

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN TOURISM COMPANIES

Проф. др Ненад Лалић,
Педагошки факултет, Универзитет у Источном Сарајеву
Бијељина, Република Српска

Проф. др Стево Пашалић
Педагошки факултет, Универзитет у Источном Сарајеву
Бијељина, Република Српска

Мр Дарко Пашалић
Независни универзитет, Бања Лука

Abstract: Предмет анализе у овом раду су прије свега средња и велика предузећа у туризму, с тим што треба имати у виду да се многа рјешења из области управљања људским ресурсима могу, наравно адекватно модификована, примјенити и у малим предузећима.

Као кључне функције управљања људским ресурсима у туристичким предузећима могу се издвојити: планирање људским ресурсима, објезбеђивање људских ресурса, развој људских ресурса, "одржавање" људских ресурса. Развој људских ресурса у туристичком предузећу произилази из потребе прилагођавања запослених брзим промјенама у окружењу (технолошким, тржишним, и др.).

Исто тако, може се закључити да нова парадигма развоја туризма има велики утицај и на људске ресурсе у свим туристичким предузећима и на њихово адекватно управљање.

У савременим условима пословања неопходно је да туристичка предузећа људским ресурсима посвете знатно више пажње него осталим ресурсима.

Кључне речи: људски ресурси, туристичко предузеће, туристичко тржиште.

Abstract: Subject of analysis in this work are primarily all medium and large companies in tourism, it should be noted with it that many solutions from the field of human resource management that are appropriately modified can be applied in small companies.

As a key features of human resource management in tourism companies it can be extricated: human resources planning, human resources providing, human resources development, human resources

maintenance. Development of human resources in tourism companies results from need for adaptation of employees with rapid changes in the surroundings (technological, market etc.).

Equally, it might be concluded that new paradigm of tourism development has a great impact on human resources in all tourism companies and their proper management. In contemporary conditions of management it is necessary that tourism companies devote much more attention to human resources than other resources

Key Words: human resources, tourism company, tourism market

И УВОД

Предмет истраживања је да се потпуније истраже и сагледају неке од кључних компоненти управљања људским ресурсима у туризму, односно у његовим базичним организацијама, тј. припадајућим предузећима. Дјелатности туристичке привреде одликују се превасходно учешћем људи у остваривању услужних и производних активности, односно, у свим битним компонентама радних процеса. Људи су и носиоци највећег дијела радних операција и чиниоци трошковног и укупног пословног резултата у туристичким предузећима. Стога је управљање људским ресурсима изузетно значајно за остваривање укупних пословних резултата конкретних предузећа или организације у туризму.

Истраживање посебно обухвата и анализира образовање и обуку запослених као неких од најважнијих компоненти укупног процеса управљања људским ресурсима у туристичком

предузећу. Образовање и обука запосlenих су, уствари, полазне активности у концепту управљања и изузетно важне за остваривање квалитета пружених услуга,. Односно изузетно важне за успјешну примјену концепта управљања укупним квалитетом (TQM-Total Quality Management).

Поред образовања и обуке значајан допринос у примјени тог и других савремених концепата управљања људским ресурсима имају и остали инструменти управљања људским ресурсима, као што су дизајнирање радног мјеста и анализе посла, регрутовање и селекција запослених, развој каријере, награђивање запослених.

Услужни карактер предузећа у туризму потенцира улогу живог људског рада. Другим ријечима, туризам је радно интензивна дјелатност. За активности за пружање туристичких услуга карактеристична је истовременост процеса стварања и коришћења самих услуга, односно, неопходност присуства потрошача у току пружања услуга, па отуда и успостављање активног интерперсоналног контакта, као саставног дијела процеса услуживања. Из наведеног проистиче и пресудан утицај људског фактора (у свим туристичким предузећима) на постизање сатисфакције потрошача.

Анализа димензија квалитета туристичке услуге (SERVQUAL model) и GAP-ova квалитета омогућава да се утврди значај и улога запослених (на свим нивоима у предузећу) у успостављању, одржавању и унапређивању квалитета туристичке услуге и укупног квалитета туристичког предузећа. Људски фактор је тај који услугу "обилежава" и диференцира је у односу на конкуренцију. Стога је неопходно посебно нагласити и анализирати улогу менаџера и услужног персонала у постизању квалитета туристичких услуга.

Виши менаџмент треба да обезбиди стратешку визију, ствара креативну климу, развија организациону културу која признаје, вреднује и награђује учинак. Наиме, како би успоставили одговарајућу пословну културу оријентисану на потрошаче и процес услуживања, менаџери морају добро познавати специфичности пословања у туризму и имати јасну визију и стратегију на који начин да се развија туристичко предузеће.

У туристичким предузећима нарочито је важно на прави начин схватити посао на првој линији услуживања, јер су запослени на тим позицијама извор лојалности потрошача/ туриста и конкурентске предности.

II МАТЕРИЈАЛ И МЕТОДЕ

У истраживањима управљања људским ресурсима примјењује се посебна методологија, која се разликује од уобичајених синтезним приступом и истовременим истраживањима у времену и простору.

Методе коришћене у раду карактеристичне су за истраживања у домену друштвених наука, а које, такође, своју примјену налазе и у економским наукама. Имајући у виду да се основни методолошки принципи друштвених наука заснивају на дијалектици, из тога произилазе и основне методе – дијалектичка, синтетичка и верификациона. Дијалектичка метода коришћена је ради сагледавања међусобне повезаности и условљености појава које су предмет истраживања. Синтетичке методе коришћене су ради сагледавања законитости у домену управљања људским ресурсима, као и ради откривања специфичности у управљању људским ресурсима у предузећима у туризму. Синтетичка, као и верификациона метода, представљају основне методе за провјеру хипотеза од којих се пошло у истраживању. Метода синтетичке анализе примјењивана је при обради расположивих података из статистичког система БиХ и Републике Српске, као и међународне статистике из области туризма.

PERT метода (Programme Evaluation and Review Technique) – употребљавана је у приликама када трајања појединих догађаја није могуће тачно утврдити, јер се не зна колико ће трајати (коришћене три варијанте времена: оптимистичко, песимистичко и највјероватније).

CPM метод (Critical path method) – примјењивана у случајевима када је вријеме појединих активности у истраживању познато и може се једнозначно одредити. Након одређивања појединих активности врши се прорачун трајања реализације читавог пројекта истраживања.

PDM (Precedence Diagramming Method) – је метод конструисања мрежног дијаграма код којег чворови представљају активности, а стрелице показују њихове зависности. Ова техника се назива још и AON (activity-on-node) и представља постојање четири типа зависности међу активностима (FS, FF, SS, SF). Мрежно планирање – омогућава комплексно сагледавање свих активности по њиховом мјесту у временском плану, затим трајању и односу – међузависности (претходи, слиједи). Метод мрежног планирања заснивају се на графичком приказивању редосљеда и трајања остваривања свих активности, као и њихових међузависности.

Метода кључних догађаја (milestone) – огледа се у утврђивању кључних догађаја на у истраживању и изради плана кључних догађаја који су дефинисани технолошким структурирањем пројектног истраживања.

OBS организационо структурирање пројекта – представља метод којим се формира одговарајућа организациона форма и утврђује мјесто свих учесника у реализацији пројекта. Дефинише обим задатака сваког учесника, њихове нивое одлучивања и појединачне одговорности.

WBS метода – је костур процеса управљања истраживањем и прилагођава се шеми декомпозиције система на подсистеме, односно подгрупе задатака – на принципу разбијања структуре са више нивоа.

III РЕЗУЛТАТИ И ДИСКУСИЈА

А. Специфичности људских ресурса у туризму

Људи су кључни пословни ресурси, али истовремено знатно комплекснији од других ресурса. Ова комплексност произилази из специфичности људског бића. Човјек је мисаоно и свјесно биће, па је стога управљање људским ресурсима много сложеније и захтијева више знања и умијећа него када је у питању управљање другим ресурсима.

Специфичности, а посљедично и значај, људских ресурса у туристичким предузећима произилазе из особености туризма, туристичког тржишта, као и из карактеристика туристичких услуга. Као носиоци пословне политике на туристичком тржишту дјелују бројни привредни субјекти, тј. туристичка предузећа (или предузећа туристичке привреде) која пружају туристичке услуге у циљу задовољења потреба туриста и постизања жељених економских ефеката (остваривања профита).

Основна обиљежја свјетског туристичког тржишта је доминација мултинационалних компанија, тј. у туризму је присутна изражена концентрација запослених и средстава у великим, често међународно оријентисаним, предузећима, у којима је присутан велики број експерата (специјализованих менаџера) за поједине пословне функције и посебна пословна подручја. Подручје менаџмента људских ресурса је једно од таквих специјалистичких функција.

Предмет анализе у овом раду су прије свега средња и велика предузећа у туризму, с тим што треба имати у виду да се многа рјешења из области управљања људским ресурсима могу, наравно, адекватно модификована, примјенити и у малим предузећима. Туризам директно и индиректно утиче на запосленост. Са једне

стране, директан утицај се односи на обезбјеђење радних мјеста ("директно запошљавање") у дјелатностима (и предузећима) туристичке привреде које непосредно чине његову сложену (хетерогену) структуру (хотели, ресторани, туристичке агенције и туроператори, крузинг компаније, авиокомпаније и др.). Са друге стране, индиректни утицај туристичке привреде на запосленост огледа се у повећању броја запослених и у низу других дјелатности и активности за које је туристичко тржиште "секундарно" тржиште за пласман сопствених производа и услуга (индустрија, грађевинарство, пољопривреда и др.). Карактеристика сезоналности у туристичком пословању намеће потребу запошљавања и додатне тзв. "сезонске" радне снаге, која се укључује у процес репродукције само у периоду док траје сезона (тзв. пуна љетна или зимска сезона траје два до три мјесеца), а са циљем да се без застоја и сходно повећаном обиму тражње у том периоду пласирају производи и услуге иностраним и домаћим туристима на типично туристичком подручју. Честе флукуације запослених у туризму су, поред утицаја сезоналности пословања, изазване и дјеловањем бројних других фактора, као што су услови рада, награђивање, психофизичке предиспозиције за обављање радно интензивне дјелатности и др. Што се тиче услова рада у туризму, важно је нагласити да они обухватају рад у објективно отежаним околностима при извршавању појединих операција (на примјер, рад у кухињи током љета), или уз изражене физиолошке напоре (на примјер, дуго стајање и ходање).

Поједина занимања у туризму, посебно у угоститељству, хотелијерству и ресторатерству, погодују запошљавању женске радне снаге, па је, у неким развијеним туристичким земљама, у поменутој дјелатности, учешће женске радне снаге од 70% у укупном броју запослених. Оваква структура запослених по полу има веома значајан утицај на континуитет и квалитет у обављању радних операција. Са развојем туристичке привреде у једној земљи, увећавају се и захтјеви за запошљавањем у погледу стручних, компетентних и погодних кадрова. Трансфер технологије веома је заступљен на савременом туристичком тржишту, а управо су адекватно образовани и обучени запослени кључни за његов успех.

Б. Функције управљања људским ресурсима у туристичким предузећима

Као кључне функције управљања људским ресурсима у туристичким предузећима могу се издвојити:

- планирање људских ресурса,
- обезбјеђивање људских ресурса,
- развој људских ресурса,
- "одржавање" људских ресурса

Планирање људских ресурса представља интегрални дио укупних планских активности туристичког предузећа. Ради се о активности менаџмента људских ресурса од кључног стратегијског значаја, односно једном од основних инструмената остваривања стратегије и практичног превођења у конкретне активности обезбјеђења потребних ресурса. Према томе, планирање људских ресурса представља покушај да се предвиди колико и какви запослени ће бити потребни у будућности и до које мјере ће ова потреба бити задовољена. Оно укључује поређење тренутног стања људских ресурса у туристичком предузећу са извјесним будућим потребама и припрему програма за запошљавање, увођење, обуку и развој, као и могуће отпуштање запослених. Ефективно планирање људских ресурса требало би да резултира правим људима који раде праве ствари на правом мјесту и у право вријеме.

Основни циљ планирања људских ресурса јесте благовремено обезбјеђење неопходних људских потенцијала за будуће пословне активности предузећа у туризму. Планирање људских ресурса не може егзистирати у изолацији. Оно мора бити повезано са цјелокупном стратегијом и процесом планирања у туристичком предузећу.

На неопходност планирања људских ресурса у туристичким предузећима упућују и сљедећи аргументи:

- људски ресурси су критични за пословање туристичких предузећа,
- трошкови запошљавања и развоја људских ресурса су веома високи,
- процес регрутовања и запошљавања нових људи дуго траје,
- стицање додатних знања и вјештина захтијева вријеме и труд,
- туристичка предузећа тешко могу обезбиједити са тржишта рада већи број одговарајућих људи,
- интегрисање новозапослених у туристичко предузеће је процес који захтијева вријеме и пуни радни допринос се не може очекивати одмах.

Планирање људских ресурса у туристичком предузећу подразумијева и читав комплекс интегралних планских активности, као што су:

- утврђивање потребног броја запослених (квантитативни планови);
- утврђивање потребне структуре запослених (квалификациона структура);

- утврђивање потребних активности развоја људских ресурса (планирање образовних активности, премјештаја и промјене структуре послова, каријере и сл.);
- утврђивање потреба за новим радницима и извору регрутовања (план прибављања потребних људских ресурса за будућу активност туристичког предузећа);
- утврђивање могућих потреба за смањењем броја запослених (нпр. Увођење нових технологија);
- развој система, инструмената и метода промјене понашања и вредновања у туристичком предузећу.

За утврђивање профила захтјева у туристичким предузећима веома је корисна примјена тзв. "Rodžerovog plana u 7 tačaka", који обухвата:

- физички изглед и карактеристике;
- знање и образовање;
- општу интелигенцију;
- специфичне способности;
- интересовања;
- личност;
- личне околности.

Обезбјеђивање људских ресурса остварује се путем инструмената регрутовања и селекције. Предузеће у туризму задовољава своје потребе за људским потенцијалима на два начина: запошљавањем нових људи и развојем потенцијала постојећих (увијек је потребно преваходно сагледати постојеће кадровске потенцијале и евентуалне резерве). Предузећа се одлучују за нове раднике када проширују послове и када треба да попуне радно мјесто због унутрашњег премјештања или одласка радника у друго предузеће, пензију и сл.

Регрутовање људских ресурса је процес идентификације и привлачења кандидата чије способности, вјештине и личне особине задовољавају захтјеве тренутно упражњених радних мјеста или будућих послова. У попуњавању радних мјеста у туристичком предузећу стоје на располагању два кључна извора: интерни (унутрашњи) и екстерни (спољашни). Пошто оба извора имају своје предности и недостатке, а и своје специфичности, препоручује се њихово комбиновање. Без обзира који се извор користи неопходно је стварање одговарајуће базе података или "pool-a" потенцијалних кандидата.

Интерни или унутрашњи извори односе се на постојеће потенцијале у туристичком предузећу који могу боље да се искористе другачијим распоредом или додатном обуком. Екстерни извори представљају укупну понуду рада изван конкретног туристичког предузећа, што се односи на незапослена лица, али и на запослене у другим предузећима

заинтересоване за промјену радног мјеста. Коришћење екстерних извора обично се сматра скупљим начином, како са аспекта новца, тако и потребног времена да се добије одговарајући кандидат.

Регрутовање кандидата је процес који представља увертуру селекције. Од њега зависи углед туристичког предузећа на тржишту рада, али и будући успјех у селекцији и социјализацији. Зато овај посао захтијева одговарајуће знање и припрему.

Селекција подразумијева процјењивање кандидата уз примјену различитих, унапријед утврђених метода и поступака и избор кандидата који најбоље одговарају захтјевима послова. Основни циљ селекције је прогнозирање будуће радне успјешности кандидата и минимизирање грешака у одлучивању о избору кандидата за запослење. За туристичко предузеће селекција је од изузетне важности, али су њени ефекти ограничени уколико није синхронизована са другим активностима менаџмента људских ресурса. Селекција и избор кандидата за запослење изузетно је сложен процес, који се састоји од неколико фаза. Овај, ако и већина осталих процеса у управљању људским ресурсима у туристичком предузећу, полази од анализе посла, критеријума успјешности и профила захтјева у односу на извршиоца. Тиме се утврђује основа за идентификацију тражених знања, способности и особина личности, као и избор инструмената селекције.

Развој људских ресурса обично се дефинише као скуп мјера и активности у туристичком предузећу усмјерених на прилагођавање знања, способности и вјештина запослених будућим захтјевима пословања или дјелатности предузећа. Развој људских ресурса у туристичком предузећу је процес у коме су главни актери предузеће и запослени (појединци). Ови актери имају и сваки своје интересе.

Развој људских ресурса у туристичком предузећу произилази из потребе прилагођавања запослених брзим промјенама у окружењу (технолошким, тржишним, и др.). Ради се о динамичкој функцији менаџмента људских ресурса, која има изузетне мотивационе димензије и међузависне односе са осталим активностима у оквиру менаџмента људских ресурса. Инструменти који се користе у развоју људских ресурса у туристичком предузећу, у ширем смислу, обухватају све активности везане за увођење запослених у посао путем оријентације и социјализације, затим, образовање и обуку запослених, оцјењивање перформанси запослених и планирање и развој каријере.

Под **образовањем** или едукацијом најчешће се подразумијевају активности које имају за циљ ширење укупних сазнања, развој потенцијала и промјену вриједности и културе. Сматра се да је образовање примарно усмјерено на будућност, тј. будуће захтјеве посла. **Обука** или тренинг, међутим, представља термин који се обично користи када се мисли на плански напор предузећа да побољша перформансе запослених на њиховом радном мјесту, у циљу стицања специфичних знања, способности и вјештина неопходних за савладавање конкретних радних задатака и означава временску димензију садашњости.

Менаџери морају подстицати и стимулисати учење, сами бити спремни на учење и знати ту спремност и потребу пренијети на све запослене. образовање и обука у тржишно оријентисаном предузећу не могу бити посебна изолована функција, него морају бити интегрисани у укупну политику управљања људским ресурсима и као такви имати примарно развојну димензију.

Праћење и оцјењивање перформанси запослених је процес континуираног праћења, вредновања и усмјеравања радних резултата и радног понашања, заснованог на одговарајућим критеријумима, методама и ситемима процјене. Циљеви праћења и вредновања радне успјешности су вишеструки и у њима се преламају циљеви појединаца и циљеви туристичког предузећа. Оцјењивање се обично врши једном полугодишње или годишње и о резултатима оцјене запослени треба да буде упознат.

"Одржавање" људских ресурса односи се на креирање и администрирање система директних (основне плате и зараде базиране на перформансама) и индиректних зарада запослених (програми, заштите, плаћена одсуства и погодности), затим различите методе мотивисања запослених, потом питање радних односа (унапређење односа на релацији послодавац – запослени, кроз поштовање законских прописа у области рада и радних односа.

Мотивисање запослених се истиче као један од најважнијих елемената у обезбјеђењу квалитета радних операција. У питању је сложен психолошко-економски фактор, па стога, предузећа у туризму предузимају разне активности у циљу постизања жељених ефеката у овом погледу.

В. Фактори развоја управљања људским ресурсима у туристичким предузећима
Развој функција управљања ресурсима у конкретном туристичком предузећу условљен је дјеловањем одређених фактора садржаних у

окружењу – интерном и екстерном. Другим ријечима, промјене у интерном и екстерном окружењу захтијевају прилагођавање туристичких предузећа, тј. унутрашње промјене у начину, врсти и обиму пословања, које имају снажне импликације на структуру, обим, начин и развој управљања људским ресурсима.

Ниједно тржиште робе и услуга не карактерише тако динамичан раст промета и потрошње и перманентно јачање конкуренције, као што је случај са међународним туристичким тржиштем. (Туристичко тржиште обухвата домаћа и међународна кретања. Према релевантним процјенама, домаћи туристички промет чини у многим земљама и до 70% укупног туристичког промета. Међутим, треба истаћи да међународни туризам, иако по свом обиму знатно мањи у односу на домаћи, има посебан значај због његовог утицаја на платни биланс земље и мултипликоване ефекте потрошње страних туриста.)

Индикатори раста прихода од међународног туризма указују на изузетно снажну експанзију, што је представљало материјални основ развоја свих дјелатности које чине туристичку привреду. Иако је постојала значајна разлика у стопама раста прихода у појединим периодима, посебно је индикативно да су ове стопе биле перманентно изнад стопа раста физичког промета. Процјењује се да је у последњих десет година реална туристичка потрошња расла просјечно годишње око 3-4% брже од туристичког промета. Ово је условљено повећањем животног стандарда становништва, посебно у привредно неразвијеним земљама

свијета, даљим омасовљењем међународног туризма, као и знатнијим повећањем квалитета туристичких услуга у које је уграђен виши ниво знања. Туристичка привреда се развија у пословном окружењу које се стално мијења. Глобализација тржишта, концентрација економске моћи, доступнија тржишта, технолошки развој и веома конкурентно тржиште, у комбинацији са све софистициранијим потребама и очекивањима туриста, дефинишу нове параметре за туристичка предузећа. Динамика и структура међународног туризма утицале су да се створи широк тржишни простор за ангажовање предузећа из области туризма у међународном пословању. Притисак конкуренције на глобалној основи приморава туристичка предузећа да пруже адекватне одговоре на изазове пословања у савременим условима, при чему људски ресурси имају примарну улогу. Као главни носиоци наведених промјена јављају се међународни хотелски и ресторански ланци, али и велики свјетски туроператори и авио компаније. Интензивирање тренда интернационализације пословања туристичких компанија, као и интеграционих процеса широм свијета представља значајан изазов за функцију управљања људским ресурсима у погледу прављења баланса између потребе вођења јединствене стратегије и политике управљања људским ресурсима на нивоу цјелине и потребе прилагођавања локалним прописима и обичајима. Зато је у новије вријеме интернационални менаџмент људских ресурса све важнији за све већи број туристичких компанија широм свијета.

Табела 1. Процент странаца у структури запослених у хотелским објектима у саставу међународних хотелских ланаца

	Земље у развоју	Новоиндустријализоване земље	Индустријализоване земље
Извршни директори	52,50	69,80	42,00
Остали менаџери	50,50	16,30	26,20
Сви менаџери	49,80	21,60	32,00
Надзорници	38,60	6,10	28,30
Оперативно и остало особље	31,50	3,50	28,10

Извор: Pine R., Technology transfer in the hotel industry, u the Internacional hospitality Industry. Organizational and Operational Issues, Pitman Publishing, London, 1993., str. 235

Интернационални менаџмент људских ресурса мора у савременим условима пословања да одговори на све већи изазов који се састоји у избору интернационалних радника, њиховој обуци, исплаћивању и репатријацији. Будући да посао лица послатих да раде у иностранству

представља суштину међународног менаџмента људских ресурса, чињеница да се ти задаци често завршавају неуспјехом, изазива одређену забринутост. Велики проценат запослених неуспјешно завршава своје послове у иностранству, али се то може поправити ако се

пажљиво бирају кандидати за рад у иностранству.

Повећање културног и, уопште, цивилизацијског нивоа становништва у привредно неразвијеним земљама, као и побољшање квалитета живота, омогућава профилисање "новог" туристе. Самосталан, искусан, технолошки оријентисан, тражи "вриједност за новац" (value for money) и "вриједност за вријеме" (value for time), активан и жели да учи од других култура, узима све више краћих одмора, еколошки и социјално сензитиван.

Дакле, способност прилагођавања промјенама (прихваити их и окренути у сопствену корист) представља кључ пословног успјеха. Такође, истиче се и способност креирања промјена. У савременим условима пословања неспорна је чињеница да без добре стратегијске оријентације у управљању људским ресурсима нема ни задовољних потрошача/туриста и да незадовољни радници не могу бити упориште задовољавајућег услуживања туриста. Другим ријечима, управљање људским ресурсима је кључан инструмент менаџмента у прилагођавању наведеним и очекиваним промјенама кроз привлачење и запошљавање потребних профила радника, јачање самосталности запослених, смањивање негативних посљедица повећања несигурности запослења, смањење вјероватноће губљења дефицитарних профила стручњака итд.

Одрживи и одговорни развој туризма подразумијева развој туризма који задовољава потребе садашњих туриста, туристичких дестинација и свих учесника у туризму, уз истовремено очување и увећавање потенцијала за коришћење туристичких ресурса у будућности, без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље сопствене потребе.

На основу свега, може се закључити да нова парадигма развоја туризма има велики утицај и на људске ресурсе у свим туристичким предузећима и на њихово адекватно управљање.

ЗАКЉУЧАК

Пословање сваког предузећа, па и туристичког, претпоставља постојање материјалних ресурса (основна и обртна средства) и људских ресурса. Појам "људски ресурси" односи се на укупност људских потенцијала у предузећу, које чине знања, способности, вјештине, креативност, мотивација и радна енергија потребна за остављавање циљева предузећа.

У савременим условима пословања неопходно је да туристичка предузећа људским ресурсима посвете знатно више пажње него осталим ресурсима. Интерес туристичких предузећа за људске ресурсе није преваходно хуманистичке природе, него економске.

Обликовање, развој и унапређење метода управљања људским ресурсима, увођење едукативних течајева и тренинга у предузећа туристичке привреде, организације и институције, постављају се као темељни задаци (који су дефинисани у програму рада UNWTO-a), све у циљу подизања квалитета укупне туристичке понуде.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Богићевић, М.Б. (2006). Менаџмент људских ресурса, Центар за издавачку дјелатност Економског факултета у Београду, Београд.
- [2] Buhalis, D. (2003). eTourism, Prentice Hall, Harlow
- [3] Чачић, К. (1998). Пословање предузећа у туризму, Економски факултет, Београд
- [4] Dessler, G. (2007). Основи менаџмента људских ресурса, Data status, Београд
- [5] Милисављевић, М. (1998). Процес глобализације свјетске привреде, у Маркетинг трендови, Београд, стр. 167.
- [6] Page, S. (2007). Tourism Management, 2nd edition, Elsevier, Oxford
- [7] Пашалић, С., Пашалић, Д. (2009). Рурална подручја као туристичке дестинације Републике Српске, Зборник радова, Универзитет Синергија, Бијељина
- [8] Пашалић, С., (2010). ГИС- примјена у планирању и управљању одрживим развојем туризма БиХ, Зборник радова, Универзитет Синергија, Бијељина
- [9] Влаховић, С. (2007). Управљање људским ресурсима и његова примјена у туризму и хотелијерству, у Хотелско пословање, Универзитет Сингидунум, Београд