

**VEĆU DEPARTMANA ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNJU  
SARADNJU UNIVERZITETA SINGIDUNUM, BEOGRAD**

Na osnovu odluke Veća Departmana za posleddiplomske studije Univerziteta Singidunum iz Beograda broj 4- 152/2015 od 09.06.2015., određeni smo u Komisiju za ocenu doktorske disertacije kandidata **Svetozara Krstića, magistar** pod naslovom „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu“ o čemu podnosimo sledeći

**IZVEŠTAJ**

**1. Osnovni podaci o kandidatu**

Kandidat **magistar Svetozar Krstić** rođen je 1960. godine u Odžacima, gde je završio Gimnaziju. Diplomirao je na Pravnom fakultetu Univerziteta u Beogradu 1983. godine, a magistrirao na Fakultetu Političkih nauka Univerziteta u Beogradu 2004. godine.

Objavio je više naučnih radova. Član je predsedništva Društva ekonomista Beograda. Bio je direktor više preduzeća u Srbiji, kao i direktor Republičkog zavoda za tržište rada. Obavljaо je funkciju predsednika Upravnog odbora više kompanija u Srbiji, među kojima su: Simpo Vranje, IHP Prahovo, ŠIPAD i druge, bio je član Upravnog odbora Železnica Srbije, RTS-a i član Nadzornog odbora NIP Politika.

Bio je potpredsednik Vlade Republike Srbije, Predsednik Odbora za privredu i finansije Vlade Republike Srbije, Narodni poslanik i predsednik Atletskog saveza Savezne Republike Jugoslavije.

Organizator je više međunarodnih naučnih i stručnih konferencija.

Trenutno je izvršni direktor Privredne komore Beograda.

U dosadašnjem stručnom i istraživačkom radu kandidat ima više objavljenih naučnih radova iz kategorije M20 i M50, kao i učešća i izlaganja na naučnim skupovima, kategorija M30 .

Referentni naučni radovi M20, M30 i M50 kategorije:

**M24**

1. Jugoslav Aničić, Dr, Vanredni profesor, Univerzitet Union Nikola Tesla. Svetlana Vukotić Dr, Vanredni profesor, Univerzitet Union Nikola Tesla, Svetozar Krstić. Mr, Privredna komora Beograda, Izvršni direktor, THE STRATEGIC ASPECTS AND RESULTS OF AGRICULTURE DEVELOPMENT IN SERBIA IN THE TRANSITION PERIOD, EKONOMIKA POLJOPRIVREDE, VOL. LXII, No 1, 2016, Beograd, UDC 338.43:63 ISSN 0352-3462, Izdavači: Naučno društvo agrarnih ekonomista Balkana, Beograd, Institut za ekonomiku poljoprivrede Beograd, Akademija ekonomskih nauka Bukurešt, Strane 175-187

**M53**

1. Svetozar Krstić, Danijela Sofronijević, Fleksibilni modeli zapošljavanja i prava zaposlenih, Ekonomski vidici, Društvo ekonomista Beograda, 2015, broj 4, strana 425-438

2. Svetozar Krstić, Dejan Zrilić, Platforma za razvoj preduzetništva u Beogradu, Ekonomski vidici, Društvo ekonomista Beograda, 2015, broj 4, strana 455-45

Ostali radovi

3. Svetozar Krstić, Razvoj ljudskih resursa u turizmu, Zbornik radova, Regionalna turistička konferencija, Regionalna saradnja u razvoju turizma, Beograd maj 2009, str 77-84, Privredna komora Beograda, ISBN 978-86-80803-25-8, COBISS.SR-ID 181856012

4. Svetozar Krstić, Lavirinti tranzicije - Savremeni svet i Srbija u tranziciji, Lavirint tranzicije (ur. Zoran Stojiljković), FES, Fakultet političkih nauka, 2012, Centar za demokratiju, ISBN 978-86-83767-34-2, COBISS.SR-ID 191489036

Doktorska disertacija Svetozara Krstića -magistar urađena je na 283 strane od čega je: 251 strana pisanog (21 strana je prilog) teksta u okviru koga su prikazane 15 tabele, 21 grafikona i 19 slika, kao i 232 fusnota; 6 strana spisak literature sa 109 bibliografske jedinice, a 5 strana je Prilog u kome je prikazan anketni upitnik. Od navedenih 109 izvora, 84 su knjige i monografije i članci, preostalih 25 su dokumenti i ostali članci sa web izvora.

Doktorska disertacija kandidata Svetozara Krstića prošla je proveru softvera za ustanovljavanje preklapanja/plagijarizma (iThenticate: Plagiarism Detection Software). Ukupan procentualni iznos zapaženih preklapanja iznosi 5% disertacije. Svaka jedinica primarnih izvora, naznačenih kao potencijalni izvor prilikom provere plagijarizma, iznosi manje od 1% u ukupnom radu. Najveći broj uočenih preklapanja, odnosi se na reference navedene u fusnotama koje je kandidat koristio prilikom navođenja izvora za prikazane tvrdnje i citate u disertaciji. Preostali deo preklapanja odnosi se na periodične reči i izraze koji su opšte prihvaćeni i koriste se u svakodnevnoj komunikaciji i akademskom pisanju u različitim oblastima pa se stoga ne mogu smatrati plagijarizmom kao i adekvatno navedene preuzete delove iz drugih izvora literature, obeležene navodnicima i fusnotama koje ukazuju na originalni rad iz kog su delovi citirani. Deo disertacije koji se odnosi na istraživanje i analizu rezultata nema preklapanja koja se mogu smatrati plagijarizmom što ukazuje na originalnost samog istraživanja.

## 2. Predmet i cilj doktorske disertacije

### Predmet istraživanja

Predmet istraživanja u ovoj disertaciji je važnost upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu kao i njihov uticaj na kvalitet hotelskih usluga na savremenom turističkom tržištu. Zaposleni u ovom sektoru od ključnog su značaja za nivo kvaliteta pruženih usluga. U uslovima rastuće konkurencije pred zaposlene se postavljaju sve veći zahtevi i od njih se očekuje da budu vredni, odgovorni, prilagodljivi, pozitivni, servilni, nasmejani, energični, otvoreni, inovativni, sa znanjem stranih jezika, spremni da uče. Pored usko stručnog obrazovanja, u današnje vreme zaposlenima u hotelskoj industriji potrebna su i multidisciplinarna znanja, pre svega iz oblasti psihologije, etike i kulture.

U hotelijerstvu utisak koji ostavlja celokupni tim utiče na uspeh poslovanja i na zadovoljstvo klijenata u ogromnoj meri. Svaka pozicija, odnosno svaki zaposleni radnik, može imati odlučujuću ulogu na utisak koji klijent ponese sa sobom. Funkcionisanje tima u hotelijerstvu je, dakle, od presudnog značaja za opšti utisak koji svaki hotel ostavlja na goste. To znači da vrhunski profil radnika na određenim pozicijama ne može nadomestiti neadekvatan nivo izvršenja zadataka drugih članova tima. Upravo je iz tog razloga regrutovanje, tj. odabir kvalitetnih radnika, prvi i najvažniji zadatak koji se postavlja pred menadžment u hotelijerstvu.

Turizam i sa njim povezane ekonomske aktivnosti u EU zapošljavaju više od 12 miliona ljudi, od čega blizu 7 miliona ljudi radi u sektoru hrane i pića, blizu 2 miliona ljudi radi u saobraćaju a u smeštaju radi 2,4 miliona ljudi. Horeca sektor (hoteli, restorani, katering) u EU zapošljavaju 9,4 miliona ljudi, što je 4,2 % od ukupnog broja zaposlenih. U hotelima je zaposleno 2,4 miliona osoba, što je 1% od ukupnog broja zaposlenih<sup>1</sup>.

Specifičnosti strukture zaposlenih oslikavaju se u dominantnom procentu žena, koje u EU na primer čine 58% zaposlenih u hotelijerstvu. Takođe, to je sektor koji je najotvoreniji za mladu radnu snagu, te 14% zaposlenih u hotelijerstvu u EU čine mladi od 15 do 25 godina.<sup>2</sup> Brzi odliv radnika, odnosno kratko zadržavanje zaposlenih jedna je od značajnih karakteristika radne snage u hotelijerstvu. Potreba za permanentnim obučavanjem radne snage takođe predstavlja značajnu karakteristiku u hotelskoj industriji.

### Cilj istraživanja

Generalni cilj ovog istraživanja je da pokaže presudan značaj ljudskih resursa za razvoj hotelijerstva. Po mišljenju autora **tri ključna izazova za menadžment ljudskih resursa** su:

1. Obezbeđivanje radne snage koja je sposobna da neprekidno podiže nivo kvaliteta usluge;
2. stvaranje uslova za permanentno obrazovanje i stručno usavršavanje zaposlenih, odnosno sprovođenje koncepta doživotnog učenja (*lifelong learning*);
3. zadržavanje najboljih kadrova.

Iz tog razloga autor kao bazne ciljeve istraživanja postavlja ljudske resurse kao osnov savremenog pozicioniranja hotelijerstva koje je u sve većoj meri pozicionirano na globalnom tržištu, pa je samim tim i sve više izloženo globalnoj konkurenciji. Globalizacija se ostvaruje, s jedne strane kroz širenje

<sup>1</sup>EUROSTAT Tourism industries-economic analysis-2105,Statistic in focus, str 1

<sup>2</sup> EUROSTAT Tourism industries-economic analysis-2105,Statistic in focus, Christophe Demunter and Krista Dimitrakopoulou, str 2

Iz tog razloga autor kao bazne ciljeve istraživanja postavlja ljudske resurse kao osnov savremenog pozicioniranja hotelijerstva koje je u sve većoj mjeri pozicionirano na globalnom tržištu, pa je samim tim i sve više izloženo globalnoj konkurenciji. Globalizacija se ostvaruje, s jedne strane kroz širenje velikih svjetskih hotelskih lanaca na svaku iole važnu destinaciju, a sa druge strane Internet i umrežavanje doprinose stvaranju, odnosno ujednačavanju sistema vrednosti ali i očekivanih usluga.

U svjetlu globalizacije neophodno je sagledati poziciju menadžmenta ljudskim resursima i odnos menadžmenta ljudskih resursa i razvoja, te menadžmenta ljudskih resursa i kvaliteta usluga u hotelijerstvu.

Potrebno je istražiti postojanje svesti o značaju ljudskih resursa za očuvanje i podizanje nivoa hotelskog biznisa, zatim istražiti i utvrditi organizacioni status funkcije menadžmenta ljudskih resursa, te istražiti i utvrditi eventualno postojanje veze između statusa menadžmenta ljudskim resursima i nivoa kvaliteta usluga i uspešnosti kompanije.

Ako je unapređenje kvaliteta usluga glavno pitanje za unapređenje biznisa uopšte, onda strateško postavljanje prema podizanju nivoa kvaliteta predstavlja glavno strateško pitanje, koje bi trebalo da bude opredeljenje menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu.

Potrebno je istražiti postojanje strateških dokumenata u oblasti upravljanja ljudskim resursima, operacionalizaciju tih dokumenata, posvećenost njihovom sprovođenju i postizanje rezultata na tom planu.

### 3. Hipotetički okvir istraživanja

Na osnovu teorijski postavljenih okvira i analize literature u ovom radu je postavljena sledeća generalna hipoteza. Značaj ljudskih resursa prepoznat je u uslužnim delatnostima uopšte, a u hotelijerstvu posebno i stoga zahteva ozbiljna istraživanja. Neophodna je permanentna obuka zaposlenih radi praćenja novina i održavanja nivoa konkurentnosti u sve izraženijoj tržišnoj utakmici.

Osnovna hipoteza (H1) od koje će se u radu polaziti je da Ljudski resursi u hotelijerstvu kao specifičnoj uslužnoj delatnosti imaju odlučujući značaj i ne mogu biti zamenjeni tehnološkim unapređenjima i inovacijama.

Hipoteza broj dva (H2) koja će u radu biti dokazivana je: Hotelijerstvo je delatnost u čijoj se osnovi nalaze i koja je obojena posebnim interpersonalnim odnosima i da to nameće čitav niz posebnih znanja i veština i značaj timskog rada.

Hipoteza broj tri (H3) glasi: Kod menadžmenta u hotelijerstvu postoji svest o značaju ljudskih resursa i o potrebi upravljanja ljudskim resursima ali se to ne sprovodi dosledno u praksi.

### 4. Metode istraživanja

Metodologija istraživanja u sebi obuhvata kategorizaciju ispitivanja za pojedina istraživanja, odgovarajuće metode dizajnirane za to i odgovarajuće tehnike prikupljanja i analize podataka. Metodologija se značajno manifestuje na prikupljanje pouzdanih i relevantnih informacija, kao i na ishod studije. Rad je zasnovan na višestrukoj i komplementarnoj upotrebi metoda za dobijanje i obradu građe. Podaci su prikupljeni *analitičkim metodama, kojima su kompleksne pojave razlagane na bitne komponente, radi lakšeg analiziranja odnosa između njih, analizom sadržaja i analizom dokumenata, statističkim metodama*, kroz upotrebu upitnika i intervjua. Analitičko-statistička i kvantitativna metoda istraživanja primenjena je na terenski prikupljenim podacima. Izvori prikupljanja podataka su bili:

1. Primarni izvori
2. Sekundarni izvori
3. Posmatranje

**Primarni izvori** su oni izvori koji su prikupljeni od strane istraživača neposredno, u direktnom kontaktu sa ispitanicima i oni predstavljaju informacije "iz prve ruke".

U istraživanju su korišćeni:

- razgovori sa ispitanicima
- upitnici (ankete) i intervjui

Upitnikom su ispitane prakse regrutovanja i selekcije zaposlenih, orijentacije, treninga i razvoja, ocenjivanja učinka i fluktuacije zaposlenih.

Anketiranjem je urađen prvi deo istraživanja koji se bavio snimanjem strukture zaposlenih radnika u hotelima, ukupno i prema organizacionim delovima i to prema stažu, starosti, polu, obrazovanju, tipu zaposlenja i sl. Radi ujednačenosti u istraživanju prihvaćena je organizaciona struktura hotela koja obuhvata organizacione jedinice: Administrativno i pomoćno osoblje, Hrana i piće i Smeštaj.

Intervju je sproveden u cilju dobijanja kvalitativnih podataka o upravljanju ljudskim resursima (HRM) u hotelijerstvu, a kako bi se stekao uvid u ključne probleme i pitanja sa kojima se praktičari danas susreću u HR, u aktivnosti HRM koje su u središtu pažnje, a odnose se na postizanje veće efikasnosti, povećanja konkurentnosti i podrške poslovnoj strategiji, u najčešće primenjivane strategije, u predviđanja glavnih izazova u budućnosti, planova za razvoj ljudskih resursa i procene budućih potreba za kadrovima.

Podaci su prikupljeni sprovođenjem strukturiranog intervjuja u periodu od novembra 2015. do februara 2016. godine. U istraživanju je učestvovalo 20 hotela i 207 zaposlenih u tim hotelima, od direktora, HR menadžera i šefova kadrovskih službi, šefova kuhinja, smeštaja i administrativno -pomoćnog osoblja, kao i predstavnici zaposlenih u organizacionim delovima.

**Sekundarni izvori** su obuhvatili:

- Internet stranice hotelskih lanaca i hotela u inostranstvu, kao i sajtove specijalizovane za ljudske resurse
- Referentne knjige iz oblasti ljudskih resursa
- Naučne i stručne članke iz oblasti upravljanja ljudskim resursima u hotelijerstvu
- Izveštaje hotelijerskih kompanija

**Posmatranje** podrazumeva neposredno sagledavanje prakse upravljanja ljudskim resursima u istraživanim hotelima. Upoznavanje sa dokumentacijom iz oblasti ljudskih resursa, procedurama iz oblasti upravljanja ljudskih resursa, upoznavanja sa konkretnim aktivnostima orijentacije novozaposlenih, upoznavanje sa načinom evaluacije zaposlenih i sl.

U istraživanju je učestvovalo 20 hotela i 207 zaposlenih u tim hotelima, od direktora, HR menadžera i šefova kadrovskih službi, šefova kuhinja, smeštaja i administrativno pomoćnog osoblja, kao i predstavnici zaposlenih u organizacionim delovima. Prvi deo istraživanja bavio se snimanjem strukture zaposlenih radnika u hotelima, ukupno i prema organizacionim delovima i to prema stažu, starosti, polu, obrazovanju, tipu zaposlenja i sl. Radi ujednačenosti u istraživanju prihvaćena je organizaciona struktura hotela, koja obuhvata Organizacionu jedinicu Administrativno i pomoćno osoblje, Organizacionu jedinicu Hrana i piće i Organizacionu jedinicu Smeštaj.

Anketiranjem je urađen prvi deo istraživanja koji se bavio se snimanjem strukture zaposlenih radnika u hotelima, ukupno i prema organizacionim delovima i to prema stažu, starosti, polu, obrazovanju, tipu zaposlenja i sl. Radi ujednačenosti u istraživanju prihvaćena je organizaciona struktura hotela koja obuhvata organizacione jedinice: Administrativno i pomoćno osoblje, Hrana i piće i Smeštaj.

Upitnikom su ispitane prakse regrutovanja i selekcije zaposlenih, orijentacije, treninga i razvoja, ocenjivanja učinka i fluktuacije zaposlenih.

Intervju je sproveden u cilju dobijanja kvalitativnih podataka o upravljanju ljudskim resursima (HRM) u hotelijerstvu, a kako bi se stekao uvid u ključne probleme i pitanja sa kojima se praktičari danas susreću u HR, u aktivnosti HRM koje su u središtu pažnje, a odnose se na postizanje veće efikasnosti, povećanja konkurentnosti i podrške poslovnoj strategiji, u najčešće primenjivane strategije, u predviđanja glavnih izazova u budućnosti, planova za razvoj ljudskih resursa i procene budućih potreba za kadrovima.

Dobijeni podaci su analizirani korišćenjem programa **Excel i SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences)**. Korišćene su metode deskriptivne statistike, a rezultati istraživanja izraženi su brojčano i prikazani tabelarno i grafički.

Korišćena je i **deskriptivna metoda** za opisivanje pojava i procesa koji su svojstveni predmetu istraživanja, kao i **metoda komparacije i studije slučaja**. Metodom studije slučaja su obrađivani pojedinačni subjekti, a metodom komparacije biće sagledavani povezujući elementi za posmatrane subjekte, kako u Srbiji tako i u svetu.

Kod izvođenja zaključaka je korišćen **induktivno-deduktivni metod**, kako bi se na pojedinačnim iskustvima i rezultatima, odnosno postavkom dela istraživanja od opšteg ka posebnom, došlo do optimalnih rešenja u vezi sa izučavanjem fenomena menadžmenta ljudskim resursima.

U istraživanju je korišćen **kritičko-dijalektički metod** zbog potrebe povezivanja teorije i prakse.

## **5. Kratak opis sadržaja doktorske disertacije**

Doktorska disertacija je koncipirana tako da sadrži uvodni deo, *petdelovaa* koja obuhvataju teoretska razmatranja i istraživanje i zaključak. Polazeći od definisanih ciljeva i postavljenih hipoteza doktorska dosertacija obuhvata:

U uvodnom delu sadržana su uvodna razmatranja, struktura, presek i tok rada. U pet delova, koliko uvodni deo sadrži, predstavljeni su predmet i cilj disertacije i osnovne hipoteze od kojih se pošlo u istraživanju. Prikazani su pretpostavljeni rezultati i naučni doprinos rada, kao i metode koje su korišćene u istraživanju i izradi rada.

#### **I deo**

U prvom delu rada predstavljena su aktuelna kretanja i trendovi u turizmu i uticaj globalizacije na promene unutar ove industrije. Prikazano je i stanje na tržištu rada i slika radne snage u turizmu i ugostiteljstvu. U ovom delu definisan je pojam hotela i predstavljeni su struktura i specifičnost usluge u hotelijerstvu. Objasnjen je značaj ljudskih resursa u sektoru usluga, sa naglaskom na poseban značaj ljudskih resursa i menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu. Predstavljeni su međunarodni hotelski lanci, ali i značaj MSP sektora u ovoj industriji. U ovom delu tretirano je i pitanje društveno odgovornog poslovanja u hotelijerstvu.

#### **II deo**

Kroz osam glava ovog dela definisan je pojam hotela i predstavljeni su struktura i specifičnost usluge u hotelijerstvu. Objasnjen je značaj ljudskih resursa u sektoru usluga, sa naglaskom na poseban značaj ljudskih resursa i menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu.

#### **III deo**

U ovom delu dat je opšti pregled i istorijat menadžmenta ljudskih resursa, uključujući značaj i promene u oblasti upravljanja ljudskim resursima u savremenom svetu. Predstavljene su politike i praksa u ovom oblasti. Objasnjeno je aktuelno stanje u upravljanju ljudskim resursima i menadžmentu ljudskih resursa u hotelijerstvu. Posebno su obrađene specifičnosti hotelskih usluga kao i fenomen komunikacije. Obrađen je značaj misije i vizije za ljudske resurse i veza radnika i misije hotela, sa posebnim akcentom na misije velikih hotelskih lanaca, kao i njihovu povezanost sa zajednicama u kojima deluju.

#### **IV deo**

Bavi se aktuelnom praksom upravljanja ljudskim resursima. Kroz dvanaest glava posebno su obrađeni planiranje, regrutovanje, izbor kandidata, socijalizacija i razvoj ljudskih resursa. Naročita pažnja je posvećena razvoju i obukama, kao i motivaciji, ocenjivanju i naknadama.

#### **V deo**

Posvećen je prezentaciji i sumiranju istraživanja i rezultata do kojih se istraživanjem došlo. Prikazani su zaključci istraživanja i predlozi za primenu u praksi koji bi bili u funkciji kreiranja i razvoja modela najbolje prakse menadžmenta ljudskim resursima u hotelijerstvu. Predstavljen je mogući doprinos ove doktorske disertacije. Takodje su predstavljena i ograničenja istraživanja i predlog za buduća istraživanja.

Na kraju rada data su zaključna razmatranja autora i analiza dokazanih hipoteza.

### **6. Očekivani rezultati i naučni doprinos doktorske disertacije**

U skladu sa navedenim ciljem i predmetom istraživanja, kao i postavljenim hipotezama, na kojima se zasniva istraživanje, disertacija je omogućila da se sagledaju i analiziraju aktivnostihotela u upravljanju ljudskim resursima una primerima hotela u Srbiji.

U skladu sa osnovnom hipotezom i rezultatima teorijsko-empirijskog istraživanja autor navodi najznačajnije zaključke rada.

Osnovna hipoteza (H1) od koje se u radu pošlo je **«Ljudski resursi u hotelijerstvu, kao specifičnoj uslužnoj delatnosti, imaju odlučujući značaj i ne mogu biti zamenjeni tehnološkim unapredjenjima i inovacijama.»**

Ljudski resursi imaju ogromnu ulogu u razvoju hotelijerstva i njegovom održivom razvoju. Stoga je neophodno da top menadžment počinje da sagledava ljudske resurse iz strateške perspektive. Na taj način će jasno iskazati svoje planove, spremnost za pružanje jedinstvene usluge i postaviti temelj za stvaranje posebnih veza između hotela i zaposlenih, s jedne strane, odnosno hotela i gostiju sa druge strane.

Opširnim teorijskim prikazom i komparativnim prikazom praksi upravljanja ljudskim resursima, kao i rezultatima empirijskog istraživanja potvrđeno je da raste svest o značaju i vrednosti ljudskih resursa

za hotelijerstvo kao sektor i o tome da ne mogu biti zamenjeni tehnološkim unapređenjima i inovacijama. Na osnovu navedenih generalnih zaključaka i stavova ispitanika, kao i prikazane međunarodne prakse u ovom istraživanju može se konstatovati da je hipoteza H1 potvrđena i da su ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa su nezamenljiv i ključni izvor konkurentnih prednosti u hotelijerstvu. Dokazivanjem ove hipoteze istraživanja da ljudski resursi u hotelijerstvu imaju odlučujući značaj i ne mogu biti zamenjene tehnološkim unapređenjima i inovacijama autor je potvrdio bazičnu ideju ovog rada.

Hipoteza broj dva (H2) koja je u radu dokazana **«Hotelijerstvo je delatnost u čiju osnovu su utkani posebni interpersonalni odnosi, što nameće čitav niz posebnih znanja i veština i značaj timskog rada»**.

Upravljanje ljudskim resursima je veoma važna funkcija u hotelu, koja u svojoj osnovi mora da ima dobre unutrašnje međuljudske odnose, između menadžmenta i zaposlenih. Autor je pristalica kocepta kontekstualizma kada je u pitanju modeliranje upravljanja ljudskim resursima. Veoma je važno imati u vidu da praksa ljudskih resursa koja je dobra u jednoj zemlji i jednoj organizaciji, u jednoj situaciji i okolnostima može biti potpuno pogrešna i neprimenljiva u drugoj organizaciji i drugačijim okolnostima

Planiranje od presudnog značaja za obezbeđivanje adekvatnih ljudskih resursa u hotelskoj industriji. U odsustvi čvrstog plana regrutovanja, zapošljavanje može biti samo reaktivno. To je nepoželjna praksa u hotelskoj industriji koja će u budućnosti imati dalji rast prometa i sve veću tražnju za kvalifikovanim radnicima. U budućem razvoju potrebno je dati veći značaj i pokloniti veću pažnju permanentnom razvoju i jačanju komunikacije između menadžmenta i zaposlenih. Komunikacija je osnov za formiranje tima i timsko delovanje. Unapređenje timskog rada zaposlenih i jačanje timskog duha u organizaciji, kroz organizovanje radionica, radnih grupa, druženja van posla, zajedničkih putovanja, i obogaćivanje stručnih znanja i veština socijalnim i personalnim znanjima i veštinama.

Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu mora biti okrenut razvoju talenata i performansi zaposlenih u organizaciji, te permanentnom ulaganju u njihovo stvaranje i razvoj, umesto kupovanju zaposlenih na tržištu rada. To se može ostvariti razvojem multidisciplinarnih znanja i veština, kao i stalnim usavršavanjem zaposlenih, a pre svega onih koji su u neposrednom kontaktu sa klijentima.

Permanentno obučavanje zaposlenih, kako za poslove koje trenutno obavljaju tako i za nove poslove, je najefikasniji način razvoja zaposlenih i njihovih potencijala.

Rezultati istraživanja i njihova analiza ukazali su da često rezultati obuke nisu u skladu sa očekivanjima i ciljevima. Radnici često nisu svesni značaja obuka i koristi koje nose sa sobom. Obično nemaju osećaj da su dobili osnove i podsticaj za vlastiti razvoj, kao ni podigli nivo samopouzdanja. Funkcija menadžmenta ljudskih resursa mora da radi sa zaposlenima na shvatanju značaja obuka i koristi koje će od obuka imati pojedinci-zaposleni, s jedne strane, i organizacija-hotel, sa druge strane.

Hipoteza broj tri (H3) **«Postoji kod menadžmenta u hotelijerstvu svest o značaju ljudskih resursa i o potrebi upravljanja ljudskim resursima ali se to ne sprovodi dosledno u praksi»**.

Rezultati dobijeni istraživanjem i analiza pokazali su da menadžment u hotelijerstvu zna značaj ljudskih resursa za hotelijerstvo i da zna da se upravljanju ljudskim resursima mora posvetiti posebna pažnja, ali to ne sprovodi dosledno u praksi. Izjave o misiji i viziji hotela ima samo 15% hotela. Strateške izjave o viziji i misiji su nedosledno sprovedene u oblasti upravljanja ljudskim resursima i u praksi nema odgovarajućeg prevođenja strateških dokumenata u planove i pojedinačne dokumente i aktivnosti.

Planiranje ljudskih resursa je važna karakteristika dugoročnog planiranja. Rezultati istraživanja nam pokazuju da samo 47% hotela ima plan regrutovanja kadrova. Preporuka je da hoteli ubuduće moraju još jasnije usaglašavati i uskladjivati praksu ljudskih resursa, politiku i procedure sa svojom ukupnom poslovnom strategijom.

Rezultati dobijeni analizom istraživanja potvrdili su da većina hotela nemaju jasnu politiku i program obuka, treninga i razvoja karijere svojih zaposlenih. Rezultati istraživanja pokazuju da samo polovina ispitanih hotela ima planove usavršavanja zaposlenih. Neophodno je da se na nivou svakog hotela jasno razradi strategija i donese jasan plan i program razvoja karijera. Razvoj karijere i napredovanje zaposlenih u hotelijerstvu mora biti tako dobro planirano i vođeno, da zajedno sa dobrom praksom upravljanja ljudskim resursima i primenom te dobre prakse, dovodi do javljanja svesti kod zaposlenih o potrebi sopstvenog profesionalnog razvoja i usavršavanja zaposlenih kroz napredovanje na hijerarhijskoj lestvici u skladu sa očekivanjima zaposlenih. Istraživanje je potvrdilo se samo u polovini

ispitanih hotela obavlja izlazni intervju sa zaposlenima. Istraživanje je potvrdilo da se posebno mora obratiti pažnja na rešavanje problema neadekvatne stručne spreme, kako po nivou, tako i po specijalnosti, slabe obučenosti i demotivisanosti zaposlenih u hotelijerstvu. Relevantnost, stručnost i posedovanje veština su u osnovi potrebni da bi zaposleni mogli da budu angažovani. Rezultati istraživanja i njihova analiza potvrdili su H3 da kod menadžmenta postoji svest o zanačaju ljudskih resursa ali se to ne sprovodi dosledno u praksi.

Autor na kraju svojih završnih razmatranja daje i predlog budućih mera za razvoj ljudskih resursa u hotelijerstvu Srbije:

Predlaže se hotelima učesnicima u istraživanju da svoja strateška opredeljenja jasno istaknu na svojim veb sajtovima, u zvaničnim dokumentima i promo brošurama, kroz publikovanje izjava o misiji i viziji hotela. Kroz prihvatanje izjava o misiji i viziji hotela zaposleni prihvataju i temeljne vrednosti hotela kao organizacije, što će im olakšati uključivanje u tim i omogućiti da u kraćem roku sagledaju svoje mesto i ulogu u hotelu i mogućnosti za napredovanje i razvoj karijere. Na taj način bi se smanjila i fluktuacija zaposlenih u hotelu koja nastaje kao posledica neshvatanja potrebnog nivoa posvećenosti za pružanje usluga u hotelima.

Preporuka za hotele koji su učestvovali u istraživanju je da umesto prostog kopiranja prakse ljudskih resursa iz velikih hotela osmisle svoju. Dobra politika upravljanja ljudskim resursima je ona koja, ne samo da razvija sve HR funkcije uz odgovarajuću pažnju koju im posvećuje, već takođe uvažava sve druge faktore kao što su kultura hotela, vrste klijenata i gostiju kojima je hotel okrenut, prirodu posla, itd.. Stoga se predlaže povezivanje sa drugim hotelima, imajući u vidu ograničenje zbog veličine hotela i nemogućnosti da samostalno sprovode sve aktivnosti za unapređenje upravljanja ljudskim resursima. (O modelu povezivanja više u daljem tekstu).

Predlaže zajedničko osnivanje Agencije za zapošljavanje od strane hotela učesnika u istraživanju, srednjih stručnih škola za ugostiteljstvo i fakulteta za hotelijerstvo, sa ciljem da za njihove potrebe obezbeđuje specijalizovane stručne radnike. Ovo bi bilo naročito korisno jer bi prvo radno angažovanje u hotelu bilo preko agencije, a hoteli bi bili u prilici da zadrže samo najbolje i sa njima zasnivaju radni odnos pošto se uvere u njihove kvalitete, spremnost za rad i posvećenost poslu.

Preporuka hotelima za povećanje uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa u ispitivanim hotelima: odnosite se prema svakom zaposlenom i tretirajte sve zaposlene sa respektom i poštovanjem. Uvedite kontinuiranu komunikaciju, kroz održavanje sektorskih sastanaka sa najvišim menadžmentom, podsticanje radnika i njihovo nagrađivanje za davanje predloga za unapređenje poslovanja. Posvetite posebnu pažnju unapređenju uslova rada za zaposlene. Male zarade, radno vreme koje je asocijalno i nedostatak jasne slike o razvoju karijere predstavljaju glavne razloge za napuštanje poslova u hotelijerstvu. Pravo na fleksibilno radno vreme, podelu posla i omogućavanje ravnopravnog razvoja, alternativni nedeljni raspored rada, produženi vikend itd. su mogući načini za smanjivanje frustracija zaposlenih koje su izazvane socijalnim radnim vremenom.

Preporuka za ispitivane hotele je: Plan ljudskih resursa mora biti sastavni deo poslovnog plana hotela.

Predlaže se povezivanje hotela koji su učestvovali u istraživanju i drugih koji iskažu spremnost, a koji su inače mali u svetskim razmerama, u Alijansu ili Klaster koja bi mogla da ima deo zajedničkih funkcija, pa i kada je u pitanju upravljanje ljudskim resursima. Bitna prednost je to što posluju u različitim gradovima, okrenuti su različitim vidovima turizma, a gotovo je nemoguće da samostalno razvijaju marketing, lojaliti programe i kontinuirane obuke.

Alijansa bi razvijala zajednički lojaliti program, a deo programa bi bio usmeren ka radnicima tih hotela. Radnici u hotelima članovima Alijanse bi u njima koristili svoje nagrade (za najboljeg radnika i sl.), imali bi popuste za porodične odmore i sl. To bi bio dodatni faktor motivisanja zaposlenih u ovim hotelima i bitno bi doprineo povećanju lojalnosti zaposlenih i tešnjem vezivanju zaposlenih za hotele u koma rade.

Predlaže se da Alijansa obrazuje svoj Centar kompetencija u hotelijerstvu, koji bi bio mesto obuke profesionalaca od strane profesionalaca za poslove u hotelijerstvu. Kadrovska baza potencijalnih predavača i slušalaca bi bila mnogo veća, lokacije bi bile šire postavljene što bi uticalo na atraktivnost obuka i veću zainteresovanost potencijalnih učesnika. Sertifikati o završenim programima u Centru za kompetencije u hotelijerstvu bi bili priznati u svim hotelima članovima Alijanse, što bi omogućilo lakšu pokretljivost zaposlenih u okviru Alijanse i smanjilo odlazak zaposlenih u novoootvorene hotele hotelskih lanaca. (Time se dodatno uvećava njihova već velika prednost.) Posebno je važno što bi tako organizovani mogli da lakše obezbede finansiranje obuka, kroz smanjenje sopstvene participacije zbog

šire baze finansijera ali i povećali mogućnost za korišćenje sredstava iz različitih programa podrške razvoju turizma.

U saradnji sa univerzitetima i fakultetima, obrazovnim ustanovama, privrednim komorama i asocijacijama hotela potrebno je osmisлити i sprovesti standardizovani program obuka i treninga koji bi bio i jedinstveno sertifikovan.

Sistem obuka ne bi bio usmeren ka sticanju uskostručnih znanja, kvalifikacija i kompetencija u hotelijerstvu, već kroz sistem unakrsnih obuka ka sticanju kompetencija za rešavanje problema na svim nivoima i kao takav bi bio usmeren i više korišćen u budućnosti.

Za najtalentovanije radnike bi se u okviru Centra kompetencija u hotelijerstvu organizovali i realizovali posebni programi u saradnji sa kolegama iz inostranstva, stručnim asocijacijama i predstavnicima fakulteta. Takav vid programa bi veliki podsticaj i dobra osnova za samorazvoj zaposlenih.

Umrežavanje u okviru struke, razgovori sa kolegama iz drugih hotela i razmena iskustava bitno bi uticali na porast samopouzdanja zaposlenih, što u krajnjem rezultira poboljšanjem kvaliteta usluge i boljom poslovnom i radnom atmosferom u hotelu.

Preporuka za hotele je da se prilikom animiranja za obuke moraju pokazati primeri dobre prakse i organizovati skupovi na kojima bi radnici, koji su već prošli obuku, objašnjavali koji su efekti za njih i kako im pomažu u unapređenju svakodnevnog obavljanja posla.

Predlaže se hotelima da u okviru Alijanse osnuju kampove za mlađe ljude koji su van procesa rada, da im organizuju profesionalne kurseve koji su relevantni za njihove hotele, organizuju obuke i obezbede sertifikate. To bi im omogućilo da bolje upoznaju svog zaposlenog, što predstavlja metod za povećanje baze potencijalnih radnika, povećava bezbednost i omogućava napredak organizacije.

Predlaže se izrada posebnih vodiča za zaposlene koji će pomoći u shvatanju značaja obuka i stručnog usavršavanja.

U godišnjim planovima neophodno je predvideti minimalne iznose koji će biti utrošeni na obuke i treninge osoblja.

Naročito se mora insistirati na evaluaciji obuka od strane zaposlenih i zahtevati od radnika da daju predloge za unapređenje obuka.

Zaposleni u menadžmentu ljudskih resursa moraju biti prisutni prilikom izvođenja obuka i moraju biti u prilici da prepoznaju moguće probleme i da unaprede obuke sopstvenim predlozima.

## 7. Mišljenje i predlog Komisije

Doktorska disertacija Svetozara Krstića- magistar urađena je prema ranije odobrenoj prijavi. Ostvaren je plan istraživanja uz primenu postojećih naučnih i stručnih znanja iz više naučnih i ekonomskih disciplina, a može se zaključiti da je kandidat za svoju doktorsku disertaciju izabrao aktuelnu i kompleksnu temu. Struktura rada je dobro postavljena i omogućila je kandidatu da ostvari svoje istraživačke namere. Kandidat je uspeo da da relevantne odgovore na postavljene ciljeve rada, a to je glavni doprinos nauči pored urađenog istraživačkog dela rada.

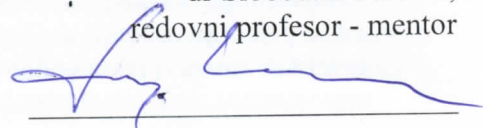
Disertacija je samostalan naučno - istraživački rad kandidata. Pokazana je sposobnost za originalni pristup u analizi posmatranih pojava koje su predmet disertacije.

Polazeći od napred navedenog predložemo Veću Departmana za poslediplomske studije i međunarodnu saradnju i Senatu Univerziteta Singidunum da prihvati doktorsku disertaciju Svetozara Krstića, magistar pod naslovom „Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu“ i odobri njenu javnu odbranu.

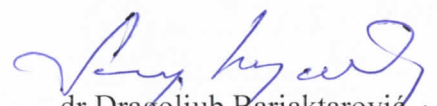
Članovi Komisije:



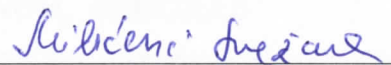
dr Slobodan Čerović,  
redovni profesor - mentor







dr Dragoljub Barjaktarović,  
vanredni profesor – predsednik



---

dr Snežana Milićević,  
docent - član