

LJUDSKI RESURSI KAO LIMITIRAJUĆI FAKTOR RAZVOJA HOTELIJERSTVA U CRNOJ GORI

HUMAN RESOURCES AS A LIMITATION FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF HOTEL INDUSTRY IN MONTENEGRO

Miško Rađenović¹

JEL Classification: L83; Q15

Original Scientific Paper

Primljeno / Received: July 07, 2017

Prihvaćeno / Accepted: July 29, 2017

Sažetak

Rad se bavi mogućnostima primjene metodologije operacionih istraživanja u postavljanju politika. In modern variable, risky and complex business conditions, management of the company and its resources, including human resources, means a lot of new content, both in the areas of management, marketing, research, development, finance and production, as well as in the sphere of information technology, work organization and more. People management as the most important resource of any organization, is a very complex process. Consequently, the management of tourism enterprises should pay special attention to the formulation and implementation of human resources strategy. The aim of this study is to show the crucial importance of human resources for the development of Montenegrin hotel industry, bearing in mind the specific hotel activities (services and their inter-personal, seasonal, technology workflows, etc.) And requiring specific organization and management of people and processes to the point to be employed by relevance for the competitiveness of hotel organizations equated with consumers. It starts from the hypothesis that it is in Montenegro needs better human resources management in the hospitality industry in order to improve the quality of service supply and profitability of the hotel sector. Results of the research showed that it is necessary to restructure the existing number of employees in hotels Montenegro in a way that will enable them acquire skills that are in line with the needs of today's market and will Montenegro bring better results not only in relation to the countries of the region but also in the world market.

Ključne riječi: ljudski resursi, hotelijerstvo, profitabilnost, konkurentnost, Crna Gora.

Abstract

In modern variable, risky and complex business conditions, management of the company and its resources, including human resources, means a lot of new content, both in the areas of management, marketing, research, development, finance and production, as well as in the sphere of information technology, work organization and more. People management as the most important resource of any organization, is a very complex process. Consequently, the management of tourism enterprises should pay special attention to the formulation and implementation of human resources strategy. The aim of

¹ University of Adriatic Bar, Faculty for Business and Tourism Budva, Montenegro

this study is to show the crucial importance of human resources for the development of Montenegrin hotel industry, bearing in mind the specific hotel activities (services and their interpersonal, seasonal, technology workflows, etc.) And requiring specific organization and management of people and processes to the point to be employed by relevance for the competitiveness of hotel organizations equated with consumers. It starts from the hypothesis that it is in Montenegro needs better human resources management in the hospitality industry in order to improve the quality of service supply and profitability of the hotel sector. Results of the research showed that it is necessary to restructure the existing number of employees in hotels Montenegro in a way that will enable them acquire skills that are in line with the needs of today's market and will Montenegro bring better results not only in relation to the countries of the region but also in the world market.

Keywords: human resources, hospitality, profitability, competitiveness, Montenegro.

1. UVOD

Gosti i zaposleni u hotelijerstvu su upućeni na međusobnu saradnju pri kreiranju usluge. Uspješnost njihove interakcije u bitno zavisi od sposobnosti zaposlenih da pruže adekvatnu uslugu. Oni imaju direktno i indirektno veliki uticaj na percepciju i zadovoljstvo gostiju. Dobri poslovni rezultati dolaze od zadovoljnih i lojalnih gostiju. To je posljedica kvaliteta usluge (za datu cijenu), a istovremeno je dobra usluga rezultat procesa usluživanja, koji zavisi prvenstveno od zadovoljstva i produktivnosti zaposlenih na tzv. "prvoj liniji", ali i od njihove motivacije, znanja i vještina, kao i njihovih neposrednih menadžera. Prepoznavanje i implementacija dobre poslovne prakse u sektoru ljudskih resursa je za hotelijerstvo, kao i za druge uslužne djelatnosti, veoma značajna, a možda čak i ključna u vođenju hotelskih kompanija. Ljudski resursi u tom smislu imaju odlučujuću ulogu u pružanju kvalitetne usluge i postizanja zadovoljstva gostiju. To daje kompaniji dugoročnu prednost u odnosu na konkurente.

Sve je teže pronaći efikasne, talentovane i stručne kadrove. Savremeni hoteli se suočavaju sa rastućom konkurencijom, a zbog toga strategijska uloga upravljanja ljudskim resursima sve više dobija na značaju. Prema predviđanjima Svjetskog savjeta za turizam i putovanju turizmu će do 2021. biti zaposleno oko 330 miliona ljudi. Navedena prognoza podaci ukazuje na činenicu da će hotelijerstvo nastaviti da se razvija u narednim godinama i da će tražnja za kvalifikovanim kadrovima rasti u ovom sektoru. Savremeno hotelijerstvo traži dobro obučenu, prilagodljivu radnu snagu, pa je svakodnevna edukacija zaposlenih i menadžera prijeko potrebna u cilju razvoja svih uspješnih strategija. Razvoj ljudskih resursa i njihovog obrazovanja predstavlja veliki problem svake kompanije. Planirano i pravovremeno ulaganje u razvoj zaposlenih je dobra investicija, a ne trošak. Sve više je zastupljena teza da su ljudski resursi najznačajniji za razvoj savremenih kompanija.

Strategije proizvoda međunarodnog turističkog hotelijerstva moraju uzimati u obzir faktore okruženja i promjene na tržištu. Ključni aspekti uspjeha hotelskih preduzeća na savremenom tržištu su: kvalitet smještaja, standardizacija hotelskih sadržaja i poslovnih operacija, diferenciranje, specijalizacija usmjerena na uže ciljne grupe, insceniranje, kvalitetan servis i složena (umrežena) velika preduzeća (mega hoteli) sa mnoštvom različitih sadržaja. Prema procjenama UNWTO, u svijetu ima

oko 16 miliona hotela i sličnih objekata za smještaj. Blizu 40% svjetske hotelijerske ponude je koncentrisano u Evropi, a nešto više od $\frac{1}{4}$ svjetske hotelijerske ponude je koncentrisano u Sjevernoj Americi. Razvoj hotelijerstva determinisan je tokovima svjetskog turizma. Teritorijalna raspodjela kapaciteta u hotelima i ostalim sličnim objektima za smještaj u velikoj mjeri odgovara prostornoj distribuciji međunarodnih turističkih dolazaka, a samim tim i prihoda od međunarodnog turizma. Globalna razvojna politika hotelijerstva diktirana je stracenijama 21. vijeka sve intenzivnije orijentišu na istočna tržišta, tj. prostor Azije i Pacifika. Naravno, hotelska industrija danas se suočava sa brojnim problemima, koji su posljedica faktora okruženja, prvenstveno glbalne finansijske i ekonomske krize (vidi šire u raznim godištima *Global hospitality insights* - <http://www.ey.com>).

2. HOTELIJERSTVO U CRNOJ GORI

Prema Strategiji regionalnog razvoja, regioni Crne Gore klasifikovani su prema geografskim obilježljima na sjeverni, središnji i primorski region (slika 1).

Slika 1. Mapa Crne Gore



Crna Gora ima značajan turistički potencijal, a turizam je jedan od ključnih sektora njenog ekonomskog razvoja. Prema projekciji UNWTO međunarodni turizam će nastaviti da raste u periodu od 2010.-2030. Dolasci međunarodnih turista treba da raste u prosjeku 3,3% godišnje. Kao rezultat toga trenda broj međunarodnih turista porašće na 43 miliona godišnje. Do 2030. se očekuje da će broj dolazaka dos-

tići 1,8 milijardi, što znači da će u roku od dvije decenije, 5 miliona ljudi preći međunarodne granice bilo u turističke bilo u poslovne svrhe. Od 2006. u Crnoj Gori je postignut značajan uspjeh u turizmu i kontinuirano je u porastu kako ukupan broj dolazaka turista, tako i broj noćenja. Jedan od najprestižnijih svjetskih turističkih vodiča "Lonely Planet" objavio je rang listu 10 najboljih svjetskih destinacija u 2013, a Crna Gora se našla na drugom mjestu opisana kao "zvijezda u usponu divlje ljepote".

Crna Gora je intenzivno napredovala u pogledu performansi hotelske industrije, što je posljedica poboljšanih uslova poslovanja i promocije Crne Gore kao atraktivne turističke i investicione destinacije. Sve bolje poslovanje hotelijerstva u Crnoj Gori direktno daje dobru osnovu za njegov budući razvoj. Uprkos svjetskoj finansijskoj krizi, u 2008. turistički promet je povećan za 6%, kao i prihodi od turizma. Naredne godine je došlo do smanjenja turističkog prometa, ali samo za 3%. U 2010. došlo je ponovo do povećanja turističkog prometa za 5,5%, a inostranog za 4,2%, što se nastavilo i 2011. (porast ukupnih noćenja za 11%, a inostranih za 12%). Pozitivan trend se nastavio i u 2012. sa povećanjem od 4%, odnosno 2% u 2013.

U Strategiji razvoja turizma Republike Crne Gore do 2020. (2008, s. 151) se ističe da je "neophodno obezbjediti velike i dobro opremljene objekte za smještaj koji će svojim kvalitetom i cijenom biti atraktivni tokom cijele godine". Za uspješno tržišno pozicioniranje hotela potrebna su ulaganja u kvalitet kao i jasno definisane ciljne grupe potrošača. U Master planu za razvoj turizma Crne Gore se navodi da potrošači imaju sve veće zahteve i sve veća očekivanja sa aspekta kvaliteta ponude: "Gost osnovne usluge, kao smještaj, gastronomiju i zabavnu ponudu smatra nečim što se podrazumijeva i očekuje dopunjujuće, dodatne usluge sa visokom emocionalnom doživljajnom vrijednošću. Destinacije stoga moraju aktivno da prate trendove, koje određuju oni vodeći na tržištu".

Uporedo sa rastom kvaliteta turističke ponude i standarda u turističkoj, a posebno hotelijerskoj industriji, dolazi i do rasta očekivanja potrošača. Danas sam odnos vrijednosti za novac (*value for money*) nije dovoljan da bi potrošači ostali lojalni. Današnji potrošači očekuju iskustvo (*experience for money*) i emocionalno zadovoljstvo (*emotion for money*). Svjetske destinacije u tom smjeru i kreiraju svoju tržišnu ponudu. One pokušavaju da koncipiraju proizvode i usluge tako da oni omogućavaju potrošačima sticanje novih iskustava i emocija prilikom boravka u destinaciji. U tom pravcu mora poći i Crna Gora ako želi postati kvalitetna turistička destinacija i dugoročno profitirati od turizma kako predviđaju svjetski i domaći izvori. Povišena očekivanja turista prilikom dolaska u destinaciju su dobar osnov za razvoj hotela koji svojom ponudom daju baš taj dio *experience* i *emotion for money*.

3. POTREBA ZA NOVIM VJEŠTINAMA ZAPOSLENIH U HOTELIJERSTVU

Pored ostalih problema, konstatovano je da u hotelijerstvu Crna Gora postoji nekvalifikovani kadar na svim nivoima. Pored toga, postoji nedovoljno zapošljavanje kvalifikovanog, edukovanog i kompetentnog kadra u smještajnim objektima. Razvoj poslovanja podrazumijeva angažovanje odgovarajućih stručnjaka, što je

posebno značajno u slučaju proširenja poslovanja na internacionalno tržište. Hotelske kompanije koji se odluče na takvu vrstu poslovnih aktivnosti moraju donijeti brojne strateške odluke u vezi organizacione strukture u novim poslovnim jedinicama, kao i odnosa uprave preduzeća sa poslovnim jedinicama u inostranstvu. Neke hotelske kompanije, a posebno veliki hotelski lanci, pojedine poslovne funkcije (kao što su marketing, prodaja i upravljanje ljudskim resursima) zadržavaju na nivou uprave bez obzira na fizičku dislociranost poslovnih jedinica. Međutim, strategija razvoja poslovanja drugačije utiče na ljudske resurse u preduzećima koja su mala. U malim turističkim preduzećima, zaposleni su najčešće članovi porodice, a vlasnik preduzeća obavlja menadžerske, a po potrebi i sve druge poslove. Prema međunarodnom standardu ISO 26000 od ključne važnosti za mala i srednja preduzeća izdvajaju se sljedeći principi: odgovornost, transparentno i etičko ponašanje, kao i komunikacija i umrežavanje sa svim akterima u preduzeću i društvu na koje preduzeće ima direktan uticaj. Shodno tome znanja i vještine vlasnika su sigurno presudne za uspjeh strategije i razvoja malog preduzeća.

Da bi donijeli pravu odluku u pravo vrijeme i kreirali pravi uslugu koja će biti primamljiva gostima, menadžeri moraju imati znanja iz svih oblasti hotelskih operacija, marketinga i prodaje, finansija, informacionih tehnologija i strategijskog upravljanja. D. Barjaktarović (2008, s. 108) navodida upravljanje ljudskim resursima kao faktorom razvoja i očuvanja kompetentnosti, kvaliteta usluge i zadovoljstva gosta, nameće obavezu stalnog usavršavanja menadžmenta i zaposlenih radi sticanja novih neophodnih znanja i sposobnosti iz oblasti menadžmenta, marketinga, elektronskog marketinga, kulture usluživanja, sposobnosti komuniciranja, novih tehnoloških dostignuća iz ove oblasti i dr. Savremeni menadžeri se u svakodnevnom, operativnom poslovanju susreću se brojnim izazovima i moraju biti krajnje kreativni i inovativni, obzirom na postojanje velikog broja konkurenata. Jedan od najvećih izazova je iskorišćavanje postojećih kapaciteta za proširenje poslovanja, povećanje tražnje i samim tim povećanjem profita kompanije. Npr. hoteli koji imaju neiskorišćene smještajne kapacitete i kapacitete u objektima za sluzenje hrane i pića, mogu ovu situaciju iskoristiti da raznim idejama povećaju promet. Dodatne usluge mogu uključivati iznajmljivanje tog istog prostora za razne vrste proslava kao što su svadbe, rođendani, proslave u okviru neke organizacije, organizovanje tematskih večeri, uvođenje posebnih pogodnosti za pojedine grupe korisnika i sl. Još jedan izazov operativni za menadžere je da na vrijeme prepoznaju nepotrebne usluge, odnosno usluge koje ne donose profit. Da bi se operativni menadžment u ugostiteljskim preduzećima mogao uspješno sprovesti profitabilnu strategiju razvoja neophodno je da se postuliraju sledeći prerogativi (prema: Županović, 2013, s. 92):

- operativni ciljevi i redosljed njihovog faznog ostvarivanja,
- faktori ograničenja realizacije operativnih ciljeva,
- standardi za mjerenje operativnih rezultata,
- struktura i dinamika radnih zadataka,
- sistem nagrada i stimulacija,

- odnosi rukovodioca i podređenih,
- sistem kontrole operativnih rezultata.

Posebno značajan izazov za menadžere je optimalno iskorišćavanje ljudskih resursa. U tu svrhu koriste se i informacioni sistemi za upravljanje poslovanjem koji podižu nivo efikasnosti poslovnih operacija, a time i povećavaju zadovoljstvo gostiju. Upravljanje zaposlenima je veliki izazov za menadžere, jer uprkos postojanju razvijenih načina rada koji se primjenjuju u ovoj oblasti, mora se uzeti u obzir da je ljudsko ponašanje promjenljivo, a često i nepredvidivo i da se zaposleni i njihove reakcije mogu veoma razlikovati. Menadžer treba da osim standardnih i uobičajenih pravila, prilagodi i pravila koja se odnose na konkretne ljude, određene organizacije i konkretno okruženje da bi postigao maksimalnu efikasnost. Jedna od najčešće citiranih definicija menadžmenta pripisuje se Meri Parker Follet (prema: Lončarević, Mašić i Đorđević-Boljanović, 2007, s. 17), po kojoj *“menadžment predstavlja sposobnost obavljanja posla preko ljudi, odnosno obavljanje poslova pomoću drugih ljudi”*. Sličnu definiciju nude i S. Robbins i M. Coulter (2005, p. 7), koji menadžment definišu kao *“koordinisanje aktivnosti vezanih za posao, tako da se one obavje efikasno i efektivno: s ljudima i uz pomoć drugih ljudi”*. Menadžment ljudskih resursa J. Đorđević Boljanović i Ž. Pavić (2011, s. 5) definišu kao *“dio organizacije koji svojom djelatnošću doprinosi postizanju stratezijskih ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način”*.

4. ULOGA I ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA SAVREMENOM HOTELIJERSTVU

Upravljanje ljudskim resursima ima za cilj ostvarenje organizacionih ciljeva korišćenjem ljudi u organizaciji kao najznačajnijeg kapitala. Uspjeh svakog menadžera za ljudske resurse je pronaći dobrog radnika. Proces odabira kandidata koji će popuniti upražnjeno radno mjesto može se značajno razlikovati od jedne do druge kompanije. Iako većina kompanijane ulaže mnogo sredstava u proces selekcije, autor rada iz iskustva tvrdi da kad se kvalitetno sprovede proces selekcije, smanjuju se budući troškovi vezani za to radno mjesto. Kvalitetnim procesom odabira pravog kandidata za zapošljavanje ili selekcije smanjuje se rizik da će na upražnjeno radno mjesto biti zaposlen radnik koji nije dovoljno stručan i kompetentan za obavljanje traženog posla. Jedan od pokazatelja koliko je dobro izveden proces selekcije može biti dužina radnog staža zaposlenih u organizaciji i njihova produktivnost.

P. Kotler, J. Bowen i J. Makens (2010, s. 359) smatraju da zadovoljni zaposleni stvaraju zadovoljne klijente. Za razliku od fabrika gdje potencijalni kupci prvo vide kancelariju direktora, u prodaji hotelskih usluga, gosti prvo stupaju u kontakt sa zaposlenima na npr. recepciji bilo telefonski, bilo uživo. Konačni utisak gosta o kvalitetu usluge stiže se tokom boravka u hotelu, kada gost biva u svakodnevnom kontaktu i sa drugim zaposlenima: konobarima, recepcionerima, sobaricama. D. Coffman (prema Čerović, 2013, s. 22) navodi stavove jednog od menadžera Best Western Internationala, koji ukazuju kakvu ulogu ima odnos zaposlenih prema

gostima u nastojanju preduzeća da obezbjedi optimum kvaliteta i ukupnih rezultata: "Sav raskoš i sjaj jednog hotela na ovom svijetu ne mogu da nadoknade ono što se dešava ako zaposleni svojim odnosom odvrćaju ljude. i obrnuto, osoblje koje privlači ljude daleko je važnije od sveg sjaja i raskoši koje uopšte možete da zamislite u vašem hotelu".

Veliki broj autora smatra da su zaposleni presudni za pružanje kvalitetne usluge u hotelskim kompanijama. Pošto je riječ o uslužnoj djelatnosti, ljudski rad čini osnovu poslovanja hotelijerstva. Međutim da bi se usluga u potpunosti obavila nužno je prisustvokako prodavaca (ugostitelja) kao pružaoca usluge tako i kupca-gosta, korisnika usluge (Stojanović i Krasavčić, 2008, s. 29). Produktivno iskorišćavanje hotelskih kapaciteta zavisi od ljudi koji u njemu rade. S. Elaković (2006, s. 123) ističe da zaposleni moraju da budu sposobni da na osnovu unaprijed definisanih metoda i pravila razviju "podsticajnu, stvaralašku i provocirajuću ponudu". U tome značajnu ulogu igra menadžment preduzeća koji mora da motivise i podstiče zaposlene na podizanje kvaliteta usluge. Nekadašnji prioriteti kompapija bili su fokusirani na smanjenje troškova i unapredjenje tehnologije bez značajnih ulaganja u razvoj zaposlenih. Međutim, danas se razvijaju ne samo različite metode usavršavanja zaposlenih van radnog mjesta (u vidu kurseva i specijalizovanih obuka) već i sama hotelska preduzeća organizuju obuke na radnom mjestu i prave pravilnike ponašanja i obavljanja poslovnih aktivnosti koje imaju za cilj podizanje nivoa kvaliteta usluge u hotelu. Prilikom kreiranja programa usavršavanja i obuke mora se početi od pretpostavke da samo zadovoljni zaposleni mogu stvarati zadovoljne potrošače (Kotler, Bowen i Makens, 2010, s. 359). Zbog toga se moraju uvažavati različitosti koje postoje među zaposlenima, a programi nagrađivanja i razvoja karijere uskladiti sa individualnim potrebama svakog pojedinca.

Mnoga istraživanja su sprovedena s ciljem da se dobije odgovor na to da li preduzeća koja su orijentisana na ljude imaju veću konkurentnost na tržištu. Većina je pokazala jaku vezu između ova dva pojma. Jedno od većih istraživanja te vrste sprovedla je kompanija Watson Wyatt World wide, koja je utvrdila da postoji pet vrsta praksi u oblasti ljudskih resursa, koje doprinose povećanju konkurentnosti i tržišne vrijednosti preduzeća (prema Đorđević Boljanović i Pavić, 2011, ss. 54-55): izuzetnost u regrutovanju budućeg kadra, razvoj zaposlenih, sistem nagrađivanja zaposlenih, menadžment fluktuacije zaposlenih i komunikacija.

Sektor turizma odlikuje se sa nekoliko specifičnosti koje imaju uticaj na strategiju upravljanja ljudskih resursima. U *Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori* (2007, s. 10) navodi se 5 takvih specifičnosti karakterističnih za turističku industriju koje se mogu primjeniti i na sektor hotelijerstva. Kvalitet se u hotelijerstvu može izmjeriti i provjeriti standardizacijom. Kvalitet destinacije, turističkog proizvoda i ukupno zadovoljstvo gostiju zavisi od mnogih učesnika na tržištu (Rađenović, 2016, s. 83).

U Analizi o tržištu rada, kvalifikacionim i obrazovnim potrebama u turizmu i ugostiteljstvu koje je sproveo Zavod za zapošljavanje Crne Gore (2009, ss. 58-74) se ističe više vještina koje su zaposleni i menadžeri istakli da bi trebali da imaju i da bi sa tim poboljšali svoja znanja. Najvažnija od njih su (Ibid.): poznavanje engleskog

jezika, poznavanje drugog stranog jezika, vještine upravljanja (menadžeri), sposobnost za timski rad, organizacione sposobnosti, poznavanje etike u turizmu, vještine prvog kontakta sa gostima, administrativne vještine, prodajne, marketinške i promotivne vještine itd. Nasuprot tome zaposleni i menadžeri su najčešće naveli kao nepotrebne sledeće obuke: kulturno nasljeđe, poslovi turističkog vodiča, elektronske rezervacije i plaćanja i razumijevanje potreba potrošača. Po ocjeni autora, situacija se mora drastično promijeniti i uspostaviti kontinuitet u obukama, a sa druge strane staviti akcenat i na obuke koje su ispitanici naveli da su nepotrebne (vidi šire u Rađenović, 2016).

5. PERSPEKTIVA I PREDLOZI ZA BUDUĆNOST RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA U CRNOJ GORI

Ključna pitanja kojima su zapravo definisani prioriteti budućeg razvoja kadrovskog potencijala u turizmu Crne Gore definisana su u Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma (2007), i to kao:

- Postavljanje raspoloživosti kvalifikovanih i kompetentnih ljudskih resursa u sektoru turizma kao zajednički cilj poslodavaca i zaposlenih uključujući i privatni sektor;
- Usklađivanje strateških pravaca razvoja kvalifikovanih i kompetentnih ljudskih resursa u sektoru turizma sa reformam obrazovanja i aktuelnim politikama na tržištu rada;
- Unaprijeđenje kvaliteta postojeće ponude zaposlenih, povećanje broja kvalifikovanih zaposlenih kao i diverzifikacija programa obuke u skladu sa zahtjevima tržišta;
- Usklađivanje za zahtjevima Evropske unije.

S obzirom na podatak da je u 2009. neku vrstu obuke završilo između 20-25% zaposlenih u sektoru turizma (2001), a što direktno potvrđuje i istraživanje u radu, zaključuje se da ne postoji dovoljno razvijena svijest pružaoca turističkih usluga tj. vlasnika ugostiteljskih objekata o značaju obuke i unapređenja znanja. Iz toga razloga je neophodno razviti svijest naročito vlasnika ugostiteljskih objekata o ulozi koju zaposleni imaju u promociji turističkog, a posebno hotelskog proizvoda. Iz toga razloga se i u Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori navodi da je obzirom na slabu razvijenost ponude privatnih kvalifikacionih usluga kao i internog usavršavanja potrebno povećati broj privatnih pružalaca kvalifikacionih usluga.

Značaj edukacije zaposlenih u turizmu istaknut je još početkom novog milenijuma u izveštaju Evropske komisije (2001) pod nazivom "Poboljšanje treninga u cilju unaprijeđenja vještina u turističkoj industriji". U ovom izvještaju se ističe da savremena turistička industrija mora uvažavati potrebe tržišta i u skladu sa tim, zaposleni moraju posedovati multidisciplinarna znanja kako bi turističko preduzeće moglo da napreduje. Neke od ovih vještina uključuju: nove tehnologije, upravljanje kvalitetom, brigu o mušterijama, vještine komunikacije, znanje jezika. Timski

rad, upravljanje projektima, održivi razvoj, sigurnost i bezbjednost na radu i dr. S obzirom na blisku povezanost različitih pružaoca turističkih usluga, značajno je formirati saveze i partnerstva (npr. između hotela i škola) koja će ubrzati razvoj kompetentnih zaposlenih u hotelskoj industriji. Poseban akcijenat treba staviti na unaprijeđenje fleksibilnosti zaposlenih, a posebno menadžera.

Rigidna organizaciona struktura i autokratski način vođenja sve više se napušta, jer takve organizacione strukture nisu dovoljno fleksibilne da bi uspele da se izbore sa zahtjevima promjenljivog tržišta. Na mjesto ovakvih tradicionalnih struktura pojavljuju se decentralizacija i projektni timovi. Upravo iz tog razloga, zaposleni moraju da budu dovoljno edukovani i stručni u svom poslu da mogu samostalno donositi pojedine odluke, a sve u cilju unaprijeđenja konkuretnosti hotelskog preduzeća kroz zadovoljavanje potreba gostiju. Izazovi današnjih hotela nisu samo privlačenje, već i zadržavanje kvalifikovanih radnika. Iz tog razloga neophodno je da edukacija zaposlenih uključi sve zaposlene i menadžere svih nivoa, jer je to veoma važan detalj upravljanja ljudskim resursima. Najtalentovanije, najsposobnije i najkompetentnije zaposlene je neophodno zadržati u kompaniji korišćenjem kako materijalnih tako i nematerijalnih strategija motivacije. Za dugoročan uspjeh hotelskih preduzeća, potrebno je da menadžeri razumiju da je ulaganje u ljudski kapital dugoročna investicija.

6. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi su ključni faktor uspjeha u hotelskim kompanijama, a bolje upravljanje njima presudno utiče na poboljšanje ekonomskih rezultata. Efekat poslovanja hotelskih kompanija visoke kategorije zavisi od učinka ljudskih resursa, a kvalitet ljudskih resursa u hotelskim kompanijama determiniše kvalitet usluge. S obzirom na specifičnosti koje karakterišu hotelsko poslovanje, prije svega dominantna uloga procesa usluživanja na utisak gosta o cjelokupnom proizvodu, zaposleni se po značaju za uspjeh hotelske organizacije mogu izjednačiti sa potrošačima.

Da bi steklo i održalo konkurentnu prednost na savremenom tržištu, hotelsko preduzeće mora konstantno ulagati u ljudske resurse prije svega kroz edukaciju, treninge i radnu motivaciju. Adekvatno upravljanje ljudskim resursima u hotelskim preduzećima neophodno je zbog bolje rentabilnosti, produktivnosti i ekonomičnosti. Strategija razvoja ljudskih resursa u turizmu nije fokusirana samo na kratkoročne programe i strategije rešavanja problema integrisanja koncepta cjeloživotnog obrazovanja u obrazovni sistem. Dodatne obuke se mogu sprovoditi jednokratno u vidu kurseva, seminara i predavanja. Ipak, za dugoročni razvoj turističke privrede, mnogo veći značaj imaju srednjoročni i dugoročni programi povećanja kvaliteta obrazovanja

Trend diversifikacije turističkih usluga dovodi i do potrebe diversifikacije obrazovnih programa. Iz tog razloga je neophodno podsticati, tj. motivisati privatna preduzeća da uvode nove i kreativne programe obrazovanja, odnosno stručnog usavršavanja. Iako državne i privatne obrazovne ustanove treba da budu ključne u procesu kreiranja stručnog kadra u sektoru turizma, postojeća ponuda programa

stručnog osposobljavanja ne ide u korak sa potrebama tržišta. Šira tržišna orijentacija se može postići povećanjem broja privatnih obrazovnih ustanova. Bez razvijenog obrazovnog sistema nije moguće unaprijediti kvalitet radne snage u turizmu. Obrazovne ustanove su ključni akteri u obezbjeđenju, odnosno snabdijevanju tržišta stručnim kadrovima.

Da bi se znanja i sposobnosti postojeće i buduće radne snage u turizmu Crne Gore uskladila sa potrebama tržišta, neophodno je promovisati cjeloživotno obrazovanje. Pored stručnosti i znanja, sektoru turizma je potrebna i kreativnost, što implicira potrebu za cjeloživotnim obrazovanjem i kontinuiranom edukacijom. Na taj način bi se i povećao broj ljudi svih starosnih dobi i etničke pripadnosti koji nastavljaju obrazovanje nakon završenog srednjeg obrazovanja. Ovo će zahtjevati ne samo povećanje broja učesnika u obrazovanju, osposobljavanju i razvoju na strani tražnje, već i bolju i organizovaniju ponudu obrazovanja i obuke.

U Crnoj Gori mali broj odraslih razumije značaj kontinuiranog obrazovanja, pa je samim tim i nizak stepen motivacije zaposlenih za unaprijeđenje kvalifikacija, a sa druge strane ni poslodavci nisu dovoljno motivisani zadugoročno ulaganje u razvoj ljudskog kapitala.

LITERATURA

- Barjaktarović, D. (2008), *Menadžment hotelskog preduzeća na savremenom turističkom tržištu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Čerović, S. (2013), *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- EC (2001), *Final report of working group B: Improving training in order to upgrade skills in the tourism industry*,
http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/documents/working-group-sreports/index_en.htm#h2-2, preuzeto 11.01.2018.
- Elaković, S. (2006), *Sociologija slobodnog vremena i turizma*, Centar za izdavačku delatnost ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. (2010), *Marketing u ugostiteljsrtvu, hotelijerstvu i turizmu*, Mate, Zagreb.
- Lončarević, R., Mašić, B., Đorđević-Boljanović, J. (2007), *Menadžment: principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2008), *Strategija razvoja turizma CG do 2020.godine*, Podgorica.
- Rađenović, M. (2016), *Ljudski resursi kao faktor razvoja hotelijerstva u Crnoj Gori*, doktorska disertacija, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- Robbins, S., Coulter, M. (2005), *Menadžment*, 8. izdanje, Data Status, Beograd.
- Stojanović, M., Krasavčić, M. (2008), *Restoraterstvo I*, Visoka škola strukovnih studija, Beograd.

Vlada CG, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine (2007), *Strategija razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma u Crnoj Gori*, Podgorica.

Zavod za zapošljavanje CG (2009), *Analiza o tržištu rada, kvalifikacionim i obrazovnim potrebama u turizmu i ugostiteljstvu*, Podgorica.

Županović, I. (2013), *Yield Menadžment u turističkoj industriji*, Fakultet za biznis i turizam, Budva. str. 92.