koje će pravovremene informacije proslediti u kriznim situacijama utiče na zadovoljstvo zaposlenih pripremom i osećaj sigurnosti gostiju njihovom profesionalnošću.

Autori (Evans, Elphick, 2005, 135-150) su predložili model koji implicira dve tipologije krize kada su u pitanju vanredne situacije u hotelijerskoj industriji. “Kobra“ je u suštini usredsređena na postupak koji dovodi do preventivnog odgovora na iznenadne nesrećne događaje kao što je napad na kule bliznakinje 11.septembra. “Piton“ se odnosi na ponavljanje kriznih situacija koje deluju na organizacije. Oni smatraju da je neophodna saradnja hotelskih organizacija sa sektorom za upravljanje vanrednim situacijama na nacionalnom nivou kako bi se ublažio potencijalni uticaj takvih pojava. (Rasmi, Puad, 2013, 10)

3.2. Postupci delovanja u kritičnim situacijama

Savremeno poslovanje karakterišu tri ključna dešavanja: rizik, kriza i katastrofa, što znači da preduzeća koja imaju razrađene procedure hvataju se u koštac u stanju rizika kako bi sprečili nastanak katastrofe. One kompanije koje nemaju nikakve protokole u vezi sa kriznim situacijama

dovode svoje poslovanje u veliki problem jer stanje rizika veoma brzo preraste u katastrofu. Poslovni kontinuitet preduzeća u kriznim situacijama podrazumeva nesmetano obavljanje procesa rada sa kupcima, dobavljačima, kadrovima, državnim organima itd.

Bezbednost je jedan od najvažnijih preduslova za nesmetano poslovanje u hotelijerstvu. Sprečavanje nastanka štetnih događaja podrazumeva detaljno planiranje i izradu procedura odnosno protokola o postupanju. Vodiči u kriznim situacijama za postupanje zaposlenih i gostiju su jednostavni i logični tako da se mnogima mogu učiniti besmislenim i nepotrebnim. Međutim, iskustva su pokazala da krizne situacije izazivaju paniku i nemir kod svih prisutnih što dovodi do izostanka smirenosti i donošenja zdravorazumskih odluka.

Zbog toga su ciljevi procedura jasno usmereni na zaštitu ljudskih života i materijalnih dobara, kao i što brži povratak redovnim obavezama i radu u hotelskim objektima. Možemo dodati da ciljevi i oni koji se odnose na uključivanje nadležnih javnih službi i institucija u rešavanje kriznih problema, istraživanje uzroka i rešavanje posledica novonastale krizne situacije. Prevencija za nastanak budućih sličnih događaja se temelji na iskustvenim doživljajima. Koraci koji bi se implementirali u procedure polaze od činjenice o postojanju štetnog događaja i prepoznavanja akcidentnih situacija koje bi pravovremenim i odlučnim postupanjem smanjile ili eliminisale štetne posledice. Primarne aktivnosti su preduzimanje mera o zbrinjavanju povređenih i postavljanju zaštite na mestima gde se dogodila krizna situacija. One se odnose na izdavanje odgovarajućih upozorenja o nastupajućoj opasnosti i alarmiranje hitne službe, vatrogasne službe i policije (Petar, Laušić, 2010, 201)

Delotvornost brze komunikacije i donošenje energičnih odluka o postupanju je osnovni zadatak top menadžmenta hotelskih preduzeća. Rešavanju krizne situacije doprinosi dostupnosti relevantih informacija odgovornim osobama. Katastrofe i krize izazivaju interesovanja svih vrsta medija kao i lokalne samouprave počev od uzroka, posledica, prouzrokovane štete i načina rešavanja.

Saradnja sa medijima i dostupnost informacija o stanju hotelskih objekata je isključivo zadatak tima za rešavanje krize. Odgovorna osoba na čelu tima za rešavanje krize donosi uputstva o postupanju u kriznim situacijama koje mogu da se sprovedu i da imaju logički sled.

Sve direktive bi trebalo izdavati autoritativno, jasno i razumljivo, bez omalovažavanja članova tima uz obavezno pridržavanje svega navedenog. Izveštaji sa terena o primenjenim koracima i preduzetim merama na saniranju štete i otklanjanju opasnosti je značajna aktivnost i velika

odgovornost čelnika tima. Završni izveštaj bi trebalo da obuhvati sve relevantne stavke u vezi sa nastankom kriznog događaja počev od uzroka krize, povredama i stanju zaposlenih, podataka o nastaloj šteti, utrošenim resursima i saniranju štete.

Svi navedeni podaci bi trebalo da budu objektivni koji u prikazu stvarnog stanja omogućavaju bazu informacija za mere prevencije, obezbeđivanje neophodne opreme i preduzimanje koraka za izvođenje pokaznih vežbi. Često se pojedine procedure i postupci u kriznim događajima i dešavanjima u hotelskim objektima čine nepotrebnim jer je sasvim logično kako bi trebalo da se zaposleni ponašaju i reaguju u vanrednim okolnostima. Ipak, iskustva hotelskih lanaca su itekako bila značajna kada su u pitanju nesnalaženja hotelskih radnika u pojedinim situacijama. Ma kako izgledalo jednostavno na prvi pogled reakcije zaposlenih na ozbiljne povrede gostiju u hotelu sa određenim stepenom invalidnosti ili smrt gosta, zahteva određenu proceduru.

To bi se odnosilo na pozivanje članova porodice i obaveštavanje o nemilom događaju, regulisanje plaćanja hotelskog računa (ne naplaćuje se hotelski račun) kao i načini odvoženja preminulog gosta iz hotela. Organizovanje protestnih okupljanja u blizini hotela koji bi mogli potencijalno ugroziti hotelsku imovinu i naneti štetu zahteva meru predostrožnosti u okviru protokola koji podrazumeva premeštanje skupocenih predmeta poput tepiha, lustera, umetničkih slika i ukrasnih predmeta na bezbedno i sigurno mesto. Situacija koja se odnosi na iznenadni požar, zemljotres, polave i slične pojave zahtevaju instrukcije u vezi sa evakuacijom tj.prioritetima izmeštanja gostiju kategorija gostiju kao što su invalidi, deca, starije i nemoćne osobe.

Da bi se pojednostavila mogućnost uvida i pronalaženje navedenih prioritetnih gostiju, prilikom evidencije svakog gosta, recepcioner beleži u napomenu ono što je očigledno tj.okom vidljivo (starosno doba gosta, slabo pokretljive osobe ili postojanje određenog zdravstvenog problema). Mnogima se učini postojanje velikog broja nepotrebnih podataka koje svoj smisao i svrsishodnost dobiju onda kada je to preko potrebno. Turbulentno okruženje i raznovrsni krizni događaji postavljaju pred hotelsko preduzeće zahteve za konstantnom i kontinuiranom revizijom sve u cilju sigurnog i nesmetanog boravka gostiju (Mišić, Vrbanec, Vrbanec, 2014, 127-133).

3.3. Značaj uvođenja plana rukovođenja krizom

Kontingencijski plan koji je poznat kao priručnik, je nužno potreban plan hotela jer predstavlja glavni fokus (glavni izvor informacija) u kojem se nalaze odgovori u vidu aktivnosti koje je neophodno preduzeti u slučaju krizne situacije i njenog rešavanja.

Kreiran je sa smernicama za praktičnu komunikaciju uz prilagođenost bilo kojoj kriznoj situaciji. Ciljno je usmeren na funkcionalni pristup i koordinaciju kriznog stanja uz maksimalno korišćenje resursa i obučenih kadrova kako bi se prekidi poslovanja smanjili na najmanju moguću merui i omogućili nastavak poslovnog procesa. Odgovornost prema gostima je važna stavka u hotelskom poslovanju tako da je postojanje kriznog plana potpuno razumljivo kao mogućnost pronalaženja odgovora i reakcija kada kriza nastupi.(Ritchie, 2004, 669-683).

Sigurno je da su krizne situacije u hotelskim objektima specifične u pogledu organizacije, veličine objekta, broja zaposlenih ali je ipak zajednički imenitelj jasno definisane i artikulisane uloge svakog člana kriznog tima. Iznenadna opasnost se ublažava korišćenjem kriznog plana pri čemu će menadžeri hotela i zaposleni hitno reagovati na osnovu sprovedenih priprema za takva dešavanja jer se krizne situacije mogu do izvesne mere kontrolisati zbog sličnih karakteristika kao što je prekid poslovnog procesa, finansijski gubitak, stradanje ljudi, širenje zaraza itd. Saradnja, komunikacija i kontrola su interni faktori svakog kontigencijskog plana s tim što menadžment hotela usvajanjem ovih planova postavlja jasne smernice koje ističu važnost komunikacije i ažuriranja pre, tokom i nakon krize.

Postojanje kontigencijskog plana zavisi od veličine hotelskog objekta i finansijske moći na tržištu. Tako da je verovatnoća postojanja kontigencijskog plana u velikim hotelima potpuno razumljiva u odnosu na male hotele. Ograničavajući faktori kao što su resursi i finansijska moć u malim hotelima stvara mišljenje da posedovanje kontigencijskog plana neće značajno uticati na njihove poslovanje i prevazilaženje krize ukoliko ne poseduju plan. (Albattat, Puad, Chiang, 2014, 89-106)

Sadržaj kontigencijskog plana se odnosi na procese upravljanja krizom, znanja menadžmenta, društvenu odgovornost korporacije i usklađivanje sa zakonima kojima se definišu pojave kriza i njihovo rešavanje. Značaj plana upravljanja krizom dolazi do izražaja u stvarnom pristupu rešavanja problema krize i on se kao takav deli svakom članu tima za upravljanjem krize. U njemu se nalaze objašnjenja potencijalnih vrsta kriza, opisujući neophodna postupanja u skladu sa njima i obavezne obuke zaposlenih za takve situacije. Činjenica da plan za vanredne situacije ne može

da pokrije sve informacije zbog nepredvidivosti događaja ali sadrži sve relevantne podatke koji se odnose na brojeve telefona ustanova u čijoj nadležnosti se rešavaju krizne situacije (vatrogasne službe, zdravstvene službe, policijske službe) i vladine službe i ministarstva.

Po okončanja krize, tim za upravljanje kriznim situacijama treba da sastavi izveštaj o uzrocima, trajanju i ishodima krize, kao i o merama i postupcima koji su preduzeti u hotelskom preduzeću. Obaveza tima je da ovaj izveštaj sačini odmah, po završetku krizne situacije. Najdelikatniji a istovremeno i najvažniji deo izveštaja trebalo bi da bude objektivna evaluacija svih koraka preduzetih u doba krize. Ovaj deo kontigencijskog plana predstavlja osnov za otklanjanje mogućih propusta i poboljšanje mera za postupanje u eventualnoj, budućoj kriznoj situaciji.

3.4. Podela kriza prema uzroku nastanka

Turizam je izuzetno osetljiv na katastrofe i krize nezavisno od uzroka nastanka. Zbog toga je neophodno posvetiti posebnu pažnju bezbednosti jer je ona bazični faktor turizma. WTO navodi postojanje četiri osnovna izvora rizika u turizmu i to:

1. ljudsko i institucionalno okruženje van sektora turizma (odnosi se na ratne sukobe, društvena previranja izazvana određenim nezadovoljstvima , teroristički napadi, terorizam i organizovani napadi, delikvencija na svim nivoima)
2. sektor turizma i povezani komercijalni izvori (neizvršavaje ugovora, nepoštovanje higijenskih standarda i zaštite od požara i zemljotresa)
3. individualni putnici (lični rizik, kriminalne radnje, sukobi sa lokalnim stanovništvom, krađa novca i ličnih dokumenata)
4. fizički rizici iz okruženja – prirodni, klimatski, epidemije (vakcinisanje pre odlaska u rizična područja) (Toader, Mocuta, 2020, 477-482)

Krize u turizmu se definišu kao neočekivani događaj koje mogu uticati na odluke turista o posetama destinaciji i njihovo poverenje o nesmetanom boravku u smeštajnom objektu. Imajući u vidu sve navedeno, neophodne su pripreme za neočekivani događaj. One podrazumevaju stručne i fleksibilne odgovore. Marketing turističke destinacije ima ključnu ulogu na percepciju turista koja je u uzročno – posledičnoj vezi sa odlučivanjem i tražnjom za destinacijama. Krize u turizmu i ugostiteljstvu mogu nastati kao posledica političkih činilaca (sukobi, anrahija, građanski

rat itd.), prirodnih katastrofa (zemljotresi, poplave, uragani), klimatske promene i štetni uticaji na životnu sredinu (uništavanje ozonskog omotača, ispuštanje ugljen-dioksida u atmosferu), socio-kulturni konflikti su prisutni u zemljama sa visokom stopom kriminala koji se manifestuju napadima na turiste, sajber kriminal koji utiče na poslovanje turističkih preduzeća.

3.5. Upravljanje rizicima

Upravljanje krizom u hotelskoj industriji prema podrazumeva da je kriza percepcija nepredvidivog događaja koji može ozbiljno uticati i ugroziti uspeh organizacije. Akcenat je prvenstveno stavljen na razumevanje i prepoznavanje ranih znakova krize kako bi se preduzele odgovarajuće mere. Detektovanje kriznih signala prvenstveno zavisi od organizacione kulture, veličine ugostiteljske organizacije i finansijske sposobnosti (Parakevas, et al., 2013, 130-152).

Planiranje, organizacija i implementacija su aktivnosti koje čine osnovu upavljanja rizikom u cilju efikasnog poslovanja. Definisanje strategije u hotelijerstvu je rezultat uloge upravljanja rizikom hotela sa težnjom nastavka nesmetanog poslovanja i zaštite gostiju i zaposlenih u slučaju nastupanja rizika.

U centralnom delu strateškog menadžmenta i korporativnog upravljanja bilo koje organizacije se nalazi upravljanje rizikom. Fokus obuhvata poslove u vezi sa identifikacijom rizika i mogućnošću eliminisanja. Svaki od tih poslova pojedinačno zahteva metodičan i analitičan pristup sa željom ostvarivanja benefita. Zaštita od neželjenih gubitaka i povećanje poslovnih aktivnosti organizacije je implementirano u njenom portfoliju.

U isto vreme je omogućeno razumevanje o potencijalnim dobrim i lošim stranama faktora koji utiču na organizaciju. Upravljanjem rizika ima dvojaku ulogu jer se povećava verovatnoća uspeha, a smanjuje verovatnoća neuspeha. Ako predpostavimo da je cilj svakog preduzeća maksimiranje profita i povećanje bogatstva akcionara, zaključujemo da rizik direktno i indirektno utiče na novčane tokove. Upravljanje rizikom organizacije podrazumeva širok pristup menadžmentu od najnižeg ka najvišem nivou i obrnuto sa aspekta smanjenja rizika.

Tradicionalni pristup upravljanja rizicima je prevaziđen u savremenom društvu jer se očekuju brze reakcije. Mogućnost brzog reagovanja na promene u okruženju je posledica uspešnog upravljanja rizikom čineći sve poslove i aktivnosti elastičnijim. Odgovornost za upravljanje rizicima je

poverena odboru direktora, menadžmentu i stručnim rukovodiocima koji sprovode strategiju za upravljanjem rizicima.

Dugogodišnje upravljanje rizicima rezultira značajnim iskustvom koje omogućava lakše prepoznavanje i identifikaciju rizika. Ceo pristup je ciljno orjentisan ka smanjenju rizika i osnaživanju kadrova za aktivnim učešćem na poslovima savetovanja, planiranja, budžetiranja i kontrolisanje rizika na svim nivoima. Pokušaj zaštite institucija od nepotrebnih i iznenadnih gubitaka u isto vreme dodatno povećava vrednosti poslovanja organizacije. Suština upravljanja rizikom ima veoma jasnu poruku a to je verovatnoća povećanja uspeha i istovremeno smanjenje verovatnoće neuspeha oko postizanja opštih ciljeva preduzeća.

3.6. Opšti pristup sigurnosti hotelskih preduzeća u kriznim situacijama

Upravljanje krizama u turizmu prema mišljenju (Ritchie, 2004, 669-683) se može opisati i razmatrati sa strateškog i holističkog pristupa. Velika zaineteresovanost vlada na polju upravljanja krizama i u hotelijerskoj industriji jer je prisustvo kriza opšta pojava koja se ne može zaustaviti. Ipak postoji mogućnost da se njeni uticaji ograniče angažovanjem menadžera primenjujući teorije i koncepte upravljanja krizama iz različitih disciplina. U prilog tome se ističe iskustvo koje se primenjuje i specifična istraživanja koja se odnose na sektor ugostiteljske delatnosti.

3.6.1. Organizovanje bezbednosti u hotelskim objektima

Pitanje sigurnosti kao važan faktor u odabiru destinacije i hotela je u novije vreme nametnut upravo zbog čestih kriza i dešavanja u svetu. Dakle, atraktivni prirodni faktori, odlična povezanost i visok nivo kvaliteta usluga je potpuno u senci ukoliko se dovodi u pitanje sigurnost. Sigurnost u hotelu podrazumeva sve preduzete mere i aktivnosti kojima se štiti prostor, osnovna sredstva, gosti, zaposleni, lična imovina i lični podaci, važne informacije, jednom rečju sva materijalna i nematerijalna imovina. Poslovna sigurnost je baza u poslovanju kojim se štiti poslovni proces i omogućava ostvarivanje poslovnih rezultata i opstanka na tržištu.

Da bi se osiguralo nesmetano poslovanje u hotelijerstvu i obezbedio siguran boravak gostiju neophodna je primena razvijenih standarda u pogledu protivpožarne zaštite, sanitarne i zdravstvene bezbednosti, zaštite ličnih i poslovnih podataka gostiju u hotelu kao i sigurnost

informacija. Sprovođenje bezbednosti i sigurnosti u velikim hotelima su u nadležnosti menadžera organizacione jedinice zadužene za bezbednost i sigurnost. Siguran boravak gostiju u hotelu je rezultat uvođenje sigurnosnih standarda i primene odgovarajućeg nivoa zaštite.

Za efikasnu sigurnost hotelskog objekta neophodno je donošenje procedura, njihove primene i nadzor u poštovanju donetih pravila. Sastavni deo procedura se odnosi na one koje se tiču tehničke zaštite. Stalna edukacija zaposlenih o postupanju u kriznim situacijama utiču na brze reakcije koje podižu nivo sigurnosti hotelskih objekata i sticanjem konkurentske prednosti. Postoji pravilo koje pojedini poštuju, a odnosi se na direktnu proporcionalnost veličine rizika i visine dobiti od ulaganja u sigurnost.

3.6.2. Protivpožarna zaštita u hotelima

Ugostiteljski objekti koji imaju više od dva sprata moraju imati obezbeđen put za evakuaciju sa svakog sprata. Pod pretpostavkom da hoteli imaju više od dva sprata i da postoji prisustvo zapaljivih materija koje bi mogle da prouzrokuju širenje dima i vatre na ostale delove hotela, njihovo svrstavanje u visoko rizične objekte kada je u pitanju požar je sasvim opravdano. Zaštita od požara u hotelijerstvu podrazumeva poštovanje. Pravilnika o tehničkim normativima za zaštitu od požara stambenih i poslovnih objekata i objekata javne namene objavljeno u "Sl.glasniku RS" br.22/2019.

Ističući brigu o bezbednom ambijentu u kojem borave gosti i radi zaposleno osoblje neophodno je uvažiti minimalne zahteve za zaštitu od požara u navedenom Pravilniku. Ispravnost tehničkih uređaja za dojavu i gašenje požara, obavezna rasveta u svim delovima objekta i plan evakuacije su najrelevantnije stavke za bezbednost objekta. Svaka nepoželjna situacija koja se odnosi na požar može prouzrokovati ne samo materijalnu štetu i zatvaranje objekta, nego i tragičan ishod.

Obezbeđivanje protivpožarnih sredstava i opreme za slučaj opasnosti je neophodan uslov u cilju sprečavanja širenja vatrene stihije u objektu i njegovoj bližoj okolini. Redovan pregled i zamena sredstava za protivpožarnu zaštitu je zakonska obaveza koja istovremeno uliva sigurnost za boravak u hotelu. Važnost edukacije zaposlenih je od velikog značaja kako bi se mere i koraci u slučaju opasnosti primenile na pravi način.

U svakom ugostiteljskom objektu, uključujući i hotele neophodno je isticanje u blizini izlaza, Plana evakuacije i uputstva za postupanje u slučaju požara uz vidno označene sve puteve i izlaze. Upoznavanje gostiju sa požarnim izlazima i protivpožarnim aparatima uliva sigurnost brze i efikasne reakcije ukoliko se desi požar u objektu.

U svakom hotelu postoji odgovorno lice za sprovođenje odredaba propisanih Pravilnikom "Sl.glasniku RS" br.22/2019. Njegova obaveza podrazumeva poštovanje procedure napuštanja objekta gde se ističe značaj utvrđivanje nepokretnih osoba i njihova evakuacija, zaštitu hotelske dokumentacije, obezbeđivanje bezbednih uslova za hotelske radnike koji obavljaju poslove tokom napuštanja hotela, izbor obaveštavanja o nastanku požara ili drugih kriznih situacija po prioritetima.

Osim tehničkih uslova koje su propisane, neophodno je organizovati obuke zaposlenih hotelskih radnika kako bi znali šta i kako bi trebalo da postupaju u slučaju opasnosti. Sistem za prijavu nastanka požara obično služi kao polazna tačka za ostale safety sisteme (panic rasveta, SOS dojava, detekcija gasa u kuhinjskom bloku, detekcija ugljenmonoksida u zatvorenim garažama, idetifikacija zapaljivih gasova u energanama) (Petar, Laušić, 2010, 201).

Veliki broj hotela nije otporan na vatru jer koriste zapaljive materijale prilikom izgradnje. Često se dešava da putevi za evakuaciju u slučaju požara nisu vidno obeleženi i da nemaju dovoljno izlaza. Oprema za gašenje požara, detektori dima i automatski vodeni topovi nisu prisutni u većini hotela koji su davno izgrađeni.

Moderni hoteli poštuju i primenjuju savremene standarde prilikom izgradnje hotela u cilju prevencije požara i očuvanja životne sredine. Preporučene mere opreza za goste su:izbor najmodernijih hotela, boravak na nižim spratovima, locirati detektore dima i alarme za požar, upoznavanje sa planom evakuacije, nošenje baterijske lampe itd.

Ukoliko se desi požar u hotelu neophodno je sprovesti sledeće korake:

- ako požar izbije u smeštajnoj jedinici, trebalo bi brzo izaći i zatvoriti vrata,
- obavestiti recepciju i uključiti alarm,
- obavezno je korišćenje stepenica a ne lifta,
- ako požar nije u smeštajnoj jedinici, napustiti je uz proveru bezbednosti,
- proverom zadnjim delom šake temperature vrata se locira požar u hodniku, ispred sobe,

- ako vrata nisu vruća, brzo izaći iz sobe i krenuti ka najbližem izlazu,
- prekinuti dovod električne energije na uređajima u sobi (klima, TV, fen),
- kontaktirati recepcijsku službu i reći broj sobe.

Istraživanja u Velikoj Britaniji su iznela podatke u vezi sa mestima izbijanja požara u hotelima prema kojima:

- 23% požar izbija u kuhinjama,

- 18% u sobama,12% u skladištima,

- liftovima, holovima i hodnicima 9%,

- barovima i foajeima 4%.

Najčešći uzroci požara su:

- oprema za kuvanje 17,8 %,
- materijal za pušenje 17,4%,
- električni uređaji i kablovi 11,2% .

U okviru protivpožarne zaštite se izdvajaju tri relevantna aspekta:

1. strukturalna zaštita podrazumeva otpornost komponenti i elemenata koji se koriste za izgradnju objekata uz ograničenje upotrebe zapaljivih materijala,
2. aktivna zaštita se odnosi na sve uređaje koji su u funkciji automatske detekcije dima/vatre, uređaji za upozorenje i aparati za gašenje požara,
3. plan za evakuaciju i zaštita puteva za evakuaciju sa naglašenim razdaljinama i vremenom potrebnim za siguran izlaz iz objekta (Živković, Brdar, 2018, 248-250).

3.6.3. Zaštita od krađa

Pojedini putnici prilikom putovanja biraju hotele koji pripadaju hotelskom lancu jer su poznata hotelska pravila odnosno standardi koji moraju da se poštuju. Ukoliko postoji mogućnost za odabir lokacije najčešće se odlučuju za centar grada. Imajući u vidu da su putovanja puna iščekivanja i neizvesnosti izbor hotela na ovaj način uliva posebnu sigurnost. Pretpostavka da su hotelske sobe zaključane i da je sve isključeno, a vredne stvari poverene na čuvanje u hotelskom sefu daju gostu osećaj sigurnosti na visokom nivou.

Sistem video nadzora i alarmni sistem su obavezni deo kontrole u okviru zaštite ljudi i imovine od krađe u hotelima. Navedeni sistemi su deo tehničke zaštite hotelskih objekata koji su implementirani u jedinstven hotelski sistem zaštite (Petar, Laušić, 2010, 201).

Instaliranje kamera u hotelu i oko njega omogućava vidljivost svih dešavanja u objektu, celokupnog prostora putem interneta iz bilo kojeg mesta u svetu. Ukoliko se ukaže potreba za naknadnim pregledanjem snimaka postoji mogućnost vraćanja snimaka sa sigurnosnih uređaja. Postavljanje kamera u hodnicima, recepciji, restoranu, garaži, parkingu, ulazu, izlazu i okolini hotela bitno utiče na sigurnost gostiju i zaštite stvari od krađa i oštećenja. Na ovaj način se uspostavlja prevencija od krađe stvari gostiju, oštećenja automobila i prostora hotela. Očigledno je da sistem kontrole ima više funkcionalnu korist kako za goste tako i za zaposlene uključujući imovinu gostiju, vozila i hotelski inventor.

Korišćenjem elektronskih kartica za ulazak u sobu je omogućen jednostavan pristup korišćenja ostalih hotelskih sadržaja i sprečavanje neovlaštenog ulaska u sobe. Sistem pametnih kartica smanjuje troškove umnožavanja ključeva i omogućava uvid u potrošnju hotelskih gostiju u raznim hotelskim službama. Video nadzor na recepciji hotela obezbeđuje uvid i kontrolu izrade i izdavanja ključeva uz identifikaciju gostiju. Bezbedonosne brave, sefovi u smeštajnom i recepcijskom prostoru, adekvatno osvetljeni svi ulazi, izlazi, hodnici i parkirališta pojačavaju sigurnost hotelskog objekta u celini i smanjuje rizik od krađe. Imidž hotela i reputacija na tržištu je najrelevantnija prilikom izbora objekta od strane gostiju. Dobra organizacija sistema sigurnosti i zaštite materijalnih i nematerijalnih stvari gosta direktno pojačava utisak na potencijalne goste hotela prilikom donošenja odluke o izboru hotela.

3.6.4. Sanitarna i zdravstvena bezbednost

Sanitarna i zdravstvena sigurnost u hotelijerstvu se prvenstveno ogleda kontrolom vode, snabdevanjem toplotom tj. temperaturom objekta kao i higijensko-sanitarnom kontrolom. Organizacija higijensko sanitarne kontrole podrazumeva opremljenost objekta, čišćenje i dezinfekciju, osvetljenje i ventilaciju, održavanje higijene pribora i opreme u svim službama, odnošenje smeća i održavanje higijene ispred i unutar objekta. Sanitarna i zdravstvena kontrola zaposlenih je redovan proces koji se podrazumeva kao i briga o ličnoj higijeni. Sanitarne inspekcije

redovnom kontrolom pospešuju prevenciju i održavanje sanitarne i zdravstvene bezbednosti hotela.

Bezbednost i zaštita hrane je veoma važan deo poslovanja u hotelijerstvu, jer su gosti sve zahtevniji u svojim željama i predlozima, tako da je očekivano kontinuirano povećanje standarda sigurnosti hrane. Bilo koje odstupanje od propisanih zakona i standarda bi u javnosti imalo veliki odjek u negativnoj konotaciji što bi uticalo na reputaciju hotela i gubitak pozicije na tržištu uz smanjenje finansijskih efekata. Ugostiteljska delatnost zbog svoje složenosti i posebnosti u smislu obezbeđivanja zdravstveno bezbedne hrane, posebnu pažnju posvećuje procesima pripreme, finalizacije hrane, rukovanja opremom i mašinama sa kojima zaposleni dolaze u dodir. Neophodnost u vezi sa zdravstvenom sigurnošću hrane koja je pripremljena za konzumiranje se podrazumeva, jer bi sve suprotno tome dovelo do pojave bolesti koje u najgorem slučaju mogu biti fatalne.

Greške nastale propustima u vezi sa bezbednošću hrane nanosi ogromnu štetu poslovanju koja neretko završavaju i sudskim sporovima. Prvi opšti Zakon o hrani je donet u drugoj polovini 19.veka koji je definisao osnovne stavke o bezbednosti, kvalitetu i kontroli hrane. Svetska zdravstvena organizacija (The World Health Organization-WHO) je jedan od glavnih promotera razvoja koncepta za bezbednost hrane HACCP-a. (Kilibarda, et al, 2020, 21-35). Usvajanje HACCP koncepta 1993.godine u Ženevi od Codex Alimentarius –a, podrazumeva da potrošači imaju pravo da očekuju bezbednost i dobar kvalitet hrane za potrošnju (Raljić, Blešić, 2012, 6). Zakon o bezbednosti hrane (Sl.glasnik RS 41/2009) u našoj zemlji jasno naglašava obavezu pridržavanja propisanih mera i principa higijenske prakse za sve subjekte u poslovanju i prometom hranom (Sl.glasnik RS 72/2010).

3.6.5. Zaštita ličnih i poslovnih podataka u hotelu

Svi objekti za smeštaj u okviru hotelske industrije tokom svog poslovanja vode posebnu brigu o zaštiti i sigurnosti ličnih i poslovnih podataka na šta ih obavezuje Zakon o zaštiti podataka o ličnosti "Službeni glasnik RS",broj 87/2018 i član 198. stav 4. Zakona o privrednim društvima ("Službeni glasnik RS",broj 36/2011) i propisima defnisanim zakonima koji su namenjeni za uređenje načina korišćenja i bezbednosti ličnih i poslovnih informacija. Imajući u vidu da

boravkom u hotelu nastaje obaveza hotelijera o čuvanju ličnih dokumenata (pasoši, poslovna dokumenta, lične karte i druge isprave) neophodno je obezbediti adekvatne uslove i preduzeti sve potrebne mere kako bi se zaštitili od krađe i neovlašćene zloupotrebe. Kontinuirana edukacija zaposlenih koji su angažovani na poslovima sa ličnim i poslovnim podacima gostiju je neophodna kako bi se obezbedio ugled kompanije i diskrecija boravka gosta nezavisno od društvenog i radnog statusa. U hotelima visoke kategorije postoje smeštajne jedinice za VIP goste koji imaju poseban vid zaštite, koji podrazumeva 24-časovnu uslugu i zaštitu osoblja hotela. Zaštićenoj tj. VIP osobi su na raspolaganju zaposleni koji su prošli posebnu sigurnosnu proveru od nadležnih državnih organa. Ukoliko se desi neovlašćeno otkrivanje ličnih i poslovnih podataka tokom ili nakon boravka gosta u hotelu sa velikom sigurnošću se može očekivati narušen ugled hotelskog objekta, gubitak poverenja gostiju i na kraju šteta od finansijskog neuspeha na tržištu.

3.6.6. Okviri za upravljanje krizama u hotelu

Doživljaji i iskustva sa turističkih putovanja nezavisno od izbora destinacije imaju zajednički imenitelj a to su bezbednost i zaštita kao dve najvažnije stvari. Njihov značaj je prvenstveno prevencija od gubitaka bilo koje vrste ili opasnosti po život ili imovinu. Procena stepena rizika i uspešna priprema za buduću krizu se bazira na elementima koje je potrebno ustanoviti i kontrolisati: opasnost, lokacija, osetljivost i izloženost.

Naučnici su u svojim istraživačkim radovima preporučivali različite modele za rešavanje nepredviđenih događaja u cilju prevencije od rizičnih i opasnih situacija koje se negativno odražavaju na turistička i hotelijerska preduzeća. Model upravljanja krizom se bazira na konceptualnom okviru koji uključuje sve aspekte od priprema za krizu, prevencije, suočavanja i oporavka od krize.

Posmatrajući događaje kroz model (Senić, Lukić, 2008, 50-52) Fink je u svom značajnom delu predstavio krizni menadžment kroz četvorostepeni model sledećim fazama:

- prodromalna faza (faza upozorenja),
- akutna faza,
- hronična faza i
- faza rešavanja krize.

Prodromalna faza obuhvata period između prvih nagoveštaja krize i erupcije krize, gde je uloga stručnjaka za upravljanje krizama proaktivna, a ne reaktivna. Značaj ove faze je u pokušaju identifikacije nadolazeće krize. Prodromska faza bi se mogla u trostepenom modelu definisati kao pretkrizni stadijum koji u organizaciji ima prventivnu funkciju.

Akutna faza počinje okidačem koji najavljuje stvarni krizni događaj gde se uočavaju rezultati pričinjene štete. Uspešna prodromska faza može smanjiti uticaj krize u akutnoj fazi i stepen gubitaka. Zahvaljujući visokom nivou spremnosti za suočavanje sa krizom se povećava njena delotvornost.

Treća faza Finkovog modela je hronična i ona se odnosi na trajne posledice krize. Pojedinačne krize mogu nastati veoma brzo, ali trajni efekti kriznog događaja mogu da produže životni ciklus krize . Ova faza čini događaj vidljivim sa svim štetnim posledicama na svim nivoima.

Poslednja Finkova faza je faza rezolucije koja identifikuje kraj krize koju organizacije vide kao cilj. Praksa je pokazala da preuranjeni zaključci organizacije o završetku hronične faze i njene osetljivosti može dovesti do ponovnog izbijanja krize.

Shema br.19 Finkov model



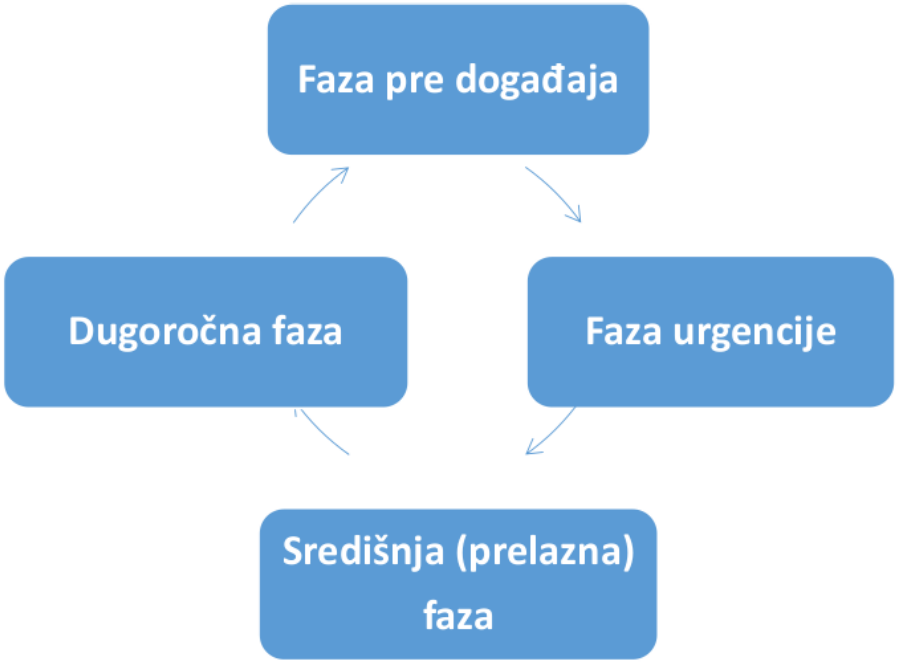
Izvor: Prilagođeno od strane autora prema Fink,1986, 20-28

Autor (Mitroff, 1994, 101-113) je upravljanje krizom predstavio modelom u pet faza: detekcija signala, sondiranje i zaštita, pričinjena šteta, oporavak i učenje. Njegova segmentacija krize bi se mogla podvesti sa Fink (1986) trostepenim modelom životnog ciklusa krize.

Teoretičar (Roberts, 1994, 44-60) upravljanje krizom predstavlja putem modela koji ima četiri faze: faza pre događaja, faza urgencije, središnja (prelazna) faza, dugoročna faza. Prva faza se odnosi na sve pokušaje ublažavanja delovanja i priprema za potencijalne krize. Urgentna faza podrazumeva nastupanje krize i hitne akcije usmerene na spašavanje ljudi i imovine hotela. Središnja (prelazna) faza se odnosi na aktivnosti hotelske organizacije za obnavljanjem kratkoročnih potreba i rešavanjem problema u što kraćem vremenskom periodu.

Poslednja faza, dugoročna, podrazumeva saniranje posledica štete na hotelskom objektu uz primenu dugoročne strategije i poboljšanje svih manjkavosti kriznog plana kako bi se spremno dočekale buduće krize.

Shema br.20 Robertsov model



Izvor : Prilagođeno od strane autora prema Roberts, 1994, 44-60

Foknerov model predstavlja odgovarajući shematski prikaz analize složenosti krize nastale pod uticajem ljudskog ili prirodnih faktora i korake upravljanja krizom. Važna karakteristika njegovog modela je ta što može da se primeni na sve kompanije. On je jedan od retkih teoretičara koji je preuzeo proaktivan pristup menadžmentu za upravljanje u kriznim situacijama. Veliki broj teoretičara se slaže da je Foknerov model najprihvatljivije rešenje za krizni menadžment u hitnim slučajevima.

Njegovo rešenje obuhvata šest faza: faza pre događaja, faza upozorenja, vanredna faza (faza hitnih intervencija), središnja (prelazna) faza, dugoročna faza i faza rešavanja. U fazi pre događaja, razvijaju se planovi za vanredne situacije u slučaju katastrofe. Tokom ove faze je moguće sprečiti ili minimizirati uticaje krize, pre nastupanja prodromalne faze kada izbegavanje postaje nemoguće.

Spašavanje ljudskih života i zaštita imovine se javlja u vanrednoj fazi tj.fazi hitnih intervencija. Pružanje pomoći i evakuacija povređenih osoba je zastupljena u središnjoj (prelaznoj) fazi gde je ključna strategija medijske komunikacije. Dugoročna faza se fokusira na perspektivu gradnje oštećene infrastrukture i obnavljanja pogođenih područja.

Konačno, u fazi rešavanja, koja predstavlja poslednju fazu Foknerovog modela, hotelska industrija proces upravljanja krizom usmerava ka preispitivanju ispravnosti planova i unapređivanju ukoliko je neophodno.

4. Istraživanje, analiza i ocena rezultata istraživanja

Predviđanja Svetske turističke organizacije o dolascima turista za period od 2010-2020. godine se odnosilo na ostvarenje 1,8 milijardi internacionalnih putovanja zbog poslovnih obaveza, razonode ili nekih drugih povoda gde bi prosečni godišnji trend rasta trebalo da dostigne 4 odsto (Milošević, Škrbić, Jegdić, 2017, 219). Međutim, to se nije desilo zbog svima poznatih razloga. Epidemija virusa SARS, izazvana je virusom Korona, koji se krajem 2019.godine pojavio u Kini, da bi se početkom 2020.godine proširio i na ostale zemlje.

Razvoj turizma je u poslednjoj deceniji uticao na povećanje broja turista širom sveta ali i u Srbiji, koja je na turističkoj mapi sveta pozicionirana kao zemlja sa neodoljivim prirodnim lepotama i velikim brojem festivala. Posete banjama, planinama, seoskim domaćinstvima i velikim gradovima u Srbiji su potpuno prekinute usled krize izazvane Covid 19 gde se pokazalo da su uticaji na globalnom nivou mnogo više uticali nego svetski ratovi na turistička putovanja (Bogdanović, Janković, Radosavljević, 2021, 410-416).

Dešavanja u 2020.godini su na svetskom nivou turističkih putovanja zabeležena kao najgora godina u istoriji. Podaci Svetske turističke organizacije govore da su međunarodni dolasci pali za 74% u odnosu na 2019.godinu, na svim destinacijama širom sveta i da su smanjeni za 1 milijardu, zbog pada tražnje i ograničenih uslova za putovanja. Globalna ekonomska kriza tokom 2009.godine je zabeležila pad od 4% u međunarodnim tokovima. Svetski turistički barometer je zabeležio gubitak od 1,3 biliona dolara u prihodima od izvoza, što je 11 puta više od gubitka koji su evidentirani za vreme globalne ekonomske krize tokom 2009.godine. Velika opasnost je pretila poslovima koji su u direktnoj vezi sa turizmom i ugostiteljstvom.

Procenjuje se da je između 100 i 120 miliona takvih poslova koji se obavljaju u malim i srednjim preduzećima, a direktno su povezane sa obavljanjem poslova u turizmu i hotelijerstvu.(Čerović, Brdar, Knežević, 2022, 51)

Velika je neizvesnost i različita su očekivanja u vezi sa povratkom na stanje pre krize. Pretpostavke su da će tokom 2021.godine doći do povećanja broja međunarodnih putovanja i pozitivnih pomaka u svim ugroženim sektorima. Evropske države su uvođenjem mera za smanjenje negativnih efekata pandemije pokušale da reše kombinovanjem poreske politike, zatim održavanjem likvidnosti i direktnom pomoći privatnom sektoru.

Borbu protiv krizne situacije u Srbiji je preuzela Vlada Srbije uvođenjem tri paketa mera, s tim što je svaki paket bio određena kombinacija mera u skladu sa namenom i vrstom primalaca pomoći. Prvi paket je predstavljao kao i u velikom broju evropskih zemalja kombinaciju sve tri grupe mera: fiskalne politike, podsticaja privatnog sektora i mera očuvanja likvidnosti preduzeća. Drugi paket je bio kombinacija dve mere i to fiskalne politike i direktnom davanju privatnom sektoru, dok je treći paket namenjen preduzećima u oblasti turizma i hotelijerstva. Poslednji, sektorski paket je bio najmanji po veličini dodeljenih sredstava.

Metodološki pristup sprovedenog istraživanja obuhvata empirijsko testiranje pet opštih i tri pomoćne hipoteze koje je obavljeno putem anketnog istraživanja. Prikupljeni rezultati su obrađeni i prikazani u vidu grafikona i tabela u delu - Rezultati istraživanja. Na početku se nalaze podaci o analiziranim hotelskim preduzećima koji se tiču osnovnih karakteristika kao što su kategorija hotela, broj godina poslovanja, broj zaposlenog osoblja, broj smeštajnih jedinica i način poslovanja. U nastavku rada su sumirani rezultati istraživanja za svaku pojedinačnu hipotezu i njoj pripadajuću pomoćnu hipotezu na osnovu, anketnog upitnika sa skalom stavova namenjenom hotelskim menadžerima obuhvatajući delove koji se odnose na :

- Upravljanje hotelskim preduzećima u uslovima delovanja kriznih situacija,
- Efikasnost i blagovremenost,
- Karakteristike poslovnih procesa organizacije,
- Upravljačka odgovornost i menadžment ljudskih resursa.

4.1. Empirijsko istraživanje upravljanje hotelskim preduzećima u uslovima delovanja kriznih situacija

Prvi slučaj Covid 19 je registrovan u Srbiji 06.03.2020.godine i kao takav objavljen od strane Ministarstva zdravlja Republike Srbije, odnosno Instituta za javno zdravlje "Dr M.Jovanović Batut", da bi vrlo brzo nakon toga bilo proglašeno vanredno stanje koje je trajalo do maja meseca ("Službeni glasnik RS", broj 65/2020.) Vanredno stanje je podrazumevalo meru uvođenja policijskog časa i ograničavanje kretanja, zabranu rada ugostiteljskih objekata, trgovinskih radnji, šoping molova i sva druga mesta koja zbog broja okupljenih mogu da predstavljaju izvor širenja

zaraze. Izmenjeni uslovi rada i potpuno zatvaranje je uticalo na poslovanje preduzeća, koja su morala organizovati rad u potpuno drugačijim i neizvesnim uslovima.

Prisustvo nesigurnosti, izazvano virusom Covid-19 je postojala u svim privrednim i životnim segmentima, tako da je reakcija države zbog svih negativnih dešavanja, donela tri seta mera kako bi se ublažili nepovoljni uticaji na privredu zemlje. Cilj je bio smanjenje otpuštanja radnika i prevazilaženje krize u poslovanju preduzeća.

Subvencije u okviru trećeg paketa mera su bile usmerene na preduzeća u oblasti turističke privrede. Turizam kao privredna grana je doživela najveće materijalne gubitke zbog izbijanja Korona virusa. Paket mera je koncipiran u vidu dva javna poziva. Prvi javni poziv se odnosi na bespovratnu pomoć hotelijerima, koja iznosi od 350 evra po individualnom ležaju i 150 evra po smeštajnoj jedinici (sobi). Subvencije su limitirane na osnovu broja ležaja i broja smeštajnih jedinica. Za pomoć su mogli aplicirati svi kategorizovani hoteli koji su u privatnom vlasništvu a nisu u stečaju, podnoseći kao dokaz rešenje o kategorizaciji ili zahtev za kategorizaciju.

Subvenciju nisu mogli dobiti hoteli koji se nalaze u vlasništvu države ili lokalne samouprave. Zahteve su podneli hoteli koji su teritorijalno raspoređeni u jedinicama lokalne samouprave koje su raspisale javni poziv. Novčana sredstva su prvenstveno namenjena kako bi se sprečilo otpuštanje radnika. Ukoliko se to ipak desi, tj.da se smanji broj zaposlenih za više od 10% u periodu od polovine augusta do kraja kalendarske 2020.godine, država će tražiti povraćaj sredstava uz obračunatu kamatu. Turističkim agencijama je bio upućen drugi javni poziv.

Pravo na subvenciju su imale one turističke agencije koje su registrovane u odgovarajućem registru, koje imaju licencu za organizatora putovanja, da nisu u statusu likvidacije ili stečaja. Iznos sredstava koja su namenjena turističkim agencijama zavise prvenstveno od kategorije licence, a kreću se maksimalno do pet hiljada evra. Na osnovu podataka dobijenih od Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacije, 314 hotela je apliciralo za pomoć. Međutim, vrlo brzo su dva hotela odustala tako da je konačan broj, kojima je dodeljena pomoć 312 hotela i 90 turističkih agencija.

4.2. Mere vlade republike Srbije u funkciji podrške radu hotelske industrije tokom epidemije

Pandemija Covid-19 je prema procenama tadašnjeg ministra sektoru turizma prouzrokovala gubitke oko 300 miliona evra. Osim pretpostavke o predvidjenim gubicima, evidentirano je povećanje broja turističkih agencija koje su otišle u stečaj i onih koje su izabrale status mirovanja. Asocijacija turističkih agencija Srbije je ciframa izrazila svoja očekivanja u vezi sa uticajem krize i to tako što bi 70 turističkih agencija od 415 uspela da prevaziđe kriznu situaciju, a da se broj zaposlenih u turističkim agencijama smanji sa 4000 na 1000.

Mere za pomoć ugroženom sektoru turizma i hotelijerstva usled pandemije Covid-19 je preuzela Srbija poput drugih evropskih zemalja: Hrvatske, Italije, Mađarske, Švedske, Portugalije, Estonije itd. Sve preduzete mere u Srbiji su vrlo slične sa drugim zemljama. Ukoliko postoje određene specifičnosti, one se odnose na procentualno učešće turizma u privredi dotične zemlje, od evidentiranih gubitaka i ekonomske moći zemalja.

Postoje zajedničke karakteristike za preduzete mere u cilju pomoći ugroženim sektorima, bez obzira na zemlju u kojoj se primenjuju, jeste da su one usmerene na održavanje likvidnosti, dodelu finansijskih olakšica i smanjenje stope otpuštanja radnika na minimum. Pravni okvir i finansiranje ugroženih privrednih grana je uspostavljeno na osnovu tri Uredbe koje je donela Vlada Republike Srbije. Prva Uredba se odnosila na uređenje poreske politike i direktnih davanja privatnom sektoru. Predviđeno je bilo odlaganje obaveza koje su se odnosile na plaćanja poreza i doprinosa na zarade. Direktna pomoć Republike Srbije je bio poseban set mera koji je usmeren na 312 hotela u 68 mesta u Srbiji. (Jović, Janković, Radosavljević, 2021, 410-416)

54

Vlada Republike Srbije je u februaru mesecu 2021.godine donela Uredbu o utvrđivanju Programa rasporeda i korišćenja subvencija koja predstavljaju pomoć u poslovanju ugostiteljskih i turističkih preduzeća čiji je rad bio ugrožen usled epidemije Covid -19. Značaj programa se ogleda u postavljenim ciljevima koji su definisani na sledeći način:

1. održavanje rada ugostiteljske delatnosti Republike Srbije
2. održavanje rada drugih privrednih grana koje su u vezi sa ugostiteljstvom
3. održavanje nivoa zaposlenosti u ugostiteljstvu
4. održavanje turističke privrede Republike Srbije
5. održavanje rada drugih privrednih grana koje su u vezi sa turizmom

6. održavanje nivoa zaposlenosti u agencijskom poslovanju
7. održavanje uslova za oporavak i pripremanje turističke privrede za sledeću sezonu kao pokretačkog zamajca ostalim privrednim granama

Kada govorimo o načinima korišćenja sredstava važno je napomenuti da se sredstva utvrđena Programom, dodeljuju bespovratno. Isplatu sredstava prijavljenim privrednim subjektima vršiće Ministarstvo trgovine, turizma i telekomunikacija. Iznos od 30.900,24 dinara bi se dodeljivala za svaki mesec po zaposlenom u periodu od dva uzastopna meseca pod uslovom da je privredni subjekt isplatio zaradu za mesec decembar 2020.godine uz odgovarajuću poresku prijavu. (Službeni glasnik RS br. 23/2021;Službeni glasnik RS br.38/2021)

Privredni subjekti u okviru privatnog sektora, koji nisu obuhvaćeni Pravilnikom o Spisku korisnika javnih sredstava (Službeni glasnik RS br.160/20) su stekli pravo na korišćenje bespovratnih sredstava:

1. rezidentna pravna lica u smislu zakona kojim se uređuje oporezivanje dobiti pravnih lica
2. rezidentni preduzetnici u smislu zakona kojim se uređuje porez na dohodak građana
3. predstavništva stranih pravnih lica.

Privredni subjekti koji su registrovani u Agenciji za privredne registre na osnovu delatnosti koju obavljaju pod sledećim šiframa su stekli pravo na bespovratna sredstva:

– 5610 – delatnost restorana i pokretnih ugostiteljskih objekata;

– 5621 – ketering;

– 5629 – ostale usluge pripremanja i posluživanja hrane;

– 5630 – usluge pripremanja i usluživanja pića;

– 5510 – hoteli i sličan smešta;

– 5520 – odmarališta i slični objekti za kraći boravak;

– 5530 – delatnosti kampova,auto-kampova i kampova za turističke prikolice;

– 5590 – ostali smeštaj;

– 7911 – delatnost putničkih agencija;

– 7912 – delatnost tur-operatora;

– 7990 – ostale usluge rezervacije i delatnosti povezane sa njima;

– 7711 – iznajmljivanje i lizing automobila i lakih motornih vozila.

Pravo na korišćenje subvencije gubi privredni subjekt ukoliko smanji broj zaposlenih za više od 10% u periodu od dana stupanja na snagu ove uredbe zaključno sa istekom perioda od tri meseca nakon isplaćene pomoći ne računajući ugovore o radu na određeno vreme. Isplata bespovratnih sredstava izvršiće se na posebne namenske dinarske račune privrednih subjekata. (Službeni glasnik RS br. 23/2021; Službeni glasnik RS br.38/2021).

4.3. Odabir metodološkog pristupa

Tokom istraživanja smo koristili sledeće metode: osnovne, opštenaučne i tehnike prikupljanja podataka. Osnovne metode su obradile podatke putem analitičke i sintetičke metode. Opšte naučne metode su koristile komparativnu i deskriptivnu metodu. Metode koje se odnose na prikupljanje podataka su sprovedene putem anketnog upitnika, statističke metode i analize prikupljenih podataka koji se odnose na primarnu i sekundarnu građu.

4.4. Uzorak istraživanja

Nakon donošenja Uredbe o utvrđivanju Programa rasporeda i korišćenja subvencija koja predstavljaju pomoć u poslovanju ugostiteljskih i turističkih preduzeća čiji je rad bio ugrožen usled epidemije Covid -19 na spisku za dodelu novčanih sredstava je bilo 314 hotela svih kategorija, tako da je istraživanje realizovano na uzorku od 312 hotela svih kategorija koji su podneli zahtev za subvencije. Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 312 hotelskih preduzeća kojima je bio prosleđen anketni upitnik na njihove mail adrese koje su dobijene na osnovu pregleda njihovih internet stranica. Ispitanici su pre popunjavanja anketnog upitnika upoznati da je on potpuno anoniman i da će se rezultati koristiti isključivo u naučno-istraživačke svrhe. Prikupljanje podataka je organizovano u periodu od decembra 2022 – oktobra 2023.godine. Pomoću SCORING-a je dobijen uporedni pregled o finansijskim pokazateljima prosečnih prihoda i broja zaposlenih na uzorku od 312 hotela kojima je prosleđen anketni upitnik.

SCORING je poseban sistem koji pruža mogućnost usvajanja odgovarajućih odluka važnih za poslovanje kompanije na osnovu adekvatne procene stepena rizika i podataka o svakom preduzeću registrovanom u Agenciji za privredne registre Srbije. Karakteristike ovog modela se odnose na njegovu dinamičnost, odnosno procenu rizika iz godišnjeg izveštaja ili istorijata plaćanja koji predstavlja realni pokazatelj. Relevantne kategorije u vezi sa statusom poslovanja privrednih subjekata se odnose na pokazatelje likvidnosti, pokazatelje stabilnosti poslovanja i pokazatelje uspešnosti.

Pouzdanost podataka koji su objavljeni u SCORING- u se odlikuju potpunom istinitošću koja daje apsolutnu sigurnost svim akterima u poslovanju na tržištu, nezavisno od toga šta je predmet poslovanja. U ovom slučaju, kada je reč o dodeli subvencija države hotelskim preduzećima, osnovni preduslov je da osim registrovane delatnosti i osnovnih podataka o privrednom subjektu, postoji kontinuitet u radu.

SCORING model je u okviru istraživanja ovog rada omogućio analizu podataka za period od 2018 - 2021.godine, koji su predstavljali polaznu osnovu za donošenje poslovnih odluka koji se tiču kontinuiteta rada hotelskog preduzeća i očuvanja kadrovske strukture tokom kriznog perioda. Istovremeno je postojala mogućnost za sagledavanje funkcionalnosti i efikasnosti delovanja dodeljenih subvencija države u okviru Uredbe Vlade Republike Srbije. Odabrani uzorci su reprezentativni i relevantni za razmatranje i donošenje zaključaka o kvalitetu i efikasnosti usvojenih mera. Dakle, 312 je ciljni uzorak, koga čine mali i veliki hoteli svih kategorija koji su obrađeni pomoću SCORING modela. Podaci o svakom privrednom subjektu koji je dobio subvencije se nalazi u bazi podataka Poreske uprave Ministarstva za finansije Republike Srbije.

Anketni upitnik je prosleđen na mail adrese 312 hotelskih preduzeća u Republici Srbiji koji su subvencionisani tokom Covid 19 pandemije. Odgovore na postavljena pitanja je dostavilo 216 (69,23%) hotelskih preduzeća različitih kategorija. Prosleđene informacije putem maila su obrađene uz odgovarajuće komentare na osnovu dobijenih rezultata.

Osnovni podaci o hotelskom preduzeću su obuhvaćeni anketnim istraživanjem koje uključuje pitanja u vezi sa kategorijom hotela, dužinom poslovanja hotelskog preduzeća, brojem zaposlenog osoblja, brojem smeštajnih jedinica i načinu poslovanja hotela u pogledu samostalnosti obavljanja procesa rada.

Druga grupa pitanja se odnose na demografski profil menadžera, u kojoj su zastupljena pitanja u vezi sa radnim stažom u hotelskom poslovanju, trenutnoj poziciji u hotelu, nivou menadžmenta kojem pripada radno mesto anketiranog i godine starosti istog. Na osnovu prikupljenih podataka istraživanje se bazira 69,23% subvencionisanih hotela.

4.5. Ciljevi istraživanja

Suočavanje sa novonastalom situacijom usled pandemijskog delovanja je kriznom menadžmentu "kreirao" realnu situaciju u kojoj je trebalo doneti odluke koje bi sačuvale kadrove da ne bi došlo do odliva u druge delatnosti i očuvanju radnog procesa u skladu sa poštovanjem kriznog plana. Osnovni ciljevi istraživanja su usmereni na procene kriznog menadžmenta u vezi sa poslovanjem hotelskog preduzeća koje je potpuno izmenjeno pod uticajem pandemije virusa. Utvrdićemo da li su paketi ekonomskih mera Vlade Republike Srbije delovali na rad hotela i mogućnost zadržavanja radnika u radnom odnosu, odnosno da li su ekonomske mere Vlade Republike Srbije bile funkcionalne i efikasne sa stanovišta menadžmenta hotela.

4.6. Statistička obrada podataka

Za analizu podataka korišćena je deskriptivna analiza, dok su za utvrđivanje razlika korišćeni Hi kvadrat test nezavisnosti i Fišerov egzaktni test. Hi kvadrat test je korišćen u slučajevima kada je više od 80% vrednosnih jedinica imalo očekivanu frekvenciju veću od 5. U situacijama gde je više od 20% vrednosnih jedinica imalo očekivanu frekvenciju manju od 5 za ispitivanje razlika korišćen je Fišerov egzaktni test. Svi dobijeni podaci su obrađeni u programu SPSS, verzija 23.0.

4.7. Rezultati istraživanja

Na osnovu podataka iz SCORING-a ustanovljeno je da je svih 312 hotela imalo pozitivne efekte poslovanja zahvaljujući subvencijama Republike Srbije. Specifičnosti i karakterizacija načina na koji je subvencija uticala dobijeni su istraživanjem uzorka od 69,23% svih subvencionisanih i anketiranih hotelskih preduzeća.

4.7.1. Podaci o analiziranim hotelskim preduzećima

Osnovne karakteristike hotelskih preduzeća obuhvaćeni anketnim istraživanjem uključuje kategoriju hotela, broj godina poslovanja, broj zaposlenog osoblja, broj smeštajnih jedinica i način poslovanja.

U istraživanju je učestvovalo 216 hotelskih preduzeća, od kojih je 92 (42,6%) hotela u kategoriji sa četiri zvezdice, 81 (37,5%) hotela u kategoriji sa tri zvezdice, dok je 35 (16,2%) hotela u kategorije sa dve zvezdice. U uzorku ima 5 (2,3%) hotela u kategoriji sa pet zvezdice, dok su 3 (1,4%) hotela u kategorije sa jednom zvezdicom.

Tabela 2: Kategorija analiziranih hotelskih preduzeća

		N	%
Kategorija hotela	Hoteli sa jednom zvezdicom 1*	3	1,4
	Hoteli sa dve zvezdice 2*	35	16.2
	Hoteli sa tri zvezdice 3*	81	37,5
	Hoteli sa četiri zvezdice 4*	92	42,6
	Hoteli sa pet zvezdica 5*	5	2.3
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

Primetno je da je najveći procenat subvencionisanih hotela sa 4 zvezdice* (42,6%), a najmanji broj hotela sa 1* (1,4 %). Spremnost hotelijera čiji objekti su kategorisani jednom zvezdicom za nastavak poslovnog procesa je bio prilično otežan, zbog realne mogućnosti da objekat bude privremeno zatvoren. Ova mogućnost je verovatnije nego u hotelima više kategorije u doba pandemije, zbog platežne moći potencijalnih gostiju.

- **Broj godina poslovanja analiziranih hotelskih preduzeća**

Naredno pitanje se odnosi na broj godina poslovanja hotela, a dobijeni odgovori ispitanika su prikazani u tabeli broj 2. Kada je reč o broju godina poslovanja hotela, u istraživanju je učestvovalo 88 (40,7%) hotela koji posluju više od 10 godina, 74 (34,3%) hotela koji posluju između 5 i 10

godina, dok manje od 5 godina posluje 54 (25%) hotelskih preduzeća. Izvesno je da godine poslovanja hotelskih preduzeća imaju pozitivan uticaj na opstanak na tržištu, jer tokom rada u hotelijerstvu, većina menadžera, nezavisno od nivoa njihove pozicije, stečeno radno iskustvo koristi kao dragocen resurs u donošenju ispravnih i funkcionalnih odluka, kako u redovnom stanju tako i u situacijama sa izmenjenim okolnostima.

Tabela 3: Broj godina poslovanja analiziranih hotelskih preduzeća

		N	%
Broj godina poslovanja hotela	Manje od 5 godina	54	25,0
	Između 5 i 10 godina	74	34,3
	Više od 10 godina	88	40,7
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

- **Broj zaposlenog osoblja analiziranih hotelskih preduzeća**

Posmatrano sa aspekta broja zaposlenog osoblja u hotelu, u uzorku ispitanika, najveći broj hotelskih preduzeća njih 168 (77,8%) ima manje od 50 zaposlenih, dok je 22,2 % (48) uzorka predstavlja ispitanike koji zapošljavaju između 50 i 100 zaposlenih. Broj hotela koji imaju manji broj zaposlenih su u izvesnoj meri operativniji u vanrednim situacijama, tako da je krizni menadžment bio poziciji da na lakši način reguliše redovne zakonske platežne obaveze i troškove, u odnosu na hotele koji zapošljavaju više od 50 radnika.

Tabela 4: Broj zaposlenog osoblja u analiziranim hotelskim preduzećima

		N	%
Broj zaposlenog osoblja u hotelu	Manje od 50	168	77.8
	Između 50 i 100	48	22.2
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

- **Broj smeštajnih jedinica analiziranih hotelskih preduzeća**

U tabeli 5. je predstavljena distribucija hotelskih preduzeća u kojoj se prikazuje da 50 smeštajnih jedinica ima 175 (81%) hotelskih preduzeća u uzorku, dok 41 (19%) hotela ima između 51 i 200 smeštajnih jedinica. Ponovo se uočava da su brojniji hoteli sa brojem smeštajnih jedinica manjim od 50, što navodi na zaključak da je lakše i jednostavnije manipulisati dodeljenim subvencijama, u situacijama manjih troškova održavanja, odnosu na hotele koji imaju između 51 i 200 smeštajnih jedinica, jer su čak i osnovna infrastrukturna ulaganja znatno veća.

Tabela 5: Broj smeštajnih jedinica u analiziranim hotelskim preduzećima

		N	%
Broj smeštajnih jedinica u hotelu	Do 50 smeštajnih jedinica	175	81,0
	Između 51 i 200 smeštajnih jedinica	41	19,0
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

- **Način poslovanja hotela u analiziranim hotelskim preduzećima**

Na pitanje u vezi sa načinom poslovanja hotela skoro sva hotelska preduzeća obuhvaćena istraživanjem (213 - 98,6%) posluju kao nezavisni hoteli, dok samo 3 (1,4%) hotela posluju kao deo hotelskog lanca. Očekivano je da je pripadnost hotelskim lancima u velikoj meri olakšava poslovanje hotela, zbog pomoći koju bi mogli dobiti kao deo hotelskih korporacija, za razliku od nezavisnih hotela, čija snalažljivost i domišljatost dolazila do izražaja u cilju opstanka na tržištu i borbe protiv gašenja preduzeća.

Tabela 6: Način poslovanja u analiziranim hotelskim preduzećima

		N	%
Način poslovanja hotela	Deo hotelskog lanca	3	1,4
	Nezavisni hotel	213	98,6
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

4.7.2. Demografski profil menadžera analiziranih hotelskih preduzeća

Anketnim istraživanjem pitanja u vezi sa demografskim profilom menadžera obuhvataju godine starosti ispitanika, broj godina radnog staža ispitanika u hotelskom poslovanju, broj godina na trenutnoj poziciji u hotelu i nivoi menadžmenta radnog mesta ispitanika. Za upravljanje u hotelijerstvu kao i u drugim privrednim delatnostima, godine života i radno iskustvo je veoma važno jer rezilijentnost tj. suočavanje sa teškoćama osnažuje lične snage i resurse, koje u funkciji menadžmenta znači lakše i jednostavnije donošenje odluka. Tokom karijere, radno iskustvo omogućava pojedincu brzu selekciju informacija, događaja i reakcija na dešavanja u okruženju, naročito u kriznim i neizvesnim situacijama.

- **Godine starosti ispitanika analiziranih hotelskih preduzeća**

Kada je reč o strukturi uzorka ispitanika, skoro polovina ispitanika pripada starosnoj kategoriji između 41 i 50 godina, 101 (46,8%), 81 (37,5%) ispitanika ima između 31 i 40 godina, 24 (11,1%) ima 50 godina ili više, dok 10 (4,6%) ispitanih ima između 20 i 30 godina. Evidentno je da su brojniji ispitanici koji imaju više od 40 godina starosti, pa je iskustveno i praktično znanje ovih ispitanika uslovilo ozbiljniji i odgovorniji pristup radnim zadacima.

Tabela 7: Godine starosti ispitanika analiziranih hotelskih preduzeća

		N	%
Godine starosti ispitanika	20-30	10	4,6
	31-40	81	37,5
	41-50	101	46,8
	50 i više	24	11,1
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

- **Broj godina radnog staža ispitanika** Posmatrano po broju godina radnog staža ispitanika u hotelskom poslovanju, 114 (52,8%) ispitanih u ovoj oblasti radi više od 10 godina, 74 (34,3%) radi između 5 i 10 godina, dok 28 (13%) radi manje od 5 godina. Primetno je da su brojniji ispitanici koji imaju više od 10 godina radnog staža u hotelskom poslovanju, tako da je veća

verovatnoća da efikasnijem i kvalitetnijem obavljanjem radnih zadataka, bitno doprinesu kvalitetu obavljanja poslova koji se od njih zahteva.

Tabela 8: Broj godina radnog staža ispitanika analiziranih hotelskih preduzeća

		N	%
Broj godina radnog staža ispitanika u hotelskom poslovanju	Od 1 do 5 godina	28	13,0
	Od 5 do 10 godina	74	34,3
	Više od 10 godina	114	52,8
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

- **Broj godina radnog staža na trenutnoj poziciji u analiziranim hotelskim preduzećima**

S druge strane, posmatrano prema broju godina na trenutnoj poziciji u hotelu je njih 86 (39,8%) koji su angažovani više od 10 godina. Između 5 i 10 godina je 76 (35,2%), dok je 54 (25,0%) ispitanika na trenutnoj poziciji manje od 5 godina. Ovi podaci ukazuju na to da je duži angažman na pozicijama istovremeno i mogućnost boljeg uvida u sve faze poslovnog procesa hotelskog preduzeća kao i blagovremeno uviđanje svih nedostataka i pretnji koje je donela pandemija u redovnom poslovanju i funkcionisanju svakog privrednog subjekta.

Tabela 9: Broj godina radnog staža na trenutnoj poziciji u analiziranim hotelskim preduzećima

		N	%
Broj godina radnog staža na trenutnoj poziciji u hotelu	Od 1 do 5 godina	54	25,0
	Od 5 do 10 godina	76	35,2
	Više od 10 godina	86	39,8
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

- **Nivo menadžmenta radnog mesta ispitanika u analiziranim hotelskim preduzećima**

U okviru Tabele 10, jasno je predstavljena distribucija ispitanika prema nivou menadžmenta, odnosno poziciji na kojoj se nalazi zaposleni. Rezultat odgovora je da je svaki drugi predstavnik

hotela (108 - 50,0%), na najvišem nivou menadžmenta (direktor hotela). Učešće ispitanika na srednjem nivou menadžmenta je 62 (28,7%) , dok je 46 (21,3%) na najnižem nivou menadžmenta. Podaci ukazuju da je veći broj ispitanika u analiziranim hotelskim preduzećima na poziciji višeg nivoa menadžmenta dublje involviran u problematiku izmenjenih uslova poslovanja i procese prilagođavanja ovakvim okolnostima poslovanja, pa je to dokaz odgovornosti zaposlenih u menadžmentu, proporcionalan njihovim pozicijama.

Tabela 10: Nivo menadžmenta radnog mesta ispitanika u analiziranim hotelskim preduzećima

		N	%
Nivo menadžmenta radnog mesta ispitanika	Na najnižem nivou menadžmenta	46	21,3
	Na najvišem nivou (direktor hotela)	108	50,0
	Na srednjem nivou, bliže vrhu (direktor poslovne funkcije, direktor poslovne jedinice)	62	28,7
Total		216	100

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu analize podataka dobijenih anketnim istraživanjem

4.8. Testiranje hipoteza

U poglavlju koji sledi je analizirano pet opštih hipoteza i tri pomoćne hipoteze :

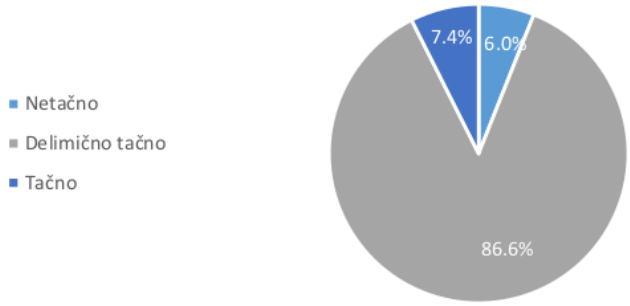
1. **H0** Upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) je bilo na zadovoljavajućem nivou
- *Pomoćne hipoteze* kojima se dokazuje da je očigledno kvalitet upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) povezan sa prevazilaženjem krize..
2. **H1** Eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela
3. **H2** U uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela
- *Pomoćne hipoteze* kojima se potvrđuje da je u uslovima krizne situacije neophodan krizni menadžment za uspešno poslovanje hotela
4. **H3** Uspešan hotelski menadžment se bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa
5. **H4** Sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji
- *Pomoćne hipoteze* kojima se potvrđuje da sistemska podrška države i razređeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji

Rezultati testiranja svake hipoteze su pojedinačno prikazani putem grafikona i tabela. Empirijsko istraživanje hipoteza je sprovedeno na bazi anketnog upitnika dostavljenog putem mail adresa na uzorku od 312 hotelskih preduzeća koji su subvencionisani od strane Vlade Republike Srbije tokom pandemije Covid 19. Na postavljena pitanja odgovore je dostavilo 216 hotelskih preduzeća različitih kategorija.

4.8.1. Upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (covid 19) je bilo na zadovoljavajućem nivou

Najveći broj predstavnika hotela smatra da je delimično tačno (86,6%) da je upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) na zadovoljavajućem nivou, 7,4% je mišljenja da je to u potpunosti tačno, dok je za 6,0% tvrdnja netačna.

Grafikon 1: Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako više od 60% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 11a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) na zadovoljavajućem nivou koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa ($p = .000$) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) na zadovoljavajućem nivou.

Tabela 11a: Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	54.642[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	46.467	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	40.084			.000		
Linear-by-Linear Association	9.060[b]	1	.003	.003	.002	.001
N of Valid Cases	216					

a. 9 ćelija (60.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.18.

Kao što rezultati u (Tabeli 11b) pokazuju više od polovine ispitanika, hotela sa jednom zvezdicom (66,7 %), smatraju netačnim da je upravljanje hotelskim preduzećima u Srbiji u uslovima delovanja krize (Covid 19) na zadovoljavajućem nivou. Kada su u pitanju hoteli sa 5 zvezdica, 40% smatra netačnim da je upravljanje hotelskim preduzećima u Srbiji u uslovima delovanja krize (Covid 19) na zadovoljavajućem nivou.

Tabela 11b : Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou – frekvencije prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je na zadovoljavajuće m nivou.	Netačno	Count	2	0	9	0	2	13
		% within Kategorija hotela	66.7%	0.0%	11.1%	0.0%	40.0%	6.0%
	Delimično tačno	Count	1	35	70	78	3	187
		% within Kategorija hotela	33.3%	100.0%	86.4%	84.8%	60.0%	86.6%

	Tačno	Count	0	0	2	14	0	16
		% within Kategorija hotela	0.0%	0.0%	2.5%	15.2%	0.0%	7.4%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Da bi smo ispitali da li postoji povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) na zadovoljavajućem nivou koristili smo Fišerov egzaktni test jer 33,3% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 12a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .010) ukazuju na značajnu povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) na zadovoljavajućem nivou.

Tabela 12a: Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou – prema broju godina poslovanja hotela - prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	12.389[a]	4	.015	.012		
Likelihood Ratio	14.091	4	.007	.011		
Fisher's Exact Test	12.472			.010		
Linear-by-Linear Association	8.527[b]	1	.003	.003	.002	.001
N of Valid Cases	216					

a. 3 ćelija (33.3%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 3.25.

Kao što pokazuju rezultati (Tabela 12b), da je ova tvrdnja u potpunosti tačna češće smatraju hoteli koji posluju preko 10 godina (12,5%).

Tabela 12b: Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou.	Netačno	Count	4	8	1	13
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	7.4%	10.8%	1.1%	6.0%
	Delimično tačno	Count	49	62	76	187
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	90.7%	83.8%	86.4%	86.6%
	Tačno	Count	1	4	11	16
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	1.9%	5.4%	12.5%	7.4%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

U prilog ovoj analizi, možemo reći da veće radno iskustvo omogućava zaposlenima bolje sagledavanje situacije i donošenje odluka, uz pretpostavku da su se postavljali zahtevi pred menadžment u prošlosti u pojedinim situacijama, gde se očekivala racionalnost na svim značajnim poljima poslovanja.

Razumljivo je i psihološki opravdano da u uslovima krize i kriznog poslovanja, osobe koje su bile u toj situaciji na poziciji menadžera a da nisu imale jasan plan, morale da deluju u skladu sa okolnostima donoseći krucijalne odluke. Nezadovoljni načinom rešavanja pojedinih problema, koji su se svakodnevno pojavljivali, njihovi stavovi su tako generisani da im je mišljenje u vezi a

upravljanjem hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) bio kod većine delimično tačan po pitanju stepena zadovoljnog rešavanja.

Naime, njihovo delimično zadovoljstvo poslovanjem i donetim odlukama tokom krizne situacije je rezultat njihovog mišljenja da je bilo elemenat u kojima se moglo bolje i drugačije raditi, ali, sa druge strane, analiza grafikona u vezi sa prosečnim prihodima i broju zaposlenih 2021.godine, implicira da su hotelska preduzeća uspela da prevaziđu krizu uspešnim i kvalitetnim menadžmentom.

4.8.2. Pomoćne hipoteze kojima se dokazuje da je očigledno kvalitet upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) povezan sa prevazilaženjem krize

Značajna obeležja hotelskog poslovanja kao što je baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama, zatim članovi tima za potencijalne krize, imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama, formirani mediji za krizne situacije, postojanje obučenog Top menadžmenta, obaveze i odgovornosti kriznog tima, kvalitetna interna komunikacija sa zaposlenim osobljem, kontinuirana obuka osoblja hotela i postojanje pisane instrukcije u hotelu tokom krizne situacije su relevantni pokazatelji kojima se dokazuje da je upravljanje hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) bilo na zadovoljavajućem nivou je prikazano rezultatima koja su data u nastavku.

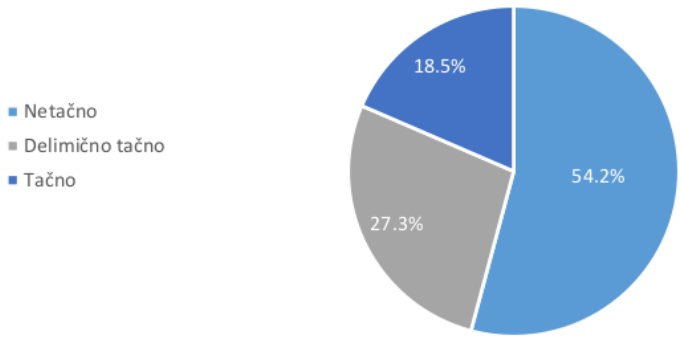
- **U hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama**

Baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama bi trebalo da postoji u svakoj privrednoj organizaciji uključujući i hotelske, zbog značajnog uticaja spoljnih faktora na kontinuiran proces poslovanja. Krizne situacije jesu specifične i kao takve zahtevaju posebnu posvećenost i angažovanost u praćenju i svim fazama dešavanja. Stečeno radno iskustvo u izmenjenim okolnostima hotelskim subjektima omogućava prepoznavanje potencijalnih opasnosti i pokušaj u pronalaženju načina za uspostavljanje proizvodnog procesa. Postojanjem službene dokumentacije i evidencije na osnovu mailova, prepiski, zabeleški i donetih odluka na sastancima kriznog menadžmenta pohranjenih u određene baze podataka pruža mogućnost lakšeg prilagođavanja

kriznim situacijama, podiže nivo svesti i pruža priliku za procenu rada i odgovornosti hotelskog menadžmenta. Nepostojanje navedene baze podataka o potencijalnim krizama u hotelima sugeriše na postojanje mogućnosti otežanog preventivnog delovanja kriznog menadžmenta.

Više od polovine predstavnika hotelskih preduzeća (54,2%) smatra da je netačno da u hotelima postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama, dok je 27,3% mišljenja da je to delimično tačno, a 18,5% misli da je to u potpunosti tačno.

Grafikon 2: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Da bismo ispitali da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama koristili smo Fišerov egzaktni test jer 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 13a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama.

Tabela 13a: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability

Pearson Chi-Square	30.792[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	34.001	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	28.453			.000		
Linear-by-Linear Association	18.492[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 6 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.56.

Kao što pokazuju rezultati u (Tabeli br. 13b), ovu tvrdnju u potpunosti tačnom češće smatraju hoteli sa 5 zvezdica. Transparentnost podataka koji se temelje na dobijenim odgovorima anketiranih hotelijera govori da su menadžeri hotela sa pet zvezdica pokazali veći stepen poslovnosti i odgovornosti u odnosu na ostale kategorije hotela. Ova prividna nelogičnost je utemeljena na činjenici da SU hoteli sa pet zvezdica u odnosu na ostale hotele ~~su~~ prostorno veći, sa većim brojem usluga na visokom nivou podrazumevajući postojanje svih hotelskih službi sa visoko kvalifikovanom radnom snagom. To sve govori da postojanje baze podataka o potencijalnim kriznim situacijama je potpuno očekivana jer standardizacija hotelskih objekata i svrstavanje u kategoriju sa pet zvezdica isključuje mogućnost stihijskih reakcija i prepuštanja slučajnostima.

Tabela 13b: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
U hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama	Netačno	Count	1	26	49	40	1	117
		% within Kategorija hotela	33.3%	74.3%	60.5%	43.5%	20.0%	54.2%
	Delimično tačno	Count	2	9	20	28	0	59
		% within Kategorija hotela	66.7%	25.7%	24.7%	30.4%	0.0%	27.3%
	Tačno	Count	0	0	12	24	4	40
		% within Kategorija hotela	0.0%	0.0%	14.8%	26.1%	80.0%	18.5%
Total		Count	3	35	81	92	5	216

	% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Kako bismo ispitali da li postoji statistički značajna razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama koristili smo rezultate Hi kvadrat testa, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Rezultati testa u (Tabeli br. 14a) pokazuju da postoji značajna razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama $x^2(4, N=216) = 34.686, p = 0.000$.

Tabela 14a: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	34.686[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	43.352	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	39.496			.000		
Linear-by-Linear Association	34.270[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 10.00.

Rezultati u (Tabeli br. 14b) pokazuju da hoteli koji posluju preko 10 godina (31,8%) značajno češće ovu tvrdnju smatraju u potpunosti tačnom u poređenju sa hotelima koji posluju između 5 i 10 godina (16,2%). Nijedan predstavnik hotela koji posluje manje od 5 godina ne smatra ovu tvrdnju u potpunosti tačnom.

Tabela 14b: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
U hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama	Netačno	Count	43	44	30	117
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	79.6%	59.5%	34.1%	54.2%
	Delimično tačno	Count	11	18	30	59
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	20.4%	24.3%	34.1%	27.3%
	Tačno	Count	0	12	28	40
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	0.0%	16.2%	31.8%	18.5%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

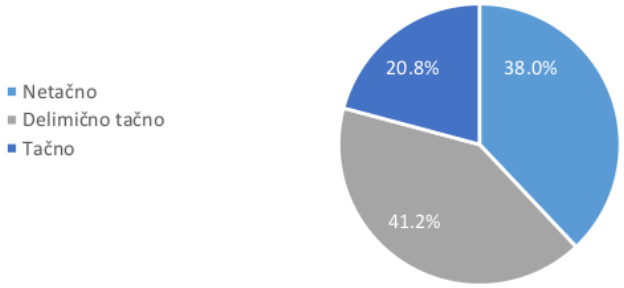
Navedeni podaci da više od polovine predstavnika hotelskih preduzeća (54,2%) smatra da je netačno da u hotelima postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama, dok je 27,3 % mišljenja da je to delimično tačno, a 18,5% da je to u potpunosti tačno i da je broj godina poslovanja značajan za postojanje baza podataka o potencijalnim kriznim situacija u hotelima je važan podatak koji se uzima u obzir u slučaju preporuka za donošenje određenih mera.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija – postojanje pisanih tragova u arhivi hotelskih službi o kriznim situacijama i načinima suočavanja sa njima, olakšavaju praćenje i detektovanje neobičnih i nekarakterističnih signala.

- **U hotelu su imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije**

Da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije 41,2% predstavnika smatra delimično tačnim, dok je za 20,8% ova tvrdnja u potpunosti tačna. S druge strane, 38% predstavnika smatra da u hotelu nema imenovanih članova tima za potencijalne krizne situacije.

Grafikon 3: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 15a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti pomenute tvrdnje.

Tabela 15a: Stav anketiranih menadžera da su hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	59.646[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	68.077	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	61.628			.000		
Linear-by-Linear Association	31.987[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 6 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.63.

Kao što rezultati u (Tabeli br. 15b) pokazuju, da je ova tvrdnja u potpunosti tačna češće smatraju hoteli sa 5 zvezdica.

Tabela 15b: Stav anketiranih menadžera da su hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
U hotelu su imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije	Netačno	Count	1	17	49	14	1	82
		% within Kategorija hotela	33.3%	48.6%	60.5%	15.2%	20.0%	38.0%
	Delimično tačno	Count	2	18	20	49	0	89
		% within Kategorija hotela	66.7%	51.4%	24.7%	53.3%	0.0%	41.2%
	Tačno	Count	0	0	12	29	4	45
		% within Kategorija hotela	0.0%	0.0%	14.8%	31.5%	80.0%	20.8%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za ispitivanje značajnih razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije koristili smo Hi kvadrat test, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Kako rezultati u (Tabeli br. 16a) pokazuju, test je otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela $x2(4, N=216) = 32.472, p = 0,000$.

Tabela 16a: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	32.472[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	36.143	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	34.990			.000		
Linear-by-Linear Association	21.732[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 11.25.

Rezultati u (Tabeli br. 16b) pokazuju da hoteli koji posluju preko 10 godina (31,8%) značajno češće ovu tvrdnju smatraju u potpunosti tačnom u poređenju sa onima koji posluju manje od 5 godina (5,6%).

Tabela 16b: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
U hotelu su imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije	Netačno	Count	26	40	16	82
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	48.1%	54.1%	18.2%	38.0%
	Delimično tačno	Count	25	20	44	89
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	46.3%	27.0%	50.0%	41.2%
	Tačno	Count	3	14	28	45
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	5.6%	18.9%	31.8%	20.8%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

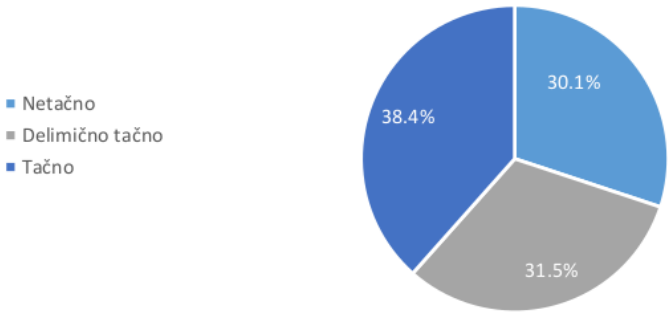
Nepostojanje imenovanih članova tima za potencijalne krizne situacije je mišljenje koje zastupa 38% predstavnika hotela. Da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije 41,2% predstavnika smatra delimično tačnim, dok je za 20,8% ova tvrdnja u potpunosti tačna. Navedeni podaci nas upućuju da je od krucijalne važnosti da se i u stabilnim i kontinuiranim situacijama mora pažljivo promišljati o imenovanju članova tima za potencijalne krize koji bi adekvatno i spremno reagovali.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija – formirati sistem kriznog informisanja i imenovati članove tima za potencijalne krizne situacije koji će biti obučeni za analiziranje i dvosmerno praćenje informacija od i ka organima upravljanja.

- **U hotelu je imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama**

Kada je reč o tvrdnji da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama, rezultati pokazuju da je mišljenje podeljeno. Za 38,4% ova tvrdnja je tačna, 31,5% smatra da je delimično tačna, dok je 30,1% mišljenja da ona netačna.

Grafikon 4: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 40% ćelija ima očekivanu učestalost manju od 5, za proveru značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u

kriznim situacijama koristili smo Fišerov egzaktni test. Rezultati testa (p = .000) u (Tabeli br. 17a) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti pomenute tvrdnje.

Tabela 17a: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	58.202[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	65.128	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	58.555			.000		
Linear-by-Linear Association	1.234[b]	1	.267	.286	.145	.022
N of Valid Cases	216					

a. 6 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.90.

Tvrdnju da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama u potpunosti tačnom češće smatraju hoteli sa 5 zvezdica (Tabela 17b).

Tabela 17b: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
U hotelu je imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama	Netačno	Count	0	1	46	18	0	65
		% within Kategorija hotela	0.0%	2.9%	56.8%	19.6%	0.0%	30.1%
	Delimično tačno	Count	1	16	22	29	0	68
		% within Kategorija hotela	33.3%	45.7%	27.2%	31.5%	0.0%	31.5%
	Tačno	Count	2	18	13	45	5	83
		% within Kategorija hotela	66.7%	51.4%	16.0%	48.9%	100.0%	38.4%
Total		Count	3	35	81	92	5	216

	% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Da bismo ispitali da li postoji povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama razlike koristili smo Hi kvadrat test, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5 (Tabela 18a). Hi kvadrat test je otkrio statistički značajnu povezanost s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje $x^2(4, N=216) = 20.862$, $p = 0{,}000$.

Tabela 18a: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	20.862[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	20.972	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	20.613			.000		
Linear-by-Linear Association	3.945[b]	1	.047	.049	.026	.006
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 16.25.

Kao što rezultati u (Tabeli br.18b) pokazuju, hoteli koji posluju preko 10 godina (47,7%) značajno češće u potpunosti smatraju tačnom tvrdnju da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama u poređenju sa onima koji posluju između 5 i 10 godina (27,0%).

Tabela 18b: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama – deskripcija prema broju godina poslovanja hotela

	Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	Total

			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	
U hotelu je imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama	Netačno	Count	15	36	14	65
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	27.8%	48.6%	15.9%	30.1%
	Delimično tačno	Count	18	18	32	68
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	33.3%	24.3%	36.4%	31.5%
	Tačno	Count	21	20	42	83
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	38.9%	27.0%	47.7%	38.4%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama, rezultati pokazuju da je mišljenje podeljeno. Za 38,4% ova tvrdnja je tačna, 31,5% smatra da je delimično tačna, dok je 30,1% mišljenja da je ona netačna. Tačnom ovu tvrdnju smatraju hoteli koji posluju preko 10 godina (47,7%) u poređenju sa onima koji posluju između 5 i 10 godina (27,0%).

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija - jačanje organizacionih jedinica, na čelu sa osobom za krizno komuniciranje, imaju zadatak da tokom krize uzbune i angažuju sve kadrove raspoređene u organizaciji i da vodi računa o novonastalim potrebama u skladu sa situacijom.

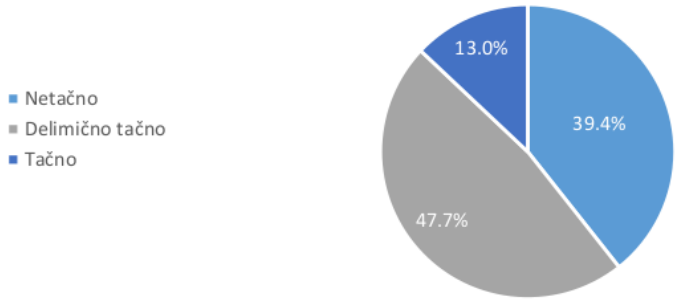
- **U hotelu su formirani mediji za krizne situacije**

Poznato je da se kriza pojavljuje iznenada i da krizna situacija može da bude razarajuća ukoliko se ne reaguje hitno i na pravi način, zahtevajući od privredne organizacije da u takvim situacijama prenesu ključne poruke koje imaju informativni karakter. Eksterno komuniciranje podrazumeva komunikaciju sa svim relevantnim akterima iz okruženja od čega zavisi reputacija privrednog subjekta u stabilnim uslovima ili gašenju požara u kriznim situacijama (Fearn-Banks, 2007, 266).

Medija timove za krizne situacije čine ključne osobe ili direktori sektora kompanija različitih oblasti specijalnosti koji se obraćaju javnosti.

Za skoro polovinu predstavnika (47,7%) tvrdnja da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije je delimično tačna, dok je za 13% u potpunosti tačna. S druge strane, 39,4% je mišljenja da u hotelu nema formiranih medija za krizne situacije.

Grafikon 5: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Da bismo ispitali da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije koristili smo Fišerov egzaktni test jer 46,7% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 19a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije.

Tabela 19a: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability

Pearson Chi-Square	66.713[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	68.051	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	62.233			.000		
Linear-by-Linear Association	3.077[b]	1	.079	.082	.045	.011
N of Valid Cases	216					

a. 7 ćelija (46.7%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.39.

Tvrdnju da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije u potpunosti tačnom češće smatraju hoteli sa 5 zvezdica (Tabela 19b).

Tabela 19b : Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije – deskripcija prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
U hotelu su formirani mediji za krizne situacije	Netačno	Count	2	6	53	24	0	85
		% within Kategorija hotela	66.7%	17.1%	65.4%	26.1%	0.0%	39.4%
	Delimično tačno	Count	1	19	28	54	1	103
		% within Kategorija hotela	33.3%	54.3%	34.6%	58.7%	20.0%	47.7%
	Tačno	Count	0	10	0	14	4	28
		% within Kategorija hotela	0.0%	28.6%	0.0%	15.2%	80.0%	13.0%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za ispitivanje povezanosti između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije koristili smo Hi kvadrat test nezavisnosti, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Kao što pokazuju rezultati u (Tabeli br. 20a), Hi kvadrat test otkrio je da postoji povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja

o tačnosti tvrdnje da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije $x^2(4, N=216) = 67.539$, p = 0.000.

Tabela 20a : Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	67.539[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	69.863	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	68.690			.000		
Linear-by-Linear Association	5.781[b]	1	.016	.019	.009	.003
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 7.00.

Rezultati u (Tabeli br. 20b) pokazuju da hoteli koji posluju manje od 5 godina (25,9%) značajno češće smatraju u potpunosti tačnom tvrdnju da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije u poređenju sa onima koji posluju više godina (od 5 do 10 godina – 8,1%, preko 10 godina – 9,1%).

Tabela 20b: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje: manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
U hotelu su formirani mediji za krizne situacije	Netačno	Count	27	47	11	85
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	50.0%	63.5%	12.5%	39.4%
	Delimično tačno	Count	13	21	69	103
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	24.1%	28.4%	78.4%	47.7%
	Tačno	Count	14	6	8	28

	% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	25.9%	8.1%	9.1%	13.0%
Total	Count	54	74	88	216
	% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

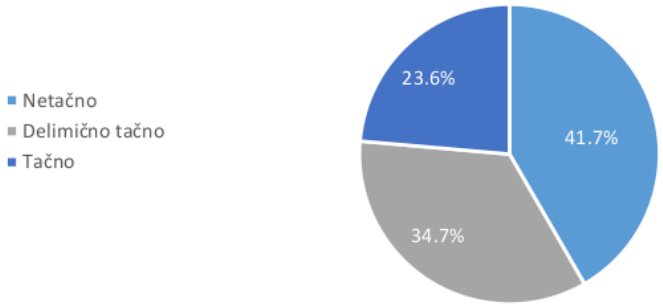
Postojanje formiranih medija za krizne situacije u hotelu je za skoro polovinu predstavnika (47,7%) delimično tačna, dok je za 13% u potpunosti tačna. S druge strane, 39,4% je mišljenja da u hotelu nema formiranih medija za krizne situacije**.**

-*Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija* - veština delovanja u tehničkom smislu nakon prve uzbune je pojednostavljena putem formiranih medija za krizne situacije u hotelu koje prenosom ključnih poruka obaveštavaju o svim važnim informacijama vodeći računa o statusu hotelijerske organizacije i prevencije u vanrednim okolnostima.

- **Top menadžment je obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize**

Da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize smatra u nekoj meri tačnom nešto više od polovine predstavnika hotelskih preduzeća (58,3%), od kojih 34,7% smatra da je to delimično tačno, dok je za 23,6% u potpunosti tačno. S druge strane, 41,7% je mišljenja da je netačno da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize.

Grafikon 6: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 21a), da bismo proverili da li ima značajnih razlika između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 21a: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	92.980[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	107.411	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	97.157			.000		
Linear-by-Linear Association	50.840[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 6 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.71.

Kao što rezultati u (Tabeli br. 21b) pokazuju sa tvrdnjom da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize u značajno većem broju se slažu hoteli sa 4 i 5 zvezdica.

Tabela 21b: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Top menadžment je obučen za komunikaciju sa	Netačno	Count	2	16	53	19	0	90
		% within Kategorija hotela	66.7%	45.7%	65.4%	20.7%	0.0%	41.7%
		Count	1	19	27	28	0	75

medijima tokom krize	Delimično tačno	% within Kategorija hotela	33.3%	54.3%	33.3%	30.4%	0.0%	34.7%
	Tačno	Count	0	0	1	45	5	51
		% within Kategorija hotela	0.0%	0.0%	1.2%	48.9%	100.0%	23.6%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za ispitivanje razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je tom menadžment obučen za komunikacije sa medijama tokom krize koristili smo Hi kvadrat test, s obzirom da nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Kao što rezultati u (Tabeli br.22a) pokazuju, Hi kvadrat test je otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o stepenu tačnosti ove tvrdnje $x^2(4, N=216) = 44.996$, $p = 0.000$.

Tabela 22a: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	44.996[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	48.008	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	46.536			.000		
Linear-by-Linear Association	33.166[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 12.75.

U (Tabeli 22b) su prikazani podaci za hotele koji posluju preko 10 godina (43,2%) značajno češće smatraju u potpunosti tačnim da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize u poređenju sa onima koji posluju između 5 i 10 godina (13,5%) i manje od 5 godina (5,6%).

Tabela 22b: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Top menadžment je obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize	Netačno	Count	29	44	17	90
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	53.7%	59.5%	19.3%	41.7%
	Delimično tačno	Count	22	20	33	75
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	40.7%	27.0%	37.5%	34.7%
	Tačno	Count	3	10	38	51
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	5.6%	13.5%	43.2%	23.6%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Više od polovine predstavnika hotelskih preduzeća (58,3%), od kojih 34,7% smatra delimično tačno, da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize, dok je za 23,6% ova tvrdnja u potpunosti tačna. S druge strane, 41,7% je mišljenja da je netačno da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija – obavezno organizovanje različitih vrsta obuka za menadžere svih nivoa u skladu sa njihovim mandatom i odgovornošću, imajući u vidu da rukovodioci tokom krize imaju odlučujuću političku ulogu koja se odnosi na očuvanje politike poslovanja preduzeća i njegovog opstanka na tržištu.

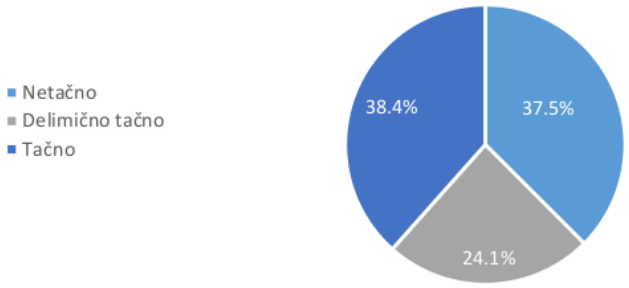
- **Krizni tim je upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize**

Jedan od tri elementa u okviru dobrog kriznog menadžmenta, po mišljenju (Millar, Heath, 2004, 120) je postojanje kriznog tima u svim organizacijama pa tako i u hotelskim preduzećima. Krizni

tim bi trebalo da obuhvati sledeće podatke: ime i prezime člana sa opisom njegovih obaveza i odgovornosti, broj telefona, dostupnost tokom 24 h ili zamenu člana u slučaju bolesti.

Tvrdnju da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize 38,4% smatra u potpunosti tačnom, za 24,1% ona je delimično tačna, dok je 37,5% mišljenja da je netačna.

Grafikon 7: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 23a), da bismo proverili da li ima povezanosti između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 23a: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	102.180[a]	8	.000	.000		

Likelihood Ratio	139.331	8	.000	.000		
sher's Exact Test	126.623			.000		
Linear-by-Linear Association	45.881[b]	1	.000	.000	.000	.000
of Valid Cases	216					

a. 6 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.72.

Kao što pokazuju podaci u (Tabela br.23b), da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize u potpunosti tačnim češće smatraju hoteli sa 5 zvezdica.

Tabela 23b: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Krizni tim je upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize.	Netačno	Count	0	22	51	8	0	81
		% within Kategorija hotela	0.0%	62.9%	63.0%	8.7%	0.0%	37.5 %
	Delimično tačno	Count	3	13	0	35	1	52
		% within Kategorija hotela	100.0%	37.1%	0.0%	38.0%	20.0%	24.1 %
	Tačno	Count	0	0	30	49	4	83
		% within Kategorija hotela	0.0%	0.0%	37.0%	53.3%	80.0%	38.4 %
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0 %	100.0 %	100.0%	100.0 %	100.0 %

Za proveru značajnih razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize koristili smo Hi kvadrat test, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Kao što podaci u (Tabeli br. 24a) pokazuju, Hi kvadrat test je otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i $x^2(4, N=216) = 131.638, p = 0.000$.

Tabela 24a: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	131.638[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	141.244	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	137.888			.000		
Linear-by-Linear Association	70.445[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 13.00.

Rezultati u (Tabeli br. 24b) pokazuju da hoteli koji posluju preko 10 godina (79,5%) značajno češće smatraju u potpunosti tačnom tvrdnju da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize u poređenju sa hotelima koji posluju manje od 10 godina (između 5 i 10 godina -13,5%, manje od 5 godina - 5,6%).

Tabela 24b: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Krizni tim je upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize.	Netačno	Count	24	52	5	81
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	44.4%	70.3%	5.7%	37.5%
	Delimično tačno	Count	27	12	13	52
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	50.0%	16.2%	14.8%	24.1%
	Tačno	Count	3	10	70	83

	% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	5.6%	13.5%	79.5%	38.4%
Total	Count	54	74	88	216
	% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

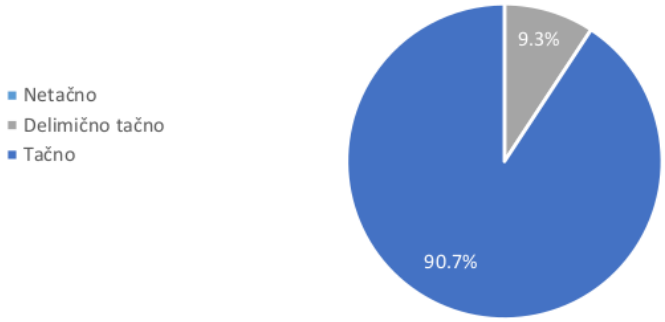
Mišljenje da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize 37,5% smatra netačnom, za 24,1% ona je delimično tačna, dok 38,4% smatra u potpunosti tačnom. Primetno je da hoteli koji su duže u hotelijerskom poslovanju, više d 10 godina, smatraju da krizni tim ima svest o obavezama i odgovornostima u slučaju krize u poređenju sa hotelima koji posluju manje od 10 godina. Iste stavove imaju hoteli sa pet zvezdica po pitanju kriznog tima, njegovih obaveza i odgovornosti u slučaju krize.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija – stvoriti takve organizacione strukture koje obezbeđuju nesmetan pristup kapacitetima sistema velikom broju aktera koji bi trebalo da odgovore na krizu.

- **Sprovodim kvalitetnu internu komunikaciju sa zaposlenim osobljem**

Većina predstavnika hotelskih preduzeća (90,7%) navodi da je u potpunosti tačno da sprovode kvalitetnu internu komunikaciju sa zaposlenim osobljem, dok 9,3% smatra da je to delimično tačno. Nijedan predstavnik ne smatra ovu tvrdnju netačnom.

Grafikon 8: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Da bismo ispitali povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da se sprovodi kvalitetna interna komunikaciju sa zaposlenim osobljem koristili smo Fišerov egzaktni test jer 50% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 25a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti pomenute tvrdnje (Tabela 25a)

Tabela 25a: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	24.902[a]	4	.000	.001		
Likelihood Ratio	28.136	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	24.007			.000		
Linear-by-Linear Association	2.666[b]	1	.103	.112	.070	.030
N of Valid Cases	216					

a. 5 ćelija (50.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.28.

Da se sprovodi kvalitetna interna komunikaciju sa zaposlenim osobljem u potpunosti smatraju tačnim svi anketirani menadžeri u hotelima sa 1,3 i 5 zvezdica (Tabela 25b).

Tabela 25b: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Sprovodim kvalitetnu internu komunikaciju sa zaposlenim osobljem.	Delimično tačno	Count	0	10	0	10	0	20
		% within Kategorija hotela	0.0%	28.6%	0.0%	10.9%	0.0%	9.3%
	Tačno	Count	3	25	81	82	5	196
		% within Kategorija hotela	100.0%	71.4%	100.0%	89.1%	100.0%	90.7%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Da bismo ispitali da li postoje razlike s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da se sprovodi kvalitetna interna komunikaciju sa zaposlenim osobljem koristili smo Hi kvadrat test, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Rezultati u (Tabeli br. 26a), pokazuju da je Hi kvadrat test otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da se sprovodi kvalitetna interna komunikaciju sa zaposlenim osobljem $x^2(4, N=216) = 13.525, p = 0.000$.

Tabela 26a: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	13.525[a]	2	.001	.001		
Likelihood Ratio	19.207	2	.000	.000		
Fisher's Exact Test	16.335			.000		
Linear-by-Linear Association	.859[b]	1	.354	.380	.217	.075
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 5.00.

Hoteli koji posluju između 5 i 10 godina češće tvrdnju da se sprovodi kvalitetna interna komunikaciju sa zaposlenim osobljem smatraju u potpunosti tačnom (Tabela 26b).

Tabela 26b: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Sprovodim kvalitetnu internu komunikaciju sa zaposlenim osobljem.	Delimično tačno	Count	10	0	10	20
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	18.5%	0.0%	11.4%	9.3%
	Tačno	Count	44	74	78	196
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	81.5%	100.0%	88.6%	90.7%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

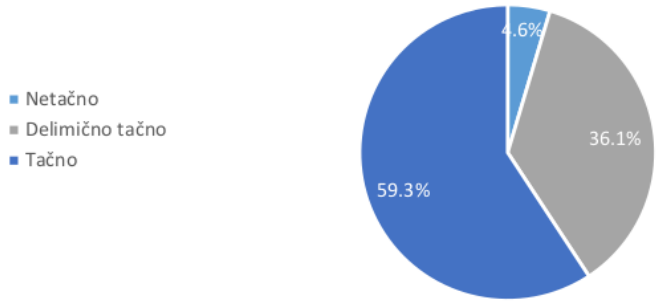
Mišljenje da je tačna tvrdnja o sprovođenju kvalitetne interne komunikacije sa zaposlenim osobljem je zastupljena kod većine predstavnika hotelskih preduzeća (90,7%),dok je 3% onih koji smatraju da je to delimično tačno. Nijedan predstavnik ne smatra ovu tvrdnju netačnom.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija – konstantno informisanje zaposlenih putem uspostavljanja mrežnog povezivanja unutar organizacije, kontinuiranim procesom učenja je podrazumevana i konstantna aktivnost nezavisno od okolnosti poslovanja.

- **Obučavam osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama**

Više od polovine predstavnika (59,3%) navodi da je u potpunosti tačno da obučavaju osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama, dok je za 36,1% ovo delimično tačno. S druge strane, 4,6% ispitanih navodi da je pomenuta tvrdnja netačna.

Grafikon 9: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 60% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 27a), da bismo proverili da li ima značajne povezanosti između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da ispitanik obučava osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati testa (p = .002) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 27a: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability

Pearson Chi-Square	23.107[a]	8	.003	.011		
Likelihood Ratio	28.299	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	21.805			.002		
Linear-by-Linear Association	.009[b]	1	.923	.943	.488	.057
N of Valid Cases	216					

a. 9 ćelija (60.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.14.

Da je tvrdnja da ispitanik obučava osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama u potpunosti tačna češće smatraju hoteli sa 5 zvezdica (Tabela 27b).

Tabela 27b: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Obučavam osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama	Netačno	Count	0	0	0	10	0	10
		% within Kategorija hotela	0.0%	0.0%	0.0%	10.9%	0.0%	4.6%
	Delimično tačno	Count	1	15	38	24	0	78
		% within Kategorija hotela	33.3%	42.9%	46.9%	26.1%	0.0%	36.1%
	Tačno	Count	2	20	43	58	5	128
		% within Kategorija hotela	66.7%	57.1%	53.1%	63.0%	100.0%	59.3%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Da bismo ispitali da li postoji povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da ispitanik obučava osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama koristili smo Fišerov egzaktni test jer 33,3% ćelija ima očekivanu frekvenciju

manju od 5 (Tabela 28a). Rezultati testa (p = .000) ukazuju na povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 28a: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	35.332[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	33.398	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	28.334			.000		
Linear-by-Linear Association	12.765[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 3 ćelija (33.3%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 2.50.

Predstavnici hotela koji posluju preko 5 godina značajno češće smatraju u potpunosti tačnom tvrdnju da ispitanik obučava osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama u poređenju sa onima koji posluju manje od 5 godina (Tabela 28b).

Tabela 28b: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Obučavam osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama	Netačno	Count	10	0	0	10
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	18.5%	0.0%	0.0%	4.6%
	Delimično tačno	Count	22	23	33	78
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	40.7%	31.1%	37.5%	36.1%

	Tačno	Count	22	51	55	128
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	40.7%	68.9%	62.5%	59.3%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

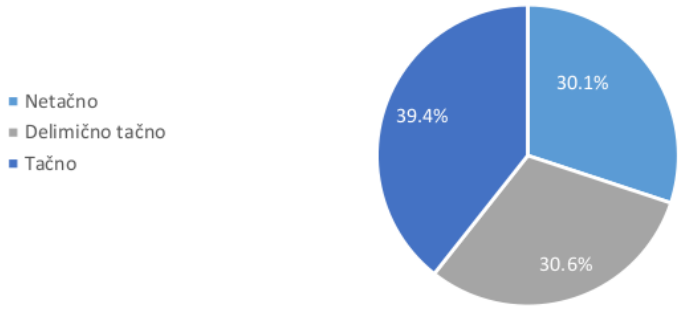
Oko (59,3%) navodi da je u potpunosti tačno da obučavaju osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama, što je više od polovine predstavnika, za 36,1% ovo delimično tačno. Pomenuta tvrdnja je netačna za 4,6% ispitanika.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija – organizovanjem kontinuiranog programa obuka, treninga i edukacija zaposleni stiču dobru osnovu koja olakšava prilagođavanje izmenjenim situacijama. Sprovođenje edukacije uz stručan pristup osposobljava kadrove za bilo kakve krizne situacije uz pretpostavku da bi se jednostavnije i adekvatnije odgovorilo na izazove.

- **U hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize**

Tvrdnju da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize u potpunosti smatra tačnom 39,4% predstavnika hotelskih preduzeća, za 30,6% ona je delimično tačna, dok je 30,1% njih mišljenja da je ona netačna.

Grafikon 10: U hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Da bismo ispitali da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize koristili smo Fišerov egzaktni test jer 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 29a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 29a: Odogovor anketiranih menadžera da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	93.426[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	125.425	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	112.683			.000		
Linear-by-Linear Association	8.228[b]	1	.004	.004	.002	.001
N of Valid Cases	216					

a. 6 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.90.

Tvrdnju da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize značajno češće u potpunosti smatraju tačnom hoteli sa 5 zvezdica (Tabela 29b).

Tabela 29b : Odogovor anketiranih menadžera da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
U hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo	Netačno	Count	0	8	40	17	0	65
		% within Kategorija hotela	0.0%	22.9%	49.4%	18.5%	0.0%	30.1%
	Delimično tačno	Count	1	27	0	38	0	66
		% within Kategorija hotela	33.3%	77.1%	0.0%	41.3%	0.0%	30.6%

raditi u slučaju krize.	Tačno	Count	2	0	41	37	5	85
		% within Kategorija hotela	66.7%	0.0%	50.6%	40.2%	100.0%	39.4%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za ispitivanje razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize koristili smo Hi kvadrat test, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Rezultati u (Tabeli br. 30a) pokazuju da je Hi kvadrat test otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje $x^2(4, N=216) = 26.958, p = 0.000$.

Tabela 30a: Odgovor anketiranih menadžera da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	26.958[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	30.583	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	29.848			.000		
Linear-by-Linear Association	21.365[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 16.25.

Hoteli koji posluju preko 5 godina značajno češće tvrdnju da su u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize smatraju u potpunosti tačnom u poređenju sa onima koji posluju manje od 5 godina (Tabela 30b).

Tabela 30b: Odgovor anketiranih menadžera da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
U hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize.	Netačno	Count	25	23	17	65
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	46.3%	31.1%	19.3%	30.1%
	Delimično tačno	Count	23	18	25	66
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	42.6%	24.3%	28.4%	30.6%
	Tačno	Count	6	33	46	85
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	11.1%	44.6%	52.3%	39.4%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

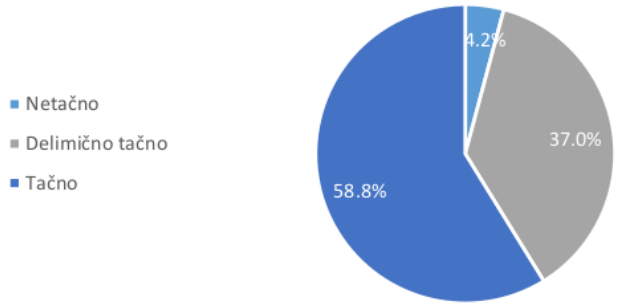
Postojanje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize u hotelu, 39,4 % predstavnika hotelskih preduzeća u potpunosti smatra tačnom, za 30,6% ona je delimično tačna, dok je 30,1% njih mišljenja da je ona netačna.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija – neophodnost postojanja pisanih instrukcija je imperativ kako bi se lakše definisale situacije gde su ishodi neizvesni. Baza pisanih materijala je utemeljena na dubokom razumevanju internog funkcionisanja organizacije uz primenu specijalističkih znanja u vezi sa metodologijom upravljanja projektima.

4.8.3. Eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela

Da je u potpunosti tačno da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela smatra više od polovine ispitanih (58,8%), za 37,0% to je delimično tačno, dok 4,2% predstavnika hotela smatra da je ova tvrdnja netačna.

Grafikon 11: Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Rezultati u (Tabeli 31a) pokazuju da je ćelijska učestalost manje od 5 u 60% ćelija, zbog čega smo za ispitivanje povezanosti između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela koristili Fišerov egzaktni test ($p = .000$). Rezultati pokazuju da postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela.

Tabela 31a:Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	67.518[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	75.236	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	68.305			.000		
Linear-by-Linear Association	16.237[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 9 ćelija (60.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.13.

Da je ova tvrdnja u potpunosti tačna (Tabela 31b) češće smatraju hoteli sa 4 (80,4%) i 5 zvezdica (100%).

Tabela 31b:Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva	Netačno	Count	1	0	0	8	0	9
		% within Kategorija hotela	33.3%	0.0%	0.0%	8.7%	0.0%	4.2%
	Delimično tačno	Count	2	18	50	10	0	80
		% within Kategorija hotela	66.7%	51.4%	61.7%	10.9%	0.0%	37.0%
	Tačno	Count	0	17	31	74	5	127

posebna I specifična znanja menadžmenta hotela.	% within Kategorija hotela	0.0%	48.6%	38.3%	80.4%	100.0%	58.8%
Total	Count	3	35	81	92	5	216
	% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Kako više 33,3% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 32a), da bismo proverili da li ima značajne povezanosti između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti pomenute tvrdnje.

Tabele 32a: Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	22.757[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	25.153	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	22.415			.000		
Linear-by-Linear Association	12.223[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 3 ćelija (33.3%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 2.25.

Kao što pokazuju rezultati u (Tabeli br. 32b), da je ova tvrdnja u potpunosti tačna češće smatraju hoteli koji posluju manje od 5 godina.

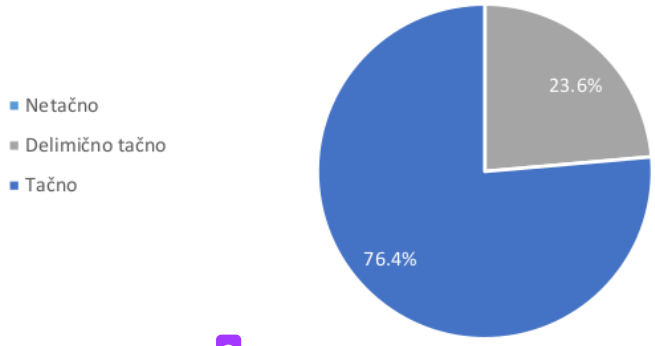
Tabele 32b: Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela.	Netačno	Count	0	2	7	9
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	0.0%	2.7%	8.0%	4.2%
	Delimično tačno	Count	9	37	34	80
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	16.7%	50.0%	38.6%	37.0%
	Tačno	Count	45	35	47	127
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	83.3%	47.3%	53.4%	58.8%
Total		Count	54	74	88	216
		% within 2. Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

4.8.4. U uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela

Za najveći broj predstavnika hotelskih preduzeća (76,4%) tvrdnja da je u uslovima krizne situacije krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela je u potpunosti tačna, dok je za 23,6% ona delimično tačna. Nijedan predstavnik hotela nije naveo da ovu tvrdnju smatra netačnom.

Grafikon 12: Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Da bi smo ispitali da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela koristili smo Fišerov egzaktni test, jer 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 33a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) u tabeli 15b ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela.

Tabela 33a: Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	26.123[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	30.614	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	30.499			.000		
Linear-by-Linear Association	5.235[b]	1	.022	.023	.013	.006
N of Valid Cases	216					

a. 4 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.71.

Da je ova tvrdnja u potpunosti tačna značajno češće smatraju hoteli sa 3 zvezdice (Tabela 33b).

Tabela 33b: Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
U uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela.	Delimično tačno	Count	1	10	4	34	2	51
		% within Kategorija hotela	33.3%	28.6%	4.9%	37.0%	40.0%	23.6%
	Tačno	Count	2	25	77	58	3	165
		% within Kategorija hotela	66.7%	71.4%	95.1%	63.0%	60.0%	76.4%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Za ispitivanje povezanosti između broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela koristili smo rezultate Hi kvadrat testa, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5 (Tabela 34a). Hi kvadrat test je otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela x^2 (2, N=216) = 26.401, p = 0.000.

Tabela 34a: Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	26.401[a]	2	.000	.000		
Likelihood Ratio	29.496	2	.000	.000		
Fisher's Exact Test	28.535			.000		
Linear-by-Linear Association	9.053[b]	1	.003	.003	.002	.001
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 12.75.

Kao što pokazuju rezultati u (Tabeli br.34b), hotelska preduzeća koja posluju između 5 i 10 godina (94,2%) značajno češće smatraju ovu tvrdnju u potpunosti tačnom u poređenju sa onima koji posluju do 5 godina (77,8%) i onih koji posluju preko 10 godina (60,2%).

Tabela 34b : Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
U uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela.	Delimično tačno	Count	12	4	35	51
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	22.2%	5.4%	39.8%	23.6%
	Tačno	Count	42	70	53	165
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	77.8%	94.6%	60.2%	76.4%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

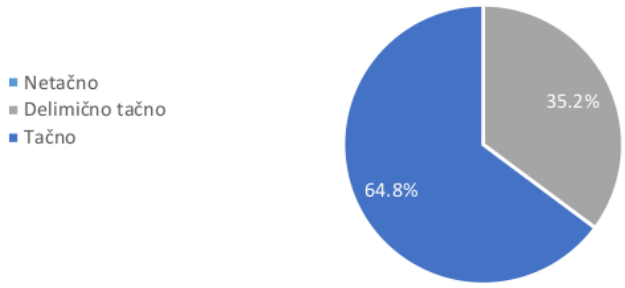
4.8.5. Pomoćne hipoteze kojima se potvrđuje da je u uslovima krizne situacije neophodan krizni menadžment za uspešno poslovanje hotela

Upravljačka odgovornost i menadžment ljudskih resursa svojom primarnom ulogom u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola u kriznim situacijama olakšavaju kriznom menadžmentu uspešno poslovanje hotela. Ulaganje u bezbednost hotela i kvalitetnu organizaciju, potpomognuto pojačanom internom komunikacijom olakšava kriznom menadžmentu upravljanje hotelskim preduzećem.

- **Menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama**

Da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama smatra u potpunosti tačnim 64,8% predstavnika hotelskih preduzeća, dok je 35,2% mišljenja da je to delimično tačno. Nijedan ispitanik ne smatra ovu tvrdnju netačnom.

Grafikon 13: Stav anketiranih menadžera je da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako više od 20% ćelija ima očekivanu učestalost manju od 5 (Tabela 35a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog

egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na to da postoji značajna povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 35a: Stav anketiranih menadžera da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	30.510[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	32.226	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	31.848			.000		
Linear-by-Linear Association	21.559[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 4 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 1.06.

Kao što rezultati u (Tabeli br.35b) pokazuju, tvrdnju da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama češće u potpunosti smatraju tačnom hoteli sa 4 (84,8%) i 5 zvezdica (80,0%) u poređenju sa hotelima drugih kategorija (manje od 52%).

Tabela 35b: Stav anketiranih menadžera da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju	Delimično tačno	Count	2	17	42	14	1	76
		% within Kategorija hotela	66.7%	48.6%	51.9%	15.2%	20.0%	35.2%
	Tačno	Count	1	18	39	78	4	140

planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama.	% within Kategorija hotela	33.3%	51.4%	48.1%	84.8%	80.0%	64.8%
Total	Count	3	35	81	92	5	216
	% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Kako bismo ispitali da li postoje razlike razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama koristili smo Hi kvadrat test, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5 (Tabela 36a). Hi kvadrat test je nije otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti pomenute tvrdnje $x^2(4, N=216) = 3.023$, $p = 0,228$.

Tabela 36a: Stav anketiranih menadžera da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	3.023[a]	2	.221	.228		
Likelihood Ratio	3.060	2	.217	.228		
Fisher's Exact Test	3.068			.217		
Linear-by-Linear Association	2.566[b]	1	.109	.128	.065	.020
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 19.00.

Rezultati u (Tabeli br.36b) pokazuju da većina predstavnika hotela bez obzira na broj godina poslovanja hotela smatra u potpunosti tačnom tvrdnju da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama.

Tabela 36b: Stav anketiranih menadžera da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama.	Delimično tačno	Count	22	29	25	76
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	40.7%	39.2%	28.4%	35.2%
	Tačno	Count	32	45	63	140
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	59.3%	60.8%	71.6%	64.8%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Tvrdnja da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama 64,8% predstavnika hotelskih preduzeća smatra u potpunosti tačnim, dok je 35,2% mišljenja da je to delimično tačno. Nijedan ispitanik ne smatra ovu tvrdnju netačnom.

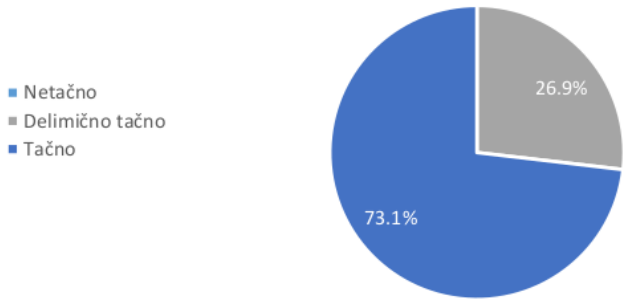
- *Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija* - Savremene krize zbog svoje složenosti otežavaju menadžerima procenu stvarne krizne situacije. Kompleksni uslovi sa jedne

strane i neizvesnost rezultata prilikom donošenja odluka, su ograničenja koja su sveprisutna u poslovanju kriznog menadžera. Ranija iskustva i istraživanja u ovim oblastima doprinose donošenju konstruktivnih predloga u sprovođenju planova i procedura uz poštovanje protokola. Analiza krizne situacije je usmerena ka što boljem funkcionisanju sistema za podršku u odlučivanju

- **Ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela**

Većina ispitanika (73,1%) smatra da je u potpunosti tačno da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela, dok je 26,9% mišljenja da je to delimično tačno. Nijedan ispitanik ovu tvrdnju ne percipira kao netačnu.

Grafikon 14: Stav anketiranih menadžera je da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Da bismo ispitali da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela koristili smo Fišerov egzaktni test jer 40% ćelija ima očekivanu učestalost manju od 5 (Tabela 37a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa ($p = .006$) ukazuju da postoji značajna povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 37a: Stav anketiranih menadžera da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	13.975[a]	4	.007	.007		
Likelihood Ratio	14.929	4	.005	.006		
Fisher's Exact Test	13.197			.006		
Linear-by-Linear Association	2.510[b]	1	.113	.130	.069	.022
N of Valid Cases	216					

a. 4 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.81.

Da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela češće u potpunosti smatraju tačnim hoteli sa 5, 4 i 2 zvezdice (Tabela 37b).

Tabela 37b: Stav anketiranih menadžera da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela.	Delimično tačno	Count	1	7	33	17	0	58
		% within Kategorija hotela	33.3%	20.0%	40.7%	18.5%	0.0%	26.9%
	Tačno	Count	2	28	48	75	5	158
		% within Kategorija hotela	66.7%	80.0%	59.3%	81.5%	100.0%	73.1%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Da bismo ispitali razlike s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela koristili smo Hi kvadrat test, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5 (Tabela 38a). Hi kvadrat test je otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela $x^2(2, N=216) = 11.673, p = 0{,}003$.

Tabela 38a: Stav anketiranih menadžera da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	11.673[a]	2	.003	.003		
Likelihood Ratio	12.193	2	.002	.003		
Fisher's Exact Test	12.051			.003		
Linear-by-Linear Association	6.393[b]	1	.011	.012	.008	.003
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 14.50.

Kao što rezultati u (Tabli br.38b) pokazuju hoteli koji posluju preko 10 godina (85,2%) značajno češće tvrdnju da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela smatraju u potpunosti tačnom u poređenju sa onima koji posluju manje od 10 godina (manje od 5 godina – 8,5%, između 5 i 10 godina – 62,2%).

Tabela 38b: Stav anketiranih menadžera da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela – prema godinama poslovanja

		Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
		manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
	Count	17	28	13	58

Ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela.	Delimično tačno	% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	31.5%	37.8%	14.8%	26.9%
	Tačno	Count	37	46	75	158
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	68.5%	62.2%	85.2%	73.1%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

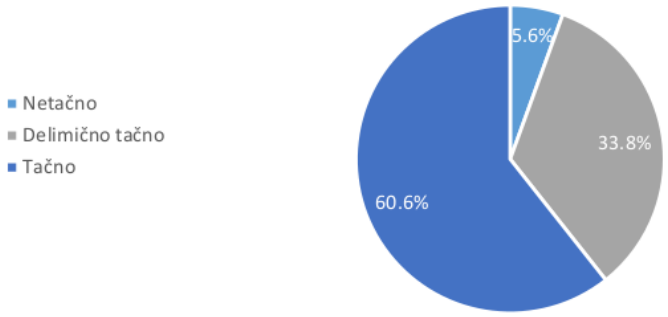
Više od polovine ispitanika (73,1%) smatra da je u potpunosti tačno da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija, koja predstavlja konkurentnu prednost hotela. Ova tvrdnja je za 26,9% ispitanika delimično tačna. Nijedan ispitanik ovu tvrdnju ne percipira kao netačnu.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija –.Selekcijom realnih projekata i planova, uz postepeno angažovanje resursa u hotelskom preduzeću, uključujući veliki broj aktera, doprinosi ekonomičnom trošenju budžeta uz racionalno korišćenje svih energetskih potencijala. Faktor bezbednosti u svakom segmentu boravka u hotelu utiče na potencijalne turiste da lakše donesu odluku o izboru hotelskog preduzeća stvarajući komparativnu prednost za one čija poslovna politika podržava ulaganje u bezbednost tretirajući ga kao investiciju.

- **Kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija**

Tvrdnju da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija u potpunosti smatra tačnom 60,6% predstavnika hotelskih preduzeća, dok je za trećinu (33,8%) ona delimično tačna. S druge strane, 5,6% predstavnika je mišljenja da je ova tvrdnja netačna.

Grafikon 15: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 53.3% ćelija ima očekivanu učestalost manju od 5 (Tabela br.39a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 39a: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	29.363[a]	8	.000	.003		
Likelihood Ratio	33.562	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	27.819			.000		
Linear-by-Linear Association	5.401[b]	1	.020	.021	.011	.004
N of Valid Cases	216					

a. 8 ćelija (53.3%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.17.

Da je tvrdnja da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija u potpunosti tačna češće smatraju hoteli sa 2 (82,9%) i 5 zvezdica (80,0%), u poređenju sa hotelima sa 4 (58,7%) i 3 zvezdice (51,9%) (Tabela br.39b).

Tabela 39b: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija.	Netačno	Count	0	0	0	12	0	12
		% within Kategorija hotela	0.0%	0.0%	0.0%	13.0%	0.0%	5.6%
	Delimično tačno	Count	1	6	39	26	1	73
		% within Kategorija hotela	33.3%	17.1%	48.1%	28.3%	20.0%	33.8%
	Tačno	Count	2	29	42	54	4	131
		% within Kategorija hotela	66.7%	82.9%	51.9%	58.7%	80.0%	60.6%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za ispitivanje povezanosti između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija koristili smo Fišerov egzaktni test jer 33,3% ćelija ima očekivanu učestalost manju od 5 (Tabela br.40a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju da postoji značajna povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija.

Tabela 40a: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	49.717[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	48.118	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	42.563			.000		
Linear-by-Linear Association	34.603[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 3 ćelija (33.3%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 3.00.

Podaci u (Tabeli br.40b) pokazuju da tvrdnju da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija u potpunosti smatraju tačnom češće hoteli koji posluju preko 5 godina.

Tabela 40b: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje	Netačno	Count	12	0	0	12
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	22.2%	0.0%	0.0%	5.6%
		Count	24	27	22	73

rizike nastanka kriznih situacija.	Delimično tačno	% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	44.4%	36.5%	25.0%	33.8%
	Tačno	Count	18	47	66	131
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	33.3%	63.5%	75.0%	60.6%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

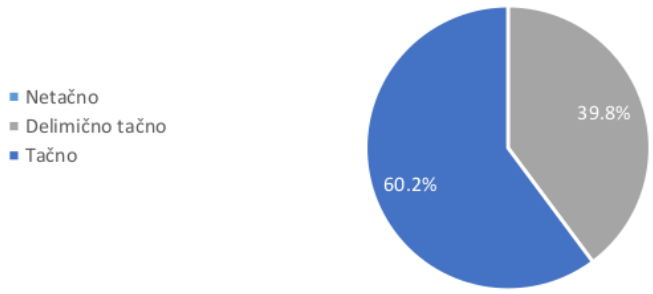
Kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera smanjuje rizike nastanka kriznih situacija, po mišljenju 60,6% ispitanika smatra u potpunosti tačnom. Trećina (33,8%) smatra da je tvrdnja delimično tačna dok 5,6% predstavnika je mišljenja da je ova tvrdnja netačna.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija - Neizvesnost budućih kriznih događaja i nemogućnost predviđanja istih, zahteva stvaranje relevantne organizacione strukture uz primenu bezbednosnih pravila. Veoma važan segment koji olakšava funkcionisanje u kriznim situacijama je formiranje ekspertskih grupa koji predviđanjem budućih kriza na osnovu određenih nagoveštaja, generišu odgovarajuće zaštitne mere koje bi mogle biti primenjene u svrhu zaštite ljudstva i objekata.

- **Upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka je olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije**

Da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije u potpunosti smatra tačnim 60,2% predstavnika hotelskih preduzeća, dok je za 39,8% to delimično tačno. Nijedan ispitanik ne smatra ovu tvrdnu netačnom.

Grafikon 16: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela br.41a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati testa (p = .124) ne ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije.

Tabela 41a: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	6.845[a]	4	.144	.134		
Likelihood Ratio	6.937	4	.139	.189		
Fisher's Exact Test	6.801			.124		
Linear-by-Linear Association	4.423[b]	1	.035	.040	.022	.008
N of Valid Cases	216					

a. 4 ćelije (40.0%) imaju očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.18.

Deskriptivna statistika u (Tabeli br.41b) pokazuje da se većina anketiranih menadžera u hotelima sa 2,3,4 i 5 zvezdica u potpunosti slaže sa tvrdnjom da upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka je olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije.

Tabela 41b: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka je olaksano primenom planova i protokola za krizne situacije	Delimično tačno	Count	2	15	39	29	1	86
		% within Kategorija hotela	66.7%	42.9%	48.1%	31.5%	20.0%	39.8%
	Tačno	Count	1	20	42	63	4	130
		% within Kategorija hotela	33.3%	57.1%	51.9%	68.5%	80.0%	60.2%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za ispitivanje razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije koristili smo Hi kvadrat test, s obzirom da nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5 (Tabela br. 42a). Hi kvadrat test je otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije $x^2(2, N=216) = 28.500, p = 0.000$.

Tabela 42a: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	28.500[a]	2	.000	.000		
Likelihood Ratio	28.402	2	.000	.000		
Fisher's Exact Test	28.010			.000		
Linear-by-Linear Association	23.051[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 21.50.

Hoteli koji posluju preko 5 godina (preko 10 godina – 72,7%, između 5 i 10 godina 67,6%) značajno češće smatraju u potpunosti tačnom tvrdnju da upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka je olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije u poređenju sa onima koji posluju manje od 5 godina (29,6%) (Tabela br.42b).

Tabela 42b: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka je olaksano primenom planova i	Delimično tačno	Count	38	24	24	86
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	70.4%	32.4%	27.3%	39.8%
	Tačno	Count	16	50	64	130
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	29.6%	67.6%	72.7%	60.2%

protokola za krizne situacije					
Total	Count	54	74	88	216
	% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

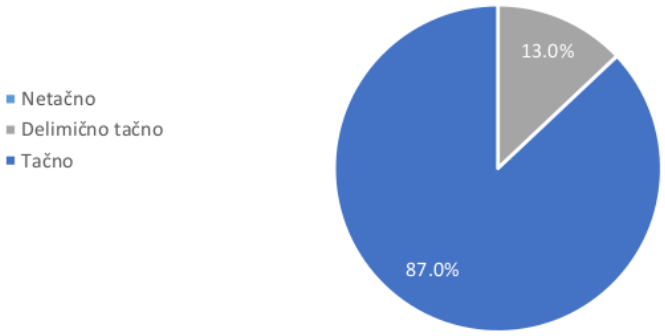
Tvrdnja da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama 64,8% predstavnika hotelskih preduzeća smatra u potpunosti tačnim, dok je 35,2% mišljenja da je to delimično tačno. Nijedan ispitanik ne smatra ovu tvrdnju netačnom.

- *Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija* - Savremene krize zbog svoje složenosti otežavaju menadžerima procenu stvarne krizne situacije. Kompleksni uslovi sa jedne strane i neizvesnost rezultata prilikom donošenja odluka, su ograničenja koja su sveprisutna u poslovanju kriznog menadžera. Ranija iskustva i istraživanja u ovim oblastima doprinose donošenju konstruktivnih predloga u sprovođenju planova i procedura uz poštovanje protokola. Analiza krizne situacije je usmerena ka što boljem funkcionisanju sistema za podršku u odlučivanju. Osnaživanje menadžera i unapređenje njihovih veština bi se implementirao organizovanjem obuka, edukacija i treninga za slučaj bilo kakve krizne situacije.

- **Dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija**

Većina predstavnika hotelskih preduzeća (87%) smatra da je u potpunosti tačno da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija, dok je 13% mišljenja da je to delimično tačno. Nijedan predstavnik ne smatra ovu tvrdnju netačnog.

Grafikon 17: Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 50% ćelija ima očekivanu učestalost manju od 5 (Tabela br.43a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 43a: Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	48.282[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	47.637	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	43.918			.000		
Linear-by-Linear Association	15.746[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 5 ćelija (50.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.39.

Da je tvrdnja da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija u potpunosti tačna češće smatraju hoteli sa 3, 4 i 5 zvezdica (Tabela br.43b).

Tabela 43b: Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija.	Delimično tačno	Count	2	15	0	11	0	28
		% within Kategorija hotela	66.7%	42.9%	0.0%	12.0%	0.0%	13.0%
	Tačno	Count	1	20	81	81	5	188
		% within Kategorija hotela	33.3%	57.1%	100.0%	88.0%	100.0%	87.0%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za ispitivanje razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija koristili smo Hi kvadrat test, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5 (Tabela br.44a). Hi kvadrat test je otkrio statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje $x^2(2, N=216) = 39.929, p = 0.000$.

Tabela 44a: Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	39.929[a]	2	.000	.000		
Likelihood Ratio	41.810	2	.000	.000		

Fisher's Exact Test	38.290			.000		
Linear-by-Linear Association	17.380[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 7.00.

Kako pokazuju podaci u (Tabeli br.44b) hoteli koji posluju preko 5 godina (između 5 i 10 godina – 100%, preko 10 godina – 90,9%) značajno češće tvrdnju da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija smatraju u potpunosti tačnom u poređenju sa onima koji posluju manje od 5 godina (63,0%).

Tabela 44b : Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija.	Delimično tačno	Count	20	0	8	28
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	37.0%	0.0%	9.1%	13.0%
	Tačno	Count	34	74	80	188
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	63.0%	100.0%	90.9%	87.0%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

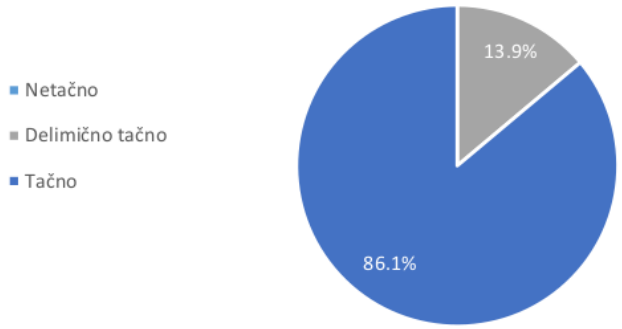
Tvrdnja da je dobro organizovana interna komunikacija doprinos uspešnom rešavanju kriznih situacija smatra u potpunosti tačnom (87%) predstavnika hotelskih preduzeća, dok je 13% mišljenja da je to delimično tačno. Nijedan predstavnik ne smatra ovu tvrdnju netačnog.

-Preporuke praćenja i praktičnog rešavanja kriznih situacija – Ostvarivanje najšire moguće saradnje između svih aktera unutar hotelskog preduzeća i uspostavljanje interne komunikacije, omogućava dobijanje različitih kreativnih odgovora usmerenih na rešavanje kriznih situacija unutar kolektiva. Interna komunikacija ima veći uspeh ukoliko se akcije preduzmu ranije predstavljajući važan faktor u borbi protiv krize.

4.8.6. Uspešan hotelski menadžment se bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa

Većina predstavnika hotelskih preduzeća (86,1%) smatra u potpunosti tačnom tvrdnju da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa, dok je 19,9% mišljenja da je ona delimično tačna. Nijedan ispitanik nije mišljenja da je ova tvrdnja netačna.

Grafikon 18: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako bismo ispitali da li postoji značajna povezanost između kategorija hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa koristili smo Fišerov egzaktni test jer 50% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela br.45a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) u Tabeli br. 17a ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje.

Tabela 45a: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	32.824[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	38.873	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	37.141			.000		
Linear-by-Linear Association	1.758[b]	1	.185	.226	.115	.040
N of Valid Cases	216					

a. 5 ćelija (50.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.42.

Kako pokazuju rezultati u (Tabeli br.45b) ispod, da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa u potpunosti tačnim češće smatraju hoteli sa 3 (100%) i 4 zvezdice (84,8%)

Tabela 45b: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Uspešan hotelski menadžment se bazira na efikasnoj	Delimično tačno	Count	1	13	0	14	2	30
		% within Kategorija hotela	33.3%	37.1%	0.0%	15.2%	40.0%	13.9%
	Tačno	Count	2	22	81	78	3	186

koordinaciji svih resursa.	% within Kategorija hotela	66.7%	62.9%	100.0%	84.8%	60.0%	86.1%
Total	Count	3	35	81	92	5	216
	% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Da bismo ispitali da li postoji povezanost između broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa, koristili smo Hi kvadrat test nezavisnosti, pošto nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Rezultati testa u (Tabeli br.46a) pokazuju da postoji značajna razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa $x^2(2, N=216) = 11.771, p = 0.003$.

Tabela 46a: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	54.642[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	46.467	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	40.084			.000		
Linear-by-Linear Association	9.060[b]	1	.003	.003	.002	.001
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 7.50.

Rezultati u (Tabeli br. 46b) pokazuju da hoteli koji posluju između 5 i 10 godina (95,9%) značajno češće smatraju ovu tvrdnju u potpunosti tačnom u poređenju sa onima koji posluju preko 10 godina (77,3%).

Tabela 46b: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Uspešan hotelski menadžment se bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa.	Delimično tačno	Count	7	3	20	30
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	13.0%	4.1%	22.7%	13.9%
	Tačno	Count	47	71	68	186
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	87.0%	95.9%	77.3%	86.1%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Važnost koordinacije svih resursa za uspešno prevazilaženje kriznih situacija po mišljenju ispitanika predstavlja predikciju poteškoća, ali u isto vreme zauzima važno mesto u funkcionalnom smislu, jer je to dobra osnova za stabilizaciju poslovanja i povratak u normalne tokove ka ostvarivanju ciljeva preduzeća.

4.8.7. Sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji

Hipoteza broj četiri koja se tiče pozitivnog uticaja sistemske podrške države i razrađenih planova kriznog menadžmenta na uspešnost odgovora kriznoj situaciji se potkrepljuje finansijskim

pokazateljima prosečnih prihoda hotelskih preduzeća razvrstanih po kategorijama u periodu od 2018 – 2021.godine preuzetih sa jedinstvenog sistema SCORING.

- **Finansijski pokazatelji prosečnih prihoda hotelskih preduzeća po kategorijama u periodu od 2018 - 2021.godine preuzeti sa jedinstvenog sistema – SCORING. Podaci pripadaju hotelima koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid-19**

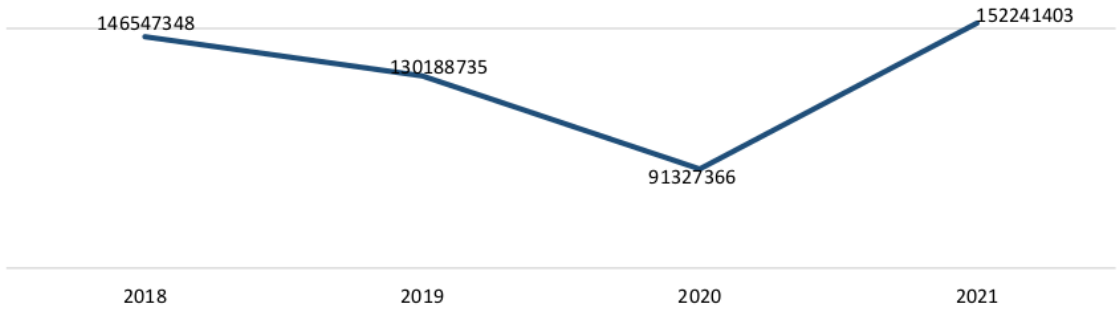
Pojava Korona virusa u 2020. godini je naglo usporila trgovinu i zaustavila poslovanje u hotelskim objektima u Srbiji što je bilo i očekivano. Smanjeni prihodi usled pandemije i zaustavljanje ekonomske aktivnosti je zahtevalo brzu reakciju države.

Iz budžeta Republike Srbije su se izdvojila sredstva za isplatu tri minimalne mesečne neto zarade za sve zaposlene u privrednim subjektima koji su zadržali radnike od dana proglašenja vanrednog stanja. Sredstva su dodeljena i onim kompanijama koji nisu smanjili broj zaposlenih za više od 10% od ukupnog broja zaposlenih tokom trajanja krizne situacije.

Pomoću SCORING modela su dobijeni finansijski pokazatelji prosečnih prihoda i broja zaposlenih na uzorku od 312 hotela za period od 2018-2021.godine. Strukturirani intervju je prosleđen na mail adrese 312 hotelskih preduzeća, u okviru kojih se nalazi 216 hotelskih preduzeća koji su predmet istraživanja a čiji odgovori su analizirani i dati u obliku tabela i grafikona. Dobijeni podaci su predstavljeni grafikonima koji ukazuju koliki je bio značaj subvencija za nastavak poslovanja hotelskih preduzeća i očuvanje kadrovske strukture.

Prosečan prihod hotelskih preduzeća u periodu od 2018. do 2021. godine, bio je najveći 2021. godine kada je iznosio 152.241.403 dinara, dok je bio najmanji 2020. godine je iznosio 91.327.366 dinara, kao što je prikazano na (Grafikonu 19). Očekivano je da su prosečni prihodi hotelskih preduzeća (posmatrano za period od 2018. do 2021. godine), bili najniži 2020.godine zbog epidemije Covid 19, ali je, sa druge strane, zapažen izuzetno visok rast prihoda u 2021.godini. To implicira da su se hoteli, zahvaljujući uspešnim aktivnostima menadžmenta, vratili na poziciju redovnog poslovanja.

Grafikon 19: Prosečan prihod hotelskih preduzeća za period od 2018. do 2021.godine koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19

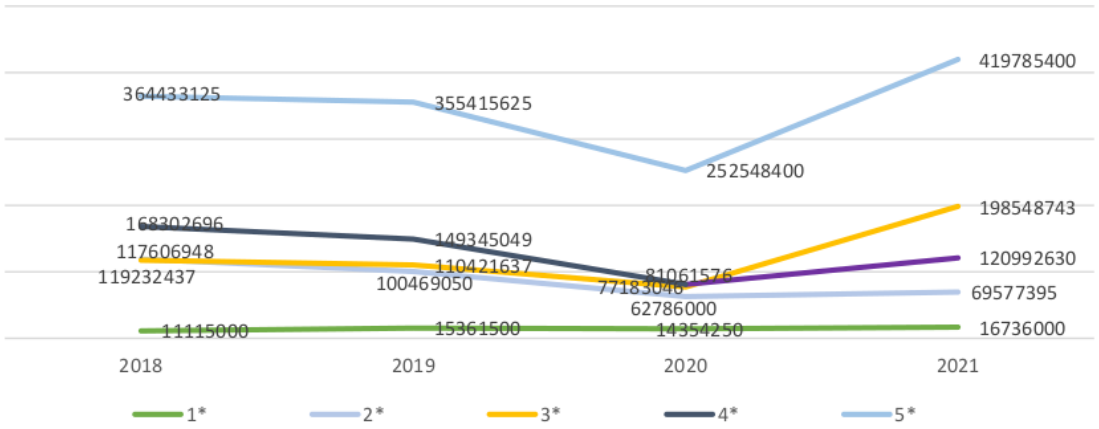


Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING.

Pad prosečnog prihoda u 2020.godini je bio očekivan u svim hotelima, imajući u vidu globalni problem i krizu. Na (Grafikonu 20) je prikazan prosečan prihod hotelskih preduzeća u zavisnosti od kategorije objekta u periodu od 2018 – 2021.godine. Svako drugo hotelsko preduzeće u 2020. godini je imalo prihod manji od 50.000.000 dinara, izraženo u procentima (53,8%).

Primetno je da hoteli sa jednom zvezdicom nisu imali velikih oscilacija u posmatranom periodu. Podaci pokazuju da je kriva grafikona bila paralelna sa x osom, dok su hoteli sa najvišom kategorijom, posle vidnog gubitka prihoda u periodu pandemije, zabeležili veliki skok u 2021.godini.

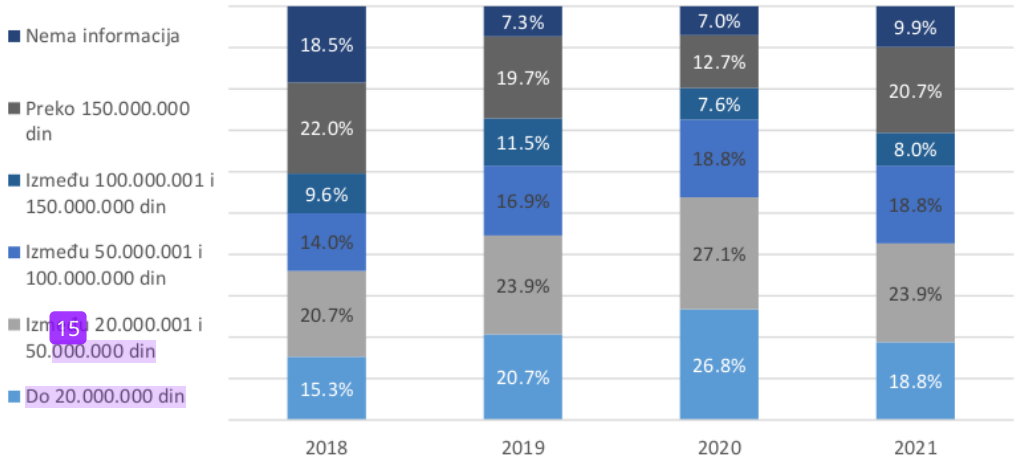
Grafikon 20: Prosečan prihod hotelskih preduzeća u zavisnosti od kategorije objekta u periodu od 2018. do 2021. godine koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



4

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Grafikon 21: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=312) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19

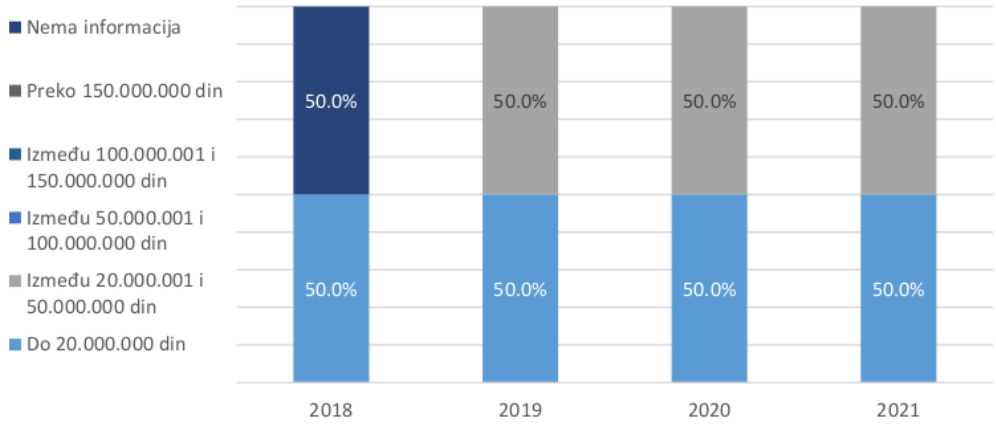


4

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Na osnovu (Grafikona 21) uočavamo da je u 2018.godini bilo 22,08% hotelskih preduzeća koji su ostvarili prosečne prihode preko 150.000.000 dinara, dok je 2019.godine bilo 19,7% hotelskih preduzeća koji su imali prosečne prihode preko 150.000.000 dinara. Očekivano je bilo drastično smanjenje tokom 2020.godine zbog obustave rada privrednih subjekata, ali su očigledno mere Vlade Republike Srbije ublažile negativne rezultate i ublažile drastičan pad poslovanja. U 2021.godini je 20,7% hotelijera ostvarilo prihode preko 150.000.000 dinara.

Grafikon 22: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – jedna zvezdica 1* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=4) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19.

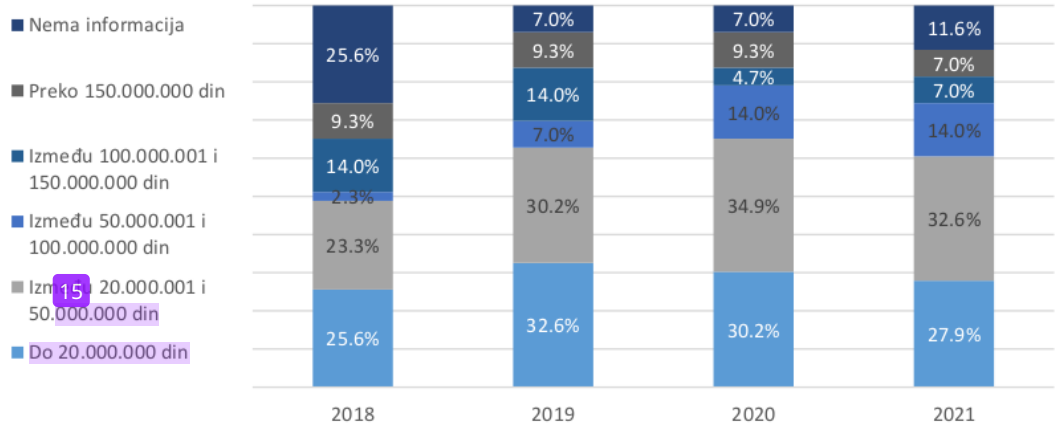


4

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Hoteli sa jednom zvezdicom u periodu od 2018-2021.godine nisu ostvarili značajnu statističku razliku u svom poslovanju. Konstanta u radu i prosečni prihodi hotelskih preduzeća u prikazanom periodu upućuju na zaključak da je menadžment uspeo da održi poslovanje na istom nivou, što se je naročito važno u kriznom periodu, kada je očuvanje ljudskih resursa, bez smanjenja broja radnih mesta, od izuzetnog ekonomskog, ali i društvenog značaja.

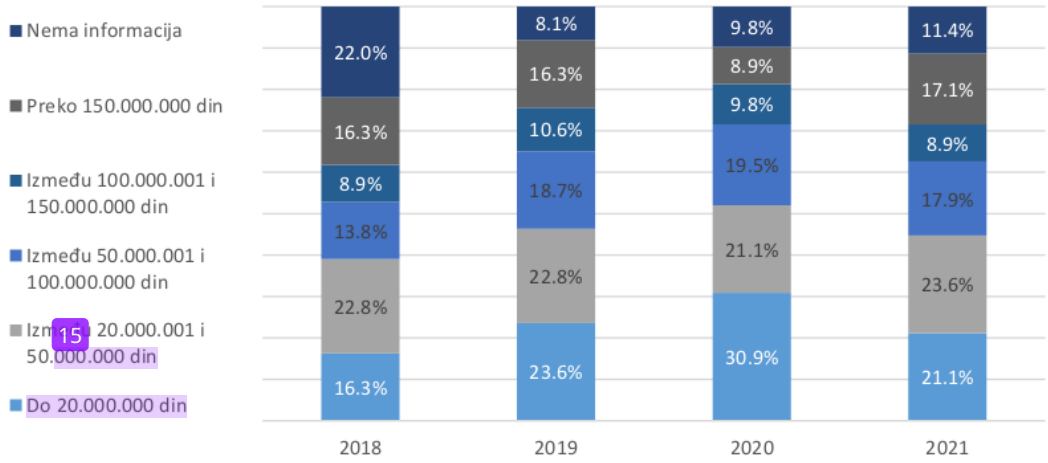
Grafikon 23: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – dve zvezdice 2* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=43) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Prosečan prihod hotelskih preduzeća sa kategorijom dve zvezdice koji je predstavljen na Grafikon-u 23 ukazuje da je prihod bio preko 150.000.000 dinara, 9,3% tokom 2018-2020.godine, dok je 2021.godine bio neznatno manji, 7,0%. Evidentno je da su hoteli sa dve zvezdice brojniji u odnosu na hotele sa jednom zvezdicom. Zapaža se da je u kriznom periodu prihod bio za nijansu bolji nego u periodu kada je Korona završena. Ovo bi mogao biti predmet posebnog naučnog istraživanja, jer bi ukazivao na neke pravilnosti u strukturi gostiju, njihovoj platežnoj moći, ciljevima putovanja i slično.

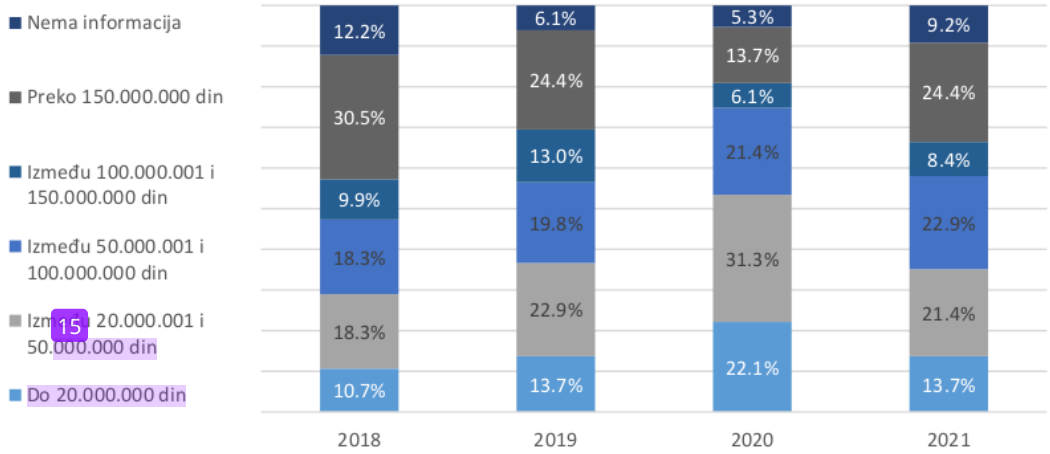
Grafikon 24: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – tri zvezdice 3* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=123) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Analizom (Grafikon-a 24) uočavamo da su preko 150.000.000 dinara ostvareni identični prosečni prihodi od 16,3 u 2018. i 2019.godini.Godina koju je obeležila pandemija, 2020.godina je imala pad prosečnih prihoda u iznosu od 8,9%,dok je 2021.godina udvostručila prihode hotela u iznosu od 17,1%. Zaključujemo da su hoteli sa tri zvezdice, osim velike brojnosti u posmatranom uzorku, imali veoma uspešan menadžment koji je uspeo da duplira prosečne prihode u rangu (preko 150.000.000 dinara) u 2021.godini, u odnosu na poslovanje u 2020.godini. Postupanje menadžmenta ovako rangiranih hotela je dobar model poslovanja u vreme pandemije ili drugih kriznih situacija.

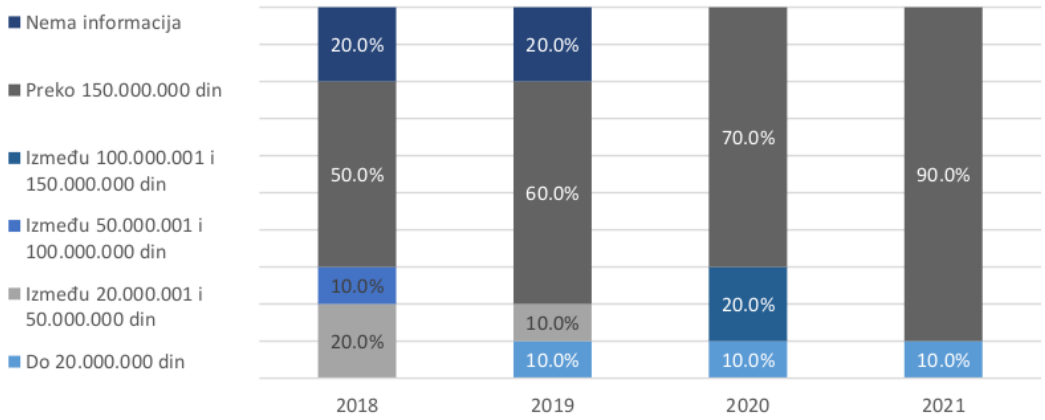
Grafikon 25: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – četiri zvezdice 4* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=131) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Najbrojniji uzorak hotela sa četiri zvezdice na (Grafikonu 25) predstavlja ostvarene prosečne prihode preko 150.000.000 dinara u iznosu od 30,5% 2018.godine, dok je procenat za 2019.godine i 2021.godinu bio identičan i iznosio je 24,4%. Ostvareni prosečni prihodi preko 150.000.000 dinara u 2020.godini su iznosili 13,7%. Ovaj procentualni iznos nam govori da je kriza dovela do drastičnog pada ako uporedimo vrednosti u godini pre i posle Covid 19. Uprkos svemu navedenom najbrojniji hoteli sa četiri zvezdice su pokazali da je njihova snaga u menadžmentu, koji je uspeo da održi visok stepen prosečnih prihoda i opstane na tržištu.

Grafikon 26: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – pet zvezdica 5* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. Godine (N=10) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Na osnovu analize rezultata prikazanih na grafikonima najmanji pad prometa u poslovanju hotela sa pet zvezdica je bio u odnosu na hotele sa nižim kategorijama. Značajni prosečni prihodi preko 150.000.000 tokom 2018.godine je bio 50,0 %, 2019.godine je iznosio 60,0 %,dok je zabeležen porast u 2020.godini u vrednosti od 70,0%. Prosečni prihodi preko 150.000.000 dinara u 2021.godini u hotelima sa 5 zvezdica su pokazali da je dobra organizacija i kvalitet upravljanja put do izuzetnih rezultata.

Upoređivanjem prikazanih tabela uočavamo oscilacije u ostvarenim prosečnim prihodima koje bi se tumačile kao rezultat spremnosti menadžmenta da se prilagodi kriznim situacijama i odgovori na nepovoljne okolnosti. Sudeći po rezultatima, kategorija hotela je očigledno važan faktor koji determiniše uspešnost menadžmenta i izbor kadrova na čelnim funkcijama.

Prikazani rezultati o ostvarenim prosečnim prihodima i podaci koji se odnose na broj zaposlenih u posmatranom periodu od 2018 – 2021.godine govore da su donete mere Vlade Republike Srbije i pretpostavka o korišćenju sopstvenih zaliha je sinergetski delovao u cilju očuvanja poslovanja i zadržavanja kadrova. Društvena odgovornost i socijalna politika privrednih subjekata uključujući i hotelijerska preduzeća je globalna ideja koja na taj način gradi visoku reputaciju u društvu i stiče konkurentsku prednost

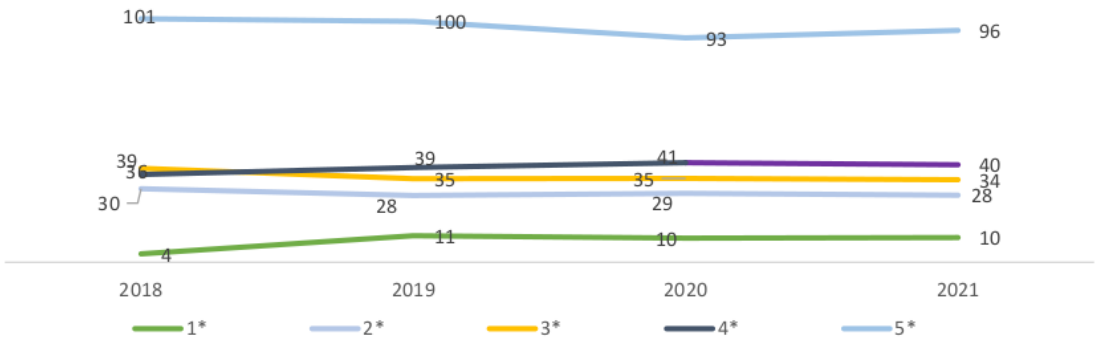
Egzistencija preduzeća na tržištu podrazumeva da svojim radnim aktivnostima postaje relevantan deo društva kao celine gde su preduzete mere potpuno razumljive u okviru države jer se poslovanje ne odvija u izolovanom prostoru.

- **Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima razvrstanih po kategorijama u periodu od 2018 - 2021.godine preuzeti sa jedinstvenog sistema – SCORING, koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19**

Činjenica je da su najviše korišćena direktna sredstva u okviru paketa mera, namenjena za isplatu tri minimalne neto mesečne zarade koje su olakšale poslovanje i pružile šanse za zadržavanje radnika. Ovaj vid pomoći je doprineo zadržavanju radnika i opstanku hotelskih preduzeća na tržištu.

Prosečan broj zaposlenih u hotelskih preduzećima u periodu od 2018. do 2021. godine nije se značajno menjao (Grafikon 27)

Grafikon 27: Prosečni broj zaposlenih u hotelskim preduzećima u zavisnosti od kategorije objekta u periodu od 2018. do 2021.godine koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

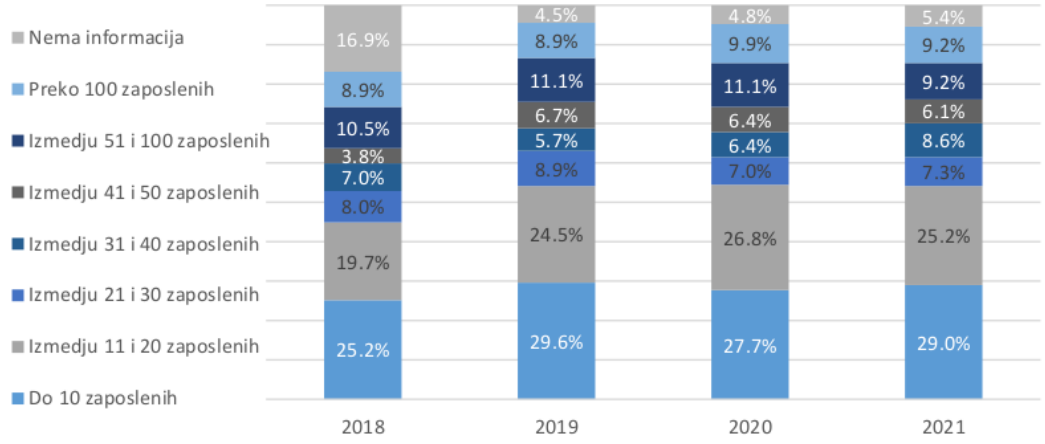
U tabeli br.47 prikazani podaci o broju zaposlenih u hotelskim preduzećima od 2018.do 2021.godine govore da se u navedenom periodu nije smanjivao broj zaposlenih što je validni pokazatelj da je menadžment uspeo da zaposlene održi na istom ili višem nivou u posmatranom periodu. Subvencije Vlade Republike Srbije i nastojanja organa upravljanja hotela, koristeći sva dostupna finansijska sredstva, urodila je plodom jer se kadrovska struktura održala.

Tabela 47: Podaci o broju zaposlenih u hotelskim preduzećima od 2018. do 2021.godine koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19

	1*	2*	3*	4*	5*
	N	N	N	N	N
2018	**2**	**33**	**101**	**112**	**10**
2019	**4**	**41**	**117**	**125**	**10**
2020	**4**	**41**	**115**	**126**	**10**
2021	**4**	**41**	**115**	**124**	**10**

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

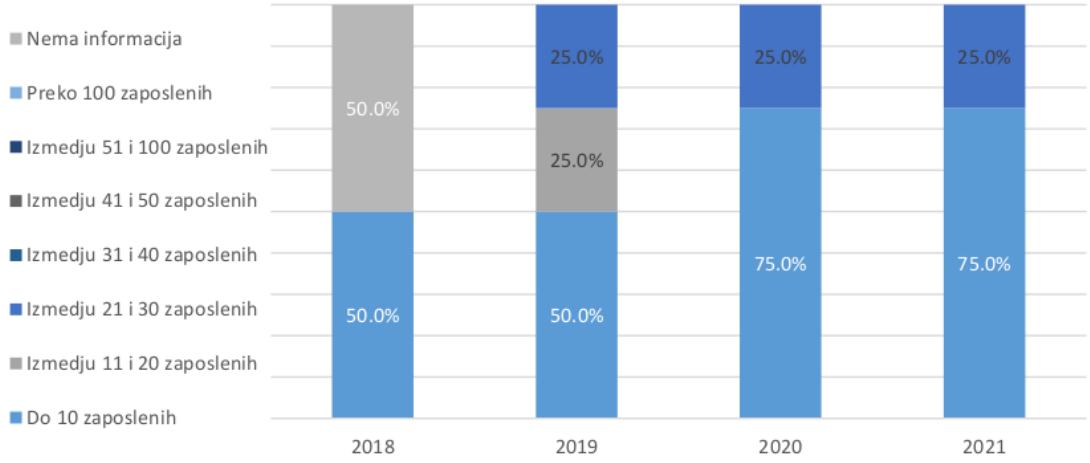
Grafikon 28: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=312) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Učešće hotela koji su imali do 10 zaposlenih u periodu od 2018 -2021.godine je u proseku oko 27,8%, a interval od 11 – 20 zaposlenih za isti period posmatranja je u proseku oko 24,05%. Ove dve kategorije uzoraka čine oko 51% ispitanika, što predstavlja dominantno učešće u odnosu na posmatrani grafikon. Znatno manji procenat, ispod 10% je zastupljen u hotelskim preduzećima koji imaju veći broj zaposlenih. (Grafikon 28) pokazuje delotvornost uticaja mera Vlade Republike Srbije na očuvanje kadrovske strukture, što je sigurno jedan od najvažnijih ekonomskih i društvenih efekata na hotelsko poslovanje.

Grafikon 29 : Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – jedna zvezdica 1* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=4) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19

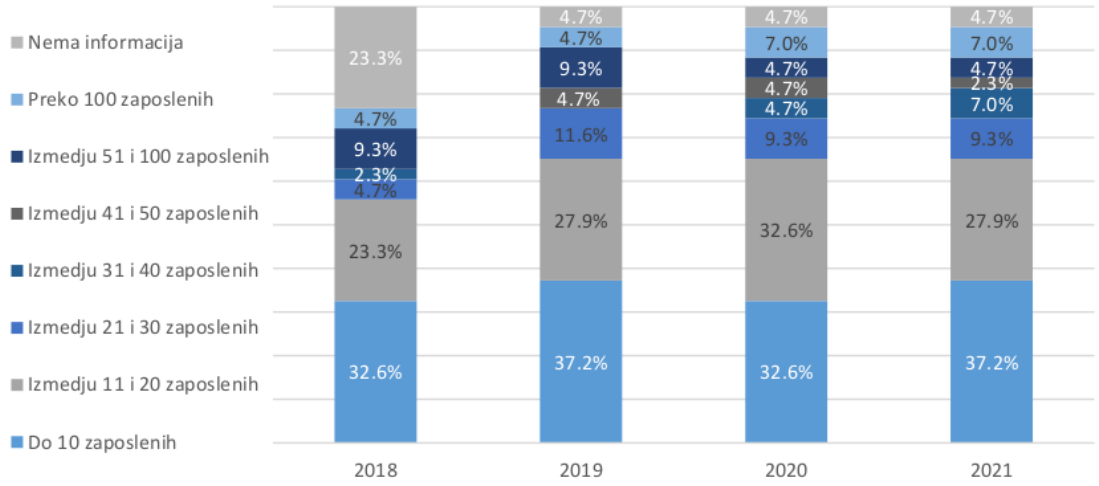


4

Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Hoteli sa jednom zvezdicom su imali tokom 2019., 2020. i 2021.godine isti procenat, 25%, za interval zaposlenih od 21 – 30, što govori (Grafikon 29) da stabilnost u pogledu broja zaposlenih nije ni jednog trenutka bila ugrožena.

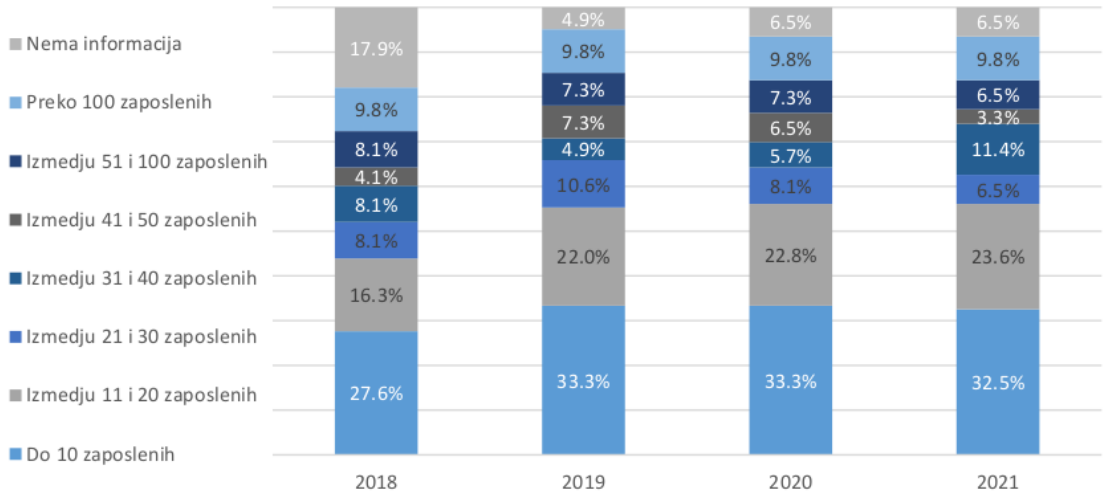
Grafikon 30: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – dve zvezdice 2* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=43) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Na (Grafikonu 30), koji se odnosi na hotele sa dve zvezdice, broj zaposlenih u opsegu 21-30 je u 2020. i 2021.godini je bio isti, 9,3%. Uz očuvanje infrastrukturnih i ljudskih resursa, ovo je jedan od najvažnijih pokazatelja uspešnog poslovanja i postupaka za prevazilaženje krize hotelijerskog poslovanja u doba pandemije.

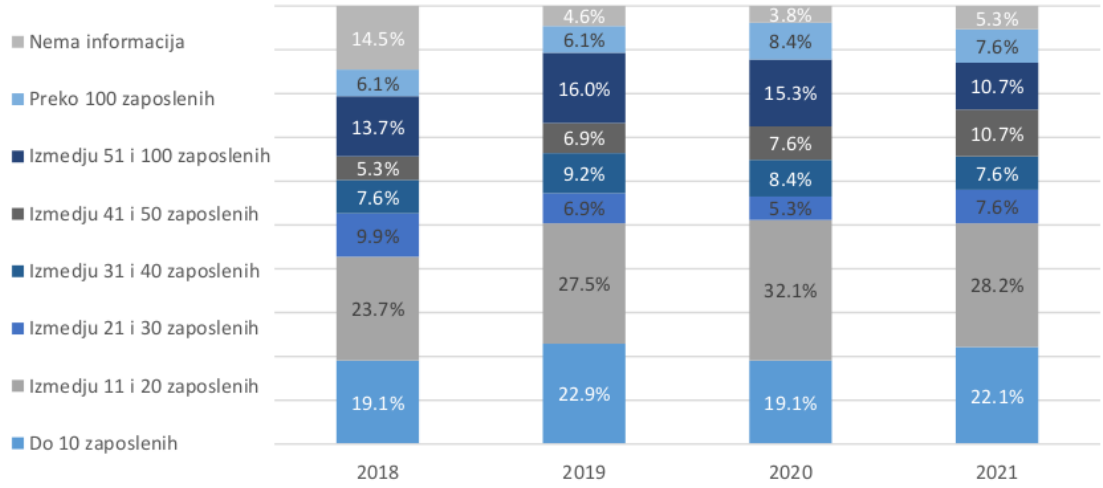
Grafikon 31: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – tri zvezdice 3* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=123) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Hoteli sa tri zvezdice su u 2019., 2020. i 2021.godini imali preko 100 zaposlenih, procentualno izraženo 9,8% što predstavlja značajan podatak o kontinuitetu u očuvanju kadrovske strukture. Briga o zaposlenim radnicima u hotelskim preduzećima sa tri zvezdice (Grafikon 31) ukazuje na veštine menadžera koji su svoje poslovanje uskladili na taj način da su uspeli zadržati prilično veliki broj zaposlenih u neizvesnoj situaciji.

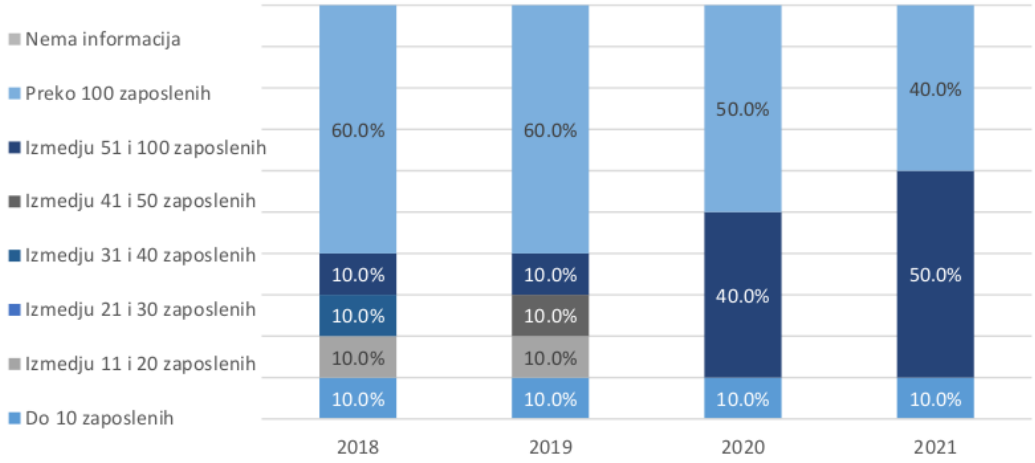
Grafikon 32: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – četiri zvezdice 4* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=131) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

U 2018. i 2019. godini je u hotelskim preduzećima sa četiri zvezdice bio isti procenat oko 6,1% u opsegu preko 100 zaposlenih. Zanimljiv je podatak (Grafikon 32) za 2020.godinu i period delovanja Covid 19 gde je procenat iznosio 8,4%. Godina posle pandemije je zabeležila neznatno smanjenje broja zaposlenih u odnosu na prethodnu godinu, 7,6%.

Grafikon 33: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – pet zvezdica 5* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=10) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19



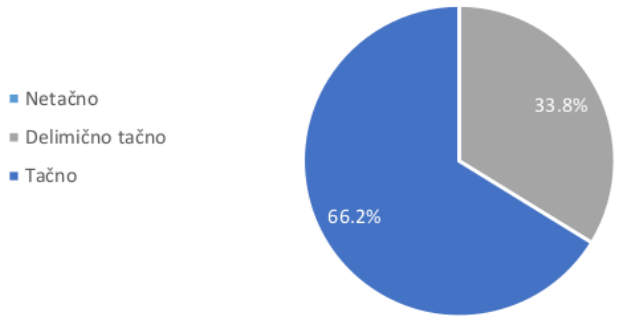
Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka preuzetih sa jedinstvenog sistema – SCORING

Rezultati (Grafikona 33) ukazuju da su hoteli sa kategorijom pet zvezdica pokazali izuzetnu stabilnost u domenu preko 100 zaposlenih. Naime, u 2020.godini je zabeležen procenat od 50% za isti opseg preko 100 zaposlenih, dok je nešto manji od 40% evidentiran u 2021.godini.

Navedeni grafikoni su relevantan primer delovanja mera koje su usmerene na čuvanje ljudskih resursa i važnost održavanja stabilnih funkcija privrednih subjekata. Socijalna politika i životni standard je značajno poljuljan u periodu delovanja Covid 19 , tako da su efekti dejstva mera bili veoma značajni.

Dve trećine predstavnika hotelskih preduzeća (66,2%) smatra da je tvrdnja da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji u potpunosti tačna, dok je 33,8% mišljenja da je ovo delimično tačno. S druge strane, nijedan predstavnik ne vidi ovu tvrdnju kao netačnu.

Grafikon 34 : Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela br.48a), da bismo ispitali da li postoji značajna povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji koristili smo Fišerov egzaktni test. Rezultati Fišerov egzaktni test (p = 0.000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 48a: Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	55.078[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	61.634	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	60.684			.000		
Linear-by-Linear Association	17.159[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 4 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 1.01.

Tvrdnju da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji u potpunosti tačnom češće smatraju hoteli sa 3 zvezdice (Tabela br.48b).

Tabela 48b: Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji.	Delimično tačno	Count	2	10	5	54	2	73
		% within Kategorija hotela	66.7%	28.6%	6.2%	58.7%	40.0%	33.8%
	Tačno	Count	1	25	76	38	3	143
		% within Kategorija hotela	33.3%	71.4%	93.8%	41.3%	60.0%	66.2%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za ispitivanje povezanosti između broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji koristili smo rezultate Hi kvadrat testa, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Kao što pokazuju rezultati u (Tabeli br.49a), Hi kvadrat test nije otkrio statistički značajnu razliku x2 (2, N=216) = 5.004, p = 0,084 s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti ove tvrdnje.

Tabela 49a: Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	5.004[a]	2	.082	.084		
Likelihood Ratio	5.115	2	.077	.078		
Fisher's Exact Test	5.040			.079		
Linear-by-Linear Association	.988[b]	1	.320	.323	.183	.044
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 18.25.

Kao što pokazuju rezultati u (Tabeli br.49b) većina hotela nezavisno od broja godina poslovanja smatra u potpunosti tačnom tvrdnju da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji.

Tabela 49b: Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno	Delimično tačno	Count	19	18	36	73
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	35.2%	24.3%	40.9%	33.8%
	Tačno	Count	35	56	52	143
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	64.8%	75.7%	59.1%	66.2%

utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji.					
Total	Count	54	74	88	216
	% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

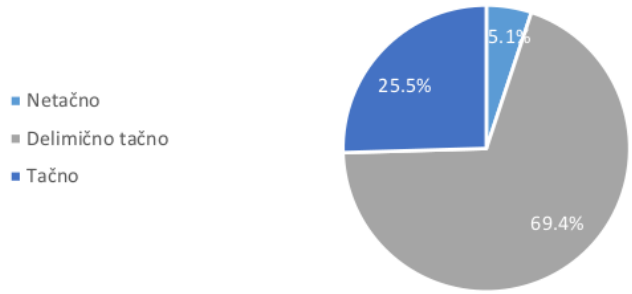
4.8.8. Pomoćne hipoteze kojima se potvrđuje da sistemska podrška države i razređeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji

Efikasnost i blagovremenost mera Vlade Republike Srbije potvrđuju da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji.

Ekonomske mere su donete blagovremeno

Više od dve trećine predstavnika hotelskih preduzeća (69,4%) smatra da je delimično tačno da su ekonomske mere donete blagovremeno, za 25,5% ova tvrdnja je u potpunosti tačna, dok 5,1% smatra da ekonomske mere nisu donete blagovremeno.

Grafik 35 : Ekonomske mere su donete blagovremeno



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako više od 60% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 50a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere donete blagovremeno koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere donete blagovremeno.

Tabela 50a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	39.798[a]	8	.000	.000		
Likelihood Ratio	40.878	8	.000	.000		
Fisher's Exact Test	37.823			.000		
Linear-by-Linear Association	13.372[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 9 ćelija (60.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.15.

Kao što rezultati (Tabela 50b) pokazuju da je ova tvrdnja u potpunosti tačna češće smatraju hoteli sa 2 zvezdice.

Tabela 50b : Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Ekonomske mere su donete blagovremeno.	Netačno	Count	0	0	0	10	1	11
		% within Kategorija hotela	0.0%	0.0%	0.0%	10.9%	20.0%	5.1%
		Count	2	15	69	62	2	150

	Delimično tačno	% within Kategorija hotela	66.7%	42.9%	85.2%	67.4%	40.0%	69.4%
	Tačno	Count	1	20	12	20	2	55
		% within Kategorija hotela	33.3%	57.1%	14.8%	21.7%	40.0%	25.5%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Da bismo ispitali da li postoji povezanost između broja godina poslovanja hotela i stava anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno, koristili smo Fišerov egzaktni test jer 33,3% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 51a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između broja godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere donete blagovremeno.

Tabela 51a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	27.499[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	31.691	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	28.546			.000		
Linear-by-Linear Association	26.636[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 3 ćelija (33.3%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 2.75.

Kao što pokazuju rezultati (Tabela 51b), da je ova tvrdnja u potpunosti tačna češće smatraju hoteli koji posluju preko 10 godina (40%).

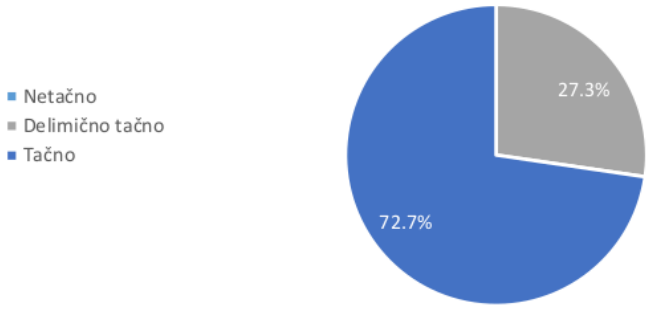
Tabela 51b : Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Ekonomske mere su donete blagovremeno.	Netačno	Count	7	4	0	11
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	13.0%	5.4%	0.0%	5.1%
	Delimično tačno	Count	43	54	53	150
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	79.6%	73.0%	60.2%	69.4%
	Tačno	Count	4	16	35	55
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	7.4%	21.6%	39.8%	25.5%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- **Ekonomske mere su bile funkcionalne**

Svi predstavnici hotelskih preduzeća u nekoj meri smatraju da su ekonomske mere bile funkcionalne, od čega 72,2% smatra da je to potpuno tačno, dok je 27,3% mišljenja da je to delimično tačno.

Grafik 36 : Ekonomske mere su bile funkcionalne



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako više od 60% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 52a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere bile funkcionalne koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere bile funkcionalne.

Tabela 52a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	18.551[a]	4	.001	.001		
Likelihood Ratio	19.980	4	.001	.001		
Fisher's Exact Test	20.225			.000		
Linear-by-Linear Association	.394[b]	1	.530	.574	.298	.062
N of Valid Cases	216					

a. 4 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.82.

Da je ova tvrdnja u potpunosti tačna češće smatraju hoteli sa 3 zvezdice (Tabela 52b).

Tabela 52b : Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne – frekvencije prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Ekonomske mere su bile funkcionalne	Delimično tačno	Count	2	13	9	33	2	59
		% within Kategorija hotela	66.7%	37.1%	11.1%	35.9%	40.0%	27.3%
	Tačno	Count	1	22	72	59	3	157
		% within Kategorija hotela	33.3%	62.9%	88.9%	64.1%	60.0%	72.7%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Kako bismo ispitali da li postoji statistički značajna razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere bile funkcionalne koristili smo rezultate Hi kvadrat testa, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5 (Tabela 53a). Rezultati pokazuju značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere bile funkcionalne $x^2(2, N=216) = 112.805$, $p = 0.000$.

Tabela 53a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	112.805[a]	2	.000	.000		
Likelihood Ratio	118.830	2	.000	.000		
Fisher's Exact Test	115.614			.000		
Linear-by-Linear Association	100.306[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 14.75.

Hoteli koji posluju preko 10 godina (98,9%) značajno češće ovu tvrdnju smatraju u potpunosti tačnom u poređenju sa hotelima koji posluju manji broj godina (Tabela 53b). Rezultati pokazuju da razlika postoji i između hotela koji posluju između 5 i 10 godina (81,1%), koji značajno češće ovu tvrdnju smatraju tačnom u poređenju sa hotelima koji posluju manje od 5 godina (18,5%).

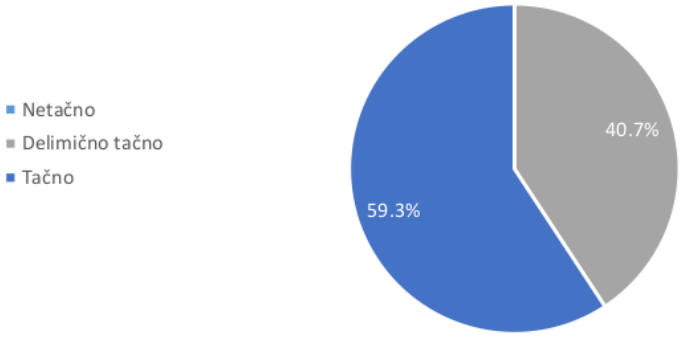
Tabela 53b: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne – frekvencije prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Ekonomske mere su bile funkcionalne	Delimično tačno	Count	44	14	1	59
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	81.5%	18.9%	1.1%	27.3%
	Tačno	Count	10	60	87	157
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	18.5%	81.1%	98.9%	72.7%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- **Ekonomske mere su dale željene efekte**

Tvrdnju da su ekonomske mere dale željene efekte smatra u potpunosti tačnom 59,3% predstavnika hotelskih preduzeća, dok je 40,7% mišljenja da je ona delimično tačno. S druge strane, nijedan predstavnik je ne smatra netačnom.

Grafik 37 : Ekonomske mere su dale željene efekte



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Da bi smo ispitali da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte koristili smo Fišerov egzaktni test, jer 40,0% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 54a). Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere dale željene efekte.

Tabela 54a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	47.674[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	51.883	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	51.300			.000		
Linear-by-Linear Association	11.805[b]	1	.001	.001	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 4 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 1.22.

Kao što rezultati (Tabela 54b) pokazuju da je ova tvrdnja u potpunosti tačna češće smatraju hoteli sa 3 zvezdice.

Tabela 54b: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte - prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Ekonomske mere su dale željene efekte.	Delimično tačno	Count	2	15	10	58	3	88
		% within Kategorija hotela	66.7%	42.9%	12.3%	63.0%	60.0%	40.7%
	Tačno	Count	1	20	71	34	2	128
		% within Kategorija hotela	33.3%	57.1%	87.7%	37.0%	40.0%	59.3%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Kako bismo ispitali da li postoji statistički značajna razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere dale željene efekte koristili smo rezultate Hi kvadrat testa, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5 (Tabela 55a). Rezultati testa pokazuju da postoji statistički značajnu razliku s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere dale željene efekte $x^2(2, N=216) = 59.248, p = 0.000$.

Tabela 55a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	59.248[a]	2	.000	.000		
Likelihood Ratio	61.692	2	.000	.000		
Fisher's Exact Test	60.623			.000		

Linear-by-Linear Association	45.543[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 22.00.

Kao što rezultati pokazuju (Tabela 55b) hoteli koji posluju između 5 i 10 godina (71,6%) i oni preko 10 godina (76,1%) značajno češće ovu tvrdnju smatraju u potpunosti tačnom u poređenju sa hotelima koji posluju manje od 5 godina (14,8).

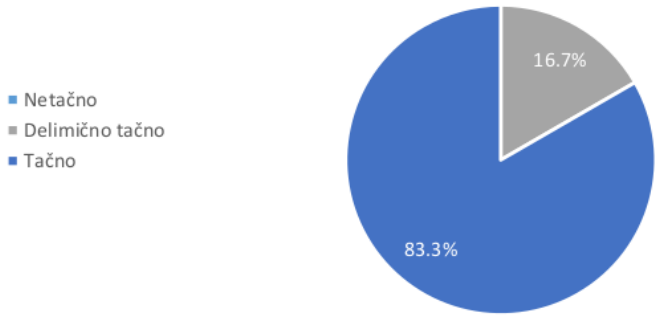
Tabela 55b : Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte – prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Ekonomske mere su dale željene efekte.	Delimično tačno	Count	46	21	21	88
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	85.2%	28.4%	23.9%	40.7%
	Tačno	Count	8	53	67	128
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	14.8%	71.6%	76.1%	59.3%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

- **Mere su mogle biti unapređene**

Iako preovlađuje mišljenje da su ekonomske mere bile funkcionalne i dale željene efekte, svi predstavnici hotelskih preduzeća smatraju u nekoj meri da su one ipak mogle biti i unapređene. Da je tvrdnja da su mere mogle biti unapređene u potpunosti tačna smatra 83,3% predstavnika, dok je 16,7% mišljenja da je ona delimično tačna.

Grafik 38 : Mere su mogle biti unapređene



Izvor: Urađeno od strane autora na osnovu podataka dobijenih od uprave hotela

Kako više od 40% ćelija ima očekivanu frekvenciju manju od 5 (Tabela 56a), da bismo proverili da li postoji povezanost između kategorije hotela i mišljenja menadžera da su mere mogle biti unapređene koristili smo rezultate Fišerovog egzaktnog testa. Rezultati Fišerovog egzaktnog testa (p = .000) ukazuju na značajnu povezanost između kategorije hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su ekonomske mere mogle biti unapređene.

Tabela 56a: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	28.210[a]	4	.000	.000		
Likelihood Ratio	40.455	4	.000	.000		
Fisher's Exact Test	36.334			.000		
Linear-by-Linear Association	1.181[b]	1	.277	.313	.165	.051
N of Valid Cases	216					

a. 4 ćelija (40.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 0.50.

Rezultati pokazuju (Tabela 56b) da ovu tvrdnju češće smatraju u potpunosti tačnom hoteli sa 1 i 3 zvezdice.

Tabela 56b: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene – prema kategoriji hotela

			Kategorija hotela					Total
			1*	2*	3*	4*	5*	
Mere su mogle biti unapređene.	Delimično tačno	Count	0	11	0	24	1	36
		% within Kategorija hotela	0.0%	31.4%	0.0%	26.1%	20.0%	16.7%
	Tačno	Count	3	24	81	68	4	180
		% within Kategorija hotela	100.0%	68.6%	100.0%	73.9%	80.0%	83.3%
Total		Count	3	35	81	92	5	216
		% within Kategorija hotela	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Kako bismo ispitali da li postoji statistički značajna razlika s obzirom na kategoriju hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su mere mogle biti unapređene koristili smo rezultate Hi kvadrat testa, jer nijedna ćelija nema očekivanu vrednost manju od 5. Rezultati testa (Tabela br. 57a) pokazuju da postoji značajna razlika s obzirom na broj godina poslovanja hotela i mišljenja o tačnosti tvrdnje da su mere mogle biti unapređene $x^2(2, N=216) = 41.136$, p = 0,000.

Tabela 57a: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	41.136[a]	2	.000	.000		
Likelihood Ratio	37.211	2	.000	.000		
Fisher's Exact Test	36.325			.000		
Linear-by-Linear Association	34.550[b]	1	.000	.000	.000	.000
N of Valid Cases	216					

a. 0 ćelija (0.0%) ima očekivanu učestalost manju od 5. Minimalni očekivani broj je 9.00.

Rezultati (Tabela 57b) pokazuju da hoteli koji posluju između 5 i 10 godina (89,2%) i oni preko 10 godina (95,5%) značajno češće ovu tvrdnju smatraju u potpunosti tačnom u poređenju sa hotelima koji posluju manje od 5 godina (55,6%).

Tabela 57 b: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene – frekvencije prema broju godina poslovanja hotela

			Hotel u kojem ste zaposleni posluje:			
			manje od 5 godina	od 5 do 10 godina	preko 10 godina	Total
Mere su mogle biti unapređene.	Delimično tačno	Count	24	8	4	36
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	44.4%	10.8%	4.5%	16.7%
	Tačno	Count	30	66	84	180
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	55.6%	89.2%	95.5%	83.3%
Total		Count	54	74	88	216
		% within Hotel u kojem ste zaposleni posluje:	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Za formiranje obučenog menadžmenta koji će se uspešno nositi sa kriznim situacijama potrebno je vreme kako bi se efikasna koordinacija svih resursa podigla na željeni nivo. Na osnovu podataka dobijenih iz istraživanja primetno je da jedino efikasan i sinhronizovan rad menadžmenta može biti speman za krizne situacije i sposoban da svrsishodno i efikasno iskoristi dodeljena sredstva da bi ekonomske mere dale željene efekte.

U istraživanju su praćeni različiti parametri koji utiču na funkcionisanje kriznog menadžmenta, sa namerom da se integralno pristupi problemima funkcionisanja hotelskog preduzeća, u okolnostima koje su i u teorijskom i u empirijskom smislu do sada bile nepoznate.

Pandemija Covid-19 je sa stanovišta teorijskog izučavanja fenomena turizma, počev od 60-ih godina dvadesetog veka, kada su Hunziker i Kraft definisali pojam turizma na skupu AIEST (Štetić, Šimičević, 2009, 10) pa do danas potpuno nov fenomen. Drugim rečima, iako su postojale mnogobrojne promene tokom dvadesetog i početkom dvadeset prvog veka u razvoju turizma, u njegovom definisanju i proučavanju, nije pronađeno teorijsko uporište o postojanju virusa Covid 19.

U ovom slučaju, naučni pristup izučavanja turizma i hotelijerstva je morao da se suoči sa izazovima očuvanja svih resursa i sa mogućnošću njihovog obnavljanja i efikasnog poslovanja. To je jedino moguće ako se novostečena iskustva tretiraju kao pragmatičan pristup rešavanja problema. Obim i uticaj Covid-19 na sve segmente funkcionisanja privrednih delatnosti uključujući i ugostiteljski sektor nije do sada upotpunosti sagledan.

Imperativ za teorijske i empirijske postulate u nauci o turizmu je konstantno praćenje posledica krizne situacije i validno procenjivanje svih mera koje su donosile države i krizni menadžmenti na globalnom, državnom i lokalnom nivou.

Cilj ovog istraživanja je da na osnovu dobijenih rezultata ustanovi važnost sinergijskog delovanja države i hotelske industrije. Ključna paradigma je osposobljenost kriznog menadžmenta za blagovremeno delovanje u izmenjenim i otežanim okolnostima ugostiteljske delatnosti i sposobnosti da prepozna načine korišćenja dodeljenih subvencija i time sačuva materijalne i ljudske resurse.

Istraživanje se dakle baziralo na poznatim teorijskim pretpostavkama o unapređivanju hotelijerskog poslovanja, koje se smatraju aksiomima dobre prakse. Ali se ovoga puta teorijski postulati obogaćuju saznanjima o izmenjenim okolnostima, tako da teorijsko i empirijsko, u punoj kompatibilnosti čine korpus naučnih saznanja, koja nužno treba produbljivati i učiniti još funkcionalnijim.

Zaključna razmatranja

Razvoj turizma Republike Srbije za period od 2005-2015.godine je definisano strategijom, kojom je započeto novo poglavlje u sistematskom razvoju turističkog sektora. Od 2006.godine, uvidom u ogroman turistički sektor koji kao veliki potencijal doprinosi razvoju privrede Republike Srbije u celini, putem povećanja deviznog priliva na osnovu "nevidljivog izvoza", generisanjem novih radnih mesta i značajnim potencijalom za investiciona ulaganja, relevantan su argument za podsticaj turizma Republike Srbije. Strategija razvoja turizma Srbije za period od 2016 – 2025.godine predstavlja tendenciju kontinuiranog razvoje turizma, usmeravanjem na kapitalizaciju pozicije Republike Srbije na turističkom tržištu i formiranjem turističke ponude uz relevantan rast u sektoru turizma.

Krizna situacija koja je nastala u vreme pandemije Covid 19 nije bila ni prva ni jedina u prethodnom periodu koja je zadesila turizam, ali je posebna, jer je zahvatila čitav svet. Opšta nepripremljenost svih privrednih sektora, pa i turizma je bila sveprisutna u 2020.godini, a dobrim delom i u 2021.godini.

Uzlazna putanja razvoja turizma je u prethodnim decenijama naglo zaustavljena. Pažljivom analizom je uočeno prisustvo velikog rizika u sektoru turizma i hotelijerstva što je bio dovoljan signal za Vladu Srbije u donošenju određenih mera, kako bi se ublažile negativne posledice poslovanja. Direktna novčana pomoć je usmerena ka merama opstanka hotelskih preduzeća i očuvanju broja zaposlenih.

Naći pravi odgovor na krizu je bio ogroman izazov, jer njena neizvesnost zahteva donošenje ozbiljnih odluka sa dalekosežnim posledicama u izrazito nepovoljnim okolnostima. Proces kvalitetnog odlučivanja je otežan zbog povećanja problema koji se umnožavaju na dnevnom nivou. Krizni menadžment se vrlo često nalazi u situaciji da rešava složene nedoumice bez dovoljno podataka i bez adekvatnog iskustva.

Tokom pandemije Covid 19 menadžeri hotela su u procesu poslovanja najčešće primenjivali sledeće mere:

- Redukovanje operativnih troškova
- Delimično ili potpuno zatvaranje hotela

- Uvođenje obaveznih higijenskih standarda po preporuci Svetske zdravstvene organizacije
- Smanjenje usluga smeštaja, ishrane i pića
- Novi načini komuniciranja internog i eksternog komuniciranja – on line
- Involviranje drugih digitalnih alata u poslovne procese

Podrška države je imala izuzetan značaj za opstanak i rad hotelskog sektora tokom pandemijske krize. Opstanak hotelskih preduzeća i zadržavanje zaposlenih bi bio nemoguć bez ekonomskih mera koje su uspele da ublaže ozbiljan udarac pandemije.

U okviru anketnog upitnika i dela koji se tiče hipoteze **H4 Efikasnost i blagovremenost mera Vlade republike Srbije**, na pitanje koje bi mere trebalo uvesti u slučaju budućih kriznih situacija, ispitanici su odgovorili:

1. U slučaju problema sa energentima pomoći malim hotelima sa uvodjenjem alternativnih sistema grejanja**,**
2. Brže i efikasnije uvođenje paketa mera je usmereno na sprečavanje potpune obustave rada i smanje broj zaposlenih (u Srbiji smo imali prvu zaraženu osobu početkom marta, a Vlada Republike Srbije je 04. decembra 2020.godine donela Uredbu o korišćenju subvencija za podršku radu ugostiteljske privrede)
3. Smanjenje mesečnih obaveza ugostitelja u vidu oslobađanja od pojedinih poreza,
4. Mogućnost kreditiranja sa nižim kamatnim stopama (posebne vrste ugovora koje se aktualizuju u kriznim periodima),
5. Maksimalno snižavanje mesečnih komunalnih troškova,
6. Povraćaj poreza na dodatu vrednost bez probijanja rokova,
7. Moratorijum na otplatu kredita tokom trajanja krizne situacije,
8. Subvencije za hotelijere po ležaju i smeštajnim jedinicama – nastaviti sa primenom mere koja je involvirana u okviru paketa ekonomskih mera,
9. Pomoć za isplatu minimalnog ličnog dohotka zaposlenih - nastaviti sa primenom mere koja je involvirana u okviru paketa ekonomskih mera,

10. Smanjenje PDV-a sa 20% na 10% na usluge ishrane u ugostiteljstvu – mera koja je doneta naporima Ministarstva nadležnog za ovaj sektor (tzv.Covid 19 PDV).

Tabela 58 : Spisak potvrđenih i odbačenih hipoteza

	Potvrđena	Nije potvrđena
H0 Upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou	✓	
H1 Eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela	✓	
H2 U uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela	✓	
H3 Uspešan hotelski menadžment se bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa	✓	
H4 Sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji	✓	

Sve hipoteze su potvrđene u procesu analize dobijenih podataka, koje smo na početku istraživanja naveli. Na osnovu empirijskog istraživanja u okviru V poglavlja, došli smo do zaključaka u vezi sa postavljenim hipotezama na početku rada koje su se prvenstveno bazirale na definisanju problema i predmeta istraživanja. S tim u vezi, osnovna hipoteza **H0 Upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou,** testiranjem je delimično potvrđena, jer 86,6 % ispitanika smatra da je ova tvrdnja delimično tačna.

Sudeći prema rezultatima istraživanja, pretpostavka je da bi se većina ispitanika složila sa tvrdnjom i zaključkom da je *Upravljanje hotelskim preduzećima Srbije, u nepoznatim i ograničavajućim uslovima delovanja krize, uspelo da funkcioniše na zadovoljavajućem nivou.*

Sugestije za buduća istraživanja u oblasti kriznih situacija hotelijerskih preduzeća Srbije bi trebalo usmeriti na sistematizaciju postojećih saznanja, ali i prikupljanje rezultata novostečenih iskustava na osnovu empirijskih istraživanja kako bi se stekao uvid o mogućnostima za upravljanje krizama i kriznim menadžmentom, odnosno postojanjem kapaciteta za odlučivanje u izmenjenim okolnostima poslovanja.

Jedan od efikasnijih načina bi bio simulacija krizne situacije u hotelskim preduzećima. Ova mera bi doprinela uočavanju slabosti u radu upravljačkog tima i pripremi za potencijalne probleme koji bi ugrozili funkcionisanje ili resurse hotelskog preduzeća.

Na osnovu istraživanja, došlo se do očekivanog rezultata: upravljanje hotelskim preduzećima u kriznim situacijama je olakšano zahvaljujući subvencija,a države. One su donele stabilizaciju poslovnog procesa i mogućnost kontinuiranog rada i nakon prestanka krizne situacije.

Po mišljenju ispitanika, paketi ekonomskih mera su mogli biti brži i tako bi efikasnije doprineli postizanju boljih rezultata u hotelijerstvu Republike Srbije.

Ovo istraživanje je potvrdilo da se odluke kriznog menadžmenta u situaciji globalne pandemije efikasnije definišu i sprovode kada postoji sistemska podrška države.

Ekonomske mere Vlade Republike Srbije su olakšale rad hotelskih preduzeća, pomogle očuvanju svih resursa i omogućile obnovu kontinuiteta rada po prestanku pandemije Covid 19.

Literatura

1. Adižes, S. (2009) *Kako upravljati u vreme krize*, ASEE, Novi Sad,
2. Albattat, A. Puad, M.S.A. Chiang, L.(2014); Hospitality Emergency Management and The Dirty Twelve: A Dozen Reasons for Failure; Asia-Pacific *Journal of Innovation in Hospitality and Tourism* (APJIHT) 3(1): 89-106
3. Aleksić, A. (2004) *Poslovna sterategija i organizaciona struktura preduzeća u međunarodnom poslovanju,* Ekonomski fakultet, Ekonomski anali No 164, 160, Beograd,
4. Alvarez, M. Campo, S. Fuchs, G. (2020). Tourism in conflict zones: animosity and risk perceptions, *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(2), 189-204.
5. Ahmad, S.A.P.S.(2017) Risk Management Practices in Tourism Industry – A Case Study of Resort Management; *Management &Accounting Review*,Volume 16(1):55-74
6. Anguera-Torrell, O. Aznar-Alarcón, J.P. Vives-Perez, J. (2020) COVID-19: Hotel industry response to the pandemic evolution and to the public sector economic measures. *Tourism Recreation Research* 46(2), 148-157
7. Ansoff, I. (1975) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill Book Company, New York
8. Ansoff, I. (1984) *Implanting Stratic Management*, Prentice Hall, New York
9. Atali, Ž. (2010) *Kriza, a posle?* Hedone d.o.o., Beograd, Grafički atelje KUM, Beograd
10. Bačić, Z. (2020) *Italian Hotel Market COVID-19 Impact*. Horwath HTL.
11. Barjaktarović, D. (2015) *Restoratersko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
12. Barjaktarović, D. Pindžo, R. (2016) Savremeni trendovi u razvoju hotelijerstva, Broj 18, *Turističko poslovanje*, str.6
13. Barjaktarović, D. (2016) *Upravljanje kvalitetom u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
14. Barton, L. (1994) Crisis Management: Preparing for and Managing Disasters, *The Cornell H.R.A*. Quarterly, pp. 59-65
15. Bassim, M.H.M. (2021) Evaluating Risk Management Readiness of Organizations towards COVID-19; A Case of the Small-scale Boutique Hotels CINEC *Academic Journal Volume* 5, Issue 1, 85-92

16. Bedenik, N.O.(2010) Krizni menadžment:Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta, Zagreb, god.8, br 1.(101-118)
17. Bednarska, M.A. (2004) Risk control methods in a hotel operation; *Economics and Business Review*
18. Belker, B.L.Topchik, G.S. (2005) The First – Time Manager, AMACON – *American Management Association*, pp. 75
19. Bilić, I. Pivčević, S. Čevra, A. (2017) Crisis Management in Hotel Business – Insights from Croatia, *Communication Management Review*, Vol. 2, No. 2, pp.(100-118)
20. Bogdanović, J. A. Janković, M. Radosavljević, M. (2021) Finansiranje projekata podrške hotelijerstvu i turizmu u vreme pandemije COVID – 19, *Ecologica*,Vol.28, No 103, (410-416)
21. Bradić, M. A. Kovačević, I. (2021) *Poslovanje hotela tokom pandemije Covid 19*, Institut ekonomskih nauka – Beograd, (72-90)
22. Breier, M. Kallmuenzer, A. Clauss, T. et al. (2021) The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis, *International Journal of Hospitality Management,* 92
23. Browne, M. A. & Keown-McMullan, (1997) C.M. Crisis avoidance through proactive project management, In: Kähkönen, K. & Artto, K.A. (Eds.) *Managing Risks in Projects*, London: E&FN Spon, pp.(323-332).
24. Bulin, D. Tenie, I.P. (2020) Preliminary assessment of the COVID-19 pandemic impact on the tourism industry, *Global Economic Observer* 8 (1): 41–46
25. Cai, G. Xu, L. Gao, W. (2021) The green B&B promotion strategies for tourist loyalty: surveying the restart of Chinese national holiday travel after COVID-19, *International Journal of Hospitality Management,* 94:102704
26. Canhoto, A.I. Wei, L. (2021) Stakeholders of the world, unite! Hospitality in the time of COVID-19, *International Journal of Hospitality Management,* 95, 1-12
27. Caponigro, J. (2000) *The Crisis Counselor: A Step-by-Step Guide to Managing a Business Crisis,* Chicago: Contemporary Books
28. Cathy, A. Enz (2010) *Hospitality Strategic Management: Concepts and Cases, second edition*, New York, Wiley & Sons

29. Chan, S.W. Lam, D. (2013) Hotel safety and security systems: Bridging the gap between managers and guests *International Journal of Hospitality Management*, Volume 32, Pages 202-216
30. Chang, C.P. et al. (2021) *Government Fighting Pandemic, Stock Market Return and COVID-19 Virus Outbreak*: Emerging Markets Finance and Trade
31. Chaowu, X. et all (2022) Hotel employee perceived crisis shocks: Conceptual and scale development; *Journal of Hospitality and Tourism Management*; Volume 51, pp. 361-374
32. Chen, M. H. Kim, W. G. & Kim, H. J. (2005) The impact of macroeconomic and non-macroeconomic forces on hotel stock returns; *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), (243–258)
33. Chen, N.F, Roll, R.& Ross, S. A. (1986). Economic forces and the stock market; *The Journal of Business*, 59 (3), 383–403. https://doi.org/10.1086/296344
34. Cimbaljević, M. Blešić, I. Demirović,D.F., Milentijević, N. (2018) Percepcija zaposlenih o informacionim tehnologijama i e-marketingu u hotelima u Srbiji , *Marketing*, Beograd, pp.(277-287)
35. Clampit, J.A. et al. (2021) Performance stability among small and medium-sized enterprises during COVID-19: a test of the efficacy of dynamic capabilities. *International Small Business Journal Researching Enterpreneurship* 40(5)
36. Clayton, W. B. Tom, P. (2009) *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, ninth edition, Wiley, New York
37. Coombs, W. (2007) *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding Sage*, Thousand Oaks, California. p.408-415
38. Čačić, K. (2017) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd
39. Čerović,S. (2001) *Strategijsko prilagođavanje turističke privrede Srbije tržišnim promenama, doktorska disertacija*, PMF Novi Sad
40. Čerović, S. (2009) *Strategijski menadžment u turizmu*, Čugura print, Beograd.
41. Čerović, S. (2004) *Istraživanje turističkog tržišta*, PMF, Novi Sad.
42. Čerović, S. (2003) *Menadžment u turizmu*, PMF departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad
43. Čerović, S. (2019) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

44. Čerović, S. (2020) *Strategijski menadžment u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
45. Čerović, S. Knežević, M. (2019) *Menadžment u hotelijerstvu*; Univerzitet Singidunum, Beograd
46. Čerović, S.Vukosav, S.(2010) Tržišno pozicioniranje hotelskih preduzeća Vojvodine, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, *Ekonomske teme*, XLVIII, br.2, str.(169-185)
47. Čerović, S. et al. (2015) The impact of economic crisis and non-economic factors on the tourism industry in Zlatibor, *The European Journal of Applied Economics,*12(1):1-9
48. Čomić, Đ. Kosar, Lj. (2001) PMF – Nučno-stručni časopis iz turizma, *Turizam*, br. 5, str.7
49. Dai, J. Li, L. Lui, C. (2020) *China Hotel Market Sentiment Survey on the Influence of the Novel Coronavirus Outbreak*, Horwath HTL.
50. DeFranco, A. L., & Lattin, T. W. (2007) *Hospitality financial management*, John Wiley & Sons
51. Delač, L. Bušić, M. (2020) *Croatia Hotel Industry COVID-19 Impact,* Horwath HTL.
52. Demirović Bajrami D. et al. (2021) Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions, International *Journal of Hospitality Management,* 94(2)
53. Dessler, G. (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd
54. Dessler, G.(2004) *Human Resource Management*, International edition,Pearson College Div; 9th edition, New Jersey
55. Dessler, G.(2005) *Human Resource Management*, International edition,Pearson College New Jersey
56. Dogru, T. Bulut, T. (2018) Is tourism an engine for economic recovery? Theory and empirical evidence; Tourism Management, Theory and empirical evidence, *Tourism Management*, 67, (425–434)
57. Drucker, P. F. (1993) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper Collins
58. Đorđević, Ž. D. Janković, M. (2015) Savremeni razmeštaj i razvoj hotelske industrije u svetu; *Ekonomika*, vol.61, br.3, str.(99-100)
59. Đurić, A.K. Karović, S. (2011) Krizno komuniciranje u vojnoorganizacionim sistemima, *Vojno delo*, 63 (3), str. (284-314)
60. Đurović, M., Božić, A (2022) Attributes of service quality – A report from Belgrade restaurants, Menadžment u hotelijerstvu i turizmu - Hotel and Tourism Management Vol. 10 No. 2 (2022) (105–119)
61. Erić, D. (2000) *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd

62. Evans, N.G. Elphick, S. (2005) Models of Crisis Management: An Evaluation of Their Value for Strategic Planning in the International Travel Industry; *International Journal of Tourism Research* 7(3): (135-150)
63. Faulkner, B. (2001) Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 22; (135-147)
64. Faura, J.C. (2021) Analysis of containment measures and economic policies arising from COVID-19 in the European Union; *International Review of Applied Economics,*Taylor Journals 35(2)
65. Fearn, Banks, K. (1996) *Crisis communications*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers
66. Fearn, Banks, K. (2007) *Crisis Communications: A casebook approach*. New Jersey: University of Washington
67. Fink, S. (1986) *Crisis Management: Planning for the Inevitable, American Management Association*, New York, pp.(20-28)
68. Galičić, V. (2013) *Informacijski sustavi u turizmu i hotelijerstvu*, Zagreb
69. Gatsou, M. Gray, L. Niininen, O. (2005): *Crisis Management for Tourism - A case study of the greek passanger shipping industry;* La Trobe Univeristy,(20-26)
70. Giorgi, G. Arcangeli, G. Mucci, N. Cupelli, V. (2015): *Economic stress in the workplace: The impact of fear of the crisis on mental health* , 51, pp.135–142
71. Gilpin, D. R. and Murphy, P. J. (2008) *Crisis management in a complex world, Oxford*: Oxford University Press
72. Glaesser, D. (2013) *Crisis Management in the Tourism Industry*, 1st ed; UK: Butterworth – Heinemann.
73. Goleman, D. (1998) *What makes a leader?*, Harvard Business Review, 96, (93-102)
74. Gonzalez-Herrero, A. Smith, S. (2010) *Crisis Communication Management* 2.0: Organizational Principles to Manage Crisis in an Online World, *Organizational Development Journal*, 28 (1), pp. (97–105)
75. Gössling, S. Scott, D., Hall, C.M. (2020). *Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19*. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–20
76. Gursoy, D. Chi, C.G., Chi, O.H. (2020): *Effects of COVID-19 pandemic on hospitality industry: review of the current situations and a research agenda*; Journal of Hospitality Marketing & Management 29(5), (527-529)
77. Hamel, G.(2009) *Budućnost menadžmenta*, Mate d.o.0. Zagreb

78. He, H. Harris, L.(2020) *The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. J. Bus. Res.116, 176–182
79. Henderson, C.J. (2006) *Managing Tourism Crises*; Butterworth-Heinemann, Elsevier,UK
80. Hermann, F.C. (1972) *International Crises: Insights from Behavioural Research* (ed.). New York: Free Press
81. Herrero, G. A., Pforr, C. & Hosie, P. (2007) Crisis management in tourism: preparing for recovery, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 23, no. 2/3/4, pp.(249-264)
82. Hidalgo, A. et all (2021) Does hotel management matter to overcoming the COVID-19 crisis? The Spanish case; *Tourism Management* 88 (2): (104-395)
83. Hosie, P.(2006) *Human Resource Development: Proactive preparation to manage crises 2*; Curtin University of Technology School of Management, Perth, Australia, pp.(5-6)
84. Hotels (2006), "*Starwood shares best practices to weather any storm*", Hotels, Vol. 40 No. 2, pp. 16
85. International labour organization; publikacija; (2020), COVID19 i svet rada; *Brza procena uticaja na zapošljavanje i mera politike*; Beograd. Str. 40
86. Ivanov, S. (2014) *Hotel revenue management: From theory to practice*;Varna, Zangador
87. Ismail, A. (2001) *Front Offce Operations &Management*,Thomson /Delmar, USA, pp 137
88. Israeli, A. A. (2007) Crisis-management practices in the restaurant industry, *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), (807-823)
89. Israeli, A.A., Mohsin, A., Kumar, B. (2011) Hospitality crisis management practices: the case of Indian luxury hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), (367-374)
90. Israeli, A.A., Reichel, A. (2003) Hospitality crisis management practices: the Israeli case, *International Journal of Hospitality Management*, 22(4), (353-372)
91. Istraživački centar Skupštine Crne Gore; publikacija, (2020) *Mere pojedinih zemalja usmerene na oporavak u sektoru turizma usled pandemije COVID-19*, Podgorica. Str. 8.
92. Janićijević, N. (1997) *Organizaciona kultura: kolektivni um preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, Ulixes, Novi Sad
93. Jovanović, S. (2016) *Karakteristike menadžmenta ljudskih resursa u krizi – primer finansijskih institucija u Srbiji* - Doktorska disertacija, Univerzitet Union, Beograd

94. Jović, B.A., Janković M., Radosavljević M. (2021) *Finansiranje projekata podrške turizmu i hotelijerstvu,* Ecologica,Vol.28, No103,(410-416); Univerzitet Union-Nikola Tesla, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd
95. Josić, P. (2002) *Menadžment*, Ekononski fakultet, Pale, Srpsko Sarajevo
96. Katić, G., Pavlović, M. Zlatanović, V., Jotev, J. (2020) *Trendovi*, Republički zavod za statistiku, Beograd, str. 50
97. Keown-McMullan, C. (1997) *Crisis: when does a molehill become a mountain?* Disaster *Prevention and Management* , Vol. 6, Iss: 1; pp.(4-10)
98. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012) *Problemi kriznog menadžmenta*, Veleučilište Velika Gorica,Velika Gorica, str.263
98. Kilibarda, N. et al. (2020), Poslovanje hranom u usgostiteljstvu u skladu sa principima dobre prakse i sistema analize opasnosti i kritičnih kontrolnih tačaka; *Veterinarski žurnal Republike Srpske*, Banja Luka,Vol.XX,Br.1-2, (21-35)
99. Koontz, H. and O`Donnel, C. (1992) *Principles of Managament, An Analysis of Managerial Functions*, McGraw/Hill Book Company, str.27
100. Kosar, LJ. (2105), *Hotelijerstvo,* Visoka hotelijerska škola, Beograd
101. Kotter, P.J., Schlesinger, L.A. (2013) Choosing Strategies for Change, *Harward Business Review*
102. Kragulj, D.(2020) *Ekonomija*, SZR Kragulj, Beograd
103. Kreitner, R.(1993) *Management*, Haughton Mifflin Company, Boston
104. Kundačina, M., Brkić, M., (2004) *Pedagoška statistika*, Učiteljski fakultet, Užice
105. Lee, Y.F., Harrald, J.R. (1999): Critical issue for business area impact analysis in business crisis management: Analytical capacity, *Disaster Prevention and Management*, 8 (3), pp(184-189)
106. Lerzan, A. et al. (2022) Global trends in hospitality, *Journal of Business Research* Volume 142, pp (957-973)
107. Leung, P. Lam, T. (2004) Crisis Management During the SARS Threat: A Case Study of the Metropole Hotel in Hong Kong, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3 (1), pp. (47-57)
108. Losey, M., Meisinger, S., Ulrich, D., (2005) *Future of Human Resource Management, Society of Human Resource Management*, Research and Practice in Human Resource Management 14(2): 85-86.

109. Lunenburg, F.C., (2012) Organizational Structure: Mintzberg's Framework, *International Journal of Scholarly, Academic, Intellectual Diversity* Volume 14, Number 1, Sam Houston State University, pp.7

110. Malhotra, R., Venkatesh, U. (2009) Pre-crisis period planning: lessons for hospitality and tourism, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1 (1), pp. 66-74.

111. Marshal, A. (2013) *Principles of Economics* (8th ed.). Palgrave Macmillan

112. Marić, R. (2004) *Menadžment turizma i ugostiteljstva*, Beogradska poslovna škola, Beograd

113. Marlena, A. B. (2004) Risk control methods in a hotel operation; *Economics and Business Review*

114. Marra, F. (1998) Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations, *Public Relations Review*, 24 (4), pp.(461-474)

115. Marti, J.M.V., C,abrita, M.R. (2012) *Entrepreneurial Excellence in the Knowledge Economy: Intellectual Capital Benchmarking Systems*, published by: Palgrave Macmillan, str 52

116. McMullan, C. Baum, T. (2011) *Crisis management:Towards a model of good practice for small to medium sized hotels*, Business Scholl Dublin, str.4

117. Mescon, M.,Albert, M., Khedouri, E. (1981) *Management*, Harper and Row, New York

118. Mihalić, T. (1999) *Tourism Drop and Recovery After the War: The Case of Slovenia*, Turizam, 47(1), pp(61-66)

119. Mihir, P. Mehta et al. (2021) *Customer expectations in the hotel industry during the COVID-19 pandemic: a global perspective using sentiment analysis*;Tourism Recreation Research; 48(1);1-18

120. Miholić, D. (2014) *Krizno komuniciranje u 10 koraka*, Privredni Vjesnik, broj 3345

121. Millar, D.,Heath, R.L. (2004) *Responding to Crisis: A Rhetorical approach to crisis management*, Lawrence Erlbaum Associates Inc, Mahwah, New Jersey. pp. 120

122. Miller, G. et al. (2003) Crisis Communication and Recovery for the Tourism Industry: Lessons from the 2001 Foot and Mouth Disease Outbreak in the UK, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 15 (3), pp. (199-216)

123. Milosavljević, M., (2005) *Savremeni strategijski menadžment*, Megatrend Univerzitet primenjenih nauka, Beograd

124. Mistilis, N., Sheldon, P. (2006) Knowledge Management for Tourism Crises and Disasters, *Tourism Review International*, 10 (1-2), str. 39-46(8).

125. Mišić, P., Vrbanec, M., Vrbanec, T. (2014) Turizam i sigurnost – organizacija sigurnosti u hotelima, *Tehnološki razvoj u funkciji održivog turizma i sporta* –Zbornik radova, Međimursko veleučilište u Čakovcu, 3 (3), str. (127-133)

126. Mitroff, I.I. (1994) Crisis management and environmentalism: A natural fit. *California Management Review*, 36(2), (101-113)

127. Nicolaa, M. et al. (2020) The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): *A review International Journal of Surgery*, 78, (185-193)

128. Odysseas, P. et al. (2020) *Crisis management in the Greek hotel industry in response to COVID-19 pandemic*; Anatolia Vol.32, No.1, pp. (80-92)

129. Oriol, A-T., Aznar, J. P–A.,Vives, J–P. (2021) COVID-19: hotel industry response to the pandemic evolution and to the public sector economic measures; *Tourism Recreation Research*,Volume 46; pp (148-157)

130. Pauchant, T. C., Douville, R. (1993) Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Organization and Environment*, 7, pp (43–66)

131. Paraskevas, A. et al. (2013) Crisis Knowledge in Tourism, *Annals of Tourism Research* 04/2013; 41:pp(130–152)

132. Pearson, C.M. and Clair, J.A. (1998) Reframing crisis management, *Academy of Management Review,* 23 (1), pp. (59-76)

133. Petar, S., Laušić, M. (2018) *Sigurnosne procedure u hotelima; Zadovoljenje minimum zakonskih obaveza ili omogućavanje sigurnosti gosta*; Acta turistica nova 4 (2)

134. Petrović, P. (1995) *Marketing strategija preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd

135. Pizam, A. (2009) The global financial crisis and its impact on the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), pp. (301-301)

136. Pforr, C&Hosie, P. (2007) Crises management in tourism preparing for recovery, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol.23, no 2/3/4, pp. (249-264)

137. Preble, J.F. (1997). Integrating the crisis management perspective into the strategic management process, *Journal of Management Studies*, 34 (5), pp. (769-791)

138. Radić, N., Radić, V., Stevanovič M. (2021) Ekonomski efekti pandemije KORONA virusa na turizam i ugostiteljstvo, *Megatrend revija* 2021, vol. 18, iss. 3, pp. (1-20)

139. Raljić, P. J., Blešić, I. (2012) *Bezbednost hrane – primena HACCP sistema u ugostiteljstvu i hotelijerstvu;* PMF, Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, Novi Sad

140. Radvánszki, A., Lipták, M. (2020) *Hungarian Hotel Market COVID-19 Impact*, Horwath HTL

141. Rasmi, A. Al.B., Puad, A.M.S. (2013) *Emergency Preparedness for Disasters and Crises in the Hotel Industry*, 3(3):10

142. Reuland, R., Coudrey, J., Fagel, A. (1985) Research in the field of hospitality, International *Journal of Hospitality Management*, 4, pp.(141-146)

143. Ritchie, W. B. (2004) Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry, *Tourism Management,* 25; pp.(669–683)

144. Rousaki, B., Alcott, P. (2006) Exploring the Crisis Readiness Perceptions of Hotel Managers in the UK, *Tourism and Hospitality Research*, 7(1): pp.(27-38)

145. Roberts, V. (1994) Flood management: Bradford paper. *Disaster Prevention and Management*, 3(2), pp.(44-60)

146. Rutherford, D.G, O'Fallon, M.J. (2007) *Hotel Management and operations*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 4th ed., pp.98

147. Sapriel, C. (2003) Effective crisis management: Tools and best practice for the new millennium, *Journal of Communication Management*, 7 (4)

148. Sausmarez, N.D. (2004) Crisis management for the tourism sector: preliminary considerations in policy development, *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 1 (2); pp.(157-72)

149. Sekulić, S. (2017) Alati i organizacioni aspekti kriznog menadžmenta, *FBIM Transactions* Vol. 5 No. 1, Niš, pp. (108-117)

150. Sekulović, N. (2012) *Turizam u uslovima delovanja krize - doktorska disertacija*; Univerzitet Singidunum, Beograd

151. Seeger, M.T., Sellnow, T.L., Ulmer, R.R. (1998) Communication, organization and crisis in Roloff M.E, *Communication Yearbook* 21, pp. (231-275)

152. Shih, S.Y. (2020) Tourism recovery strategy against COVID-19 pandemic FREE ACCESS; *Tourism Recreation Research*

153. Shrivastava, P. (1993) Crisis theory & practice: towards a sustainable future, *Industrial and Environmental Crisis,* Quarterly, 7 (1), pp. (23-42).

154. Sellnow, T., Sarabakhsh, M. (1999) Crisis Management in the Hospitality Industry, *Hospitality Review*, 17 (1).

155. Senić, R. (1996) *Krizni menadžment*, BMG, Beograd

156. Senić, R., Lukić, S. (2008) *Krizni menadžment*, Panevropski Univerzitet „Apeiron“, Banja Luka

157. Spasić, V., Čerović, S. (2013) *Ekonomsko finansijska analiza poslovanja preduzeća hotelijerstvu i turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd

158. Stephens, K. K., Barrett, A. K., Mahometa, M. J. (2010) Organizational communication in emergencies: Using multiple channels and sources to combat noise and capture attention. *Human Communication Research*, 39 (2), pp.(230-251)

159. Stoner, J.A., Freeman, R.E. (1992) *Management,Trentice Hall, Englewood Cliffs*, New Jersey

160. Svorcan, N. (2007) *Međunarodni hotelski lanci*, Visoka hotelijerska škola, Beograd

161. Sweetser, K., Metzgar, E. (2007) Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool, *Public Relation Review*, No. 33, pp.(340-342)

162. Štetić S, Šimičević D., Nicić M, (2009), Menadžment turističke destinacije, Srpsko geografsko društvo

163. Štetić, S., Dragićević, V. (2011) Evaluacija turističkih agencija u Srbiji, Ekonomske teme, Niš, 49 (1), str. 72

164. Timothy, D.J. (2006) Safety and Security Issues in Tourism. In Buhalis, D. & Costa, C., *Tourism Management Dynamics*: Trends, management and tools, Elsevier, Oxford,str. (19-27)

165. Toader, I. A., Mocuta, D.N., (2020) The risk Management in the Tourism, Rural Tourism and Agritourism; *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development*, Vol. 20, Issue 2, pp.(477-482)

166. Todorović, J., Đuričin, D., Janošević, S. (2000) *Strategijski menadžment* (III izmenjeno izdanje), Institut za tržišna istraživanja, Beograd

167. Vojnović, B., (2014) *Menadžment, Institut za ekonomiku poljoprivrede*, Beograd

168. Vujić, D., (2000) *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: ljudi ključ kvaliteta i uspeha*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd

169. Vukosav, S. (2010) *Prilagođavanje hotelskog proizvodu Vojvodine savremenim tendencijama u turizmu*, Doktorska teza

170. Vukosav, S. et al. (2020) *Strategijsko planiranje marketinga - studija slučaja hosteli u Novom Sadu*; Marketing, Beograd
171. Vukosav, S. (2016) *Strategijski menadžment ugostiteljsko-turističkih preduzeća*, PMF – Departman za geografiju,turizam i hotelijerstvo, Novi Sad, str.(35-37)
172. Zhech, N.M. (2016) *Crisis management within the hotel industry- a stakeholder relationshop management aproach*, University of Latvia Faculty of Economics and Management, Riga
173. Živković, R., Brdar, I. (2018) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, (248-250)
174. Williams, C. (2010) *Principi menadžmenta*, Data status, Beograd
175. Wester, M. Fight (2011) Flight or Freeze: Assumed Reactions of the Public During a Crisis, *Journal of Contingencies and Crisis Management*.
176. UNWTO (2011): *Toolbox for Crisis Communications in Tourism, Checklists and Best Practices*, Madrid
177. Xie, C. et al. (2022) Hotel employee perceived crisis shocks: Conceptual and scale development; *Journal of Hospitality and Tourism Management*;Volume 51, Pages 361-374
178. https://www.academia.edu
179. https://assets.simpleviewinc.com/
180. https://www.morehotelier.com/sr
181. https://naled.rs
182. https://www.nextguest.com/
183. www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard
184. https://www.unwto.org/news/2020-worst-year-in-tourism-history-with-1-billion-fewer-international-arrivals
185. https://unfoundation.org
186. https://www.unwto.org/news/2020
187. https://www.hotelmanagement.net/own;Hotel management.net. (2020). Research breaks down COVID-19's impact on hotels, travel plans.
188. https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid
189. www.hotelmanagement.net/own/studies-break-down-covid-19

190. https://www.mlsu.ac.in/econtents/1186_e-book;Hotel_management_and_operations.pdf184. https://wttc.org/research/economic-impact Travel & Tourism Economic Impact | World Travel & Tourism Council (WTTC)
191. https://nto.ua/assets/files/ntou-book-wttc-tteir-2021.pdf
192. https://www.researchgate.net/publication; The Physical Safety and Security Features of US Hotels
193. https://www.researchgate.net/publication; Emergency Preparedness for Disasters and Crises in the Hotel Industry
194. http://www.statista.com
195. http://www.hotelsmag.com/h1507_Special_Report.pdff
196. http://www.ihgplc.com/index.asp
197. http://www.hospitalitynet.org
198. http://www.hospitality-on.com
199. http://www.imf.org
200. http://www.portmanusa.com
201. https://wttc.org/Research/Economic-Impact (2020).
202. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fspublic/2020
203. https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/wtobarometereng.2020
204. https://wttc.org/Research/To-Recovery-Beyond
205. https://www.apr.gov.rs/registri/turizam.2240.html
206. https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20190530- turisti%C4%8Dki-promet-april-2019/
207. https://www.stat.gov.rs/sr-latn/vesti/20201230- turisticki-promet-novembar-2020/?s=2202
208. https://biznis.rs/vesti/u-srbiji-rezervisano-samoosam-odsto-kapaciteta-hotela-udruzenje-horespoziva-gradjane-da-odmor-provedu-u-zemlji/
209. https://www.pravnoinformacionisistem.rs/SlGlasni kPortal/eli/rep/sgrs/vlada/uredba
210. https://novaekonomija.rs/vesti-izzemlje/zamrznuti-turisti%C4%8Dkiaran%C5%BEmani-gra%C4%91ana-srbije-od150-miliona-evra
211. https://www.propisi.net/uredba-o-utvrdjivanjuprograma-rasporeda-i-koriscenja-subvencija-zapodrsku-radu-ugostiteljske-i-turisticke-privredezbog-poteskoca-u-poslovanju-prouzrokovanihepidemijom-bolesti-covid-19-izazvane-vir/

Prilog

Anketni upitnik

Poštovani,
U svrhu istraživanja paketa ekonomskih mera Vlade Republike Srbije, koje su dodeljene u cilju smanjenja negativnih posledica i uticaja na poslovanje hotelskih preduzeća, zamolila bih Vas da izdvojite malo vremena i popunite anketni upitnik, klikom miša na link koji se nalazi na kraju teksta. Vaši odgovori će dati ogroman doprinos ovom istraživanju.
Cilj anketnog upitnika je **procena krizne situacije na osnovu koje su definisane odluke kriznog menadžmenta.**
Ovo istraživanje će pokazati da li su odluke kriznog menadžmenta bile blagovremene, jedinstvene i usklađene sa prirodom i sopstvenom organizacijom poslovanja, što će znatno doprineti kvalitetu budućeg poslovanja u eventualnim kriznim situacijama**.**
Dobijeni podaci će se koristiti **isključivo grupno** (**bez navođenja naziva hotela)** u istraživačke svrhe.
Učešće u ovom istraživanju je dobrovoljno (bilo bi važno, zbog predviđenog tempa istraživanja, da pošaljete odgovore do kraja septembra 2022.godine).

Unapred hvala na saradnji i podršci.

Anketni upitnik - hotelijerstvo
Anketni upitnik sa skalom stavova namenjen hotelskim menadžerima o upravljanju hotelskim preduzećima u uslovima delovanja kriznih situacija

I Osnovni podaci o hotelskom preduzeću

1. Kategorija hotela u kojem sam zaposlen/a ima :

2 zvezdice
3 zvezdice
4 zvezdice
5 zvezdica

2. Hotel u kojem ste zaposleni posluje:

Manje od 5 godina
Između 5 i 10 godina
Više od 10 godina

3. Koliko zaposlenog osoblja radi u hotelu?

Manje od 50
Između 50 i 100
Više od 100

4. Koliko smeštajnih jedinica ima hotel?

Do 50 smeštajnih jedinica
Izmešu 51 i 200 smeštajnih jedinica
Više od 200 smeštajnih jedinica

5. Vaš hotel posluje kao:

Deo hotelskog lanca
Nezavisni hotel
Ostalo:

II Demografski profil

1. Koliko godina radnog staža imate u hotelskom poslovanju?

Do godinu dana
Od 1 do 5 godina
Od 5 do 10 godina
Više od 10 godina

2. Na trenutnoj poziciji u hotelu ste:

Do godinu dana
Od 1 do 5 godina
Od 5 do 10 godina
Više od 10 godina

3. Na kom nivou menadžmenta se nalazi Vaše radno mesto?

Na najvišem nivou (direktor hotela)
Na srednjem nivou, bliže vrhu (direktor poslovne funkcije, direktor poslovne jedinice)
Na najnižem nivou menadžmenta

4. Koliko godina imate?

20-30
31-40
41-50
50 i više

Anketni upitnik sa skalom stavova namenjen hotelskim menadžerima o upravljanju hotelskim preduzećima u uslovima delovanja kriznih situacija

Jul, 2022.

III UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆIMA U USLOVIMA DELOVANJA KRIZNIH SITUACIJA

1- netačno; 2 – delimično tačno; 3- sasvim tačno

	1	2	3
Da li je upravljanja hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) bilo na zadovoljavajućem nivou?	☐	☐	☐
Da li eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela?	☐	☐	☐
Da li je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment je neophodan za uspešno poslovanje hotela?	☐	☐	☐
Da li se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa?	☐	☐	☐
Da li sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji?	☐	☐	☐

IV EFIKASNOST I BLAGOVREMENOST

Koristeći skalu ispod, zaokružite broj koji najbolje odražava stepen Vašeg slaganja pri čemu je

1- netačno; 2 – delimično tačno; 3- sasvim tačno

EFIKASNOST I BLAGOVREMENOST MERA VLADE REPUBLIKE SRBIJE	**1**	**2**	**3**
Ekonomske mere su donete blagovremeno	☐	☐	☐
Ekonomske mere su bile funkcionalne	☐	☐	☐
Ekonomske mere su dale željene efekte	☐	☐	☐
Da li su mere mogle biti unapređene	☐	☐	☐

- Da li na osnovu sopstvenog iskustva imate predloge efikasnijih mera, koje bi Vlada Srbije dodelila u slučaju budućih kriznih situacija? Ako je Vaš odgovor DA, molimVas za kratak komentar.

_____

V KARAKTERISTIKE POSLOVNIH PROCESA ORGANIZACIJE

1- netačno 2 – delimično tačno 3 - sasvim tačno

	1	2	3
Molimo Vas da procenite Vaše učešće u aktivnostima tokom kriznog komuniciranja			
U hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama	☐	☐	☐
U hotelu su imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije	☐	☐	☐
U hotelu je imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama	☐	☐	☐
U hotelu su formirani mediji za krizne situacije	☐	☐	☐
Top menadžment je obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize	☐	☐	☐
Krizni tim je upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize	☐	☐	☐
Sprovodim kvalitetnu internu komunikaciju sa zaposlenim osobljem	☐	☐	☐
Obučavam osoblje hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama	☐	☐	☐
U hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize	☐	☐	☐

VI UPRAVLJAČKA ODGOVORNOST I MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

1- netačno; 2 – delimično tačno; 3- sasvim tačno

U kojoj meri se slažete sa sledećim tvrdnjama:	**1**	**2**	**3**
Menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama	☐	☐	☐
Ulaganje u bezbednost nije trošak,nego invsticija koja predstavlja prednost hotela	☐	☐	☐
Kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija	☐	☐	☐
Upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka je olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije	☐	☐	☐
Dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija	☐	☐	☐

SPISAK SHEMA

1. Shema br.1. Organizaciona struktura ugostiteljstva
2. Shema br.2 Funkcionalni model organizacije
3. Shema br. 3 Divizioni model organizacije – opšti prikaz
4. Shema br. 4 Divizioni model – kriterijum usluge
5. Shema br. 5 Divizioni model – kriterijum potrošača/gostiju
6. Shema br. 6 Divizioni model – prema geografskom tržištu
7. Shema br. 7 Hibridna organizaciona struktura
8. Shema br. 8 Hibridna organizaciona struktura – opšti prikaz
9. Shema br.9 Mogući nivoi menadžmenta u hotelu
10. Shema br. 10 Organizacija sektora smeštaja
11. Shema br. 11 Organizacija recepcijske službe
12. Shema br. 12 Organizacija Front office poslova
13. Shema br.13 Hotelsko domaćinstvo
14. Shema br.14 Osnovni sektori tehnološkog procesa poslovanja hotela
15. Shema br. 15 Nivoi menadžmenta u sektoru hrane i pića
16. Shema br.16 Pozicija funkcije usluživanja u sprovođenju ciklusa robe i materijala i ciklusa gosta
17. Shema br.17 Ključni aspekti procesa menadžmenta
18. Shema br.18 Modeli za male i srednje hotele
19. Shema br.19 Finkov model
20. Shema br.20 Robertsov model

SPISAK TABELA

1. Tabela 1: Četiri osnovne funkcije menadžmenta
2. Tabela 2: Kategorija analiziranih hotelskih preduzeća
3. Tabela 3: Broj godina poslovanja analiziranih hotelskih preduzeća
4. Tabela 4: Broj zaposlenog osoblja u analiziranim hotelskim preduzećima
5. Tabela 5: Broj smeštajnih jedinica u analiziranim hotelskim preduzećima
6. Tabela 6: Način poslovanja u analiziranim hotelskim preduzećima
7. Tabela 7: Godine starosti ispitanika analiziranih hotelskih preduzeća
8. Tabela 8: Broj godina radnog staža ispitanika analiziranih hotelskih preduzeća
9. Tabela 9: Broj godina radnog staža na trenutnoj poziciji u analiziranim hotelskim preduzećima
10. Tabela 10: Nivo menadžmenta radnog mesta ispitanika u analiziranim hotelskim preduzećima
11. Tabela 11a: Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
12. Tabela 11b : Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou – frekvencije prema kategoriji hotela
13. Tabela 12a: Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou – prema broju godina poslovanja hotela - prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
14. Tabela 12b: Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanje krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou – prema broju godina poslovanja hotela
15. Tabela 13a: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
16. Tabela 13b: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama – prema kategoriji hotela
17. Tabela 14a: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
18. Tabela 14b: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama – prema broju godina poslovanja hotela
19. Tabela 15a: Stav anketiranih menadžera da su hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
20. Tabela 15b: Stav anketiranih menadžera da su hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije – prema kategoriji hotela
21. Tabela 16a: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
22. Tabela 16b: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije – prema godinama poslovanja
23. Tabela 17a: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

24. Tabela 17b: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela
25. Tabela 18a: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
26. Tabela 18b: Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama – deskripcija prema broju godina poslovanja hotela
27. Tabela 19a: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
28. Tabela 19b : Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije – deskripcija prema kategoriji hotela
29. Tabela 20a : Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
30. Tabela 20b: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije – prema broju godina poslovanja hotela
31. Tabela 21a: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
32. Tabela 21b: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize – prema kategoriji hotela
33. Tabela 22a: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
34. Tabela 22b: Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize – prema broju godina poslovanja hotela
35. Tabela 23a: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
36. Tabela 23b: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize – prema kategoriji hotela
37. Tabela 24a: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
38. Tabela 24b: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize – prema broju godina poslovanja hotela
39. Tabela 25a: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
40. Tabela 25b: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem – prema kategoriji hotela
41. Tabela 26a: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
42. Tabela 26b: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem – prema broju godina poslovanja hotela
43. Tabela 27a: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
44. Tabela 27b: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela
45. Tabela 28a: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
46. Tabela 28b: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama – prema broju godina poslovanja hotela

47. Tabela 29a: Odgovor anketiranih menadžera da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
48. Tabela 29b : Odgovor anketiranih menadžera da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize – prema kategoriji hotela
49. Tabela 30a: Odgovor anketiranih menadžera da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
50. Tabela 30b: Odgovor anketiranih menadžera da u hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize – prema broju godina poslovanja hotela
51. Tabela 31a:Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
52. Tabela 31b:Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela – prema kategoriji hotela
53. Tabele 32a: Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
54. Tabele 32b: Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela – prema broju godina poslovanja hotela
55. Tabela 33a: Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
56. Tabela 33b: Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela – prema kategoriji hotela
57. Tabela 34a: Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
58. Tabela 34b : Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela – prema broju godina poslovanja hotela
59. Tabela 35a: Stav anketiranih menadžera da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
60. Tabela 35b: Stav anketiranih menadžera da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama – prema kategoriji hotela
61. Tabela 36a: Stav anketiranih menadžera da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
62. Tabela 36b: Stav anketiranih menadžera da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama – prema broju godina poslovanja hotela
63. Tabela 37a: Stav anketiranih menadžera da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test

64. Tabela 37b: Stav anketiranih menadžera da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela – prema kategoriji hotela
65. Tabela 38a: Stav anketiranih menadžera da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
66. Tabela 38b: Stav anketiranih menadžera da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela – prema godinama poslovanja
67. Tabela 39a: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
68. Tabela 39b: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija – prema kategoriji hotela
69. Tabela 40a: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
70. Tabela 40b: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija – prema broju godina poslovanja hotela
71. Tabela 41a: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka je olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
72. Tabela 41b: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije – prema kategoriji hotela
73. Tabela 42a: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
74. Tabela 42b: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije – prema broju godina poslovanja hotela
75. Tabela 43a: Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
76. Tabela 43b: Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija – prema kategoriji hotela
77. Tabela 44a: Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
78. Tabela 44b : Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija – prema broju godina poslovanja hotela
79. Tabela 45a: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
80. Tabela 45b: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa – prema kategoriji hotela
81. Tabela 46a: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
82. Tabela 46b: Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa – prema broju godina poslovanja hotela

83. Tabela 47 : Podaci o broju zaposlenih u hotelskim preduzećima od 2018. do 2021.godini koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid-19
84. Tabela 48a: Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
85. Tabela 48b: Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji – prema kategoriji hotela
86. Tabela 49a: Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji – prema godinama poslovanja - Hi kvadrat test
87. Tabela 49b: Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji – prema broju godina poslovanja hotela
88. Tabela 50a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
89. Tabela 50b : Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno – prema kategoriji hotela
90. Tabela 51a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
91. Tabela 51b : Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno – prema broju godina poslovanja hotela
92. Tabela 52a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
93. Tabela 52b : Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne – frekvencije prema kategoriji hotela
94. Tabela 53a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
95. Tabela 53b: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne – frekvencije prema broju godina poslovanja hotela
96. Tabela 54a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
97. Tabela 54b: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte - prema kategoriji hotela
98. Tabela 55a: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
99. Tabela 55b : Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte – prema broju godina poslovanja hotela
100. Tabela 56a: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene – prema kategoriji hotela - Hi kvadrat test
101. Tabela 56b: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene – prema kategoriji hotela
102. Tabela 57a: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene – prema broju godina poslovanja hotela - Hi kvadrat test
103. Tabela 57 b: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene – frekvencije prema broju godina poslovanja hotela

104. Tabela 58 : Spisak potvrđenih i odbačenih hipoteza

SPISAK GRAFIKONA

1. Grafikon 1: Stav anketiranih menadžera o upravljanju hotelskim preduzećima Srbije u uslovima delovanja krize (Covid 19) je na zadovoljavajućem nivou
2. Grafikon 2: Stav anketiranih menadžera da u hotelu postoji baza podataka o potencijalnim kriznim situacijama
3. Grafikon 3: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu imenovani članovi tima za potencijalne krizne situacije
4. Grafikon 4:Stav anketiranih menadžera da je u hotelu imenovana osoba za komunikaciju u kriznim situacijama
5. Grafikon 5: Stav anketiranih menadžera da su u hotelu formirani mediji za krizne situacije
6. Grafikon 6:Stav anketiranih menadžera da je top menadžment obučen za komunikaciju sa medijima tokom krize
7. Grafikon 7: Stav anketiranih menadžera da je krizni tim upoznat sa obavezama i odgovornostima u slučaju krize
8. Grafikon 8: Stav anketiranih menadžera o kvalitetu sprovođenja interne komunikacije sa zaposlenim osobljem
9. Grafikon 9: Stav anketiranih menadžera o obuci osoblja hotela za preduzimanje određenih aktivnosti u kriznim situacijama
10. Grafikon 10: U hotelu postoje pisane instrukcije u priručniku šta bi trebalo raditi u slučaju krize
11. Grafikon 11: Stav anketiranih menadžera da eksterni faktori u kriznim situacijama presudno utiču na poslovanje hotela, što zahteva posebna i specifična znanja menadžmenta hotela
12. Grafikon 12: Stav anketiranih menadžera da je u uslovima krizne situacije, krizni menadžment neophodan za uspešno poslovanje hotela
13. Grafikon 13: Stav anketiranih menadžera je da menadžeri hotela imaju primarnu ulogu u organizaciji i sprovođenju planova, procedura i protokola za postupanje u kriznim situacijama
14. Grafikon 14: Stav anketiranih menadžera je da ulaganje u bezbednost nije trošak, nego investicija koja predstavlja prednost hotela
15. Grafikon 15: Stav anketiranih menadžera je da kvalitetna organizacija bezbednosti hotela od strane menadžera hotela smanjuje rizike nastanka kriznih situacija
16. Grafikon 16: Stav anketiranih menadžera je da je upravljanje kriznim situacijama u trenutku nastanka je olakšano primenom planova i protokola za krizne situacije
17. Grafikon 17: Stav anketiranih menadžera je da dobro organizovana interna komunikacija doprinosi uspešnom rešavanju kriznih situacija
18. Grafikon 18 : Stav anketiranih menadžera da se uspešan hotelski menadžment bazira na efikasnoj koordinaciji svih resursa
19. Grafikon 19: Prosečan prihod hotelskih preduzeća za period od 2018. do 2021. godine koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
20. Grafikon 20: Prosečan prihod hotelskih preduzeća u zavisnosti od kategorije objekta u periodu od 2018. do 2021. godine koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19

21. Grafikon 21: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=312) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
22. Grafikon 22: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – jedna zvezdica 1* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=4) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
23. Grafikon 23: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – dve zvezdice 2* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=43) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
24. Grafikon 24: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – tri zvezdice 3* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=123) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
25. Grafikon 25: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – četiri zvezdice 4* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=131) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
26. Grafikon 26: Prosečni prihodi hotelskih preduzeća sa kategorijom – pet zvezdica 5* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=10) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
27. Grafikon 27: Prosečni broj zaposlenih u hotelskim preduzećima u zavisnosti od kategorije objekta u periodu od 2018. do 2021.godine koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
28. Grafikon 28: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=312) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
29. Grafikon 29: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – jedna zvezdica 1* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=4) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
30. Grafikon 30: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – dve zvezdice 2* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=43) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
31. Grafikon 31: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – tri zvezdice 3* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=123) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
32. Grafikon 32: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – četiri zvezdice 4* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=131) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
33. Grafikon 33: Broj zaposlenih u hotelskim preduzećima sa kategorijom – pet zvezdica 5* prema godinama u periodu između 2018. i 2021. godine (N=10) koji su dobili pomoć Republike Srbije zbog ugroženosti rada usled epidemije Covid 19
34. Grafikon 34 : Stav anketiranih menadžera da sistemska podrška države i razrađeni planovi kriznog menadžmenta pozitivno utiču na uspešnost odgovora kriznoj situaciji
35. Grafikon 35: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere donete blagovremeno
36. Grafikon 36: Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere bile funkcionalne
37. Grafikon 37:Stav anketiranih menadžera da su ekonomske mere dale željene efekte
38. Grafikon 38: Stav anketiranih menadžera da su mere mogle biti unapređene

UPRAVLJANJE HOTELSKIM PREDUZEĆIMA U USLOVIMA DELOVANJA KRIZNIH SITUACIJA

ORIGINALITY REPORT

11%
SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	theses.cz Internet	1211 words — 2%
2	repozitorij.svkst.unist.hr Internet	1070 words — 2%
3	nardus.mpn.gov.rs Internet	559 words — 1%
4	scindeks-clanci.ceon.rs Internet	386 words — 1%
5	es.scribd.com Internet	242 words — < 1%
6	hdl.handle.net Internet	203 words — < 1%
7	pdfcoffee.com Internet	139 words — < 1%
8	unija.com Internet	107 words — < 1%
9	iriss.idn.org.rs Internet	104 words — < 1%

10	naled.rs Internet	90 words — < 1%
11	www.porezionline.rs Internet	86 words — < 1%
12	www.datastatus.rs Internet	53 words — < 1%
13	www.forumpedagoga.rs Internet	53 words — < 1%
14	www.singipedia.singidunum.ac.rs Internet	53 words — < 1%
15	www.paragraf.rs Internet	51 words — < 1%
16	pt.scribd.com Internet	48 words — < 1%
17	ikee.lib.auth.gr Internet	44 words — < 1%
18	123dok.com Internet	36 words — < 1%
19	www.cris.uns.ac.rs Internet	33 words — < 1%
20	fedorabg.bg.ac.rs Internet	32 words — < 1%
21	www.dgt.uns.ac.rs Internet	32 words — < 1%

22	Vesna Martin. "The response of the monetary and fiscal policies on COVID 19 in Serbia", Bankarstvo, 2020 Crossref	28 words — < 1%
23	educons.edu.rs Internet	28 words — < 1%
24	www.crosig.hr Internet	28 words — < 1%
25	digituma.uma.pt Internet	27 words — < 1%
26	m.moam.info Internet	27 words — < 1%
27	www.udekom.org.rs Internet	27 words — < 1%
28	www.singipedia.com Internet	26 words — < 1%
29	repozitorij.efst.unist.hr Internet	24 words — < 1%
30	Ton Duc Thang University Publications	23 words — < 1%
31	www.ftn.uns.ac.rs Internet	23 words — < 1%
32	hrcak.srce.hr Internet	22 words — < 1%
33	revis.openscience.si Internet	22 words — < 1%

34	www.jeftineaviokarte.rs Internet	19 words — < 1%
35	core.ac.uk Internet	18 words — < 1%
36	portal.sinteza.singidunum.ac.rs Internet	18 words — < 1%
37	www.scribd.com Internet	18 words — < 1%
38	www.uniqa.hr Internet	17 words — < 1%
39	www.subotica.co.rs Internet	16 words — < 1%
40	0353-8648, 2008 Publications	14 words — < 1%
41	Miloš Đaković, Milica Inđić, Danica Cicmil. "Financial analysis of the business of the Belgrade Stock Exchange", Trendovi u poslovanju, 2022 Crossref	14 words — < 1%
42	inba.info Internet	14 words — < 1%
43	www.paragraflex.co.rs Internet	14 words — < 1%
44	polj.uns.ac.rs Internet	13 words — < 1%

45	Vesna Milanović, Andrea Bučalina-Matić, Katarina Njegić. "The role of internal marketing in employees' organizational identification", Marketing, 2022 Crossref	12 words — < 1%
46	theinc2022.files.wordpress.com Internet	12 words — < 1%
47	www.coursehero.com Internet	12 words — < 1%
48	urn.nsk.hr Internet	11 words — < 1%
49	www.zzjzfbih.ba Internet	11 words — < 1%
50	euintegracije.skgo.org Internet	10 words — < 1%
51	text-id.123dok.com Internet	10 words — < 1%
52	bhbusiness.ba Internet	9 words — < 1%
53	eprints.grf.unizg.hr Internet	9 words — < 1%
54	fic.org.rs Internet	9 words — < 1%
55	futurehospitalityleaders.wordpress.com Internet	9 words — < 1%
56	lokalnirazvoj.rs Internet	9 words — < 1%

57	nvoblforum.com Internet	9 words — < 1%
58	paragraflex.rs Internet	9 words — < 1%
59	pdffox.com Internet	9 words — < 1%
60	searchlib.utcc.ac.th Internet	9 words — < 1%
61	www.fibula.rs Internet	9 words — < 1%
62	www.nationaleonderwijsgids.nl Internet	9 words — < 1%
63	www.tehnologijahrane.com Internet	9 words — < 1%
64	Mina Nikolić, Sanja Ostojić-Zeljković, Ana Jotić, Sanja Đoković. "Challenges of adult users of hearing amplification during the Covid-19 pandemic", Specijalna edukacija i rehabilitacija, 2023 Crossref	8 words — < 1%
65	Srdjan Milosevic, Iva Skrbic, Vaso Jegdic. "Globalization: Mediator of contemporary tourism", Poslovna ekonomija, 2017 Crossref	8 words — < 1%
66	docslib.org Internet	8 words — < 1%
67	fliphtml5.com Internet	8 words — < 1%

68	issp.me Internet	8 words — < 1%
69	lra.le.ac.uk Internet	8 words — < 1%
70	menadzment.tfbor.bg.ac.rs Internet	8 words — < 1%
71	uvidok.rcub.bg.ac.rs Internet	8 words — < 1%
72	www.balkan24.info Internet	8 words — < 1%
73	www.library.ien.bg.ac.rs Internet	8 words — < 1%
74	www.nacional.hr Internet	8 words — < 1%
75	"Strategic Innovative Marketing and Tourism", Springer Science and Business Media LLC, 2019 Crossref	7 words — < 1%
76	zdocs.hu Internet	7 words — < 1%
77	Đorđe Petrović, Branko Ćebić, Dejan Beljić. "Predicting the number of tourists using machine learning", Turisticko poslovanje, 2021 Crossref	7 words — < 1%
78	Azizul Hassan, Nor Aida Abdul Rahman. "Digital Transformation in Aviation, Tourism and Hospitality in Southeast Asia", Routledge, 2022 Publications	6 words — < 1%

79	M. Kraska-MIller. "Nonparametric Statistics for Social and Behavioral Sciences", Chapman and Hall/CRC, 2019 Publications	6 words — < 1%
80	Saurabh Kumar Dixit. "The Routledge Handbook of Tourism Experience Management and Marketing", Routledge, 2020 Publications	6 words — < 1%
81	idoc.pub Internet	6 words — < 1%
82	www.deb.org.rs Internet	6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES	ON	EXCLUDE SOURCES	OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY	ON	EXCLUDE MATCHES	OFF