



**VISOKA TURISTIČKA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
NOVI BEOGRAD**

MENADŽMENT HOTELSKIH PREDUZEĆA
DRUGI DEO

Georgi GENOV

Ispitna pitanja *MENADŽMENT HOTELSKIH PREDUZEĆA* – 2.deo

- 1. Šta podrazumeva pojam uslužni program**
- 2. Fizičke karakteristike kao kriterijum za podelu hotelskih objekata**
- 3. Tržišna namena kao kriterijum za podelu hotelskih objekata**
- 4. Vrsta i način pružanja usluga kao kriterijum za podelu hotelskih objekata**
- 5. Vreme poslovanja hotelskih objekata kao kriterijum za njihovu podelu**
- 6. Kategorizacija hotelskih i drugih objekata**
- 7. Klasifikacija i kategorizacija objekata u pojedinim zemljama**
- 8. Klasifikacija i kategorizacija hotelskih i drugih objekata u našoj zemlji**
- 9. Izbor lokacije hotelskog objekta**
- 10. Najvažniji faktori za izbor lokacije hotelskih i drugih objekata**
- 11. Najvažniji faktori formiranja i funkcionisanja kolektiva u hotelskom preduzeću**
- 12. Tehnološko – tehnički faktori formiranja i funkcionisanja radnog kolektiva**
- 13. Tržišni i organizacioni faktori formiranja i funkcionisanja radnog kolektiva**
- 14. Testiranje i obuka zaposlenih**
- 15. Standardi radnih operacija**
- 16. Motivisanost za rad i stimulacije zaposlenih**

1. ŠTA PODRAZUMEVA POJAM USLUŽNI PROGRAM?

„Pojam uslužni program upotrebljen je da ukaže ne samo na uslužni karakter preduzeća, već i na širinu aktivnosti u formiranju tog ključnog instrumenta poslovne politike sa stanovišta izabranih ciljeva preduzeća”

Vrste hotelskih objekata i smeštaja i kriterijumi za njihovu podelu

- U literaturi postoje razne podele hotelskih objekata. Zajedničko im je da se one razlikuju od propisanih podela, tj. od zvaničnih kategorizacija i da imaju polazišta u analitičkom ili poslovnom pristupu za razne svrhe. To često podrazumeva i širi pristup, pa se stoga pojedine podele hotelskih objekata, odnosno njihove vrste, razmatraju u okvirima ukupnog turističkog smeštaja. Podele koje slede zasnovane su na sledećim grupama najčešće korišćenih kriterijuma:
 - fizičkim karakteristikama objekta
 - tržišnoj nameni
 - vrsti usluga i načinu na koji se one pružaju
 - vremenu poslovanja.

2. FIZIČKE KARAKTERISTIKE KAO KRITERIJUM ZA PODELU HOTELSKIH OBJEKATA

- U ovoj grupi je jedan od često korišćenih kriterijuma - **veličina objekta**. Iako se na osnovu njega svi hoteli veoma jednostavno dele na **male, srednje i velike**, ipak se radi o značajnom pokazatelju za koji su, kao što je već navedeno, vezani brojni drugi elementi poslovanja konkretnih objekata. Pri tom nema daljih čvrstih i preciznih kriterijuma na osnovu kojih bi se vršila univerzalna podela hotela na male, srednje i velike - eventualno može da bude određena donja granica, tj. najmanji broj soba ili ležaja koji mora da ima objekat hotelskog tipa, dok su ostale granice otvorene i različito se određuju u konkretnim analizama ili u pojedinim zemljama. Isto tako, kao pokazatelji se alternativno koriste ili broj soba ili broj ležaja, što otežava odgovarajuće komparacije
- Proizlazi da u određivanju vrsta hotelskih objekata po njihovoj veličini - merenoj smeštajnim kapacitetom - postoji širok dijapazon u kome mogu da se vrše odgovarajuće analize i grupisanja. Pri tom je potrebno imati u vidu i sledeće:
 - veličina objekta, pored smeštajnog kapaciteta, može da se iskaže i u drugim analitičkim pokazateljima, kao što su površina (kvadratura.), broj zaposlenih po objektu itd;
 - u nedostatku egzaktnih podataka, u komparativnim, strukturnim i drugim analizama često se koriste tzv. izvedeni pokazatelji o veličini kapaciteta, a najčešće proseci - npr. prosečan broj soba ili ležaja po objektima pojedinih kategorija, vrstama turističkih mesta, regijama i sl.;
 - podelu hotelskih objekata na male, srednje i velike ne treba uvek identifikovati sa istom takvom podelom hotelskih preduzeća, iako između njih često postoji visoka podudarnost.

Građevinske, tj. konstrukcione karakteristike služe za razvrstavanja hotelskih objekata.

- **Davidson** razlikuje objekte građene **sa namerom** da budu hoteli od onih koji su **građeni sa drugim namerama** i koji tek posle ozbiljnijeg preuređivanja mogu da se uvedu na turističko i hotelsko tržište. Ova podela ima svoje uporište u praksi brojnih zemalja, uključujući i našu: mnoge npr. srednjovekovne i druge građevine, često kulturno - istorijski spomenici, veoma uspešno su adaptirane i predstavljaju smeštajne (hotelske) objekte visokog kvaliteta (npr. manastir sv. Prohor Pčinjski, Petrovaradinska tvrđava, zatim brojni srednjovekovni dvorci u Španiji, Francuskoj i drugim evropskim zemljama, razne velike palate, zadužbine i drugi objekti u azijskim zemljama itd.)
- - Dosta je primera da se i drugi objekti (skladišta, čak i redovi privatnih kuća) na bazi značajnijih rekonstrukcija i adaptacija pretvaraju u kvalitetne objekte za kojima, kao i kod prethodne grupe, postoji dovoljna tražnja na tržištu.

Podele hotelskih objekata prema njihovim građevinskim karakteristikama.

- Postoje i druge podele hotelskih objekata prema njihovim građevinskim karakteristikama. Tako se npr. prema tipu gradnje razlikuju objekti po:
 - **horizontalni** (tzv. niska gradnja, rasuta na širem prostoru),
 - **vertikali** (gradnja u visinu, najčešće diktirana nedostatkom prostora) i
 - **posebni** (uklapanje objekta u datu konfiguraciju terena u cilju njegovog maksimalnog iskorišćavanja, uključujući i atraktivnost).
- ✚ U praksi je dobro poznata i podela hotelskih objekata na one koji čine:
 - **jednu građevinsku celinu**
 - **i na one koji su sastavljeni od više objekata kao kompaktne**

3. TRŽIŠNA NAMENA KAO KRITERIJUM ZA PODELU HOTELSKIH OBJEKATA

- Prema ovom kriterijumu postoji više podela hotelskih objekata. Zavisno od svrhe za koju služe, sve te podele u osnovi imaju dva pristupa:
- **analički**, u kome se najčešće polazi od turističkog smeštaja i u tim okvirima posmatraju odgovarajuće vrste i kategorije hotela i
- **poslovni**, u kome se polazi od praktičnih podela hotelskih objekata za razne potrebe preduzeća, a pre svega u cilju prilagođavanja njegove ponude zahtevima ciljnih tržišnih segmenata.

(a) Analitički pristup

- U analitičkom pristupu se polazi od podele ukupnog turističkog smeštaja na **komercijalni** i **nekomercijalni**, tj. kvazikomercijalni kako ga nazivaju npr. *Middleton* i *Holloway*. Kriterijum za ovu podelu ukupnog smeštaja je da li odgovarajući objekti posluju sa ciljem ostvarivanja profita na tržištu ili sa neprofitnim ciljem (ali uz mogućnost naplate usluga kako bi se pokrili troškovi). Pri tom *Middleton* isključuje iz analize sve oblike privatnog smeštaja koji se koriste na odmoru (privatne kuće, jahte, *timesharing* i sl.), dok ih *Holloway* ubraja u nekomercijalne objekte.

Hoteli, moteli i slični objekti su „udarni“ deo komercijalnog sektora, posebno značajni za izlazak na međunarodno turističko tržište. Profitni cilj, a zatim i prevashodna orijentacija na međunarodno tržište su nesporne podloge svakog hotelskog poslovanja.
- Svako razvrstavanje hotela prema raznim kriterijumima - veličini, kategoriji, vlasništvu i drugim - ne dovodi u pitanje njihovu pripadnost komercijalnom sektoru.

(b) Poslovni pristup

- Poslovni pristup je znatno pragmatičniji - u njemu se po pravilu polazi od tržišnih (ciljnih) segmenata kojima je objekat namenjen. Ne treba posebno obra-zlagati da to mora da bude bazni orijentir preduzeću koje kupuje ili gradi novi hotel ili pak pristupa obimnijim rekonstrukcijama postojećeg objekta. Kvalifikativni pridevi kao što su „luksuzni" ili *budget* (badžet), zatim „opisne nalepnice" kao „krevet sa doručkom", „apartmani za izvršne direktore" itd. - sve su to, po mišljenju *Gomesa*, oblici diferenciranja hotelskog proizvoda koji u praksi imaju pokriće u odgovarajućoj vrsti i kvalitetu usluga, ceni i drugim elementima, a namenjeni su različitim segmentima gostiju i njihovim potrebama.

- Među brojnim podelama hotela koje mogu da se nađu u ovakvom, poslovnom pristupu, je i ona koju sugeriše upravo *Gomes* i čije su pojedine vrste već opisane kao oblici prilagođavanja smeštajne ponude hotelskih preduzeća tržišnim tendencijama i segmentima potrošača. Ova podela razlikuje sledeće vrste hotela:
- **tranzitne**, sa vremenski najčešće ograničenom uslugom (kraći odmor ili boravak) i sa kombinacijama u kojima se gostu pružaju ili sve usluge ili samo neke od njih (odmor, tj. smeštaj), dok su ostale prepuštene korisnicima objekta.
Gomes navodi da npr. u SAD, najveći broj hotela pripada ovoj vrsti;
- **resort**, koji mogu da imaju celogodišnje ili sezonsko poslovanje
- **konferencijske** namenjene održavanju raznih skupova;
- **tnotele** i tzv. **motor-hotele** (oni su u znatnoj meri specifični za tržište SAD; namenjeni su motorizovanim gostima, po pravilu su veći od motela i najčešće imaju 100 i više soba sa ukupnom kvalitetnijom uslugom u raznim kombinacijama, sa bazenom, salom za ručavanje i dr. sadržajima ;
- **-svratišta**, tj. male hotele koji nude kućni (domaći) odmor u gostoljubivoj atmosferi; sobe su dekorisane svaka za sebe i često opremljene nameštajem i drugim elementima u lokalnom, posebnom stilu, pri čemu svaka soba ne mora da ima kupatilo i telefon; objekti ove vrste imaju limitiranu rekreativnu ponudu, a akcenat je na atmosferi i upoznavanju sa lokalnim stilom života i kulture; varijanta ove vrste hotela je ono što se često i kratko zove „krevet sa doručkom“

-svratišta, tj. male hotele koji nude kućni (domaći) odmor u gostoljubivoj atmosferi; sobe su dekorisane svaka za sebe i često opremljene nameštajem i drugim elementima u lokalnom, posebnom stilu, pri čemu svaka soba ne mora da ima kupatilo i telefon; objekti ove vrste imaju limitiranu rekreativnu ponudu, a akcenat je na atmosferi i upoznavanju sa lokalnim stilom života i kulture; varijanta ove vrste hotela je ono što se često i kratko zove „krevet sa doručkom” - reč je o vrsti usluge preko koje se prepoznaje i objekat, tj. smeštajna jedinica koja u svom nazivu ne mora da ima ništa drugo što bi je bliže određivalo kao hotel, motel ili neki drugi objekat;

-rezidencijalne, odnosno objekte prvenstveno namenjene za duži boravak, nastale pretvaranjem stambenih jedinica nekadašnjih rezidenata (stanovnika) u smeštajne jedinice hotelskog tipa i sa odgovarajućim uslugama; ovi objekti, odnosno njihove skupine (blokovi u kojima su stanovali npr. vojna lica i drugi građani) najčešće se sreću u velikim gradovima.

Navedena podela očigledno polazi od postojećih objekata u SAD. U Evropi bi se ovome mogli pridodati tipični gradski (poslovni) hoteli, kao i brojni manji objekti u turističkim mestima koja nemaju odlike *resori* centara, a namenjeni su prvenstveno provođenju odmora. U svakom slučaju, bitna je praktična, poslovna podloga u njihovom razvrstavanju.

4. VRSTA I NAČIN PRUŽANJA USLUGA KAO KRITERIJUM ZA PODELU HOTELSKIH OBJEKATA

- Kada se kao kriterijum za podelu hotela uzima **vrsta, tj. sadržaj usluga** koje oni pružaju, onda je uobičajeno njihovo grupisanje na:
 - **klasične** hotele (najčešće pansionskog tipa, tj. sa kompletnom dnevnom ishranom)
 - **na *garni hoteli*** („krevet sa doručkom“).

Međutim, razvoj turizma i prilagođavanje objekata u fizičkom i tržišnom smislu veoma heterogenoj tražnji i brojnim segmentima, znatno su proširili dijapazon ovih osnovnih usluga, pa prema tome stvorili i podlogu za dalja razvrstavanja hotelskih objekata u ovom pogledu.

- Tako se, naročito u turističkim destinacijama, sreću brojni hotelski objekti različitog tipa gradnje koji, izlazeći u susret tražnji i njenim zahtevima za slobodnim i neometanim provođenjem vremena u toku dana, nude **samo uslugu smeštaja**.
- Ne mali broj hotela pruža i usluge tzv. **dnevnog odmora** - kratkog boravka u sobi, najčešće do 4 sata u toku dana.
- U većini hotelskih objekata u turističkim destinacijama danas su klasične pansionske usluge svedene na **polupansionske** (smeštaj, doručak i jedan od dva glavna obroka, prvenstveno večera), što je takode odraz prilagođavanja zahtevima tražnje i rasporedu njenih dnevnih aktivnosti, naročito sportsko - rekreativnih, izletničkih i drugih.

- Moguće su **razne kombinacije osnovnih usluga**: *garni hotel*, po pravilu lociran u gradu i prvenstveno namenjen poslovnoj klijenteli, pruža usluge i drugim segmentima i obezbeđuje mogućnost ishrane svima koji borave u tom objektu i žele da u njemu obeduju i za ručak ili večeru (po narudžbini - *ala cart*); isto važi i za polupansionske hotele, a klasičan hotel, ukoliko ima raspoložive kapacitete, neće odbiti goste koji traže samo smeštaj. Ovome se prilagođavaju sadržaji objekata (npr. da raspolažu odgovarajućim restoranima), organizacija rada (vreme rada tih restorana), cene i ostali ključni elementi koji obezbeđuju mogućnost odstupanja od pretežnih ili standardnih usluga konkretnog hotela. Ta odstupanja i njihovo uspešno sankcionisanje od strane hotelskog preduzeća su utoliko izraženija, ukoliko objekti rade sa većim brojem segmenata (što onda podrazumeva i veći broj partnera, posebno putničkih agencija i turopatora) i stoga fleksibilnije pri-stupaju kombinovanju osnovnih usluga.

- Pod **načinom na koji se usluge pružaju** misli se na podelu koja se često sreće u literaturi i po kojoj se razlikuju **servisirane i neservisirane vrste smeštaja.**

5. VREME POSLOVANJA HOTELSKOH OBJEKATA KAO KRITERIJUM ZA NJIHOVU PODELU

- **CELOGODIŠNJE POSLOVANJE**
- **SEZONSKO POSLOVANJE**
PREDNOSTI :
 - Kraće vreme rada sa povećanim intenzitetom i maksimalnom tražnjom
 - Znatno manje praznih hodova
 - Niži prosečni troškovi a više prosečne sezonske cene

Celogodišnje poslovanje

- Celogodišnje poslovanje povećava ne samo vreme rada objekta, već i probleme sa kojima preduzeće mora da računa kada se opredeljuje za broj i vrstu svojih hotela u ovom pogledu. Kod objekata koji u tipičnim turističkim destinacijama rade tokom cele godine, takođe se ispoljavaju svi pomenuti uticaji sezone. Uz njih idu i uticaji vansezone koja donosi značajne probleme u međuodnosu **troškovi – cena - prihod**. Nije redak slučaj da i oni hoteli koji su u takvim mestima namenjeni celogodišnjem radu i adekvatno opremljeni i organizovani, u vansezoni zatvaraju svoja vrata na određeno vreme ili su otvoreni samo u kraćim, povremenim intervalima, izuzimajući one koji su na bazi odluka lokalnih organa ili odgovarajućih propisa obavezni da rade sve vreme u cilju obezbeđenja raspoloživih kapaciteta i za minimalnu tražnju. Takvi prekidi rada, diktirani nepovoljnim odnosom troškova i cena u uslovima slabe tražnje i nepopunjenih kapaciteta, tj. uticajima sezonskih i vansezonskih tržišnih kolebanja, koriste se za manja renoviranja i osvežavanja objekta i odmor zaposlenih. Oni pokazuju da je zatvaranje objekta tada ekonomski celishodnije od rada pod opisanim uslovima. Izuzetak su hoteli u velikim gradovima, u kojima nema izrazitih sezonskih kolebanja tražnje i gde je turistički promet znatno ravnomernije raspoređen po mesecima, a dobrim delom i objekti u onim destinacijama koje su uspele da obezbede sadržaje i za zimsku i za letnju sezonu, a u prihvatljivoj meri mogu da privuku goste i u ostalim periodima godine.

Sezonsko poslovanje

- Sezonski objekti se suočavaju sa problemima vezanim za zaposleno osoblje i održavanje kvaliteta usluga (osiguravanje sezonskih radnika odgovarajućih kvalifikacija i njihova motivisanost i „vezanost“ za interese preduzeća i sl.), zatim za pribavljanje potrebnih obrtnih sredstava za pripremu i početak rada u sezoni i uopšte, za sve finansijske operacije u znatno kraćem vremenskom intervalu nego kod objekata sa celogodišnjim poslovanjem i drugim. Stalno zaposleni u sezoni rade u produženom vremenu, sa povećanim intenzitetom - u periodu kada je objekat zatvoren može da se javi problem njihovog radnog angažovanja i pored toga što se odgovarajućom preraspodelom radnih i slobodnih dana kompenzira produženo radno vreme i povećani intenzitet rada u sezoni. To je naročito izraženo kod onih objekata koji nemaju dovoljno dugu sezonu i kod kojih se tada pojavljuje problem uključivanja stalno zaposlenih u neke radne aktivnosti kako bi ispunili zakonske ili zahteve poslodavaca, tj. preduzeća.

6. KATEGORIZACIJA HOTELSKIH I DRUGIH OBJEKATA

- Izbor kategorije objekta po značaju je ravan izboru njegove vrste. Odlučujući se za vrstu, preduzeće praktično istovremeno donosi odluku i o kategoriji hotela ili restorana, bez obzira da li je u pitanju izgradnja, rekonstrukcija, kupovina ili neki od ugovornih oblika uključivanja novih objekata u poslovni sistem preduzeća (franšiza, ugovor o menadžmentu i sl.). Ako preduzeće uvažava tržišne kriterijume, onda je amalgam vrste i kategorije objekta logična i jedino ispravna odluka u odgovarajućem izboru. Pri tom je neophodno da poznaje sva ključna pitanja i normativna rešenja u pogledu kategorizacije hotelskih objekata u zemlji u kojoj posluje.

KLASIFIKACIJA DELATNOSTI:

PRIVREDNA OBLAST, GRANA DELATNOSTI, GRUPE I
PODGRUPE DELATNOSTI

UGOSTITELJSTVO I TURIZAM SU JEDNA PRIVREDNA
DELATNOST I ONA SE DELI NA:

- UGOSTITELJSTVO (ŠIFRA)
- TURISTIČKO POSLOVANJE (ŠIFRA)

**U OKVIRU UGOSTITELJSTVA SU TRI GRUPE DELATNOSTI
I TO:**

- UGOSTITELJSKE USLUGE SMEŠTAJA,
- UGOSTITELJSKE USLUGE ISHRANE
- OSTALE UGOSTITELJSKE USLUGE (KETERING - KANTINE)

КЛАСИФИКАЦИЈА ДЕЛАТНОСТИ

Класификација делатности, која је прописана Законом о Класификацији делатности и о Регистру јединица разврставања (“Службени лист СРЈ”, бр. 31/96, 12/98, 59/98 и 74/ 99), је општи стандард према којем се врши разврставање предузећа, задруга, установа и других облика организовања у делатности. Примењује се у доношењу и праћењу мера економске и социјалне политике, у статистици, евиденцији, прикупљању, обради и публиковању података, научноистраживачком и аналитичком раду.

Садржај делатности у класификационом систему дефинише се хијерархијски. Највиши ниво агрегације у Класификацији делатности представљају:

сектори (један словни знак), **подсектори** (два словна знака).

Наредни класификациони нивои имају нумеричке ознаке, и то: **област** (двоцифарска ознака), **грана** (троцифарска ознака), **група** (четвороцифарска ознака) и **подгрупа** (петочифарска ознака). Класификација делатности заснива се на Класификацији делатности Европске уније

Hoteli i restorani

| | |
|-----------|--------------------------------|
| 55 | Hoteli i restorani |
| 551 | Hoteli |
| 5511 | Hoteli i moteli, s restoranom |
| 55110 | Hoteli i moteli, s restoranom |
| 5512 | Hoteli i moteli, bez restorana |
| 55120 | Hoteli i moteli, bez restorana |

552 Kampovi i drugi smeštaj za kraći boravak

- 5521 Omladinska odmarališta, domovi i kuće
- 55211 Dečja i omladinska odmarališta
- 55212 Planinarski domovi i kuće
- 5522 Kampovi
- 55220 Kampovi
- 5523 Ostali nepomenuti smeštaj
- 55231 Radnička odmarališta
- 55232 Turistički smeštaj u domaćoj radinosti
- 55233 Ostali smeštaj za kraći boravak

- **553 Restorani**
- 5530 Restorani
- 55300 Restorani

- **554 Barovi**
- 5540 Barovi
- 55400 Barovi

- **555 Kantine i katering**
- 5551 Kantine
- 55510 Kantine
- 5552 Katering
- 55520 Katering

7. KLASIFIKACIJA I KATEGORIZACIJA OBJEKATA U POJEDINIM ZEMLJAMA

- U nedostatku jedinstvene klasifikacije i kategorizacije u svetu, pristupi i rešenja za praktičnu primenu dosta se razlikuju u pojedinim zemljama. Zetnije Evropske Unije najviše su odmakle u ujednačavanju uslova i propisa u ovom domenu - uz pomenutu pripremu jedinstvene klasiflkacije delatnosti, kategorizacija objekata u izrazitim turističkim zemljama kao što su Španija, Italija, Francuska i Grčka takođe je dosta podudarna u osnovnim rešenjima. Jedinstvena klasifikacija delatnosti umanjice navedene otpore u pojedinim zemljama EU (EU). Međutim, kategorizaciji se ipak pristupa sa dosta razlika i fleksibilno, kako unutar konkretne zemlje, tako (za sada) i u okviru cele grupacije. Stoga nije uspeo prvi (nedavni) pokušaj da se uvede jedinstvena kategorizacija objekata u zemljama EU.

8. KLASIFIKACIJA I KATEGORIZACIJA OBJEKATA U SRBIJI

- Analizirana pitanja u vezi sa klasifikacijom privrednih delatnosti u nas, mestom ugostiteljstva i turizma kao jedinstvene privredne oblasti i tendencijom da se naša zemlja uključi u međunarodne standarde po ovom osnovu, neophodno je dopuniti detaljnijim opisom novih rešenja u pogledu kategorizacije hotelskih i drugih objekata. Ona su od bitnog uticaja na buduće poslovanje hotelskih i drugih preduzeća u turizmu i predstavljaju značajno poboljšanje u odnosu na dosadašnju praksu. U Srbiji je Narodna skupština 28. maja 1994. godine usvojila **Zakon o turizmu**, a pratećim Pravilnikom o kategorizaciji usvojenim 1995 regulišu se pitanja kategorizacije objekata.

- Zbog postojećih razlika praktično je nemoguće izvršiti sistematizaciju i odgovarajuća grupisanja zemalja, ipak se one u cilju lakšeg uočavanja karakterističnih rešenja mogu da podele u sledeće tri grupe:
- **u prvoj grupi** su one zemlje u kojima je pristup klasifikaciji i kategorizaciji u turizmu veoma fleksibilan i često na dobrovoljnoj osnovi (Velika Britanija, SAD, Nemačka i druge). Državne nadležnosti na ovom planu ili nema ili je skromnih srazmera i dometa, a postojeća praktična rešenja vezana su za potrebe pojedinih specijalizovanih organizacija i asocijacija, npr. automobilskih;
- **u drugoj grupi** su zemlje (Švajcarska, Austrija i druge) u kojima se pitanja klasifikacije i kategorizacije rešavaju unutar same ugostiteljske delatnosti. Državne ingerencije takođe nema, ali je za razliku od prve grupe oblast klasifikacije i kategorizacije regulisana ili znatno potpunije (Švajcarska)) ili u celini (Austrija) i to kroz uspostavljanje odgovarajućih odnosa između hotelskih i restoranskih poslenika i njihovih asocijacija kao što su udruženja, komore i druge;
- **u trećoj grupi** su zemlje sa naglašenom ulogom države i njenih organa u uređivanju posmatranog domena (Spanija, Grčka, Francuska, Italija). Stepenn državne ingerencije je različit po pojedinim zemljama, a takođe i postupak sprovođenja klasifikacije i kategorizacije i rešenja vezana za nadležnost pojedinih nivoa državne uprave.

Klasifikacija objekata

- OBJEKTI ZA SMEŠTAJ
- OBJEKTI ZA ISHRANU I PIĆE

Smeštajni objekti

- **OBJEKTI ZA SMEŠTAJ** hoteli, moteli, pansioni, turistički apartmani i kampovi i restorani
- Kategorizacija objekata važi tri godine
- Objekte kategoriše komisija koju imenuje nadležni ministar
- **OBJEKTI PRIVATNOG SMEŠTAJA** - sobe kuće i stanovi za odmor koju sprovodi lokalna samouprava

Elementi kategorizacije

- **OBAVEZNI ELEMENTI** – tehničke tj.uređenost opremljanost i kvalitet usluga
- **IZBORNI (FAKULTATIVNI ELEMENTI)** – položaj i izgled objekta kao i prostor i opremu za rekreativno sportske i druge pogodnosti za goste

Ugostiteljski objekti

- **HOTEL** JE OBJEKAT KOJI PRUŽA usluge smeštaja, ishrane, piće kao i druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu
- **Garni hotel** pruža usluge smeštaja i doručka
- **Pansion** je objekat koji pruža usluge smeštaja i samostalnu pripremu hrane
- **Turistički apartman** može biti pojedinačni građevinski objekat ili u okviru građevinske celine sa više apartmana (apartmanskom bloku)
- **Apartmansko naselje** je skup više pojedinačnih apartmana odnosno apartmanskih blokova
- **Turističko naselje** skup objekata sa najmanje 50 jednosobnih ili višesobnih kuća-bungalova ili dr. i sa izdvojenom objektima za ishranu i druge objekte.

„*RESTORAN* je ugostiteljski objekat u kome se pripremaju i za stolom poslužuju topla i hladna jela, pića i napitci”

- **Pravilnik precizira više vrsta restorana klasične (pored domaće kuhinje moraju imati internacionalna jela)**
 - **Specijalizovani (nacionalni, riblji, lovački, dijetalni...)**
 - **Restorani finih peciva (buregdžinice, picer...)**
 - **Ekspres restorani i restorani za samoposluživanje**
 - **Restorani domaće kuhinje**

Opšti minimalni uslovi

„ Opšti minimalni uslovi u suštini predstavljaju standarde koji uređuju osnovu obavljanja ugostiteljske delatnosti u svim njenim objektima ”

UGOSTITELJSKI OBJEKTI MORAJU BITI IZGRAĐENI OPREMLJENI I KADROVSKI EKIPIRANI TAKO DA:

- Omogućavaju racionalno korišćenje prostora,
- Nesmetano kretanje gostiju i zaposlenog osoblja,
- Higijensko rukovanje i čuvanje namirnica,
- Stručno usluživanje gostiju i
- Zaštitu životne sredine (buka, vibracije, zagađenje vazduha, vode i zemljišta, šuma i zaštićenih delova prirode)

Osnovni pokazatelji opremljenosti hotelskih objekata u Srbiji

1. Opremljenost hotelskih soba
2. Opremljenost sportskorekreativnim sadržajima
3. Opremljenost prostorija za pružanje usluga ishrane i pića

Hoteli i turistički apartmani

- Jedna zvezdica
- Dve zvezdice
- Tri zvezdice
- Četri zvezdice
- Pet zvezdice

Moteli – Pansioni-Garni hoteli

- JEDNA ZVEZDICA
- DVE ZVEZDICE
- TRI ZVEZDICE

Kampovi-kuće i stanovi za odmor - sobe za iznajmljivanje - restorani

ČETRI KATEGORIJE

- JEDNA ZVEZDICA
- DVE ZVEZDICE
- TRI ZVEZDICE
- ČETRI ZVEZDICE

9. IZBOR LOKACIJE OBJEKTA

- **TRI GLAVNA FAKTORA** •*E.STATLER-a*
- Prvi lokacija
- Drugi lokacija
- Treći lokacija
- **OPŠTI PRISTUP FAKTORIMA LOKACIJE**
 - **EKONOMSKE I VANEKONOMSKE** tj. Društvene npr.strategijskom,socialnom i ekološkom planu
 - **MIKRO I MAKRO ASPEKT** prvi se odnosi na konkretni objekat a drugi na okruženje

10. NAJVAŽNIJI FAKTORI ZA IZBOR LOKACIJE HOTELSKIH I DRUGIH OBJEKATA

opšti fizički karakter

- raspoloživost zemljišta 4 do 6 puta više
- uređenost zemljišta 100 \$ po kvadratu

faktori pristupačnosti

- razvijenost saobraćajne infrastrukture i saobraćajnih sredstava
- udaljenost
- mogućnost parkiranja

tip lokacije (slobodna površina ,u centralnim delovima grada)

tržišni faktor (tržište i konkurencija)

demografsko - socijalni faktor i radna snaga

troškovi korektor svih nabrojanih faktora

11. NAJVAŽNIJI FAKTORI FORMIRANJA I FUNKCIONISANJA RADNOG KOLEKTIVA U HOTELSKOM PREDUZEĆU

- Na sastav kolektiva utiču brojni faktori. Oni su praktično stalno prisutni u poslovanju preduzeća, pa je stoga trajan i proces optimizacije njegovog personalnog sastava. Pre njihove analize neophodno je da se ukaže na sledeće opšte uslove u kojima se ispoljavaju razlike u delovanju ovih faktora.

Najvažniji faktori formiranja i funkcionisanja kolektiva u hotelskom preduzeću su:

- 1. Hotelska, a to važi i za restoranska preduzeća, se bitno razlikuju u broju zaposlenih, što je direktna posledica veličine kapaciteta i kapitala kojim raspolažu. Veliki broj tzv. familijarnih (porodičnih) preduzeća, od kojih mnoga imaju samo jedan objekat i nekoliko zaposlenih, formira i održava obim i strukturu svog personala u sasvim posebnim uslovima.
- U srednjim i velikim, posebno međunarodno orijentisanim hotelskim, restoranskim i drugim preduzećima koja se sa svojim objektima pojavljuju u ovoj oblasti uticaj posmatranih faktora ispoljava se na sasvim drugačiji način nego u malim, familijarnim firmama. Kako osnovne razlike potiču iz veličine kapitala i odgovarajućih oblika vlasništva, u ove dve grupe preduzeća isti faktori koji utiču na izbor zaposlenih, nemaju i iste efekte i uticaje na poslovnu politiku. Iako se u savremenim procesima poslovnog povezivanja male firme takođe okupljaju oko zajedničkih programa nastupa na tržištu, ipak se kod njih i pored istih tehnoloških i tržišnih osnova, pojavljuje značajna razlika u rešavanju posmatranih (kadrovskih) problema u odnosu na srednja i velika preduzeća.

- 2. Postoji još jedno područje značajnih razlika u ispoljavanju uticaja istih faktora na formiranje i funkcionisanje radnih kolektiva, pre svega, srednjih i velikih hotelskih i ostalih preduzeća sa smeštajnim, kao i sa restoranskim objektima. Reč je o tome da li se radi o izboru zaposlenih za novi objekat, pa prema tome i deo preduzeća ili o dogradnji, poboljšavanju prilagođavanju postojećeg sastava kolektiva tehnološkim, tržišnim i drugim promenama i njima iniciranim potrebama preduzeća. Pozicija preduzeća je različita u ova dva slučaja i pored toga što se u njima ispoljava uticaj najvećeg broja istih faktora.

Uvažavajući navedene razlike, neophodno je da se analiziraju najvažnije grupe faktora koje hotelsko ili restoransko preduzeće mora da uzima u obzir u stalnom procesu optimizacije svog kolektiva:

- **tehnološko - tehničke i**
- **tržišne i organizacione faktore.**

12.TEHNOLOŠKO – TEHNIČKI FAKTORI FORMIRANJA I FUNKCIONISANJA RADNOG KOLEKTIVA

- Faktore formiranja i funkcionisanja radnog kolektiva koji proizlaze iz tehnoloških karakteristika rada u hotelijerstvu i restoraterstvu,i
- Faktori koji su uslovljeni nekim tehničkim elementima kao što su na primer:
 - kapacitet objekta,
 - tehnička podela poslova i
 - radne operacije prema stepenu kvalifikovanosti zaposlenih i dr.

1. Tehnološka osnova hotelskog, kao i rest. poslovanja, stvara širok prostor za uključivanje zaposlenih sa raznorodnim (heterogenim) zanimanjima.

Pored osnovnih ugostiteljsko - turističkih zanimanja, hotelskom preduzeću su neophodni kadrovi i drugih zanimanja kao što su :

- ekonomske struke,
- pravne struke
- tehničke struke (raznih usmerenja u okviru tih profila) i
- druge struke zavisno od njegove veličine , razvijenosti i orijentacije, (npr. medicinske, filološke, zatim iz fizičk. kulture itd.)

2. Kvalifikaciona struktura zaposlenih u formiranju i funkcionisanju radnog kolektiva.

Kod tehnologije rada u srednjim a naročito, velikim hotelskim preduzećima, postoji širok raspon u kvalifikovanosti, tj. u stepenu školske spreme, stručnog obrazovanja i veštine u radu.

Uslov je da se u hotelskom i drugom ugostiteljskom preduzeću sprovede **tehnička podela rada kojom se:**

- određuju radni zadaci
- precizira potreba stepen kvalifikacije

3. Odnos u kvalifikacionoj strukturi zaposlenih na osnovu školske spreme i stručnog obrazovanja

U velikoj meri uslovljavaju još jednu strukturu radnog kolektiva hotelskog ili restoranskog preduzeća - onu prema **vrstama poslova** kojima se bave pojedine grupe zaposlenih. Reč je o učešću:

- **rukovodećeg osoblja,**
- **uslužnog osoblja,**
- **Proizvodnog osobla,**
- **tehničkog i**
- **administrativnog osoblja u ukupnom broju zaposlenih u preduzeću.**

Ova struktura ne mora da se poklapa sa kvalifikacionom

4. Faktor tehničke prirode koji direktno uslovljava strukturu zaposlenih prema vrstama poslova odnosno zastupljenost:

- uslužnog (recepcioneri, konobari, sobarice),
- proizvodnog (kuvari, barmeni i ostali radnici u pripremi i proizvodnji hrane i pića),
- tehničkog (održavanje i snabdevanje objekata) i
- rukovodećeg i administrativnog osoblja na nivou preduzeća, objekata, radnih jedinica i timova.

On stoga određuje i kvalifikacionu i ukupnu organizacionu strukturu preduzeća. Reč je o **kapacitetima** odgovarajuće vrste i kategorije objekata kojima preduzeće raspolaže. Zavisno od namene objekta, njegova vrsta i kategorija se inače javljaju na strani tržišnih faktora, ali se u sprezi sa kapacitetom njihov uticaj ispoljava i u grupi tehničko - tehnoloških faktora.

5. Nivo tehničko - tehnološke opremljenosti i tehnološke forme usluživanja

- U analizi tehničke opremljenosti kao elementa kategorizacije u našoj i drugim zemljama, potenciran je njen uticaj na kvalitet usluživanja i kroz to, na konkurentsku poziciju konkretnog preduzeća na turističkom tržištu. Opremljenost objekta savremenim tehničkotehnološkim elementima direktno utiče na produktivnost i ukupnu efikasnost rada, ali i na broj izvršilaca za pojedine radne operacije i na njihovu kvalifikacionu i druge strukture. Iako su hotelijerstvo i ostale uslužne grane i delatnosti još uvek radno intenzivne, tehnologija supstituiše radnu snagu u mnogim aktivnostima, a tehnološke promene imaju značajnu ulogu u strukturnim promenama ovih delatosti.
- U hotelskim objektima je danas izuzeto značajna primena **kompjutera** i vrhunske elektronike u obavljanju brojnih radnih operacija. **Magnetna kartica, zatim senzori i fotoćelije mikrotalasne pećnice, telekomunikacioni uređaji itd.**

- ***Na primer, smeštajni i restoranski kapaciteti, mereni fizički (brojem soba ili ležaja, brojem sedišta, površinom soba i sl.), vezani su za kategoriju hotela: viša kategorija pretpostavlja širi i kvalitetniji asortiman usluga i veći broj zaposlenih, pre svega u uslužnom, proizvodnom i tehničkom sektoru, koji će obezbediti takav asortiman i kvalitet.***

6. Heterogenost zanimanja i kvalifikaciona struktura zasnovane na tehnologiji pružanja usluga tzv. timski rad.

- Da bi se takav rad uspešno sproveo i da bi sve radne operacije bile u funkciji osnovnog cilja, postizanja potrebnog kvaliteta usluga - neophodni su obuka i trening osoblja, efikasan menadžment, tj. planiranje, organizovanje i kontrola, zatim dovoljni motivacioni elementi i druge osnove.

Timski rad u praksi se ostvaruje kroz aktivnosti više radnih grupa ili timova, okupljenih po pravilu u vršenju pojedinih poslovnih zadataka i funkcija, ali je on neophodan i u poslovima koordinacije rada tih grupa (timova).

- **7. Tehnologija i vrste radnih operacija stvaraju širok prostor da se zaposli značajan broj žena.**

Struktura zaposlenih po polu ima karakterističan izgled u ovim granama i ukupnoj ugostiteljskoj delatnosti.

- **8. Proces usluživanja u hotelijerstvu i restoraterstvu karakterističan je i po uslovima rada, koji u velikoj meri utiču na formiranje i naročito, na funkcionisanje radnog kolektiva.**

Ovi uslovi obuhvataju rad u smenama, uključujući i noćni rad, rad preko vikenda i praznikom, produženi rad u sezoni, zatim rad u objektivno otežanim okolnostima pri izvršavanju pojedinih operacija (npr. rad u kuhinji tokom leta) ili uz izražene fiziološke napore (npr. dugo stajanje ili hodanje).

13. TRŽIŠNO I ORGANIZACIONI FAKTORI FORMIRANJA RADNOG KOLEKTIVA

- Ova grupa takođe obuhvata Više faktora. Neki od njih su već naznačeni u analizi tehničko - tehnoloških faktora, sa kojima su u sprezi i zajedničkom delovanju na personalni sastav i njegov obim. Ovde su tržišni i organizacioni faktori svrstani u jednu grupu, iako bi se mogla praviti i odgovarajuća diferencijacija između njih. No, oni su takođe međusobno uslovljeni i čvrsto povezani, što opravdava njihovo zajedničko razmatranje:

1. Poslovno ponašanje hotelskog ili restoranskog preduzeća i sa tim vezana njegova organizaciona struktura

- Bitan faktor koji određuje sastav i funkcionisanje radnog kolektiva. Orijentacija na međunarodno poslovanje vodi ka pretvaranju preduzeća od etnocentričnog ka geocentričnom (globalnom) u ranije analiziranom smislu i uz navedene pretpostavke da u inostranstvu ima organizacione delove (poslovne jedinice) i odgovarajuće poslovne aktivnosti.
- Međunarodni hotelski lanci - korporacije, dobrovoljni lanci i kompanije za menadžment - kao i međunarodni restoranski lanci, su tipičan primer ovako orijentisanih preduzeća. Njihova organizaciona struktura direktno proizlazi iz prihvaćene poslovne orijentacije.

2. Tržišni rast i razvoj

- Proizlazi da su **tržišni rast i razvoj** hotelskog preduzeća u velikoj meri povezani sa prethodnim faktorom, tj. njegovim poslovnim ponašanjem i organizacionom strukturom. Rast kroz odgovarajuće forme direktnog investiranja ili ugovornog anražmana uvek otvara prethodna pitanja vezana za funkcionisanje radnog kolektiva u više ili manje decentralizovanoj organizacionoj strukturi, tačnije za upravljanje i koheziju decentralizovanih, prostorno veoma udaljenih i ekonomski veoma različitih delova preduzeća i njihovih okruženja.

3. Uticaj sezone

Sezona i njeni uticaji su sledeći značajan tržišni faktor za sastav i funkcionisanje radnog kolektiva hotelskog preduzeća. Razume se da je taj faktor posebno izražen kod preduzeća čije je poslovanje prvenstveno vezano za turističke lokalitete i odgovarajuće segmente potrošača, a da se u znatno manjoj meri pojavljuje kod onih hotelskih firmi koje su orijentisane na poslovna putovanja i sve objekte imaju npr. u velikim gradovima. Kako najveći broj hotelskih preduzeća posluje na turističkom tržištu (po definiciji se i poslovni putnici tretiraju kao turisti), jasno je da se radi o faktoru koji bitno utiče na obavljanje radnih operacija i njihov kvalitet. Uz to, radi se o tržišnom faktoru - sezonski karakter poslovanja u hotelijerstvu i turizmu uopšte, nametnut je ponašanjem tražnje i njenom vremenskom usmerenošću na korišćenje pre svega prirodnih, a onda i drugih pogodnosti ponudeu kratkim vremenskim intervalima.

4. Namena objekta kao tržišni faktor

- Namena objekta kao tržišni faktor direktno je vezana za segmente potrošača, tj. korisnike hotelskog, apartmanskog, bungalovskog ili nekog drugog smeštaja ili restoranskih usluga. Znači da namena objekta isto tako direktno uslovljava njegovu vrstu, a zatim i kategoriju, veličinu, vreme poslovanja i druge odlike. Konačno, namena objekta određuje i njegovu makro i mikro lokaciju u suprotnom, tj. ukoliko namena i lokacija nisu usklađene, stvara se predispozicija da objekat ne može da postigne očekivani tržišni uspeh i stalna su nastojanja preduzeća da pojedinim instrumentima poslovne politike kompenzira takav nedostatak.

5. Odnos prema potrošačima (gostima)

- Neposredan i odlučujući uticaj na postizanje kvaliteta kao osnovnog cilja u formiranju i funkcionisanju radnog kolektiva. Ovaj faktor na prvi pogled ne opredeljuje broj, već samo sastav kolektiva i to u smislu njegovog postepenog uobličavanja kroz izgrađivanje svojevrsne atmosfere i maksimalne usmerenosti svakog člana na zadovoljenje potreba i želja gostiju. Međutim, taj kvalitativni aspekt može povratno da utiče i na broj zaposlenih i to u dva različita pravca kod kojih nije isključeno međusobno dopunjavanje:
- **prvom, koji može da vodi ka smanjenju personala** onda kada se postigne dovoljna kohezija i potpuna orijentacija ka potrebama potrošača. Jer, to podstiče odgovarajuće ponašanje i povećanje produktivnosti rada svakog pojedinca i eliminiše sve koji ispoljavaju suprotno ponašanje;
- **drugom, u kome kolektiv u potpunosti orijentisan ka potrošačima** na taj način stiče značajnu reputaciju među njima, povećava promet na toj osnovi i **stvora podlogu** za budući rast i razvoj preduzeća **kroz uključivanje i novih objekata (izgradnja, ugovorni aranžmani) i novih radnika, odnosno kroz povećanje obima zaposlenih.**

Aktivnosti preduzeća na obezbeđenju odgovarajućeg kvaliteta radnih operacija.

- Navedeni tehničko - tehnološki, tržišni i organizacioni faktori utiču na sastav i efikasnost funkcionisanja radnog kolektiva. Optimalan je onaj sastav i njegovo funkcionisanje koji obezbeđuje odgovarajući kvalitet usluživanja gostiju, zavisno od vrste, kategorije i drugih određujućih elemenata hotelskog ili restoranskog objekta i preduzeća u celini i to uvek sa pratećim ekonomskim efektima, tj. rentabilnošću poslovanja
- Uspostavljanje te harmonije u što je moguće u većoj meri da potpomognu sledeće aktivnosti preduzeća:
 - testiranje i obuka zaposlenih;
 - utvrđivanje standarda radnih operacija;
 - razvijanje drugih motivacionih osnova rada i stimulacije zaposlenih u funkciji obezbeđenja odgovarajućeg kvaliteta radnih operacija.

14. TESTIRANJE I OBUKA ZAPOSLENIH

- Svaka odluka preduzeća o sastavu i formiranju kolektiva, kako za nove poslovne jedinice i objekte, tako i za postojeće, u slučaju personalnih promena ili popunjavanja trebalo bi da se zasniva na postupku koji obuhvata najmanje dve aktivnosti: **testiranje** zaposlenih i njihova **obuka**. Praksa velikih hotelskih i restoranskih lanaca i drugih preduzeća ukazuje upravo na te aktivnosti kao bitne za uspešan odabir i kasnije rezultate koje zaposleni postižu u tekućem poslovanju i realizaciji njihovih uslužnih programa.

Testiranje

1. **Testiranje** se preporučuje kao obavezan početni korak u izboru stalno zaposlenih, bez obzira o kom osoblju je reč - uslužnom, proizvodnom, rukovodećem ili drugom.

Osnovni cilj svakog testiranja je da se postigne takav sastav kolektiva u kome će celokupno osoblje, odnosno svaki pojedinačni radnik, pokazati sledeće:

- želiti da pomogne gostu da donese pravilnu odluku o kupovini (tj.konzumiranju usluge);
- pomoći gostu da preciznije odredi svoje potrebe;
- ponuditi ono što će zadovoljiti potrebe gostiju;
- tačno opisati uslugu ili proizvod i time takođe pomoći gostu u izboru;
- prilagoditi prezentaciju i prodaju interesima gostiju;
- izbegavati prevare i manipulacije gostiju;
- izbegavati metode pritiska na goste.

(2) Obuka (trening)

- **Obuka (trening)** osoblja je izuzetno značajna sa stanovišta obezbeđenja kvaliteta usluga i imidža preduzeća kod potrošača, odnosno konzumenata tih usluga.
Kroz stalni trening i obuku osoblja, preduzeće prati tehnološke, tržišne i druge promene i na taj način se prilagođava odgovarajućim tendencijama sa ciljem da unapredi kvalitet i sopstvenu poziciju u odnosu na potrošače i konkurente.
- **Powers** upotrebljava izraz „duh usluge“, kako bi naglasio njenu senzitivnost i potrebu da se osoblje osposobi da gostu pruži upravo takvu uslugu.

Dobro obučeno osoblje treba da:

- ostavi dobar utisak na gosta,
- sluša, pita i odgovara, tj. pažljivo komunicira sa gostom,
- stvori osećaj gostu da je važna i cenjena ličnost,.
- dobro poznaje svoj posao, odnosno radne operacije koje treba da izvede,
- po potrebi učini dodatni napor kako bi se izišlo u susret gostu.

- Sa stanovišta praćenja savremenih tendencija u hotelskom i restoranskom poslovanju, u ovom pogledu su posebno bile značajne sledeće aktivnosti u inostranstvu, koje u širem pristupu mogu da se podvedu pod obuku i obrazovanje zaposlenih:
 - **školovanja i specijalizacije** rukovodećih, proizvodnih, uslužnih i drugih kadrova u inostranstvu;
 - **razmena kadrova** sa hotelima i restoranima u drugim zemljama, u cilju obuke i upoznavanja naših radnika i njihovih kolega iz inostranstva sa odlikama npr. nacionalnih kuhinja i kulinarskih specijaliteta, zatim organizacije rada, rukovođenja i upravljanja preduzećem itd.;
 - **razna takmičenja, gostovanja** i drugi oblici vezani za prezentaciju bogatstva naše gastronomije i njene tradicije, ali i za umešnost i osposobljenost naših proizvodnih (kuvari, barmeni) i uslužnih (konobari) kadrova da kvalitetno obave najsloženije operacije proizvodnje i usluživanja u hotelijerstvu i restoraterstvu.
- *Navedene aktivnosti podržavaju inače i nacionalne i međunarodne hotelske i restoranske asocijacije i druge organizacije.*

15. STANDARDI RADNIH OPERACIJA

- 1. Kriterijumi koje navodi *Powers* su vrsta **internih standarda** koje primenjuje kompanija *Delta Hotels*. I sve ostale velike kompanije, posebno one koje su orijentisane na međunarodno poslovanje, takođe imaju odgovarajuće standarde zaposlenih. Interni standardi obuhvataju sve uslove koje neko preduzeće utvrđuje i propisuje kao obavezu za obavljanje radnih operacija. Oni mogu da imaju:

(a) tehničko - tehnološku i

(b) personalnu (ljudsku) komponentu.

Obe komponente i njihovo kombinovanje sadržane su u odgovarajućim aktima preduzeća - pravilnicima, priručnicima za osoblje, tzv. kućnom redu objekta (hotela) i drugim.

(a) Tehničko - tehnološka komponenta

- **Tehničko - tehnološka komponenta** internih standarda obuhvata sve propisane obaveze izvršilaca da u radnom vremenu obave operacije određenog obima i po utvrđenoj tehnologiji. Na primer, da spremačica uz prosečan intenzitet rada i korišćenje takođe standardne (propisane) opreme i potrošnog materijala, očisti 400 m ili alternativno, odgovarajući broj soba u hotelu; da se pri spravljaju hrane utroše tačno određene količine potrebnog materijala (mesa, ulja, brašna, šećera, začina i sl.), prema tzv. normativima za pripremanje pojedinih jela; da na dati kapacitet sedišta u restoranima, uključujući i hotelske, u jednoj smeni mora da se nađe tačno određen broj konobara i drugih izvršilaca itd.

(b) Personalna komponenta internih standarda

- Obuhvatanje obaveza koje preduzeće propisuje u pogledu ponašanja zaposlenih u odnosu na potrošače. Oni su takođe sadržani u aktima.
- **Hotelska preduzeća, uključujući i naša, u ovom pogledu na primer propisuju sledeće:**
 - **da zaposleni moraju da koriste posebne ulaze i komunikacije** i prostorije u objektu koje su za njih predviđene (nova kategorizacija u Srbiji ovo takođe propisuje kao obavezu), kako bi se izbeglo nepotrebno susretanje sa gostim;
 - da u određenom roku po isteku radnog vremena napuste hotel i ne zadržavaju se u njegovim prostorijama, pogotovo ne u restoranu, aperitiv baru koji su isključivo namenjeni za goste;
 - **da u slobodno vreme zaposleni ne mogu da koriste usluge objekta u komerade.** Izuzetak je samo mali broj menadžera koji to mogu da čine zbog poslovnih kontakata;
 - da ne mogu da primaju posete na onim radnim mestima na kojima se direktno uslužuju gosti.
 - Pravilnici i drugi akti obavezuju zaposlene na maksimalno predusretljiv, korektan i ljubazan odnos prema gostima.

- **2. Eksterni standardi** obuhvataju sve uslove za izvođenje radnih operacija koji su propisani ili na drugi način utvrđeni van preduzeća kao njegova obaveza. Karakterističan primer takvih propisa su oni o kategorizaciji objekata, bez obzira da li ih donose državni ili organi stručnih udruženja i organizacija. Propisana kategorizacija u nekoj zemlji obuhvata znatan broj elemenata koji određuju šire okvire izvođenja operacija na pojedinim radnim mestima, a za jedan broj operacija direktno uređuje način i organizaciju njihovog izvođenja (npr. za kvalitet usluga u novoj kategorizaciji u Srbiji). I drugi propisi u većoj ili manjoj meri određuju obim i način obavljanja pojedinih radnih operacija u preduzeću. Takvi propisi, na primer, su
 - - oni koji regulišu higijensko-zdravstvenu ispravnost i čuvanje namirnica;
 - upotrebu pojedinih aparata i složenijih uređaja u objektu;
 - protivpožarnu i druge vidove zaštite objekata itd.

Odgovarajući zakoni o standardizaciji uopšte, najčešće na nacionalnom nivou, takođe uređuju određena područja rada u hotelskim, restoranskim i ostalim uslužnim preduzećima.

Opšti standardi

- Eksternim standardima pripadaju tzv. **opšti standardi** koji obuhvataju neke opšteprihvaćene norme ili u tehnologiji produkcije usluga ili u odnosu prema gostima. Najčešće se onda takve norme razrađuju kroz interne standarde i ugrađuju u pravilnike i druga akta preduzeća.
- Na primer, opšte je prihvaćeno da se u pripremanju hrane, pića i napitaka primenjuju normativi utrošaka, a s obzirom da oni ulaze u interne standarde preduzeća, u praksi se pojavljuju odgovarajuće razlike.
- Tako je, recimo, uobičajeno da količina namirnica utrošenih za pripremanje jednog jela za pansionске goste može da odstupa od količine istih namirnica ako se to jelo priprema po posebnoj porudžbini (*ala cart*). Normativ utrošaka je osnov, a njegovim diferenciranjem se tako proširuje asortiman i ukupna ponuda u istom objektu.

16. MOTIVISANOST ZA RAD I STIMULACIJE ZAPOSLENIH

- Međunarodna organizacija za standardizaciju ističe motivisanost osoblja kao najvažniji elemenat u obezbeđenju kvaliteta radnih operacija. Već samo postojanje standarda u hotelskom ili restoranskom preduzeću je pretpostavka podsticanja kvalitetnog rada i eliminisanja mogućih izvora suprotnog ponašanja u izvođenju svakodnevnih operacija. Motivisanost zaposlenih je složen psihološkoekonomski faktor, pa stoga preduzeće preduzima razne aktivnosti da bi postiglo željene efekte u ovom pogledu.
- Sledeća četiri područja takvih aktivnosti su praktično nezaobilazna:
 - postupak oko prijema i uključivanja članova u kolektiv;
 - stvaranje mogućnosti za usavršavanje i napredovanje;
 - izgradnja skladnih međuljudskih odnosa i
 - neposredno nagrađivanje za rad i ostale stimulacije zaposlenih.

1. Postupak oko prijema radnika

- 1. Postupak oko prijema radnika je često presudan psihološki faktor, sa velikim uticajem na kasniji rad i ponašanje pojedinca i u kolektivu i u odnosu na ciljeve preduzeća. Taj postupak je bitan i za preduzeće i predstavlja svojevrsno testiranje zaposlenih koje u dobroj meri predodređuje njihovo kasnije napredovanje u poslovnoj i organizacionoj strukturi. Zato sva dobro organizovana i vođena preduzeća ovom domenu poklanjaju odgovarajuću pažnju, a neposredne aktivnosti vezuju za obuku i probni rad, početno (pripravničko) upoznavanje sa preduzećem i njegovom poslovnom filozofijom, stvaranje osećaja pripadnosti firmi kao snažnoj i uspešnoj organizaciji (bez obzira na njenu veličinu) i drugo.

2. Stvaranju mogućnosti za usavršavanje i napredovanje zaposlenih

- **Stvaranju mogućnosti za usavršavanje i napredovanje zaposlenih** teži svako hotelsko ili restoransko preduzeće, uključujući i ona najmanja, familijarnog tipa. Jedan od uzroka tome su tehnološke i tržišne promene i tendencije koje uslovljavaju odgovarajuća prilagođavanja preduzeća i njegov tržišni opstanak i (ili) uspeh. Konkurencija je drugi, a rast i razvoj preduzeća, pogotovo ako je globalno orijentisano, treći bitan razlog stalnog „nastojanja da se misli unapred“, kada je reč o kadrovima kao ključnom resursu.

3. Izgradnja skladnih međuljudskih odnosa

- **Izgradnja skladnih međuljudskih odnosa** je zahtev koji, pored ostalog, proizlazi iz izrazite interpersonalnosti usluga u hotelskom i restoranskom preduzeću. Kvalitetno obavljanje niza radnih operacija u neposrednom prisustvu gostiju, zahteva složen i uigran tim izvršilaca. Isto je i sa poslovima vezanim za dobavljače, turoperatore, putničke agencije i druge partnere, na koje se u značajnoj meri oslanja ukupno poslovanje hotelskih i restoranskih preduzeća, bez obzira na njihovu ve-ličinu.
- U tim kontaktima, kao i u međusobnim odnosima članova kolektiva, stvara se veoma osetljiv teren za pojavu mogućih nesporazuma, konfliktnih situacija i eventualno, neadekvatnog ponašanja zaposlenih. Ali, izvori takvih pojava nnođu da budu i na drugoj strani. Zato se npr. u *Hyatt-u* otvaraju obostrani kanali komuniciranja - i od zaposlenih i od gostiju mogu se prikupiti sve informacije potrebne za kvalitetno obavljanje radnih operacija.

4. Rešenja (modeli) neposrednog nagrađivanja za izvršeni rad i stimulisanja zaposlenih

- Nadnice, plate, lični dohoci, kao i profit, dividende i drugi oblici zarada treba direktno da proizađu iz postignutih rezultata preduzeća i doprinosa njegovih delova i pojedinaca tim rezultatima.
- Zarade po osnovu rada i zarade po osnovu kapitala u različitim svojinskim oblicima i njihovim kombinacijama, u krajnjoj instanci su određene istim tržišnim uspehom, odnosno odgovarajućim rezultatima preduzeća. Ti rezultati i motivisanost radnika da ih ostvare, međusobno su uslovljeni i čvrsto uzročno-posledično povezani. Njihova sprega je efikasnija ukoliko u preduzeću postoje i primenjuju se standardi radnih operacija i ostali normativi i standardi. Standardi su bitna pretpostavka da preduzeće uspešno reši pitanje nagrađivanja svojih zaposlenih i time obezbedi dobar deo podloge na kojoj će graditi homogenost kolektiva i skladne međuljudske odnose.

- Uz plaćeni godišnji odmor, mogućnosti korišćenja tzv. slobodnih dana iz ličnih i porodičnih razloga, stipendiranja za obrazovanje i usavršavanje, razvijeni su i drugi oblici stimulacija. Na primer, organizovanje atraktivnih nagradnih (***in-centive***) putovanja za one članove kolektiva koji su u konkretnoj godini najviše doprineli rezultatima preduzeća i posebne novčane nagrade i stimulacije za takve članove. Naša hotelska i restoranska preduzeća primenjuju i brojne druge oblike podsticanja koji u širem pristupu takođe mogu da se podvedu pod nagrađivanje zaposlenih: trajno rešavanje stambenih pitanja ili privremenog smeštaja, školovanja i stipendiranja dece radnika (posebno teško obolelih ili umrlih), upućivanje na oporavak o trošku preduzeća onih radnika kojima je to zbog otežanih uslova rada i psiho-fizičkih iscrpljenosti naročito potrebno, plaćen ili obezbeđen prevoz na rad i u povratku itd. Tome treba dodati i aktivnosti sindikata u ovirn i drugim obliciraa.
- Za preduzeće je bitno da sve stimulacije budu u funkciji kvalitetnog obavljanja radnih operacija, a da se socijalna pitanja zaposlenih razgraniče i rešavaju van neposrednog poslovanja i u domenU aktivnosti države, sindikata i drugih čini-laca. Iskustva velikih hotelskih i restoranskih korapanija pokazuju da je takođe bitno i to da zaposleno osoblje pravilno ocenjuje i uvažava sve oblike nagrađivanja i stimulacije, a ne samo neposredno isplaćene zarade. To posebno pojačava osećaj pripadnosti firmi i stepen u kome se interes pojedinca identifikuje sa ciljevima preduzeća.



Izvori:

Čačić, K., POSLOVANJE HOTELSKIH PREDUZEĆA, Čigoja štampa, Beogra, 1995.

S, MEDLIK & H. INGRAM, HOTELSKO POSLOVANJE, Prevod, Golden marketing, Zagreb. 2002.

- Predavanja

- Vežbe

- INTERNET

www.ih-ra.com

www.hotres.org

www.unwto.org

www.horest.rs

