

KADROVI – ODLUČUJUĆI ČINILAC RAZVOJA TURIZMA CRNE GORE

HUMAN RESOURCE – A DECISIVE DEVELOPMENT FACTOR FOR THE TOURISM IN MONTENEGRO

ŽARKO BOŽOVIĆ,
Ekonomski fakultet Podgorica

JOVAN ĐURAŠKOVIĆ
Ekonomski fakultet Podgorica

Apstrakt: Bitan uslov uspješnosti poslovanja i razvoja određenog područja, odnosno subjekata privređivanja, određen je izdašnošću, kvalitetom i kombinacijom faktora razvoja. Opredjeljujuća determinanta u radu polazi od stručnih kadrova kao osnovnog činioca razvoja turističke privrede. Istraživanje se odnosi na ekonomsku strukturu i razvoj turizma Crne Gore. Dodatni motiv jeste okolnost da je u okviru transformacije političkog i ekonomskog sistema Crne Gore najmanje postignuto na transformaciji funkcije upravljanja ljudskim resursima. Naime, ostvaren je visok stepen vlasničke i organizacione transformacije dok su najveći otpori u okviru kadrovske re-inženjeringa. Riječ je otporu prema promjenama, tako da je u većini preduzeća menadžment ljudskih resursa faktički personalna služba. Preduzeća su i dalje zadržala socijalnu dimenziju dok su daleko od toga da su ekonomski subjekti. Ovakav odnos naročito je prisutan u oblasti zapošljavanja i rješavanja tehnoloških viškova.

Imajući u vidu okolnost da je turizam prioritetni pravac razvoja Crne Gore mora se ostvariti i poboljšanje kvaliteta turističkog proizvoda, odnosno podići na viši nivo konkurentnost ove djelatnosti. S druge strane, multiplikativni efekat turizma podrazumijeva upravo zahtjev za kvalitetnim proizvodom i valorizacijom drugih, prije svega, privrednih grana kao što su poljoprivreda, trgovina, saobraćaj, kao i djelatnosti kulture, obrazovanja, nauke, što implicira, prvenstveno, ulaganje u obrazovanje stručnih kadrova u turizmu, odnosno permanentan proces stalnog učenja. U postizanju ovog cilja nije samo bitna uloga stručnih kadrova nego svih zaposlenih u turizmu, pa čak i ukupnog stanovništva na lokalnom području, bilo da se radi o primorskom ili planinskom turizmu.

Re-inženjering funkcije upravljanja ljudskim resursima podrazumijeva nužan zaokret uloge kadrovske funkcije preduzeća – od personalne službe prema vodećoj poslovnoj funkciji, sa stručnim kadrovima koji posjeduju znanje, kreativnost, sposobnost i komunikativnost.

Cljučne riječi: turizam, ljudski resursi, menadžment ljudskih resursa, re-inženjering.

Abstract: An important factor of business success and a development of a certain area or business subjects has been determined by the abundance, quality and a combination of development factors. A determining postulate in the paper starts with the expert individuals as the basic factor for the development of tourist industry. The research is related to the economic structure and the development of tourism. The additional motif is the fact that within the transformation of political and economic system of Montenegro the least has been achieved in the field of transformation of the human resource management function. Namely, the high degree of ownership and organizational transformation has been achieved while the biggest obstacles have been found in the area of human resource re-engineering. These obstacles are related to changes and in the majority of companies the human resource management has been practically reduced to a personal department. The companies have maintained a social dimension and they are still far from being economic subjects. This type of relation is specially present in the employment and the solving of redundancy problems.

Having in mind the fact that the tourism is the priority developmental route of Montenegro the quality of tourist product has to be achieved and competitiveness of this industry has to be raised to a higher level. On the other hand the multiplicative effect of tourism includes the very demand for a quality product and the valorization of other, first of all, economy branches like agriculture, trade, traffic as well as activities related to culture, education, science which implies the investment in the education of expert individuals in tourism and the permanent learning process. In order to achieve this goal not only the role of expert individuals is important but also all those of employed in tourism and the whole population in the location in both coastal and mountain tourism.

The re-engineering of human resource management implies a necessary changing of the role of human resource function of a company – from a personal service to the leading business function with expert individuals who have knowledge, creativity, competence and communication skills.

Key words: tourism, human resources, human resources management, re-engineering.

1. Uvod

Imajući u vidu okolnost da je turizam prioritetni pravac razvoja Crne Gore, neophodno je ostvariti veći nivo konkurentnosti ove djelatnosti. Konkurentnost se ostvaruje prvenstveno poboljšanjem kvaliteta turističkog proizvoda, odnosno usluge. Ostvarenje ovih bitnih strateških ciljeva je moguće prvenstveno angažovanjem stručnih i visokostručnih kadrova¹. S druge strane, skoro nije potrebno naglašavati multiplikativne efekte koje turistička privreda ima na druge djelatnosti (poljoprivreda, građevinarstvo, industrija, trgovina, zanatstvo, saobraćaj, komunalna infrastruktura i sl.). U cilju podsticanja dinamičnog razvoja turizma, podizanja kvaliteta i porasta kvalitativnih parametara (rentabilnost, ekonomičnost, produktivnost), pored stručnih kadrova, kao najvažnijih, važnu ulogu imaju svi zaposleni, pa čak i ukupno stanovništvo na određenoj prostoru, bilo da se radi o planinskom ili primorskom turizmu.

Osnovna ćelija razvoja turizma jeste turističko ugostiteljsko preduzeće, koje poslujući na tržištu i suočavajući se sa strogim uslovima privređivanja ima atribut ekonomskog subjekta dok je socijalna dimenzija izmještena i prenesena na nivo državnih organa. Prethodno naglašavamo iz razloga što je i u ovoj oblasti prisutan otpor prema promjenama. Naime, prisutna je protivrječnost između normativnog, pa i deklarativnog zalaganja za tržište, svih činilaca (rada, sredstava i kapitala), dok se sa druge strane želi ostvariti monopol nad radnim mjestom, uravnilovka u raspodjeli, zadržati socijalna dimenzija na nivou preduzeća i sl.

Insistiranje na ključnoj ulozi kadrova u turističkoj privredi je nužno i zbog specifičnosti ove djelatnosti, direktan kontakt „proizvođač–potrošač“ sa stalnom provjerom kvaliteta, odnosno znanja i sposobnosti angažovanih kadrova. Pored stručnih kadrova ne manje važnu ulogu imaju upravljačko rukovodeće ekipe preduzeća sa aktuelnim znanjima, a posebno znanjima iz menadžmenta i menadžmenta ljudskih resursa. Kako smo istakli, značaj turizma za razvoj Crne Gore i s tim u vezi uloge ljudskog činioca, neophodno se nameće potreba i reinženjeringa funkcije upravljanja ljudskim resursima, a posebno u turizmu, koja treba prerasti u ključnu poslovnu funkciju sa podlogama koje će obezbijediti stručan, kreativan i prestižan kadar.

2. Stanje kadrova turističke privrede Crne Gore

U radu smo pošli od strateškog cilja razvoja turizma Crne Gore – da je uspješan razvoj turističke privrede uslovljen kvalitetom turističkog proizvoda. Sa druge strane, kvalitet može biti obezbijeđen aktiviranjem stručnih kadrova (*Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020*, s. 23). Sudeći prema podacima Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, učešće turističke privrede u ukupnoj zaposlenosti je 8.8%. Pored ovog kvantitativnog pokazatelja, veoma je bitno sagledati i obrazovnu strukturu zaposlenih u ovoj djelatnosti koja zaostaje za pokazateljima na nivou

ukupne zaposlenosti Crne Gore. Učešće stručnih kadrova turističke privrede (IV, V, VI, VII stepena) jeste preko 47%, a zabrinjava visoko učešće kadrova sa III stepenom, cca 40%. Poređenja radi, učešće stručnih kadrova u ukupnoj zaposlenosti Crne Gore iznosi preko 60%. Takođe, radi jasnoće stanja kadrova u turističkoj privredi, treba reći da zabrinjava izuzetno nisko učešće visoko stručnih kadrova, ispod 2%.

Prethodno nedvosmisleno ukazuje na neodgovarajući tretman uloge ljudskog činioca u razvoju turističko ugostiteljske privrede, tim prije što neangažovanje odgovarajućih kadrova nema racionalne iskorišćenosti materijalnih činilaca (prirodni uslovi, izgrađeni objekti turističko ugostiteljske privrede, infrastruktura), a time zaostaje i komparativna prednost koju Crna Gora posjeduje u ovoj oblasti.

Nerazvijenost tržišta rada, kao posledica necjelovitog sprovođenja prestrukturiranja, konkurencija, znanje i sposobnosti, demonopolizacija radnog mjesta i druge neracionalnosti proizašle iz poslušnosti, funkcionalne pameti prouzrokovale su negativne rezultate u poslovanju, što upućuje na nužnost daleko veće brige o kadrovima. Inače, veoma su indikativni rezultati mnogih anketa, sprovedenih među domaćim i stranim turistima, iz kojih se vidi da su najniže ocjene dobili subjektivni faktori turističke privrede. Riječ je o lošem radu recepcija, održavanju čistoće, ophođenju i ljubaznosti prema gostima, dodatnim sadržajima koji se nude turistima. Stoga je i odgovor na ovo pitanje upravo u neadekvatnoj kvalifikacionoj strukturi zaposlenih na pomenutim radnim mjestima. Otuda su glavni pravci aktivnosti u poslovnoj i kadrovskoj politici preduzeća usmjereni na kadrovsko jačanje u organizaciji, upravljanju i marketingu.

Nedovoljna osposobljenost menadžmenta ljudskih resursa turističke privrede prouzrokuje zastarjele sistematizacije, odnosno nebrigu o kadrovima, a otuda i zaostajanje strukture kadrova za strukturom rada, odnosno zahtjevima radnog mjesta.

Nepodudarnost, odnosno stručna nepokrivenost radnih mjesta u turističkoj privredi je najveća kod visoke školske spreme, zatime kod više, visokokvalifikovanih i kvalifikovanih radnika, dok je apsolutni višak izrađen kod kadrova koji imaju polukvalifikacije ili su bez kvalifikacija. Čak i pod pretpostavkom da su postojeće sistematizacije poslova i zadataka aktuelne i inovirane, neophodno je angažovati kadrove sa savremenim i upotrebljivim znanjima na svim nivoima kvalifikacione ljestvice. U protivnom imamo, kao rezultat nepodudarnosti strukture rada i strukture kadrova, ako struktura kadrova zaostaje za strukturom rada, nekvalitetno obavljanje poslova ili ako je struktura kadrova iznad strukture rada, neracionalno korišćenje i rasipanje znanja i sposobnosti kadrova (Vujić 2008, s. 253).

Mišljenja smo da problem nije samo u vertikalnoj strukturi kadrova, već je u mnogim slučajevima izostalo horizontalno napredovanje u okviru istog nivoa obrazovanja, što je naročito važno za savremene uslove privređivanja i neophodnost primjene inovacija u mnogim dome-

nima života i rada. Odsustvo sistematičnosti, pa i stihijnost u zapošljavanju, uz neadekvatan sistem obrazovanja i razvoja kadrova, dovelo do otvorene i prikrivene nezaposlenosti sa jakim odrazom na efikasnost privređivanja. Iz ovog razloga, zaposlenost, produktivnost i efikasnost imaju divergentna kretanja u odnosu na tehničku opremljenost koja raste uz opadanje motivacije, radne discipline i pozitivnog odnosa prema radu. U Crnoj Gori se dugo zadržalo shvatanje i poistovjećivanje školske sprema sa znanjem i sposobnostima kadrova, usled čega i nominalna kadrovska struktura nije dala očekivane rezultate.

Kada je u pitanju turistička privreda, zahtjevi u pogledu sposobnosti, iskustva i inoviranja znanja kadrova su viši i zbog direktnog kontakta sa gostima direktno se odražavaju na kvalitet proizvoda i usluge. Čini nam se da nije potrebno skrenuti pažnju na neophodnost kulturnog ophođenja i komuniciranja sa gostima, čime je i lokalno stanovništvo važan faktor uspješnosti turističke privrede, što upućuje na neophodnost za motivaciju zaposlenih i integritet pojedinca sa preduzećem i njegovim ciljevima.

Organizaciona neizgrađenost subjekata privređivanja u oblasti turizma, neadekvatan raspored prema mjestima rada, uzrokuje i druge brojne neracionalnosti a prvenstveno da se postojeći kadrovski potencijal neracionalno i nedovoljno koristi. Nizak nivo vremenske, a posebno stručne iskorišćenosti kadrova to nedvosmisleno potvrđuje. Zabrinjava i činjenica da je neiskorišćenost stručnih znanja obrnuto proporcionalna stepenu stručnosti. Stepenn iskorišćenosti znanja visoko stručnih kadrova (doktora, magistara, kadrova sa visokom školskom spremom) je niži od iskorišćenosti znanja visoko kvalifikovanih i kvalifikovanih kadrova. U izvjesnom smislu riječi može se govoriti o prevazi vještina nad znanjima. Svakaako, ovo je ozbiljna barijera za uspješno uključivanje na konkurentna tržišta, uz sve prisutniju internacionalizaciju rada. O neracionalnom korišćenju stručnih znanja zaposlenih može se govoriti i na bazi visokog učešća poslova niže sprema, koje obavljaju kadrovi sa višim stepenom obrazovanja. Prethodno govori o ozbiljnom narušavanju temeljnog principa kadrovske politike - pravi čovjek na pravom mjestu. U dobroj mjeri ovo je rezultat nesavrše-

nosti u adekvatnosti poslova i zadataka kod većine preduzeća, kao i odsustva vođenja valjanje kadrovske politike. U oblasti kadrovske problematike turističkog preduzeća veoma je bitno pitanje radne motivacije. Naime, nijesu dovoljno uočeni i aktivirani motivatori koji kadrove pokreću na angažovanje. Nedovoljna motivisanost uzrokuje slabu efikasnost i loš profesionalni razvoj kadrova koji obrnuto utiče na kvalitet proizvoda, fluktuaciju i kadrovasko siromašenje pojedinih turističkih preduzeća. Iz složene kadrovske problematike moramo pomenuti i pitanje promocije kadrova koje je u većini preduzeća veoma loše ili praktično nikako riješeno. Napredovanje, pored uticaja na rezultate poslovanja, može se posmatrati i kao jak motivacioni faktor, pokretač rada i zalaganja. Međutim, najčešće, linija napredovanja nije paralelna sa ostvarenim rezultatima na poslu i profesionalnim razvojem i ne bazira se na ocjenama uspješnosti, tj. na stručnosti i znanju već na drugim kriterijumima. Praćenje profesionalnog razvoja i ocjenjivanje rezultata rada, kao poluga promocije kadrova, skoro je nepoznanica u sadržajima rada većine menadžmenta ljudskih resursa preduzeća.

Neadekvatna organizacija menadžmenta ljudskih resursa preduzeća uopšte, a takođe i u oblasti turističke privrede, jeste jedan od uzroka neefikasnosti. Najčešće strijećemo naziv, za organizaciju kadrovske funkcije preduzeća – menadžment ljudskih resursa. Postavlja se pitanje – da li se što promijenilo, izuzev naziva? Sudeći po istraživanjima, veoma malo (Božović 1992, s. 35). Naime, funkcija upravljanja ljudskim resursima u preduzeću deklarativno je naslovljena kao najvažnija funkcija. Analizom sadržaja rada saznajemo da se ona bavi: analizom poslova i zadataka, planiranjem, pribavljanjem kadrova, obrazovanjem, profesionalnim razvojem i td. Na bazi uvida u konkretne poslove i zadatke može se uočiti da su sistematizacije poslova i zadataka neažurne, odnosno zastarjele, da ne postoje planovi kadrovskog razvoja i razvoja obrazovanja sa oskudnim oblicima inoviranja znanja zaposlenih u turističkoj privredi.

U cilju sagledavanja mogućnosti razvoja turističke privrede čini se svrsishodnim dati SWOT analizu koja se odnosi na Crnu Goru.

Tabela br. 1 : SWOT analiza turističke privrede
(Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020, op. cit., s. 28 i kreacija autora.)

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - raznolikost ponude - prirodne vrijednosti - klima i geografski položaj - kulturno istorijsko nasleđe - gostoprimstvo lokalniog stanovništva - autohtona hrana i piće - povoljna mogućnost za investiranje - razvijena informatičko komunikaciona infrastruktura - stabilnost sistema - razvijeni dobrosusjedski odnosi 	<ul style="list-style-type: none"> - otpor promjenama i nedostatak svijesti o važnosti turizma - neintegrisana ponuda - neprepoznatljivost regiona - nedostatak kadrova - nizak nivo kvaliteta usluga - izraženi sezonski karakter poslovanja - visok udio sivog tržišta - nečistoća - neplanska gradnja - neadekvatna infrastruktura (vodosnadbijevanje, čvr-

<ul style="list-style-type: none"> - brzina (dostupnost) najznačajnijim evropskim metropolama 	<ul style="list-style-type: none"> sti otpad, putna infrastruktura, parking) - buka - nedovoljna dostupnost putem avio saobraćaja - nedovoljna inicijativa (privatna) u turizmu - nedovoljna područja sa statusom zaštićenog područja u priobalnom dijelu
<p>MOGUĆNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - rastuća međunarodna tražnja turizma orijentisanog na prirodu - rastuća međunarodna tražnja za novim (neiskorišćenim) turističkim destinacijama - rastuća važnost i privlačnost održivog razvoja u turizmu - rastuća tražnja za visokim kvalitetom turističkog proizvoda - integrisanost u EU - razvoj regionalnih turističkih asocijacija - privatno i javno partnerstvo - informaciona i komunikaciona infrastruktura 	<p>PRIJETNJE</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktuelna globalna ekonomska kriza - povećanje troškova prevoza - povećanje cijena hrane - uticaj klimatskih promjena - smanjenje plažnog prostora, odnosno gubljenja zaštićenog dijela obale

3. Pravci razvoja turizma

Budući razvoj turizma zasnovan je na grupi ciljeva, prvenstveno, održivog razvoja Crne Gore, na bazi visoko kvalitetne turističke destinacije, što znači dovoljno radnih mjesta uz porast životnog standarda i ostvarivanje stabilnih i pouzdanih prihoda.

Nema sumnje, realno sagledavanje stanja i problema turističke privrede Crne Gore posebno sa aspekta ljudskog činioca jeste jedna od opredjeljujućih determinanti budućeg razvoja. Riječ je o strateškim ciljevima koji su definirani Strategijom razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020. godine. U dijelu koji se odnosi na zaposlenost i zapošljavanje predviđa se produktivni rad zaposlenosti i uopšte povećanje produktivnosti u radu i porast kvaliteta ponude. Na ovaj način, u turističkoj privredi direktno bi se zaposlilo cca 40.000 radnika i indirektno oko 25.000, ili ukupno oko 65.000 u 2020. godini. Za ostvarivanje ovih strateških ciljeva potrebni su kadrovi čija su znanja usklađena sa savremenim trendovima razvoja turizma. Riječ je o usklađivanju znanja kadrova sa očekivanim zahtjevima. Stoga je nužno sagledati stanje kod konkurentnih turističkih destinacija. Kada govorimo o konkurentnosti mislimo na područje regiona, odnosno, područje jadranskog basena i Mediterana i njihovu težnju da kontinuirano usklađuju svoju ponudu sa promjenama na tržištu. Imajući u vidu njihove ciljeve, potrebno je posebno uvažavati:

- ❑ kvalitetni smještaj i objekti viših kategorija,
- ❑ raznolikost ponude, kultura, sport, kongresni turizam, vjerski turizam itd.,
- ❑ produžetak sezone,
- ❑ održivi turizam, zaštita životne sredine, uređenje prostora i sl.,
- ❑ otvaranje novih radnih mjesta sa kvalitetnim kadrovima,
- ❑ bolji marketing i usmjerenje na glavna tržišta.

Izneseni zahtjevi, odnosno, prednosti konkurentnih destinacija itekako utiču na nove trendove u obrazovanju (formalnom i neformalnom), nužno je izvesti niz aktivnosti uz poštovanje zahtjeva turističke privrede. U oblasti formalnog obrazovanja nužno je obezbijediti dinamičnu aktivnost i stabilnost obrazovnih institucija i otvorenost prema privredi, a posebno u metodu i sadržaju rada. Takođe, neophodno je promijeniti odnos privrede (turističke) i stanovništva prema neformalnom obrazovanju. U pitanju su potrebe poslovnih sistema i zaposlenih u turizmu u smislu ofanzivnijeg odnosa i kreacije predavanja, panel diskusija, seminara, studijskim boravcima, mentorskom radu u turizmu i sl.

Za ostvarivanje strateških ciljeva turističke privrede Crne Gore – prvenstveno višeg nivoa kvaliteta turističkog proizvoda, osnovu čini i neophodan porast kvaliteta odnosno reinženjering funkcije upravljanja ljudskim resursima (Bahtijarević Šiber 1999, s. 206). U ovom kontekstu reinženjering posmatramo kao proces, zaokret u ulozi kadrovske funkcije preduzeća od personalne prema vodećoj poslovnoj funkciji, gdje je akumulirano znanje, komunikativnost, sposobnost nasuprot laicizmu, primitivizmu, otporu prema promjenama i drugim elementima koji sputavaju motivisanost i profesionalni razvoj kadrova. U cilju razbijanja negativnog smjera i kretanja u pravcu: loša motivacija, nizak nivo efikasnosti u poslovanju i razvoju, neadekvatan profesionalni razvoj i obratno. S druge strane, kvalitetan menadžment preduzeća turističke privrede, a u okviru njega i menadžment ljudskih resursa stvaraju uslove za izbor i razvoj kvalitetnih stručnih kadrova, prvenstveno, spremnih da rade i uče i obezbjeđuju kvalitetan proizvod i uslugu, efikasno poslovanje i razvoj.

4. Zaključak

U radu je potvrđena osnovna determinanta da su stručni kadrovi osnovni činilac u razvoju Crne Gore. Turi-

stička privreda Crne Gore mora polaziti od ovog primarnog cilja. Tim prije što su poznati multiplikativni efekti ove djelatnosti na ostale oblasti privređivanja: poljoprivredu, trgovinu, saobraćaj, komunalnu infrastrukturu, kulturu i sl.

Ostvarenje ciljeva razvoja turističke privrede može se postići angažovanjem stručnih kadrova koji će podići kvalitet turističkog proizvoda odnosno usluge i obezbijediti viši nivo konkurentnosti.

Priprema, pribavljanje i razvoj stručnih kadrova čini okosnicu razvoja turizma Crne Gore. Riječ je o kadrovima koji su spremni da uče i rade unapređujući znanje, kreativnost, sposobnost i komunikativnost. S druge strane, angažovanjem kvalitetnih kadrova treba ostvariti razvoj uspješnosti preduzeća koja će snagom povratne sprege stvoriti uslove za profesionalni razvoj i motivaciju zaposlenih.

Takođe, uspješnog razvoja preduzeća i ključne uloge stručnih kadrova nema bez reinženjeringa funkcije upravljanja ljudskim resursima. Radi se o nužnom zaokre-

tu uloge kadrovske funkcije preduzeća, od personalne službe prema vodećoj poslovnoj funkciji koja stvara uslove za najbitnije kadrovske procese: pripremu, izbor, promociju i razvoj kadrova i karijere.

Literatura

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing.
2. Božović, Ž. (1992), „Efikasnost i promocija kadrova u Crnoj Gori – diploma i znanje“, *Politika razvoja* 1-2, 33-38.
3. Stefanović, V., S. Blagojević, S. (2009), *Menadžment ljudskih resursa u turizmu*, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad.
4. *Strategija razvoja turizma u Crnoj Gori do 2020* (2008), Podgorica: Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine.
5. Vujić, V. (2008), *Menadžment ljudskog kapitala*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija.