Ljudski resursi u turizmu

Blažević, Ana

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:463530

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

Ana Blažević

LJUDSKI RESURSI U TURIZMU

Završni rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

LJUDSKI RESURSI U TURIZMU

Završni rad

Ana Blažević
JMBAG: 0069054104, redovan student
Studijski smjer: Ekonomija
Kolegij: Ekonomika turizma
Mentor: Prof.dr.sc. Marija Bušelić

Pula, ožujak 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za prvostupnika _____ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

_____

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD……1

2. TEORIJSKA OSNOVA TURIZMA……3

2.1. POJAM TURIZMA KAO DRUŠTVENO EKONOMSKOG FENOMENA…3

2.2. RAZVOJ TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ……5

3. LJUDSKI RESURSI……8

3.1. POJAM LJUDSKIH RESURSA……8

3.2. LJUDSKI RESURSI U TURIZMU……10

3.2.1. Obrazovanje……11

3.2.2. Pripravnički program……15

3.3. MOTIVACIJA LJUDSKIH RESURSA……16

4. RADNA STRUKTURA ZAPOSLENIKA U TURIZMU……17

4.1. ZAPOSLENOST U TURIZMU……17

4.2. ZAPOSLENOST OSJETLJIVIH SKUPINA U TURIZMU……21

5. ZAKLJUČAK……25

SAŽETAK……26

SUMMARY……27

LITERATURA……28

POPIS SLIKA I TABLICA……30

1. UVOD

Turizam predstavlja ekonomski fenomen koja ima izniman značaj za društveni i gospodarski razvoj neke zemlje. Turizam generira brojne ekonomske i društvene funkcije koje se ostvaruju na turističkom tržištu, te uvelike doprinosi stvaranju novih radnih mjesta, kao i povećanju ukupnog društvenog bogatstva.

Iako suvremena tehnologija iz dana u dan sve više raste, postavlja se pitanje u kojim će sve djelatnostima uspjeti zamijeniti čovjeka. Ipak, neke djelatnosti koje su usko povezane sa turizmom su sigurne, jer kako se turizam razvija, potrebno je razvijati i ljudske resurse. Ljudski resursi predstavljaju ključne faktore uspješnog poslovanja u turizmu. Nekada je razlika u konkurentnosti raznih turističkih poslovnih subjekata upravo u ljudskim potencijalima. Upravo ljudski potencijali, kao nositelji novih znanja, vještina, sposobnosti pa samim time i novih inovacija, mogu učiniti turističku destinaciju konkurentnijom.

Problemi ljudskog potencijala su ti što većina poslovnih subjekata gleda na njih kao na trošak budući da se ljudski resurs smatra najskupljim i najproblematičnijim resursom, no to je u stvarnosti daleko od istine. Samim ulaganjem u ljudske resurse, poslovni subjekt se može razlikovati od konkurencije i biti bolji. Suvremeni poslovni subjekti i turističke destinacije u posljednje vrijeme sve više i više prepoznaju važnost ulaganja u ljudske resurse. Turističke destinacije su shvatile da ako tako ne gledaju na ljudski potencijal i minimalno ulažu u njega, mogu uvelike zaostajati za ostalima.

Predmet ovog završnog rada je što potpunije sagledati i istražiti ključne elemente upravljanja ljudskim resursima u turizmu. Kako bi se istražilo navedeno, koristit će se metoda analize dokumenata, koja će u ovoj deskriptivnoj analizi pomoći istražiti i objasniti predmet istraživanja, a to je važnost ljudskih resursa u turizmu. Kao nastavak na predmet istraživanja definira se svrha i cilj istraživanja: istražiti i definirati teorijske značajke upravljanja ljudskim resursima u turizmu.

Radi sustavne prezentacije predmeta istraživanja, ovaj rad podijeljen je u pet poglavlja. U uvodu je predstavljen predmet istraživanja, kao i struktura rada. U prvom

poglavlju Teorijska osnova turizma govorit će se o turizmu i njegovom značaju za razvoj gospodarstva u cjelini. Autor će u drugom poglavlju objasniti kako se turizam razvijao te kako je tekao njegov razvoj u Republici Hrvatskoj. Treće poglavlje nosi naziv Ljudski resursi i u njemu se govori o važnosti ljudskih resursa kao intelektualnog kapitala poslovnog subjekta, te o važnosti ulaganja u isti budući da ljudski resursi predstavljaju nezamjenjivi kapital. Četvrto poglavlje Radna struktura zaposlenika u turizmu govori o radnoj strukturi zaposlenika u turizmu. Autor će se ovdje dotaknuti teme ranjivih skupina zaposlenika u turizmu, kao što su mladi, žene i dr. Posljednji dio rada čini zaključak i sažetak te nakon toga slijedi pregled literature te popis slika, grafikona i tablica.

2. TEORIJSKA OSNOVA TURIZMA

Autor u ovom poglavlju objašnjava pojam turizma, kao i izniman značaj koji turizam ima na gospodarski razvoj pojedine zemlje. Autor će objasniti i kako je tekao razvoj turizma u Republici Hrvatskoj.

2.1. POJAM TURIZMA KAO DRUŠTVENO EKONOMSKOG FENOMENA

Suvremeni turizam kao masovna društveno-ekonomska pojava ima značajan utjecaj na društveni i gospodarski razvoj neke zemlje, te se isti smatra najunosnijom i najbrže rastućom aktivnosti. United Nations World Tourism Organization (UNWTO) definira turizam kao „aktivnost koja proizlazi iz putovanja i boravka osoba izvan njihove uobičajene sredine ne duže od godinu dana radi odmora, poslovnog putovanja i drugih razloga nevezanih uz aktivnosti za koje bi primili naknadu u mjestu koje posjećuju“ (World Conference on the Measurement of the Economic Impact of Tourism, Nice, 1999). Osobe koje provode ovaj oblik aktivnosti kroz njega zadovoljavaju svoje vlastite potrebe koje mogu biti izazvane brojnim čimbenicima. Glavni čimbenici i motivi koji utječu na pojedinca da odluči provoditi ovakav oblik aktivnosti su većinom relaksacija, odmor, razonoda i sl.

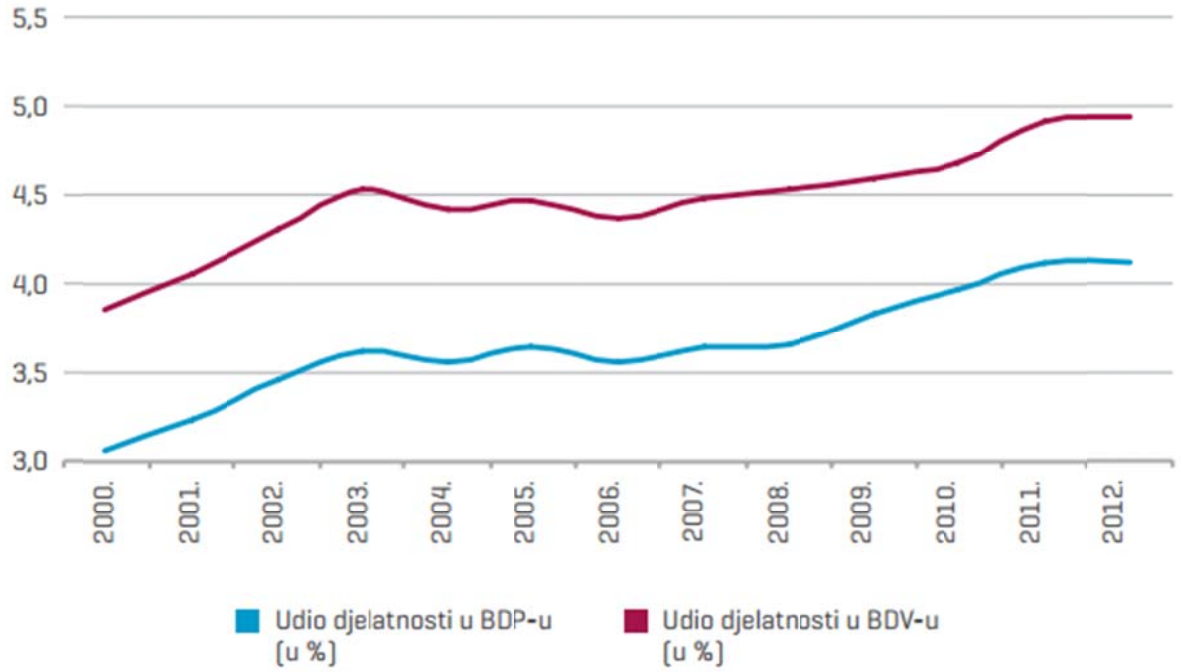
Turizam kao društveni fenomen generira brojne ekonomske i društvene funkcije koje se ostvaruju na turističkom tržištu. Ekonomske funkcije koje se najčešće ostvaruju na turističkom tržištu su devizna funkcija turizma, induktivna, konverzijska i multiplikativna funkcija, te funkcija zapošljavanja u turizmu (Vukonić, Čavlek, 2001). Turizam tako djeluje na bruto društveni proizvod, gospodarstvo, na razvoj države i naravno na zaposlenje pojedinaca kojima se tijekom turističke sezone otvaraju veće prilike i mogućnosti za rad. Društvene funkcije koje se ostvaruju na turističkom tržištu su obrazovna, sportsko-rekreacijska, zdravstvena, kulturna, vjerska, politička i socijalna funkcija (Bartoluci, Čavlek, 2007). Društvene, odnosno neekonomske funkcije turizma mogu biti zabavne, kulturne, političke, socijalne ili zdravstvene prirode. Društvene i ekonomske funkcije turizma ostvaruju se međusobnim djelovanjem. Drugim riječima, političke i socijalne funkcije turizma, kroz društvene i prirodne funkcije ostvaruju djelovanje ekonomske funkcije što znači da su ove

funkcije međusobno povezane i nerijetko se događa da jedna funkcija ne može bez druge.

Turizam se smatra sektorom koji uvelike doprinosi povećanju ukupnog društvenog bogatstva i stvaranju novih radnih mjesta, osobito kada su tradicionalne ekonomske djelatnosti u opadanju (Karaman Aksentijević i Vujić, 2010). Posebni značaj turizam ima u receptivnim turističkim zemljama kao što je Republika Hrvatska gdje se turizam smatra jednom od najbrže rastućih aktivnosti. UNWTO dijeli turizam na receptivni (gdje spada i Republika Hrvatska) i emitivni. Dok receptivni turizam uključuje turiste ne-rezidente koji borave u promatranoj zemlji (primjerice Talijani u Hrvatskoj), emitivni uključuje putovanja turista rezidenta u druge zemlje (primjerice putovanja hrvatskih državljana u destinacije u drugim zemljama).

Koliko turizam zapravo utječe na ekonomsku snagu zemlje najbolje se vidi u bruto domaćem proizvodu. Prema podacima iz Ministarstva turizma Republike Hrvatske, na slici 1 je vidljivo kako upravo sektor turizma ima najveći udio u bruto domaćem proizvodu Republike Hrvatske (www.mint.hr).

Slika 1: *Kretanje udjela djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u BDV-u i BDP-u u razdoblju od 2000. godine do 2012. godine*



Izvor*: Državni zavod za statistiku (*http://www.dzs.hr*), 2013.godina*

Slika 1. prikazuje kretanje udjela djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u bruto dodanoj vrijednosti i bruto domaćem proizvodu u razdoblju od 2000. godine do 2012. godine u Republici Hrvatskoj. U 2000. godini bruto domaći proizvod iznosio je 3.1 posto dok 2012. godine raste na čak 4.1 posto. Bruto dodana vrijednost s 3.9 posto u 2000. godini raste na 4.1 posto u 2012. godini.

I u ostalim Europskim zemljama zabilježen je rast bruto domaćeg proizvoda i bruto dodane vrijednosti na ukupno gospodarstvo zahvaljujući turizmu, te se kao primjer mogu izdvojiti Španjolska i Grčka kojima turizam čini gotovo osam posto udjela u bruto dodanoj vrijednosti. Savić (2015) ističe kako je rast ukupnog bruto domaćeg proizvoda od turizma u Republici Hrvatskoj pozitivan, no to zapravo navodi na veliku ovisnost nacionalnog gospodarstva o turizmu, što opet znači da su nedovoljno razvijeni drugi gospodarski sektori (*http://www.jutarnji.hr/globus/zvonimir-savic-turizam-ima-17-posto-udjela-u-nasem-bdp-u.-a-to-uopce-nije-dobro/295738/*). Bez obzira na pozitivne rezultate koje gospodarstvo ostvaruje od turizma, nužno je razvijati i ostale sektore gospodarstva jer niti jedna razvijena država nema i ne može imati turizam kao dominantan sektor naspram ostalih sektora u gospodarstvu.

Razlog velikog udjela turističkih djelatnosti u bruto domaćem proizvodu je i kvaliteta usluga koja se nudi, te dovodi turiste na određenu lokaciju. Ipak kvalitetu, kao i samu aktivnost turizma, nemoguće je ostvariti bez ljudskog resursa budući da se razvoj ljudskog resursa nametnuo većom konkurencijom u svijetu kao u središtu kvalitete proizvoda. Turizam je jednostavno nemoguće razvijati bez ljudskog resursa.

2.2. RAZVOJ TURIZMA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Turizam se definira kao "skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova privredna djelatnosti" (Marković, 1970:17). Autor (1970) dalje ističe kako je upravo turizam jedna od najvažnijih sektora čija povijest datira još od 19. stoljeća (oko 1850. godine), a uspješno se razvija sve do današnjih dana. Republika Hrvatska danas slovi kao jedna od najpoznatijih i najposjećenijih turističkih destinacija, te kao takva predstavlja

tradicionalno orijentiranu turističku državu. Vuković (2006) dalje ističe kako je područje Republike Hrvatske iznimno bogato kako očuvanim i raznolikim prirodnim, tako i kulturnim potencijalom koji treba prvenstveno očuvati, a onda i zaštititi, kako bi se turizam mogao dalje razvijati u pozitivnom smjeru. Današnji turizam se nažalost sve više temelji na suncu i moru, a da se pritom zaboravlja na sve prirodne ljepote i kulturne znamenitosti kojima Republika Hrvatska raspolaže. U očuvanju prirodnog i kulturnog nasljeđa osim dugoročnog uspjeha turizma, leži i temelj održivosti, ali i kvaliteta života.

Tradicija organiziranog načina putovanja, odnosno organiziranog turizma u Republici Hrvatskoj stara je preko sto godina. Iako su još početkom 19. stoljeća počele pojavljivati razne pojave koje su nalik današnjem poimanju turizma, kao što su primjerice razna liječenja, hodočašća i dr., upravo su se u tu svrhu u to vrijeme i sagradile prve toplice (Varaždinske toplice, Daruvarske toplice i Stubičke toplice). Turizam se u tom periodu prvotno razvija u kontinentalnim područjima, ponajviše u mjestima koji raspolažu izvorima mineralne vode. Tek krajem 19. stoljeća turiste počinju zanimati i primorska mjesta i to prvenstveno za zimovanja. Period od druge polovice 19. stoljeća do početka Prvoga svjetskog rata obilježeno je izgradnjom prometnica, kako željezničkih, tako i cestovnih, te uvođenjem parobrodskih linija na Jadranskom moru, što je bio preduvjet za bavljenje turizmom (*www.croatia.eu*).

Prvim hrvatskim hotelom smatra se Villa Angiolina koja je sagrađena u Opatiji davne 1844. godine. Zatim se u Opatiji otvorio Hotel Kvarner (1884. godine), te hoteli u Crikvenici, Zagrebu, Samoboru, Zadru, Dubrovniku i dr. U to doba napisani su i prvi turistički vodiči, a u gradu Zagrebu su se krajem 19. stoljeća počela organizirati razna putovanja na Velebit ili na more. U to doba Kvarner postaje središtem zdravstvenoga turizma.

U Republici Hrvatskoj se u razdoblju između dva svjetska rata uvelike počela prepoznavati društvena korist od turizma pa su sukladno tome stvorene i zakonske regulative. Turizam sve više dobiva na značenju i kao takav ostvaruje najveći rast. U tom periodu osamdeset posto inozemnog prometa čine turisti iz Italije, Austrije, Mađarske, Čehoslovačke, Njemačke i Engleske. Tijekom Domovinskog rata turizam u nekim područjima Republike Hrvatske stagnira, kao u primjerice Istri, dok u nekim

dijelovima, poput Dalmacije, drastično pada. Broj noćenja tijekom rata pada za oko šezdeset posto. Nakon rata, turizam se polako počinje oporavljati, te je već 1996. godine zabilježen blagi porast u broju dolazaka. Porastom broja dolazaka i noćenja turista rastu prihodi od turizma, ali isto tako raste i udio prihoda u ukupnom BDP-u Republike Hrvatske (www.croatia.eu).

Turizam danas predstavlja jedan od ključnih pokretača gospodarstva pojedine zemlje. Hrvatski turizam je prošao razne faze tranzicije u kojem je bio pod utjecajem raznih društvenih i gospodarskih promjena. No bez obzira na sve, hrvatski turizam iz dana u dan sve više raste i ulaže u razvoj. On je danas jedan od ključnih faktora gospodarstva i zapošljavanja mladih i razvoja Hrvatske.

3. LJUDSKI RESURSI

U ovom poglavlju autor će objasniti pojam ljudskih resursa. Nakon što definira i objasni pojam ljudskih resursa, autor će objasniti važnost ulaganja u ljudske resurse budući da isti predstavljaju najveći kapital pojedinog poslovnog subjekta.

3.1. POJAM LJUDSKIH RESURSA

Ljudski resursi, odnosno njihova znanja, vještine, sposobnosti i kompetencije predstavljaju ključne faktore uspješnog poslovanja i djelovanja svakog poslovnog subjekta (Kuka, 2011). Kuka (2011) dalje ističe kako su brojni moderni poslovni subjekti prepoznali važnost ulaganja u ljudske resurse budući da ista predstavljaju njihov najveći kapital. Ljudski kapital se može definirati kao "količina znanja i vještina kojim raspolaže osoblje zaposleno u navedenom sektoru, a koje je proizašlo iz ulaganja u formalno obrazovanje te stjecanje praktičkih znanja radnim iskustvom" (Sánchez Cañizares i López-Guzmán Guzmán, 2010). Ljudski kapital se ne smatra samo najznačajnijim potencijalom, nego također i najskupljim i najproblematičnijim resursom. Ljudski potencijal uključuju vještine, sposobnost, prosudbe, znanje, preuzimanje rizika i mudrost pojedinaca pridruženih poslovnom subjektu. Ljudski kapital zahtjeva konstantno i kontinuirano napredovanje, obrazovanje i ulaganje. Svi elementi ljudskog kapitala utječu na postizanje zadovoljstva korisnika, poslodavca, zaposlenika i društva u cjelini pa se stoga ljudski resursi mogu smatrati i imovinom poduzeća.

Ljudske resurse Vodopija (2006) definira kao "produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca". Proizvodi pojedinih poslovnih subjekata se mogu i ne moraju mnogo razlikovati jedan od drugoga, no ljudski resursi su ono, ističe Kuka (2011) što poslovnom subjektu osigurava konkurentsku prednost na tržištu. Ljudski resursi predstavljaju iznimno važan resurs nekog poslovnog subjekta, dok upravljanje njima predstavlja, prema Bahtijarević-Šiber (1999) jedan od ključnih zadataka poslovnog subjekta. Ljudski resursi su po svojoj prirodi iznimno specifičan resurs te se iz tog razloga njemu pristupa na specifičan i jedinstven način.

Ljudski resursi kao iznimno važan faktor gospodarskog razvitka nekog poslovnog subjekta dobivaju sve više na važnosti. Goić (1998) ističe kako upravo ljudski resursi imaju značaj ključnog faktora za uspješnost poslovanja poslovnog subjekta.

Blažević (2007) ističe kako je obrazovanje jedan od najvažnijih oblika ljudskog kapitala, te investiranje u njega rezultira puno boljim i većim efektima od investicija u opremu.

Intelektualni kapital, tvrdi Kolaković (2003), postaje nešto vrijedno za poslovni subjekt tek kada je transformirano u nešto vrijedno za taj isti subjekt i njegove potrošače. Tek tada znanje postaje imovina, odnosno intelektualni kapital. Inače to znanje ostaje samo intelektualni potencijal. Neiskorišten.

Vrijednost nekog poduzeća ovisi i o njegovoj imovini. Prema Sundaću ukupna vrijednost imovine nekog poduzeća dijeli se na opipljivu imovinu te neopipljivu imovinu(vidljivo na slici broj 2). U opipljivu imovinu ubrajaju se fizička imovina kao što su nekretnine, zalihe i imovine te financijski kapital poput novca u banci i blagajni, novčana potraživanja te investicije. Autor nadalje neopipljivu imovinu ili intelektualni kapital dijeli se na ljudski kapital, strukturni kapital i relacijski kapital.

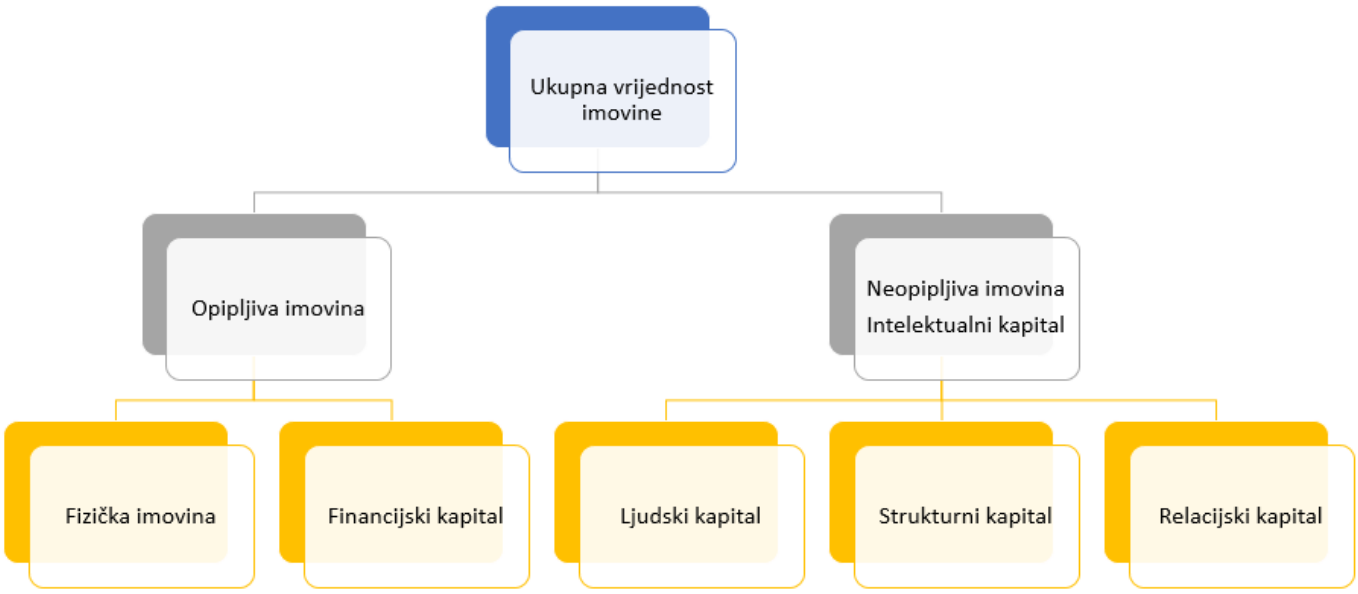
Ljuski kapital svakako je pokretač intelektualnog kapitala, a sastoji se od menadžmenta i zaposlenika. U njega spadaju sva kvalifikacije, iskustva, sposobnost, kreativnost, inovativnost, motiviranost, motivacija, odgovornost, sposobnost, komunikacijske sposobnosti, fleksibilnost i prilagodljivost te samostalnost u učenju.
Strukturni kapital moguće je kvantificirati i vrijednosno odrediti. U strukturni kapital spadaju patenti, autorska prava, franšize tj. Intelektualno vlasništvo poduzeća kojeg su zaposlenici stvorili tijekom vremena.

Relacijski kapital predstavlja odnose između poduzeća i vanjskog okruženja kao što su potrošači i distributeri te partneri. Isto tako u relacijski kapital spadaju sposobnosti poduzeća da njihov proizvod ili uslugu, na tržištu, kupac želi kupiti.

Važno je napomenuti za ljudski , strukturni i relacijski kapital samo svojom suradnjom može dovesti do čvrstog intelektualnog kapitala. Intelektualni kapital svakako je

najvrijednije imovina poduzeća. Ona utječe na smanjivanje ili povećavanje kvalitete i produktivnosti proizvoda ili usluge što na kraju utječe i na konkurentsku prednost poduzeća.

Slika 2: *Podjela ukupne vrijednosti imovine poduzeća:*



Izvor: Sundać, D, Škalamera-Alilović, D, & Babić, M (2016), *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*, Rijeka : Ekonomski fakultet Sveučilišta.

Slika 2 prikazuje podjelu ukupne vrijednosti imovine na opipljivu i neopipljivu imovinu. U opipljivu imovinu spadaju fizička imovina i financijski kapital, dok u neopipljivu spadaju ljudski, strukturni i relacijski kapital.

Zaključno se može reći kako ljudski kapital predstavlja glavnu ulogu u svakodnevnoj utrci s brojnom konkurencijom. Upravljanje ljudskim kapitalom ima zadaću voditi brigu o zaposlenicima kako bi poslovni subjekt postao što konkurentniji, njegove usluge što bolje, a korisnici sve zadovoljniji.

3.2. LJUDSKI RESURSI U TURIZMU

Ljudski kapital pojedinih turističkih poduzeća jedan je od potpornih stupova konkurentnosti destinacije. Samo obrazovanje ponekad nije dovoljno. Uz obrazovanje valja navesti i prilagodljivost filozofiji poduzeća. Nekada osobno znanje i

ideje, te vještine nisu dobre ako ne poštuju filozofiju poduzeća. Zato prilagodljivost filozofiji poduzeća predstavlja vrlo važan segment uspješnog poslovanja. Isto tako, tvrtka mora cijeniti i prepoznati kvalitetne i odane ljude. Uspjeti postići zadovoljstvo radom veliki je uspjeh jer će se time postići zadovoljstvo zaposlenika te njegova predanost poduzeću i osjećaj pripadnosti.

Zadovoljstvo poslom može se smatrati i emocionalnim stanjem budući da kroz rad pojedinac iskazuje svoje osjećaje. Zadovoljan i uspješan pojedinac prema Sánchez Cañizares i López-Guzmán Guzmán, (2010), će svakako osjećati pozitivne emocije koje će ga voditi do veće želje za daljnjim uspjehom, veću produktivnost i rentabilnost što će u konačnici rezultirati zadovoljstvom potrošača, dok se kod pojedinca s negativnim emocijama ne može očekivati velika uspješnost u obavljanju posla. Uz emocije veže se još i osjećaj predanosti i zadovoljstva. Iako su te dvije stvari u suštini različite, njihova uska povezanost i međudjelovanje ključ su za uspješnog zaposlenika.

3.2.1 Obrazovanje

U svakoj djelatnosti, pa tako i turizmu, obrazovanje predstavlja suštinu za daljnji razvoj. Intelektualni kapital smatra se ključnim ekonomskim i razvojnim faktorom svakog poslovnog subjekta. Zbog povećane potrebe za prilagođavanjem novim trendovima ljudski se kapital smatra ključnim i diferencirajućim elementom iz čijih se sposobnosti mogu razviti trajne konkurentske prednosti (Sánchez Cañizares i López-Guzmán Guzmán, (2010). Prednosti obrazovanih ljudi ne vežu se samo uz stupanj obrazovanja pojedinaca, već i uz njegove sposobnosti, iskustva, opće znanje, te raspon individualnog i kolektivnog znanja. Budući da se tržište mijenja relativno brzo, nužno je obrazovanje prilagoditi tom tržištu i njegovim potrebama, te u skladu s time i razvijati. Potrebno je stalno unapređenje znanja kroz cjeloživotno obrazovanje, razne edukacije, koja su danas, zahvaljujući tehničkim dostignućima, dostupne svima.

U razvijenim zemljama znanje predstavlja glavni temelj i razvojni resurs, a njegovu kvalitetu određuju odgoj i obrazovne institucije. Sánchez Cañizares i López-Guzmán Guzmán (2010) znanje smatraju nacionalnim prioritetom pa ga se ne bi trebalo smatrati troškom, već ulaganjem u bolje sutra. Svaki obrazovni sektor, s pripadajućim

obrazovnim programima, trebao bi težiti ka tome da potražnja za znanjima i vještinama koje nudi bude što veća. Stoga, kako bi obrazovni programi mogli planirati obrazovne ishode koji odgovaraju potrebama djelatnosti u kojima se nalaze, važno je znati u kojoj se djelatnosti koristi određeno zanimanje. Samo obrazovanje pojedinca ostaje relevantno tek onda kada posjeduje znanje i sposobnosti koje aktivno primjenjuje i time doprinosi stvaranju vrijednosti za poduzeće.

Stupanj obrazovanja pojedinca uključenog u turizam smatra se važnim. Zapošljavanje visokoobrazovanih zaposlenika postaje ključan element u trenutku promjena tendencija turističke aktivnosti i sofistikacije novih proizvoda. U protivnom se može pojaviti problem manjka konkurentnosti u odnosu na ostala turistička poduzeća ili destinacije. Veliki problem se javlja kod neusklađenosti stupnja obrazovanja s poslom. Problemi se mogu javljati ukoliko zaposlenik ima viši stupanj obrazovanja nego što je potrebno. Kada iznadprosječni zaposlenici moraju obavljati zadatke koji nisu u skladu s njihovim obrazovanjem može se javiti nezadovoljstvo zaposlenika koje može rezultirati smanjenjem produktivnosti ili loše obavljenim poslom. Ipak, neusklađenost obrazovanja i posla može se javljati i na nižim razinama obrazovanja gdje mogu rezultirati na isti način. Raspodjelom poslova zaposlenika prema njihovom stupnju obrazovanja ili osobnim preferencijama upravlja menadžment ljudskih potencijala (Karaman-Aksentijević i Vujić, 2010).

Funkcija menadžmenta ljudskih potencijala je osigurati dovoljan broj zaposlenih, njihova znanja, vještine, interese i motivacije potrebne za ostvarivanje razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije. Cilj menadžmenta ljudskih potencijala je osigurati učinkovitu i zadovoljnu radnu snagu (Kuka, 2011). Turističke usluge zasnivaju se na visokom udjelu kvalitetnog ljudskog rada. Stoga upravljanje ljudskim resursima ima izuzetan značaj za uspješnost rada i poslovanja. Kuka (2011) ističe kako je funkcija menadžmenta ljudskih resursa postala izuzetno bitan faktor organizacije i unutarnje dinamike svakog turističkog poduzeća.

Kako je već navedeno, turizam pretežito čine radno intenzivne djelatnosti. Iz tog razloga smatra se da su potrebni visokokvalificirani djelatnici koji će pružati usluge turistima i o kojima će ovisiti kvaliteta usluga u destinaciji. U Republici Hrvatskoj je sustav školovanja za potrebe turizma znatno izmijenjen, ali se ne provodi kvalitetno

na svim razinama obrazovanja, pa je sve manje učenika nakon završene srednje škole specijalizirano za znanja potrebna u turizmu. Posljedica toga je nedovoljno kvalificirana radna snaga. Obrazovanje omogućuje upoznavanje i specijalizacije za djelatnosti u turizmu kroz razne obrazovne institucije. Dijelovi Republike Hrvatske gdje se za potrebe turizma provodi relativno kvalitetno obrazovanje su turistički dijelovi zemlje kao što je Jadranska Hrvatska gdje je turizam od iznimnog značaja.

Već sam izbor srednje škole pruža mogućnost obrazovanja za neke odrene poslove u turizmu. To obrazovanje omogućeno je kroz srednje škole, od kojih u Hrvatskoj njih oko petnaest pruža obrazovanje za različita turistička zanimanja. Neke od tih škola koje se pružaju kao mogućnost su ekonomsko-turističke, trgovačko-ugostiteljske, ugostiteljsko-prehrambene, hotelijersko-turističke, ugostiteljske, turističko-ugostiteljske i dr. Sustav visokoškolskog obrazovanja za turizam u Republici Hrvatskoj također pruža razne mogućnosti usavršavanja i obrazovanja.

Kada je o visokom obrazovanju riječ, još uvijek je relativno mali udio visokoobrazovanih stručnjaka u djelatnostima vezanim za hotele i restorane, a upravo bi te zaposlenike trebalo poticati na daljnje školovanje i usavršavanje. Sustav visokoškolskog obrazovanja u turizmu u Republici Hrvatskoj je, prema Bartoluci i Budimski (2010), usmjereno pretežito prema školovanju raznih menadžerskih profila, kao i ostalih visokoobrazovanih ljudi za područja kao što su knjigovodstvo, financije, kontroling, javna nabava, marketing, revizija, plan i analiza i drugo.

Visokoškolsko obrazovanje stručnih radnika za potrebe turizma u Hrvatskoj se danas provodi u okviru nekoliko sustava, i to:

- sustav sveučilišnog studija,
- sustav veleučilišnog stručnog studija,
- sustav visokih škola (Bartoluci i Budimski, 2010).

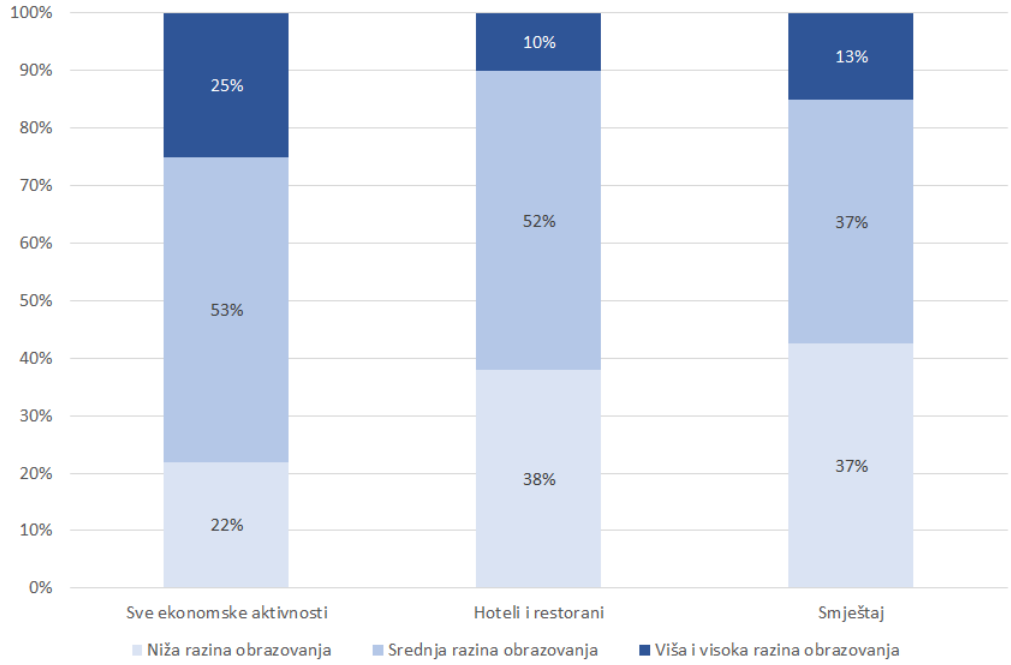
Primjeri fakulteta u Republici Hrvatskoj gdje se izvode sveučilišni studiji turizma su Ekonomski fakultet u Splitu, Filozofski fakultet u Zadru, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilište u Dubrovniku, Fakultet ekonomije i turizma u Puli te Ekonomski fakultet u Zagrebu. Navedeni fakulteti nude razne preddiplomske i diplomske studije, odnosno smjerove vezane za turizam, dok jedino

Ekonomski fakultet u Zagrebu nudi izvođenje smjera turizam na najvišim stupnjevima obrazovanja, odnosno na specijalističkom poslijediplomskom i doktorskom studiju (Bartoluci i Budimski, 2010).

Na razini veleučilišnog stručnog studija turizma, izdvajaju se Veleučilište u Čakovcu i Veleučilište u Šibeniku, te Visoka poslovna škola Utilus u Zagrebu. Studij turizma se može studirati i na nekim drugim visokim učilištima u Republici Hrvatskoj, ali u sklopu ostalih studijskih programa (Bartoluci i Budimski, 2010).

Prema podacima Eurostata, 2006. godine u Republici Hrvatskoj je, od ukupne populacije zaposlenih u turizmu, čak 17.1 posto bilo zaposleno samo sa završenom osnovnom školom. Najveći postotak, od 74.3 posto, bilo je sa srednjoškolskim obrazovanjem i završenim programima (cjeloživotnih) obrazovanja koja se provode nakon srednje škole, a koja nisu ni više ni visoko obrazovanje. Najmanje zaposlenih, njih 8.6 posto, je bilo sa završenim visokim obrazovanjem (Bartoluci i Budimski, 2010) (Prikaz na slici 3).

Slika 3: *Stupanj obrazovanja zaposlenih u turizmu*



Izvor*: Eurostat (http://ec.europa.eu/eurostat), 2013. godina,*

Slika 3. prikazuje stupanj obrazovanja zaposlenih u turizmu. Iz slike je vidljivo kako najmanji broj zaposlenika ima završen neki oblik visokog obrazovanja. Zatim slijede zaposlenici sa završenom osnovnom školom i najveći broj zaposlenih, po svim sektorima, ima završen srednjoškolski oblik obrazovanja. Na slici je vidljivo kako Republika Hrvatska, s većinskim zapošljavanjem srednjeg stupnja obrazovanja, ne zaostaje za ostalim Europskim zemljama. U sektoru hotela i restorana 36% posto zaposleni ima samo osnovno obrazovanje. Osobe s nižim stupnjem obrazovanja (oni koji nisu završili srednju školu) su jednako zastupljeni na tržištu rada u cijelom turističkom sektoru. Međutim, u sektoru smještaja, jedan od četiri zaposlenika ima nižu razinu obrazovanja. U Španjolskoj, Malti i Portugalu polovina ili gotovo polovica radne snage u sektoru smještaja pripada ovoj skupini - no u posljednje dvije zemlje (Malta i Portugal), niže obrazovani ljudi čine više od polovice cjelokupne radne snage (http://ec.europa.eu/eurostat).

3.2.2. Pripravnički program

Veliki problem koji se javlja na tržištu rada svakako je nedovoljno radno iskustvo, te zapošljavanje općenito, a posebno mladih i ranjivih skupina društva. Upravo iz tog razloga razvijaju se razni sustavi zapošljavanja od strane turističkih poslovnih subjekata. Nekvalitetan obrazovni sustav, situacija na tržištu rada, te negativni pokazatelji u gospodarstvu primorali su poslodavce da korigiraju sustave zapošljavanja, te da svoje kanale zapošljavanja orijentiraju prema internoj produkciji i obrazovanju kako bi postigli što optimalnije rezultate uz što manje troškove, vodeći brigu o svojoj korporativnoj kulturi (Karaman Aksentijević i Vujić, 2010).

Pripravnički program, predstavlja sistem treninga nove generacije stručnih zaposlenika. Iako ne uključuje teorijsku edukaciju, ono ulazi u kratke edukacijske cikluse. Glavnim temeljem ovog sustava smatra se praktička obuka koja spada u programe razvoja karijere. Ovim programima pojedinac lako identificira korake i aktivnosti za postizanje svojih ciljeva. Pripravnički program omogućuje pojedincu odličnu bazu za daljnji napredak, razvitak teorijskog naučenog dijela, te šire vidike. Glavnu ulogu u pripravničkim programima svakako imaju mentori koji potiču i usmjeravaju rad pojedinca pa je iz tog razloga mentor temelj ovog sustava. O mentoru ovisi uspješnost ovog programa pa je važno da posjeduje karakteristike

poput pristupačnosti, komunikacijskih vještina, srdačnosti, osobe od povjerenja i autoritet. Osim karakteristika, mentor će pojedincu davati prikladne i korisne informacije, znanja o poslu koji obavlja, ali isto tako će biti motivator i podrška pripravniku za vrijeme obavljanja posla. Mentor traži ambiciozne kandidate.

3.3. MOTIVACIJA LJUDSKIH RESURSA

Nekada samo obrazovanje nije dovoljno. Bez želje za postignućem teško je ispuniti ciljeve. No ponekada se postavlja pitanje kako uopće motivirati zaposlenike kako bi pridonijeli boljem funkcioniranju poslovnog subjekta. Upravo iz tog razloga se motivacija zaposlenika smatra jednom od tehnika u upravljanju ljudskim potencijalima koja se provodi sa svrhom ostvarivanja ciljeva poslovnog subjekta, odnosno turističkog poduzeća. Jambrek i Penić (2008) tvrde da kada se govori o motivaciji zaposlenika, zapravo se misli na pokretačke sile u pojedincu koje mogu biti pozitivne ili negativne. No bez obzira na njihovu različitost, te sile pokreću određeni oblik ponašanja kod čovjeka.

Motivacija se još smatra procesom u kojem se iz potrebe razvija motiv ponašanja čovjeka i potiče i usmjerava prema ostvarenju određenog cilja. Motiv i ciljevi su u međusobnom odnosu. Samo snažnom motivacijom je moguće učvrstiti i definirati svoj cilj. Dovodi do želja ili ciljeva kojima se teži. Ipak na motivaciju utječu mnogi čimbenici poput individualnih karakteristika, karakteristike posla i karakteristike poslovnog subjekta. Na individualne karakteristike utječu potrebe, vrijednosti, stavovi pojedinca koji se razlikuje od osobe do osobe, a utječu na njihove motive izvršenja zadataka. Motiviranost se može kod ljudi potaknuti novcem, sigurnošću posla ili izazovnošću zadatka. U karakteristike posla mogu biti složenost ili značajnost zadatka pa je važno učiniti sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla. Karakteristike poduzeća se odnose na pravila i procedure u poduzeću. Ovi čimbenici moraju motivirati već postojeće zaposlenike da ih se zadrži, a nove ljude da dođu raditi. Motivacija se smatra važnom da se postignu ciljevi poslovnog subjekta.

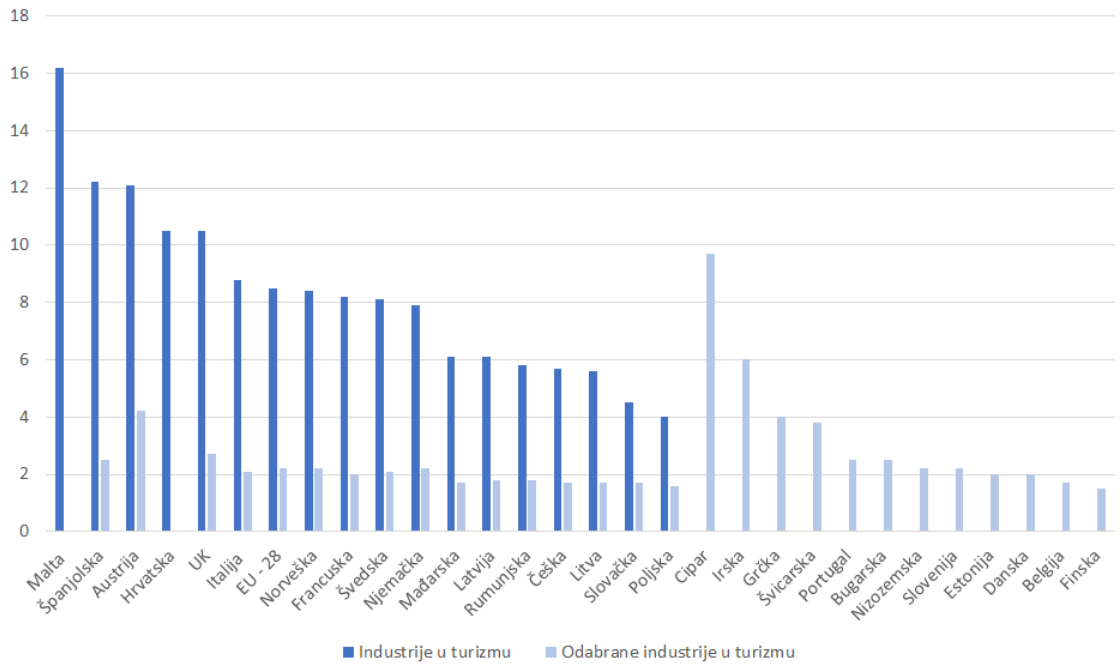
4. RADNA STRUKTURA ZAPOSLENIKA U TURIZMU

U ovom poglavlju autor će prikazati povezanost ljudskih resursa u turizmu i zaposlenosti u Republici Hrvatskoj, kao i u Europi. Prikazat će se opća zaposlenost u turizmu, te potreba za sezonskim radnicima kao i zaposlenost osjetljivih skupina ljudi, u što spadaju žene i mlade osobe. Ipak, prije svega treba uzeti u obzir da potencijalnu ponudu rada u turizmu čine svi radno sposobni stanovnici u dobi između 15. i 65. godine, koji imaju kvalifikacije ili zanimanja iz sektora.

4.1. ZAPOSLENOST U TURIZMU

Više puta je navedeno kako je turizam ovisan o ljudskom potencijalu pa je očekivano kako zemlje s razvijanim turizmom imaju i veću zaposlenost u tom sektoru od ostalih zemalja. Prema podacima Eurostata iz 2013. godine turizam je u Europi zapošljavao oko 12 milijuna ljudi (Slika 4).

Slika 4: *Zaposlenost u Europskim zemljama u turizmu u 2013. godini.*



Izvor*: Eurostat (*http://ec.europa.eu/eurostat*), 2014. godina*

Na slici 4 prikazano je kako je Malta vodeća zemlja Europske unije što se tiče zaposlenih u turizmu, te bilježi najveći udio od 16.5 posto zaposlenih. Nakon nje

slijede Španjolska, Austrija, te Hrvatska koja je po podacima Eurostata iz 2013. godine imala nešto više od 11 posto zaposlenih u turizmu.

Važnost turizma u Republici Hrvatskoj svakako se može vidjeti u broju zaposlenih u navedenom sektoru. Broj zaposlenih u turizmu prikazan je aktivnim stanovništvom koji imaju posao budući se radno sposobno stanovništvo dijeli na aktivno i neaktivno (Zaposlenost u Republici Hrvatskoj prikazano je na tablici 1).

Tablica 1: *Zaposlenost u Republici Hrvatskoj u 2015. godini*

	I. – III. 2015.	**IV. – VI. 2015.**	**VII. – IX. 2015.**	**X. – XII. 2015.**
Radno sposobno stanovništvo (15+)	3 612	3 601	3 600	3 597
Aktivno stanovništvo	1 883	1896	1927	1888
Zaposleni	1543	1602	1629	1584
Stopa zaposlenih	**42,7**	**44,5**	**45,3**	**44,0**
Nezaposleni	340	295	297	304
Stopa nezaposlenih	**18,1**	**15,5**	**15,4**	**16,1**

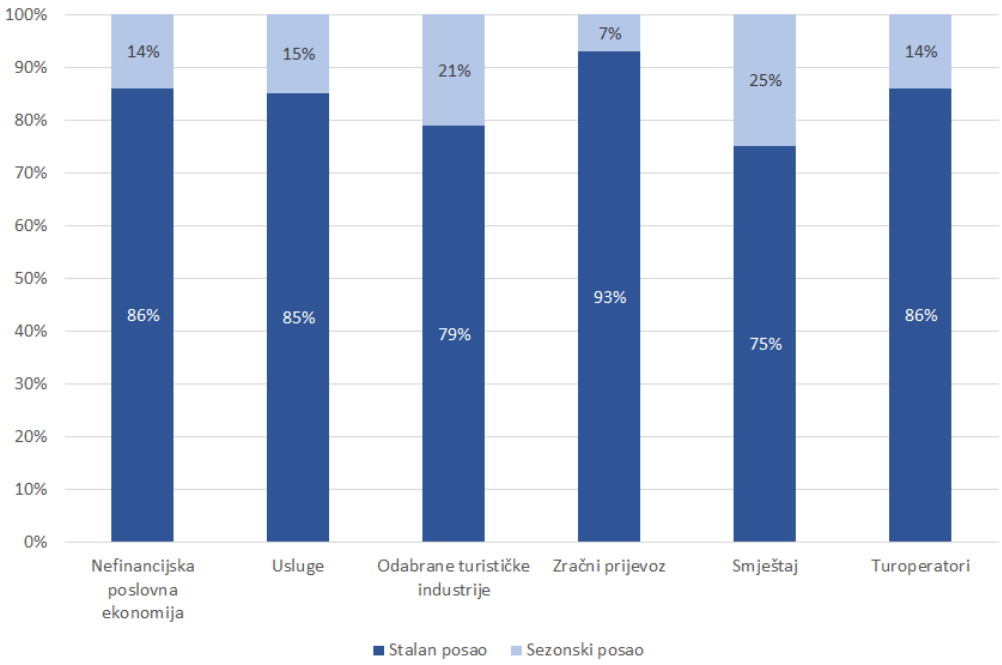
Izvor*: Državni zavod za statistiku (*http://www.dzs.hr*), 2016.godina, (prikaz u tisućama)*

Tablica 1. prikazuje zaposlenost u Republici Hrvatskoj kroz četiri tromjesečja u 2015. godini. Tablica prikazuje broj aktivnog stanovništva od ukupnog radno sposobnog stanovništva. Smanjenje broja nezaposlenih, tj. rast broja zaposlenih u drugom tromjesečju na 44,5 posto i u trećem na 45,3 posto svakako se može pripisati ljetnoj sezoni koja je u Hrvatskoj posebno razvijena i tijekom koje se bilježi porast broja zaposlenih.

Iako zapošljava veliki broj ljudi, sezonski poslovi zapravo predstavljaju problem. Kako u nekim zemljama, kao što je Republika Hrvatska, turizam nije razvijen tijekom cijele godine, ne može se očekivat veliki broj zaposlenih u turizmu u stalnom radnom odnosu. Zbog toga je veća vjerojatnost dobivanja sezonskog posla u turizmu nego i u jednoj drugoj djelatnosti. Takav trend javlja se i u Europi. Prema podacima iz

Eurostata, jedna zemlja, kao što je Velika Britanija ima samo osam posto ljudi koje radi privremeni ili sezonski posao, dok na Cipru koji je poznat kao ljetna turistička destinacija, čak 44 posto radi privremeno ili sezonski. Zaposlenost ljudi sa stalnim i sezonskim poslovima je prikazana na slici 5.

Slika 5: *Zaposlenost ljudi sa stalnim i sezonskim poslovima*



Izvor*: Eurostat (http://ec.europa.eu/eurostat), 2013. godina*

U tablici 2 su prikazani najzastupljeniji poslovi u turizmu, odnosno tijekom ljetne sezone. Također je prikazano koliki je postotak sezonskih radnika u ukupnom postotku zaposlenih osoba u Republici Hrvatskoj.

Tablica 2: *Zaposlene osobe na sezonskim poslovima po najbrojnijim zanimanjima zaposlenja u 2015.godini.*

Zanimanje	**Broj**	**Postotak**
Konobar	5 862	14,1
Prodavač	3 731	9,0
Kuhar	3 259	7,9
Sobar	3 127	7,5
Pomoćni kuhar	2 930	7,1

Čistač	2 845	6,9
Kuhinjski radnik	1 997	4,8
Pomoćni konobar	1 860	4,5
Radnik/radnica u održavanju	1 247	3,0
Recepcionar	1 073	2,6
Šumarski radnik	440	1,1
Radnik na proizvodnoj liniji	434	1,0
Vrtlarski radnik	426	1,0
Pralja	420	1,0
Trgovac	401	1,0
Poljoprivredni radnik	399	1,0
Radnik bez zanimanja	363	0,9
Hotelski sobar/ sobarica	354	0,9
Skladišni radnik	341	0,8
Turistički animator	316	0,8
Ukupno	**41.467**	

Izvor*: Hrvatski zavod za zapošljavanje (*http://www.hzz.hr*), 2016.godina*

Uz sezonski posao svakako je još važno i spomenuti pojam stalni sezonci. Stalni sezonci je mjera Hrvatskog zavoda za zapošljavanje (HZZ) (http://www.hzz.hr/default.aspx?id=11776) kojom se pokušava očuvati radno mjesto osobama koje rade u sezoni. Ova mjera odnosi se na osobe koje su dulje od šest mjeseci radile kod istog poslodavca.

Prema podacima HZZ-a postoje dvije vrste subvencija. Prva vrsta subvencije je za poslodavce te pokriva 100 posto troška produženog osiguranja za prva tri mjeseca, a sljedeći period u najdužem trajanju od tri mjeseca 50 posto produženog osiguranja. Druga vrsta subvencije čini novčana pomoć za osobe najduže za razdoblje od 6 mjeseci produženog mirovinskog osiguranja.

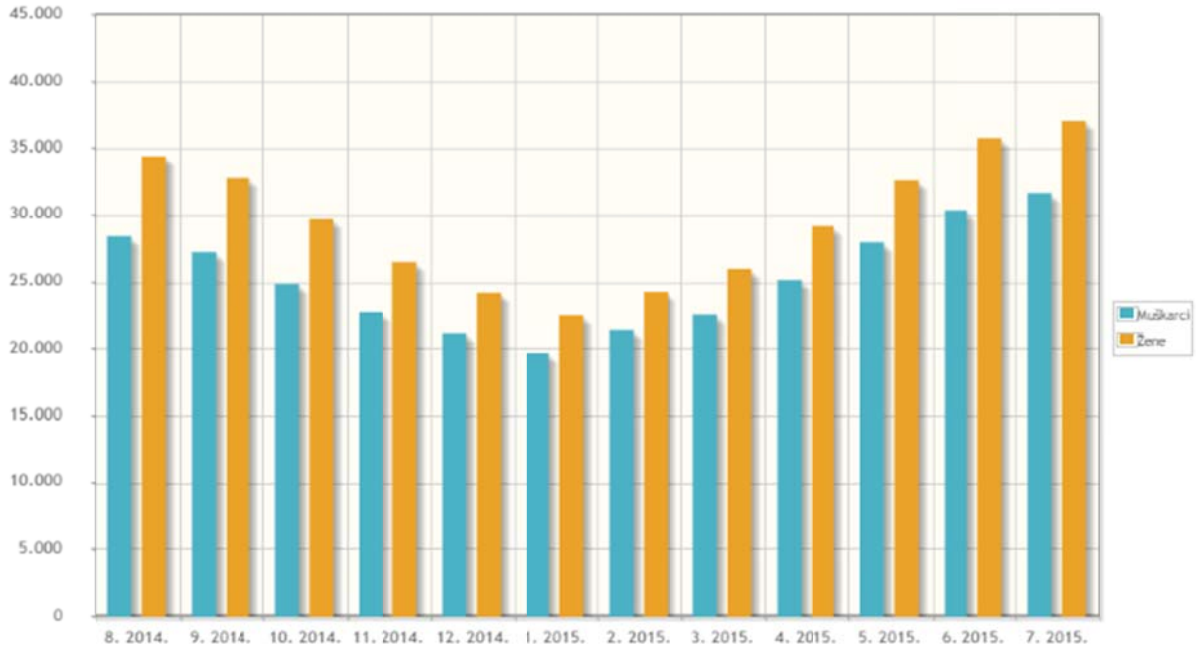
Isto tako korištenje ove mjere zahtjeva neke obveze korisnika, kako HZZ navodi obveze poslodavca i osoba. Neke od obveza poslodavaca su: zadržati broj stalno zaposlenih, osigurati zapošljavanje od najmanje 6 mjeseci u pojedinoj sezoni, snositi

trošak obveznog osiguranja. Te obveze osoba su: prihvatiti zapošljavanje u narednoj sezoni, javiti zavodu svaku promjenu (npr. zapošljavanje kod drugog poslodavca).

4.2. ZAPOSLENOST OSJETLJIVIH SKUPINA U TURIZMU

Osjetljive skupine, koje se teže zapošljavaju, bilo da se radi o turističkom sektoru ili nekom drugom su mlade osobe i žene. Problemi na tržištu rada za ovu skupinu svakako su spolna diskriminacija ili podjela poslova na tradicionalne ženske poslove, te male mogućnosti napredovanja kod istih, kao i manje plaće (prikaz na slici 6).

Slika 6**:** *Zaposlenost žena i muškaraca u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane*.



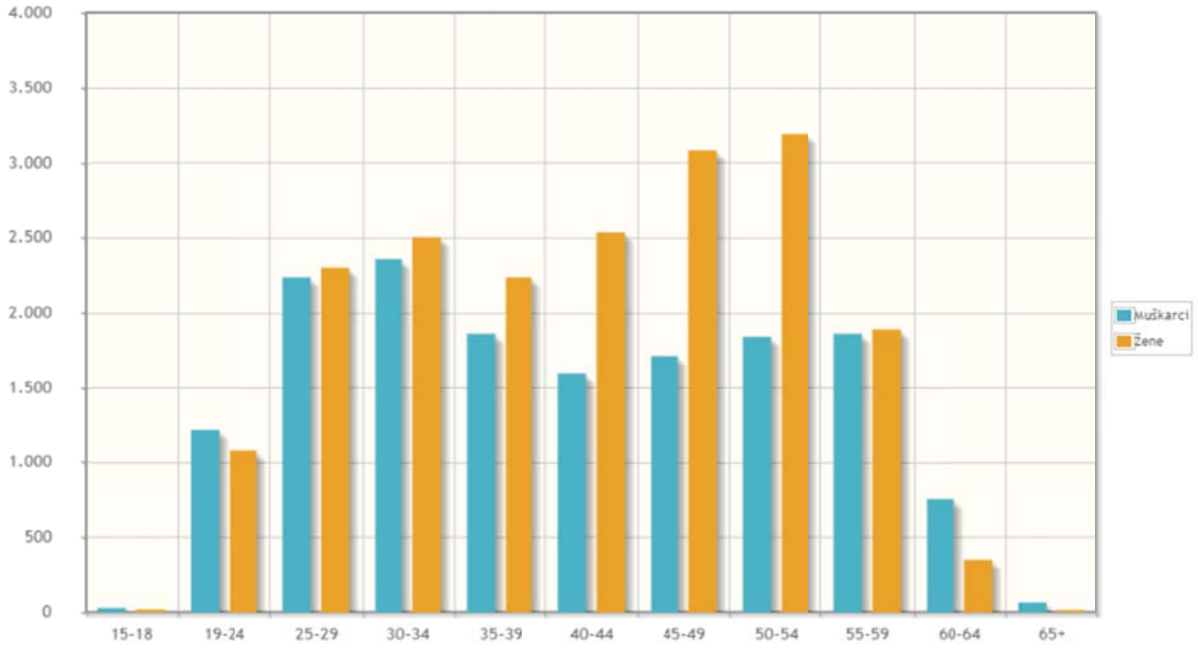
Izvor*: Hrvatski zavod za zapošljavanje (http://www.hzz.hr), 2015.godina*

Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, na slici 6 je vidljiva veća zaposlenost žena nego muškaraca. Razlog tome može se smatrati činjenica da je turizam uslužna aktivnost te je većina takozvanih ženskih poslova kao što su uređivanje i čišćenje soba, posluživane jela i pića, rada u kuhinjama i na recepcijama itd. Ovi poslovi mogu se smatrati tradicionalnim ženskim poslovima, te se smatra da ih žene mogu obavljati bolje nego muškarci. Iz tog razloga je moguće da je veća zastupljenost žena u 2014. i 2015. godini nego muškaraca, kao što je prikazano na slici. Najveća zaposlenost žena bila je u srpnju 2015. godine kada je bilo zaposleno

37 136 žena tj. 5444 više od muškaraca. Iako je velika zaposlenost žena, kvaliteta radnih mjesta nije se poboljšala te su i dalje zaposlene u tradicionalnim ženskim poslovima i lošije plaćene.

Uz žene, drugu osjetljivu skupinu čine mladi. Nekada su zbog povećane potrebe za radnom snagom poslodavci prisiljeni zapošljavati nedovoljno kvalificirane radnike koji nemaju dovoljno radnog iskustva ili adekvatnog obrazovanja. Iz tog razloga zapošljavaju mlade koji su najčešće slabije plaćeni. Ipak najčešće sezonski poslovi koji mladi dobivaju su odlično iskustvo za uključenje na tržište rada kako bi dobili što više iskustva. Dobna i spolna struktura zaposlenih u turizmu prikazana je na slici 7.

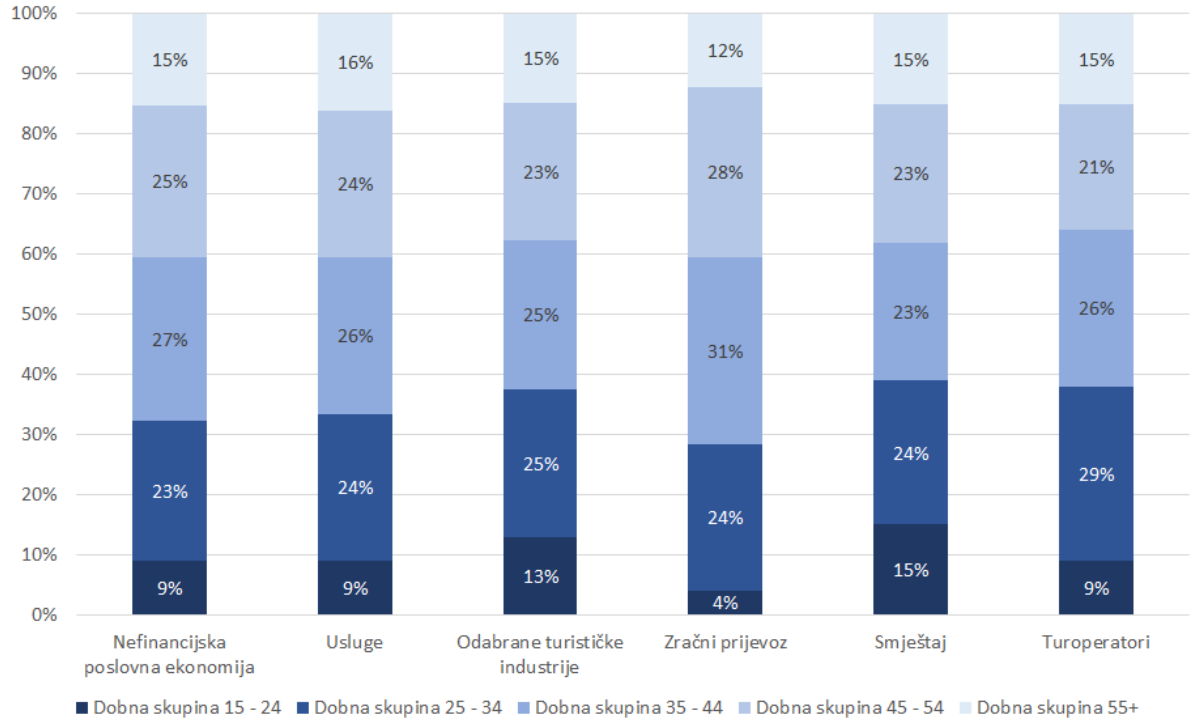
Slika 7: *Zaposlenost po dobnoj i spolnoj strukturi u 2012. godine*



Izvor*: Hrvatski zavod za zapošljavanje (*http://www.hzz.hr*), 2013. godina*

Slika 7 prikazuje kako je mali broj ljudi dobne skupine do 18 godine 2012. bilo zaposleno u turizmu. Najveći broj mladih zaposlenih je u dobi od 25 do 29 godina te od 30 do 34 godine. Isti takav trend prati i Europa gdje te dvije dobne skupine čine 50 posto zaposlenih što je vidljivo na slici 8.

Slika 8: *Dobna zaposlenost u turizmu u 2012. godini.*



Izvor*: Eurostat (http://ec.europa.eu/eurostat), 2013. godina*

Slika 8 prikazuje kako je najveći broj zaposlenih u turizmu u dobi od 25 do 34 te od 45 do 54 godine. U dobi od 25-34 godine najveći broj zaposlenih čak 29 posto je u turističkim agencijama i turoperatorima. U zračnom prometu najviše zaposlenih čak 31 posto zaposlenih je u dobi od 35-44 isto tako u zračnom prometu ima najmanje zaposlenih mladih ljudi kao i ljudi starijih od 55 godine. Najviše mladih zaposleno ih je u djelatnosti pružanja smještaja.

Iz svega navedenog se može zaključiti kako je u sektoru turizma, danas više zaposleno žena nego muškaraca. No to nužno ne znači da se ženama kvaliteta poslova poboljšala. Žene su i dalje manje plaćene te rade poslove niže složenosti. Još uvijek je zastupljena spolna diskriminacija u velikom razmjeru i podcjenjivanje.

Osjetljiva skupina zaposlenika u sektoru turizma, osim žena, su i mladi ljudi. Zapošljavanje mladih osoba ima svoje i prednosti i mane. Budući da se potreba za radnom snagom tijekom ljetnih mjeseci povećava, poslodavci nemaju izbora nego zapošljavati osobe bez ili s malo radnog iskustva. Iz tog razloga se zapošljavaju mladi i neiskusni koji su često i iskorištavani. No, sezona i rad tijekom sezone

predstavlja izvrsnu priliku za mlade da se upoznaju s tržištem rada i steknu neko iskustvo i radnu odgovornost.

5. ZAKLJUČAK

Na temelju navedenog u radu, može se zaključiti kako su ljudski resursi ključan faktor u turizmu i nije pogrešno reći da je turizam čak i ovisan o njima. Ljudski kapital može se pretvoriti u najbolji, ali i najgori dio turističke ponude, stoga je za poslovanje vrlo bitan menadžment ljudskih potencijala. Republika Hrvatska susreće se s nekoliko problema kada se radi o kvaliteti iskorištavanja ljudskih potencijala u svrhu turizma.

Kao prvo, treba poboljšati kvalitetu ponude obrazovanja za turističkog djelatnika na svim razinama, a pogotovo na razini visokog obrazovanja kako bi porastao broj stručnjaka. Kao drugo, potrebno je prekinuti podjelu na tradicionalna "muška" i "ženska" zanimanja u turizmu i pružiti jednake mogućnosti neovisno o spolu kako bi se potaklo usavršavanje žena za poslove s mogućnošću napredovanja. Time se omogućava protok novih ideja, ali i veće zadovoljstvo zaposlenika, što je već navedeno kao sredstvo kojim se dolazi do pozitivnog cilja – veće konkurentnosti ponude. Kao treće, postojeći problem sezonskih radnika moguće je riješiti na više načina, na primjer obogatiti ponudu Hrvatske radom na razvoju zimskog turizma koji s godinama postaje sve popularniji.

Vjerojatno je kako bi se uspješnom kombinacijom ovih triju prijedloga koji unaprjeđuju ljudske potencijale povećala konkurentnost Hrvatske u sferi turizma na globalnom planu, što je dokaz kako je potrebno naglašavati važnost ljudskih resursa. Dilema jesu li ljudski resursi u turizmu neugodan trošak za koji treba naći zamjenu ipak ide u korist teze kako su ljudski resursi potencijal čije uspješno upravljanje vodi sveopćoj koristi.

SAŽETAK

Ljudski resursi, to jest znanja i aktivnosti pojedinca, su ono što poslovnom subjektu osigurava konkurentsku prednost na tržištu. Rasprava o ljudskim resursima važna je za suvremeno poslovanje zbog toga što većina poslodavaca gleda na ljudske resurse kao na trošak umjesto da vidi prednosti koje oni mogu pružiti. Njihovu važnost za turizam bitno je istražiti zbog toga što suvremeni turizam ima značajan utjecaj na društveni i gospodarski razvoj te se smatra najunosnijom te najbrže rastućom aktivnošću, a ima i značajan udio u BDP-u Republike Hrvatske, gdje je s godinama postajao sve bitniji. S jedne strane, ulaganje u ljudske resurse poslovnom subjektu može donijeti prednost i povećati konkurentnost. No, s druge strane, ljudski kapital se također smatra i najskupljim i najproblematičnijim resursom jer zahtjeva stalna ulaganja i vješto upravljanje. Kod upravljanja, u turizmu se treba brinuti o filozofiji poduzeća, dobro odabranim i odanim zaposlenicima te njihovu obrazovanju i zadovoljstvu, jer će pozitivne emocije rezultirati rastom produktivnosti i rentabilnosti, što će u konačnici dovesti do zadovoljstva potrošača. Naposljetku, ovaj rad bavi se i problemima koje se susreću pri upravljanju ljudskim resursima poput nedovoljno razvijenog obrazovnog sustava za radnike u turizmu, spolne diskriminacije i sezonskog zapošljavanja.

Ključne riječi: *turizam, ljudski resursi, motivacija zaposlenika, zaposlenost.*

SUMMARY

Human resources, meaning skills and activities of an individual, are the thing that secures competitive advantage to a business subject. The discussion on human resources is important for contemporary business because most of the employers see human potential as a cost, without considering benefits they could bring. It is important to examine their importance for tourism because contemporary tourism has a significant impact on social and economic development and is considered to be the most profitable and fastest growing activity. Also, it has an important share in Republic of Croatia's GDP, where it became more important with every year. In one hand, investing in human resources can bring advantage to a business subject and lead it in front of its competitors. In the other hand, human potential is also considered as the most expensive and most problematic resource because it demands constant investing and clever management. Therefore, tourism management requires caring about business philosophy and carefully picked and loyal employees, as well as their education and satisfaction, because positive emotions lead to higher productivity rates and profitability. Logically, all of these lead to higher consumer satisfaction. In the end, this paper also deals with the problems that are faced when managing human resources, like undeveloped education system for workers, sex discrimination and season employment.

Keywords: tourism, human resources, employee motivation, working structure

LITERATURA

- Bahtijarević-Šiber F. (1999): *Menadžment potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
- Bartoluci, M i Čavlek, N (2007), *Turizam i sport – razvojni aspekt*i, Školska knjiga. Zagreb.
- Bartoluci, M., Budimski, V. (2010). Obrazovni sustav stručnih kadrova za potrebe turizma u Hrvatskoj, *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, 1(1)*, 7-19. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/54128
- Blažević, B (2007), *Turizam u gospodarskom sustavu*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Opatija.
- Goić, S. (1998), *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet Split.
- Jambrek, I., Penić, I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29(2)*, 1181-1206. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/40704
- Karaman-Aksentijević, N i Vujić, V (2010), *Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija.
- Kolaković, M. (2003). Teorija intelektualnog kapitala, *Ekonomski pregled, 54(11-12)*, 925-944. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/25671
- Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, 2(2)*, 64-66. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/76454
- Marković, S (1970), *Osnove turizma,* Školska knjiga, Zagreb.
- Sánchez Cañizares, S., López-Guzmán Guzmán, T. (2010). Povezanost stupnja obrazovanja, predanosti tvrtki i zadovoljstva zaposlenika; analiza hotelskih kuća u Andaluziji (Španjolska), Acta turistica, 22(1), 37-67. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/70764
- Sundać, D, Škalamera-Alilović, D, & Babić, M (2016), *Poslovno okruženje i intelektualni kapital*, Rijeka : Ekonomski fakultet Sveučilišta.

- Vodopija, Š. (2006), *Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje*, Naklada Žagar, Rijeka.
- Vukonić, B i Čavlek, N, (2001), *Rječnik turizma,* Masmedia. Zagreb.
- Vuković, I. (2006). Suvremeni trendovi u razvoju turizma u Europskoj uniji i implikacije na Hrvatsku, *Tourism and hospitality management, 12(1)*, 35-55. Preuzeto s http://hrcak.srce.hr/61770

Web

- Državni zavod za statistiku - http://www.dzs.hr (8. kolovoza 2016.)
- Eurostat - http://ec.europa.eu/eurostat (8. kolovoza 2016.)
- Hrvatski zavod za zapošljavanje – http://www.hzz.hr (8. kolovoza 2016.)
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske – www.mint.hr (30. srpnja 2016.)
- Savić, Z (2015), *Turizam ima 17 posto udjela u našem BDP-u. A to uopće nije dobro.* Preuzeto s: http://www.jutarnji.hr/globus/zvonimir-savic-turizam-ima-17-posto-udjela-u-nasem-bdp-u.-a-to-uopce-nije-dobro/295738/ (20. kolovoza 2016.)
- Turizam - http://croatia.eu (27. kolovoza 2016.)

POPIS SLIKA

Slika 1: *Kretanje udjela djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u BDV-u i BDP-u u razdoblju od 2000. godine do 2012. godine*…….....……4
Slika 2: *Podjela ukupne vrijednosti imovine poduzeća*……10
Slika 3: *Stupanj obrazovanja zaposlenih u turizmu*……...14
Slika 4: *Zaposlenost u Europskim zemljama u turizmu u 2013. godini*……17
Slika 5: *Zaposlenost ljudi sa stalnim i sezonskim poslovima*……...19
Slika 6*: Zaposlenost žena i muškaraca u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane*……...21
Slika 7: *Zaposlenost po dobnoj i spolnoj strukturi u 2012. godine*……..22
Slika 8: *Dobna zaposlenost u turizmu u 2012. godini*……...23

POPIS TABLICA

Tablica 1: *Zaposlenost u Republici Hrvatskoj u 2015. godini*……..18
Tablica 2: *Zaposlene osobe na sezonskim poslovima po najbrojnijim zanimanjima zaposlenja, I. - XII. 2015*……...19