

Универзитет 'Св. Климент Охридски' - Битола
Факултет за Туризам и угостителство - Охрид
М-р Иванка Василевска

Кадровската структура на патничките агенции во Република Македонија

М-р Иванка Василевска

Факултет за туризам и угостителство

- Охрид -

Кеј М Тито, бр.95

96 000 Охрид, Р Македонија

Тел: ++389 96 262 147

Факс: ++389 96 260 299

E-mail: leon@nic.mpt.com.mk

ivasilevska@hotmail.com

Абстракт

Присуството на патничките агенции на туристичкиот пазар укажува на неопходноста од нивно постоење и делување во туризмот. Но, за да постигнат успех во своето работење неопходно е агенциите постојано да ги следат промените кои се случуваат на туристичкиот пазар, и воедно да опстанат во сѐ поголемата и поостра секојдневна конкуренција на пазарот. Таквата ориентираност кон современите туристички трендови и постојаните промени наметнува неопходност од соодветни стручни кадри и добра организациона поставеност на целокупното агенциско работење. При тоа се наметнува само по себе прашањето:

Каква улога имаат патничките агенции во развојот и унапредувањето на туризмот воопшто, но исто така и во Македонија, и дали се приспособуваат кон промените кои се присутни на современиот туристички пазар? Овие прашања и слични на нив беа поттик кон размислување и пристапување кон истражување на кадровската екипираност на туристичките агенции во Република Македонија, кое ќе биде прикажано во овој труд.

Клучни зборови: патничките агенции; туристички пазар; кадри

Вовед

Како посредник помеѓу туристичката побарувачка и туристичката понуда патничката агенција има посебен однос и спрема побарувачката и спрема понудата со тоа што двојно посредува: од една страна собирајќи околу себе голема маса туристи ги застапува нивните интереси, желби и потреби, но истовремено ја застапува и туристичката понуда со што поблиску им ја доближува на туристите.

Во патничката агенција интерес наоѓаат и понудата и побарувачката, и тоа:

- интересот на побарувачката е во тоа што патничката агенција ги извршува сите работи кои се неопходни за да може да се реализира едно патување, односно за да се реализира туристички аранжман, и тоа како во домицилот така и за време на патувањето и престојот во туристичката дестинација;

- туристичката понуда е заинтересирана да не ги бара клиентите поединечно, туку да ги најде на едно место, а тоа го овозможува патничката агенција.

Таквата улога на агенцијата бара таа добро да ги познава сите карактеристики на побарувачката и понудата, за да може на сегашните и потенцијалните туристи да им овозможи неопходни информации во врска со патувањето и престојот. Меѓу најважните активности кои ги извршува агенцијата во врска со претходно кажаното се информирањето, пропагандата, креирањето, дистрибуцијата и реализацијата на патувањата. А, во реализирањето на сите овие активности многу важна улога има кадровската екипираност на вработените.

1. Кадрите во патничката агенција како основа и неопходност за нејзино успешно работење

Општо правило кое важи за секоја организација е дека функционирањето на работниот процес зависи од тоа дали вработените се распоредени на соодветни работни места. Истото важи и за патничките агенции. Но она што е специфично за патничката агенција е потребата за релативно повисок степен на општо образование на сите нејзини кадри без оглед на работата што ја извршуваат. Ова е како резултат на сложеноста на работењето во патничката агенција.

Успешното работење на патничката агенција зависи од квалитетното креирање, продажбата и реализирањето на туристичките аранжмани, што претставува комплексен работен процес кој со оглед на специфичноста на работата бара истовремено специјализирани познавања и познавања од релативно широкото подрачје на туристичките и угостителските активности. Бидејќи таа се јавува и како претставник на туристичката понуда пред вработените се

поставуваат поголеми барања, а истовремено и поголема одговорност пред потенцијалните потрошувачи. Сево ова само по себе ја наметнува потребата од постоење на стручни кадри во патничката агенција, или нивно формирање таму каде што ги нема.

Стручните кадри се образуваат во соодветни институции т.е. школи, на универзитети, во колеџи, или во школи организирани од агенции за што како пример за најуспешно такво организирање е AMEXCO.

Сите вработени имаат големо значење во целокупното работење на патничката агенција, но како посебно значајни се сметаат оние кои се во директен контакт со клиентите.

Значајна улога во продажбата на аранжманите на патничката агенција играат шалтерските службеници. Тие обично се специјализирани за продажба на домашни и на странски аранжмани (**Domestic Counselor i International Counselor**). **Продавачите на домашни аранжмани** треба да имаат познавања за содржината на аранжманите, цените на домашните авиолинии и некои пофреквентни меѓународни линии. Ова работно место бара добро да се запознаени со сите аспекти на патувањето во земјата, нејзините атрактивности, сите домашни аранжмани, со сместувачките капацитети, авиолиниите, железничките линии, патничките линии, кружните крстарења, рент-а-цар можностите, и сл. Исто така треба добро да се познаваат условите на осигурување, граничните формалности, царинските прописи на својата земја, здравственото осигурување, курсот на размена на домашната валута за странски, и др.

Се смета дека се потребни минимум пет години на интензивно учење со текот на работењето за да произлезе добар **меѓународен специјалист за продажба на меѓународни аранжмани**¹. Со оглед на сложениот процес на подготвување и изработување на аранжманите за патување во странство ова место бара снаодливост и брзина во работењето. Ова е неопходно затоа што нпр. во текот на работниот ден потребно е да се испланира едно индивидуално патување за Далечниот Исток, да се обезбеди сафари во Кенија, да се продаде крстарење по Медитеранот, да се продаде железничка тура за низ Европа, и сл. За да се успее потребно е добро снаоѓање со времето, работата, и искуство за да се изврши соодветно планирање на сиве овие работи, но многу важно е и познавањето и добрата соработка со субјектите кои посредно или непосредно учествуваат во извршувањето на сите овие работи. Треба да се нагласи дека не може секогаш и во секое време продавачите на меѓународни аранжмани да имаат познавања за се што е потребно да се изврши во врска арнжманите, но затоа е потребно точно да знаат каде и од кого да ги добијат потребните информации или одговори.

¹ Laurence Stevens, цит. дело, стр. 34

Своја важност имаат и продавачите на авионски карти, со оглед на сложеноста на формирање тарифи и цени во авиосообраќајот.

Комплицираноста на постоечките тарифи при издавање на авионските карти и оформување на нивната цена бара кадрите кои се занимаваат со оваа проблематика да бидат посебно обучени поседувајќи посебни знаења за да можат да ја извршуваат оваа работа. За таа цел тие посетуваат посебни семинари и курсеви на кои ги стекнуваат и постојано ги усовршуваат познавањата од оваа проблематика, запознавајќи се со новите начини на формирање тарифи и пресметување цени, новите прописи кои важат за авионскиот сообраќај и сл. Школувањето на вакви кадри се организира од страна на националните и поголемите авиокомпаниии - членки на IATA (Меѓународно здружение на авионските превозници - International Air Travel Association). Главните курсеви траат по 1 месец, а помошните по 2 недели после кои се полагаат завршни испити при што се добиваат и поени за степенот на знаење. Задолжително е познавање на англиски јазик, а пожелно е и познавање на француски. Курсевите се изведуваат на јазикот на кој се зборува во земјата во која се одржуваат, а посетителите на овие курсеви се обучуваат за формирање цени во авиосообраќајот според АРТ², ABC - World Airways Guide i OAG³. Постоенето на таков кадар во патничките агенции е задолжително според договорите кои ги склучуваат агенциите со националните авиопреозници за продажба на карти во домашниот сообраќај, и според условите кои ги поставува IATA при давање на лиценца на агенцијата за продажба на карти за меѓународниот авиосообраќај.

Со појавата на големиот број патнички агенции кај нас се појави и проблемот со вакви кадри кој сеуште е актуелен. Согледувајќи ги проблемите при работењето кои произлегуваат од непостоењето на вакви кадри, но и на сеуште недообработената законска регулатива од оваа сфера и кај нас почнаа да се организираат курсеви за обука на вакви кадри, која иницијатива беше од АТАМ во соработка со Авиоимпекс.

Според член 43 од Законот за угостителска и туристичка дејност на Република Македонија⁴, туристички водич е лице кое на

² АРТ - Airline Passenger Tariff е прирачник за формирање тарифи за сите постоечки авиолинии во воздушниот сообраќај. Освен редовните тарифери има и посебни АРТ : Inclusive Tours АРТ, Special Fares within USA, Canada, и др.

³ Овие два водичи ABC - Светски авио водич и OAG - Официјален авио водич, ги содржат летовите на сите светски авиокомпаниии, тарифите за формирање цени, аеродромските такси, преглед на сите редовни и чартерски авиокомпаниии, времето (локално и меѓународно), и др. податоци.

⁴ Законот за угостителска и туристичка дејност е објавен на 27 април 1995 година во Службениот весник на Република Македонија

домашните и странските туристи стручно им ги објаснува природните убавини, реткости, културно-историските споменици, уметничките дела, етнографските и другите знаменитости, како и општественото уредување и економските достигнувања на земјата. Понатаму, според овој закон за туристички водич не се смета стручно лице кое врши музејска, архивска, библиотекарска дејност и дејност за заштита на спомениците на културата и заштита на природните реткости, кога работата ја врши во рамките на своите работни задачи, како и лицето кое придружува група на туристи⁵.

Сите патнички агенции немаат постојано вработени туристички водичи, што е условено од големината на агенцијата и обемот на нејзиното работење, па затоа доста од агенциите ги вработуваат овие кадри само во периодите кога им се потребни. Обично туристичките водичи се јавуваат како водичи за разгледување на градови, подрачја или одредени места, и водичи кои се занимаваат со асистенција при реализирање на групните патувања⁶.

Сепак, најзначајната личност во агенцијата претставува менаџерот, затоа што неговиот/нејзиниот успех во многу зависи од неговите/нејзините маркетиншки и продажни способности. Менаџерот треба да умее да ја испланира и спроведе предложената програма за работа на агенцијата, да има добри говорни способности пред поширок аудиториум, да презентира продажба на програми пред потенцијални групи, да биде убедлив, да ги продава туристичките аранжмани и постојано да обезбедува работа за агенцијата. Исто така многу важна е неговата/нејзината способност да умее да работи со групи во случај да мора ненадејно да се покрие недостатокот од водичи.

Но не помалку важна е и одговорноста на менаџерот да ги надгледува и мотивира вработените во агенцијата, да ги следи нивните продажни способности и реализирања, и да се справи со останатите активности во агенцијата.

2. Кадровска екипираност на патничките агенции во Република Македонија

Во спроведеното истражување предмет на истражувањето претставуваат патничките агенции кои имаат посебно место како посредници помеѓу учесниците во туризмот при реализирање на туристичките услуги, но исто така и како организатори на тие услуги. Или попрецизно, со спроведеното истражување се опфатени патничките агенции во Македонија заради утврдување и прикажување на нивната состојба кај нас преку утврдување на нивната кадровска структура, организацијата на работење и карактерот на работа. Добиените сознанија можат да послужат за евентуално преземање на одредени активности со цел да се подобри состојбата, што ќе придонесе да бидат

⁵ чл. 35 од Законот за угостителска и туристичка дејност

⁶ B. Vukoni}, cit. delo, str. 127

пред сè задоволени потребите на клиентите како носители на туристичката побарувачка во туризмот.

Која е целта на истражувањето?

Имајќи го во предвид местото на патничките агенции на туристичкиот пазар, т.е. поточно речено нивната специфична положба на пазарот, како и важноста на добрата кадровска и организациска поставеност во нивното работење се определевме да пристапиме кон емпириско истражување на оваа проблематика кај нас која сеуште не е истражувана.

Преку добиените резултати од спроведеното истражување цел ни е да дојдеме до одредени сознанија кои ќе ги презентираме. За да се дојде до овие сознанија посебно внимание е обрнато на следново:

1. Утврдување на структурата на вработените од различни аспекти (стручно образование, работно искуство, возраст, полова припадност);
2. Да утврдиме какво е познавањето на странски јазици и кои од странските јазици вработените ги познаваат најмногу;
3. Да добиеме сознанија колкаво е и какво е работното искуство на вработените во оваа област;
4. Да ги утврдиме карактерот и содржината на работа во патничките агенции кај нас.

3. Структура на вработените од аспект на степенот на стручно образование

Оваа структура на вработени од аспект на степенот на образование според видот на стручното образование изгледа вака:

Табела 1

Факултет	Бр. на испитаници
ФТУ	13
Економски	12
Филолошки-јазици	11
Правен	5
Историја на уметн.	1
Информатика	2
Неизјаснети	6
ВКУПНО	50

Согледувајќи ја структурата на вработените со високо образование уочливо е дека таа е доста добра. Дури можеме слободно да кажеме дека е многу добра ако се земе во предвид посебно учеството на оние со Факултет за туризам и угостителство, економски, филолошки факултет (странски јазици). Испитаниците кои се со завршен факултет за туризам и угостителство учествуваат со 26%, со економски факултет 24%, со филолошки факултет - странски јазици 22%. Во вкупниот број учествуваат со 72И, а останатите со 28%.

Табела 2

Вишо образование	Бр. на испитаници
ФТУ	10
Економско	6
Педагошко-јазици	5
Правно	1
ВКУПНО	22

Мошне поволна е структурата и кај испитаниците со вишо образование при што со виша угостителско-туристичка школа во вкупниот број учествуваат со 45,4% а останатите со 54,6%.

Табела 3

Средно образование	Бр. на испитаници
гимназија	13
економско	7
угостителско	7
културолошко	7
неизјаснети	9
ВКУПНО	43

Кај испитаниците со средно образование застапена е следнава структура: гимназија 30,2%, економско, угостителско и културолошко со по 16,3% и неизјаснети 10,9%.

Имајќи ги во предвид претходно изложените податоци тие ни укажуваат на една добра состојба во поглед на структурата на вработениот кадар во нашите агенции, како во однос на структурата од аспект на степенот на образование (високо образование 43,5%, вишо образование 19,1% и средно образование 37,4%), така и во поглед на структурата според видот на струката. Застапени се доста соодветни струки, а посебно туристичко-угостителската, филолошката, економската, правната, гимназиската и културолошката кои во себе содржат разновиден и широк спектар на познавања потребни за агенциското работење. Имено, нам ни е многу добро познато дека вработените во агенциите треба да поседуваат повисоко општо

културно ниво бидејќи тие контактираат со различна клиентела, пошироко, разновидно и стручно познавање од различни области (економија, угостителство, географија, јазици, историја, право и сл.) за подобро, поуспешно и навремено извршување на своите обрски како спрема деловните партнери така и спрема своите клиенти.

4. Познавање на странски јазик кај вработените

Познавањето на странски јазик од страна на вработените претставува трета посебна хипотеза во истражувањето.

На прашањето кое се однесува на познавањето на странски јазик ги добивме следниве резултати:

Табела 4

Возраст	Дали познавате странски јазик?	
	да	не
до 20 год.	10	/
од 21-30 год.	37	1
од 31-40 год.	36	1
од 41-50 год.	21	2
од 51-60 год.	5	1
над 61 год.	1	/
ВКУПНО	110	5

Скоро сите вработени познаваат странски јазик, односно 95,6% од испитаниците се изјаснија дека познаваат странски јазик. Како што гледаме возраста не игра некоја улога во познавањето странски јазик.

Исто така, како позитивна забелешка е и фактот што дел од нив познаваат повеќе од еден јазик. Имено, 25 од нив знаат по два јазици а 10 по три јазици. Меѓу јазиците кои ги познаваат застапени се следниве:

Табела 5

Кои странски јазици ги познавате?

Англиски јазик	77
Француски јазик	27
Германски јазик	25
Руски јазик	6
Италијански јазик	3
Грчки јазик	6
Турски јазик	4
Шведски јазик	2
ВКУПНО	150

Вкупниот број одговори за познавање странски јазици не е соодветен со бројот на испитаниците затоа што 35 од нив одговориле дека знаат по два или три јазици, па затоа тој број е 150.

Како што гледаме од структурата на јазиците кои ги познаваат вработените во патничките агенции најмногу се знае англискиот јазик, т.е. 51,3% од испитаниците се изјасниле дека познаваат англиски јазик. Понатаму, францускиот јазик е застапен со 18% и германскиот со 16,7%, а останатите јазици кои се наведени во табела 20 со 14%. Всушност најголеми се познавањата на трите светски јазици: англиски, француски и германски јазик, додека многу помало познавање има од другите јазици.

Што се однесува до познавањето на повеќе од еден јазик, 21,7% од испитаниците познаваат два јазици и тоа најмногу англиски со француски или англиски со германски, а 8,7% од испитаниците познаваат три јазици и тоа најмногу англиски со француски и руски, и англиски со германски и француски.

Иако 95,6% од испитаниците се изјаснија дека познаваат странски јазици, сепак на прашањето дали непознавањето на странски јазици им претставува проблем при контактирањето со странските клиенти 46% одговорија позитивно. Тука наидуваме на контрадикторност во одговорите бидејќи скоро сите се изјаснија дека познаваат странски јазик, што ни укажува на субјективноста во давањето одговори на некои од прашањата, што донекаде претставува нормална појава.

5. Организацииска поставеност на работата на патничките агенции

За да може успешно да работи и постигнува резултати секое претпријатие настојува своето работење да го приспособува кон постоечките услови и односи на пазарот, но исто така и кон карактерот на своето работење. Аналогно на ова и патничките агенции како активни учесници на туристичкиот пазар настојуваат своето работење да го приспособат на постоечките односи на пазарот при што со познавањето и следењето на карактеристиките, можностите и трендовите на двата пазарни пола учествуваат во воспоставувањето и одржувањето на нивните меѓусебни пазарни односи.

Комплексноста на организирањето на патувањето и престојот исто така влијае да се пристапи сериозно и сестрано кон организацијата на работењето на патничката агенција. Какво ќе биде организирањето на работата зависи од обемот на агенциското работење, но и од големината на пазарот кон кој е таа ориентирана, пазарните сегменти и сл.

Токму поради претходно изложеното појдовме од посебната хипотеза 4 со која се претпоставува дека организациската поставеност на патничките агенции одговара на критериумите на агенциското работење.

Од истражувањето кое го спроведовме кај нашите патнички агенции скоро половина од нив т.е. 42 агенции (48,8%) немаат некоја посебна организациска поставеност во своето работење, односно немаат посебни оддели, сектори и сл.

Меѓутоа, таквата организациска поставеност или непоставеност можеме да ја сметаме како оправдана затоа што сите овие агенции се мали (имаат по 2 до 7 вработени), со мал обем на работа кој сам по себе не бара некоја посебна организациска поставеност на работењето. Иако не постои некоја изразита поделба на работите кои ги извршуваат сепак тие имаат различна содржина на работа која во себе вклучува организирање превоз на своите клиенти, продажба на различни видови аранжмани (летувања, зимувања, школки екскурзии, шопинг тури и сл.), обезбедување различни документи потребни за патување, продажба на авиокарти и др.

Освен овие агенции кои своето работење не го имаат јасно диференцирано и поделено по оддели или сектори и сл., кај останатите постои таква поделба на работите. Скоро кај сите постои поделба на комерција и продажба, но исто така дел од патничките агенции имаат сектори за изработка на аранжмани, кај некои дури има посебно за домашни и странски аранжмани, понатака посебен шалтер за продажба на авиобилети, рент-а-цар служба, мениувачница.

Но во основа, според обемот на работење и бројот на вработените (со исклучок на неколку поголеми агенции како што се Путник, Паластурист, Авиоимпекс и Феротурист кај кои оваа бројка се движи некаде околу 20-30) нашите агенции се релативно мали.

Што се однесува пак до аранжманите кои тие ги продаваат на пазарот застапени се различни видови аранжмани: летувања, шопинг тури, зимски аранжмани, екскурзии, аранжмани по нарачка, празнични и сл. кои ги изработуваат самите или ги продаваат за други агенции. Исто така забележавме дека од сите агенции кај кои беше спроведено истражувањето само две агенции се специјализирани во своето работење, т.е. се ориентирани само кон одреден пазарен сегмент а тоа се: *Фрама* - која исклучиво е ориентирана кон изработка на аранжмани за Франција (летувања на Француската ривиера, посета на конгреси, семинари и сл. кои се одржуваат во Франција, Париз како дестинација, Кан и сл.) и *Караван* - која покрај другото е ориентирана во организирање посета на летни школи и курсеви по англиски јазик во Англија.

Од 115 испитанци на прашањето дали имаат завршено IATA курс за продажба на авиокарти 38 одговорија позитивно, т.е. 33% се обучени за продажба на авиокарти. Ваквата состојба укажува на потребата од зголемување на бројот на вработените кои треба да се обучени за продажба на авиокарти, а што воедно го оправдува и залагањето од страна на АТАМ во секоја патничка агенција задолжително да има еден или двајца од вработените кои ќе се обучени за продажба на авиокарти во зависност од категоријата на лиценца која ќе ја поседуваат (ваквиот предуслов за работење е наведен во предлогот за добивање лиценца за работа на агенциите). Ова е

неопходно затоа што доста патнички агенции кај кои нема таков кадар истовремено немаат право на продажба на авиокарти, па продаваат карти преку други агенции кои се овластени за продажба.

6. Резултати од спроведеното истражување

Истражувањето кое го спроведовме и резултатите кои ги добивме ни овозможија да дојдеме до следниве сознанија:

1. Старосната структура на вработените е хетерогена. Испитаниците се на возраст помеѓу 18 и 61 година, меѓутоа преовладува помладата популација на возраст од 21-40 години. Вработените кои се на оваа возраст претставуваат 65,2%. Ваквата структура ни укажува на фактот дека во агенциите работаат релативно млади луѓе што е многу поволно со оглед на карактерот на агенциското работење кое бара инвентивност, енергичност, снаодливост, и сл.
2. Од аспект на половата структура преовладува женската популација и тоа со 61,7% што донекаде можеме да го објасниме со фактот дека станува збор за не толку тешка работа, креативна, работа која бара снаодливост и контактирање, а знаеме дека по природа кај женската популација овие особини се доста карактеристични.
3. Структурата на вработените од аспект на степенот на образование е следнава:

- високо образование	43,5%
- вишо образование	37,4%
- средно образование	19,1%

Согледувајќи ја ваквата структура на вработените уочливо е дека таа е доста добра.

4. Присутна е добра структура на вработените со високо образование при што оние со факултет за туризам и угостителство учествуваат со 26%, со економски факултет 24%, филолошки - странски јазици 22%, а другите (правен, историја на уметност, информатика, неизјаснети) со 28%.
5. Исто така е поволна структурата и меѓу вработените со вишо образование каде во вкупниот број оние со завршена виша угостителско-туристичка школа учествуваат со 48,4%.
6. Структурата на вработените со средно образование опфаќа 30,2% со гимназија, по 16,3% со економско,

угостителско-туристичко и културолошко, а неизјаснети 10,9%.

7. Како во поглед на степенот на образование така и во поглед на стручното образование застапени се доста соодветни струки, а посебно туристичко-угостителската, филолошката, економската, правната, гимназијската и културолошката кои содржат разновиден и широк спектар на познавања потребни за агенциското работење.
8. Степенот на стручно образование соодветствува со работата која ја извршуваат вработените, но со одредено кај вработените со средно стручно образование (табела 16, 17 и 18) каде што доста голем дел од нив т.е. 83,7% се изјаснија дека се соочуваат со проблеми при извршувањето на работните задачи. Оваа бројка, која се разликува доста од бројките кај испитаниците со високо и вишо образование (високо - 24%, вишо - 45,5%), укажува дека карактерот на агенциското работење бара повисоко и соодветно стручно образование заради поуспешно и поквалитетно извршување на работните задачи.
9. 95,6% од испитаниците имаат познавања на странски јазик. Меѓу странските јазици најмногу застапени се англискиот (51,3%), францускиот (18%) и германскиот (16,7%), а другите јазици многу помалку (14%). Покрај еден странски јазик добар дел од вработените одн. 30,4% знаат повеќе од еден јазик. 21,7% знаат по два јазици (најчесто е познавањето на англиски и француски, и англиски и германски) а 8,7% знаат по три јазици (англиски-француски-руски или англиски-германски-француски).
10. Патничките агенции во Македонија се со релативно мал обем на работа и немаат некоја развиена организациска поставеност што е во согласност со обемот на нивното работење. Сепак за забелашка е дека и покрај ова кај поголемиот дел од нив постои поделба на работата (изработка на аранжмани, продажен шалтер, посебен шалтер за авиокарти, рент-а-цар служба, менувачница и комерцијална служба).
11. Застапени се повеќе видови аранжмани кои тие ги продаваат, било да се тоа нивни или аранжмани кои ги продаваат за други агенции, и тоа: летувања, зимувања, шопинг тури, конгресни, екскурзии и др. Но сеуште не постои нивна определба кон одреден пазарен сегмент со што би се насочиле во своето работење и делување на туристичкиот пазар, со исклучок на две агенции - Фрама и Караван.

12. Иако дел од вработените се со завршен IATA курс сепак тој не задоволува (33%), посебно ако ги имаме во предвид меѓународните норми за бројот на таквиот кадар во агенциите (минимум 1 или 2 во зависност од големината и карактерот на работа на агенцијата) а за што се и залагањата од страна на АТАМ за нивно задолжително присуство и во нашите агенции.
13. И покрај тоа што нашата земја располага со многу добра и разновидна туристичка содржина, сепак забележавме дека многу поголем е бројот на аранжманите кои се нудат на нашите туристи за странство отколку кај нас, па сметаме дека е потребно таквиот сооднос да се промени во корист на зголемување на домашната туристичка понуда. Меѓутоа за оваа цел не е доволно да се ангажираат само агенциите туку сите фактори кои учествуваат во оформување и збогатување на домашната туристичката содржина која освен домашните би ги привлечла и странските туристи кои сега скоро и да ги нема кај нас.

Summary

The tasks which travel agency have nowadays are huge and complex (either on domestic either on international market) and they need adequate organization toward their successful fulfilment. The complexity in organizing travelling and vacations has influence in serious and detailed approach to work organization of the travel agency. How it will do it depends of agency's scope of working (business), the market where it is oriented, market segments, clients, business partners, etc.

Basic rule for every organization is that the functioning of the working process depends on whether personnel is adequate for the tasks which have to fulfill. It is the same rule for the travel agency. But what is specific is that personnel in travel agency has to possess higher level of culture and education regardless the work they perform. As for the personnel

configuration of our agencies, we are free to say that they satisfy the needs of the travel agency performance.

Литература:

1. Bakić, O.: **Strateško planiranje turističkog proizvoda**, Naučna Knjiga, Beograd 1988
2. Dessler, G.: **Human Resource Management**, Prentice Hall, second edition, New Jersey 1994
3. Gunn, C.A.: **Tourism Planning-Basics, Concepts, Cases**, Taylor & Francis, Third Edition, Washington 1993
4. Jurcan, V.: **Turizam i kadrovi**, Turistički Savez Pula 1988
5. Knežević-Grubić, M.: **Posredničke organizacije u turizmu**, Informator, Zagreb 1988
6. Morrison, J.W.: **Travel Agent & Tourism**, New York 1980
7. Stevens, L.: **Your Career in Travel, Tourism & Hospitality**, sixth edition, John Wiley & Sons, Inc., New York 1994
8. Унковик, С.: **Marketing organizatora putovanja**, Savremena Administracija, Beograd 1980
9. Boris Vukonić, **Osnove turističkog poslovanja u turizmu**, [kolska Knjiga, Zagreb 1983, **Turističke agencije**, [kolska knjiga, Zagreb 1993