* 1. **Razvoj ljudskih resursa**

Razvoj ljudskih resursa (HRD) je proces pomaganja ljudima da steknu kompetencije i veštine kako bi se obezbedila njihova korisnost za organizaciju u pogledu sadašnjih i budućih organizacionih uslova u poslovanju hotela. Kroz analizu posla koji obavlja zaposlen dolazi se do bitnih informacija o aktivnostima za određeno radno mesto. Kao rezultat dobija se specifikacija posla koja sadrži informacije o veštinama i kvalitetima potrebnim za poziciju. Ona nam poamže da utvrdimo precizne odrednice za pojedinačno radno mesto. Informacije kao što su potrebno opšte obrazovanje, komunikacijske veštine, radno iskustvo, fizičke veštine, formalno obrazovanje nam daju smernice za izbor zaposlenog. Kroz učenje, prošireno znanje i veću stručnost, zaposleni mogu da utiču na poboljšanje performanci preduzeća.

Održavanjem ljudskih resursa putem brige o njihovom zdravlju, kroz nagrađivanje i motivaciju stvara se pozitivna radna klima koja donosi profitabilno poslovanje.

Efikasno organizovanje poslovnih aktivnosti zahteva zadovoljenje dva segmenta od strane menadžera:

1. Predvideti tražnju za uslugama i napraviti raspored rada
2. Unakrsna obuka zaposlenih kao način kontrole troškova (Thompson 1998., 2003., 2004.)

Predviđanje tražnje podrazumeva identifikovanje mogućeg broja gostiju, izračunavanje broja radnih sati zaposlenih za mogući broj gostiju i analiza veština zaposlenih potrebnih za realizaciju radnih aktivnosti. Ukoliko dolazi do odstupanja u broju posetilaca, potrebno je izmeniti raspored rada i uskladiti sa stvarnom tražnjom.

Efiksanost u poslovanju se postiže unakrsnom obukom zaposlenih koja podrazumeva tehnike kao što su podeljene smene u toku radnog dana, kraće radno vreme, nepravilan raspored smena, obuka za više radnih mesta, korišćenje pause a sve u skladu sa potrebama gostiju.

Veštine koje se traže od zaposlenih se brzo menjaju pod uticajem globalnih promena. Možemo reći da stepen obrazovanja i fleksibilnost spadaju u domen prioritetnih kriterijuma.

Neke od karakteristika rada u hotelijerstvu su niska plata, nestandardno radno vreme i nestabilnost u obavljanju poslova. Samim tim, poslovanje u hotelijerstvu ugrožava velika fluktuacija zaposlenih i nemogućnost kontinuiteta poslovanja. U periodima praznika hotelsko osoblje mora biti na poslu i raditi prekovremeno. Na taj način im je uskraćen boravak sa porodicom. Stres koji je karakterističan za poslovanje hotela jer usluga mora biti pružena u trenutku kada gost zahteva, dovodi do velike napetosti zaposlenih. To može uticati na produktivnost hotela ukoliko zaposlen izostane sa posla zbog povećanog pritiska.

Stalnom i kontuniranom interakcijom zaposlenih i rukovodilaca pokušava se obezbediti pozitivan poslovni rezultata. Kako bi profit bio veći potrebno je izbeći greške kao što su: nesporazumi oko izdavanja rezervisane sobe, neljubaznost recepcionara, dug proces prijave i odjave gosta, nepospremljena soba za gosta, nepravilna identifikacija gosta, prtljag koji je odnet u pogrešnu sobu, prebukiranost hotela zbog nedovoljne sinhronizacije rezervacija, distantan odnos osoblja hotela i gosta, nedovoljna komunikacija između organizacionih odeljenja.

Zadržavanje zaposlenih je ključna stvar za efektivno i efikasno poslovanje preduzeća. Dobar radnik obezbeđuje zadovoljnog gosta koji će se ponovo vratiti.

Zadatak menadžera je da dobro upozna zaposlene, da otkrije njihove sposobnosti, znanja, motive, uskladi ih i usmeri ka ostvarenju ciljeva organizacije. Kontinuirano građenje stimulativnog ambijenta za ispoljavanje sposobnosti, primenu i uvećanje znanja i veština zaposlenih je dužnost menadžera.

Dobar menadžer sistematično pomaže zaposlenima u razvoju i usavršavanju i radi na poboljšanju samog sebe i svog učinka na menadžerskom mestu. Menadžer može da obezbedi okruženje koje će ohrabriti zaposlene da se usavrše. Menadžer mora biti dobar psiholog i da poznaje ljude.

Česti razgovori i kontakti uz posmatranje i slušanje, mogu pomoći da se na taj način otkrivaju njihove slabe i jake strane.

Efikasne odluke u menadžment procesu se dobijaju odgovorima na par ključnih pitanja u zavisnosti od faze procesa menadžmenta.

**Vođenje**

* Kako motivisati zaposlene koji su nemotivisani?
* Koji je najefektivniji liderski pristup u određenoj situaciji?
* Kako će određena promena uticati na produktivnost radnika?
* Kada je pravo vreme da se podstakne konflikt?

**Kontrola**

* Koje aktivnosti u organizaciji treba kontrolisati?
* Kako ih kontrolisati?
* Koji tip MIS treba da postoji u organizaciji?

Motivacija predstavlja sredstvo vođenja. U skladu sa navedenim, menadžment hotela treba da poznaje varijable motivacije, preferencije zaposlenih, prirodu ljudskog ponašanja i načine reagovanja pojedinaca na preferencije.

Najbitni resurs u ugostiteljstvu je ljudski faktor jer se radi o specifičnoj delatnosti uslužnog karaktera. Profesionalnost i sreća zaposlenih vodi ka ostvarivanju cilja hotela. Podrška zaposlenima i stvaranje odnosa poverenja postiže se raznim beneficijama. Interni programi profesionalnog razvoja i napredovanja načini su da novi zaposleni vide budućnost u hotelu. Davanjem mogućnosti zaposlenima da mogu napredovati do pozicije lidera, kao rezultat ima dobru organizacionu kulturu i sigurnost u poslovanju hotela.

Ugostiteljstvo kao sektor sa velikom potražnjom za ljudskom radnom snagom, može predstavljati dobru mogućnost za lica koja su prvi put na tržištu rada, lica koja imaju problema u pronalaženju posla, lica koja imaju niske kvalifikacije, migrant, žene sa porodičnim obavezama.

1. **Rešavanje kriznih situacija**

Uspeh u hotelijerstvu postižu zaposleni ukoliko pored stručnih sposobnosti imaju i svakodnevnu motivaciju za zadovoljenje specifičnih potreba gostiju. Dostizanje planiranih ciljeva je stalna potreba menadžmenta hotela. Tu podrazumevamo veći profit, bolje nadoknade za zaposlene, kvalitetniji rad zaposlenih što rezultira u opšte zadovoljstvo zaposlenih i gostiju.

U procesu obavljanja poslovnih aktivnosti komunicira se umerenim tonom i koncizno. Rukovodilac zaposlenom saopštava radne zadatke mirnim tonom, kratko i jasno. U slučaju problema kod zaposlenog, rukovodilac je dužan da uputi radnika gde, kada i kako da nađe rešenje i da mu pomogne. Za upućivanje kritike moraju se odabrati posebne metode, koje će biti saopštene van videokruga gosta. Svaki problem mora se rešavati principijelno, argumentovano, mirno, poštujući ličnost radnika. Rukovodilac koji ne uočava greške zaposlenog i ne ukazuje na njih, čini mnogo veće propuste od radnika. Propust je ukoliko se ne izrekne i pohvala radnicima. Ukoliko je rukovodilac nepravdan prema radniku, to može biti jako destruktivno po poslovanje. Takođe, rukovodilac mora biti spreman da prihvati kritiku i sugestiju podređenog zaposlenog, ukoliko je argumentovana i korisna. Tada se postiže veća motivacija, sigurnost, poverenje i privrženost kod radnika. Navedeni odnos je karakteristika pravih profesionalaca koji umeju da prepoznaju da se iz navedenog odnosa smanjuju greške i stvara veći autoritet. Rukovodilac mora u svakom trenutku da razgraniči poslovno od porodičnog, opuštenost od radne stmosfere, bliskost od profesionalne distance. Konstantno preispitivanje odnosa u smislu želja i potreba zaposlenih, održavanje dobrih međuljudskih odnosa, dovodi do zadržavanja zaposlenih u hotelu. Ukoliko u hotelu ne postoji dobra komunikacija i pravovremeni prenos informacija dolazi do nerazumevanja i nesporazuma između organizacionih jedinica, konflikta, lošeg kvaliteta proizvoda i usluga usled nerazmevanja radnih zadataka, otpor promenama, nedovoljno angažovanje zaposlenih i odluke koje nisu adekvatne.

Motivisani zaposleni žele da doprinesu radnim aktivnostima izvan svog specifičnog opisa posla.

Širenje znanja je jako bitan faktor ostanka u hotelu. Ukoliko zaposlenom pružite priliku za sticanje novih znanja, on će imati veću satisfakciju. Uvažavanjem zaposlenog dobijate mogućnost da se oni osećaju priznatim i cenjenim.

1. **Soft veštine i timski rad**

Sama priroda radnih aktivnosti u hotelijerstvu zahteva posebnu vrstu zaposlenih. Zaposleni na recepciji koji imaju direktan kontakt sa gostima, moraju imati posebnu obuku u pogledu primene mekih veština. Kod njih mora biti posebno naglašena briga za gosta i njegovo zadovoljstvo. Zaposleni moraju ispuniti očekivanja gostiju koja su podložna promenama u ponašanju, zahtevima i donošenju odluka. Kao deo hotelske ponude je proizvod koji podrazumeva stručnost i umeće samog čoveka. Zaključak je da ljudski faktor na strani ponude i na strani tražnje ima ključnu ulogu u stvaranju profitabilne organizacije hotela. (Svet Turistička organizacija i Međunarodna organizacija rada, 2014.). Hotelijerstvo je radno intenzivna delatnost, koja se suočava sa nedostatkom radne snage. Velika je povezanost ekonomskih, političkih, sociokulturnih i ekoloških faktora na svetskom nivou, koji utiču na ponudu i tražnju u hotelijesdkoj industriji. Kvalitet radne snage i zaposlenost jedne zemlje zavisi od broja stanovništva, starosne strukture, godišnje stope rasta, karakteristika radne snage i strukture. (El-Ashri i Delal, 2010). Ekspanziju hotelijerstva ograničavaju ljudski resursi, a ne finansijski faktori. Deficit zaposlenih možemo posmatrati kroz dva segmenta: kvantitativni i kvalitativni. Kvantitativni indikator pokazuje slobodna radna mesta, a kvalitativni nedostatke u sposobnostima i veštinama kod zaposlenog kadra. Prednosti koje se uočavaju za zaposlene kroz rad u hotelijerstvu su: upoznavanje novih ljudi, povećani prihodi od aktivnosti na atraktivnim lokacijama, prilika za početak karijere bez prethodnog iskustva, lično zadovoljstvo kroz pružanje ulsuga gostima. Zaposlen je zadužen da pored glavnog zadatka koji obavlja u hotelu, brine i za zadovoljenje potreba gosta.

Menadžment kroz procese izbora zaposlenog, opisa posla i procene kadrova, nagrade i beneficije, obuke i mogućnosti napredovanja u velikoj meri opredeljuju buduće poslovanje preduzeća. Prikladan stil upravljanja stvara prikladnu korporativnu filozofiju i stil rukovođenja, posmatra zaposlene kao sredstvo za sticanje profita a ne kao trošak, uvažava zaposlene. Šire gledano, tržište radne snage oblikuju priroda posla u hotelijerstvu, karakteristike usluga, stil upravljanja, promene u potrebama gostiju, priroda klimatskih zona, sociološki i ekonomski uzroci. Nestabilnost u navedenim procesima dovodi do povremenih, privremenih, nepotpunih radnih mesta koja imaju niske plate i nesigurnost u daljem poslovanju. (Keep I Maihev, 1999., Morse, Smith, 2015.)

**Slika 39. Karakteristike zaposlenog**



Analizirajući karakteristike zaposlenih dolazimo do podele na:

1. Tehničke veštine
2. Soft veštine
3. Specijalne veštine

Skup veština koje čovek dobija odrastanjem i kroz obrazovanje opredeljuje ga za obavljanje određenih poslova. Zaposlen u industriji hotelijerstva mora da zadovolji širi spektar znanja i veština kao što je prikazano na slici 39 od kojih izdvajamo komunikacione, timski rad, inicijativu i preduzimljivost, učenje i dalji razvoj. Kada je ljudski faktor u pitanju, sa strane poslodavaca i zainteresovane radne snage mora se biti pažljiv i posebno istaći posedovanje veština za obavljanje određenog zadatka uz veliku posvećenost i motivaciju. Poslodavci teže ka veštom zaposlenom koji će biti u mogućnosti da pruži potpunu i efikasnu uslugu. Pored navedenog, on utiče i na stav i percepciju gostiju, koja će biti uzrok budućeg profitabilnog poslovanja hotela. Samo radno mesto i priroda posla koju zaposleni obavlja, određuje prioritet karakteristika zaposlenog.

Soft ili meke veštine definišemo kao lične, društvene, komunikacione i ponašanja sa stepenom samokontrole. (Klaus, 2009.) Emocijonalni rad je jako važan segment u ugostiteljskom poslu. Upravljanje sopstvenim emocijama, osećanjima i stavovima na radnom mestu, radnik doprinosi izbegavanju konfliktnih situacija. (Diefendorff i Richard, 2003.) Osmeh i kontakt očima su potrebni svim zaposlenima, a naročito onima koji su u prvoj liniji susreta sa gostima. Zaposleni moraju prenositi pozitivnu emociju, kao što su srdačnost i ljubaznost na gosta i na taj način stvoriti lojalnost kupca za buduće dolaske. Svakako, razvijene meke veštine doprinose boljem usvajanju tehničkih veština. Meke veštine imaju veliku komparativnu prednost ukoliko posmatramo zadržavanje posla. Za razliku od tehničkih veština, koje predstavljaju skup veština i sposobnosti zaposlenog da obavi određen tip zadatka, meke veštine su izraženije u međuljudskim odnosima, koje poboljšavaju radne performanse.

Multiskiling je sposobnost sticanja i obavljanja zadataka izvan okvira nadležnog radnog zadatka. Navedeni termin podrazumeva sticanje znanja, kompetencija, iskustva i veština za obavljanje šireg kruga zadataka. On osnažuje zaposlene da bolje razumeju zadatke u širem smislu i podstiče samopuzdanje i razvoj ličnosti. Upravo se zaposleni koji popunjavaju radna mesta kao multikvalifikovana radna snaga, smatraju veoma bitnim za stvaranje konkurentske prednosti. Veštine kojima oni raspolažu, pomažu u horizontalnoj i vertikalnoj organizacionoj strukturi u mobilnosti radnih mesta, kada i učestvuju u donošenju odluka i doprinose boljem poslovanju hotela (Reche i Fuentes, 2006., Kalberg, 2001.).

Mogućnost učenja novih veština i raznovrsnih poslova može se odvijati na tri različita načina:

1. Vertikalni multitasking gde zaposleni stiču veštine obavljanja aktivnosti višeg nivoa
2. Unakrsni multitasking podrazumeva sticanje veština u obavljanju poslova sličnog nivoa složenosti izvan postojećih postupaka u okviru postojećeg radnog zadatka
3. Horizontalni multitasking koji se odnosi na sticanje veština povezanih sa drugim radnim zadacima koji pripadaju istom nivou složenosti trenutnih aktivnosti

Mogućnost učenja veština i obavljanja različitih poslova omogućava postojanje inicijative u organizaciji za stvaranje veće mogućnosti za zaposlene, koji će kroz rad ostvariti veći profit za hotel. Zaposleni kroz svakodnevne treninge imaju interakciju sa drugim zaposlenima i informišu se o poznavanju novih veština. Ublažavanje i kontrolu neočekivanih situacija najpre treba da reše zaposleni iz srednjeg menadžmenta, a da se obuka nastavi i za zaposlene koji obavljaju pojedinačne zadatke.

Sinhronizacija tehničkih i soft veština zaposlenog sa potrebama i dizajnom radnog mesta su ključ uspeha hotela. Na taj način, poznavanje i sposobnost obavljanja više zadataka, uz ispravnu raspoređenost i posvećenost zaposlenog u obavljanju aktivnosti, može biti glavno rešenje tokom poslovanja u kritičnim situacijama. Dalja obuka i posvećenost zaposlenima, kao i mogućnost napredovanja, hotelu obezbeđuje lojalnost radne snage, veću angažovanost zaposlenih i smanjen odliv radne snage. Mora se samo voditi računa o količini opterećenja zaposlenog, kako ne bi došlo do smanjenja učinka i kvaliteta usluge, usled prekomerne raspoređenosti. (Freankel, 2006.)

Veštine kao što su rešavanje sukoba, funkcionalne veštine, poznavanje tehnike i tehnologije i dobre radne navike su u savremenom poslovanju očekivane i zaposleni sa navedenim veštinama poseduje komparativnu prednosti pri zaposlenju. Segmenti gde trenutno na tržištu rada postoji deficit jesu poslovi kuvara, šefa kuhinje, opšte održavanje domaćinstva, služba prodaje i kontinuirano postojanje kvalitetne usluge. Preporuka je da zaposleni treba da rade na učenju stranih jezika, veštinama neverbalne komunikacije i poslovnog bontona, prilagođavanju ljudima i situacijama, poznavanju i prihvatanju različitih kultura i upravljanju stresom. (Burges i Aitken, 2004.)

Jedna od važnih komponenti radnog mesta je timski rad.

Uspeh poslovanja hotelskog preduzeća zavisi od usklađenosti više faktora koje kontroliše lider. Neke od bitnijih aktivnosti uspešnog lidera su:

1. Raspodela resursa koji se moraju na adekvatan način identifikovati, organizovati, planirati i dodeliti za nesmetano obavljanje radnih aktivnosti. Pod resursima podrazumevamo vreme, novac, materijal i objekte i ljudske resurse. Upravljanje vremenom podrazumeva izbor aktivnosti adekvatne za cilj, rangirati ih po fazama, dodeliti im potrebno vreme, realizovati i pratiti tok realizacije. Novac se mora pravilno rasporediti putem pripreme budžeta, prognoziranja likvidnosti, kontrola tokova i prilagođavanje situacijama. Materijal i objekti su potrebni da se nesmetano obavlja radni proces i za tu namenu je potrebno nabaviti, skladištiti i efikasno koristiti. Ljudske resurse treba pravilno rasporediti u skladu sa procenom veština i kontrolisati učinak.
2. Interpersonalni odnosi podrazumevaju rad sa drugima. Svaki zaposleni je član tima i doprinosi ostvarenju zadatka jedinice kojoj pripada. Prenošenje znanja po pitanju veština drugim zaposlenima je mogućnost boljeg poslovanja pojedinca a samim tim i radne jedinice. Ostvarenje očekivanja gostiju se postiže kroz adekvatnu uslugu koja mora biti u skladu sa zahtevima tražnje. Zaposleni koji imaju liderske veštine treba da saopštavaju svoje ideje, da odgovaraju na izazove u poslovanju, da pregovaraju i utiču na efikasnu razmenu resursa. Jedna od karakteristika lidera je funkcionisanje sa zaposlenima na različitim poslovnim pozicijama svih nivoa organizacione strukture.
3. Pravovremenost i tačnost informacija je jedna od ključnih stvari u poslovanju. Lider pribavlja i procenjuje informacije koje će doprineti boljem poslovnom procesu. Vođenje pisanih evidencija na sistemski način, putem računarske pismenosti, tumačenje i saopštavanje obrađenih podatkaka koje zaposleni koriste u poslovanju, su jako bitne aktivnosti.

Ukoliko menadžeri i lideri nemaju navedene veštine, oni neće biti sposobni da ispune svoju odgovornost koja se tiče obuke osoblja za obavljanje poslovnih aktivnosti.

Održivi kvalitet rada se postiže samo ako je timski rad uključen u multiskiling proces, kao obavezni deo. Veštine zaposlenih su osnova izgradnje dobrih odnosa sa gostima, a tehničke veštine su neophodne za profesionalni uspeh hotela. Komunikacija igra važnu ulogu u timskom radu, naročito kada govorimo o kriznim periodima poslovanja. Ona se smatra delom emocionalne inteligencije i smatra se jako važnom za rad u ugostiteljstvu. Ključne meke veštine potrebne za timski rad su:

1. Verbalne i neverbalne komunikacije
2. Rešavanja problema;
3. Kritičko mišljenje;
4. Pozitivan stav.

Mogućnost i sposobnost funkcionisanja i obavljanja poslova sa bilo kim ko ima različitu kulturu i poreklo glavno je obeležje timskog rada. Ukoliko zaposleni može efikasno da radi sa saradnicima koji imaju različite veštine, stilove rada, motivaciju, smatra se da ima veštinu timskog rada. Menadžeri prilikom zapošljavanja biraju zaposlene koji će prihvatiti timski rad. Dobri međuljudski odnosi stvaraju profitabilnu organizaciju hotela i vode ka ostvarenju ciljeva. Poštovanje prema različitostima drugih zaposlenih je jedan od bitnih faktora izgradnje veštine timskog rada. Govor tela, način i ton izražavanja govori o načinu poštovanja drugih ljudi. Zajednički rad grupe se reflektuje kroz timski rad koji pospešuje pozitivne međuljudske odnose. Timski rad obuhvata fleksibilnost, prilagodljivost, kooperativnost i poštovanje. (Ju at all, 2012).Neophodne veštine komunikacije koje za ishod imaju bolje raspoloženje zaposlenih se vežba i kroz demonstraciju u samom hotelu, gde se zaposleni bolje upoznaju. Na taj način se gradi odnos poverenja koji se kasnije projektuje i na goste. Percepcija sebe, drugih i faktora u okruženju daje zaposlenom prednost i razvija samosvest o faktorima koji motivišu, frustriraju ili inspirišu druge ljude. Skup osobina koji jednu osobu čine visoko samosvesnom čine dobro razvijeni: regulacija emocija, samopouzdanje, upravljanje stresom, upornost i istrajnost, perceptivnost, strpljenje.

Pravilan odnos prema usluživanju je suštinski kvalitet koji poslodavac traži od zaposlenog u hotelu. Neki ljudi imaju prirodnu sposobnost spontanih prijatnih odgovora gostima i kolegama i vedro raspoloženje. Ove karakteristike su povezane sa samom ličnosti zaposlenog, koje spadaju u domen veština za dobre međuljudske odnose i inicijativom. Navedene karakteristike nemaju svi ljudi i one su konkurentska prednost zaposlenog. Uklapanje u tim i igrati svoju ulogu je bitan za timski rad. Podržavati druge u timu i odigrati dobro na svom poslu je uživanje za neke zaposlene, što se takođe smatra konkurentskom prednosti.

Nezadovoljavajuća radna klima može imati velike posledice na poslovanje hotela kao što su loš kvalitet usluga, žalbe i nezadovoljstvo gostiju, manji radni učinak, veći troškovi, odliv radne snage i loš rezultat poslovanja.

Kontinuirana obuka zaposlenih je neophodna u hotelskoj organizaciji. Kroz znanje i veštine oblikuje se zaposlen koji stiče samopuzdanje. Menadžeri treba da inspirišu radnike potrebnim informacijama u radu i da im pomogne da prepoznaju svoju bitnu ulogu, kaka bi oni za uzvrat pružili bolju produktivnost.

1. **Uloga menadžmenta ljudskih resursa u razvoju hotelskog poslovanja**

Osnovni elementi u razvoju hotelskog poslovanja su ljudi. Osnovni resurs su zaposleni koji pružaju usluge. Adekvatan nivo kvaliteta i zadovoljni turisti su glavni cilj poslovanja hotela. Timovi koji pomažu realizaciju kompleksnog zadatka, pomažu u ostvarenju projektovane pozicije hotelske organizacije. Trendovi na međunarodnom tržištu direktno utiču na poslovanje hotela na dva načina. Tražnja koja prati tokove svetskog tržišta i tehnološki razvoj koji menja poslovnu orjentaciju hotela.

Jedan od novijih trendova je stvaranje velikih multinacionalnih kompanija, koje nastaju putem zajedničkih ulaganja. Borba za opstankom na tržištu je velika jer velike kompanije brzo napreduju u poslovanju i dovode do nestanka malih kompanija. U savremenom poslovanju koje karakteriše brojne informacije, teško je filtrirati potreban nivo komunikacije u svrhu uspešnog poslovanja. Prenošenje odgovornosti i ovlašćenja na podrežene zaposlene je način unapređenja aktivnosti poslovanja u hotelskoj industriji. Pristup poverenja i poštovanja je put kojim menadžeri zadržavaju odgovornost za postupke drugih ali se istovremeno odriču dela kontrole. Sloboda delovanja pojedinih zaposlenih kada će oni sami sprovoditi određene odluke bez odobrenja zaposlenih, je novi vid upravljanja.

Organizacija u hotelu predstavlja zbir poslovnih funkcija i radnih procesa. Novim konceptom upravljanja, menadžmentu ostaje više vremena da se bavi pitanjima konkurentnog okruženja, modernim tehnološkim procesima, segmentacijom tržišta, diversifikacijom usluga, kanalima distribucije.

Briga za zaposlene i kontinuirana obuka, rad na veštinama, napredovanje, informatička pismenost nije dovoljna za uspešno poslovanje. Karakteristike modernog menadžmenta pokušavaju da smanje gubljenje vremena u preteranom nivou komuniciranja u toku obavljanja radnih zadataka. Mnogo podataka i informacija stvara konfuziju i dovode do neupotrebljivosti zbog teške procene i upotrebe, bitnih od nebitnih informacija.

Uzroci nepreuzimanja odgovornosti zaposlenih, mogu biti nedovoljna ovlašćenja da donose odluke, usled čega obaveštavaju menadžera o brojnim informacijama. Nakon iznošenja informacija, čekaće dalja uputstva o radu usled čega se gubi vreme u pravovremenoj reakciji.

Sistem ocenjivanja rada je jako bitan u hotelskom poslovanju. Ukoliko se prioritet daje formi i načinu poštovanja autoriteta, a ne suštini i ciljevima poslovanja doći će do većeg broja koraka usled prenošenja informacija usled popunjavanja formalnih izveštaja, usle čega se gubi u efikasnosti poslovanja.

Zaposleni treba da obaveštavaju menadžment o načinu ostvarivanja ciljeva, preduzetim aktivnostima i problemima u radnom procesu. Nepotrebne informacije su nepoželjne jer otežavaju brzinu i način reagovanja menadžera. Efikasno obavljanje svakodnevnih aktivnosti hotelskog preduzeća obavlja se putem pismene ili usmene interne komunikacije. Jutarnji sastanak je najčešći oblik interne komunikacije. On se obavlja nakon dinamičnih jutarnjih aktivnosti kao što su doručak i odjava gostiju. Sastanak traje od 15 do 30 minuta, gde se izlažu rezultati rada prethodnog dana i predlaže poslovanje za naredni dan. Duži sastanci se održavaju jednom nedeljno, na nivou šefova odeljenja, gde se diskutuje o situaciji rada nekoliko odeljenja čije se aktivnosti nadovezuju, raspodeljuje se odgovornost i planiraju se veliki događaji.

Svetski standardi koji određuju broj zaposlenih u skladu sa kapacitetima, opredeljuju strateško pitanje rada hotela. Kako bi se ispoštovale zahtevne procedure gostiju, jednom do dva puta godišnje se organizuju sastanci kompletnog personala i menadžmenta, kada se vrši rekapitulacija budžeta i izlažu se novi planovi.

Osnovne prednosti stvaranja jedinstvenog hotelskog proizvoda su ubrzana komunikacija, kvalitet pruženih usluga, veća iskorišćenost resursa i smanjenje troškova. Pokretač uspešnog poslovanja u hotelskoj industriji predstavlja razvoj i uvođenje informatičke tehnologije u poslovanje, čiji je rezultat zadovoljan gost i stvaranje konkurentske prednosti.