

**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA
NOVI SAD**

Dr Veronika Boškov

**MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA
U TURIZMU I HOTELIJERSTVU**

Novi Sad, 2020.

dr Veronika Boškov

**MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U TURIZMU I
HOTELIJERSTVU**

Izdavač:

Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Za izdavača:

dr Jelena Damnjanović

Recenzent:

dr Tamara Gajić

Elektronsko izdanje – pomoćna udžbenička građa (skripta)

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Biblioteke Matice srpske, Novi Sad

338.48:005.96(075.8)

640.4:005.96(075.8)

БОШКОВ, Вероника, 1961-

Menadžment ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu [Elektronski izvor] / Veronika Boškov. - Novi Sad : Visoka poslovna škola strukovnih studija, 2020

Način pristupa (URL): <http://vps.ns.ac.rs>. - Opis zasnovan na stanju na dan 29.10.2020. - Nasl. s naslovnog ekrana. - Bibliografija.

ISBN 978-86-7203-152-2

а) Туризам - Људски ресурси - Менаџмент б) Хотелијерство - Људски ресурси - Менаџмент

COBISS.SR-ID 24490761

SADRŽAJ

Predgovor

1. Menadžment ljudskih resursa u turizmu i njegova uloga u poslovanju u turbulentnom okruženju

- 1.1. Pojam ljudskih resursa
- 1.2. Menadžment ljudskih resursa
- 1.3. Veština odnosa sa ljudima
- 1.4. Povezanost funkcije ljudskih resursa sa strategijskim planiranjem preduzeća

2. Osnovne aktivnosti upravljanja ljudskim resursima

- 2.1. Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima
- 2.2. Organizovanje rada službe za ljudske resurse

3. Vođenje timova

4. Konflikti

- 4.1. Podela konflikata na dve kvalifikacije
- 4.2. Karakteristike konflikata
- 4.3. Uzroci konflikata

5. Analiza posla

- 5.1. Koraci u analizi posla
- 5.2. Metode analize posla
- 5.3. Ciljevi analize posle

6. Rekrutovanje ljudskih resursa

- 6.1. Rekrutacija
- 6.2. Faktori koji utiču na uspešnost regrutovanja
- 6.3. Izvori regrutovanja
 - 6.3.1. Interni izvorni regrutovanja
 - 6.3.2. Eksterni izvorni regrutovanja

7. Selekcija

- 7.1. Pretpostavke uspešne selekcije
- 7.2. Osnovni principi na kojima se selekcija zasniva
- 7.3. Proces selekcije

8. Profesionalna orijentacija i adaptacija

- 8.1. Ciljevi socijalizacije i orijentacije

8.2. Oblici orijentacije i osposobljavanja za samostalan rad

9. Kako do prvog posla

9.1. CV (*Curriculum vitae*)

9.2. Saveti za dobar CV

9.3. Greške koje se dešavaju (iskustva poslodavaca)

9.4. Motivaciono pismo

9.5. Kako izgleda proces selekcije

9.6. Kako izgleda testiranje

9.7. Kako se pripremiti za razgovor za posao

Reference

PREDGOVOR

Ulazak stranog kapitala i multinacionalnih kompanija donosi sa sobom nove oblike kulture rada, odnosa prema poslu i nove forme menadžmenta ljudskih resursa. Nekadašnje kadrovske službe su se uglavnom bavile evidencijom i administrativnim poslovima. Menadžeri ljudskih resursa imaju mnogo kompleksniji posao. Dobar menadžer poznaje zaposlene, njihove sposobnosti i mogućnosti, kvalitet njihovog rada, stepen doprinosa i način rada jer jedino tako može da vodi tim ljudi do postizanja sinergije sa ostalim službama u borbi za maksimiziranje poslovnog rezultata. Umeće raspodele posla u skladu sa sposobnostima zaposlenih, definisanje delokruga rada, odabir pravih aplikacija, odabir načina obuke, pravedna raspodela količine posla i vrednovanje, su neki od osnovnih poslova menadžera ljudskih resursa. On treba da dodeli posao zaposlenom koji će ga najbolje obavljati, da ga po potrebi obučuje i da mu pomogne da postigne maksimalne rezultate uz poštovanje politike poslovanja, da vodi računa o zaštiti zaposlenih i poboljšanju uslova rada kao i podstiče osećaj dužnosti i zajedništva zaposlenih uz lojalnost preduzeću.

Ovo je priručnik (skripta) za studijsko gradivo predmeta „Menadžment ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu“ i pripremljen je isključivo za studente Visoke poslovne škole strukovnih studija u Novom Sadu.

Priručnik (skripta) obrađuje neke od oblasti iz bogatog opusa kojima se bavi menadžment ljudskih resursa. U ovoj skripti obrađuje se menadžment ljudskih resursa u turizmu i hotelijerstvu sa naglaskom na praktične primere i iskustva iz prakse. Sve oblasti koje su predmet izučavanja klasičnog menadžmenta ljudskih resursa nisu prikazane detaljno i nisu grupisane na klasičan način kako se uglavnom radi u naučnoj literaturi te oblasti, već se saznanja prožimaju kroz objašnjenja ili analizu primera iz prakse. Želja autora je da studentima predmet menadžment u turizmu i hotelijerstvu što više približi kroz specifičnosti posla u turizmu i hotelijerstvu i pripremi ih za izazove koji ih očekuju.

Po poglavljima su obrađene sledeće teme: Pojam, značaj i uloga menadžmenta ljudskih resursa, opis posla, formiranje i vođenje timova, obrađeni su konflikti na radu, detaljno su obrađene regrutacija i selekcija radnika a i ukazano je na značaj praćenja rada novih radnika. Na početku svakog poglavlja nalaze se ciljevi koje bi studenti trebalo da savladaju proučavanjem dela materije koja je obrađena, a na kraju poglavlja se nalaze pitanja a odgovaranjem na njih mogu proveriti svoje znanje. Kroz vežbe date na kraju svakog poglavlja mogu primeniti stečeno znanje rešavanjem određenih problema iz prakse. Sam tekst skripte je ilustrovan brojim primerima iz prakse.

Cilj skripte je upoznavanje studenata sa ulogom i značajem upravljanja ljudskim resursima u postizanju ciljeva poslovanja preduzeća u turizmu i hotelijerstvu. Menadžeri ljudskih resursa svojim aktivnostima podižu ukupni

kvalitet i efekte poslovanja pravilnim odabirom ljudi, njihovim rasporedom, dodeljivanjem radnih zadataka, motivacijom i edukovanjem. Tržišna utakmica je surova, borba je oštra i često nijanse odlučuju ko će ostvariti bolji rezultat. Turizam i hotelijerstvo proizvod isporučuju širokoj lepezi konzumenata a njihovo zadovoljstvo je najbolja reklama. Proizvod isporučuju zaposleni koji moraju biti adekvatno obučeni za izvršavanje svojih zadataka i kontakt sa konzumentima. Upravo je menadžer ljudskih resursa zadužen za odabir i edukaciju zaposlenih i kontrolu izvršenja poslova sa ciljem maksimiziranja rezultata poslovanja. Oni su odgovorni za aktivnosti usmerene ka privlačenju, odabiru, razvoju i zadržavanju talentovanih i uspešnih radnika koji moraju biti motivisani i nagrađeni za postignute ciljeve preduzeća.

Po savladavanju ovog predmeta studenti bi trebalo da budu osposobljeni da prepoznaju i primene tehnike upravljanja ljudskim resursima, da odaberu optimalnu tehniku regrutovanja i selekcije kandidata, pomognu im u socijalizaciji i prate njihov rad, da uoče nedostatke i u skladu sa tim da predlažu, definišu i primene program razvoja ljudskih resursa. Sinergijom teorije i prakse studenti će moći da steknu i razviju veštine upravljanja ljudskim resursima u zahtevnom okruženju tržišne utakmice.

Autor

Prvi deo

**MENADŽMENT LJUDSKIH
RESURSA U TURIZMU I NJEGOVA
ULOGA U POSLOVANJU U
TURBULENTNOM OKRUŽENJU**

SAŽETAK

Menadžment ljudskih resursa je po mnogima menadžment najvažnijim resursom preduzeća. To je složen i osetljiv proces jer nije lako upravljati ljudima, uskladiti njihove veštine, znanja i njihov potencijal sa zahtevima posla, kulturom preduzeća ali i međusobnim slaganjem u okviru posla. Menadžment ljudskih resursa je proces koji se stalno nadograđuje. Postoje pravila i zakonitosti koja se moraju poštovati ali se ne sme robovati načelima već posmatrati kroz specifičnosti svakog kolektiva i svakog preduzeća.

Menadžment ljudskih resursa ne obavlja svoje zadatke samostalno i izdvojeno od ostalih službi preduzeća u okviru kojih posluje. Upravljanje ljudskim resursima je tesno povezano sa funkcionisanjem preduzeća. Kroz vreme u praksi su se izdvojila četiri nivoa povezanosti, a to su administrativna, jednosmerna, dvosmerna i integrisana povezanost.

Za upravljanje ljudskim resursima vezuje se više značenja:

Prvo, upravljanje ljudskim resursima se posmatra kao upravljačka funkcija, kojom se objedinjuju svakodnevne upravljačke aktivnosti u oblasti planiranja, regrutovanja i selekcije kadrova, razvoja i nagrađivanja zaposlenih i zaštite zdravlja zaposlenih.

Drugo, upravljanje ljudskim resursima se tretira kao nova teorijsko-naučna disciplina, koja se bavi izučavanjem i kritičkim preispitivanjem svih značajnih aspekata upravljanja ljudima, njihovim potencijalima i njihovim ponašanjem u procesu rada, odnosno u organizaciji.

Treće, upravljanje ljudskim resursima se posmatra kao moderna i sve aktuelnija nastavna disciplina, koja se izučava na mnogim univerzitetima, fakultetima i koledžima, širom sveta.

Četvrto, upravljanje ljudskim resursima se doživljava i kao svojevrsna poslovna filozofija, kojom se trasira nov, savremeni i u osnovi humaniji odnos prema ljudima u procesu rada. Čovek se sve manje tretira kao objekat upravljanja, a sve više kao subjekat liderstva (Milić, 2011, str. 9).

Posle čitanja studenti će biti upoznati:

- šta su ljudski resursi u turizmu i koliki je njihov značaj
- koji su ciljevi upravljanja ljudskim resursima
- kako je funkcija ljudskih resursa povezana sa strategijskim planiranjem
- u čemu je značaj upravljanja ljudskim resursima u turizmu i hotelijerstvu.

Turizam, kao tercijarna delatnost, postaje sve značajnija delatnost u rastu bruto prihoda jedne države. Ponuda se razvija i širi, nastaju novi oblici prilagođeni željama i potrebama konzumenata. Uspeh poslovanja turističkih preduzeća je uočavanje promena u potražnji turističkih proizvoda i prilagođavanje ponude na način koji omogućuje maksimiziranje položaja na tržištu uz ostvarenje profita. Za postizanje optimalnih rezultata jedan od osnovnih resursa su ljudski resursi. Proizvod u turizmu (turistička usluga) se isporučuje u direktnom kontaktu sa ljudima. To nije bilo koji proizvod za koji nam nije bitno ko ga je napravio i kako je stigao do nas. Nije nam bitno da li je žito požnjeo raspoloženi radnik, da li ga je samleo mlinar sa osmehom na licu i da li je pekar imao porodičnih problema. Hleb u svojoj lepoti kvaliteta i ukusa stiže do nas i možemo uživati u bogatstvu ukusa odabranog proizvoda. Sa turističkim proizvodom nije tako. Isporučka ovog proizvoda (kompletne turističke usluge) nema strogi recept (kao kod hleba) već se prilagođava korisniku i od izuzetne je važnosti kontakt sa isporučiocima odnosno zaposlenima. Zbog toga su i zaposleni u toj oblasti u specifičnoj situaciji a posebno oni koji su u direktnom kontaktu sa ljudima. O njihovom nastupu i pristupu, o njihovom izgledu i uniformi, o njihovoj obučenosti i ponašanju u skladu sa najnovijim trendovima u branši brinu upravo menadžeri ljudskih resursa. Ali tu se njihov posao ne završava. Vođenje evidencije o zaposlenima (takozvana knjiga talenata) u svim fazama kroz karijeru, opisu posla i normiranju, praćenju njihovih rezultata rada te u skladu sa tim nagrađivanje ili oblik kažnjavanja takođe su poslovi ljudskih resursa. Praćenje inovacija i trendova u delatnosti i obuka i usavršavanje uposlenih takođe je deo posla menadžera ljudskih resursa. U ovoj oblasti poslovanja ljudski resursi su najbitniji resurs. Najblistaviji hotel, najluksuzniji restoran i sale opremljene najmodernijom tehnikom za zabavu, najfinija jela, neće moći ostvariti dobar finansijski rezultat ako u njima ne radi kvalitetno osoblje. Iz tog razloga ulaganje u uposlene uvek ima smisla i daje pozitivan rezultat.

1.1. POJAM LJUDSKIH RESURSA

Ljudski resursi, njihova znanja, veštine, sposobnosti i kompetencije predstavljaju ključni faktor poslovanja turističkih preduzeća. Brojni subjekti su prepoznali važnost ulaganja u ljudske resurse jer su se pokazali kao izuzetno važan kapital (Kuka, 2011, str. 64-66.). Ljudske resurse možemo definisati i kao ukupnu količinu znanja i veština kojima raspolažu zaposleni a koje je posledica znanja stečenog putem formalnog obrazovanja i znanja stečenog praktičnim radom i iskustvom (Sánchez Cañizares i López-Guzmán Guzmán, 2010, str. 37-67.). Ljudski resursi su ujedno najznačajniji potencijal ali najproblematičniji resurs. U pitanju su veštine, mudrost, znanje, sposobnosti izvršenja radnih zadataka, procene mogućnosti i odabira optimalnog rešenja a to sve zahteva, uz prethodno obrazovanje, i konstantno i kontinuirano napredovanje, dodatno obrazovanje u skladu sa trendovima na tržištu.

Naravno, to ima svoju cenu i traži se konstantno ulaganje. Ipak, ulaganje u ljudske resurse ima svoj ekvivalent u kvalitetnijem poslovanju, kvalitetnijim uslugama i očekivanom povećanom zadovoljstvu korisnika usluga i turističkog proizvoda.

Ljudske resurse možemo definisati kao produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca (Vodopija, 2006, str. 75). Sam proizvod različitih turističkih preduzeća se ne mora razlikovati jedan od drugog ali ljudski resursi koji proizvod isporučuju konzumentima su ono bitno što obezbeđuje zadovoljstvo i ostavlja utisak na potrošače a to poslovnom subjektu osigurava uspeh u poslovanju i konkurentsku prednost na tržištu.

Na trenutak zamislite dva ista hotela jedan preko puta drugog. Hotel A i hotel B. Ista ponuda, isti broj zvezdica, ista cena proizvoda...ali upliv ljudskih resursa odlučuje gde nikada više nećete otići.

Ispred hotela A nema vratara, iza pulta recepcije nema nikog dugo vremena iako pokušavate na neki od poznatih načina da dozovete recepcionera.

Kada se pojavi konačno, mrzovoljan je, ne razume jezik kojim mu se obraćate i posle dužeg vremena dobijate ključ od sobe. Dok tražite vrata svoje sobe, lutate hodnicima ne znajući na koju stranu da idete u nameri da pronađete sobu jer vam to nije rečeno. Pored vas bez reči prolazi namrgođena sobarica koja ne reaguje na vaše: „Izvinite molim vas...“. Kada konačno pronađete sobu ona je neprovetrena i nije baš savšeno čista. U restoranu je konobar koji nije zainteresovan za vašu porudžbinu pa duže vreme pokušavate da mu skrenete pažnju, ne zna da vam preporuči jelo i donosi pogrešno, poluhladno jelo posle dužeg čekanja. Naravno, čist horor.

Nasuprot tome, hotel B ima na ulazu osmehnuto lice koje poželi „dobar dan“ ili „dobro došli“, ponudi se i da vam pomogne da unesete kofere u hotel, iza pulta vas dočekuje nasmešeno lice recepcionera koji govori nekoliko jezika a sporazumevanje je lako i spontano. Daje jasno uputstvo o smeru u kom se nalazi soba a sobarica koja prolazi hodnikom ljubazno se obraća prva :“Dobar dan, mogu li vam pomoći?“. U restoranu konobar ljubazno objašnjava sadržaj jela i pomaže pri odabiru a usluga je brza i tačna.

Pitanje glasi: Gde bi otišli ponovo? Koliko košta ljubaznost i profesionalizam?

Naravno, prikaz hotela A je prilično karikiran (mada se još po negde mogu pronaći i takvi „biseri“) ali je na ovaj način navedeno sa ciljem slikovitog objašnjenja značaja ljudskih resursa na kvalitet usluga u turizmu i u krajnjem smislu i na uspeh poslovanja. O zaposlenima, njihovom izboru, edukaciji i izvršenju poslova brinu menadžeri ljudskih resursa. Kvalitet pružene usluge je rezultat odabira pravih kandidata, njihove obuke i stalnog nadzora, briga o uslovima rada i pravičnoj naknadi za rad, to je posao menadžmenta ljudskih resursa u svim preduzećima a u turizmu naročito.

Ljudi koje srećemo u turističkim paketima i proizvodima su ono što ostavlja trag i utiče na osećaj zadovoljstva i ispunjenosti svakog konzumenta. Kako će on doživeti uslugu, da li će se vratiti ponovo, da li će nas preporučiti nekome, sve zavisi od utiska koji su ostavili zaposleni. Specifičnost ponude turističkog proizvoda je što on nije bezličan, uopšten. Flaša Coca-cole, tegla džema, čokolada, vekna hleba...su proizvodi kod kojih potrošačima nije bitno da li su radnici u fabrici ili pekari ljubazni ili uslužni. Ti proizvodi na uobičajen način zadovoljavaju potrebe potrošača dok sa turističkim proizvodom nije tako. Lični odnos isporučioaca proizvoda ili paketa je izuzetno prisutan a finalni proizvod je rezultat rada svih zaposlenih. Od osmeha na ulazu, čiste posteljine sa čokoladicom na jastuku, lepo i maštovito serviranog jela do prijatnog ponašanja svih zaposlenih sa kojima je potrošač u kontaktu. Sve to daje zaokruženu sliku i ostavlja utisak na konzumenta. Iz tog razloga je kvalitet ljudskih resursa u turizmu od osnovnog značaja za poslovanje.

Termin „ljudski resursi“ govori o ljudima koji su zaposleni u preduzeću, o njihovim kvalitetima na radnom mestu, potencijalima, naporima i aktivnostima kao i saradnji, koji za cilj imaju uspešno poslovanje preduzeća a time i obezbeđivanje ličnih primanja. Kao u primeru ona dva hotela možemo reći: „Oprema čini stvar mogućom, a ljudi su ti koji omogućuju da se stvari dogode.“ (Werther & Davis, 1996, str. 6.).

Ljudski resursi omogućuju i određuju uspeh svakog preduzeća a posebno turističkog. Među zaposlenima se nalaze ljudi koji potiču iz raznih sredina, različitih stavova, porekla, pogleda na život i načina rešavanja problema, sa sobom nose i neke porodične neusklađenosti... ali na poslu oni moraju funkcionisati kao dobro uštiman i uvežban orkestar. I najvažnije je da se svi oni moraju prilagoditi kulturnom obrascu koji vlada u preduzeću jer samo tako se postiže optimalni rezultat. Sve veštine i sav potencijal zaposlenih moraju poštovati filozofiju i kulturu preduzeća i funkcionisati usklađeno jer se tako postiže efekat sinergije i pruža slika kvaliteta i poslovne izvrsnosti. Naravno, zadovoljstvo zaposlenih se mora obezbediti i brigom o ravnomernoj raspodeli posla, pravičnoj nagradi i brigom za zdravlje i uslove rada i stvaranjem i podsticanjem osećaja zajedništva i odanosti preduzeću. O tome brinu menadžeri zaduženi za ljudske resurse.

Organizaciona kultura je relativno nov pojam koji se počinje javljati osamdesetih godina, kada je prihvaćena činjenica da uspešnost preduzeća zavisi i od kulturnog faktora, odnosno od usvajanja i poštovanja kulturnih vrednosti. „Organizaciona kultura, kao unutrašnja osnovna varijabla u ponašanju preduzeća je skup osnovnih pretpostavki, vrednosnih stavova i verovanja koje usvajaju članovi organizacije i kojima obeležavaju sebe i svoje okruženje. Kultura je za zajednice isto što je ličnost za individuu. Kao što ličnost pojedinca određuje kako će reagovati na uticaj okruženja, tako organizaciona kultura utiče na to kako će organizacija da reaguje na izazove okruženja“ (Zimanji, 1998. str. 158.).

Ljudski resursi predstavljaju izuzetno važan resurs svakog preduzeća a upravljanje njima je jedan od ključnih zadataka svakog preduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999, str. 82.), a s' obzirom da nije reč o mašinama, stvarima, predmetima već ljudima, govorimo o izuzetno specifičnom resursu koji zahteva specifičan i jedinstven pristup i način upravljanja. (Blažević, 2007, str. 62) ističe kako je obrazovanje jedan od najvažnijih oblika ljudskog kapitala i da investiranje u njega rezultira puno boljim i većim efektima od investicija u opremu. Ipak, takav kapital iskazuje svoju vrednost tek kada se implementira, primeni i pretvori u nešto opipljivo i vredno za ponudu turističkih proizvoda. Kada takva ponuda dobije svoju valorizaciju kroz konzumente i dobije finansijski ekvivalent, tek tada su ljudski resursi kapital preduzeća. U suprotnom, to je samo intelektualni potencijal koji je neiskorišten.

U snagu ljudskih resursa spadaju kvaliteta i menadžmenta i zaposlenih. To je skup kvalifikacija, iskustva, sposobnosti, veština, motivacije, odgovornosti, komunikacijskih veština, fleksibilnosti i spremnosti na učenje i usavršavanje. Skup svih elemenata čini intelektualni kapital preduzeća i podiže njegovu vrednost na tržištu. Tu spadaju i patenti, franšize, autorska prava, odnosi sa potrošačima, konzumentima turističkog proizvoda, dobavljačima, ugled i imidž stečen kroz vreme radom svih zaposlenih. Sve aktivnosti i napori uložene u produktivnost i kvalitet usluge, propagandu i sve ono što čini konkurensku prednost i podstiče želju koja postaje navika i stvara tradicionalne konzumente turističke ponude različitih proizvoda. Sav taj intelektualni kapital su stvorili ljudski resursi.

1.2. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Aktivnosti upravljanja ljudskim resursima imaju za cilj da doprinesu opštem uspehu poslovanja preduzeća i bezuslovno moraju podržavati strategiju poslovanja. Opstanak svakog preduzeća, pa i turističkog, zavisi od strategije poslovanja i suočavanja sa izazovima turbulentnog okruženja. Strategija poslovanja je plan aktivnosti za suočavanje sa izazovima. Od izuzetne važnosti su kadrovi koji moraju da nose te zadatke, te je od velikog značaja odabir pravih ljudi kako po broju tako i po strukturi. Planiranje kadrova mora biti u saglasnosti sa formulisanom strategijom, a aktivnostima regrutovanja i selekcije nastoje se odabrati, a nakon toga i angažovati i zaposliti kadrovi koji će na optimalan način zadovoljiti potrebe preduzeća.

„Menadžment ljudskih resursa predstavlja proces privlačenja, angažovanja, obuke, motivacije, zadržavanja i nagrađivanja zaposlenih, sa ciljem stvaranja bezbednog i pravednog okruženja za zaposlene sa jedne strane, a sa druge strane postizanje strateških ciljeva organizacije.“ (Đorđević Boljanović, 2018, str. 5.)

Promene i trendovi u turizmu zahtevaju kvalitetne i kvalifikovane radnike koji su spremni da se menjaju, da uče i usavršavaju se radi što boljeg obavljanja posla, da se prilagođavaju zahtevima okruženja i da po potrebi menjaju sopstvenu karijeru. Funkcija menadžmenta ljudskih resursa ne može biti samo administrativna evidencija standardnih pokazatelja već mora aktivno da učestvuje u pronalaženju kadrova promišljeno i planski a u skladu sa planovima preduzeća jer je menadžment ljudskih resursa deo preduzeća i u funkciji je planiranih aktivnosti cele organizacije.

Postoje četiri osnovna cilja koja želimo postići upravljanjem ljudskim resursima:

Organizacioni cilj– pod ovim podrazumevamo doprinos menadžmenta ljudskih resursa efikasnom i efektivnom poslovanju preduzeća. Poboljšanje efikasnosti zaposlenih i njihovim optimalnim angažovanjem omogućavamo uspešnije poslovanje preduzeća i postizanje ciljeva poslovanja. Menadžeri ljudskih resursa u saradnji sa celokupnim menadžmentom preduzeća planiraju najbolje mere za uspešno poslovanje. Samo zajedničkim delovanjem, saradnjom i planiranjem se mogu ujediniti snage i sinergijskim efektima postizati najbolji rezultati. Deo poslova koji u tom procesu nosi menadžment ljudskih resursa se odnosi na učešće u planovima razvoja preduzeća kroz planiranje ljudskih resursa, njihovo privlačenje, prijem i obuku. Važan deo posla čini i upućivanje radnika u kulturu preduzeća, odnos prema radnicima kroz adekvatno raspoređivanje, kontrolu rada i pravilno vrednovanje rada. Briga o zaštiti na radu i kvalitetu radnog mesta omogućići će najbolje rezultate rada i efekte koji će doprineti ispunjenju planiranog poslovanja i rezultata rada.

Funkcionalni cilj– postizanje funkcionalnog cilja podrazumeva jedinstvo funkcionisanja svih podistema preduzeća. To znači da menadžeri ljudskih resursa moraju u saradnji sa ostalim službama obezbediti optimalan kadar za nesmetano funkcionisanje preduzeća. Kadrovi moraju biti odgovarajući kako po broju tako i po kvalifikacijama, nivou obučenosti, tako i po ostvarenim efektima. Potrebno je radnike rasporediti u skladu sa potrebama i njihovom kvalifikacijom, pratiti i kontrolisati ostvarenje radnih zadataka da se ne dogodi da jedan deo preduzeća ne funkcioniše u skladu sa celinom i po potrebi izvršiti razmeštaj odnosno preraspoređivanje radnika.

Personalni cilj– ovo je za svakog radnika najvažniji cilj jer iako su deo celine, ispunjenje ovog cilja svaki radnik ponaosob doživljava vrlo lično. Menadžer ljudskih resursa mora na najbolji mogući način proceniti mogućnosti radnika i rasporediti ga adekvatno tome. Po potrebi mora omogućiti obuku za radno mesto a kroz vreme, zavisno od razvoja aktivnosti i modernizacije u sektoru turizma mora u skladu sa potrebama omogućiti dokvalifikaciju. Ravnomernim opterećenjem radnog mesta po radnicima i praćenjem ostvarenih rezultata menadžer mora obezbediti nagrađivanje radnika u skladu sa pravilnikom preduzeća.

Društveni cilj– preduzeća ne posluju izolovano već u okvirima društva

odnosno države i kao takva moraju poštovati zakone i propise koji regulišu radne odnose i pravila iz domena radnih odnosa. Misli se pre svega na zakon o radu i radno pravo, bezbednost i zaštitu na radu, pravila obračuna zarade i poreskih obaveza. Zakonom propisane beneficije i prava radnika se moraju poštovati, nije dopuštena polna ili rasna diskriminacija a mora biti uređen i odnos menadžmenta i sindikata.

Menadžeri ljudskih resursa imaju veoma odgovorne zadatke. Svako preduzeće želi vredne, odgovorne i aktivne radnike koji će na adekvatan način obavljati svoje zadatke i time doprineti ugledu i uspehu preduzeća. Zaposliti neadekvatnog radnika je za preduzeće finansijski teret, radnik koji ne zna svoj posao finansijski opterećuje preduzeće, neadekvatan sistem motivacije i nagrađivanja stvara bezvoljnost, nepažnju, loš odnos prema konzumentima usluga, prema kolegama i prema preduzeću. Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa se sastoji u aktivnostima pravilnog organizovanja i raspoređivanja radnika, ravnomernim opterećenjem, pravilnom motivacijom i adekvatnim nagrađivanjem radnika i njihovom zaštitom na radu. Koordinacija svih ovih aktivnosti omogućuje zadovoljne radnike i uspešno poslovanje.

Menadžeri ljudskih resursa treba da ostvare četiri cilja (Đorđević Boljanović J, 2018, str. 5.):

Ciljevi koji se odnose na zaposlene- da svojim aktivnostima preduzeću obezbedi kvalitetne radnike koji će povereni posao obavljati efikasno i efektivno. Za to je potrebo analizirati organizacionu strukturu i potrebe preduzeća, vrstu ugovora kojim se angažuju zaposleni i pravilan odabir kvalitetnih ljudi koji će biti motivisani da ostanu u preduzeću.

Ciljevi koji se odnose na rad- poseban naglasak je na merama i aktivnostima kako bi zaposleni bili motivisani, predani poslu, angažovani i odani preduzeću što se postiže sistemom nagrađivanja, permanentnom obukom i razvojem kao i zahtevom za visokim radnim standardom.

Ciljevi koji se odnose na menadžment promena- preduzeće posluje u turbulentnom okruženju i oko njega se dešavaju stalne promene i inovacije. Na te izazove dobar menadžer ljudskih resursa mora da odgovori na adekvatan način promenama u preduzeću koje se tiču zaposlenih. To mogu biti promene u organizaciji rada, preraspodeli posla, kulturološkim promenama ili promenama nekih ustaljenih vrednosti. Uspeh zavisi od blagovremene i pravilne akcije.

Administrativni ciljevi- menadžeri su odgovorni za vođenje temeljne evidencije o svim zaposlenima. Ažuriranje podataka je veoma bitno i odnosi se na njihove sposobnosti, obučenost, znanje veštine, kretanja u karijeri ali i na usklađivanje sa zakonskom regulativom kroz pravni, finansijski i socijalni aspekt.

Realizacija ovako zahtevnih zadataka traži od menadžera ljudskih resursa posedovanje određenih veština. Te veštine se mogu svrstati u četiri kategorije

a to su veština odnosa sa ljudima, veština donošenja odluka, veština liderstva i tehničke veštine.

1.3. VEŠTINA ODNOSA SA LJUDIMA

Veština odnosa sa ljudima podrazumeva u prvom redu veštinu komuniciranja, pregovaranja, rešavanja konflikata i sposobnost razvijanja zajedništva i timskog rada. Potrebno je da poznaje kako i na koji način zaposleni treba da odrade svoj deo posla sa ciljem podizanja kvaliteta rezultata rada i da može da ih uputi u program i praksu ostvarenja radnog zadatka. Zbog toga je izuzetno važna veština komuniciranja, sposobnost prenošenja znanja drugima uz racionalno i logično iznošenje ideja i zahteva zadnog mesta. Menadžer treba da zna da sasluša druge, da komunicira sa ljudima različitog porekla, godina i iskustva i da bez obzira na neslaganje svoje stavove iznese staloženo i jasno uz prilagođavanje poruke slušaocu kome je upućena. Komunikacija mora biti etična bez obzira na razmimoilaženja ili neprijateljske stavove. I jako je važno da menadžer zna mudro da upravlja svojim vremenom i efikasno koristi raspoložive resurse.

PET OSOBINA HOTELSKOG OSOBLJA KOJE GOSTI JAKO CENE

Razvoj društvenih mreža i hotelskih tehnologija poslednjih godina komunikaciju gostiju sa osobljem oči u oči sveo je na minimum jer se najveći deo razgovora i narudžbina ostvaruje putem mobilnih aplikacija. Iako je turistima planiranje celog puta dostupno na telefonima i direktna komunikacija sa osobljem nije neophodna, to ne znači da zaposleni ne treba konstantno da se usavršavaju i rade na poboljšanju usluge.

Ljubaznost zaposlenih ima najveći značaj kada se komunicira sa gostima, bilo da je to putem telefona, aplikacija, mejla ili na recepciji – oči u oči. **Gosti koji pristignu u vaš hotel prvi kontakt sa osobljem imaju upravo tu, što znači da već na početku treba ostaviti što bolji utisak.**

Iako se u velikim svetskim hotelima već mogu videti uređaji pomoću kojih se vrši check in, **ljudska dobrodošlica i dalje nosi toplinu i veliki značaj za vaše posetioce.** Izbor zaposlenih koji će raditi na recepciji vrlo je važan, a evo i najpoželjnijih osobina koje recepcijsko osoblje treba da ima.

Staloženost

Gostima na prvi pogled u hotelskom lobiju pri dolasku sve mora delovati harmonično i uredno, ali je poznato da iza zavese unutar hotela ne funkcioniše sve baš tako mirno, bez stresa i napetosti. Recepcija kao „srce hotela“ gotovo uvek je povezana sa svim procesima unutar objekta, pa će tako za bilo koji problem koji nastane, radnici na ovom mestu saznati međuprvima. U danima kada zaposleni imaju više zadataka nego inače, uz veći broj gostiju,

stvari se mogu zakomplikovati, pa je zato vrlo važno da **recepcioneri ostanu mirni, tolerantni i maksimalno uslužni prema gostima** bez obzira na rad pod pritiskom i manjak vremena.

Dobra informisanost

Gosti na dolasku imaju mnogo pitanja. Iako se informacije o lokalnim znamenitostima, događajima i mestima za izlaske mogu naći na internetu, turisti očekuju informacije i od zaposlenih. **Odgovor: „Ne znam“, u rečniku recepcionera ne sme postojati.** Logično, ni zaposleni ne mogu imati odgovor na svako pitanje, ali je ključ da su bar minimalno upoznati sa područjem gde rade ili da bar znaju od koga da potraže odgovor i pomognu gostu. Utisak da zaposleni poznaje ono što nudi uvek ima pozitivan odjek kod gosta.

Predviđanje potreba gostiju

Porodici koja u hotel dolazi sa decom potrebni su prilično drugačiji uslovi boravka nego nekoj drugoj vrsti putnika. S obzirom na to da najčešće turisti neće naglasiti do detalja šta im je sve neophodno za ugodan boravak, **na osoblju je da prilikom njihove prijave, predvidi šta bi roditeljima i deci bilo neophodno u sobi.** Zavisno od grupacije turista, to mogu biti drugačija vrsta jastuka, sapuna i drugih sitnica, ali je u sličnim situacijama važan i izbor dela hotela u kojem će gosti odsesti. Porodice žele mirniji deo, takođe i stariji, dok mlađi turisti žele prostranost, blizinu lobiju i slično. **Predviđanje svih potreba gostiju je upravo na recepcionerima.**

Kvalitetan odgovor na zahteve gostiju

Niko od zaposlenih ne voli besmislene i bizarne zahteve, ali činjenica je da i takvih situacija ima. **Prevrtanje očima ili čuđenje zaposlenih na pojedine molbe, može samo izazvati negativnu ocenu gosta nakon boravka.** Ostati na visini zadatka jako je važno i tokom ispunjavanja čudnih zahteva, uz iskazivanje maksimalne iskrenosti prilikom obavljanja posla. Gost ne sme da se oseti neprijatno zbog bilo kog svog pitanja ili zahteva.

Osmeh

Nakon višesatnog puta do vašeg hotela, **gost koga sačeka nasmevano osoblje zasigurno će se već pri dolasku osećati dobrodošlo i znatno prijatnije.** Iako je snaga toplog osmeha ponekad okarakterisana kao beznačajna, nemojte se zavaravati: dajte do znanja zaposlenima da su pozitivnost i osmeh u radu sa turistima vrlo važni. Verovali ili ne, prema istraživanjima vršenim među gostima osmeh i prijatan odnos sa osobljem pri dolasku čini oko 80 odsto utiska koji će osoba poneti sa sobom nakon odlaska iz hotela. **Zato – osmeh na lice!**

Vernost i dobar rad hotelskog osoblja podrazumeva edukaciju, ali i motivaciju. **Ona mora dolaziti prvenstveno od menadžmenta.**

Jasni ciljevi učinka radnika su dobra polazna tačka. **Prvenstveno, ukoliko se zaposleni u dužem periodu pokazuje kao inspirativan, samoinicijativan i dobar radnik, ostavlja se mogućnost za unapređenje.** Tako nije retkost da sobarice nakon nekoliko godina postaju deo menadžmenta hotela. Dobra volja i kreativnost kod osoblja su vrlo važne za napredovanje, ali i određena doza razumevanja od strane vlasnika ili menadžera.

Napomena. Preuzeto od <https://hotelijeri.com/5-osobina-hotelskog-osoblja-koje-gostijako-cene/>

Kvalitet osoblja i radnika u turizmu i hotelijerstvu je posledica ličnog usavršavanja ali i aktivnosti menadžera ljudskih resursa. Uloga i značaj menadžera je da odaberu prave radnike i rasporede ih na poslovima gde oni mogu najviše da doprinesu kvalitetom usluge i svojim znanjima i veštinama. Prvi utisak i prva slika se ne zaboravljaju a samo zadovoljni gosti dolaze ponovo i čine najbolju propagandu. To omogućuje pozitivno poslovanje i napredovanje. U ovoj oblasti poslovanja se najviše ističe značaj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa a rezultati odabira i program edukacije i usavršavanja uposlenih najjače su vidljivi.

1.4. POVEZANOST FUNKCIJE LJUDSKIH RESURSA SA STRATEGIJSKIM PLANIRANJEM PREDUZEĆA

Menadžment ljudskih resursa ne obavlja svoje zadatke samostalno i izdvojeno od ostalih službi preduzeća u okviru kojih posluje. Upravljanje ljudskim resursima je tesno povezano sa funkcionisanjem preduzeća, profilom delovanja, veličinom, postavljenim ciljevima, faktorima okruženja koji deluju na preduzeće i mnogim drugim elementima. Saradnja i povezanost sa najvišim rukovodstvom je od presudnog značaja. Funkcija preduzeća koja se odnosi na strategijsko planiranje je u vrhu menadžmenta ali se planirani zadaci mogu ostvariti samo uz kvalitetne radnike kako po broju tako i u strukturi a to obezbeđuje menadžment ljudskih resursa. Kroz vreme u praksi su se izdvojila četiri nivoa povezanosti po autorima Noe, Hollenbeck, Gerhart i Wright (2000 str. 48), a to su administrativna, jednosmerna, dvosmerna i integrisana povezanost.

Administrativna povezanost je najniži oblik integracije i saradnje. Menadžeri ljudskih resursa obavljaju svoje zadatke i poslove svakodnevno ali bez šanse da utiču na strategijske planove. Sa druge strane funkcija strategijskog planiranja nema inputa iz ljudskih resursa prilikom donošenja planova. Svaka funkcija obavlja svoj deo posla, ali bez preterane saradnje. To znači da ako funkcija ljudskih resursa nije blagovremeno upoznata sa planovima tada ne može obezbediti blagovremeno potrebnu radnu snagu po kvalifikaciji i broju. Možda određenog profila ni nema na tržištu radne snage u dovoljnoj meri pa je potrebno doškolvavanje postojećih ili obuka novih, a to traži određeni vremenski period. Zbog toga funkcija ljudskih resursa neće biti u stanju da

ispuni planirano i ugroziće realizaciju ciljeva. U isto vreme bi informacija o stanju raspoložive radne snage potrebnog profila jako mnogo značila funkciji strateškog planiranja jer bi se planovi uskladili sa mogućnostima izvršenja.

Jednosmerna povezanost je malo bolja što se tiče komunikacije i protoka informacija. U ovom slučaju menadžment ljudskih resursa dobija već formulisane poslovne strategije koje je potrebno da isprati angažovanjem potrebnih kadrova. Ovaj oblik povezanosti i načina komunikacije dovodi do čestih nedovoljno uspešno ostvarenih planova strategije.

Dvosmerna povezanost podrazumeva mnogo veću povezanost i protok više informacija tako da se pitanje ljudskih resursa može razmatrati u procesu kreiranja i formulacije strategije. Za početak menadžment zadužen za strateško planiranje obaveštava menadžment ljudskih resursa o mogućim varijantama strategije koja se razmatra. Menadžeri razmatraju i analiziraju svaku od potencijalnih strategija i kakav ona ima uticaj na ljudske resurse i koje je aktivnosti potrebno preduzeti po svakoj varijanti a rezultate dostavljaju menadžmentu zaduženom za strateško planiranje. Posle razmatranja svih informacija, donosi se konačna verzija strateškog plana i o tome se obaveštava menadžment ljudskih resursa koji blagovremeno može da sačini plan i program aktivnosti za koje su zaduženi.

Integrisana povezanost podrazumeva kontinuitet u razmeni informacija i interakciji dva menadžmenta. To se najčešće postiže uključivanjem menadžera za ljudske resurse u rad top menadžmenta koji donosi strateške odluke i planove. U ovakvoj povezanosti sve informacije se razmenjuju istovremeno u procesu kreiranja strategije.

Veoma je važna integrisana povezanost svih funkcija u upravljanju. Prilikom donošenja odluka o budućim aktivnostima menadžeri su odmah upoznati sa strukturom i snagom zaposlenih pa mogu imati pravu sliku o potencijalnom uspehu predviđenih aktivnosti preduzeća. Strategije se ponekad mogu menjati i nijansirati u zavisnosti od snage i kvaliteta ljudskih resursa, a sa druge strane moguće je planirati nove kadrove u zavisnosti od finansijske snage preduzeća.

Prilikom izrade strateškog plana preduzeća potrebno je izvršiti SWOT analizu, odnosno utvrditi postojanje eksternih šansi i opasnosti sa jedne strane, kao i interne snage i slabosti sa druge strane. Strateški planovi treba da iskoriste šanse i snage organizacije a pri tome da u najvećoj meri uklone opasnosti i umanje svoje slabosti. U postizanju ciljeva i ostvarenju planova veliku ulogu imaju ljudski resursi. Ako se preduzeće odluči za tehnološki napredak i uvođenje novog informacionog sistema praćenja rada a zaposleni nemaju odgovarajuća znanja i veštine za rad sa novom opremom, planirani cilj se ne može ostvariti. Blagovremene informacije koje dobije menadžment ljudskih resursa može omogućiti vreme da se postojeći radnici obuče i osposobe ili da se prime novi radnici.

Pri tome i menadžment ljudskih resursa prilikom planiranja resursa za izvršenje strateških planova mora analizirati postojeće stanje i odgovoriti na mnoga pitanja kao što su na primer: koliko ima radnika odgovarajućeg profila, koliko njih se može obučiti, da li zaposleni (naročito na ključnim pozicijama) imaju tehničke, administrativne i liderske veštine i sposobnosti, koliko radnika će zbog penzije napustiti preduzeće i koliko novih treba primiti. Potrebno je definisati eventualna nova radna mesta i aktivnosti na njima, oformiti sistem praćenja rezultata rada i nagrađivanja.

PITANJA

1. Šta su ljudski resursi?
2. Koje ciljeve želimo postići upravljanjem ljudskim resursima?
3. Kako je funkcija menadžmenta ljudskih resursa povezana sa strategijskom funkcijom?
4. Objasni suštinu integrisane povezanosti funkcije upravljanja ljudskim resursima sa strategijom preduzeća.

VEŽBE I DISKUSIJA

1. Nekada su kadrovska odeljenja doživljavana kao trošak poslovanja ali u savremenim uslovima više nije tako, objasnite zbog čega.
2. Objasnite i navedite razliku između administrativnog vođenja kadrova i upravljanja ljudskim resursima.
3. Zamislite da ste direktor ili vlasnik hotela, kako biste organizovali rad funkcije menadžmenta ljudskih resursa i njenu povezanost sa ostalim funkcijama?

REFERENCE

- Bahtijarević-Šiber F. (1999): *Menadžment potencijala*, Golden marketing, Zagreb, str. 82.
- Blažević, B (2007), *Turizam u gospodarskom sustavu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija. str62
- Đorđević Boljanović J. (2018) *Menadžment ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 5.
- Kuka, E. (2011). *Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 64-66.
- Milić Z. (2011). *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Visoka strukovna škola za preduzetništvo, str. 9.
- Noe R.A., Hollenbeck J.R, Gerhart B., Wright P.M. (2000) *Menadžment ljudskih potencijala: Postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb str48
- Sánchez Cañizares S., López-Guzmán Guzmán T. (2010). *Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika; analiza hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolska)*, Acta turistica, 22(1), 37-67.
- Vodopija Š. (2006), *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Naklada Žagar, Rijeka, str. 75.
- Werther W.B.Jr, Davis K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Irwin McGraw-Hill, Boston, str.6.

Zimanji V. (1998): *Psihologija organizacije*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica, Novi Sad, str. 158.

<https://hotelijeri.com/5-osobina-hotelskog-osoblja-koje-gosti-jako-cene/>