

review  
prejeto: 2002-04-30

UDK 658.3:796.5

## VLOGA ČLOVEŠKIH VIROV V SPREMENLJIVIH RAZMERAH POTOVALNE INDUSTRIJE

*Janja JERMAN*

Turistica - Visoka šola za turizem, SI-6320 Portorož, Obala 29  
e-mail: Janja.jerman@turistica.si

### IZVLEČEK

*V prispevku smo proučevali vlogo človeških virov v slovenskih potovalnih agencijah. Rezultati ankete med naključno izbranimi 47 potovalnimi agencijami so pokazali, da je za napredek in razvoj potovalne industrije nujno potrebno investirati v izboljševanje znanja in razvijanje sposobnosti zaposlenih. Številne ugotovljene korelacije med motivi za angažiran pristop k delu izpostavljajo varnost zaposlitve ter priznanje pomembnosti posameznikove vloge v procesu dela. Analiza odgovorov sodelujočih potrjuje, da timsko delo še ni uveljavljeno.*

**Ključne besede:** potovalne agencije, vloga človeka, znanje, motivacija, timsko delo

## RUOLO DELLE RISORSE UMANE NELLE MUTEVOLI CONDIZIONI DELL'INDUSTRIA DEI VIAGGI TURISTICI

### SINTESI

*Il contributo esamina il ruolo delle risorse umane nelle agenzie di viaggio slovene. I risultati del sondaggio effettuato tra 47 agenzie scelte a caso indicano che per sviluppare l'industria dei viaggi turistici è necessario investire nella formazione e nell'aggiornamento del personale. Numerosi sono i fattori correlati allo zelo sul posto di lavoro, in particolare la sicurezza dell'impiego ed i riconoscimenti per l'impegno individuale profuso. L'analisi delle risposte conferma che il lavoro d'équipe non è ancora affermato.*

**Parole chiave:** agenzie di viaggio, ruolo dell'individuo, il sapere, la motivazione, il lavoro d'équipe

## UVOD

Številni priznani avtorji človeškim virom v delovnem procesu pripisujejo pomembno vlogo. Razmišljanja o konceptu ravnanja s človeškimi viri ne more zaobiti tako teoretična kot tudi aplikativno naravnana literatura. Razloge za to vidimo predvsem v njegovem trdno postavljenem izhodišču. "Trajne konkurenčne prednosti izvirajo iz internih virov podjetja samega. Da bi le-ti mogli zagotavljati trajnost prednosti, jih morajo odlikovati naslednje štiri lastnosti: viri morajo dodajati vrednost, biti morajo unikatni ali redki, biti morajo takšni, da jih konkurenca težko posnema in biti morajo ne-nadomestljivi. Vedno bolj postaja znano, da kapital človeških virov lahko ustrezno zadosti zahtevam postavljenih kriterijev" (Storey, 1992).

Predstavljeno izhodišče nas postavi na začetek poglavja ravnanja s človeškimi viri. Sprašujemo se, kaj pomeni (učinkovito) ravnanje s človeškimi viri. V nadaljevanju se sprašujemo, katere so tiste aktivnosti, ki nam bodo, povezane s poslovno strategijo podjetja, prinašale poslovne uspehe. In ponovno se v želji po odgovoru obračamo k Storeyju, ki v svoji definiciji ravnanja s človeškimi viri pravi, da "ravnanje s človeškimi viri je poseben pristop k upravljanju zaposlovanja, ki skuša doseči konkurenčne prednosti s pomočjo strateškega razvoja visoko predane in sposobne delovne sile, uporabljajoč enoten seznam kulturnih, strukturalnih in personalnih tehnik" (Storey, 1992).

Aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri so številne, vendar se vsebinsko nanašajo predvsem na naslednje štiri ključne elemente: selekcija, ocenjevanje uspešnosti, nagrajevanje in razvoj (Storey, 1989). V prispevku bomo zajeli nekatere aktivnosti (izobraževanje, motivacija, timsko delo), za katere menimo, da bistveno vplivajo na uspešnost posameznika v procesu dodajanja vrednosti.

Delovne naloge postajajo vse bolj kompleksne. Zato je pomembno, da so zaposleni dobro izobraženi. Poleg tega je pomembno, da zaposleni pri svojem delu sodelujejo in se povezujejo v "simpaticne" načine dela. Način timskega oz. projektne delo naj bi omogočal, da je posameznik sprejet kot spoštovan in enakovreden član, ki lahko sproščeno izrazi svoj celoten potencial in "da od sebe da" kar največ. V prispevku se pretežno ukvarjamo z omenjenimi vprašanji.

## NEKATERE DEFINICIJE POJMA ČLOVEŠKI VIRI

Tradicionalna ekonomska misel navaja znani pojem "delovna sila" kot enega izmed štirih proizvodnih faktorjev: zemlja, delovna sredstva (stroji in oprema), predmeti dela (surovine, material, polizdelki) in delovna sila. Drucker (1993) navaja, da vstopamo v družbo znanja, kjer osnovni viri ne bodo več kapital, naravni viri in delovna sila, temveč znanje in kjer bodo nosilci znanja

odigrali ključno vlogo. Iz tega spoznanja, v novejšem času, lahko med proizvodne tvorce prištevamo še znanje, informacije ipd.

Nekateri splošnoorganizacijski misleci, ki so v teku 20. stoletja vse bolj prepoznavali pomen človeškega faktorja v proizvodnji nove, dodane vrednosti, so v teku 80. in 90. let začeli človeški faktor obravnavati drugače in ne več zgolj kot delovno silo (proizvodni faktor). Zaposlene, ki v procesu dela izdelkom ali storitvam dodajajo vrednost, so začeli obravnavati pod novim pojmom "človeški viri" (Cascio, 1991; Gomez-Meija et al., 1995). Človek v podjetju ni le nosilec delovne sile (brez pravic), ampak človek, ki tudi po sklenitvi delovnega razmerja v celoti obdrži vso svojo kompleksno naravo, vključno s svojim osebnim dostojanstvom in vsemi pravicami in dolžnostmi, ki mu po današnjih pojmovanjih in družbenih normah pripadajo.

V strokovni literaturi in praksi se za označevanje človeka oz. ljudi v podjetju uporablja tudi izraz "kader oz. kadri", v pomenih: stalni sestav (okvir, ogrodje), osnovni sestav načrtno šolanih stalnih, kvalificiranih vodilnih delavcev oz. strokovni, politični kadri (Verbinc, 1991, 322).

Izraz kadri pri nas uporabljajo predvsem strokovnjaki specialisti za planiranje kadrovskega sestava organizacij in poslovnih sistemov. Pri tem velja izpostaviti, da se termin kadri ne nanaša na vse ljudi v podjetju, ampak se praviloma nanaša le na organizacijsko-strateško pomembne ljudi; to so vodilni in vodstveni delavci ter strokovnjaki. "Navadni delavci" v pojem niso vključeni (Lipovec, 1987).

Prehod od pojma "delovna sila" in uporaba novega pojma "človeški viri" kažeta na nov in bolj human pogled na človeka v podjetju. Človeka v vlogi "človeškega vira" ne moremo enostavno obravnavati zgolj kot objekt (proizvodni faktor, izenačen s strojem, predmeti, ekonomijo in podobno). Semantika pojma "človeški vir" nas napeljuje na to, da človeku, ki je edini ustvarjalec nove, dodane vrednosti, vsekakor priznamo ustvarjalno vrednost in ga obravnavamo in pojmuje kot k subjekt, ki je oseba in osebnost z vsem človeškim dostojanstvom ter zatorej vreden spoštovanja.

V zadnjem času pa se uporablja tudi povsem nov pojem "človeški potenciali" Verbinc (1991, 562) besedo "potencial oz. potencialen" razlaga: sila ali možnost, obstoječa v skriti obliki (primer: "vojni potencial"), potencialen: mogoč, možnosten, izražajoč (z)možnost ali obstoječ v možnosti (ne realno), učinkujoč v določenih razmerah, skrit, še neuresničen.

Pojem "človeški potenciali" ni v široki rabi. Povzema misel, na katero opozarja že Marx (Kapital, 1867, 1961), ko razlaga človeško delo oziroma proces dela. Pravi, da v človeku delavcu "spiyo potencialne sile", ki jih vključi v proces dela s tem, ko si vnaprej "zamisli želeni rezultat dela". Gre za vključevanje človekove zamisli in namena, temu človek podredi "svoje ude in smotrno voljo", ki se kaže kot "pozornost".

V nadaljevanju smo raziskovanje usmerili prav na pojem "človeških potencialov". Ti lahko, če hočejo, rešijo vse probleme, tudi v spremenljivih razmerah vse bolj naraščajoče potovalne dejavnosti.

### STRATEGIJA RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI IN POSLOVNA STRATEGIJA

Strategije ravnanja s človeškimi viri so utemeljene in smiselne takrat, ko so povezane s poslovno strategijo. Povezava omogoča, da zaposleni in aktivnosti, povezane z njimi, prispevajo k večji uspešnosti podjetja. Podjetja, ki želijo ostati konkurenčna, morajo ustvarjati visoko dodano vrednost. Archer (Jafari, 2000) definira dodano vrednost kot razliko med vrednostjo poslovnih učinkov (storitev ali izdelkov) in nabavno vrednostjo vložkov. V osnovi je dodana vrednost mera tiste vrednosti, ki je dodana vhodnim vložkom v procesu njihovega preoblikovanja v končne izdelke oz. storitve. Za vrednost končnih izdelkov se običajno navaja prodajna cena, medtem ko vrednost vložkov izenačujemo z njihovo nabavno ceno.

Poznamo dva osnovna pristopa povezave poslovne strategije in strategije RSČV (Zupan, 1999). Prvi pristop izhaja iz prepričanja, da mora biti strategija RSČV podrejena poslovni strategiji; z aktivnostmi RSČV moramo zagotavljati ustrezno podporo poslovni strategiji, zato mora funkcija managementa človeških virov zagotavljati pridobivanje ustreznih (potrebnih) človeških virov in njihovo učinkovito uporabo. V tem smislu govorimo predvsem o štirih načinih povezave ravnanja s človeškimi viri s poslovno strategijo podjetja: uporaba planiranja, skladna politika zaposlovanja, pogosto podprta z značilno filozofijo razvoja organizacije, skladnost aktivnosti RSČV s poslovno strategijo in obravnavanje zaposlenih kot strateškega vira za pridobivanje konkurenčne prednosti.

Florjančič (1994) opisuje kadrovske funkcije kot tisto, ki pomaga vodenju, in sicer na način, da proučuje kadrovske procese, ki so vezani na profesionalno-tehnično delo organizacije, in s profesionalno obdelavo delovno-tehničnih kadrovskega procesov: s selekcijo, planiranjem kadrov, sprejemom, razporedom, premeščanjem, izobraževanjem, urejanjem delovnih razmerij in razmer za delo.

Drugi pristop pa temelji na predpostavki, da so človeški viri ključni dejavnik pri oblikovanju poslovne strategije. Zato si mora poslovna strategija prizadevati, da so človeške sposobnosti čim bolj vpete v celoto in ustrezno spodbujene oziroma motivirane za prispevanje. Zaposleni in njihove zmožnosti torej določajo, za kakšno poslovno strategijo se bo organizacija odločila. Način ravnanja s človeškimi viri pa določajo aktivnosti, ki prinašajo maksimalno uspešnost oziroma učinkovitost in se v danem trenutku pojavljajo kot uveljavljene metode uspešnih organizacij. Sodobna literatura (Pfeffer,

1998) navaja kot najboljše prakse na primer zagotavljanje varnosti zaposlitve, selektivno zaposlovanje, obsežno usposabljanje, timsko delo in decentralizirano odločanje, obsežno komuniciranje, povezovanje plač z uspešnostjo in zmanjševanje statusnih razlik.

Sodobna slovenska literatura (Florjančič, 1994) govori o kadrovskega opravilnih vodij, kot so npr.: 1) razporejanje ljudi na prava delovna mesta, v skladu s sposobnostmi in znanjem, ter preverjanje učinkovitosti vsakega posameznika, 2) usposabljanje zaposlenih, 3) kontrola stroškov dela in druga. Z usklajevanjem aktivnosti RSČV dosežemo sinergijske učinke in njihovo večjo učinkovitost. Dolgoročno uspešnost podjetja je moč zagotoviti le, če znamo v podjetju zadržati najboljše sodelavce in ohranjati razvojne zmožljivosti človeških virov.

### RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V SLOVENSkih TURISTIČNIH PODJETJIH

Generativni problem pri poslovanju potovalnih agencij je v neustrezni notranji organiziranosti podjetij, v smislu upravljanja znanja, izkušenj in sposobnosti kot tudi načinov dela, ki bi jim ob svoji boljši dodelanosti omogočala obstanek na trgu in prinašala konkurenčne prednosti. V naši raziskavi jih je sodelovalo 47 (slovenskih), ki so v letu 1999 delovala. Njihova pomembna značilnost (nekaj manj kot 90% delež) je ta, da so majhna podjetja in zaposlujejo do 15 delavcev. S stališča ravnanja s človeškimi viri je pomembna tudi značilnost, da nobeno nima svoje kadrovske službe oz. zaposlenega kadrovskega specialista, ki bi se ukvarjal s človeškimi viri, ampak vsa odgovornost za aktivnosti na področju ravnanja s človeškimi viri leži na ramenih vodilnih delavcev.

V prispevku obravnavamo, kako razvite in učinkovite so v teh podjetjih aktivnosti na področju upravljanja z znanjem, izobraževanja, motivacije zaposlenih in njihove vključenosti v timsko delo.

Zastavili smo naslednje delovne hipoteze:

H1: Zaposleni v potovalnih agencijah imajo na številnih področjih pomanjkljiva znanja.

H2: Motivacija posameznika in njegova (ustvarjalno-produktivna) vloga v podjetju sta med seboj neločljivo povezani: za njegovo uspešnost so zlasti pomembni dejavniki motivacije.

H3: V potovalnih agencijah timski način dela ni uveljavljen.

### OCENA USTREZNOSTI IZOBRAZBE Z ANALIZO POTREBNIH DODATNIH ZNANJ

#### Ustreznost izobrazbe in zahteve delovnega mesta

Znanje je kot dejavnik managementa začelo postajati področje resnih znanstvenih raziskav in strokovnih prizadevanj. Danes se vse bolj uveljavlja trditev, da je

znanje ključ do uspešnega konkuriranja, doseganja tržne diferenciacije in donosnosti v globalni ekonomiji. Potreba po dodatnem izobraževanju je splošen fenomen informacijske družbe, zato se morajo vsi zaposleni ne glede na poklic ali stroko za uspešno opravljanje dela neprestano dodatno izobraževati.

Več kot 80% anketirancev je podalo oceno (Graf 1), da je njihova izobrazba ustrezna glede na zahteve delovnega mesta, in le 11%, da njihova izobrazba ne ustreza zahtevam delovnega mesta.

ČE PRIMERJATE SVOJO IZOBRAZBO Z ZAHTEVAMI DELOVNEGA MESTA, KAKO BI JO OCENILI?



**Graf 1: Ustreznost izobrazbe.**  
**Graph 1: Education suitability.**

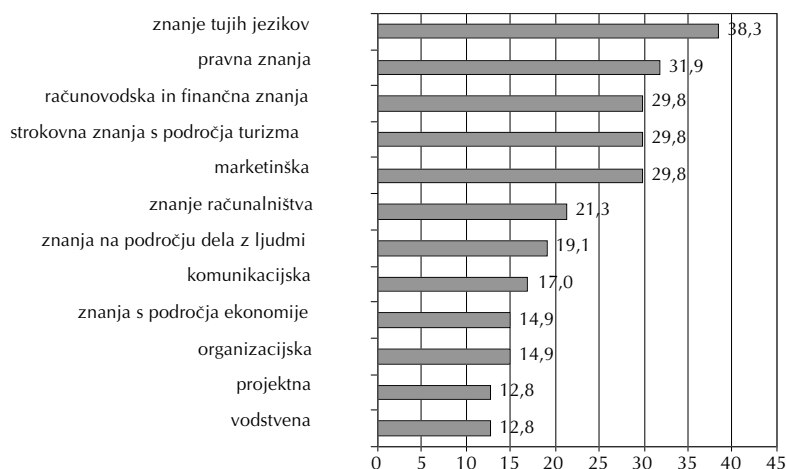
### Potrebna dodatna znanja

Anketiranci so ugotavljali, katera dodatna znanja bi najbolj potrebovali; pri številu odgovorov (v razponu od 0 do 12 dodatnih znanj) niso imeli nikakršnih omejitev in so se lahko odločali za njihove kombinacije. Skoraj polovica (48,9%) jih je obkrožila do dva odgovora, kar pomeni, da potrebujejo dodatna znanja iz dveh področij. Več kot polovica je takih ki, potrebujejo dodatna znanja na treh ali več področjih in se tako pomembno opredeljujejo glede znanja. Manj kot 10% pa je takih, ki potrebujejo dodatna znanja na več kot petih področjih.

Rezultati so pokazali (Graf 2), da bistveno izpostavljajo predvsem štiri manjkajoča oziroma pomanjkljiva znanja; na prvem mestu je znanje tujih jezikov, za katero je nekaj manj kot 40% anketirancev reklo, da bi ga pri svojem delu dodatno potrebovali; nekaj manj kot tretjina anketirancev bi dodatno potrebovala znanja še s pravnega področja; na tretje mesto se enakovredno uvrščajo dodatna znanja s področja računovodstva in financ in s področja turizma in marketinga, oboje v enakem deležu 29,8%.

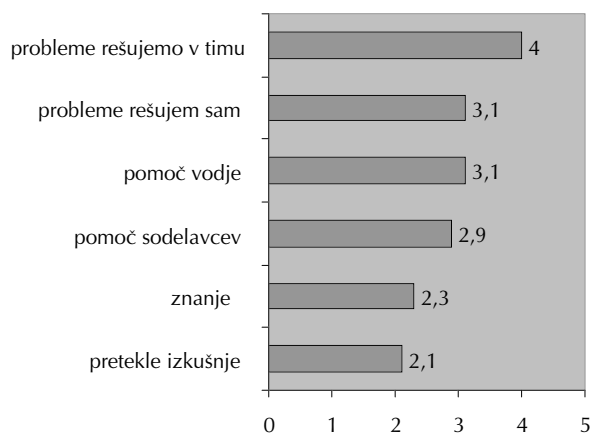
Zanimiva je primerjava med ustreznostjo izobrazbe zahtevam delovnega mesta (Graf 1) ter dodatnimi potrebnimi znanji (Graf 2): 89% anketiranih trdi, da je njihova izobrazba glede na zahteve delovnega mesta ustrezna oz. višja, v nasprotju s tem pa so številni visoki deleži (Graf 2) tistih, ki na svojem delovnem mestu oziroma za svoje delo nimajo ustreznih znanj (s področja tujih jezikov, prava, računovodstva in financ oziroma s področja strokovnih znanj turizma). Primerjava nakazuje možno neuskkljenost med dejansko potrebnim znanjem in izobraževanjem oziroma izobraževalnim programom za poklice potovalne industrije. Drugi vzrok za neuskkljenost med potrebnim in dejanskim znanjem bi lahko bil, v neustrezni selekciji in neizdelanih načinih znanj. Vodilni delavci majhnih podjetij "zanemarjajo" področje selekcioniranja novozaposlenih oz. nimajo jasno izdelanih kriterijev za to. Ugotovljeno neskladje pa je lahko tudi del poslovne taktike: zaposlovanje "neustrezno" izobraženih (nižji stroški dela) in njihovo izobraževanje skozi delo v podjetju. Opozoriti velja, da gre za sorazmerno mala podjetja, kjer zaposleni opravljajo številne in kompleksne naloge, ki so v večjih podjetjih domena strokovnjakov.

Odgovori ne povedo natančno razlogov za dodatno izobraževanje, ampak samo nakazujejo, katera znanja bi bilo potrebno vključiti v formalno oziroma funkcionalno izobraževanje oziroma usposabljanje.



**Graf 2: Potrebna dodatna znanja v %.**  
**Graph 2: The necessary additional knowledge in %.**

Večina zaposlenih (približno 75%) se je pri svojem delu že dodatno izobraževala, kljub temu da gre za sorazmerno mlado populacijo z malo delovne dobe. S tem potrjujemo visok rang, ki so ga respondenti v primeru reševanja delovnega problema pripisovali znanju in izkušnjam (Graf 3).



**Graf 3: Reakcija ob delovnem problemu – rangiranje po pomembnosti.**

**Graph 3: Reaction during a working problem – ranking according to its significance.**

Izračunali smo korelacijske koeficiente (Pearsonov korelacijski koeficient z dvostranskim testom značilnosti pri stopnji tveganja 5%) med izmerjenimi rangi predvidenih možnih reagiranj in ugotovili, da večina korelacij statistično ni značilnih in jih tudi ne navajamo. Nastopajo pa sorazmerno visoka povezava med pripisovanjem pomembnosti hkrati preteklim izkušnjam in znanju ( $c=0.46$ ), močan negativni korelacijski koeficient

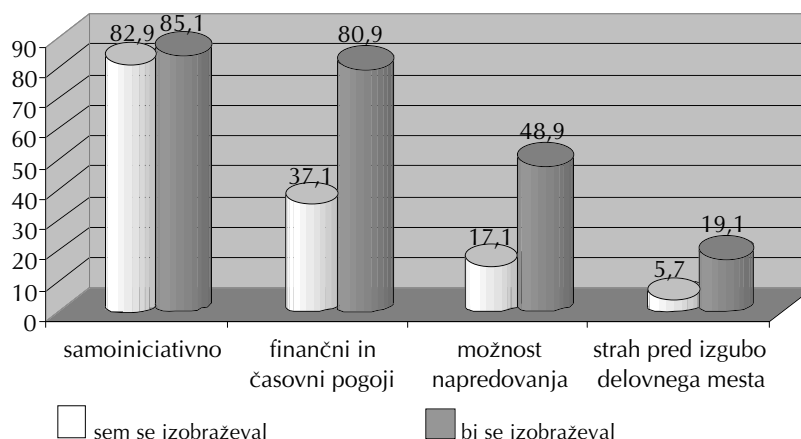
med rangoma "Pomoč vodje" in "Pretekle izkušnje" ( $c= -0.54$ ) ter malo šibkejši negativni, med "Pomoč vodje" in pri reševanju problemov se zanesem na svoje "Znanje" ( $c= -0.40$ ).

Ugotavljamo torej visoko pripravljenost zaposlenih za dodatno izobraževanje; najraje bi se izobraževali samoiniciativno (vzroki in pogoji izobraževanja) (Graf 4), če bi jim to organizacije finančno in časovno omogočile ali pa ponudile možnost napredovanja. Vendar pa vidimo, da podjetja nimajo prevelikega "posluha" za tovrstno podporo, saj večina tistih, ki so se že dodatno izobraževali, navaja, da so se izobraževali iz lastnih sredstev in med svojim prostim časom (Graf 4).

### MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V SLOVENSKIH POTOVALNIH AGENCIJAH

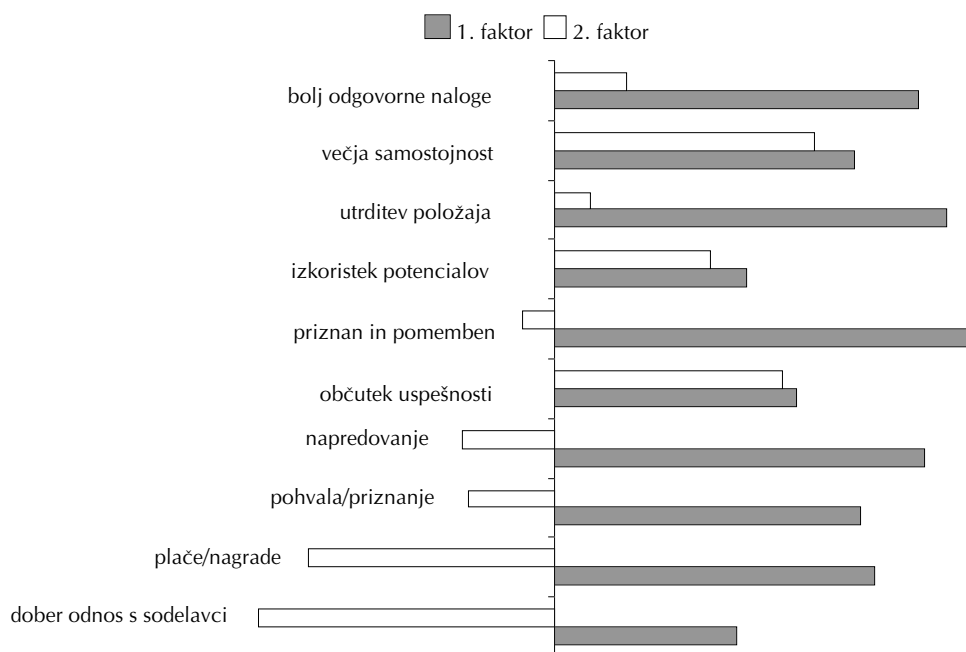
Motivacija in vloga posameznika v podjetju sta močno povezani. Ugotovili smo številne in močne povezave med elementi (in kombinacijo teh elementov) motivacije, npr. med "V podjetju sem priznan in pomemben član" in "Dodelili mi bodo bolj odgovorne naloge" oziroma "Utrdil si bom svoj položaj". Faktorska analiza je v nadaljevanju samo še potrdila močne zveze, kjer so najizrazitejše tiste variable, pri katerih smo že ugotovili visoko medsebojno korelacijo. Stopnja angažiranosti posameznika je močno odvisna od tega, kako je posameznik sprejet in priznan kot član delovnega okolja; njegova aktivnost se prav tako veže na utrjevanje lastnega položaja v podjetju ter sprejemanje bolj odgovornih nalog, ki pa že nakazujejo tudi na področje napredovanja in z njim povezane boljše finančne osnove (Graf 5).

delež v %



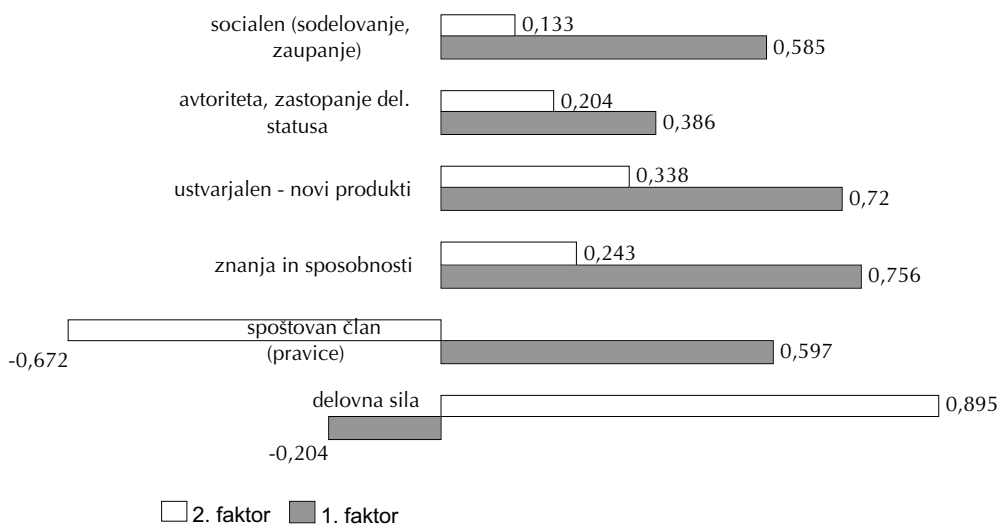
**Graf 4: Vzroki in pogoji izobraževanja.**  
**Graph 4: Causes and conditions of education.**

ELEMENTI MOTIVACIJE - FAKTORSKA ANALIZA



Graf 5: Korelacije faktorjev z vhodnimi spremenljivkami.  
Graph 5: Factor correlations with entry variables.

DOŽIVLJANJE LASTNE VLOGE - FAKTORSKA ANALIZA



Graf 6: Korelacija faktorjev z vhodnimi spremenljivkami.  
Graph 6: Factor correlation with entry variables.

Na podlagi rezultatov analize ugotavljamo, da bi podjetja za učinkovito "izrabo" človeškega potenciala morala z izbiro določenih aktivnosti zagotavljati zaposlenim ustrezen socialno priznan in spoštovan položaj

ne glede na to, na katerem delovnem mestu in kateri hierarhični stopnji zaposleni dejansko dela in se vključuje v proces. Podjetja bi morala svojim zaposlenim zagotavljati določeno varnost zaposlitve (glede na re-

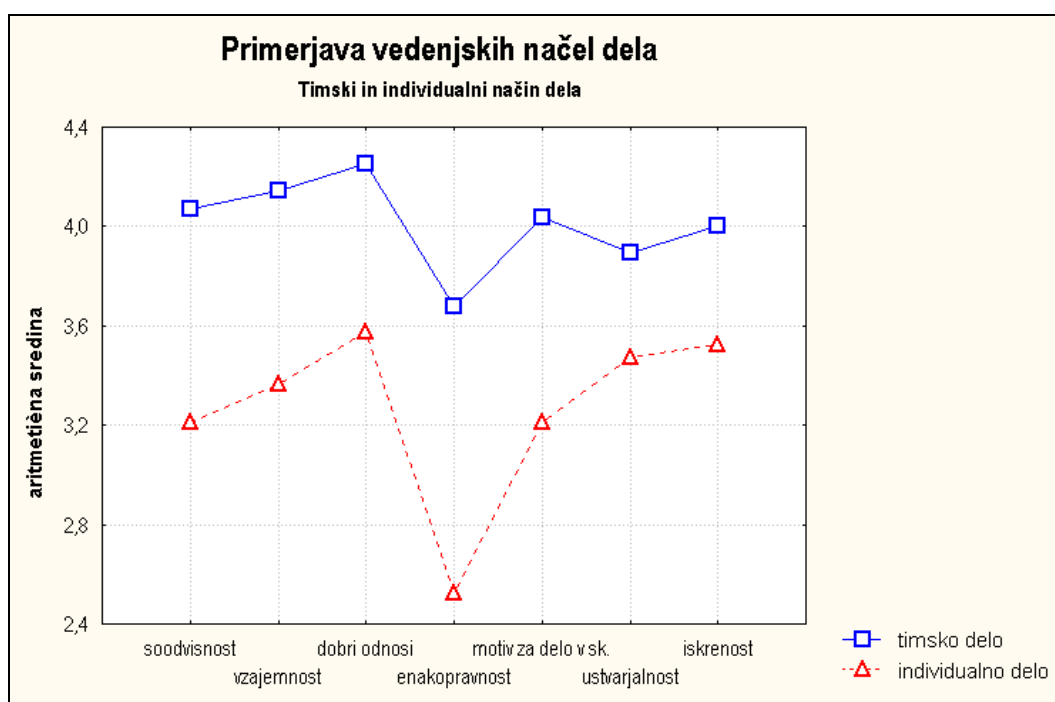
lativno visoko poudarjen kriterij "Utrditev položaja v podjetju" in prav tako ustrezne sisteme napredovanja. V zvezi s sta je poudarjena prevzemanje bolj odgovornih nalog in usklajena politika nagrajevanja.

V ospredje smo postavili delovno vlogo zaposlenega (Graf 6), ki je, popolnoma razumljivo, vezana na njegova znanja in sposobnosti. To potrjuje tudi visoka korelacija med ustvarjalno-produktivno vlogo posameznika in njegovim znanjem ter sposobnostmi. Izpostavljena sta tudi učinkovito upravljanje in izkoriščanje le-tega, predvsem v smislu povezovanja in iskanja ustreznih načinov in oblik dela, ki bi omogočali sinergijsko zlitje človeških znanj, sposobnosti in izkušenj. Vendar pa intelektualni kapital ne bi smel delovati v smislu ločevanja in povzročanja razdalje med

zaposlenimi, pač pa vidimo učinkovito upravljanje znanja v smislu njegovega prenašanja ter uporabe in iskanja načinov, ki bi to omogočali (npr. timsko delo).

#### TIMSKI OZIROMA INDIVIDUALNI NAČIN DELA TER PRIMERJAVA VEDENJSKIH NAČEL

Raziskava je pokazala bistvena odstopanja pri primerjavi vedenjskih načel dela, glede na to v kakšnem načinu dela posameznik uresničuje svoje delovne cilje (graf 7). Generalno gledano lahko trdimo, da so rezultati timskega načina dela mnogo ugodnejši pri vseh odvisnih variablah. Nasprotno s tem, individualno delo v vseh sedmih spremenljivkah pokaže bistveno nižje vrednosti.



**Graf 7: Primerjava vedenjskih načel dela – glede na način sodelovanja.**  
**Graph 7: Comparison of behavioural work principles in view of the manner of cooperation.**

Anketiranci, ki so opredelili svoje delo oziroma način dela kot individualni način, v povprečju izražajo svoja stališča pri vseh variablah na skali v razponu od vrednosti 2,5 do 3,6. V nasprotju z njimi, pa so anketiranci, ki so vključeni v timsko sodelovanje, izražali stališča mnogo višje vrednosti, in sicer na med 3,7 in 4,3. Zanimivo je ob tem dejstvo, da je amplituda odklonov mnogo bolj umirjena pri stališčih anketirancev, ki delajo timsko, kot pri anketirancih, ki delajo individualno, in za katere velja, da je amplituda v njihovih stališčih mnogo večja.

Na vprašanje, ali velja, da so člani pri delu med-

sebojno odvisni in se dopolnjujejo, so bili odgovori pri anketirancih, ki delajo individualno, sicer rahlo nadpovprečni, saj so na skali od 1 do 5 dosegli vrednost 3,2. Iz tega bi lahko sklepali, da smo obravnavali populacijo, ki sorazmerno dobro sodeluje in katere člani se počutijo medsebojno odvisni. Na isto vprašanje so anketiranci, ki delajo v timu, izrazili mnogo višjo delovno interakcijo. Na skali od 1 do 5 so se vrednosti njihovih stališč povzpele kar na 4,1. Rekli bi lahko celo, da sta medsebojna identificirana soodvisnost in zavedanje o nujnosti dopolnjujočega se odnosa, izjemno visoka.

## ZAKLJUČEK

Kapital človeških virov je dimenzija, ki zahteva novo obravnavo. Koncept ravnanja s človeškimi viri in predvsem prakse ravnanja z njimi dajejo odgovor na to novo obravnavo. Uspešnost je odvisna od številnih elementov, ki pa jih lahko uspešno povzameta dva kriterija: poznavanje lastnega podjetja in poznavanje okolja – konkurence.

Sodobni čas postavlja v ospredje človeka, kot nosilca konkurenčne prednosti in pomembnega (če že ne edinega) tvorca dodane vrednosti. Hkrati pa se postavlja vprašanje poznavanja in priznavanja njegove vrednosti. Vzporedno s tem se odpira aktualno vprašanje na mikro ravni podjetij in aktivnosti, ki tečejo z namenom, da bi bilo ravnanje s človeškimi viri kar najbolj učinkovito in uspešno; aktivnosti, kot so zaposlovanje, selekcija izobraževanje in usposabljanje, nagrajevanje in motivacija, razvoj zaposlenih, timsko delo in druge, danes postajajo dolgoročno strateško usmerjene. Podjetja poskušajo z vpeljavo nekaterih novih in posodobitvijo starih aktivnosti ter ustrezno povezavo med njimi ustvarjati razmere za nastajanje večje dodane vrednosti oz. zmanjševanje stroškov dela (npr. poostrena merila selekcije, bolj fleksibilni načini zaposlovanja, uporaba zunanjih agencij pri zaposlovanju, novi načini nagrajevanja, aktivno spremljanje zaposlenih, vključevanje zaposlenih v delovne time itd.). V prispevku smo zajeli le nekatere od naštetih aktivnosti (izobraževanje, motivacija, timsko delo), za katere menimo, da bistveno vplivajo na uspešnost posameznika v procesu dodajanja vrednosti.

Prvo hipotezo (H1), da imajo zaposleni pomanjkljiva znanja, lahko na podlagi analize z veliko gotovostjo potrdimo. Rezultati kažejo, da več kot polovica anketiranih potrebuje dodatna znanja na treh ali več različnih področjih. Najbolj pomanjkljiva so znanja tujih jezikov, znanja s področja prava, računovodstva in financ, marketinga ter znanja s področja turizma. Vzroki za pomanjkljiva znanja lahko izvirajo iz neuskladenosti izobraževanja in potreb turističnega gospodarstva. Naslednji možen vzrok lahko izhaja iz velikosti podjetij. Opozoriti velja, da gre v anketi za sorazmerno majhna podjetja, kjer zaposleni opravljajo širok spekter nalog, ki so v večjih podjetjih domena številnih strokovnjakov. Možen vzrok lahko pripišemo tudi starosti zaposlenih, ki so relativno mladi in še neizkušeni.

Z gotovostjo lahko potrdimo tudi hipotezo (H2), da sta motivacija posameznika in njegova ustvarjalno-produktivna vloga neločljivo povezani. V analizi smo ugotovili številne in močne povezave med elementi motivacije. Motivacija posameznika je močno odvisna od tega, kako je posameznik sprejet in priznan kot član delovnega okolja. Prav tako je motivacija močno povezana z utrjevanjem položaja posameznika v podjetju ter sprejemanjem bolj odgovornih nalog, to pa že nakazuje področje napredovanja posameznika v podjetju. V zvezi z učinkovito "izrabo" človeškega potenciala bodo podjetja v prihodnosti morala zagotavljati zaposlenim ustrezen socialno priznan in spoštovan položaj, določeno varnost zaposlitve kot tudi ustrezne sisteme napredovanja.

Raziskava je populacijo anketirancev razdelila v dve skupini, in sicer skupino, kjer prevladuje timski način dela, kamor se jih je uvrstilo 19, in skupino 28, kjer še vedno prevladuje individualni način dela. Rezultati timskega načina dela so mnogo ugodnejši pri vseh odvisnih variabljah. Delitev je pokazala sorazmerno visok odstotek timsko usmerjenih, vendar ugotavljamo, da timski način dela še ni uveljavljen v zadostni meri, in tako potrjujemo tudi zadnjo hipotezo (H3).

Iz ugotovitev izhaja, da bodo podjetja v prihodnosti še bolj intenzivno uvajala aktivnosti izobraževanja, motivacije in timskega dela v poslovni proces. Raziskava je pokazala, da bi se respondenti radi dodatno izobraževali, vendar pa bi jim morale njihove delovne organizacije ponuditi ustrezno finančno, časovno in moralno podporo. Zato bi kazalo vpeljati aktivnosti za vodilne delavce z namenom, da se seznanijo s strateško-kadrovskimi zahtevami v prihodnosti. Način dela v potovalnih agencijah se nagiba k individualnemu, zato bi bilo potrebno uvajati v delovna okolja timski in projektni pristop k delu, ki v globalnem času postaja vse bolj kompleksno, zahtevno in vse težje obvladljivo.

V prihodnje bo potrebno poiskati enotne kriterije za merjenje učinkovitosti in uspešnosti teh aktivnosti, na podlagi katerih se bodo podjetja lahko med seboj primerjala. Takšne primerjave oz. izkušnje bodo omogočale boljši pregled učinkovitosti posameznih aktivnosti (analiza stroškov in koristi) in tako zagotavljale trdno osnovo za nadaljnje boljše ravnanje z ljudmi pri delu.



## THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN THE CHANGING CONDITIONS OF THE TRAVEL INDUSTRY

Janja JERMAN

Turistica – College of Tourism, SI-6320 Portorož, Obala 29  
e-mail: janja.jerman@turistica.si

### SUMMARY

*The role of human resources in the changing business conditions is coming to the foreground (also) in the sphere of the tourist industry. In modern times, man is a bearer of competitive priority and a significant (if not the only) creator of added value.*

*What does this mean for the transition from the concept of "workforce" to the concept of "human resources"? The new human resources concept derives from the belief that the only reasonable and acceptable thing in a firm is to consider "human resources" all those who work in a given firm or collaborate with it. The concept therefore does not relinquish even a single people's creative capacity and in this sense deals equally with managers, experts as well as all other "workers". In economy, modern times demand people with knowledge (which are increasingly just all of us), irrespective of their organisational position or work post.*

*The human resources concept qualitatively brings different logics and conceptual complexities, as well as true potentials (possibilities and opportunities) with them. The concept looks at man as at a subject worthy of respect and "equipped" with many knowledges, except that he/she must be provided with the necessary conditions for the development of his/her potentials (which he/she includes into the working process in a manner that is appealing to him/her) and his/her personality.*

*Human resources are becoming strategically important, while handling with them is turning into a strategic activity. This is why the research was aimed at the study of education, motivation and teamwork. In all research areas we concluded that improvements are possible and necessary at the same time, in order for the tourist firms to be able to add a greater value to their services in the years to come.*

**Key words:** travel agencies, human role, knowledge, motivation, teamwork

### LITERATURA

- Anthony, W.P., Perrewe, P.L., & K. M. Kacmar (1993):** Strategic Human Resource Management. London, The Dryden Press.
- Bošković, D. (1999):** Modeli odločanja v storitvenih dejavnostih. Organizacija, 2. Kranj, Moderna organizacija.
- Cascio, W. F. (1991):** Costing Human Resources – The Financial Impact of Behavior in Organizations. Boston, Pws-Kent Publ.
- Davies, C. (1999):** Sodobna strategija človeških virov za vodenje in razvijanje timov. 2. Konferenca – Ravnaje z ljudmi pri delu. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Drucker, P. (1993):** Post-Capitalist Society. Oxford, Harper Business.
- Drucker, P. (1999):** Management Challenges for 21 st Century. Oxford, Butterworth Heineman.
- Dyer, L., Holder, G. W. (1988):** Human Resource Management – Evolving Roles and Responsibilities. Washington, The Bureau of National Affairs.
- Florjančič, J. (1992):** Kadrovska funkcija-management. Kranj, Moderna organizacija.
- Florjančič, J. (ed.) (1994):** Globalni in kadrovski management. Kranj, Moderna organizacija.
- Florjančič, J., Jesenko, J. (1997):** Management v turizmu. Kranj, Moderna organizacija.
- Florjančič, J., Jesenko, J. & M. Benčič (1998):** Management v turizmu, 2. Kranj, Moderna organizacija.
- Florjančič, J., Vukovič, G. (1998):** Kadrovska funkcija – management. Kranj, Moderna organizacija.
- Gomez – Mejia, L. R, Balkin, D. B., & R. L. Cardy, (1995):** Managing Human Resources. London, Prentice Hall.
- Gorišek, K. (1998):** Transformacija podjetja in revitalizacija človeških zmožnosti. 1. Slovenska konferenca, Ravnaje z ljudmi pri delu. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Gorišek, K. (1998):** Zakaj potrebujemo strategijo človeških virov. Organizacija, 7. Kranj, Moderna organizacija.
- Kavar, A. (1995):** Kakovost delovnega življenja. Ljubljana, VŠSD.

- Khan, M., Olsen, M. & T. Var (1993):** VNR'S Encyclopedia of Hospitality and Tourism. Van Nostrand Reinhold Library of Congress Catalog Number 92 – 40238. s. l.
- Jafari, J. (2000):** Encyclopedia of Tourism. London, Routledge.
- Lipovec, F. (1987):** Razvita teorija organizacije. Maribor, Obzorja.
- Miglič, G. (1999):** Pristop k ugotavljanju potreb po usposabljanju. Organizacija, 7. Kranj, Moderna organizacija.
- Milkovich, G.T., Boudreau, J. W. (1997):** Human Resource Management. Irwin, Burr Ridge.
- Možina, S., Tavčar, M. & A. N. Kneževič (1998):** Poslovno komuniciranje. Maribor, Obzorja.
- Ovsenik, M. (1993):** Struktura v organizaciji – strategija. Skripta program TEMPUS. Ljubljana, VŠSD.
- Ovsenik, M., Ambrož, M. (1999):** Neprofitni avtopoietični sistemi. Škofja Loka, Inštitut za samorazvoj.
- Ovsenik, J., Ovsenik, M. (2000):** Razmerijsko re-interpretiranje managementa za 2000: Algoritem (človeško-akcijske) reflektivnosti. Zbornik posvetovanja. Kranj, Moderna organizacija.
- Ovsenik, J., Ovsenik, M. (1999):** Problemi sodobne organizacije skozi dve interpretaciji. V: Kovač, J. (ed.): Sodobne oblike in pristopi pri organizaciji podjetij in drugih organizacij. Kranj, Moderna organizacija.
- Pfeffer, J. (1998):** The Human Equation, Building Profits by Putting People First. Boston, Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1985):** Competitive Advantage. New York, Free Press.
- Riley, M. (1996):** Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry. The Bath Press.
- Schein, E. H. (1992):** Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Treven, S. (1998):** Povezovanje strategije človeških virov z globalno strategijo podjetja. 1. Slovenska konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Verbinc, F. (1991):** Slovar tujk. Ljubljana, Cankarjeva založba.
- Vila, A. (1999):** Procesni pogled na organizacijo – nova organizacijska revolucija. V: Kovač, J. (ed.): Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj, Moderna organizacija.
- Storey, J. (1989):** New Perspectives on Human Resource Management. London, Routledge.
- Storey, J. (1992):** Developments in the Management of Human Resources. Oxford, Blackwell Publishers.
- Zupan, N. (1999):** Strateška povezava med kadrovsko funkcijo in uspešnostjo poslovanja. 2. slovenska konferenca Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana, Gospodarski vestnik.