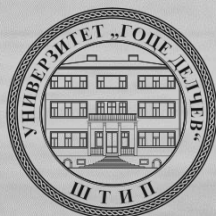


УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ - ШТИП

---



2022

ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И  
БИЗНИС ЛОГИСТИКА

YEARBOOK OF FACULTY OF  
TOURISM AND BUSINESS  
LOGISTICS

ГОДИНА 2

VOLUME I

---

GOCE DELCEV UNIVERSITY - STIP

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

ISSN 2671-3969

DOI <https://www.doi.org/10.46763/YBFTBL>



ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА  
2022

YEARBOOK OF  
FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS  
2022

ГОДИНА 2

VOLUME 2

GOCE DELCEV UNIVERSITY – STIP  
FACULTY OF TOURISM AND BUSINESS LOGISTICS

УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА

ГОДИШЕН ЗБОРНИК НА  
ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС  
ЛОГИСТИКА

YEARBOOK OF  
FACULTY OF TOURISM AND  
BUSINESS LOGISTICS

**За издавачот**

Проф. д-р Татјана Бошков

**For the publisher**

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.

**Издавачки совет**

Проф. д-р Блажо Боев  
Проф. д-р Лилјана Колева Гудева  
Проф. д-р Мишко Цидров  
Проф. д-р Татјана Бошков  
Проф. д-р Наташа Митева

**Editorial board**

Prof. Blažo Boev, Ph.D.  
Prof. Liljana Koleva Gudeva, Ph.D.  
Prof. Mishko Dzidrov, Ph.D.  
Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.  
Assis. Prof. Natasha Miteva, PhD.

**Редакциски одбор**

Проф. д-р Татјана Бошков (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Мишко Цидров (Р.С. Македонија)  
Доц. д-р Наташа Митева (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Никола В. Димитров (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Билјана Петревска (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Елизабета Митрева (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Златко Јаковлев (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Цане Котески (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Драшко Атанасоски (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Мичо Апостолов (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Александра Жежова (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Зоран Темелков (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Марија Магдинчева-Шопова (Р.С.  
Македонија)

**Editorial staff**

Prof. Tatjana Boshkov, Ph.D.  
Prof. Mishko Dzidrov, Ph.D.  
Assis. Prof. Natasha Miteva, PhD.  
Prof. Nikola V. Dimitrov, PhD.  
Prof. Biljana Petrevska, PhD.  
Prof. Elizabeta Mitreva, PhD.  
Prof. Zlatko Jakovlev, PhD.  
Prof. Cane Koteski, PhD.  
Prof. Drasko Atanasoski, PhD.  
Prof. Mico Apostolov, PhD.  
Prof. Aleksandra Zezova, PhD.  
Prof. Zoran Temelkov, PhD.  
Prof. Marija Magdinceva-Shopova, PhD.

Проф. д-р Тања Ангелкова Петкова (Р.С.  
Македонија)

Prof. Tanja Angelkova Petkova, PhD.

Проф. д-р Дејан Методијески (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Мимоза Серафимова (Р.С. Македонија)  
Доц. д-р Душко Јосески (Р.С. Македонија)  
Доц. д-р Оливер Филипоски (Р.С. Македонија)  
Доц. д-р Владимир Китанов (Р.С. Македонија)  
Доц. д-р Анета Стојановска-Стефанова (Р.С.  
Македонија)

Prof. Dejan Metodijeski, PhD.  
Prof. Mimoza Serafimova, PhD.  
Assis. Prof. Dushko Joseski, PhD.  
Assis. Prof. Oliver Filiposki, PhD.  
Assis. Prof. Vladimir Kitanov, PhD.  
Assis. Prof. Aneta Stojanovska-Stefanova, PhD.

Доц. д-р Душица Попова (Р.С. Македонија)  
Доц. д-р Цветанка Ристова Магловска (Р.С.  
Македонија)

Assis. Prof. Dushica Popova, PhD.  
Assis. Prof. Cvetanka Ristova Maglovska, PhD.

Д-р Билјана Цоневска Гуњовска (Р.С. Македонија)  
Доц. д-р Христина Серафимовска (Р.С.  
Македонија)

Biljana Conevska Gunjovska, PhD  
Assis. Prof. Hristina Serafimovska, PhD

Проф. д-р Слазана Стојановска (Р.С. Македонија)  
Проф. д-р Глигор Бишев (Р.С. Македонија)  
Доц. д-р Васко Шутаров (Р.С. Македонија)

Prof. Sladzana Stojanovska, PhD  
Prof. Gligor Bishev, PhD  
Assist. Prof. Vasko Shutarov, PhD

Проф. д-р Мадалина Теодора Андреи (Романија)  
Проф. д-р Соња Кироза (Шпанија)  
Проф. д-р Серџо Чипола (Италија)  
Проф. д-р Ализа Флејшер (Израел)  
Проф. д-р Ноам Шовал (Израел)

Prof. Madalina teoora Andrei, PhD  
Prof. Sonja Kiroza, PhD  
Prof. Serdzo Chipola, PhD  
Prof. Aliza Flejsher, PhD  
Prof. Noam Shoval, PhD  
Prof. Nuria Elisa Morere Molinero, PhD

Проф. д-р Нурија Елиса Морере Молинеро  
(Шпанија)

Проф. д-р Николас Хурвулиадес (Грција)  
Проф. д-р Донила Пипа (Албанија)  
Проф. д-р Мохамед Фуад (Египет)  
Проф. д-р Францис Вериза (Мадагаскар)

Prof. Nicolas Hourvouliaades, PhD  
Prof. Donila Pipa, PhD  
Prof. Mohamed Fuad, PhD  
Prof. Francis Veriza, PhD

**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП**  
**ФАКУЛТЕТ ЗА ТУРИЗАМ И БИЗНИС ЛОГИСТИКА**

Проф.д-р Октавиан Сербан (Романија)	Prof. Oktavian Serban, PhD
Проф.д-р Сабина Георги (Романија)	Prof. Sabina Georgi, PhD
Проф.д-р Озгур Јерли (Турција)	Prof. Ozgur Jerli, PhD
Доц.д-р Жарко Раџеновиќ (Србија)	Assis. Prof. Zarko Radzenovik, PhD
Проф.д-р Дарко Димитровски (Србија)	Prof. Darko Dimitrovski, PhD
Проф.д-р Драго Цвијановиќ (Србија)	Prof. Drago cvijanovik, PhD
Проф.д-р Марија Белиј (Србија)	Prof. Marija Belij, PhD
Проф.д-р Андреј Мичовиќ (Србија)	Prof. Andrej Michovik, PhD
Проф.д-р Серафима Рочкован (Молдавија)	Prof. Serafima Rochkovan, PhD
Проф.д-р Стела Дерменџиева (Бугарија)	Prof. Stela Dermendzieva, PhD
Проф.д-р Марта Боровска-Стефанска (Полска)	Prof. Marta Borovska Stefanska, PhD
Проф.д-р Јулијана Поп (Романија)	Prof Julijana Pop, PhD
Проф.д-р Елена Тома (Романија)	Prof. Elena Toma, PhD
Проф.д-р Светлана Станкова (Бугарија)	Prof Svetlana Stankova, PhD
Проф.д-р Ирина Лазар (Романија)	Prof Irina Lazar, PhD

**Уредувачки одбор**

Проф. д-р Татјана Бошков – Главен уредник  
Доц. д-р Наташа Митева – Одговорен уредник  
Доц. д-р Душко Јошески – Уредник  
Доц. д-р Душица Попова – Уредник

**Editors**

Prof. Tatjana Boshkov, PhD. – Managing Editor  
Assis. Prof. Natasha Miteva, PhD. – Editor in chief  
Assis. Prof. Dushko Joseski, PhD. - Editor  
Assis. Prof. Dushica Popova, PhD - Editor

**Техничко уредување**

Славе Димитров

**Technical editor**

Slave Dimitrov

**Јазично уредување**

Вангелија Цавкова  
д-р Марија Крстева

**Language editor**

Vangelija Cavkova  
Marija Krsteva, PhD.

**Редакција и администрација**

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип  
Факултет за туризам и бизнис логистика  
ул. „Крсте Мисирков“ бб, п. факс 201,  
2000 Штип, РС Македонија

**Address of the editorial office**

Goce Delcev University – Stip  
Faculty of Tourism and Business Logistics  
Krstе Misirkov 10-A., PO box 201,  
2000 Štip, RN Macedonia

## СОДРЖИНА - CONTENTS

УБЕДУВАЊЕ И МЕНУВАЊЕ СТАВ ВО ПРЕГОВАРАЊЕТО .....	6
РОДОВАТА ЕДНАКВОСТ - ЧОВЕКОВО ПРАВО И ОСНОВА ЗА ПРОСПЕРИТЕТЕН И ОДРЖЛИВ СВЕТ .....	13
ТРЕНДОВИ И ДВИЖЕЊА НА ТРГОВИЈАТА НИЗ ПЕРИОДИ НА РАЗВОЈОТ .....	21
УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСКИ ВО ТУРИЗМОТ .....	25
DYNAMIC OPTIMAL TAXATION MIRREES' APPROACH: A REVIEW .....	30
APPLICATION OF MATHEMATICAL MODELS IN ECONOMICS .....	46
ТУРИСТИЧКА ПРОМОЦИЈА НА КУЛТУРНИТЕ ВРЕДНОСТИ .....	57
ПРАВНАТА РЕГУЛАТИВА И COVID-19 КРИЗАТА ВО ТУРИСТИЧКИОТ СЕКТОР ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА .....	67
ИСКОРИСТЕНОСТ НА АТРАКТИВНИТЕ МОТИВСКИ ФАКТОРИ ВО ФУНКЦИЈА НА РУРАЛНИОТ ТУРИЗАМ .....	73
ЕКО-МУЗЕИТЕ - МОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВИ ВО МАКЕДОНСКИОТ ТУРИСТИЧКИ СЕКТОР .....	79
МЕНАЏМЕНТ НА АНИМАЦИЈАТА ВО ТУРИСТИЧКО- УГОСТИТЕЛСКИТЕ ПРЕТПРИЈАТИЈА .....	86
ПЕРСПЕКТИВИ ЗА РАЗВОЈ НА СПА И ВЕЛНЕС ТУРИЗАМ ВО СЕВЕРНА МАКЕДОНИЈА .....	92
ПЕРСПЕКТИВИ НА УПРАВУВАЊЕ СО КВАЛИТЕТ ВО БИЗНИС ЛОГИСТИКАТА .....	99

## УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСКИ ВО ТУРИЗМОТ

Ѓорѓи Петкоски

Докторанд, Факултет за туризам и бизнис логистика, Универзитет „Гоце Делчев“ - Штип,  
petkoskigjorgji@gmail.com

### Апстракт

Во фокусот на современиот туризам е туристот со неговите потреби, желби, можности, навики, ставови и сл. 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 вистински луѓе на вистински 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:** *Услуги, турист, профит, ефективно менаџирање, квалитет, активности.*

### Abstract

The focus of the tour is tourism with its needs, desires, opportunities, habits, attitudes and the like. In order to attract a large number of tourists, the tourist offer should be established for the tourist needs and provide quality services that are effective and efficiently managed. Starting from the fact that the management is performed on the activities through other people, it is seen in the general conclusion that the human factor is important. Well, therefore the basic premise of human resource management in tourism is to put people in the right places, and in such ways will be provided the highest quality services, with which tourists will be satisfied, and thus will be realized.

**Keywords:** *Service, tourist, profit, effective management, quality, activities.*

### 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 различни 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 (Baum;1993:123).

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 пиедесталот. Секој великан успеал на свој начин, но пред сè затоа што знаел да работи со луѓе. Во овој случај тоа се пред сè нивните вработени. Тие ги научиле своите вработени дека за нив најважен е гостинот.

### 1. Човечки ресурси во туризмот

Човечките ресурси како сегмент на управувањето и раководењето во туризмот и угостителството претставува збир на активности, односно знаење за човековите ресурси и работни односи, пополнување и селекција на работници, образување и развој на кариерата, компензација и награда. Менаџерските знаења и активности во туризмот и угостителството во функција на вработени се:

- Знаењето за персоналот и работните односи – претставува збир на знаења на теоретските сфаќања за важноста на вработените со кој меѓусебно, непосредните и посредните односи ќе ги истражуваат менаџерските задачи во туризмот и угостителството;

- Пополнување и селекција на кадар – збир на активности на планирање и собирање персонал, збир на процеси и техники на селектирање за правилен избор на соработници;
- Образование и развој на кариерата – збир на активности во кои се согледува составот на образованието, се насочува кон подготовка на персоналот за самостојно извршување на бараните задачи или процеси во туризмот и угостителството и
- Компензација и награда – проценка на вложената работа е избор на компензација за извршување на работата во туризмот.

Човековиот капитал односно човечкиот потенцијал со своите знаења, вештини, способности, креативности и иновации ги прават темелите на успешното остварување на сите човечки активности. Менаџментот на човечките ресурси во туризмот и угостителството може да се одреди со 4 основни значења:<sup>27</sup>

- Научна дисциплина за селекција на човечки ресурси;
- Менаџерска функција во туризмот и угостителството;
- Посебни деловни функции во туристичко - угостителското претпријатие и
- Специфична филозофија на менаџментот во туризмот и угостителството.

Персоналот може да се дефинира како стручни лица кои имаат знаења, вештини, способности за остварување на задачите во претпријатието од доменот на туризмот и угостителството. Денес кадарот се сфаќа како незаобиколен фактор во деловниот процес во туризмот и угостителството, а за развојот на сфаќањето придонесоа:

- Промените во општата или социјалната околина (макро опкружување);
- Промените во деловната околина (микро опкружување) и
- Промените во внатрешната околина (интерно опкружување).

Менаџирањето на човечките ресурси во туризмот и угостителството има за задача на менаџерот да му обезбедат квалитетни работници, да ги мотивираа, да ги образува така што да постигнуваат добри резултати и да придонесат во остварувањето на целите на претпријатието од областа на туризмот и угостителството. Успешен менаџер во туризмот и угостителството е оној кој знае да избере, да ги вежба и оспособи вработените, да креира и да води состаноци од сите видови и односи, да знае да управува со сите видови конфликти помеѓу поединци и групи, да знае да биде рамноправен со сите, да знае како да ги интегрира различните професионални специјалности и да ги насочи кон заедничката цел.

## 2. 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 витале и 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 какво било 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 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 заборава 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

<sup>27</sup> Šain – Čičin, D. (2008), Ibid, 139.

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 жалби за чистота или услуга и исто така, доби жалби за производ да стане често и жалби во врска со услугата. (Dragicevic, M.:1991:323)

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 организациската 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 дисциплината во нивното однесување, која е во согласност со културата но и вредностите на нашето претпријатие (UN World Tourism Organization:1995:624).

Во тој процес, развиени се многу параметри во сите димензии, кои би можеле да го 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 согласност 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 секојарбота, 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 подели 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 општи акти од областа на човечките ресурси, оперативно управување, административна поддршка, процес на напуштање на претпријатието (Pfeffer, J. :1999:165).

Под Стратешки менаџмент на човечки ресурси 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, подготовка 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 освојата работа треба да ги има предвид следните факти:

□ Тој треба повеќе внимание да посвети на креативноста и во целост да го елиминира бирократскиот начин на работење;

□ Секој примен или новопроизведен стручен, треба да ја помине таканаречената 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 сеобразовани 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 traininig 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 чувство 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 стручни;

□ 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. Кадрите треба да бидат пред сè 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 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 високоефикасен 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, сè заедно подобрување на квалитетот на целокупната компанија и поединците. Привидното елиминирање на хиерархијата, подразбира отворање 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, брза размена на информации, а особено во процес на донесување на стратешки одлуки.

## **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 цеколупната 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 воиграна екипа, во која секој поединец знае да ја одигра својата посебна улога, а со тоа во крајна линија, тој тим да делува хармонично, воиграно 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 придонесе 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 следење на развојот на вработените, развојот на соработката и добрите меѓусебните односи внатре во компанијата, оценување на учиниот и воспоставување на системот на надградување на вработените. Еден од основните начини на постигнување на конкурентските предности 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 чувањена персоналните податоци, преку стручно оспособување, па сè 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 проследено 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.

## **Користена 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“, Советовање, 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.