

KONKURENTNOST LJUDSKOG KAPITALA I KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA RADA U TURIZMU

Sažetak

KRISTINA ČRNJAR, dr.sc., redovita profesorica
Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
Katedra za upravljanje znanjem
Primorska 46, 51410 Opatija, Hrvatska
Telefon: +385 51 294 185
E-mail: kcrnjar@fthm.hr

Turizam ima ključnu ulogu u nacionalnom gospodarstvu Hrvatske, a s gledišta razvoja ljudskoga kapitala, zapošljavanja i tržišta rada, karakteriziraju ga kompleksnost i veliki broj dionika. Osim izravnoga zapošljavanja u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, postoji čitav niz aktivnosti koju su indirektno povezano s turizmom. Osiguravanje kvalitetnog i konkurentnog ljudskog kapitala nameće se kao ključan element razvoja cjelogodišnjega održivoga turizma. Istraživanje u ovome radu provedeno je s ciljem sustavnoga pregleda i sveobuhvatne analize postojećih podataka o tržištu rada odabranih mediteranskih zemalja, s posebnim naglaskom na Hrvatsku. Obrađuju se ključni aspekti tržišta rada te se identificiraju glavni izazovi razvoja turizma. Poseban naglasak stavljen je na usporedbu konkurentnosti ljudskoga kapitala Hrvatske s odabranim mediteranskim zemljama. Navedeno omogućuje razumijevanje pozicije hrvatskoga turizma u širem kontekstu i identificiranje najbolje prakse, koja može poslužiti kao primjer za unaprjeđenje konkurentnosti ljudskoga kapitala, ali i turizma u cjelini. Zaključci rada upućuju na to da hrvatski turizam značajno ovisi o sezonalnosti poslovanja, što će imati izravan utjecaj na tržište rada. Iako konkurentnost hrvatskog turizma raste, konkurentnost ljudskog kapitala i tržišta rada i dalje je na nižoj razini u usporedbi s ostalim mediteranskim članicama Europske unije.

Ključne riječi: ljudski kapital, tržište rada, konkurentnost, turizam, Hrvatska

Pregledni rad

<https://doi.org/10.20867/hk.2.9>

UVOD

Turizam predstavlja jednu od najvažnijih industrija u svijetu koja snažno utječe na nacionalna gospodarstva u pogledu generiranja zaposlenosti i ekonomskog rasta (OECD, 2024). Ima važnu ulogu u diverzifikaciji gospodarskih aktivnosti, stvaranju dodane vrijednosti (Sanchez & Lopez, 2015) te doprinosi smanjenju siromaštva i ujednačavanju regionalnih razlika (Manzoor et al., 2019). Prema najnovijem istraživanju World Travel & Tourism Council (WTTC) iz 2023. godine, turizam je pridonio s 9,1 % globalnom BDP-u, što predstavlja porast od 23,2 % u odnosu na 2022. godinu te samo 4,1 % ispod razine iz 2019. godine. U istom razdoblju, turizam (uključujući direktni, indirektni i inducirani učinak) činio je 10 % ukupnog broja radnih mjesta, što odgovara 334 milijuna radnih mjesta. Zabilježen je i rast od 27 milijuna novih radnih mjesta, što predstavlja porast od 9,1 % u odnosu na 2022. godinu i svega 1,4 % manje u odnosu na 2019. godinu, čime se industrija gotovo potpuno oporavila od posljedica globalne pandemije (WTTC, 2024).

Osiguravanje kvalitetnog ljudskog kapitala u turizmu nametnulo se kao ključan element za ostvarivanje cjelogodišnjeg održivog turizma, fokusiranog na promoviranje prirodnog i kulturnog nasljeđa te jedinstvenog identiteta, čemu hrvatski turizam u budućnosti treba težiti. Ključni izazov razvoja turizma Hrvatske je nedostatak ljudskog kapitala, kako u brojnosti tako i u kvaliteti.

Provedba *Strategije razvoja održivog turizma do 2030. godine* (NN 2/2023) i *Nacionalnog plana razvoja održivog turizma do 2027. godine* (Ministarstvo turizma i sporta RH, 2023) usmjerena je na jačanje konkurentnosti ljudskog kapitala. Osiguravanje ljudskog kapitala, kako u pogledu kvalitete, tako i brojnosti, zahtijevat će njegovo održivo i sustavno planiranje i razvoj kao temelj dugoročne otpornosti i inovativnosti hrvatskog turizma. Time će se turizam pozicionirati kao generator gospodarskog rasta i socijalne stabilnosti.

Rad se sastoji od šest dijelova, uključujući uvod i zaključak. U prvom dijelu rada naglašava se koncept ljudskog kapitala i njegova uloga unutar dinamičnog tržišta rada, s posebnim fokusom na specifičnosti turizma. Nakon obrazloženja metodologije provedena je usporedba karakteristika tržišta rada i konkurentnosti ljudskog kapitala u hrvatskom turizmu s odabranim mediteranskim zemljama

1. LJUDSKI KAPITAL KAO KLJUČNI FAKTOR RAZVOJA TURIZMA

Ključni element za postizanje konkurentnosti organizacija u turizmu jest ljudski kapital. To proizlazi iz činjenice da je turizam radno intenzivna industrija, čiji proizvodi i usluge uvelike ovise o interakciji između zaposlenika i korisnika usluga. Karakteristike poslovanja i tržišta rada, poput izražene sezonalnosti poslovanja u turizmu (Rahimić et al., 2019), nesigurnih radnih mjesta (Eurostat, 2024), negativnih demografskih kretanja i migracijskih procesa (European Commission, 2020), nedostatka kvalitetnih radnih mjesta, otežanih uvjeta rada, nemogućnosti postizanja balansa između privatnog i poslovnog života (Sun, 2020) te niskih plaća u odnosu na druge djelatnosti, uz neučinkovite procese upravljanja ljudskim kapitalom, rezultiraju nedostatkom zaposlenika na tržištu rada u turizmu (Kuslivan et al., 2010; Mukhtar, 2024).

S druge strane, važno je istaknuti da turizam omogućuje uključivanje na tržište rada osobama s nižim stupnjem obrazovanja, kao i posebno ranjivim skupinama, poput žena, mladih i starijih osoba, čime se smanjuje rizik od siromaštva i socijalne isključenosti, poboljšava kvaliteta života stanovništva te smanjuju regionalne razvojne nejednakosti (MINT, 2023). Navedene karakteristike također obilježavaju tržište rada u turizmu Hrvatske.

Upravljanje ljudskim kapitalom preuzima ključnu stratešku ulogu u razvoju konkurentskih prednosti i stvaranju dodane vrijednosti unutar organizacija u turizmu (Costa et al., 2021). U dinamičnom i nepredvidivom okruženju, najveći izazovi s kojima se suočavaju organizacije i njihovi odjeli za upravljanje ljudskim kapitalom uključuju privlačenje i zadržavanje zaposlenika, planiranje ljudskog kapitala i njihove edukacije, integraciju novih zaposlenika, rad u multikulturalnim timovima, osiguravanje stjecanja ključnih kompetencija potrebnih za pružanje usluga visoke kvalitete te razvoj karijera zaposlenika.

Kako bi osigurale održivo i konkurentno upravljanje ljudskim kapitalom, organizacije će morati integrirati potrebe zaposlenika u svoje strategije i planove. To uključuje postizanje balansa između privatnog i poslovnog života zaposlenika (Obinwanne et al., 2022), ulaganje u poboljšanje uvjeta rada, povećanje plaća i naknada te implementaciju inovativnih metoda privlačenja talenata. Uz to, nužno je ojačati suradnju između privatnog sektora i obrazovnih ustanova (OECD, 2024) te pripremiti zaposlenike za primjenu novih tehnologija (Zolak Poljašević et al., 2024). Takve aktivnosti predstavljaju temelj za dugoročnu održivost i konkurentnost organizacija u turizmu.

Ovo istraživanje ima za cilj pružiti sustavnu analizu najznačajnijih aspekata tržišta rada, pri čemu se naglasak stavlja na usporedbu Hrvatske s drugim mediteranskim zemljama u pogledu konkurentnosti ljudskoga kapitala i efikasnosti tržišta rada u turizmu. Na temelju analize dosadašnjih istraživanja postavlja se sljedeće istraživačko pitanje: Koje su glavne karakteristike tržišta rada u turizmu te kolika je konkurentnost hrvatskog turizma, a posebno ljudskog kapitala, u usporedbi s odabranim mediteranskim zemljama?

2. METODOLOGIJA

S ciljem analize konkurentnosti ljudskog kapitala i specifičnih obilježja tržišta rada u turizmu, s posebnim naglaskom na Hrvatsku, istraživanje je provedeno na temelju dostupnih sekundarnih izvora podataka. Sekundarni podaci predstavljaju informacije prikupljene za potrebe prethodnih istraživanja ili izvještaja te su već strukturirani i organizirani u prepoznatljive formate. Ovo istraživanje fokusira se na tzv. vanjske sekundarne podatke, prvenstveno statističke podatke prikupljene od javnih, obrazovnih i specijaliziranih institucija (Tepescu, 2015).

Turizam je važna ekonomska aktivnost koja doprinosi stvaranju novih radnih mjesta na tržištu rada Europske unije, Hrvatske i svijeta. Istraživanje je provedeno na odabranim mediteranskim zemljama članicama Europske unije (Grčka, Španjolska, Francuska, Italija, Cipar, Malta, Portugal, Slovenija), s posebnim naglaskom na Hrvatsku. Analizirani su i uspoređeni podaci za razdoblje od 2021. do 2023. godine, ovisno o njihovoj dostupnosti. Važno je naglasiti da različiti izvori podataka koriste različite metodologije prikazivanja podataka relevantnih za analizu tržišta rada i konkurentnosti ljudskog kapitala, što otežava njihovu usporedivost. Izvori korišteni za analizu tržišta rada uključuju Eurostat i WTTC (World Travel & Tourism Council), dok su podaci WEF-a (World Economic Forum) korišteni za analizu konkurentnosti ljudskog kapitala (Pavlič et al., 2012; Tepescu, 2015; Kandija et al., 2018; Ministarstvo turizma i sporta RH, 2023).

Za potrebe analize zaposlenosti i tržišta rada u turizmu, Eurostat definira turističku industriju kroz širok spektar ekonomskih aktivnosti prema klasifikaciji NACE Rev.2. Ove djelatnosti obuhvaćaju različite sektore, uključujući prijevoz putnika (željeznički, zračni, vodeni i cestovni), smještaj (hoteli i slični objekti, privatni smještaj, drugi smještaji za kratkotrajni boravak i dr.), ugostiteljstvo (restorani i mobilne djelatnosti pripreme i usluživanja hrane, djelatnosti posluživanja pića), iznajmljivanje vozila i opreme te usluge turističkih agencija. S obzirom da veliki broj ovih djelatnosti koriste i lokalni stanovnici, Eurostat se u analizi tržišta rada u turizmu fokusira na djelatnosti koje gotovo u potpunosti ovise o turistima, poput zračnog prijevoza, smještaja i putničkih agencija (EUROSTAT, Tourism Industries – Employment, 2024).

Osnova za analizu konkurentnosti ljudskog kapitala bio je indeks razvoja putovanja i turizma (eng. Travel and Tourism Development Indeks - TTDI). Odabir ovog indeksa proizlazi iz činjenice da je on strateški pokazatelj jačanja ljudskog kapitala prema Nacionalnom planu razvoja održivog turizma do 2027. godine (Ministarstvo turizma i sporta RH, 2023), koji je donijelo Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske 2023. godine. TTDI predstavlja strateški alat za benchmarking dionika na turističkom tržištu te omogućuje usporedbu među državama. Indeks se sastoji od pet ključnih segmenata, među kojima su i pokazatelji koji se odnose na ljudski kapital i tržište rada (World Economic Forum, Travel & Tourism Development Index, 2024).

Unatoč određenim ograničenjima vezanim uz oslanjanje na sekundarne izvore podataka, korištena metodologija doprinosi relevantnosti i vjerodostojnosti analize. Podaci iz različitih renomiranih izvora, poput Eurostata, WTTC-a i WEF-a, osiguravaju visok stupanj pouzdanosti i međunarodne usporedivosti te omogućuju povećanje sveobuhvatnosti istraživanja. Dostupnost podataka za različite zemlje i vremenska razdoblja omogućuje komparativnu analizu trendova na tržištu rada u turizmu. Standardizirani pristup koji navedene institucije primjenjuju u svojim analizama podataka osigurava visoku razinu konzistentnosti te omogućuje donošenje zaključaka i preporuka, kako za daljnja istraživanja, tako i za unaprjeđenje konkurentnosti ljudskog kapitala.

3. KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA RADA U TURIZMU HRVATSKE

Na razini Europske unije sektor “putovanja i turizma” pridonio je s 9,7 % globalnom BDP-u (1,65 bilijuna EUR), što predstavlja porast od 8,4 % u odnosu na 2022. godinu te 0,8 % iznad razine iz 2019. godine. U 2023. godini sektor putovanja i turizma sudjelovao je sa 11,1 % u ukupnom broju radnih mjesta (23,53 milijuna), što je porast od 6,5 % u odnosu na 2022. godinu i samo 0,1 % ispod razine iz 2019. godine. Na razini Hrvatske sektor “putovanja i turizma” pridonio je s 25,8 % BDP-u, što predstavlja porast od 4,3 % u odnosu na 2022. godinu i 14,9 % iznad razine iz 2019. godine. U 2023. godini putovanje i turizam sudjelovali su s 25,4 % u ukupnom broju radnih mjesta (448,2 tisuće), što predstavlja porast od 5,2 % u odnosu na 2022. godinu, ali i 11,7 % ispod razine iz 2019. godine (WTTC, 2024).

Turizam se, zbog visokoga udjela u BDP-u Hrvatske, nametnuo kao važna industrije u pogledu zapošljavanja lokalnog stanovništva. Prema analizi Eurostata - *Tourism Industries – Employment* za 2021. godinu, u hrvatskoj turističkoj industriji radilo je 130.452 zaposlenika, od čega u djelatnosti smještaja (*NACE: I551, I552 i I553*) 34.441, a u djelatnosti hrane i pića 68.712 zaposlenika. Na ostale turističke djelatnosti (zračni prijevoz, smještaj, putničke agencije i turoperatora - *NACE: H51, I55 i N79*) otpada 44.042 zaposlenika. Od ukupnoga broja radnih mjesta u Hrvatskoj 2023. godine, čak 25,4% odnosi se na radna mjesta u turizmu. U usporedbi s odabranim zemljama Mediterana, Hrvatska ima najveći udio radnih mjesta u turizmu u ukupnom tržištu rada. Predviđa se da će se na tržištu rada otvoriti dodatnih 99.800 novih radnih mjesta za potrebe hrvatskog turizma (Tablica 1). U odabranim turističkim djelatnostima, ali i u svim drugim kategorijama usluga u Hrvatskoj, Grčkoj i Portugalu, rad s punim radnim vremenom zastupljen je u 90% slučajeva. U ostalim promatranim mediteranskim zemljama taj je udio nešto manji, ali i dalje iznad 70% (Eurostat - *Tourism Industries – Employment*, 2024).

Tablica 1: Zaposlenost u turizmu u 2023. godini i projekcija rasta broja radnih mjesta do 2034. godine

	<i>Udio u ukupnom broju radnih mjesta u 2023. (%)</i>	<i>Broj radnih mjesta u turizmu (milijun) u 2023.</i>	<i>Procjena broja novih radnih mjesta - 2034 u od. 2024, (milijun)</i>
Svijet	10	330	101.1
G20	8,7	220.46	74.88
G7	10,6	40.66	5.45
Evropa	9,4	36.70	7.38
EU	11,1	23.53	3.47
Hrvatska	25,4	448.2 (000s)	99.8 (000s)
Portugal	22,4	1.11	0.23
Malta	18,9	55.7 (000s)	25.8 (000s)
Španjolska	12,7	2.67	0.76
Cipar	12,7	56.9 (000s)	25.2 (000s)
Italija	12,6	2.97	0.48
Slovenija	10,3	96.3 (000s)	18.5 (000s)
Francuska	9,4	2.86	0.46

Izvor: World Travel and Tourism Council, Tourism Data and Statistics <https://wtcc.org/research/economic-impact/tourism-data-statistics-regions-countries> (pristupljeno 20.10.2024)

Visoka sezonska fluktuacija prisutna je u poslovanju organizacija u turizmu, što se očituje u potrebi za zapošljavanjem velikog broja osoba u kratkim vremenskim razdobljima tijekom godine. U takvim trenucima potražnja za ljudskim kapitalom višestruko nadmašuje ponudu na tržištu rada. Promatrajući sezonske varijacije popunjenosti turističkog smještaja i zaposlenosti prema gospodarskim djelatnostima u 2023. godini, može se zaključiti da su broj zaposlenih i popunjenost turističkih smještaja značajno porasli u trećem kvartalu. U 2023. godini, tijekom trećeg kvartala, visoku potražnju za zaposlenicima u odabranim turističkim djelatnostima (zračni prijevoz, smještaj, putničke agencije i turoperatora) imale su Grčka (36%), Hrvatska (22%) i Cipar (22%), u odnosu na godišnji prosjek (Tablica 2).

Tablica 2: Sezonske promjene u popunjenosti turističkog smještaja i zaposlenosti prema gospodarskim djelatnostima u 2023. godini (odstupanja u % u odnosu na godišnji prosjek)

	Varijacije u popunjenosti - provedena noćenja u turističkom smještaju (odstupanje u % u odnosu na godišnji prosjek)					Varijacije u zaposlenosti (% devijacija u odnosu na godišnji prosjek) - odabrane turističke djelatnosti ^(*)				
	Q1 (1,2,3 mjesec)	Q2 (3,4,5 mjesec)	Q3 (6, 7, 8 mjesec)	Q4 (9,10,11 mjesec)	Var ^(*)	Q1 (1,2,3 mjesec)	Q2 (3,4,5 mjesec)	Q3 (6, 7, 8 mjesec)	Q4 (9,10,11 mjesec)	Var ^(*)
EU	-41,7	6,1	67,8	-32,2	2,9	-10	5	9	-4	1
Grčka	-84,1	17,9	125,4	-59,2	14,1	-35	22	36	-24	2
Španjolska	-40,5	8,2	55,5	-23,2	2,6	-13	8	16	-11	1
Francuska	-43,1	4,7	83,6	-45,2	3,3	-6	2	4	-1	1
Hrvatska	-90,3	-5,6	175,0	-79,1	28,4	-27	9	22	-4	2
Italija	-49,3	5,1	84,8	-40,7	3,6	-15	13	12	-9	1
Cipar	-69,0	21,3	71,8	-24,1	5,5	-17	3	22	-8	2
Malta	-32,9	8,5	31,8	-7,4	2,0	-27	-15	19	22	2
Portugal	-36,4	8,9	47,4	-19,9	2,3	-7	8	4	-5	1
Slovenija	-43,2	-1,5	82,7	-38,0	3,2	-2	0	2	1	1

Napomena: (*) Naznaka razine sezonske varijacije izračunane kao vrijednost za vršno tromjesečje podijeljena s vrijednošću za najniže tromjesečje, (°) NACE: H51, I55 i N79.

Izvor: Eurostat (internetska oznaka podataka: lfsa_egan).

Tijekom visoke sezone na tržište rada uključuje se veći broj osoba s nižim stupnjem obrazovanja, kao i posebno ranjive skupine, među kojima su žene, mladi, starije osobe i druge. Zbog nemogućnosti zadovoljavanja potražnje lokalnim stanovništvom, posljednjih godina raste uvoz stranih radnika. U razdoblju od 1. siječnja do 31. listopada 2024. godine izdano je ukupno 176.904 dozvola za boravak i rad u Hrvatskoj, od čega je 51.209 dozvola izdano za rad u turizmu i ugostiteljstvu (MUP, 2024).

Turizam u Hrvatskoj zapošljava nešto veći broj žena nego muškaraca te za žene predstavlja jednog od najvećih poslodavaca. Žene su dominantno prisutne u djelatnosti smještaja. Uvjeti rada u hotelima i restoranima, koji često uključuju dvosmjenski rad, rad vikendom i blagdanima te noćne smjene, doprinose visokoj razini stresa, osobito kod zaposlenika s obiteljskim obavezama, pri čemu su žene posebno pogođene. Prema podacima Eurostata, u 2023. godini žene su činile 56% zaposlenih u odabranim turističkim djelatnostima (zračni prijevoz, smještaj, putničke agencije i turoperator) u Hrvatskoj. Navedeni trend prisutan je u svim promatranim mediteranskim zemljama, osim Cipra i Malte (Tablica 3).

Tablica 3: Udio zaposlenih prema gospodarskoj djelatnosti i spolu, 2023. (%)

	Ukupno - nefinancijska poslovna ekonomija ^(*)		Usluge ^(°)		Odabrane turističke djelatnosti ^(°)		Smještaj (područje Reg. 692/2011) ^(°)	
	Muško	Žensko	Muško	Žensko	Muško	Žensko	Muško	Žensko
EU	63,6	36,4	59,0	41,0	42,4	57,6	40,7	59,3
Grčka	63,9	36,1	60,9	39,1	45,6	54,4	44,1	55,9
Španjolska	61,8	38,2	56,2	43,8	44,8	55,2	43,9	56,1
Francuska	62,7	37,3	58,2	41,8	47,9	52,1	46,1	53,9
Hrvatska	61,4	38,6	59,7	40,3	43,6	56,4	46,2	53,8
Italija	66,3	33,7	58,9	41,1	44,1	55,9	43,8	56,2
Cipar	59,6	40,4	53,0	47,0	50,7	49,3	51,2	48,8
Malta	67,8	32,2	64,9	35,1	60,1	39,9	67,4	32,6
Portugal	59,8	40,2	55,8	44,2	43,7	56,3	40,7	59,3
Slovenia	64,5	35,5	59,4	40,6	40,8	59,2	38,4	61,6

Note (°) NACE: B-N_S95_X_K; (°) NACE: H-J, L-N i NACE S95, (°)NACE: N79 (°) NACE: H51, (°) NACE: I55.

Izvor: Prilagodio autor prema Eurostat (online data codes: lfsa_egan2, tour_lfs6r2)

Osim visokog udjela žena, turizam privlači i zapošljava značajan broj mladih ljudi, što potvrđuju i promatrani statistički podaci o zaposlenosti prema ekonomskim djelatnostima. Ovakav model zapošljavanja mladima omogućuje visoku razinu fleksibilnosti, osigurava dodatni izvor prihoda tijekom studija te olakšava ulazak na tržište rada kroz angažman putem studentskih servisa i sličnih oblika rada. Analizirajući podatke o zaposlenosti mladih prema ekonomskoj djelatnosti, vidljivo je prisutan isti trend i u

Hrvatskoj. U dobnoj skupini od 15 do 24 godine, udio zaposlenih u odabranim turističkim djelatnostima iznosu 8%. Uspoređujući navedenu dobnu skupinu s skupinom od 35 do 44 godine primjećujemo da se udio zaposlenih povećava (25% u turizmu, 24% u smještaju). U usporedbi s drugim mediteranskim zemljama vidljivi su slični trendovi, no ističu se Francuska i Malta koje imaju znatno veći udio mladih zaposlenih u turizmu u dobnoj skupini 15-24 (Tablica 4). Navedeni podaci ukazuju na specifičnost hrvatskog turističkog tržišta, koje je izrazito sezonskog karaktera. Zbog toga turizam među mladima često nije percipiran kao dugoročna prilika za razvoj karijere, već prvenstveno kao privremeni izvor zaposlenja tijekom turističke sezone.

Tablica 4: Struktura zaposlenosti prema ekonomskoj djelatnosti i dobnoj skupini u 2023. godini (%)

	Usluge ^(c)					Odabrane turističke djelatnosti ^(e)					Smještaj ^(f)				
	15-24	25-34	35-44	45-54	55+	15-24	25-34	35-44	45-54	55+	15-24	25-34	35-44	45-54	55+
EU	9,2	22,8	24,3	23,5	20,2	11,0	21,0	23,5	23,8	20,7	12,4	20,6	22,5	23,3	21,2
Grčka	7,1	24,6	26,7	25,7	15,9	6,9	22,3	25,2	28,9	16,7	7,7	22,5	24,2	29,3	16,4
Španjolska	7,7	21,0	25,1	27,2	19,0	6,6	20,3	26,6	28,0	18,4	6,8	19,6	25,8	27,5	20,3
Francuska	11,1	24,4	23,8	23,4	17,2	15,3	20,7	20,6	21,8	21,5	18,3	20,5	21,9	18,2	21,1
Hrvatska	7,6	24,4	27,2	22,3	18,4	7,8 u	24,9	26,6	17,5 u	23,1	7,9 u	24,1 u	25,3	18,1 u	24,6 u
Italija	6,3	20,4	23,5	28,1	21,7	7,4	18,9	22,5	30,2	21,0	7,9	18,8	21,3	29,8	22,2
Cipar	9,0	32,6	24,1	17,5	16,8	8,6 u	27,7	19,7	21,6	22,4	9,6 u	27,8	18,1	19,7	24,8
Malta	10,2	34,1	27,0	17,6	11,1	9,9 u	32,1	30,1	16,1	11,8	10,5 u	36,0	28,6	14,8	10,1 u
Portugal	8,0	23,3	24,4	25,5	18,8	8,5	27,0	24,8	23,7	16,0	9,7	24,7	23,5	24,0	18,1
Slovenia	7,4	20,1	29,0	25,8	17,7	9,7 u	20,1 u	27,6 u	25,9 u	16,7 u	10,7 u	18,3 u	26,3 u	27,5 u	17,3 u

Napomena: (c) NACE: H-J, L-N i NACE: S95., (e) NACE: H51, I55 i N79, (f) NACE: I55, "u" – niska pouzdanost

Izvor: Prilagodio autor prema Eurostat (online data codes: lfsa_egan22d, tour_lfs2r2)

Obrazovna struktura zaposlenika utječe na visinu naknada i plaća isplaćenih u turizmu. Većina zaposlenih u turizmu ima srednjoškolsko obrazovanje, dok je udio visokoobrazovanih zaposlenika znatno manji u usporedbi s drugim djelatnostima. Godine 2023. u Hrvatskoj, u odabranim turističkim djelatnostima, većinu zaposlenika čine osobe sa srednjoškolskim obrazovanjem (67,1%), dok je udio visokoobrazovanih zaposlenika nešto manji i iznosi oko 30%.

Ovaj obrazovni profil proizlazi iz karakteristika poslova u turizmu te može dugoročno otežati implementaciju suvremenih tehnologija i menadžerskih praksi. Navedeni trend prisutan je u svim promatranim mediteranskim zemljama, osim Španjolske, koja bilježi nešto veći udio zaposlenika s niskim (33,3%) i visokim obrazovanjem (39,3%) u odnosu na one sa srednjim obrazovanjem (27,5%) (Tablica 5). Niža razina obrazovanja zaposlenih često je povezana s nižim plaćama u turizmu, što snažno utječe na atraktivnost ove industrije za mlade i obrazovane kadrove željne napredovanja i cjeloživotnog obrazovanja.

Tablica 5: Udio zaposlenih osoba prema ekonomskoj djelatnosti i razini obrazovanja, 2023. (%)

	Ukupno -nefinancijska poslovna ekonomija ⁽¹⁾			Usluge ⁽²⁾			Odabrane turističke djelatnosti ⁽³⁾			Smještaj ⁽⁴⁾		
	nizak	srednji	visoki	nizak	srednji	visoki	nizak	srednji	visoki	nizak	srednji	visoki
EU	18,9	49,7	31,4	16,9	42,3	40,8	20,2	48,7	31,0	25,1	51,3	23,6
Grčka	14,7	54,3	31,0	11,7	48,3	40,0	21,5	54,7	23,8	24,3	58,4	17,3
Španjolska	34,9	25,4	39,7	30,2	24,3	45,5	33,3	27,5	39,3	41,5	28,6	29,9
Francuska	13,6	44,2	42,2	12,7	35,8	51,5	15,9	42,7	41,4	19,0	49,5	31,5
Hrvatska	5,8	69,9	24,4	3,8	59,4	36,8	3,2 u	67,1	29,8	3,8 u	70,0	26,2
Italija	30,7	50,9	18,4	22,7	49,5	27,9	25,1	54,8	20,1	30,8	53,8	15,4
Cipar	13,2	42,0	44,8	9,0	33,4	57,6	13,2	47,2	39,7	15,0	51,6	33,4
Malta	33,2	40,2	26,6	25,2	38,2	36,6	29,6	43,3	27,1	36,2	43,4	20,4
Portugal	40,3	34,1	25,6	29,3	33,7	37,0	29,1	40,4	30,4	36,3	39,9	23,8
Slovenia	9,3	62,3	28,4	7,2	53,8	39,0	8,5 u	63,8	27,7 u	9,0 u	67,0	24,1 u

Napomena: (1) NACE: B-N_S95_X_K (2) NACE: H-J, L-N i NACE S95, (3) NACE: H51, I55 i N79, (4) NACE: I55, "u" – niska pouzdanost.

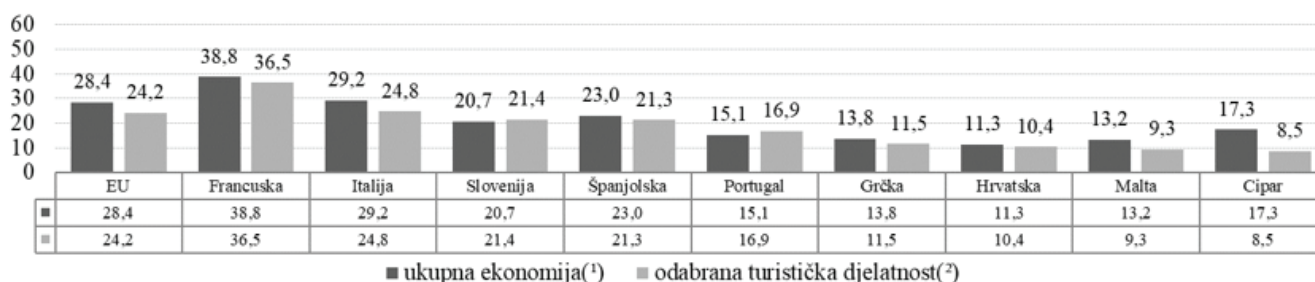
Eurostat koristi za razine obrazovanja Međunarodnu standardnu klasifikaciju obrazovanja (ISCED): Niska razina obrazovanja (Low): Obuhvaća ISCED razine 0 do 2, što uključuje predškolsko obrazovanje, osnovno obrazovanje i niže srednje obrazovanje; Srednja razina obrazovanja (Medium): Obuhvaća ISCED razine 3 i 4, što uključuje više srednje obrazovanje i poslije srednje netercijarno obrazovanje; Visoka razina obrazovanja (High): Obuhvaća ISCED razine 5 do 8, što uključuje kratke programe tercijarnog obrazovanja, prvostupnike, magistarske i doktorske studije.

Izvor: Prilagodio autor prema Eurostat (online data codes: lfsa_egaed, tour_lfs3r2)

Analiza troškova rada, plaća i naknada pruža važne informacije poslodavcima i zaposlenicima. Karakteristika turizma jest da su troškovi rada, plaće i nadnice obično znatno niži u turističkim djelatnostima nego u ukupnom gospodarstvu. Iz Grafa 1 vidljivo je da je u gospodarstvu Europske unije prosječni satni trošak rada 2020. godine iznosio 28,4 eura, dok su prosječne

plaće i nadnice bile 21,5 eura. U normalnim uvjetima očekuje se da trošak rada bude viši od bruto plaća, budući da trošak rada također uključuje socijalne doprinose i poreze. U tri odabrane turističke djelatnosti (zračni prijevoz, smještaj, te agencije za putovanja i turoperatori) prosječni trošak rada po satu iste je godine iznosio 24,2 eura, dok su prosječne bruto plaće i nadnice po satu iznosile 13,7 eura. Navedeni trend prisutan je u Hrvatskoj i drugim mediteranskim zemljama, osim u Slovenije (Graf 1).

Graf 1: Troškovi rada po satu, prema gospodarskoj djelatnosti, 2020. (€)

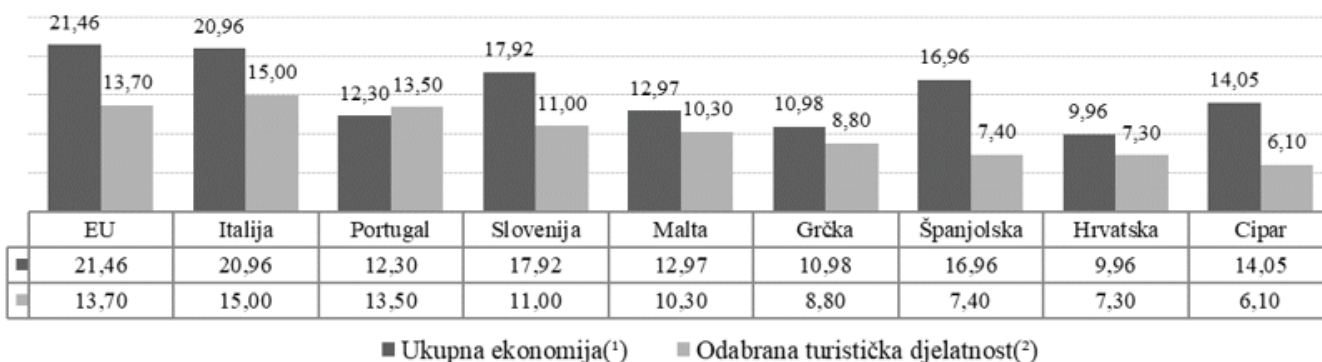


Napomena: (1)Ukupno gospodarstvo: područja B do S (minus O) NACE-a – industrija, građevinarstvo i usluge (osim javne uprave, obrane, obveznog socijalnog osiguranja, djelatnosti kućanstava kao poslodavaca te izvanteritorijalnih organizacija i tijela). (2)Odabrane turističke industrije: zračni prijevoz (H51), smještaj (I55) i putničke agencije/turoperatori (N79).

Izvor: Eurostat, Anкета o troškovima rada (internetska oznaka podataka: lc_ncostot_r2 i posebno izvlačenje)

Plaća predstavlja važan motivacijski faktor za zaposlenike i jedan je od ključnih alata za privlačenje inovativnih i talentiranih zaposlenika. Potražnja za radnim mjestima u turizmu niska je, između ostalog, zbog relativno niskih plaća u odnosu na druge industrije i djelatnosti. U Europskoj uniji je prosječna bruto plaća po satu na razini cjelokupnog gospodarstva 21,46 eura, dok je u odabranim turističkim djelatnostima iznosi svega 13,70 eura. Navedeni trend prisutan je u svim promatranim zemljama, osim u Portugalu, gdje je bruto plaća po satu u odabranim turističkim djelatnostima viša nego u cjelokupnom gospodarstvu. Međutim, valja istaknuti da Hrvatska ima najnižu bruto plaću po satu u ukupnom gospodarstvu (9,96 eura), dok je plaća u odabranim turističkim djelatnostima niža jedino na Cipar (Graf 2).

Graf 2: Bruto plaće po satu po gospodarskim djelatnostima, 2020. (€)



Napomena: (1)Ukupno gospodarstvo: područja B do S (minus O) NACE-a – industrija, građevinarstvo i usluge (osim javne uprave, obrane, obveznog socijalnog osiguranja, djelatnosti kućanstava kao poslodavaca te izvanteritorijalnih organizacija i tijela). (2)Odabrane turističke industrije: zračni prijevoz (H51), smještaj (I55) i putničke agencije/turoperatori (N79).

Izvor: Eurostat, Anкета o troškovima rada (internetska oznaka podataka: lc_ncostot_r2 i posebno izvlačenje)

Na temelju analize podataka može se zaključiti da turizam predstavlja ključnu industriju za gospodarstvo Hrvatske, s velikim udjelom u BDP-u i snažnim utjecajem na tržište rada, osobito zbog visokog udjela zaposlenih. Udio zaposlenih u turizmu Hrvatske najveći je u usporedbi s drugim mediteranskim zemljama obuhvaćenim analizom. Predviđanja ukazuju na daljnji rast turističke industrije u Hrvatskoj, uz otvaranje novih radnih mjesta. Međutim, sezonski karakter poslovanja u turizmu, zajedno s relativno niskim plaćama u usporedbi sa drugim sektorima, i dalje će predstavljati značajnu prepreku u privlačenju i zadržavanju kvalificiranog ljudskog kapitala.

4. KONKURENTNOST LJUDSKOG KAPITALA U TURIZMU HRVATSKE I ODABRANIH ZEMALJA MEDITERANA

Svjetski ekonomski forum (WEF) izrađuje indeksa razvoja putovanja i turizma (eng. Travel and Tourism Development Indexa - TTDI) a predstavlja sveobuhvatni pokazatelj konkurentnosti i održivosti turizma pojedine zemlje. Metodologija bodovanja temeljeni se na analizi pet ključnih segmenata: okruženje, politike i uvjeti, infrastruktura, prirodni i kulturni resursi te održivost turizma. Svaka od dimenzija obuhvaća niz indikatora koji se ocjenjuju na ljestvici ocjena od 1 do 7, pri čemu viša ocjena označava bolju konkurentnost. Ukupna ocjena zemlje izračunava se na temelju ponderiranih rezultata pojedinih indikatora unutar svake dimenzije. Rezultati ove analize na jednostavan način pružaju uvid u stanje turističke industrije pojedine zemlje te omogućuju jednostavnu usporedbu. Osim usporedbe konkurentnosti na makro razini gospodarstva, TTDI također predstavlja

alat za detaljniju analizu pojedinih segmenata gospodarstva. Ljudski kapital i tržište rada u turizmu analiziraju se kroz pokazatelje kvalificiranosti ljudskog kapitala, dinamike i otpornosti tržišta rada te jednakopravnosti sudionika na tom tržištu (World Economic Forum, Download TTDI 2024 Dataset).

Hrvatska je u 2024. godini na ljestvici konkurentnosti turizma (TTDI) zauzela 46. mjesto, čime je napredovala za jedno mjesto u odnosu na 2021. godinu (47. mjesto), ali još uvijek nije dostigla 44. mjesto iz 2019. godine. U usporedbi s 2019. godinom, Hrvatska u 2024. bilježi blagi pad u ostvarenoj ocjeni, sa ocjenom 4,17 u 2019. pala je na 4,13 u 2024. godini. Grčka, Portugal, Španjolska, Italija i Malta zabilježile su značajan rast konkurentnosti turizma u 2024. godini u odnosu na 2021. godinu, čime su dodatno potvrdile svoju veću konkurentnost u turizmu u odnosu na Hrvatsku (Tablica 6). Na globalnoj razini najkonkurentnije zemlje u 2024. godini bile su Sjedinjene Američke Države (1. mjesto, 5,24), Španjolska (2. mjesto, 5,18), Japan (3. mjesto, 5,09), Francuska (4. mjesto, 5,07) i Australija (5. mjesto, 5,00).

Tablica 6: **Konkurentnost turizma u odabranim mediteranskim zemljama (2021.–2024.)**

	2019		2021		2024	
	Ocjena	Rang x/119	Ocjena	Rang x/119	Ocjena	Rang x/119
Hrvatska	4,17	44	4,14	47	4,13	46
Malta	4,25	38	4,22	41	4,30	34
Francuska	5,03	6	5,04	4	5,07	4
Slovenija	4,27	33	4,26	36	4,22	42
Grčka	4,40	26	4,40	27	4,52	21
Portugal	4,78	13	4,70	15	4,78	12
Španjolska	5,13	2	5,12	3	5,18	2
Italija	4,79	12	4,84	10	4,90	9
Cipar	4,39	27	4,42	24	4,37	30

Napomena: bodovi se kreću u rasponu od 1 - 7 (najbolji)

Izvor: World Economic forum, Travel & Tourism Development Index 2024, <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/digest/>

U usporedbi s mediteranskim zemljama Europske unije, Hrvatska se nalazi na dnu ljestvice konkurentnosti ljudskog kapitala i tržišta rada. Na globalnoj razini Švicarska (1. mjesto, 5,59), Finska (2. mjesto, 5,54), Danska (3. mjesto, 5,52), Island (4. mjesto, 5,46) i Švedska (5. mjesto, 5,44) imaju tržište rada i ljudski kapital u turizmu s najvišom konkurentnošću. Među mediteranskim zemljama, u 2024. godini tržište rada i ljudski kapital u turizmu s najvišom konkurentnošću imaju Francuska (19. mjesto, 5,02), Cipar (24. mjesto, 4,82) i Slovenija (26. mjesto, 4,80).

Promatrajući područje *ljudskog kapitala i tržišta rada* unutar indeksa konkurentnosti, Hrvatska se u 2024. godini nalazi na 53. mjestu od ukupno 119 zemalja, s ocjenom 4,17. Uočava se blagi porast konkurentnosti ljudskog kapitala i tržišta rada u turizmu u 2024. godini u odnosu na 2019. godinu. U Hrvatskoj je u 2024. godini, u usporedbi s 2019. godinom, zabilježen rast ocjene u kategorijama kvalificiranosti ljudskog kapitala i dinamike tržišta rada, dok je u kategorijama otpornosti tržišta rada i jednakosti sudionika na tržištu rada zabilježen blagi pad (Tablica 7).

Tablica 7: Konkurentnost ljudskog kapitala i tržišta rada u Hrvatskoj (2019, 2024)

Naziv indikatora	Rezultat		Trend	Rang	
	2019	2024	2019-2024	2019	2024
Travel and Tourism Development Index, 1-7 (best)	4,17	4,13	-0,73%	44	46
Ljudski kapital i i tržište rada, 1-7 (najbolja)	4,10	4,17	1,69%	52	53
Kvalificiranost ljudskog kapitala, 1-7 (najbolje)	4,47	4,53	1,48%	47	48
Ljudski kapital sa srednjim obrazovanjem, % od ukupnog broja	6,49	6,58	1,32%	12	11
Ljudski kapital s naprednim obrazovanjem, % od ukupnoga broja	4,44	4,43	-0,18%	42	46
Kvaliteta srednjoškolskog obrazovanja, 1-7 (najbolje)	3,36	3,46	2,80%	87	95
Kvaliteta visokoga obrazovanja, 1-7 (najbolje)	3,56	3,66	2,59%	110	97
Dinamika tržišta rada, 1-7 (najbolje)	2,84	3,03	6,37%	118	118
Praksa zapošljavanj i otpuštanja, 1-7 (najbolje)	2,55	2,46	-3,67%	114	114
Jednostavnost pronalaska kvalificiranih zaposlenika na lokanom tržištu rada, 1-7 (najbolje)	3,32	3,47	4,45%	106	106
Fleksibilni radni uvjeti, 1-7 (najbolje)	3,01	3,55	17,98%	101	101
Sudjelovanje radne snage, % od odrasle populacije	2,49	2,62	5,18%	104	102
Otpornost tržišta rada i jednakost, 1-7 (najbolje)	5,00	4,96	-0,78%	31	32
Jednake mogućnosti za ljudski kapital, 1-7 (najbolje)	3,73	3,73	0,00%	90	96
Radnička prava, 1-5+ (najgora)	5,80	5,80	0,00%	12	9
Sudjelovanje žena u radnoj snazi, %	5,47	5,48	0,25%	52	55
Osnovna pokrivenost socijalnom zaštitom, % populacije	5,50	5,50	0,00%	40	43
Troškovi socijalne zaštite, % od BDP-a	4,50	4,16	-7,55%	23	31

Izvor: World Economic forum, Download TTDI 2024 Dataset, <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/downloads-d72ace2079/> (pristupila 15.11.2024)

Održiva konkurentna prednost u turizmu temelji se na stvaranju dodane vrijednosti i optimalnom korištenju postojećih resursa za razvoj proizvoda i usluga koje konkurenti ne mogu replicirati. Jedan od ključnih čimbenika koji će oblikovati konkurentnost turističke industrije i njezinih subjekata svakako je ljudski kapital (Costa et al., 2021). Zaposlenici koji izravno komuniciraju s gostima igraju presudnu ulogu u oblikovanju ukupnog doživljaja posjetitelja. Njihovo ponašanje, profesionalnost i sposobnost pružanja usluga visoke kvalitete izravno utječu na zadovoljstvo i lojalnost gostiju. Kompetencije zaposlenika, koje uključuju tehničke vještine, interpersonalne sposobnosti i poznavanje specifičnosti turističke ponude, ključne su za pružanje vrhunske usluge i dugoročni uspjeh na konkurentnom tržištu (Costa et al., 2019; Andreis et al., 2022; Maria, 2023).

Rezultati analize i usporedbe s konkurentskim zemljama, uz korištenje indeksa razvoja putovanja i turizma (TTDI) kao alata za praćenje konkurentnosti u različitim segmentima ekonomije te usporedbu s vodećim konkurentima u turizmu, mogu doprinijeti učinkovitoj primjeni strategija i aktivnosti s ciljem unapređenja postojeće turističke industrije zemlje.

ZAKLJUČAK

Analiza konkurentnosti ljudskog kapitala u turizmu Hrvatske pokazala je da izazovi povezani s tržištem rada predstavljaju značajnu prepreku u osiguravanju dugoročnog održivog razvoja i povećanja konkurentnosti turizma. U usporedbi sa većinom ostalih mediteranskih članica Europske unije Hrvatska ima nižu konkurentnost ljudskoga kapitala i tržišta rada što ukazuje na potrebu dodatnih ciljanih i konkretnih mjera ekonomske, ali i drugih politika. Sezonalnost turističkog prometa, nesigurni uvjeti rada i niska razina plaća u usporedbi s drugim industrijama dovode do neodrživosti ljudskog kapitala u hrvatskom turizmu. Nedostatak ljudskog kapitala, kako u pogledu kvalitete tako i brojnosti, predstavlja ključan izazov hrvatskog turizma.

Kako bi se unaprijedila konkurentnost ljudskog kapitala, nužno je usmjeriti napore na povećanje efikasnosti tržišta rada, poticanje ravnomjernijeg sezonskog poslovanja te sustavno poboljšanje uvjeta rada, s posebnim naglaskom na rast plaća i produktivnosti rada, profesionalni razvoj zaposlenika te implementaciju inovativnih rješenja i praksi za učinkovitije upravljanje ljudskim kapitalom. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti ublažavanju sezonalnosti kroz razvoj cjelogodišnje ponude, što bi rezultiralo otvaranjem novih sigurnih radnih mjesta. Osim toga, intenziviranje napora u promociji turizma na tržištu rada, olakšavanje pristupa tržištu rada svim zainteresiranim osobama te unapređenje mjera aktivne politike zapošljavanja i relevantnog pravnog okvira rezultiralo bi većom privlačnošću za lokalno stanovništvo, a posebno za mlade talentirane ljude koji traže stabilne karijerne prilike i dugoročni profesionalni razvoj.

Intenziviranje buduće suradnje između obrazovnih ustanova, poslodavaca i javnoga sektora važno je u pogledu osiguravanja ravnoteže ponude i potražnje na tržištu rada. Razvoj obrazovnih programa usklađenih s potrebama tržišta rada, osiguravanje cjeloživotnoga učenja i usavršavanja može značajno doprinijeti sustav jačanja kompetencija ljudskoga kapitala u turizmu. Uvođenjem digitalnih tehnologija imati će snažan utjecaj na tržište rada u turizmu u pogledu automatizacije, optimizacije

procesa, smanjena troškova i sl., što će donijeti izazove povezane s prilagodbom zaposlenika novim tehnološkim zahtjevima. Time se ističe važnost strateškoga pristupa razvoju ljudskog kapitala, s naglaskom na kontinuirano obrazovanje i osposobljavanje s posebnim fokusom na jačanje digitalnih vještina.

Hrvatski turizam suočava se s brojnim izazovima, uključujući sezonalnost poslovanja, nesigurna radna mjesta, negativna demografska kretanja, migracijske procese, nedostatak kvalitetnih radnih mjesta, otežane radne uvjete i relativno niske plaće u usporedbi s drugim sektorima. Posljedica je značajan manjak ljudskog kapitala na tržištu rada. Kako se ti izazovi nastavljaju, njihovo rješavanje zahtijeva dugoročne strategije i koordinaciju svih ključnih aktera – obrazovnih ustanova, poslodavaca, javnog sektora i drugih. Jednostavna i brza rješenja nisu moguća, no aktivna, pravovremena i sustavna suradnja svih dionika može omogućiti stvaranje održivog i konkurentnog turizma u Hrvatskoj.

REFERENCE

- Costa, N., Oliveira, C.M. & Oliveira, I. (2021), "The Role and Relevance of Human Resource Management and its Practices in the Portuguese Hotel Industry", *Tourism and hospitality management*, Vol. 27, br. 2, str. 407-427, DOI: <https://doi.org/10.20867/thm.27.2.9>
- Costa, V., Moura, A., Mira, M.d.R., Cerdeiras, A., Cruz, I.P.d., Pereira, J.F., Martins, I.S., Conceição, O., Vilaça, A., Almeida, C. & Carrança, P. (2019), "HC Tourism. Profile and Trends of Human Capital in the Tourism Sector", *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 2019, Sciendo, Vol. 9, br. 2, str. 40-51. DOI: <https://doi.org/10.2478/ejthr-2019-0009>
- European Commission (2020), European Semester: Assessment of Progress on Structural Reforms, Prevention and Correction of Macroeconomic Imbalances, and Results of In-Depth Reviews under Regulation (EU) No 1176/2011, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52020SC0510>. (pregledano 15.08.2023)
- Eurostat (2022.), Young people in Europe — a statistical summary — 2022 edition. Publications Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-catalogues/-/ks-06-22-076> (pregledano 10.08.2023)
- Eurostat (2023), Tourism Satellite Accounts in Europe – 2023 Edition, Publications Office of the European Union, Luxembourg, DOI: <https://doi.org/10.2785/7794>.
- EUROSTAT (2024), Annual Enterprise Statistics by Size Class for Special Aggregates of NACE Rev.2 Activities (2005-2020), https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/SBS_SC_SCA_R2_custom_2523982/default/table?lang=en. (pregledano: 20.11.2024)
- EUROSTAT (2024), Tourism Industries – Employment, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Tourism_industries_-_employment#. (pregledano 10.10.2024)
- Federico de Andreis et al. (2022), "Competitive Advantage in Hospitality and Tourism: The Role of Human Resources. Empirical Evidence from Club Med", *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, Vol. 13, br. 2, str. 2040-2045.
- Kandžija, V., Tomljanović, M., Smolković, T., (2019), "Development of the competitiveness of the Republic of Croatia's tourism within the EU membership", *EMC Review - Časopis za ekonomiju - APEIRON*, DOI:10.7251/EMC1802276K
- Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I. i Buyruk, L. (2010), "The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 51, br. 2, str. 171-214., DOI:10.1177/1938965510362871
- Manzoor, F., Wei, L., Asif, M., Haq, M.Z.U. i Rehman, H.U. (2019), "The Contribution of Sustainable Tourism to Economic Growth and Employment in Pakistan", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 16, br. 19, str. 3785, <https://doi.org/10.3390/ijerph16193785>.
- Maria, E., Prihatna, N., Barros, V.F.A., Abdullaev, D. i Alzubaidi, L.H. (2023.), "Human Resource Management in the Tourism Industry with an Emphasis on Economic Progress and Marketing", *Economic Annals-XXI*, Vol. 203, br. 5-6, str. 31-35, DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V203-04>.
- Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (MINT) (2023), *Nacionalni plan razvoja održivog turizma do 2027. godine*, <https://mint.gov.hr/istaknute-teme-turizam/strategija-razvoja-odrivog-turizma-do-2030-godine/11411> (pogledano 16.06.2024)
- Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (MINT) (2023), *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*, Narodne novine, br. 2/2023., https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2023_01_2_18.html (pregledano 15.11.2024)
- Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (MINT) (2024), Turizam u brojkama 2023., Zagreb, <https://www.htz.hr/hr-HR/informacije-o-trzistima/analize-s-podrucja-turizma/turizam-u-brojkama> (pregledano 10.10.2024)
- Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (MINT) i Institut za turizam (2023), *Uspostavljanje metodološkog okvira Sustava satelitskih računa održivosti turizma Republike Hrvatske (Element 2.)*, <https://www.iztg.hr/hr/sustav-satelitskih-racuna-odrivog-turizma-rh/> (pregledano 20.10.2024)
- Ministarstvo unutrašnjih poslova (2024), Statistički podaci izdanih dozvola za boravak i rad za listopad 2024. godine, <https://mup.gov.hr/gradjani-281562/moji-dokumenti-281563/stranci-333/statistika-169019/169019> (pristupila 10.11.2024)
- Mukhtar, A., Masradin, M., Aigistina, A. i Abdurrahman, A.Y. (2024), "Answering Human Resource Challenges in the Tourism Sector in the Era of Society 5.0", *Momentum Matrix: International Journal of Communication, Tourism, and Social Economic Trends*, Vol. 1, br. 2, str. 15-37.
- Obinwanne, C.O. i Kpaji, O.L. (2022), "Effect of Work Life Balance in Organizational Productivity in Tourism Centers in Port Harcourt, Rivers State, Nigeria", *International Journal of Hospitality and Tourism Studies*, Vol. 3, br. 1, <https://doi.org/10.31559/ijhts2022.3.1.4>.
- OECD (2024), *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
- Pavlič, I. i Portolan, A. (2012), "The Competitive Position of Croatia at the Mediterranean Tourism Market", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol. 3, br. 6, str. 263-273.
- Pizam, A. (2005), *International Encyclopedia of Hospitality Management*, Routledge, London.
- Rahimić, Z., Črnjar, K. i Čikeš, V. (2019), "Seasonal Employment in Tourism Organizations as a Challenge for Human Resource Management", *ToSEE-Tourism in Southern and Eastern Europe*, Vol. 5, str. 607-620., DOI:10.20867/tosee.05.55
- Sanchez, A.G. i Lopez, D.S. (2015), "Tourism Destination Competitiveness: The Spanish Mediterranean Case", *Tourism Economics*, Vol. 21, br. 6, str. 1235-1254, <https://doi.org/10.5367/te.2014.0405>.
- Smith, S.L.J. i Wilton, D. (1997), "TSAs and the WTTC/WEFA Methodology: Different Satellites or Different Planets?", *Tourism Economics*, Vol. 3, br. 3, str. 249-263, <https://doi.org/10.1177/135481669700300304>.
- Sun, X., Xu, H., Köseoglu, M.A. i Okumus, F. (202.), "How Do Lifestyle Hospitality and Tourism Entrepreneurs Manage Their Work-Life Balance?", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 85, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102359>.
- Tapescu, A.I.M. (2015), "Romanian Versus Bulgarian Tourism Labour Market Analysis", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 27, str. 375-384, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01009-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01009-6).
- World Travel & Tourism Council (WTTC) (2024), Tourism Data and Statistics: Countries and Economies – Factsheet: Croatia. <https://wttc.org/research/economic-impact/tourism-data-statistics-regions-countries#economies> (pristupila 16.11.2024)
- WTTC & Oxford Economics (2023), Travel & Tourism Economic Impact Research: Data Sources and Estimation Techniques, Oxford Economics, <https://researchhub.wttc.org/product/economic-impact-research-eir-methodology> (pristupila 16.11.2024)
- Zolak Poljašević, B., Šarotar Žižek, S. i Grinčik, A.M. (2024.), "The Future of Employees' Learning: Understanding Generation Z Attitudes Towards Artificial Intelligence", u 8th FEB International Scientific Conference: Challenges in the Turbulent Economic Environment and Organizations' Sustainable Development, str. 559-570, <https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2024.53>.