

EDUKACIJA ZAPOSLEVNICA KROZ PARTNERSKE ODOSE SA CILJEM RAZVOJA I POBOLJŠANJA VLASTITE TURISTIČKE PONUDE / EMPLOYEE EDUCATION THROUGH PARTNERSHIPS AIMED AT DEVELOPING AND IMPROVING THE TOURIST OFFER

Husein Mehmedović¹, Denis Marjanović¹, Nera Akrap¹

¹Internacionalni univerzitet Travnik u Travniku, Aleja konzula – Meljenac bb, Travnik, BiH
e-mail: mehmedovic.gr@gmail.com, marjanovic.denis@yahoo, akrapnera5@gmail.com

Izvorni naučni rad

<https://www.doi.org/10.58952/zr20251403051>

UDK / UDC 338.48:37.091:65.012.2

Sažetak

Kroz detaljnu razradu, u ovom radu će biti objašnjeno zašto je važno ulagati u edukaciju zaposlenika u turizmu, kao i model edukacije zaposlenika stvaranjem partnerskih odnosa sa drugim turističkim destinacijama. Također biti će prikazan jedan koncept i model na pravilu reciprociteta razmjene radnika radi odmora i edukacije. Naglasak se postavlja na vansezonski period u kojemu se pronađe određena turistička destinacija. Krajnji cilj je na bazi kaizen poslovne ideologije malim koracima unaprijediti vlastitu turističku ponudu u vansezonskom dijelu godine korištenjem pozitivne prakse sa drugih turističkih destinacija, ali uz kontinuirano i stalno ulaganje u obrazovanje zaposlenika. Čitav konceptualni model biti će analiziran anketnim upitnikom samo sa radnicima i vlasnicima koji rade i posluju u sektoru turizma. Istraživanje treba da pokaže realnu sliku, te spremnost vlasnika i radnika u turističkom sektoru na čitav jedan ovakav koncept poslovanja. Ono što je pretpostavka da bi primjenom ovog modela došlo do bolje turističke ponude, većeg zadovoljstva i kvalitete radnika u ovom sektoru što doprinosi jačanju turističke destinacije.

Ključne riječi: edukacija zaposlenika, partnerski odnosi, turistička ponuda

JEL klasifikacija: L83, M53, O15

Abstract

Through a detailed elaboration, this scientific study will explain why investing in employee education in tourism is essential, as well as present a model of employee training through the establishment of partnerships with other tourist destinations. It will also introduce a concept and model based on the principle of reciprocity, involving the exchange of employees for the purpose of rest and education. The emphasis is placed on the off-season period in which a specific tourist destination is identified. The ultimate goal, based on the Kaizen business ideology, is to improve one's own tourist offer during the off-season through small, continuous steps, by adopting positive practices from other destinations while maintaining constant investment in employee education. The entire conceptual model will be analyzed through a survey conducted exclusively among workers and owners operating in the tourism sector. The research aims to provide a realistic picture and assess the readiness of employers and employees in the tourism industry to embrace such a business concept. The assumption is that implementing this model would result in an improved tourist offer, higher employee satisfaction and quality, and consequently, the strengthening of the tourist destination as a whole.

Keywords: employee education, partnership relations, tourist offer

JEL classification: L83, M53, O15

UVOD

U suvremenim organizacijama, bez obzira na njihovu djelatnost, ljudski potencijali zauzimaju centralno mjesto kao najvažniji i najvrjedniji resurs. Uloga zaposlenika nadilazi puko izvršavanje radnih zadataka; njihova kreativnost, stručnost, iskustvo i motivacija predstavljaju temelj pokretanja razvojnih procesa, ostvarivanja konkurentnosti i izgradnje pozitivnog imidža organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima stoga se javlja kao strateška funkcija usmjerena na optimalno korištenje, razvoj i unapređenje radne snage, uz jasno definirane ciljeve, procese i smjernice.

U fokusu suvremenih pristupa upravljanju ljudskim potencijalima nalazi se koncept ulaganja u zaposlenike, pri čemu se naglašava potreba kontinuirane edukacije, profesionalnog razvoja i unaprjeđenja vještina. Planiranje kadrova, motivacija, razvoj karijere, selekcija i obuka ključni su procesi koji osiguravaju da organizacija raspolaže pravim ljudima na pravim pozicijama u pravo vrijeme. Posebnu važnost dobiva i razumijevanje modela organizacijskog ponašanja, među kojima se ističe model reciprociteta, zasnovan na uzajamnosti koristi između zaposlenika i organizacije. Ovaj model pojašnjava da su motiviranost, lojalnost i angažman zaposlenika neposredno povezani s kvalitetom podrške, nagrađivanja i uslova rada koje organizacija pruža.

U kontekstu turističkog sektora, značaj ljudskih potencijala dodatno je naglašen zbog sezonalnosti, dinamičnog radnog okruženja i velike konkurentnosti tržišta. Iz tog razloga, razvijen je inovativni model razmjene zaposlenika između različitih turističkih destinacija, zasnovan na načelu reciprociteta i razmjene znanja. Ovaj model ima dvostruku funkciju: omogućava odmor i motivaciju radnika u periodima smanjenog obima posla, ali istovremeno potiče njihov profesionalni razvoj kroz upoznavanje novih poslovnih praksi, turističkih atrakcija, gastronomske ponude i ekoloških rješenja u drugim destinacijama. Time se stvara osnova za unapređenje kvalitete usluge i jačanje konkurentnosti turističkih organizacija.

Istraživački dio rada daje empirijski uvid u načine na koje organizacije planiraju i provode aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima, s posebnim naglaskom na iskustva zaposlenika i rukovodilaca. Kroz kvantitativno istraživanje prikupljaju se podaci o zadovoljstvu, razvojnim mogućnostima i učinkovitosti postojećih procesa, što čini osnovu za identifikaciju ključnih izazova i prilika za unapređenje.

Ovaj rad ima za cilj prikazati cjelokupan značaj ljudskih potencijala u organizacijama, objasniti važnost ulaganja u zaposlenike, predstaviti modele razvoja i motivacije, te ponuditi konkretna rješenja koja mogu doprinijeti održivom razvoju organizacija, posebno u turizmu kao jednoj od najperspektivnijih privrednih grana.

1. VAŽNOST ULAGANJA U LJUDSKI POTENCIJAL

Ljudi su, može se slobodno kazati najbitniji i najisplativiji faktor svakog kolektiva, bilo društvenog bilo poslovnog. Ljudi i u privatnom i poslovnom životu pokreću, stvaraju, djeluju i promišljaju.

U gotovo pa svim suvremenim poduzećima danas se često naglašavaju ljudi, radna snaga i ljudski resurs kao najvažniji poslovni resurs i kapital. Zbog predmeta svog bavljenja ljudima sektor ljudskih potencijala u organizacijama razlikuje se od ostalih poslovnih funkcija, jer su ljudi, ljudski potencijali i općenito bavljenje ljudima po prirodi izrazito kompleksan posao koji traži znanje, mudrost, dobru komunikaciju, pristupačnost i razumijevanje za probleme i kritike. Ljudski resursi su najvažniji dinamički i kreativni čimbenik svakog poduzeća.

Ljudi stvaraju ideje, planiraju, pokreću i realiziraju određene pothvate. Definicija za ljudske potencijale odnosi se na radnu snagu i njihove mogućnosti. U svijetu se sve više naglašava koncept ljudskog kapitala koji ističe izuzetno značenje izobrazbe, znanja, vještina i sposobnosti kadrova za ekonomski razvoj.

Definirajući ljudske potencijale promišlja se da konkretni, stvaralački, kreativan i efikasan ljudski rad pokreću i sve ostale strateške resurse. Prema napisanoj definiciji zaključit ćemo da ljudski faktor može doprinijeti u ugledu malih i velikih poduzeća. Ljudski potencijali usmjereni su prema napretku ljudi u organizaciji, što se posljedično uviđa u pogledu ulaganja u izobrazbu, razvoj vještina, znanja i sposobnosti zaposlenika. Ljudski resursi jesu snažna, složna i profesionalna cjelina koja ima veliki raspon u stupnju obrazovanja. Glavna karakteristika upravljanja ljudskim resursima je usmjerenost na budućnost, obrazovanje i razvoj ljudi sukladno s budućim konkurentnim položajem organizacije i njezinim poslovnim potrebama.

Ljudski potencijali vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala fokusiraju se na rast i razvijanje pojedinačnih potencijala i vještina. Zaposlenicima treba pripasti pozornost kako bi napredovali, razvijali vještine za kontinuirani rad i unaprjeđenje imidža kompanije, tvrtke, hotela ili organizacije.

Pokretanje i razvoj ljudskih potencijala nemoguć je bez dobro organiziranog menadžmenta, menadžera koji imaju neospornu ulogu u podučavanju zaposlenika poradi zajedničkog uspjeha i stvaranja skladne interne okoline, imajući istodobno intuiciju za poslovne strategije i razumijevanje za zaposlenike.

1.1 PLANIRANJE LJUDSKIH POTENCIJALA

Planiranje ljudskih potencijala vrlo je važna funkcija menadžmenta ljudskih potencijala koja pridonosi uspješnom ostvarivanju strateških ciljeva organizacija. Potreba i značaj ljudskih potencijala vidi se u stajalištu da je poslovno planiranje zapravo planiranje ljudi. Zaključujemo da u organizacijama svi poslovi ovise isključivo o ljudima i pravovremenoj koordinaciji ljudi.

Planiranje ljudskih potencijala može se općenitije i jednostavnije pojasniti, a to je da se radi o procesu kojim organizacija uspijeva u svakom trenutku i bilo gdje imati pravi broj i vrstu ljudi na određenom radnom zadatku, koji će biti spremni učinkovito odgovoriti na zahtjeve i ispuniti zadaće. Planiranje ljudskih potencijala istovremeno mora značiti stratejsko razmišljanje i stratejsko djelovanje. Podrobnije se opisuje značenje planiranja ljudskih potencijala kao proces sistematičnog ispitivanja zahtjeva za ljudima u poduzeću, s ciljem da se u određenom broju i s traženim kvalifikacijama nađu na raspolaganju u trenutku kad su potrebni, te kao proces planiranja razvoja karijere zaposlenih koji će kroz zadovoljstvo na radu, motivaciju, daljnje školovanje i napredovanje donijeti probitak i sebi i poduzeću.

Planiranje ljudskih potencijala treba biti usredotočeno na čimbenike okruženja, previđanje potreba, profesionalni razvoj, tržište rada, problem rukovoditelja, potrebe za zapošljavanje, sistem organizacije rada, sadržaj radnog mjesta, praćenje i kontrolu zaposlenika, brigu o plaćama i organizacijske promjene.

Proces planiranja ljudskih potencijala nalazi se u odgovorima na pitanja:

- *Koliko ljudi treba za ostvarenje poslovnih planova i ciljeva?*
- *Kakvi ljudi i koje vještine, znanja i sposobnosti su potrebne?*
- *Kako osigurati potrebne ljude?*
- *Kako pripremiti sadašnje zaposlene za buduće potrebe i zahtjeve poslovanja?*

Planiranje ljudskih potencijala osim što postaje dio aktivnosti menadžmenta važno je za reagiranje organizacije na krize i izazove okoline, konkurencije i jačanja organizacijske konkurentne sposobnosti.

Više je razloga za naglašavanje te aktivnosti:

- *Ljudski potencijali postaju kritični resurs,*
- *Oskudno tržište radne snage,*
- *Troškovi zapošljavanja,*
- *Vremena potrebnog za razvoj i obrazovanje,*
- *Neučinkovito korištenje ljudskih resursa,*
- *Tehnološke promjene,*
- *Demografske promjene,*
- *Naglasak na upravljanje karijerom,*
- *Povećana upotreba računala,*
- *Naglasak na proizvodnost, kvalitetu i uslugu.*

Dugoročno planiranje ljudskih potencijala potrebno je uvrstiti jer takva vrsta plana potiče i stvara bolju radnu atmosferu za zaposlenike i menadžere. Omogućuje bolju sliku budućeg poslovanja i smjernica za sve zaposlenike. Na taj se način ostvaruje dobra suradnja među zaposlenicima, poslovi se brže odrađuju, imidž organizacije poboljšava se, zadržavaju se ljudi koji su zadovoljni uvjetima rada na svojim pozicijama. Menadžeri će moći ponuditi različite izazove i zadatke na vrijeme, a zaposlenici će ulagati u vlastiti poslovni razvoj i stručnost. Plan ljudskih potencijala trebao bi biti osmišljen kao otvoren, dinamičan, raznolik i zanimljiv svim zaposlenicima.

Svrha planiranja ljudskih potencijala je u tome da zaposlenici u svakom trenutku jesu informirani o ciljevima, idejama, planovima i strategijama menadžmenta. Svrha planiranja nalazi se i u procjeni organizacije o smjeru u kojem ona planira ići i implikacijama procjena za buduću ponudu i potrebe ljudskih potencijala.

1.2 UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Upravljanje ljudskim potencijalima je postavljanje zadaća pred ljude ili radnike, zbog njihova profesionalnog i stručnog razvoja, obrazovanja i stjecanja kompetencija potrebnih za rad u organizaciji. Upravljanje ljudskim potencijalima označava znanstvenu disciplinu, funkciju upravljanja u organizacijama i praksu te odnos prema ljudima u organizaciji. Ciljevi upravljanja ljudskim potencijalima izvede se iz organizacijskih ciljeva i moraju biti kompatibilni s njima.

Paralelno, upravljanje ljudskim potencijalima definira se kao politika i aktivnosti u izvršavanju menadžerskih zadataka, stvaranje sigurnih i pravednih uvjeta okruženja za zaposlene. Upravljanje obuhvaća ljudsku dimenziju organizacije koje treba biti postavljeno i provedeno strateški, etički i na društveno odgovoran način.

U okolini koja se susreće s zahtjevnim promjenama poslovanja organizacija, tvrtki i hotela, upravljanje ljudskim potencijalima trebalo bi biti:

- *STRATEŠKI*
- *KVALITETNO,*
- *PRAVOVREMENO*

Ljudski potencijal trebao bi se pametno iskoristiti, ulaganjem u ljude i radnu snagu što bi omogućilo realizaciju aktivnosti i planova organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima pretpostavlja zdravo i pozitivno radno okruženje koje se postiže timskim radom, dobrim međuljudskim odnosima, brigom o zadovoljstvu zaposlenika, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja i uvođenjem suvremenih tehnoloških procesa. Nadalje, kada određeno poduzeće osigurava i podupire aktivan i neprestan razvoj zaposlenika, tada ih motivira za kontinuirani rad koji vodi do uspjeha ljudskog faktora i ekonomskog uspjeha. Kvaliteta zaposlenika i olakšano upravljanje sektorom ljudskih resursa zavise o volji zaposlenika, njihovoj volji za učenjem, stjecanjem iskustva i strukovnim obrazovanjem.

1.3. MODEL RECIPROCITETA

Model reciprociteta temelji se na pretpostavci da odnos između zaposlenika i organizacije funkcionira na načelu uzajamnosti, odnosno razmjene koristi, obveza i očekivanja. U okviru upravljanja ljudskim potencijalima, ovaj model naglašava da će zaposlenici davati veći doprinos organizaciji u vidu motivacije, produktivnosti, lojalnosti i spremnosti na dodatni angažman ukoliko i sama organizacija njima pruža odgovarajuću potporu, priznanje, uvjete rada i mogućnosti profesionalnog razvoja.

Reciprocitet se očituje kroz tri temeljne dimenzije:

- **EKONOMSKI RECIPROCITET** – odnosi se na razmjenu između uloženog rada i materijalnih koristi koje zaposlenik dobiva, poput plaće, bonusa, sigurnosti radnog mjesta i drugih ekonomskih nagrada.
- **SOCIOEMOCIONALNI RECIPROCITET** – uključuje nematerijalne aspekte radnog odnosa kao što su poštovanje, uvažavanje, podrška, kvalitetna komunikacija i izgradnja međusobnog povjerenja između zaposlenika i organizacije.
- **RAZVOJNI RECIPROCITET** – temelji se na uvjerenju da će zaposlenici uzvratiti većim angažmanom ako organizacija investira u njihov profesionalni rast kroz obuke, mentorstvo, napredovanje i razvoj karijere.

Model reciprociteta posebno je važan u kontekstu suvremenog upravljanja ljudskim potencijalima jer organizacije sve više prepoznaju da motiviranost zaposlenika ne proizlazi isključivo iz ekonomskih faktora, nego iz ukupnog doživljaja pravednosti, podrške i mogućnosti za napredak. Kada zaposlenici percipiraju da organizacija njihov doprinos vrednuje i nagrađuje, spremniji su kontinuirano doprinositi razvoju i uspjehu organizacije.

2. MODEL NA PRAVILU RECIPROCITETA RAZMJENE RADNIKA RADI ODMORA I EDUKACIJE

Turizam na području BiH ima značajan pomak u razvoju, ali ima i svoje izazove. Neki od izazova odnosi se na razvoj cjelogodišnjeg i održivog turizma. Te izazove su neke turističke destinacije razvile više uspješno, a neke manje uspješno.

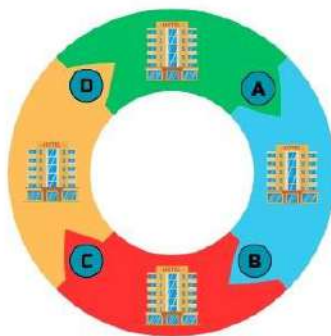
Upravo zbog ovih izazova smatramo da je kontinuirano ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika ključni element za razvoj turizma. Ljudski potencijal kroz usvajanje novih znanja, praktičnih rješenja može uveliko doprinijeti razvoju određene turističke destinacije.

Model na pravilu reciprociteta razmjene radnika radi odmora i edukacije sastoji se od toga da nekoliko poslovnih subjekata sa različitih turističkih destinacija i različitih sezonalnosti potpiše ugovor o suradnji. Taj ugovor se sastoji o jednakoj razmjeni njihovih zaposlenika ka drugoj turističkoj destinaciji. Dakle, u periodu smanjenje turističke posjete dolazi do međusobne posjete radnika. Ovo ima za cilj nagrađivanje, motivaciju i odmor zaposlenika.

Osim ovog osnovnog cilja, takav sustav ima za cilj i obrazovanje zaposlenika, što se odražava u sljedećem:

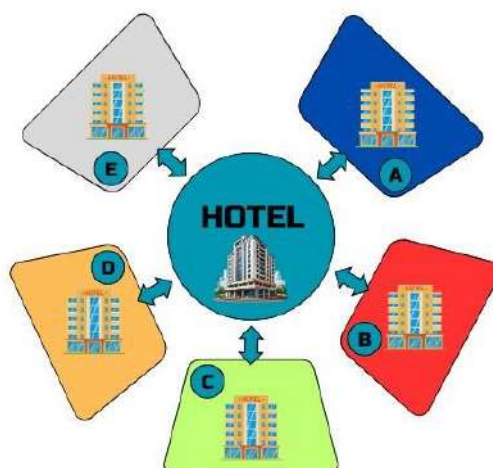
- *USVAJANJE DOBRIH POSLOVNIH PRAKSI* – posjetom drugog hotela ili turističkog kompleksa zaposlenici će vidjeti modele koje konkurencija na drugoj turističkoj destinaciji radi bolje, ali i koje radi lošije. Naravno cilj je usvajanje znanja i pozitivnih poslovnih praksi sa drugih turističkih destinacija kako bi unaprijedili svoje poslovanje.
- *USVAJANJE I SPOZNAJA ODREĐENIH TURISTIČKIH ATRAKCIJA* – svaka turistička destinacija ima određene aktivnosti koje se koriste na određenoj turističkoj lokaciji sa ciljem privlačenja i zadržavanja turista. Osnovni razvojni cilj ogleda se u tome kako se isto tako određene aktivnosti na bazi spoznaje mogu implementirati na drugoj turističkoj destinaciji.
- *GASTRO PONUDA* – uživanjem u određenoj gastro ponudi može biti jedan od načina kako primjeniti i implementirati određenu gastro ponudu na drugoj destinaciji. Sam način serviranja i posluživanja može biti element za edukaciju i primjenu znanja.
- *EKOLOGIJA* – upoznavanjem sa različitim ekološkom svijesti i različitim eko rješenjima može unaprijediti turističke destinacije usvajanjem pozitivnih rješenja, ideja i primjene istih.

Kada govorimo o modelu umrežavanja određenih turističkih destinacija tu je važan izbor poslovnih partnera i stvaranja mreže. Model se može zasnivati na da tome da jedan hotel potpiše sporazum i suradnju ja drugim hotelom i tako gradi svoju mrežu. Postoji i model da više poslovnih subjekata tj. hotela potpišu međusobno sporazum o suradnji i imamo jedan zatvoreni krug suradnje.



Slika 1. Model stvaranja mreže

Izvor: Izradili autori



Slika 2. Krug poslovne suradnje

Izvor: Izradili autor

Kada govorimo o modelu onda je bitno izabrati poslovne partnere sa različitih turističkih destinacija, različite sezonalnosti i specifičnosti. Tu govorimo o poslovnim partnerima koji posluju na planinskim, primorskim i kontinentalnim destinacijama.

Idealan scenario bio bi sklapanje poslovne suradnje međunarodnog karaktera barem sa zemljama iz okruženja. Tu ogovorimo onda o međunarodnoj poslovnoj suradnji i širenju znanja i pozitivnih poslovnih praksi izvan okvira države.

Ono što će u dugom roku biti prednost ovog modela jeste marketing same turističke destinacije i jedan veoma važan oblik marketinga, a to je marketing od usta do usta. Naime, samom posjetom djelatnika određenoj turističkoj destinaciji značiti će pozitivan doživljaj koji će donijeti sa putovanja. Sasvim je logično da će doći do razmjene iskustva sa ostalim djelatnicima koji rade, ali i sa prijateljima i porodicom. Pozitivan utisak koji se prenese zasigurno će neke ljude navesti da posjete određenu turističku destinaciju i dožive isto takvo iskustvo.

3. ISTRAŽIVAČKI DIO RADA

3.1. CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj ovog istraživanja je analizirati ključne aktivnosti sustava upravljanja ljudskim potencijalima unutar organizacije, s posebnim naglaskom na procese definiranja radnih mjesta, obuke i razvoja zaposlenika, motivacije, selekcije i planiranja kadrova. Istraživanjem se nastoji utvrditi u kojoj mjeri ovi procesi doprinose učinkovitosti organizacije, kvaliteti radnog okruženja i profesionalnom razvoju zaposlenika. Poseban naglasak stavlja se na identifikaciju izazova i mogućnosti unaprjeđenja postojećih praksi kako bi se omogućio održiv organizacijski razvoj i postizanje dugoročnih ciljeva poduzeća.

Pomoć zaposlenicima ubraja se u kategorije upravljanja ljudskim potencijalima koja pretpostavlja savjetovanje i pomaganje u rješavanju osobnih i organizacijskih problema na radnom mjestu. Informacijske aktivnosti predstavljaju formiranje jedinstvene baze podataka o zaposlenima, njihovim mjesečnim primanjima i radnom stažu. Nadalje, zapošljavanje i selekcija zaposlenika čime se utvrđuju sposobnosti i individualne karakteristike pojedinaca sa prirodom i poslovnim funkcijama.

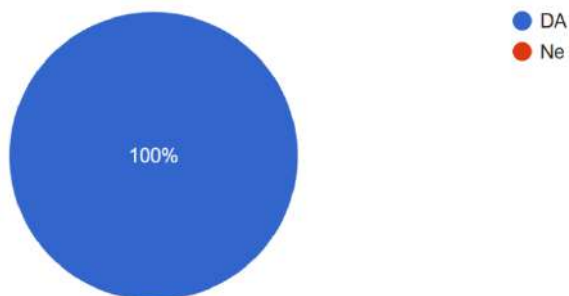
3.2. UZORAK I METODOLOGIJA

Uzorak istraživanja obuhvaća rukovoditeljske pozicije različitih odjela unutar organizacije, kako bi se dobio sveobuhvatan uvid u procese upravljanja ljudskim potencijalima. Pri odabiru uzorka primijenjen je neslučajni, namjerni uzorak, kojim su obuhvaćeni sudionici za koje se očekuje da posjeduju relevantna iskustva i znanja vezana uz promatrane procese planiranja kadrova, selekcije, obuke, razvoja i motivacije zaposlenika.

Metodologija istraživanja temelji se na kvantitativnom pristupu, uz korištenje strukturiranog anketnog upitnika kao osnovnog istraživačkog instrumenta. Upitnik je sastavljen od zatvorenih pitanja, oblikovanih kako bi se ispitao stupanj zadovoljstva zaposlenika različitim segmentima upravljanja ljudskim potencijalima, te njihovo iskustvo u procesima profesionalnog razvoja, planiranja i radne integracije. Podaci prikupljeni anketom analizirani su primjenom deskriptivnih statističkih metoda. Rezultati su prikazani pomoću grafičkih prikaza, što omogućava jasno uočavanje trendova i obrazaca relevantnih za tumačenje funkcioniranja sustava upravljanja ljudskim potencijalima unutar organizacije.

3.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

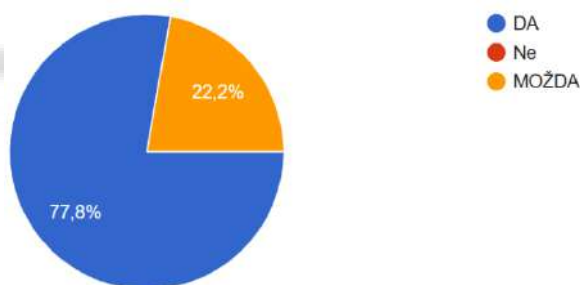
Da li prilikom putovanja dijelite pozitivna iskustva sa drugih destinacija?



Grafikon 1: Zadovoljstvo ispitanika

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata anketnog upitnika

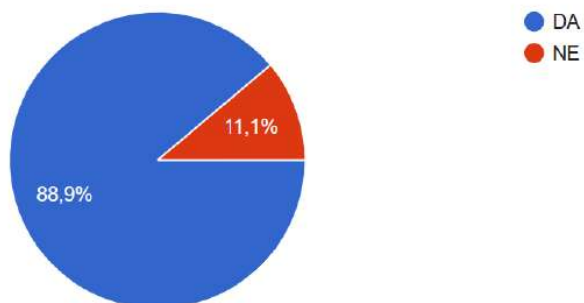
Da li su ljudi sa kojima ste podijelili iskustva o putovanjima posjetili određenu turističku destinaciju?



Grafikon 1: Zadovoljstvo ispitanika

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata anketnog upitnika

Da li bi željeli imati inostranu suradnju sa drugim hotelima?



Grafikon 1: Zadovoljstvo ispitanika

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata anketnog upitnika

Da li bi bili spremni svoje radnike poslati na putovanje u drugi hotel, a zauzvrat primiti radnike tog hotela?



● DA
 ● NE

Grafikon 1: Zadovoljstvo ispitanika

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata anketnog upitnika

Da li ste spremni platiti troškove putovanja svojim zaposlenicima?

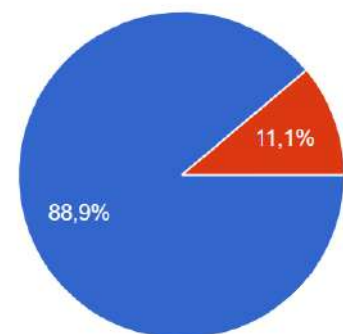


● DA
 ● NE

Grafikon 1: Zadovoljstvo ispitanika

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata anketnog upitnika

Da li ulažete u edukaciju osoblja?



● DA
 ● NE

Grafikon 1: Zadovoljstvo ispitanika

Izvor: Izradili autori na osnovu rezultata anketnog upitnika

ZAKLJUČAK

Ljudski potencijali predstavljaju temeljni faktor uspješnosti savremenih organizacija, jer upravo znanje, vještine, motivacija i kreativnost zaposlenika omogućavaju ostvarenje strateških ciljeva i dugoročni razvoj. Analizirani sadržaji jasno ukazuju da ulaganje u zaposlenike, njihovo obrazovanje, profesionalni razvoj i stvaranje pozitivnog radnog okruženja nisu samo dodatne vrijednosti, nego nužan preduslov za stabilnost, konkurentnost i održivost organizacija u dinamičnim tržišnim uvjetima.

Planiranje ljudskih potencijala, kao jedna od ključnih funkcija menadžmenta, omogućava organizaciji da pravovremeno prepozna potrebe, uskladi resurse sa budućim zahtjevima tržišta i osigura kontinuirani razvoj radne snage. U djelotvornom upravljanju ističe se i primjena modela reciprociteta, koji potvrđuje da je odnos između organizacije i zaposlenika dvosmjernan proces: veći angažman, lojalnost i motiviranost ostvaruju se onda kada organizacija pruža podršku, pravedne uvjete i mogućnosti za napredak. Upravo takvo uzajamno povjerenje predstavlja snažan pokretač organizacijskog uspjeha.

Poseban doprinos ovom radu daje prikaz inovativnog modela razmjene zaposlenika između turističkih destinacija, koji objedinjuje principe reciprociteta, profesionalnog razvoja i motivacije. Razmjena znanja, upoznavanje novih turističkih praksi, razvoj kompetencija, te stvaranje pozitivnih iskustava doprinose ne samo zadovoljstvu zaposlenika, nego i unapređenju kvaliteta usluga i konkurentnosti destinacija. Dugoročno, ovaj model stvara temelje za razvoj mreže saradnje, jačanje međunarodne vidljivosti i pozicioniranje turističkih organizacija kroz praksu učenja i razmjene.

Rezultati istraživačkog dijela rada ukazuju da područje upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama zahtijeva stalna unapređenja, posebno u segmentima motivacije, profesionalnog razvoja, obuke i definiranja radnih mjesta. Dobiveni uvidi omogućuju jasnije razumijevanje postojećih izazova i pružaju polaznu osnovu za unapređenje praksi koje mogu doprinijeti stvaranju efikasnijeg, motivisanijeg i kompetentnijeg radnog okruženja.

Uspješno upravljanje ljudskim potencijalima, zasnovano na planiranju, obrazovanju i recipročnoj razmjeni vrijednosti između organizacije i zaposlenika, predstavlja ključni element održivog razvoja, kako poslovnih sistema općenito, tako i turističkog sektora u Bosni i Hercegovini. Ovaj rad naglašava da su ljudi najvrjedniji kapital, te da organizacije koje kontinuirano ulažu u svoje zaposlenike stvaraju temelje za dugoročan uspjeh i stabilan rast.

LITERATURA

1. Aksentijević-Karaman, M., Ježić, Z., & Đurić, M. (2008). *Upravljanje ljudskim potencijalima u suvremenim organizacijama*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Buble, M., et al. (2005). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
4. Jambrek, K., & Penić, I. (2008). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: Naklada Ljevak.
5. Karaman-Aksentijević, M., Ježić, Z., & Đurić, M. (2008). *Organizacijske promjene i ljudski potencijali*. Zagreb: Školska knjiga.
6. Petar, S., & Vrhovski, Z. (2004). *Ljudski resursi i menadžment*. Zagreb: Školska knjiga.
7. Petrović, I., & Bonacin, D. (2017). *Upravljanje ljudskim resursima*. Zagreb: Racunovodstvo i financije.
8. Taradi, J., Grošanić, M., & Nikolić, T. (2012). *Menadžment ljudskih resursa i razvoj zaposlenika*. Zagreb: Školska knjiga.

