



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSКИ FAKULTET

Časopis "EKONOMSKE TEME"

Godina izlaza XLVIII, br. 3, 2010., str. 453-465

Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš

Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 4523 268

KVALITET UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA KAO KLJUČNI FAKTOR USPEŠNOSTI TURISTIČKE ORGANIZACIJE

Mr Jelena Vemić Đurković*
MA Gajić Tamara**

***Rezime:** Svako turističko preduzeće izloženo je izazovima globalizacije i konstantnim promenama na tržištu. Kao jedan od najuspešnijih zahteva za savladavanje svih problema i promena u okruženju jeste postizanje visokog stepena kvaliteta pruženih usluga. Turistički potrošači žele visokokvalitetne usluge, isporučene po odgovarajućoj ceni, u odgovarajuće vreme. Ljudski resursi se u razvoju turističke industrije moraju staviti u centar vrednovanja, odnosno smatrati kapitalnom investicijom za svako turističko društvo. Fokus rada je na ključnoj ulozi ljudskih resursa u području menadžmenta u turističkoj delatnosti. Osposobljenost i kvalitet menadžmenta, udružena sa kvalitetom usluga i stručnosti radne snage na svim nivoima, može dati izvanredne rezultate. U radu će biti navedeni faktori uspešnosti turističkog poslovanja u zavisnosti od sposobnosti menadžmenta da upravlja ljudskim potencijalima, te da ga koristi kao razvojni resurs.*

***Ključne reči:** turizam, kvalitet turističke usluge, menadžment ljudskih resursa*

Uvod

Danas organizacije posluju u izuzetno složenim uslovima, koje karakterišu intenzivne promene, stalno zaoštavanje konkurencije, probirljivost korisnika/klijenata i globalizacija. Takve poslovne okolnosti

* Fakultet Poslovne ekonomije, Univerzitet Educons, Sremska Kamenica. E-mail: djurkovic.jelena@yahoo.com

** Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad. E-mail: gajic_tamara@yahoo.com

UDK 005.96:338.48, Pregledni rad

Primljeno: 09.04.2010. Prihvaćeno: 08.09.2010.

utiču na potrebu preispitivanja svih faktora koji utiču na poslovanje organizacije i stalno preispitivanje upravljačkih metoda.

Turizam kao privredna delatnost danas je u izuzetnoj ekspanziji. Konkurencija se javlja iz svih delova sveta. Klijenti postaju sve izbirljiviji i zahtevniji. Organizacije koje se bave turizmom kao privrednom delatnošću suočene su sa potrebom da posluju što racionalnije, s jedne strane, i što originalnije da koncipiraju svoju uslugu, s druge strane. Postizanjem kvaliteta usluga znači da je turističko preduzeće sposobno da ispuni sve zahteve i očekivanja turista. Kvalitet kao učinak koji je potrebno postići u svim nivoima poslovanja postaje strateški zadatak menadžmenta. Od 1980. godine u velikom broju industrijskih grana i tržišta, kvalitet postaje ono što kupci smatraju da treba da bude, te uzimanje u obzir zahteva svih potrošača u pogledu kvaliteta preduzimaju se aktivnosti kvalitetnog izvršavanja svih funkcija u preduzećima. [6, str.100] Deo procesa stvaranja kvaliteta je i način na koji se ljudi ponašaju kao članovi tima ili kako se brinu o svojim posetiocima ili kupcima. Kvalitet je rezultat tretmana od strane zaposlenih, njihove obuke, načina rada preduzeća, te rezultat strukture, sistema i strategije preduzeća.

U uslovima otvorenosti svetskog tržišta i velike konkurencije, konkurentnost i profitabilnost turizma znatno će zavisiti od znanja i sposobnosti turističkih menadžera, ali i kvalitetne, kreativne i stručne radne snage. Od njihovog kvaliteta zavisi će i zadovoljstvo gosta, a od toga i ukupan turistički prihod. U vrlo dinamičnom i kompleksnom okruženju upravljanje ljudskim resursima dobija nove dimenzije i postaje sve značajnije strateško pitanje uspeha u turizmu. Osnovno polazište ovog rada je u stavu da je u centru turističkog poslovanja gost/klijent, njegove želje i potrebe, a tom zahtevu može udovoljiti samo zadovoljan, motivisan i kreativan turistički radnik. Kvalitet ponuđene usluge zavisi od kvaliteta zaposlenog osoblja, a time i konkurentska prednost turističke organizacije koja pruža uslugu. Dakle, ako se pođe od toga da je gost najveća imovina, onda je imperativ obezbediti adekvatno upravljanje zaposlenima koji će tu imovinu zadržati i uvećati.

Pitanje značaja ljudskih resursa za turističku organizaciju nije sporno i proizlazi iz same prirode ove specifične usluge. Mnogo složenije je, međutim, pitanje na koji način ovaj izuzetan i složen resurs, koji se bitno razlikuje od svih drugih resursa, postaviti u funkciju organizacione uspešnosti u pružanju turističke usluge? Odgovor na ovo pitanje možemo potražiti u analizi faktora koji utiču na ponašanje ljudi u organizaciji i savremenih upravljačkih (menadžment) metoda, koje čine sadržaj koncepta menadžmenta ljudskih resursa kao teorije i prakse. Od načina na koji se

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

identifikuju, aktiviraju i razvijaju ljudski potencijali u procesu realizacije preduzetničkih ciljeva bitno zavisi i ukupan kvalitet ponude i usluge u turizmu. Kako je u turizmu primaran odnos između davaoca i primaoca, način na koji organizacija postupa sa ljudima neposredno se reflektuje na te odnose. Stoga je posebna pažnja u radu usmerena na to kako metode i tehnike upravljanja ljudskim resursima oblikovati da bi se u turističkoj organizaciji obezbedila uspešnost pomoću ljudi.

Osnovne postavke kvaliteta poslovanja turističke organizacije

Osnovni uslov za obezbeđenje vitalnosti turističkog preduzeća i sposobnosti da odgovori na sve sofisticiranije zahteve potrošača je njegova osposobljenost da kreira i održava konkurentsku prednost zasnovanu na kvalitetu. Kako bi se to postiglo, za turističku organizaciju je neophodno da razvije uslužno orijentisani pristup u poslovanju, što podrazumeva sledeće [13, str.64]:

- razumevanje vrednosti koju potrošači dobijaju konzumiranjem ili korišćenjem ponude organizacije i spoznajom kako usluge same, ili zajedno sa informacijama, fizičkim dobrima ili drugim vrstama opipljivih atributa, doprinose ovoj vrednosti; razumevanje kako se opaža ukupni kvalitet u odnosima sa potrošačima, kako se ova vrednost postiže i kako se menja tokom vremena;
- razumevanje kako organizacija (ljudi, tehnologija i fizička dobra, sistemi i potrošači) može da proizvede i isporuči ovaj opaženi kvalitet i vrednost;
- razumevanje kako organizacija treba da bude razvijena i kako njome upravljati, kako bi se postigao željeni opaženi kvalitet;
- stvaranje funkcije organizacije na taj način da se njen opaženi kvalitet i vrednosti postižu, kao i ciljevi svih uključenih strana (organizacija, potrošači, ostale strane..)

Navedene činjenice znače da organizacija mora razumeti sledeće: opaženi kvalitet i vrednosti koje potrošači traže u uslužnoj konkurenciji; kako da stvore vrednost za potrošača; kako da upravljaju raspoloživim resursima da bi se stvorila ova vrednost.

Kvalitet usluge se definiše kao ukupnost svojstava i karakteristika usluge koji utiču na njihovu sposobnost da zadovolje iskazane ili implicitne potrebe. To je definicija kvaliteta koja je jasno usmerena ka kupcima. Ona sugeriše da preduzeće nudi kvalitet kadgod njegova usluga podmiruje ili nadmašuje potrebe, zahteve i očekivanja kupaca. Preduzeće koje

zadovoljava većinu potreba svojih kupaca u većini slučajeva je preduzeće kvaliteta [18, str.125]

Osnovno kod shvatanja kvaliteta u uslužnom kontekstu jeste da se pri njegovom definisanju i utvrđivanju polazi od potrošača, odnosno od njegovog shvatanja i poimanja kvaliteta. Iz toga proizilazi da je kvalitet sve ono što potrošač, odnosno ciljni tržišni segment smatra da jeste. Kvalitet je prema ovome sposobnost usluge da se ispune ili nadmaše potrošačeva očekivanja.

Kako bi se obezbedio kvalitet usluge turističke organizacije, neophodno je uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima bavi se setom odluka i politika putem kojih organizacija privlači, nagrađuje i usavršava svoje zaposlene. Uspešno upravljanje ljudskim resursima je vitalno za uslužnu organizaciju. Neodvojivost proizvodnje i potrošnje za mnoge usluge znači da su kupci aktivno uključeni u proces pružanja usluge i često izloženi akcijama i stavovima zaposlenih. Priroda usluga traži različite vrste upravljanja ljudskim resursima od onih koje su potrebne u proizvodnji fizičkih proizvoda [24, str.10]. Na to se posebno ukazuje u literaturi iz oblasti menadžmenta usluga, kao i na to da je imperativ imati pravo osoblje na mestu pružanja usluge, zbog njihovog uticaja na percepciju kvaliteta pružanja usluge, kao i činjenice da akcije samog osoblja predstavljaju deo proizvoda koje kupac kupuje.

Ljudski resursi, a posebno kvalifikovano osoblje, najvažniji su za obezbeđivanje kvaliteta usluga turističkog preduzeća. Kao ključno obeležje turističke usluge može se identifikovati kompleksnost, koju determiniše povezivanje čitavog niza privrednih i neprivrednih delatnosti sa različitim tehničkim, tehnološkim i organizacionim svojstvima. Tako turistički proizvod predstavlja svojevrstni «amalgam», u čijem stvaranju učestvuju istovremeno i proizvođači i korisnici [3, str.34]. Oni u to unose svoje karakteristike, koncepcije i stil ponašanja, što stvara spoj materijalnih i nematerijalnih elemenata. S obzirom na to da se kvalitet usluge zasniva na percepciji ispunjenosti očekivanja i zadovoljavanja potreba od strane korisnika, uslužni susret u turizmu bitno determiniše kvalitet pružene usluge [1, str.14]. To znači da subjektivno doživljeni proces u interakciji davaoca i primaoca usluge igra presudnu ulogu u opažanju i doživljaju usluge.

Karakteristike ljudskih resursa u turizmu

Analiza faktora uspešnosti u uslugama, a posebno u turizmu kao specifičnoj i kompleksnoj uslužnoj delatnosti, pokazala je da je značaj ljudskih resursa za uspešnost turističke organizacije neosporan. Ne radi se

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

ipak samo o ljudima na prvoj liniji usluživanja, nego i o kreatorima turističke usluge, kao i menadžmentu turističke organizacije. Upravo se u rukama menadžmenta nalazi ona pokretačka poluga, koja stvara i pokreće preduzetničku energiju, povezuje i objedinjava potencijale i snage svih zaposlenih. Uspeh turističke organizacije zavisi, dakle, od svih zaposlenih i stepena do kojeg se oni međusobno podržavaju u procesu pružanja usluge i stvaraju takozvanu «mrežu usluge» u kojoj svaki zaposleni pruža uslugu nekom drugom, kako bi usluga krajnjem korisniku bila što kvalitetnija [7, str.207]. U takvoj organizaciji piramida (kao izraz organizacione strukture) je obrnuta i u njenom temelju su menadžeri, koji daju viziju i šire svest o misiji, a kupci/korisnici su u vrhu obrnute piramide, kao krajnja svrha i cilj. Komunikacije su dvosmerne i informacije o korisnicima sa «prve linije usluživanja» predstavljaju osnovu za stalno poboljšanje kvaliteta usluge. Zaposleni na «prvoj liniji» oblikuju iskustvo korisnika i neposredno utiču na imidž organizacije [21, str.49] Sve to potvrđuje visok stepen zavisnosti kvaliteta turističke usluge od ljudskog faktora, odnosno od načina povezivanja, prezentovanja i pružanja turističke usluge. Čak i ostali elementi u osnovi zavise od ljudskog faktora, pa se može reći da turizam kao specifična uslužna delatnost predstavlja izraz kreativne čovekove energije.

Kada je reč o ljudskim resursima, sektor turizma ima neke posebne odlike u odnosu na ostala uslužna preduzeća. Većina osoblja koje radi u turističkim preduzećima kod nas, ali i u svetu, nisu dovoljno obrazovani. Drugo, kratkoročni kontakti i honorarni poslovi su veoma uobičajeni, zbog često sezonskog karaktera posla. Plate su u najvećem broju slučajeva male, a radno vreme nije uvek najpovoljnije. Zbog svega ovoga, protok radne snage je ovde mnogo veći nego što je uobičajeno u drugim sektorima. Osiguravanje stalne zaposlenosti u turizmu je vrlo problematično, zbog postojanja izrazite sezonalnosti poslovnih aktivnosti s čime je u vezi i sezonsko zapošljavanje. Treće, i poslednje, u turizmu je teško graditi karijeru u tradicionalnom smislu reči. Sve gore navedeno utiče na nivo novina, pošto je malo verovatno da će neko ko nije dugoročno posvećen nekom preduzeću imati motivaciju, znanje ili iskustvo da doprinese razvojnog procesu datog preduzeća u turizmu. S druge strane, ovo može biti i prednost. Veliki promet radne snage vodi do razmene osoblja između firmi na nekom području što može povećati prenos znanja. Ovo, naravno, zahteva da rukovodioci u kompanijama spremno prime nove ideje koje im njihovo osoblje može predočiti [17, str.32].

Nije dovoljno samo konstatovati da ljudski faktor predstavlja ključnu determinantu uspešnosti turističke organizacije, te odrediti njegove specifičnosti. Takva spoznaja ne donosi rezultate i nije dovoljna da se

obezbedi kvalitet i tržišna uspešnost. To je samo polazni osnov za sagledavanje mogućnosti i puteva da se ljudski potencijal, kao mogućnost i pretpostavka, pretvori u snagu i prednost neke organizacije i da se tako ostvari ekonomska vrednost. Zato se i govori o resursu kao o potencijalu, koji odgovarajućom alokacijom i upravljačkim odlukama može da postane izuzetna vrednost za organizaciju. U zavisnosti od načina na koji se upravlja ovim resursima zavisi i to da li će ljudski resursi biti pokretač ili limitirajući faktor rasta i razvoja turističke organizacije.

Menadžment ljudskih resursa u funkciji unapređenja kvaliteta turističke usluge

Sama konstatacija ili shvatanje da su ljudski resursi ključni faktor uspešnosti u turizmu nije dovoljna da se ostvare poslovni rezultati. Zato je veoma važno postaviti pitanja: na koji način ljudski potencijal u turističkoj organizaciji može da se pretvoriti u snagu i konkurentsku prednost, odnosno kako može da se ostvari ekonomska vrednost pomoću ovog resursa? Koje su to metode i upravljačke alatke, koje generišu poželjne rezultate? U odgovoru na ova pitanja, neophodno je poći od činjenice da se ljudski resursi bitno razlikuju od drugih organizacionih resursa po mnogim osobinama i specifičnostima, a posebno zato što imaju sopstvene interese, ciljeve, karakter i ugao posmatranja stvarnosti. Zaposleni su spremni da se zalažu za organizacione ciljeve kada su isti u skladu sa njihovim potrebama i ciljevima i kada se postave kao instrument za ostvarivanje individualnih ciljeva. Upravo savremeni pristup upravljanju ljudskim resursima nudi okvir za uspešno zadovoljenje potreba i ciljeva zaposlenih i usklađivanje sa organizacionim ciljevima.

Dakle, ljudski resursi nisu sami po sebi ključni faktor uspešnosti turističke organizacije, nego je potrebno da menadžment određenim metodama i instrumentima stvori takve uslove da se razvijaju potencijali zaposlenih, podstakne motivacija i identifikacija da bi se pozitivno uticalo na uspešnost organizacije. Takve metode i instrumente nam nudi savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa. Radi se o jednom relativno novijem shvatanju, koje čoveka u organizaciji posmatra kao mogućnost ili potencijal (resurs), kao osnovnu snagu i konkurentsku prednost organizacije. Takvo shvatanje podrazumeva dinamički pristup i obavezu menadžera da ljudski potencijal identifikuje i stalno razvija, usklađujući pri tome individualne potrebe i interese sa interesima i potrebama organizacije. Menadžment ljudskih resursa se može definisati kao strateški i koherentan pristup upravljanju najvrednijim faktorom u vlasništvu organizacije: ljudima koji tu rade i daju lični i kolektivni doprinos ostvarivanju njenih ciljeva. [1, str.4].

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

Savremeni pristup menadžmenta ljudskih resursa sadrži poluge koje neposredno utiču na performanse pojedinaca i organizacije. Performantnost savremenog koncepta menadžmenta ljudskih resursa proizlazi iz sledećih karakteristika [8, str.65]:

- Strategijskog karaktera koji podrazumeva povezanost poslovne strategije i upravljanja ljudskim resursima;
- Posmatranja zaposlenih iz menadžment perspektive i odgovornosti menadžera svih nivoa uz savetodavnu i koordinacionu ulogu stručnjaka za ljudske resurse;
- Povezivanja i instrumentalnosti ciljeva pojedinaca i organizacionih ciljeva, odnosno posvećenosti zaposlenih;
- Pristupu zaposlenim kao ljudskom kapitalu;
- Dinamičkom i razvojnom karakteru;
- Međupovezanost svih procesa u upravljanju ljudskim resursima.

Za poslovanje turističke organizacije od presudne važnosti je identifikovanje veze između performansi zaposlenih i performansi preduzeća, odnosno kvaliteta upravljanja performansama zaposlenih i kvaliteta turističke usluge [4, str.24]. Važno je istaći da ne postoji jedan najbolji način rada ili skup praksi, koje kada se realizuju na odgovarajući način mogu uvećati performanse turističkog preduzeća. Ukoliko bi ovo moglo da se uradi, sistemi menadžmenta ljudskih resursa bi bili jednostavno kopirani i imitirani i time bi se izgubio njihov strateški karakter. Ova fleksibilna percepcija značaja menadžmenta ljudskih resursa za unapređenje performansi turističkog preduzeća prepoznaje da ono što odgovara i daje rezultate u jednom preduzeću, neće obavezno odgovarati i drugoj organizaciji. Ono što je važno jeste na koji način se povezuje strategija zaposlenih sa strategijom preduzeća. Svako turističko preduzeće bi trebalo da razvije sopstveni model koji opisuje uticaj njegovih ljudi. Preduzeća moraju da razumeju njihove resurse, da ih uposle na pravi način, povežu sa poslovnom strategijom i da ulažu u njihov razvoj. Ovo je od presudnog značaja, jer nedovoljno motivisano i osposobljeno osoblje neće biti u mogućnosti da pruži turističku uslugu visokog kvaliteta i time ostvari potreban nivo satisfakcije potrošača. Cilj turističkog poslovanja je isti: zadovoljan gost, ali načini na koji se taj cilj ostvaruje su različiti i proizilaze upravo iz pristupa upravljanju ljudskim resursima.

Generičke funkcije menadžmenta ljudskih resursa

Ljudske sposobnosti, motivacija i angažman ne dolaze do izražaja same po sebi, pa je važno da menadžeri nađu pravu formulu za otkrivanje i

korišćenje ovog dragocenog potencijala. U tom smislu posebno su značajne generičke funkcije menadžmenta ljudskih resursa u uslužno orijentisanoj turističkoj organizaciji [9, str.130]. Zato je neophodno sagledati koje su to glavne funkcije i na koji način one utiču na uspešnost turističke organizacije? Način na koji su oblikovani procesi menadžmenta ljudskih resursa u turističkoj organizaciji bitno determiniše odnos zaposlenih prema poslu, organizaciji i njenim ciljevima, a time i ukupnu organizacionu efikasnost.

Pregledom relevantne literature iz ove oblasti, kao generičke funkcije, koje neposredno utiču na rezultate turističke organizacije, identifikovane su: planiranje, selekcija, razvoj, ocena performansi i nagrađivanje. Da bi ljudski resursi bili faktor uspešnosti turističke organizacije, neophodno je ove funkcije modelovati tako da se zasnivaju na stratezijskim kriterijumima, da imaju motivaciono i razvojno dejstvo i da budu usmereni na generisanje poslovnih rezultata. Pri oblikovanju ovih procesa treba poći od sledećih principa [10, str.76]:

- Svi procesi treba da budu međusobno povezani i da čine jedinstveni koncept upravljanja ljudskim resursima,
- Svi procesi treba da se zasnivaju na jedinstvenim stratezijskim kriterijumima,
- Način i procesi upravljanja ljudskim resursima treba da izražavaju ključne vrednosti organizacije i šalju zaposlenim određene poruke,
- Procesima treba da upravljaju menadžeri uz stručnu pomoć profesionalnih lica za menadžment ljudskih resursa.

Interaktivna priroda turističke usluge, zaoštavanje konkurencije, nivo standarda i probirljivost korisnika, kao i sekundarna priroda potreba u ovoj delatnosti, ukazuju na potrebu da svaka organizacija posveti punu pažnju planiranju ljudskih resursa. Planiranje je kompleksan proces predviđanja budućih potreba za ljudskim resursima i aktivnosti kojim mogu da se zadovolje te potrebe. Od ovog procesa zavisi da li će turistička organizacija u nekom budućem vremenu da se suoči sa nedostatkom ljudi i znanja za realizaciju stratezijskih ciljeva, ili će imati problem viškova zaposlenih, što je u svakom slučaju mučna situacija sa negativnim energetskim nabojem. Za poslovanje turističke organizacije, veoma je važno da se obezbedi odgovarajući ljudski potencijal, koji ima neophodne pretpostavke za dalji razvoj. Zato se mora posvetiti puna pažnja pronalaženju (regrutovanju) odgovarajućeg osoblja i izboru kandidata koji najbolje odgovaraju zahtevima poslova u turizmu. Međutim, obezbeđenje odgovarajućeg osoblja je samo prvi korak, koji ostaje nedovršen ukoliko ne posvetimo dovoljnu pažnju stalnom razvoju i faktorima motivacije.

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

Ključna generička funkcija menadžmenta ljudskih resursa je razvoj zaposlenih. Turizam je vrlo specifična delatnost koja sama određuje broj poslova i njihovu održivost, te u potpunosti zavisi od radnog intenziteta zaposlenih. Njihova pak sposobnost i efikasnost rada zavisi od dobrog profesionalnog treninga, uključujući i doživotno učenje [19, str.45]. Veoma je važno da se maksimalna pažnja posveti obrazovanju koje unapređuje sposobnost ljudi da budu fleksibilni, profesionalni, komunikativni i spremni da zadovolje različite potrebe korisnika usluga u turizmu. Dakle, budućnost turističke industrije nalazi se u rukama obrazovanja.

Razvoj ljudskih resursa u turističkoj organizaciji predstavlja jednu od ključnih funkcija menadžmenta ljudskih resursa zbog specifičnosti ove delatnosti. S obzirom da je turistička delatnost je podložna brzim promenama prouzrokovanim tehnološkim dostignućima, promenom ukusa korisnika i konkurencijom iz svih krajeva sveta, to od zaposlenih u ovoj oblasti zahteva visok stepen fleksibilnosti i profesionalne mobilnosti, koja može da se obezbedi jedino uz pomoć kontinuiranog i dobro osmišljenog koncepta razvoja. Razvoj može da obuhvata čitav spektar osmišljenih i planskih aktivnosti usmerenih na nove veštine i sposobnosti neophodne za buduće poslove. Radi se prvenstveno o obrazovanju u funkciji razvoja novih znanja, sposobnosti i veština. Zbog kompleksnosti sadržaja rada u turističkoj organizaciji i korišćenja novih informatičkih i komunikacionih tehnologija, zaposleni treba da planski i kontinuirano pohađaju seminare za unapređenje znanja. Poslovi u turizmu imaju sezonski karakter i podložni su stalnim promenama. Zato je neophodna fleksibilnost i mobilnost zaposlenih. To je moguće obezbediti rotacijom ili planiranom promenom posla kojom se omogućava identifikovanje potencijala i sticanje novih znanja i veština [14, str.145]. U tom kontekstu treba obratiti pažnju i na dizajniranje posla tako da omogućava produbljivanje i proširivanje poslova u skladu sa potrebama i ocenom menadžera.

Motivaciono dejstvo se obezbeđuje sistemom nagrađivanja i vrednovanja performansi, kao osnovom povratne informacije o rezultatima i osloncem za dalje napredovanje, obuku i raspored na nove poslove. Svaka turistička organizacija treba da utvrđuje elemente ocene koji su bitni za vrstu posla kojim se bavi i njene strategijske ciljeve. Pored ocene rezultata učinka i poznavanja posla, veoma su značajne ocene ponašanja zaposlenih u turističkoj organizaciji, jer ponašanje i stavovi zaposlenih bitno utiču na kvalitet pružene usluge. S toga turistička organizacija posebno treba da vrednuje sledeće elemente: stavovi prema radu, rukovodiocima, kolegama, klijentima, pouzdanost (potreban nadzor, odsustvo s posla, dolazak na vreme i sl.), odgovornost (rokovi, savladavanje prepreka i sl.), ponašanje i

sposobnosti relevantne za uspešno obavljanje posla. Turistička organizacija treba posebno da ocenjuje odnos prema korisnicima njenih usluga. Ti elementi treba da budu predmet ocenjivanja i istovremeno da imaju uporište u zahtevima posla, pošto bitno utiču na uspešno obavljanje posla u turističkoj organizaciji.

Dobro osmišljen sistem nagrađivanja može kao motivacioni faktor uticati na povećanje radne efikasnosti i kvaliteta izvršavanja radnih zadataka. Loša politika nagrađivanja i zarada, koju zaposleni smatraju nedostatnom ili nepravednom, često je uzrok izostanka motiva za rad i loše klime u organizaciji [5, str.14]. Sve se to odražava na nivo usluge, jer nezadovoljan i egzistencijalno nesiguran radnik ne može da se skoncentriše na posao i pruži zadovoljavajuću uslugu klijentu. Ako se sagledaju specifičnosti turističke organizacije, koje se mogu izraziti kao kompleksnost, multifunkcionalnost, snažna interakcija sa korisnicima usluga (u procesu pružanja, ali i kreiranja usluge), visok stepen konkurencije i probirljivosti zahteva korisnika, može se doći do zaključka da sistem zarada u turističkoj organizaciji treba da zadovoljava sledeće zahteve: da osnovna plata izražava vrednost posla prema sledećim elementima: složenost posla (multifunkcionalnost), odgovornost (u odnosu na ukupne ciljeve organizacije, u odnosu na rizike, na zadovoljavanje potreba korisnika, odgovornost za resurse i sl.), potrebna znanja i stepen obrazovanja, zatim radno iskustvo (uvežbanost, rutina, poznavanje tržišta i sl.) i uslove rada, da se na osnovnu platu nadograđuje vrednost individualnih performansi (sposobnosti, ekspertnost, vrednost na eksternom tržištu), da se na vrednost posla i individualne performanse nadograđuju merljivi radni rezultati u odnosu na standarde ili verifikovane ciljeve, da se stimulacija daje grupno, kako bi se podstakla saradnja na poslovima koji su međusobno povezani i zdraviji međuljudski odnosi [16, str.187]. Na taj način bi turistička organizacija sistemom nagrađivanja mogla da podrži svoje strategijske kriterijume i poveže zaradu i zalaganje, što bi se pozitivno odrazilo na ukupne poslovne rezultate. To od menadžmenta turističke organizacije zahteva veći angažman kod kreiranja sistema nagrađivanja, kao i praćenja pojedinačnih radnih rezultata.

Zaključak

Turističkom proizvodu se pristupa kao lancu usluga nastalom radi zadovoljenja potreba sve zahtevnijih posetilaca. Usluge se pružaju na određenom prostoru, u određenom vremenu, okruženju, i drugim uslovima. Da bi usluga ponela epitet kvaliteta, potrebno je da u svim svojim segmentima ispuni očekivanja turista, ali i da ih prevaziđe, a ponuditi tržištu proizvode definisanog kvaliteta, danas se smatra uslovom opstanka.

Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti turističke organizacije

Pojam kvaliteta sam po sebi postoji u smislu da proizvod ili usluga udovolje potrošačevim potrebama i očekivanjima. Stoga se sve strategije zasnovane na standardima kvaliteta temelje na dobrom poznavanju potrošača. Međutim, što se tiče turista, zadovoljstvo turističkom destinacijom i uslugama ne zavisi samo o neposrednim pružaocima usluga, već i o mnogo opširnijim faktorima kao što su: gostoljubivost, sigurnost, zdravstvena zaštita, promet, odnos prema gostima itd.

U radu je iznet stav da kvalitet turističke usluge pre svega zavisi od sposobnosti menadžmenta da upravlja ljudskim potencijalima, te da ga koristi kao razvojni resurs. Svi menadžerski nivoi moraju biti svesni značaja i obučenosti personala, efekata primene njihovih znanja, te značaja motivisanosti zaposlenih u turističkom sektoru. Opšte je poznato da je čovek pokretač i nosilac svih aktivnosti u privredi i društvu, a uticaj ljudskog sektora na globalni privredni i ekonomski razvoj postaje sve kompleksniji. Ljudski resursi su temeljni faktor svakog preduzeća. Smanjuje se važnost „tvrdih“ varijabli u preduzećima (finansije, procesi, tehnologija, struktura), dok „neopipljivi“ resursi postaju najvažniji izvor dodatne i novostvorene vrednosti preduzeća (učesnici, intelektualni kapital, kreativnost).

Sušтина ovog rada je u stavu da je ljudski faktor ključni za uspeh u turizmu. Međutim, ljudski resursi nisu po sebi ključni faktor uspešnosti turističke organizacije, nego je potrebno da menadžment određenim metodama i instrumentima stvori takve uslove da se razviju potencijali zaposlenih, podstakne motivacija i identifikacija da bi se pozitivno uticalo na uspešnost organizacije. Takve metode i instrumente nam nudi savremeni koncept menadžmenta ljudskih resursa. U tom cilju je neophodno u turističkoj organizaciji na odgovarajući način delovati na sve faktore koji imaju uticaja na ponašanje zaposlenih u organizaciji. Analiza faktora uspešnosti u uslugama, a posebno u turizmu kao specifičnoj i kompleksnoj uslužnoj delatnosti, pokazala je da je značaj ljudskih resursa za uspešnost turističke organizacije nesporan.

Dugoročan uspeh u turizmu ograničen je brzinom uvođenja standardnih radnih procesa i procedura kontrole kvaliteta usluga, kako bi se svim učesnicima u stvaranju turističkog proizvoda „nametali“ isti standardi, a gostima garantovala kvalitetna i efikasna usluga. Davno smo shvatili da samo zadovoljan radnik može dati najbolje rezultate, bez obzira koji posao radi. Stoga govoriti o kvalitetu jeste važno, ali doneti odluku o implementaciji i to zaista učiniti, jeste odgovorno i izuzetno.

Literatura

1. Armstrong, M., Human Resource Management Practice, 8-th edition, Kogan Page 2001;
2. Bakić, O., Strategijsko planiranje turističkog proizvoda, Narodna knjiga, Beograd 1988;
3. Bartunek, J., First, Second and Third Order Change and Organizational Development, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 23, no.4, p.23-29 1997;
4. Baum, T., Human Resources in Tourism. Human Resources in International Tourism, Butterworth Heinemann, Oxford, pp.3-21. 1993;
5. Baum, T., Managing Human Resources in the European Hospitality. Tourism Management, p. 91-111. 1998;
6. Baum, T., Unskilled work in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 15(3), p.207-209. 1998;
7. Cascio, W., Managing Human Resources. McGraw Hill. 2003;
8. Choy, D., The Quality of Tourism Employment. Tourism Management, 16(2), p.129-137. 1995;
9. DeCenzo/Robbins, Human Resource Management. John Wiley & Sohns. 1999;
10. Dessler, G., Osnovi menadžmenta ljudskih resursa. Data Status, Beograd. 2007;
11. Gajić, T., Upravljanje razvojem turizma Južnobačkog okruga. PMF, Novi Sad, str.118-129. 2009;
12. Gustafsson, A., Johnson, D., M., Natjecanje u uslužnoj ekonomiji. Mate, Zagreb. 2006;
13. Lucas, R., Social policy in tourism. The Hospitality Industry, Tourism and Europe, Cassell, London, p. 135-165. 1999;
14. Miner, J., Crane, D., Human Resource Management – The Strategic Perspective. Harper Collins College Publishers, p.65-73. 1995;
15. Noe, R., A., Hollenbeck, J., R., Gerhart, B., Wright, P., M., Menadžment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb. 2006;
16. Nordin, S., (2003) Tourism Clustering & Innovatin. ETOUR, Ostersond.
17. Pfau, B., Measuring The Link Between Human Capital and Shareholder Value. Journal of Cost Management, January/February, p. 123-135.. 2003;
18. Price, L., Poor personel practice in tourism industry, does it matter? Human Resource Management Journal, 4(4), 44-62. 1996;
19. Pržulj, Ž., Menadžment ljudskih resursa. Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd. 2002;
20. Riley, M., Labour markets and vocational education. Human Resources in International Tourism, Qxford, p.47-59. 1999;
21. Stone, Th./Meltz H., Human Resource Management in Canada. Rinerhart and Winston of Canada, Toronto. 1988;

**Kvalitet upravljanja ljudskim resursima kao ključni faktor uspešnosti
turističke organizacije**

**QUALITY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A KEY
FACTOR IN THE SUCCESS OF A TOURIST ORGANIZATION**

Abstract: Every tourist company is exposed to the challenges of globalization and constant changes in the market. As one of the most successful requests for overcoming all problems and changes in the environment is the achievement of a high level of quality of customer services. Tourist consumers want high quality services, delivered with an appropriate price, at the appropriate time. Human resources in the development of the tourist industry must be viewed as the center of value, and considered as a capital investment for each tourist society. The focus of this paper is on the key role of human resources in the area of management in the tourism industry. The capability and quality of management, together with the quality of service and expertise manpower at all levels, can give excellent results. This paper will show the success factors of tourist business in the dependence of the ability of management to manage human potential and use it as a development resource.

Keywords: tourism, quality of tourist service, human resource management