

## УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ТУРИЗМОТ

**Златко Јаковлев**

Универзитет Гоце Делчев Штип

[zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk](mailto:zlatko.jakovlev@ugd.edu.mk)

**Цане Котески**

Универзитет Гоце Делчев Штип

[cane.koteski@ugd.edu.mk](mailto:cane.koteski@ugd.edu.mk)

**Душко Јошески**

Универзитет Гоце Делчев Штип

[dusko.josevski@ugd.edu.mk](mailto:dusko.josevski@ugd.edu.mk)

### **Апстракт**

Во фокусот на современиот туризам е туристот со неговите потреби, желби, можности, навики, ставови исл. Со цел да се привлечат поголем број туристи, туристичката понуда треба да се базира на туристичките потреби и да дава квалитетни услуги, кои треба да бидат ефикасно и ефективно менаџирани. Тргувајќи од тоа, дека менаџментот е извршување на активностите преку други луѓе, се доаѓа до општа констатација дека човечкиот фактор во туризмот е најважен. Па, според тоа основна премиса на менаџментот на менаџментот на човечки ресурси во туризмот е да постави прави луѓе на прави места, и на таков начин ќе се даваат што поквалитетни услуги, со кои што туристите ќе бидат задоволни, а со тоа ќе се оствари профит.

**Клучни зборови:** туризам, човечки ресурси менаџмент, квалитет, услуги

## Вовед

Човечките ресурси се важна компонента на квалитетот во сите дејности. Нивното значење посебно се истакнува во секторот на услугите. Во тој контекст се издвојува туризмот поради разни специфичности. Се работи за голема хетерогеност на услугите кои просторно и функционално се обединуваат во интегрална целина. Во туризмот се инкорпорирани бројни дејности од терцијалниот сектор кои даваат диферентни услуги како израз на различни потреби на туристите. Преку квалитетот на овие услуги е претставен квалитетот на туристичкиот производ. Стручен и квалификуван персонал е услов на квалитетна реализација на наведените услуги. Хетерогеноста на услугите бара хетерогени стручни профили. Во туризмот доаѓаат до израз специјализирани знаења и вештини, кои директно влијаат на квалитетот на туристичкиот производ.<sup>1</sup>

Диманичната промена на животниот стил во 21 век директно се одразува на потребите на туристите. Тоа значи дека квалитетот на услугата мора да се прилагоди на овие промени. Со други зборови, знаењето, вештините треба да се разберат како динамична категорија кои подлежат во постојаните проверки и иновации. Во туристичкиот бизнис прва и основна работа е работата со луѓе. За нив заедничка е грижата за комфорт и благосостојбата на гостите. Гостинот за нив е крал-поставен на piedestalot. Секој великан успеал на свој начин, но пред се затоа што знаел да работи со луѓе. Во овој случај тоа се пред се нивните вработени. Тие ги научиле своите вработени дека за нив најважен е гостинот.

---

<sup>1</sup> 1. Baum, T.(1993), Human Resource Issues in International Tourism, Butterworth- Heinemann, Oxford  
Baum, T. (1995). Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry; A strategic Approach, Chapman & Hall, London.

## 1. Улогата на менаџментот со човечки ресурси во туризмот

Истакнувањето на важноста од луѓе за организационата успешност, т.е. воопштено, научната дејност со „човечката страна“ на организацијата и управување, не е нешто ново. Релативно ново е реалниот практичен интерес на претпријатијата за човечките ресурси и нивниот развој и нивното управување (менаџирање) како витален интерес не само за развојот и успешноста во работењето, туку и самиот опстанок на туризмот.

Луѓето, човечките потенцијали несомнено се клучни зборови и доминатна преокупација на современите менаџери и организации. Наместо природните богатства, најголема е компаративната предност на современите работи на знаење. Притоа, треба да се напомене дека не се работи за било какво знаење, туку за знаење кое овозможува креирање и користење на современи техники и технологија.

Во туризмот, вработените претставуваат најважен ако не и круцијален елемент во креирањето на висок квалитет услуги како и самото задоволство на кориснички услуги, тие се исто така многу битни во самиот процес на продуктивност на хотелиерски капацитет. Многу е значајно менаџментот на претпријатието адекватно да ги охрабрува вработените со награди кои ќе возвратат со подигнување на квалитетот на услугите кои го даваат на потрошувачите. Човечкиот потенцијал на компанијата исто така претставува извор на ефикасна услуга која може да се пружи на потрошувачите во рамките на интензивните работни гранки. Иако овој концепт нуди низа на предности, во рамките на најсовремените литератури најчесто се појавува со поимот на прифатлив туризам. Овој вид на туризам дава посебно значење на самата заштита на материјалните и природните богатства, а не се занемарува и концептот и грижата за човечкиот ресурс. Концептот на човечкиот ресурс подразбира примена на адекватен концепт кој од една страна подразбира многу високо ниво на услуги, а од друга страна не смее да се занемари ни заштитата на основните вредности кои се предмет на туристичката понуда. Поразен од страна на технолошката еволуција, во која конкуренцијата е повеќе жестока, подготовките

за иновации, ние остануваме импресионирани и изненадени секој пат кога ќе добиеме специјално човечко внимание од страна на оние кои обезбедуваат услуги. Сепак, во дневното управување на човечките ресурси, се случува понекогаш да се заборави дека голем капитал на една компанија се нејзините луѓе и дека успехот зависи од тоа дали се способни да го развијат својот потенцијал за да се постигне изведба која може да генерира профит. Ова не е вест дека обезбедувањето на гостопримството значи обезбедување на услуга, која во голема мера зависи од луѓето, само од страна на структурата. Кога гостин се жали на хотелскиот престој, всушност, тешко дека причината се должи единствено на структурни проблеми, несоодветни простории или области: најчесто поплаки за чистота или услуга и исто така, доби поплаки за производ да стане често поплаки во врска со услугата. <sup>2</sup>

За да се постигне одлична работа и перформанси од нивните вработени, треба да се развиваат лидерски вештини, рационален дизајн на работа и да ја знаат организационата структура, создавање систем на јасни и ефикасни процедури во собите и спроведување на соодветни системи на планирање и контрола. Сегашниот тренд, всушност, гледа промена на економијата врз основа на "труд" со основа на "интензивно знаење": образование, обука, континуирано ажурирање, напредна технологија. Потеклото на добра услуга е над сите директни и континуирани односи помеѓу работникот и целта (а со тоа и помеѓу компанијата и клиентот). Тоа се елементи кои го прават и ќе се направи повеќе разлика помеѓу бизнис, кој ќе успее и оној што не го прави тоа. Мора да веруваме дека луѓето се највредниот ресурс на едно претпријатие. Нивниот интерес и нивното добро треба да ни е од најважно значење. Тежнееме спрема тоа да извлечеме максимум од нив создавајќи нови можности за напредување и развој, додека ја спроведуваме

---

<sup>2</sup> Dragicevic, M. (1991), Carrying Capacity Assessment for tourism Activities in the Island of Brac. Split: Priority Actions Programme Regional Activity Centre. Flamholz, E.G. (1982), State-of-the Art and Future Prospects, Dickenson, Encino.

дисциплината во нивното однесување, која е во склад со културата но и вредностите на нашето претпријатие.<sup>3</sup>

Во тој процес, развиени се многу параметри во сите димензии, кои би можеле да ги подобрат квалитетот и да го зголемат профитот во времето кое доаѓа. За одржлив раст, ефикасност и задоволство на вработените, императив е да се има динамична и применлива кадровска политика, која може да создаде работна атмосфера каде вработените можат да го дадат својот максимум а се во склад со политиката на туристичкото претпријатие. Во сите организации, па така и во туристичкото стопанство, потребно е да се планира, организира, води и насочува работата на вработените кон остварување на поставените цели. Многу се зборува за разни ресурси, но никој не го споменува најважниот дел од секоја работа, а тоа се луѓето.

*Вработените се нашите мравки, кои неуморно работат.*

*Тие се нашата трева, ни требаат, а ги газиме.*

*Тие се нашето цвеќе – уживаме во нивната убавина, а забораваме да ги залееме.*

*Тие се нашето дрво – стеблото на нашето туристичко претпријатие.*

Улогата на менаџментот на човечките ресурси во туризмот е всушност да се грижи за тие ресурси, односно за луѓето. Самиот персонален менаџмент во туризмот може да се поделат на два дела: оперативен и стратешки. Под оперативен менаџмент на човечки ресурси се подразбира: вработување, евиденција на работна сила, пресметка на заработка, регрутирање, изработка на

---

<sup>3</sup> UN World Tourism Organization (1995), What tourism managers need to know – A practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism.

Pfeffer, J. (1999), The Human Equation (<http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0298book.htm>) (2003)

општи акти од областа на човечките ресурси, оперативно управување, административна поддршка, процес на напуштање на претпријатието.<sup>4</sup>

Под Стратешки менаџмент на човечки ресурски подразбираме: изработка на буџет и планирање на ресурс, управување со кариера, хедхантинг, стратегија на задржување на вработените, изградба и контрола на успешност на вработените, награда и признанија, изработка и ажурирање на компаниските процедури, истражување на заработка и надокнада, задоволство на вработените, припрема и едукација на следните генерации на лидерот.

## 2. Персонален менаџер во туризмот

Персоналниот сектор има задача да се занимава со обезбедување кадри и нивно оспособување за реализирање на цели кои се поставени пред туристичкото претпријатие. Персоналниот менаџер во својата работа треба да ги има предвид следните факти:<sup>5</sup>

- Тој треба повеќе внимание да посвети на креативноста и во целост да го елиминира бирократскиот начин на работење.
- Секој примен или новопроизведен стручњак, треба да ја помине т.в.н. општа ориентација во туристичкото претпријатие. При прием на нови лица се врши запознавање со основните правила на однесување, како со останатите вработени така и со потрошувачите. Секое туристичко претпријатие има бонтон на однесување, кој секој вработен треба да го следи. Покрај тоа, новопримените вработени се запознаваат и со историјатот на туристичкото претпријатие, содржината, сопственото реноме и сл.
- Перманентна едукација е една од основните активности на персоналниот менаџер во туризмот. Сите вработени од најниско до највисоко место во хиерархиската пирамида треба да се образовани и да се усовршуваат. Предност се дава на тренирањето, при што се поаѓа од ставот дека секоја работа во туристичкото претпријатие можно е да се научи за десетина дена. Обуката на поединците се врши преку посебни курсеви со практична работа и стажирање. Посебно внимание се посветува на т.н. cross training

---

<sup>4</sup> Pfeffer, J. (1999), The Human Equation ([http:// www.shrm.org/hrmagazine/articles/0298book.htm](http://www.shrm.org/hrmagazine/articles/0298book.htm)) (2003)

<sup>5</sup> Радосављевиќ, Ж. (1994). Савремени менаџмент у угостителско-туристичком предузечу, Туристички савез Србије и часопис „Туризам-Угостителство-Бизнис“, Саветовање, Велика Плана, III.

во кој се врши обука на вработените од еден дел на туристичкото претпријатие за друг дел. Наведената обука за вработените е корисна од повеќе аспекти: ја зголемува мотивираноста на вработените, се елиминира монотонијата во повеќегодишната работа, се стекнуваат сознанија за значењето на секој сегмент од туристичкото претпријатие и се развива осет за тешкотиите на работа на поедините сегменти. Обуката може да биде: за умешност во однесувањето со клиентите, тренирање на менаџерите за ефективна работа, креирање на идни стручњаци.

- За персоналниот сектор посебно е важно сознанието дека работното место е привремено запоседнато од одреден вработен. Привременото вработување е карактеристика на секоја фирма во развиените земји. За да се задржи работното место потребно е перманентно да се исполнуваат барањата кои пред нив се поставуваат. Во спротивно работното место се губи. Само свесни, способни и подготвени треба да бидат на услуга на гостите.
- Иако персоналниот менаџер строго се придржува на претходното, сепак до отпуштања тешко доаѓа. Вработените не се отпуштаат после првата, па ни втората и третата грешка. Тоа се случува кога не постојат други начини да се реши одреден проблем и кога ќе се донесе заклучок дека некој е непоправлив. Кога ќе се дојде до таква ситуација, тоа се работи на највисоко ниво во хиерархиската пирамида. Со тоа се отстранува можноста за девијација и се избегнува самоволието во одлучувањето.
- Персоналниот менаџер во туризмот треба да води сметка за стимулирање на вработените со што би се остварил поголем профит. За успешна работа на персоналниот менаџер од голема важност е истата да се базира на маркетиншки основи. Кдрите треба да бидат пред се во функција на развојот, па кадровските проблеми треба да се решаваат од гледиште на иднината. Во тоа треба да се бараат и тајните на успехот на познатите светски туристички корпорации.

### **3. Фактори за успех на човечките ресурси на туристичката индустрија**

Голем број на примери, адекватно имплементирани во добрата организација на секторот на човечките ресурси во успешните компании, докажуваат за нивната успешност и документирани се и во многу странски извори. Добрата пракса се покажала како универзална и добро прифатена. Еден од најдобрите примери кои се направени во теоријата претставува и познат е како Пфеферов пример кој се заснова на ефикасноста. Пфефер креирал високо ефикасен систем кој користел шест основни фактори:

Деловна сигурност, која за последица има лојалност и посветеност на вработените како самата работа така и работодавачот, што со себе повлекува зголемена продуктивност. Овој фактор побарува долгорочно планирање како и долгорочни акции кои ќе овозможат чувство на сигурност.

Селективноста на вработените, подразбира адекватни критериуми во изборот и селекцијата на кадрите кои ќе се бидат вработени на овие работни позиции. Селективноста треба да се заснова на одбрани и стручни луѓе кои ќе ги извршуваат сите работи, додека критичноста во изборот на кадри треба да лежи на јасно дефинираните критериуми за избор на адекватни кадри.

Децентрализираното одлучување и тимската работа претставуваат трет фактор кој детерминира успешен развој на секторот на човечки ресурси во делот на услужната индустрија. Современата хиерархија на одлучување подразбира дисперзија на власта на помалку тимови кои се меѓусебно поврзани и подеднакво учествуваат во одлучувањето, вработените на тој начин свесно ги разбираат последиците од нивното одлучување и активно учествуваат во креирањето на одлуките.

Перманентното образование подразбира постојано напредување во постоечките и усвојување на нови вештини и знаење, се заедно подобрување на квалитетот на целокупната компанија и поединците.

Привидното елиминирање на хиерархијата, подразбира отварање на можноста за олеснето комуницирање и размена на идеи, сето ова доведува до поистоветување со основните мисии на компанијата. Комуникацијата со вработените, овозможува стекнување на доверба, повисок степен на информираност, брз размена на информации а поготово во процес на донесување на стратешки одлуки.



#### 4. Развој на персоналот во туризмот

Основните темели на однесување во туризмот предвидуваат дека раководителот треба добро да го познава својот работник, да го обучи, информира, а потоа постепено да го зголемува степенот на самостојност, одговорност и самоконтрола со што се подигнуваат стандардите и резултатите на работа. Новото знаење, новата технологија, некој за кои вработените не знаеле дека постојат во моментот на вработување, бараат постојана обука. Раководењето со развојот на кадровскиот потенцијал бара одговарачки информации за кардите, можност за планирање, распоредување и праќање на напредување на кадрите.<sup>6</sup> Обуката на вработените овозможува да се откријат и активираат работни човечки потенцијали и со тоа се овозможува мотивација и усмереност на прав начин. Менаџерите на основа на процената оспособеност на кардите ги дефинираат неопходните курсеви кој секој вработен треба да ги пронајде. Целокупната процедура на обезбедување на обуката – ја дефинира обуката, одредување на терминот, организаторот, предавачот и трошоците со помош на информациониот систем, овозможува ефикасно и брзо водење на процесот на обука на усовршување на кадрите. Зголеменото значење на развојот на поединците во организацијата подразбира постојано учење на делување, низ обучување на работата, образование, работа на проектите, ротација на работата и во улогата, како и стекнување на нови искуства. За успешно управување со кадрите повеќе отколку доволно е само основната евиденција за стручната спрема и годините на стаж. Потребно е организацијата да биде подобар кадровски потенцијал на вработени на нивните додатни знаења и вештини, способности, остварени резултати, ставови, вредности интересирања и начини на однесување. Сето тоа условува нова улога на кадровска служба. Од организацијата која е ориентиран на евиденција на кадрите, одржување на добро дефинирани описи на работа и систематизација на работните места, во хотелот Сплендид нагласок е

---

<sup>6</sup> Pirjevec, B. (1998), *Ekonomska obilježja turizma, Golden marketing*, Zagreb

ставен на подршката на менаџментот – како оптимално да се искористат ресурсите во склад со мисијата на претпријатието и потребите на сите заинтересирани од страна. Кадровската служба има значајна одговорност за резултатите на претпријатијата и значаен е факторот во развој и реинженеринг на деловните процеси. Новиот концепт на управување со кадрите во оваа компанија се засновува на визија и мисија на делување на целите на самата организација.<sup>7</sup> Добрата пракса во менаџментот на човечки ресурси се заснова и произлегува од самите фази низ кои проаѓа менаџментот на човечки ресурси. Спрема авторот, Фалмхолз, се споменуваат шест фази: вработување на работникот, фаза на развој, фаза на позиционирање, фаза на зачувување, евалуација и надградување. Ова се може да се спореди со привремениот приказ кој објаснува дека компанијата може да ги стекне своите компаративни предности на два начина: привлекување на вработени со високи способности и осигурувајќи им го нивниот понатамошен развој, или ќе им обезбеди работа која ќе ги истакне нивните способности. Многу е важно да се обезбеди континуитет на сите фази како и сите фази да се ускладат и овозможат хармоничен напредок. Високата перцепција подразбира, ако ништо друго бар на последното ниво, што на тој начин обезбедува дека секторот на човечките ресурси постанува компаративна предност на компанијата. Работното опкружување во туристичката дејност е воглавно такво што ја бие лоша репутација, ниска заработка, ограничени можности за развој на кариера, необично работно време, тешки психички услови за работа, спор обрт на капитал, високи трошоци на работна сила, и ниска ефикасност.<sup>8</sup> За работната сила во туризмот се претпоставува дека е на краток рок, ниска во корист или дека е многу скапа на долг рок. Во таквите компании старите припадници на менаџментот се извршуваат без приговор. Персоналот е воглавно оддалечен од сферите на одлучување и компанискиот процес на одлучување не се флексибилни од било каков наплив на работници со ниско хиерархиско ниво.

---

<sup>7</sup> Луѓе перформанси добивки А практичен прирачник за успешно управување со човечките ресурси во хотелската индустрија (2001), Ед Тимска работа соработка со Promoveneto)

<sup>8</sup> Pičjevec, B. (1998), Ibid, Zagreb

## **ЗАКЛУЧОК**

Туризмот е „човечка индустрија“, па квалитетот на персоналот е пресуден за квалитетот на угостителската услуга. Инаку, големината на хотелските соби, уредите и опремата на туристичките претпријатија не можат да ги надоместат нељубезните и бавни луѓе. Менаџерите мораат посебно да ги разработуваат кадровските стандарди. Квалитетот, услугата и хотелот ќе зависи како од технички димензии така и од личниот став на туристичко-угостителските работници. Под техничка димензија се подразбира: текот на услугите, брзината и точноста, услужноста, говорната како и културата на облекување, комуникативноста, начинот на одговарање на гостите, надзорот над целокупната работа, а под личен став се подразбира: позитивен пристап спрема работата, обраќање со насмевка, мелодичност на говорот, убаво однесување, тактичност, внимание спрема гостите, спремност да се помогне, активен однос спрема продажбата, способност за решавање на проблемите. Човечкиот фактор е тој кој услугата го одбележува и дава карактеристики на различност во однос на конкуренцијата. За успех е неопходно вработените во туристичкото претпријатие да бидат уиграна екипа, во која секој поединец знае да ја одигра својата посебна улога, а со тоа во крајна линија, тој тим да делува хармонично, уиграно и квалитетно.

Добро одбрани, обучени, информирани и мотивирани вработени се сметаат како услов за опстанок и напредување на модерните компании, односно главна улога на менаџерот за човечките ресурси своето ангажирање да допринесе за зголемување на продуктивноста на вработените, а со самиот тим и квалитет на производите и услугите. Надлежноста на менаџерот за човечки ресурси се селекција и одбирање на луѓе за одредена работа, обука и пратење на развојот на вработените, развојот на соработката и добрите меѓусебните односи внатре во компанијата, оценување на учинокот и воспоставување на системот на надградување на вработените. Еден од основните начини на постигнување на конкурентските предност на глобалниот пазар е смислено пристапување на управување на кадрите, односно нивните потенцијали. Тоа побарува кадровските служби да прифатат нова улога. Квалитетното управување на кадрите подразбира

користење на современи информатички технологии. За да се работи за организација, не само во организацијата, потребен е висок степен на мотивација, и идентификација за нивните цели.

Оптималната употреба на кадровскиот потенцијал во процесите на организација овозможува остварување на предностите на пазарот со зголемен квалитет, конкурентска цена, намалени трошоци на делување. Квалитетна услуга е, всушност, и резултат на добра тимска работа, каде што луѓето можат да го дадат својот максимум и одржување на високи перформанси, да се пренесе позитивна слика на хотелот и зголемување на профитот. Оваа работна функција има поминато многу фази на развој, од она кога во рамките на својата дејност опфаќала избор на апликанти, распоредување на работите и чување на персоналните податоци, преку стручно оспособување, па се до формулирање на политиката која ја максимизира интеграцијата на сите вработени во претпријатието, развивање на заинтересираноста кај луѓето, флексибилноста и квалитетот на работа со што се комбинира интересот на претпријатието и неговите вработени. Планирањето на растот и развојот на туристичкото претпријатие треба да биде пропратено со упорност во обезбедувањето на адекватна кадровска структура и да се создаваат услови за нејзино ефикасно користење, а динамиката на кадровските ресурси е иницијатор на растот и другите промени во работењето на претпријатието. Сметајќи дека кадрите се основен услов во работењето, нивното планирање мора да биде дел од општата стратегија за растот на туристичкото претпријатие.

## **Литература:**

1. Baum, T. (1993), Human Resource Issues in International Tourism, Butterworth-Heinemann, Oxford
2. Baum, T. (1995), Managing Human Resources in the European Tourism and Hospitality Industry; A strategic Approach, Chapman & Hall, London
3. Dragicevic, M. (1991), Carrying Capacity Assessment for tourism Activities in the Island of Brac. Split: Priority Actions Programme Regional Activity Centre
4. Луѓе перформанси добивки А практичен прирачник за успешно управување со човечките ресурси во хотелската индустрија (2001 -. Ед Тимска работа соработка со Promoveneto)
5. Pirjevec, B. (1998), Ekonomska obiljezja turizma, Golden marketing, Zagreb
6. Радосављевиќ, Ж. (1994), Савремени менаџмент у угостителско-туристичком предузечу, Туристички савез Србије и часопис „Туризам-Угостителство-Бизнис“, Саветовање, Велика Плана
7. UN World Tourism Organisation. (1995), What tourism managers need to know – A practical guide to the development and use of indicators of sustainable tourism
8. Flamholz, E.G. (1982), State-of-the Art and Future Prospects, Dickenson, Encino