

## **TOURISM AS A POTENTIAL DRIVER OF EMPLOYMENT IN VOJVODINA**

**Drago Cvijanović**

Faculty for Tourism and Hotel Management, University of Kragujevac, Vrnjačka Banja, Serbia  
[dvcmmv@gmail.com](mailto:dvcmmv@gmail.com)

**Tamara Gajić**

High Business School, Novi Sad, Serbia,

**Aleksandra Vujko**

High Business School, Novi Sad, Serbia

**Abstract:** Tourism is increasingly perceiving the material basis of society and almost all parts of its upgrading, thanks to all economic and non-economic functions. Tourism becomes a sector inseparable from other economic activities, and most of all it stands out as part of an economy that greatly influences the economic activation of human resources, thus alleviating the problem of unemployment. However, despite all the claims that people are the greatest wealth of the tertiary sector, the reality still does not reflect this view. The tourism industry, as a part of the tertiary sector, with many activities based on the participation of living labor, already affirmed with very significant direct results and multiple indirect positive effects on the overall economic development of the country and society. The development of the tourism industry and employment are in a causal relationship, with the decisive role that has the pace of development of this sector, which provides frameworks for an increase in employment. However, employment is not a passive factor in this interactive relationship, since the higher or lower level of employment is reflected in the pace of overall economic development, which is indeed a product of action and other factors. According to already considered perspectives, the long-term development plan of the state directly employs many new workers and thus causes increase of employment in agriculture, industry and other activities for another 72% of its direct needs, ie to solve 18% of the total current unemployment. In order to achieve this, solutions should aim at overcoming, mitigating or at least respecting numerous, but not insurmountable obstacles and problems, primarily objective and systematic, and among them especially those arising from uneven spatial and temporal schedules of basic development segments of tourism, from labor relations and rewarding systems to work, from the system of education and training of personnel, and from the relation to the private sector of economy. In this paper we tried to point out a number of problems related to human resources in tourism, taking into account the current state of tourism development and the impact on the work context in Vojvodina, as one of the more developed economic and economic parts of Serbia. There is a contradiction in the sense of negating the positive effects of tourism by the fact that despite all the tendencies, the number of employees in this activity does not go ascending as expected, precisely when tourism becomes a leading service activity of the 21st century with indications that this is one of the best ways for the economic recovery of the country, primarily activating the demographic factor.

**Keywords:** employment, tourism sector, human resources, Vojvodina.

## **TURIZAM KAO POTENCIJALNI POKRETAČ ZAPOŠLJAVANJA NA PROSTORU VOJVODINE**

**Drago Cvijanović**

Faculty for Tourism and Hotel Management, University of Kragujevac, Vrnjačka Banja, Serbia

**Tamara Gajić**

High Business School, Novi Sad, Serbia,

**Aleksandra Vujko**

High Business School, Novi Sad, Serbia

**Sažetak:** Turizam sve više prožima materijalnu osnovu društva i gotovo sve delove njegove nadgradnje, zahvaljujući svim ekonomskim i neekonomskim funkcijama. Turizam postaje sektor nerazdvojiv od ostalih privrednih aktivnosti, a ponajviše se ističe kao deo privrede koji u velikoj meri utiče na ekonomsko aktiviranje ljudskih resursa, te na taj način ublažava problem nezaposlenosti. Međutim, uprkos svim tvrdnjama da su ljudi najveće bogatstvo tercijarnog sektora, i dalje stvarnost ne odražava taj stav. Turistička privreda, kao deo tercijarnog sektora, sa mnoštvom delatnosti na bazi učešća živog rada, već se afirmisala vrlo značajnim neposrednim rezultatima i mnogostrukim indirektnim pozitivnim uticajima na ukupni privredni razvoj zemlje i društva. Razvoj turističke privrede i zaposlenost nalaze se u kauzalnom odnosu, pri čemu odlučujuću ulogu ima tempo razvijenosti ovog sektora, koji daje okvire porasta zaposlenosti. Međutim, zaposlenost nije pasivan činilac

u ovoj interaktivnoj vezi, s obzirom da se viši ili niži nivo zaposlenosti reflektuje na tempo celokupnog privrednog razvoja, koji je istina proizvod dejstva i drugih faktora. Turistička privreda je prema već sagledanim perspektivama u mogućnosti da na dugoročnijem planu razvoja države neposredno zaposli mnogo novih radnika i da time izazove povećanje zaposlenosti u poljoprivredi, industriji i drugim delatnostima za još 72% svojih direktnih potreba, odnosno da reši 18% ukupne sadašnje nezaposlenosti. Da bi se to postiglo rešenja bi trebala težiti ka savladavanju, ublažavanju ili barem respektiranju brojnih, ma da ne i nepremostivih prepreka i problema, prvenstveno objektivnog i sistematskog karaktera, a među njima posebno onih koji proizilaze iz neravnomernog prostornog i vremenskog rasporeda osnovnih razvojnih segmenata turizma, iz radnih odnosa i sistema nagrađivanja prema radu, iz sistema obrazovanja i osposobljavanja kadrova, te iz odnosa prema privatnom sektoru privređivanja. U ovom radu se nastojalo ukazati na niz problema vezanih za ljudske resurse u turizmu, uz osvrt na trenutno stanje razvijenosti turizma i uticaja na radni kontigent u Vojvodini, kao jednom od razvijenijih privrednih i ekonomskih delova Srbije. Dolazi do pojave kontradiktornosti u smislu negiranja pozitivnih učinaka turizma činjenicom da i pored svih tendencija, broj zaposlenih u ovoj delatnosti ne ide uzlaznom putanjom kako se očekivalo i to upravo kada turizam postaje vodeća uslužna delatnost 21. veka sa naznakama da je to jedan od najboljih načina za privredni oporavak zemlje, prvenstveno aktivirajući demografski faktor.

**Ključne reči:** zaposlenost, turistički sektor, ljudski resursi, Vojvodina.

## 1. UVODNA RAZMATRANJA SA KRATKIM PREGLEDOM VLADAJUĆIH STAVOVA U LITERATURI

Turizam je fenomen koji spada u bitne karakteristike savremenog društva, a rašireno je mišljenje da ova delatnost konstantno ima povoljne uslove za ekspanziju. Rezultat dosadašnjeg razvoja turizma u Vojvodini i spleta objektivnih i subjektivnih faktora su njegove potvrđene mogućnosti kao društvene, političke i ekonomske pojave. Osnovne odlike današnjeg turizma su njegova apsolutna i relativna razvijenost, konstantna dinamičnost, razuđenost unutrašnje strukture, polivalentna povezanost sa širim sistemima društvenih delatnosti, te značajna intersistemska homogenost. Novo doba stvara mogućnosti da se potrebe svih ljudi, koji izražavaju društvene, materijalne i duhovne uslove života čijem dostignuću stremi društvo, optimalno razvijaju po svom kvantitetu i kvalitetu. Rasprostranjeno je mišljenje da su turističke aktivnosti te, koje već uveliko imaju poseban tretman, jer se smatraju faktorom celokupnog razvoja privrede i društva u pozitivnom smeru. Turistička privreda u Vojvodini pruža velike mogućnosti za zapošljavanje radno sposobnog stanovništva, te se tu i ogleda njegova funkcija u aktiviranju ljudskih resursa. Ova uloga turizma rezultat je kombinacije osnovnih karakteristika turističkog sektora, gde se zna da je to poseban oblik potrošnje, privredna delatnost i naravno društveni fenomen. S obzirom da je turizam tercijarni sektor, karakteriše ga visok udeo živog ljudskog rada, koji je nezamenljiv učešćem mašinskog rada (Gajic, 2009). Što je turizam masovniji i okupi šire slojeve stanovništva ili različite tržišne segmente, to raste i uloga i značaj ljudskog rada angažovanog u procesu zadovoljavanja turističkih zahteva i potreba. Što se povećava životni standard, slobodno vreme, dolazi i do uzdizanja zahteva turista na viši nivo, te se automatski traži i od turističke privrede veće zalaganje ljudskog sektora u zadovoljenju tih specifičnih turističkih potreba. Političko stanje, te strukturne promene kroz koje je privreda Srbije prolazila poslednjih godina 20. veka, posebno se odrazila na stanovništvo i kontigent zaposlenosti. Međutim, mora se istaći da je osetno prelijanje radne snage iz primarnog i sekundarnog sektora u tercijarni, tj. u radno intenzivne uslužne delatnosti koje služe zadovoljavanju neposrednih potreba turista i domicilnog stanovništva, ali da to još uvek nije na nivou očekivanih rezultata. Širenje saobraćajnih komunikacija, sredstava informisanja, poboljšanje uslova stanovanja, kao i razvoj opšteg standarda nisu delovali na jenjavanje pritiska zapošljavanja u nepoljoprivrednim delatnostima. Stanovništvo je smatralo da može sigurnije i bezbolnije obezbediti egzistencijalne uslove radom u tercijarnom sektoru (Anastasios et al, 2014). Razlog ovog neminovnog transfera koji se i dalje se kreće talasom napuštanja primarnih sektora od strane najproduktivnijeg i za rad najsposobnijeg stanovništva, sa jedne strane je zbog evidentnih rezervi u radnoj snazi, a sa druge strane zbog prodora nove tehnike i modernizacije procesa proizvodnje, kao i trajne želje stanovništva da se izbore za povoljniji društveni status. Naime, jedna od karakteristika turizma jeste što je to zapravo neiscrpan dodatni izvor radne snage, omogućava otvaranje novih radnih mesta uz minimalna ulaganja. Drugim rečima turizam je sredstvo racionalnog iskorištavanja raspoložive radne snage (ima moć neposrednog angažovanja i posrednog aktiviranja ljudskih resursa) (Gajic, 2009). Vrlo često se kaže da su zaposleni u turizmu slabo plaćeni, te da je to nedostojanstveni posao u sektoru usluga, sa vrlo malo koristi i bez budućnosti. Činjenica je da je veliki broj zaposlenih niskokvalifikovan, a sa druge strane se i menadžeri u turizmu susreću sa problemima u zapošljavanju predane, kompetentne, dobro rukovođene i motivisane radne snage, usredsređene na pružanje kvalitetnih proizvoda sve zahtevnijim turističkim kupcima. U većini slučajeva radna mesta u turizmu su okarakterisana kao nezahvalna i neprivaćna. Osnovna premisa je da su svi poslovi dragoceni u vreme velike nezaposlenosti, a naročito kad pružaju povoljne prilike i osećaj pripadnosti nekom mestu za najveći deo članova društva (Vujko et al. 2016). Na taj način turizam nudi

neuporedivi broj nižih radnih mesta, posebno za omladinu i žene. Osim toga turizam stimuliše radna mesta u malim i srednjim preduzećima, kao i veliki deo trgovine namenjene izvozu, a to su elementi koji predstavljaju oslonac konkurentne tržišne privrede. Kad jednom dobiju posao zaposleni trpe uslove rada, niske plate, nepostojanje sigurnosti radnih mesta, lošeg postupanja od strane poslodavca i prezira gostiju. Težina dokaza koje pružaju teoretičari navodi na zaključak da ovaj problem predstavlja stvarnost za veliki broj ljudi i da će to dovesti do rasprava i upita o kvalitetu mnogih radnih mesta u turizmu.

## 2. KARAKTERISTIKE TURISTIČKE TRAZNJE U VOJVODINI

Turistička delatnost se ne ispoljava samo kroz ugostiteljstvo, već i saobraćaj, trgovinu razne uslužne delatnosti, građevinarstvo, odnosno šire u svim osnovnim granama. Turistička mesta i čitave oblasti su vezani za nerazvijene delove zemlje gde je izrazita koncentracija turističkog bogatstva, sastavnih delova turističke ponude visoke vrednosti. Frontalan nastup turizma, koji ide za tim da ove neotkrivene vrednosti uključi u proces turističke potrošnje, brzo lomi sve otpore i izvodi ova područja iz ekonomske izolacije uključujući ih neposredno u krvotok privrede. Udarana snaga turizma je masa turista koji važe kao zahvalni potrošači proizvoda gotovo svih njenih grana. Ekonomsko buđenje pojedinih oblasti je opšta uloga turizma i ona je jedno od njegovih najstarijih dejstava u ekonomskoj oblasti.

Vojvodina zauzima severni deo Srbije i na ovom prostoru turizmu se nikada nije davao značaj kao jedne od vitalnih tačaka ekonomije, niti je danas turizam svrstan u krug osnovnih delova privrednog modela ovog prostora, bez obzira što postoje realne mogućnosti i potrebe za intenzivnijim razvojem turističke delatnosti. Korist turističkih kretanja zapravo se ogleda u spletu ekonomskih i neekonomskih funkcija, čija dejstva su usmerena prema ljudskoj jedinki. Međutim, u uslovima preobražaja turizma u masovnu pojavu, efekti uticaja se proširuju na celokupnu privredu i društvo. Slobodno se može konstatovati da se turizam Vojvodine nalazi u jednoj startnoj fazi razvoja, a nakon svih ograničavajućih okolnosti (ekonomskih i političkih), koje su zapravo stagnirale turistički razvoj države, moguće je sagledati realno stanje i mogućnosti razvoja turističke delatnosti (Gajic, 2009).

U pozadini nedvosmisleno pozitivnog stava o budućnosti turizma na ovom prostoru, stoji splet objektivnih i subjektivnih determinišućih faktora, koji uzeti kao jedinstvena celina predstavljaju polaznu osnovu perspektivnog razvoja ovog područja. Najbitniji su: značajan deo postojeće, te širok krug potencijalne turističke tražnje na domaćem i inostranom turističkom tržištu, zatim na ovom prostoru realno postoje mogućnosti za takvu ponudu koja može u određenoj meri zadovoljiti deo postojeće, tj. očekivane tražnje zahvaljujući svim kvantitativno-kvalitativnim osobinama (turističko bogatstvo, opšte turističke vrednosti itd). Što se tiče Vojvodine društveno-politička determinanta, povezana sa ekonomskim okvirima i spletom racionalnih i iracionalnih faktora, neposredno utiču na razvoj domaćeg turizma, odnosno kvantitativno-kvalitativne osobine savremene turističke tražnje. U prilog navedene tvrdnje govore i podaci o dostignutom stepenu turističkog razvoja Vojvodine.

Tabela 1. Ostvareni turistički promet opština Vojvodine za period 2011 – 2016. godine

Godina	Dolasci	Noćenja
2011.	298398	756723
2012.	206360	758981
2013.	347138	928606
2014.	371490	929604
2015.	413332	994315

Izvor: Statistički godišnjak, Republički zavod za statistiku Srbije, 2016

Razloge stagnacije, odnosno velikog zaostajanja u rastu turističkog prometa, posebno inostranog, treba tražiti u vrlo nepovoljnoj strukturi turističke ponude, u nedostacima u pogledu kvaliteta i sadržaja postojeće turističke ponude, neadekvatnom asortimanu, kvalitetu, obimu i strukturi proizvodne robe široke potrošnje koja ne podstiče na povećanje inostrane turističke potrošnje. Nepovoljan položaj Vojvodjanskog turizma tokom devedesetih godina 20. veka, apsolutna i relativna mala uloga i gotovo neznatan značaj u nacionalnim razmerama, rezultat su dejstva spleta ograničavajućih faktora. Mogu se navesti samo neki od njih: okruženje Vojvodine područjima koja raspolažu većom opštom turističkom vrednošću, kompletnijom i kvalitetnijom mrežom turističkog ugostiteljstva i sistemom posredničkih faktora sa gotovo agresivnim nastupom u odnosu na turističku tražnju; zatim oštra konkurentna borba na inostranom turističkom tržištu za koju privreda Vojvodine nije spremna zbog svoje relativne konkurentnosti; nepostojanje programa razvoja turizma kao sistematske turističke politike u odnosu na njega; zatim efekti politike i deviznih reformi kao suštinsko smanjenje graničnih i drugih formalnosti oko dolaska i boravka stranaca, koji inače deluju stimulatивно u Srbiji za razvoj inostranog turizma, a u Vojvodini su slabi i poslednji.

Vojvodina kao turistička zona predstavlja jedno od retkih područja koja će u bliskoj budućnosti imati karakteristike kompleksne turističke zone. Ovo će biti realna posledica činjenice da u njenom prostoru utvrđena koncentracija turističkog bogatstva uravnotežene kvalitativne i kvantitativne strukture. Turističko bogatstvo Vojvodine i društveni atraktivni faktori predstavljaju determinantu sa pozitivnim uticajem na razvoj Srbije, dok suštinski ograničavajući faktor za razvoj turističke delatnosti i ukupne privrede Vojvodine predstavlja materijalna osnova turizma (relativno lošija infrastruktura, receptiva). Pored niske iskorištenosti postojećih kapaciteta, problem leži i u padu kvaliteta. Veliki broj objekata za pružanje usluga smeštaja i ishrane je izgrađen mahom pre 1976. godine, a nakon toga slede samo obimnije rekonstrukcije. Sve promene u pogledu renoviranja i drugih kapitalnih investicija su zahvatile uglavnom Novi Sad.

Turizam kao privredna grana ima dvojaku funkciju u zapošljavanju stanovništva. Sa jedne strane smanjuje problem nezaposlenosti mladih i obrazovanih generacija, te stimuliše zapošljavanje delova radnog kontingenta koji su oslobođeni aktivnosti u drugim privrednim granama, što zapravo predstavlja ekonomsko-socijalni efekat turističkih kretanja. Zaposleni u turizmu ostvaruju po osnovu svog rada dohodak, te tako postaju subjekti tražnje i potrošači platežno osposobljeni da pribave materijalna dobra kojima zadovoljavaju svoje potrebe, te ovo ukazuje na ekonomske efekte ovog sektora (Cvijanović, Ružić, 2017). Ipak, bez obzira na sve što je rečeno postoje i negativni efekti turističkog poslovanja na ukupnu zaposlenost, a to je zapravo nemogućnost stalnog zapošljavanja ljudi u turizmu zbog sezonskog karaktera ove delatnosti. Na prostoru Vojvodine ova činjenica nema velikog značaja upravo zbog same prirode nesezonalnog turističkog poslovanja, ali je zabeležena etapa razvoja društva i nesklada između broja radno sposobnog stanovništva i objektivno raspoloživog broja radnih mesta u privredi, čime se uvećava procenat nezaposlenih. Jedno od rešenja ovog problema ili samo njegovo ublažavanje leži upravo u uključivanju u tercijarni sektor, čiji je sistem i turizam. Tabela 2. prikazuje podatke o broju zaposlenih lica u turističkom sektoru za određene godine.

Tabela 2. Broj zaposlenih i ostvarena prosečna zarada za 2015.godinu (hilj.din)

<b>Delatnost</b>	<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Ostvarena zarada</b>
<b>Poljoprivreda</b>	21598	52435
<b>Rudarstvo</b>	1905	99521
<b>Industrija</b>	115234	41148
<b>Gradjevinarstvo</b>	19566	57023
<b>Trgovina</b>	81940	33827
<b>Turizam</b>	14384	24.885

Izvor: Statistički godišnjak, Republički zavod za statistiku Srbije, 2016.

Zaposlenost je jedan od osnovnih problema u rešavanju društveno-ekonomskog razvoja, a posebno ekonomske stabilizacije u državi. Ekonomskoj politici predstoji zadatak da pronađe puteve, metode, rešenja i sredstva za zapošljavanje zabrinjavajuće mase u Vojvodini. S druge strane, potreba opšte intenzifikacije privređivanja na postojećoj materijalnoj osnovi i potreba povećanja proizvodnosti rada kao imperativa za jačanje konkurentne sposobnosti i uklapanja zemlje u međunarodnu podelu rada, kao i opšti uticaj tehničkog i tehnološkog progressa, neminovno će izazvati daljnje redukcije relativnih potreba za radnom snagom, pa će problem nezaposlenosti postojati sve složeniji i teži, sa mogućim veoma ozbiljnim posledicama na sveukupni ekonomski, društveni i politički život zemlje.

Tercijarizacija je već odavno otvoren proces u Srbiji i svim njenim regijama, ali je ipak daleko od stepena koji je dostignut u svetu. Očito zbog toga što iskorištenost raspoloživih resursa i produktivnost rada u prva dva sektora privrede još uvek nisu dostigli nivo razvijenih privrednih struktura, kao što ni standard ni kupovna moć stanovništva još uvek nisu uslovlili tako visok nivo razvijenosti uslužnih delatnosti. Iz toga proizilazi zaključak da se u politici zapošljavanja prvenstveno moraju uspostaviti logični strukturni odnosi, pa glavninu rešenja treba tražiti prvenstveno u povratku poljoprivredi i razvoju zanemarenih radno intenzivnih delatnosti, u industriji i u proizvodnom zanatstvu, a tek onda u tercijaru i to sa glavnom orijentacijom na turističku privredu. Ovakve činjenice ne potcenjuju tercijarni sektor niti potiskuju zakonitu neminovnost njegovog razvoja, već idu za tim da se tek stvore uslovi za njegov prirodni i intenzivni rast.

### **3. PROBLEMI ZAPOSLENIH U TURIZMU UZ PREDLOG KOREKTIVNIH MERA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM FAKTOROM RADI POSTIZANJA POZITIVNOG I URAVNOTEŽENOG TURISTIČKOG RAZVOJA**

Turizam je područje u kojem se stvara najviše radnih mesta, te je od velikog značaja kako za razvijene tako i za nerazvijene zemlje. Velike poteškoće su u osiguravanju pouzdanih statističkih podataka o broju radnih mesta u turističkom sektoru, a sledi pitanje u kojoj meri se može utvrditi da su neka radna mesta nastala kao posledica turističkih aktivnosti, naročito ako se prihvati najšira definicija turizma. Opšte je poznato da u glavne turističke delatnosti spadaju: hotelijerstvo, restorani, kafići, mesta za prehranu, barovi, lokali, noćni klubovi, turističke organizacije, zatim kapaciteti za smeštaj, putničke agencije, aerodromske usluge, putovanja i njima povezani sektori. Postoje i podaci da na komercijalno hotelijerstvo opada 70% radnih mesta u turizmu. Posledica toga je da je većina studija o problemima ljudskih resursa u turizmu usmerena upravo na hotelijerstvo. Osoba koja kupuje paket aranžman će morati da kontaktira: detaljističke putničke agente, osiguravajuća društva, transport pri dolasku i povratku, hotel, receptivne organizacije, hitne usluge na destinaciji (bolnice, policiju, pravne usluge); preduzeća i pojedince koji prodaju raznu robu i usluge na destinaciji itd. Sve ove posrednike i kontakte koje će imati sa turistima mogu se nazvati ključnim za dobar ili loš turistički doživljaj. Iako je opipljiv proizvod vrlo važan, za turiste će ipak kvalitet njihovog iskustva verovatno u velikoj meri zavisiti od uspostavljenih kontakata sa zaposlenim osobljem u turističkoj privredi. Da bi takvo osoblje pružilo kvalitetnu uslugu mora biti motivisano, dobro plaćeno, obrazovano, a vrlo često u stvarnosti to osoblje ima najniži status u organizaciji, pruženo mu je najmanje mogućnosti i prima najmanje plate. Baum (1993, 1996) tvrdi da turizam bez obzira što stvara nove prilike za zapošljavanje zapravo stvara ponižavajuća radna mesta koja zahtevaju nisku kvalifikovanost. On dalje ističe da osim slabog plaćanja, i niske obrazovanosti, turizam ne nudi mnogo zadovoljstva na radnom mestu, a ujedno nudi i ograničene mogućnosti napredovanja za lokalno stanovništvo. Dominacija polukvalifikovanih i nekvalifikovanih radnih mesta i niski kriterijumi zapošljavanja koji zbog toga nastaju obično za posledicu imaju da se turizam često nađe preplavljen pridošlicama (radnom snagom iz drugih krajeva).

Turizam je heterogen sistem koji se sastoji od manjih jedinica, odnosno mešavine malih i velikih preduzeća. Ipak najveći deo su manja preduzeća ili mikro preduzeća koja zapošljavaju najčešće od devet do deset ljudi. Zna se da su zaposleni u aerodromskim uslugama malo bolje plaćeni od drugih u turističkom sektoru, a isto tako da su najčešće mlade žene u turističkim agencijama veoma malo plaćene. Prosečna zarada u hotelijerstvu je oko 40% manja od proseka u uslužnom sektoru, a prosečna zarada u maloprodaji, u kojoj isto tako radi veliki broj niskokvalifikovanih, je 20% veća od one u hotelijerstvu. Kako niska plata često navodi kao razlog za napuštanje posla u hotelijerstvu, nizak stepen plaćanja igra ključnu ulogu u velikoj fluktuaciji radne snage. To organizaciji stvara niz dodatnih troškova kao što su izgubljena produktivnost, gubitak osoblja uvežbanog za usluživanje turista, vreme potrebno za promene i uvođenje novog osoblja u organizaciju, te mogući gubitak ponovne kupovine i lojalnosti turističkih potrošača (Downes, 2007). Pojednostavljeno je reći da se na sva radna mesta u hotelima i ugostiteljstvu gleda negativno i da je njihova starnost takođe negativna, a da su sva druga radna mesta u turizmu glamurozna i lišena problema oko plaćanja i sa time povezanih stvari. I u turizmu ima mnogo radnih mesta koja su nisko plaćena i koja su u osnovi eksploatorska, što su faktori koji proizilaze iz sredine malih preduzeća u kojima se mnogo radi i slabog unutrašnjeg tržišta rada u sektoru. Ovom tvrdnjom negira da su radna mesta van hotelijerstva (prodavači time-sharinga, predstavnici turoperatora itd.), tačnije druga mesta u turizmu sa pozitivnijim imidžom u smislu nivoa glamurnosti.

Prema istraživanjima u 14 turističkih preduzeća u Novom Sadu, od 150 ispitanih njih 88% se izjasnilo da su zadovoljni svojim radnim mestom, mada ne navode mnogo detalja o tome zašto su oni zadovoljni, te da li su zadovoljni spoljnim (plata) ili unutrašnjim aspektima u poslu. Mora se istaći da turističke organizacije žele postići vrh na turističkom tržištu, a uslov toga su pružene kvalitetne usluge turistima koje opet zavise direktno od zaposlenog osoblja (Keegan, 2005).

Ključ za zadovoljnu radnu snagu leži u nekoliko poslovnih koraka: motivisanje zaposlenih i uključivanje u komunikaciju sa menadžerima; odavanje priznanja na osnovu pozitivnih povratnih informacija od strane turista, učiniti radna mesta zanimljivijim rotacijom radnih mesta, uticati na poimanje važnosti timskog rada i osećaja pripadnosti organizaciji, pretvaranje posla u karijeru i sl. To ukazuje da bi turističke organizacije trebale usvojiti neke napredne tehnike za upravljanje ljudskim resursima. Predlaže se nekoliko inicijativa koje bi preduzeća mogla usvojiti: akcije pribavljanja lokalne radne snage usmerene prema grupama potencijalnih zaposlenika, npr. udatim ženama; lokalni aranžmani prevoza, smeštaja i čuvanja dece, kako bi se privukli zaposleni koji inače ne bi mogli raditi za preduzeće; fleksibilni raspored smene kako bi se izašlo u susret potrebama zaposlenih; poboljšani paketi beneficija za radnike, promene u proizvodu čiji je cilj smanjivanje cene rada, što često uključuje snižavanje nivoa usluge i dekvalifikaciju (taj se proces naziva mekndonadlizacijom); upotreba tehnologije kao dela inicijative za uštedu radne snage; pojačani program internog obrazovanja. U ostvarivanju konkurentnosti turističke privrede posebno se ističe značaj obrazovanja i stručnosti ljudskih resursa (Lucas,

1998). Obrazovne institucije i nivo obrazovanja stanovništva ne utiču samo na stvaranje ljudskog kapitala nego i na jačanje društveno korisnih i slabljenje disfunkcionalnih oblika društvenog kapitala. Obrazovanje bez sumnje pruža tržišne i propratne netržišne učinke (aktivnije učestvovanje u društvenom životu čime se podstiče demokratsko ponašanje i sl), a istovremeno njime se ublažava problem dugotrajne nezaposlenosti. U dosadašnjem poslovanju turističke organizacije su zahtevale da zaposleni nauče raditi rutinske funkcije, koje se već dugi niz godina ne menjaju. Ključna odrednica privrede utemeljenog na znanju jeste ljudski kapital, stručnost i sposobnost. Prema ILO (2002) zaposlenost je učinak kvalitetnog obrazovanja i osposobljavanja (Price, 1994; Nadiri et al, 2010). Obuhvata znanje, stručnost i sposobnost da osoba dobije i zadrži posao ako je otpuštena, profesionalno napreduje, odnosno uđe u tržište rada u raznim dobima svog životnog i radnog ciklusa. Međutim i tu ima odstupanja od pravila, jer postojeće obrazovanje zaposlenih vrlo često nije sigurnost konkurentne sposobnosti i privrednog razvoja. Radna snaga može biti neadekvatno obučena, obrazovana, ne raspolaže potrebnim znanjem i sl. Glavni zadatak menadžera je da stvore okretne, sposobne osobe, spremne da preuzimaju rizike i rešavaju probleme, samostalno razmišljaju i koje su voljne za timski rad. Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku Srbije, najveći broj nezaposlenih je među licima sa prvim stepenom stručne sprema (33,81%), a najmanje nezaposlenih je doktora nauka ili onih koji imaju osmi stepen stručne sprema, ukupno njih devet na teritoriji Vojvodine.

#### 4. ZAKLJUČAK

Neravnomeran razvoj turizma u prostoru, kao rezultat neujednačenog rasporeda prirodnih i drugih fiksnih fondova od kojih zavisi atraktivna snaga i receptivna pa prema tome i privredna sposobnost, objektivno ne omogućava autonomno balansiranje potrebne radne snage za turističku privredu niti na regionalnom, a još manje na lokalnom nivou, pogotovo, ako je ta neravnomernost potencirana kao u Srbiji, jednostavnim razvojnim usmerenjima na tradicionalna turistička područja i njihovom monokulturnom turističkom orijentacijom kvantitativnog rasta, tako da se na toj osnovi formirana ili zatečena lokalna ili regionalna populacija ne može vlastitim izvorima radno podmiriti. Deficit na ovoj, a višak radne snage na drugoj strani, prostornu podudarnost potreba i mogućnosti za zapošljavanjem u turističkoj privredi nije moguće rešavati institucionaliziranjem privremenog zapošljavanja i trajne migracije stanovništva, a da to bude stabilizacijski racionalno i u skladu sa normama društveno-ekonomskog sistema (Riley, 2000). Trebalo bi se zalagati za takve dugoročne i kompleksne mere politike regionalnog razvoja koje će putem deverzifikacije i optimalizacije privrednih struktura na postojećim i uz to perspektivnim turističkim područjima, kao i ostvarenjem novih omogućiti formiranje vlastite stabilne demografske osnove svakog područja, sa povećanim, kvalitativno restrukturiranim, te potpunije i uravnoteženije zaposlenim radnim kontingentom koje bi samim tim, osim ostalog, udovoljio i specifičnim uslovima pretežno sezonskog zapošljavanja u turističkoj privredi. Ovakva politika bi se trebala zasnivati na korištenju postojećih izvora radne snage, a po tome i onih iz neophodnog mehaničkog prirasta stanovništva, vodeći pri tom računa da tako povećana i proširena privredna aktivnost i prateći porast stanovništva, kao i sve manifestacije takvog razvoja, ne ugroze prirodne i društvene vrednosti na kojima se turizam zasniva.

Treba istaći da je finalni tržišni produkt turističke privrede agregatna usluga, sastavljena od brojnih komponenta, od kojih veliki deo čine proizvodi i usluge drugih delatnosti. Da bi turizam mogao realizovati povoljne efekte na tržištu, posebno inostranom, turistička ponude mora na sinhronizovan način obuhvatiti, osim atraktivnih komponenti, još i prometne, ugostiteljske, trgovinske, zanatske i niz drugih usluga. Najveći deo tih usluga koje se nude putem turizma temelji se na reprodukcijom materijalu i opremi, što ih proizvode brojne i različite neturističke delatnosti. Turizam se posmatra kao mozaik koji se sastoji od niza elemenata koji daju željenu sliku samo ako svi pojedinačni elementi čine deo skladne celine (Welch, 1999). Radi se o celovitom kompleksnom sistemu koji funkcioniše, samo ako funkcionišu svi pojedinačni segmenti tog sistema. Bez obzira na činjenicu što turističko privređivanje u osnovi ima stabilizaciono delovanje, i što se u dobroj meri već i oseti, ipak se postavlja pitanje da li su iskorištene sve mogućnosti koje nudi turizam Vojvodine na planu otklanjanja uzroka današnjih ekonomskih poremećaja. Međutim, sledi odgovor da turizam nije još uvek ni približno iskoristio sve mogućnosti i resurse kojima raspolaže turistička privreda Vojvodine. Sve što je dosada ostvareno kao pozitivno delovanje turizma, zapravo je ostvareno uz vrlo slabu povezanost turističkog sektora sa svim faktorima bez čijeg punog angažmana efekti ostaju ograničeni. Turizam je u prethodnom periodu bio izolovan i prepušten da deluje vrlo ograničenom manevarskom prostoru. U tim uslovima on ne samo što nije mogao postići one efekte koje bi trebao i mogao postizati kao jedan od idealnih finalnih oblika izvoznog plasmana za značajni deo ukupne nacionalne proizvodnje, nego je sve više gubio svoje prirodne karakteristike i smanjivao svoj razvojni i izvozni potencijal. Ono što se dogodilo sa našim turizmom prethodnih godina, kada su se prvi put očigledno manifestovale posledice nepovoljnog višegodišnjeg trenda u odnosu na naš položaj na međunarodnom turističkom tržištu, pretežno je odraz istaknute izolovanosti turizma i nedostataka interesnih odnosa sa ostalom privredom, kao i pomanjkanja neophodnog društvenog angažmana.

Tržište rada u Srbiji karakteriše visoka stopa nezaposlenosti, velika prikrivena nezaposlenost, nisko učešće zaposlenosti u privatnom sektoru i nedovoljna mobilnost radne snage. Nezaposlenost ima dugoročni, strukturni i tranzicioni karakter. Visoka stopa registrovane nezaposlenosti, prikrivena zaposlenost ukazuju na izuzetno nepovoljnu situaciju na tržištu rada pre svega strukturnu nezaposlenost i njen dugoročni karakter. U vezi sa zapošljavanjem turizam je imao značajan pozitivni uticaj i ublažio jedno od potencijalnih žarišta nestabilnosti kako u Srbiji, tako osetno i u svim njenim regijama (Yeh, 2013).

Podaci istraživanja ukazuju na to da će Vojvodina u bliskoj budućnosti uspeti da plasira svoje turističke proizvode na inostranom tržištu, razvijajući na taj način turizam kao bitan sektor privrede koji će nužno povući sa sobom i razvoj svih drugih komplementarnih delatnosti. Kao krajnji cilj turističkog poslovanja biće obezbeđivanje čvrste pozicije na tržištu, stvaranje lojalnih potrošača čime se obezbeđuje dugoročno poslovanje, ali ono najbitnije je da će ova delatnost kroz svoj sistem poslovanja učiniti celokupnu privredu države stabilnijom i samim tim uticati na veći stepen zaposlenosti ljudske radne snage u svim segmentima privrede. Promene neće biti lagan proces, već će zahtevati strateški pristup upravljanju ljudskim resursima u lokalnim, regionalnim i nacionalnim okvirima turističke politike. Ovo će biti od presudnog značaja za turizam ukoliko želi postati jedan od superuslužnih sektora 21. veka. Turizam je danas najveći poslodavac na svetu, te je sve veći imperativ da se regije, nacije, organizacije i menadžeri pozabave problemima loše prakse u upravljanju ljudskim resursima, a na taj način zaposlenima bi se ponudi pozitivan doživljaj radnog mesta. Najvažniji uslov za današnju politiku predstavlja kvalitetno osoblje i upravljanje njime, koje igra stratešku i ključnu ulogu u pokušajima da se poveća kvalitet turističkog proizvoda i poboljša pozicioniranje na tržištu.

Međutim, bez obzira na sve gore navedeno, a koje se tiče otvorenosti turističke privrede za zapošljavanje, mora se istaći da je još uvek veliki procenat nezaposlenosti u državi, a čiji se koreni vuku još iz perioda devedesetih godina, kada je država zapala u loše ekonomsko i političko stanje, a samim tim je narušen i celokupan privredni i društveni sistem, kako države, tako i svih njenih regija. Na sve to nadovezuje se i novonastala svetska kriza, koja preti da zahvati i privredu Srbije i to u svim njenim agregatima. Polazne osnove u težnji ka izlasku iz nagomilanih teškoća i problema, težište stavljaju na iznalaženje svih uzroka koji su doveli do takvog stanja u kojem se nalazi privreda Srbije, a samim tim i Vojvodine, kao njene teritorijalne celine.

Na kraju se mora priznati da dosada još nije nađen pouzdan opšti model kojim bi u kraćem periodu ekonomski nerazvijena područja mogla doći u bitno povoljniju situaciju. Zato treba naglasiti da je turistički razvoj, tamo gde je imao uslove i podršku, u roku od desetak godina preobrazio mnoge pasivne krajeve i doveo ih u nivo relativno visoke razvijenosti.

## LITERATURA

- [1] Anastasios Zopiatis, Panayiotis Constanti, Antonis L. Theocharous (2014), Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus, *Tourism Management* 41,129-140
- [2] Baum, T., (1993), *Human Resources in the European Hospitality and Tourism Industry*. Butterworth Heinemann, Oxford, pp.3-21.
- [3] Baum, T., (1996), *Managing Human Resources in International Tourism*. Chapman and Hall, London.
- [4] Brewton, C., (1998), *Human Resource Management. Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), pp.50-59.
- [5] Cvijanović, D., Ružić, P. (2017), *Ruralni turizam*, Univerzitet u Kragujevcu, Fakultet za hotelijerstvo i turizam u Vrnjačkoj Banji.
- [6] Gajić, T., (2009), *Management of Tourist Demands, Offers and Sustainable Development in Southern Backa Region*. *Academica Turistica* 1-2/2009, Portorož, Slovenija, str. 17-24.
- [7] Downes, J., (2007), *Progress of a common tourism policy*. *Travel and Tourism Analyst* 1, pp.74-79.
- [8] *International Labour Office* (1999), *Conditions of Work in the Hotel and Catering and Tourism Sector*. Hotel, Catering and Tourism Committee of the ILO, Geneva.
- [9] Keegan, S. N., Lucas, R. (2005). *Hospitality and hostility: dealing with low response rates in postal surveys*. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 157-169.
- [10] Kelley, R., (1997), *To create jobs, summiters should take a breath of Rocky mountain air and promote tourism*. WTTC
- [11] Lucas, R., (1998), *Social policy – The Hospitality, Industry, Tourism and Europe*. Casell, London, pp. 135-165.
- [12] Nadiri, H., Tanova, C. (2010). *An investigation of the role of justice in turn-over intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33-41
- [13] Петровић, П., (2002), *Преструктурирање туристичке привреде*. Туризам, Нови Сад, бр.9, стр.67-70.

- [14] Price, L., (1994), Poor personnel practice in the hotel and catering industry. *Human Resource Management Journal*, 4(44), pp.44-62.
- [15] Riley, M., (2000); Labour markets and education. *Human Resources in International Tourism*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp.47-59.
- [16] Statistički godišnjak Republike Srbije, Beograd, 2016.
- [17] Vujko, A., Petrović, M., Dragosavac, M., Gajić, T., (2016): Differences and similarities among rural tourism in Slovenia and Serbia - perceptions of local tourism workers. *Ekonomika poljoprivrede*, 63(4)/2016, 1459-1469
- [18] Welch, J., (1999), Hotels told to improve image. *People Management* 25, July, pp.10-12.
- [19] WTTC (World Travel and Tourism Centre), *The Economic Impact of Travel and Tourism Development*. WTTC, London.
- [20] Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research*, 42, 214-239.