



ВИСОКА ПОСЛОВНА ШКОЛА
СТРУКОВНИХ СТУДИЈА – БЛАЦЕ
Часопис из области економије, менаџмента и
информатике „БизИнфо“
Број 4/2011, стр. 11 - 20
Адреса: Краља Петра I, бр.70, 18420 Блаце

МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ТУРИЗМУ

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN TOURISM

Предраг Убавић
А.Д. „ПЛАНИНКА“ – Куршумлија

Резиме: Поред средстава за рад и предмета рада као неопходан чинилац процеса рада јавља се и људски рад. При томе је познато да људски фактор представља и најважнији чинилац пословања, јер он располаже одређеним знањима, способностима и личним особинама које треба да буду усклађене са делатношћу компаније, њеним пословним циљевима и захтевима тржишта. Посебан значај људског фактора, односно људских ресурса огледа се у туризму као радно интензивној делатности. Једна од области менаџмента која се последњих двадесетак година у свету, а и у нашој земљи највише развијала, јесте менаџмент људских ресурса. Као основне активности менаџмента људских ресурса могу се навести: планирање потребног броја и структуре запослених, њихово регрутовање, селекција, социјализација, обука и усавршавање, мотивација, оцена рада, награђивање, управљање каријером и отпуштање.

Кључне речи: менаџмент, људски ресурси, туризам.

Abstract: Beside work means and work subjects as necessary factor of work process is human work. At the same it is known that human factor presents the most important business factor, and it disposes certain knowledge, abilities and personal features which should be harmonized with activity of company, its business and market requirements. Special significance of human factor, or human resources, reflects in tourism as business intensive activity. One of areas of management which was the developed in the last twenty years in the world, and in our country too, is management of human

resources. As basic activities management of human resources could be mentioned: planning of required number and structure of employees, their recruitment, selection, socialization, training and development, motivation, mark of work, rewards, career management and fires.

Key words: *Management, Human resources, Tourism.*

1. УВОД

Пословање данашњих предузећа, па и оних из области туризма, одликује се нераскидивим везама са пословним окружењем. У турбулентном пословном окружењу, какво је данашње, дешавају се бројне и разноврсне, предвиђене и непредвиђене промене. Управо из тог разлога данашња туристичка делатност мора да се прилагоди глобалним променама и условима турбулентног пословног окружења, јер од тога зависи не само њена успешност, већ и сам опстанак.

Промене у пословном окружењу посебан утицај имају на запослене у туристичкој делатности, као и у оним делатностима које су у блиској пословној вези са туризмом. У савременим условима пословања повећао се број запослених радника на одређено време, као и број привремено запослених радника, спољних сарадника или хонорарно запослених.

Према неким предвиђањима за двадесетак година могуће је да половина људи који раде за неку корпорацију, неће бити у сталном радном односу у тој корпорацији, нити са пуним радним временом [4, стр. 173].

Међутим, и поред константног напретка у области научних, техничких и технолошких достигнућа, носиоци свих активности и даље остају људи, тј. запослени. Они са својим знањима, вештинама, способностима као и развојним потенцијалима које поседују представљају најзначајнији ресурс организације тј. предузећа и кључни фактор њеног успеха и конкурентске позиције на тржишту.

Из напред изложеног може се закључити колико је важно ефикасно управљање људским ресурсима у свакој делатности, а

посебно у туристичкој као радно интензивној, за успешно пословање и остварење њених стратегијских циљева.

2. ПОЈАМ, УЛОГА И ЦИЉЕВИ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Појам „људски ресурси“ појавио се крајем 70-их и почетком 80-их година прошлог века у САД и Великој Британији, најпре у стручној литератури, а затим и у свакодневној пракси. Прихватање овог појма имало је бројне, како присталице, тако и противнике.

У нашој земљи овај појам се шире употребљава од последње декаде прошлог века и до данас је постао препознатљив и прихваћен како у стручној литератури, тако и у свакодневној пословној комуникацији. Паралелно са појмом „људски ресурси“, код нас су у употреби и следећи појмови: „радна снага“, „запослени“, „персонал“, „кадрови“, „хумани капитал“ и др.

Изједначавање појма „људски ресурси“ са напред наведеним појмовима није правилно, јер су „људски ресурси“ шири појам. Сем запослених радника под људским ресурсима се подразумевају и њихови квалитети и резултати, њихове вредности и способности, вештине, могућности, њихова знања и свеукупни потенцијали.

Постоје бројне дефиниције менаџмента људских ресурса. За потребе овог рада можемо рећи да се менаџмент људских ресурса „односи на политику и активности у извршавању менаџерских задатака на подручју људских ресурса, нарочито у погледу планирања и прибављања кадрова, обуке, процене радне успешности, награђивања, мотивисања итд., у условима безбедног и правичног окружења за запослене у организацији“ [8, стр. 9].

Уколико посматрамо улогу менаџмента људских ресурса онда, у основи, можемо уочити две основне улоге: оперативну и стратешку [2, стр. 52]. Оперативна улога се односи на свакодневне административне активности које се обично описују као кадровска или персонална функција и њоме се врши остваривање посредне функције између запослених и

менаџмента. С друге стране, стратешка улога менаџмента људских ресурса огледа се у спајању стратегије развоја и персоналног менаџмента. Дакле, битна одлика савременог менаџмента људских ресурса јесте да је он равноправан партнер у планирању стратегије развоја одређене компаније или делатности [5, стр. 50].

Као главни циљ менаџмента људских ресурса може се навести остварење успеха компаније кроз ефикасно коришћење људских потенцијала и остваривање индивидуалних потреба и интереса запослених. Овај основни циљ може се постићи остваривањем одређених парцијалних циљева, а то су [8, стр. 16]:

- организациони циљ (сврха менаџмента људских ресурса је побољшање ефикасности запослених, а самим тим и предузећа у целини),
- функционални циљ (успостављање и одржавање складних односа, како унутар предузећа тако и изван њега, који су примерени величини предузећа и његовој организационој структури),
- друштвени циљ (подразумева постојање етичке и друштвене одговорности према потребама и захтевима друштвене заједнице, уз минималне негативне утицаје тих захтева на пословање предузећа) и
- лични циљ (подразумева помоћ и подршку запосленима у реализацији њихових интереса, личног успеха и развоја каријере, уколико остварење тих индивидуалних циљева није у супротности са остварењем основног циља предузећа).

Менаџмент људских ресурса своје циљеве остварује разноврсним активностима у предузећу, а као неопходан услов за остварење тих циљева јавља се сарадња између различитих нивоа менаџмента, као и сарадња између менаџмента и запослених.

3. АКТИВНОСТИ МЕНАѢММЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

Управљање људским ресурсима представља стални процес који треба да одређену организацију, тј. предузеће (компанију), снабдева правим људима на правим положајима када се за то укаже потреба.

У данашње време се намеће нужност за интердисциплинарним приступом у управљању људским ресурсима. Поред тзв. бихевиористичких наука (психологија, социологија, културна антропологија и др.) које изучавају понашање појединаца, понашање група и утицаја културних фактора на човеково понашање, управљање људским ресурсима све више мора да се ослања и на науке о раду (економика рада, социологија рада, психологија рада, технологија рада, биологија рада, медицина рада, радна патологија и др.) [7, стр. 583].

Као основне активности менаџмента људских ресурса можемо навести:

- планирање,
- регрутовање,
- селекцију,
- увођење у радну средину (социјализацију),
- обуку и усавршавање,
- мотивацију,
- оцену рада,
- награђивање,
- управљање каријером,
- отпуштање и др.

До пре двадесетак година планирање људских ресурса је било реактивно, јер су се потребе за запосленима одређивале тек након дефинисања будућег процеса пословања. У данашње време, услед брзих промена у окружењу, неопходан је проактивни приступ, у виду интегрисања плана људских ресурса са дугорочним планирањем у организацији. Поред овога потребно је и континуирано краткорочно планирање људских ресурса [1, стр. 21].

За обезбеђивање оптималне структуре људских ресурса, потребно је њихове планове базирати на следећим елементима и показатељима [7, стр. 586]:

- елементи о будућем расту и развоју предузећа,
- елементи о садашњем стању квалификационе структуре и степену искоришћености расположивог радног фонда,
- елементи за оцену будућих захтева у погледу броја и врсте квалификација потребних радника,

- подаци о притицању кадрова по основу стипендија и дошколовања,
- подаци о одливу кадрова (због пензионисања и других разлога),
- стање и тенденције у развоју образовних институција за поједине профиле радника,
- могућности обезбеђивања финансијских средстава за пријем потенцијалних профила радника,
- подаци из планова развоја привреде, посебно гране којој предузеће припада,
- пројекције о кретању друштвеног стандарда и др.

Регрутовање људских ресурса има за циљ да обезбеди довољно велику групу кандидата како би менаџери могли да изаберу потребан број радника одређене струке и квалификација. Регрутовање може да се обавља унутар предузећа (од расположиве радне снаге) и изван предузећа, тј. на тржишту радне снаге, затим у оквиру образовних институција, агенција за запошљавање, оглашавањем у средствима јавног информисања, путем препорука, преузимањем од конкуренције и сл.

Селекција би у идеалном случају подразумевала доношење заједничке одлуке. Организација одлучује да понуди одређени посао и услове под којима га нуди, а потенцијални кандидат одлучује да ли организација и посао задовољавају његове потребе и циљеве. Међутим, у реалности процес селекције је углавном једностран, тј. обично већи број кандидата конкурише за свако оглашено радно место, а менаџери у организацијама употребљавају читав низ поступака за процену кандидата како би одабрали најподеснијег за оглашени посао. С друге стране, у условима недостатка радне снаге на тржишту (посебно висококвалификованих стручњака) менаџери за људске ресурсе ће морати да понуде додатне повољности како би привукли кандидата [3, стр. 168].

Увођење у радну средину (социјализација) има за циљ безболно увођење изабраних кандидата у посао, тј. радну средину. При томе нови радници се упознају с колегама, одговорностима, корпоративном културом, пословном политиком и понашањем које се од њих очекује.

Обука и усавршавање су усмерени на повећање способности радника, чиме се утиче на повећање продуктивности рада. Обука је усредсређена на одржавање и побољшање резултата на садашњем радном месту, док се усавршавањем развијају вештине потребне за неки будући посао. Углавном се процеси обуке и усавршавања планирају у боље организованим предузећима.

Мотивација запослених за већу радну успешност и остваривање циљева пословања представља значајну преокупацију менаџмента. У литератури су познате бројне теорије мотивације запослених. У нашој пословној пракси, у структури мотивацијских подстицаја, углавном преовлађују негативне димензије (претње отказима, страх од губитка посла и сл.) које су контрапродуктивне за радни елан, ентузијазам, креативност, нове идеје и др.

Оцена рада се бави упоређивањем учинка који појединац оствари на свом радном месту са стандардима или активностима које су предвиђене за то радно место. Мали учинак може да захтева корективне мере (додатну обуку, деградирање или разрешење), док високи учинак води ка различитим наградама (повишица, стимулација, унапређење и др.). Оцену рада запослених углавном обавља директни супервизор радника (шеф, надзорник, менаџер и сл.).

Награђивање радника се по традицији углавном везује за радно место. Тако се радна места процењују према: нивоу на хијерархијској лествици, значају и сложености активности које се обављају на њима, броју подређених радника и др. Нови приступ одређивању зарада поред основне плате подразумева и варијабилни део (стимулацију), као и различита индиректна плаћања (погодности).

Управљање каријером подразумева померање запослених унутар организације: на горе, на доле, уздуж и према изласку из организације. Померање на горе значи унапређење запослених (већа одговорност и овлашћења, већа зарада, бенефиције и др.). Померање на доле, тј. деградирање повлачи за собом мањи статус, плату и бенефиције. Померање уздуж организације је

ново запослење у њој. Померање према излазу чине: пензионисање, оставке запослених и отпуштања.

4. СПЕЦИФИЧНОСТИ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ТУРИЗМУ

Познато је да је туризам радно интензивна делатност што, значи да је за његово обављање потребно много људског потенцијала. Савремена техничка помагала доприносе убрзању појединих радних процеса у туризму, али, имају мањи утицај на смањење броја запослених (у односу на друге делатности), што туризам чини снажним генератором нових радних места.

У вези са напред наведеним поставља се проблем извора људских ресурса у туризму. У том смислу потребна је анализа просторне и временске димензије људских ресурса у туризму. Код просторне димензије људских ресурса веома је битна међузависност између природног прираштаја становништва и трендова туристичког раста на одређеном туристичком простору. На оним туристичким просторима где постоји изразита концентрација туристичких капацитета људски ресурси су главни покретач и лимитирајући фактор свеукупног развоја. Временска димензија људских ресурса у туризму огледа се у томе што туристичко пословање може бити: целогодишње и сезонско, што наравно захтева различит број запослених [6, стр. 233].

Као основне специфичности људских ресурса у туризму могу се навести [6, стр. 234-237]:

- високо учешће жена у структури запослених;
- високо учешће неквалификованих кадрова;
- висок старосни ниво запослених и
- потреба за бројним сезонским радницима.

С обзиром да туризам често означавају као „индустрију гостопримства“ онда је, по природи ствари, веома битно учешће жена у њему. Жене су у туризму посебно ангажоване на пословима: уређења просторија, одржавању чистоће, послуживања јела и пића, рецепције, путничких агенција. Највећи број послова у тзв. приватном смештају такође обављају жене.

За обављање једноставних послова, који најчешће нису у директном контакту с гостима, потребан је велики број запослених са нижим квалификацијама. Из тог разлога овим кадровима треба омогућити континуирано образовање.

Висок ниво старосне структуре запослених у туризму последица је губитка посла у другим привредним делатностима. С друге стране, позитиван први утисак код туриста могу да оставе млади, амбициозни, стручни запослени са знањем неколико страних језика.

Једна од одлика туризма је сезонски карактер пословања. То са своје стране захтева и сезонску радну снагу. Ови радници су углавном из редова незапослених или привремено запослених који најчешће немају никакво радно искуство на пословима за које се ангажују. Све ово утиче на квалитет туристичких услуга.

5. ЗАКЉУЧАК

Као један од најбитнијих чинилаца процеса рада људски фактор заслужује посебну пажњу менаџмента. Ова констатација посебно долази до изражаја у туризму, као радно интензивној делатности. Проблему људских ресурса у туризму, такође, треба посветити посебну пажњу и због чињенице што се у тој делатности запошљава махом неквалификована радна снага, као и радна снага са нижим степенима стручности. Велико учешће старијих радника и жена у туристичкој делатности, такође, захтева посебну пажњу и интересовање менаџмента људских ресурса.

Управљање људским ресурсима захтева константно и планско управљање. Менаџери за људске ресурсе, по различитим питањима, у вези истих, саветују остале менаџере у предузећу и пружају им потребну помоћ. У свакој од активности процеса управљања људским ресурсима, менаџмент мора да уважава конкретне захтеве појединих радних места, пословну климу у предузећу, као и услове у окружењу.

Дакле, менаџмент људских ресурса у туризму мора да припреми и оспособи запослене за пружање квалитетних услуга туристима, како би се они поново определили за коришћење истих, и тиме допринели континуираном и перспективном развоју туризма.

ЛИТЕРАТУРА

1. Благојевић, С., *Пословање туристичких агенција – менаџмент људских ресурса у туристичко-агенцијској делатности*, Природно-математички факултет, Ниш, 2009.
2. Вујић, Д., *Менаџмент људских ресурса и квалитет*, Центар за примењену психологију, Београд, 2008.
3. Грујић, М., *Менаџмент у туризму*, Факултет за услужни бизнис, Нови Сад, 2003.
4. Drucker, P., *Управљање у новом друштву*, Адиджес, Нови Сад, 2005.
5. Икач, Н., *Менаџмент људских ресурса*, Еуротренд маркетинг, Београд, 2001.
6. Стефановић, В. и Глигоријевић, Ж., *Економика туризма*, Свен, Ниш, 2010.
7. Годоровић, Ј., Ђуричин, Д. и Јаношевић, С., *Стратегијски менаџмент*, Институт за тржишна истраживања, Београд, 2000.
8. Штангл-Шушњар, Г. и Зимањи, В., *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Суботица, 2005.