



УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ КРАГУЈЕВАЦ

**мр Јелена Ђ. Премовић**

**ЉУДСКИ РЕСУРСИ  
КАО СТРАТЕШКИ ПОТЕНЦИЈАЛ  
ОДРЖИВОГ ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА  
СРБИЈЕ**

~ ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА ~

Крагујевац, 2015. година

## ИДЕНТИФИКАЦИОНА СТРАНИЦА ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

<b><i>I Аутор</i></b>
Име и презиме: мр Јелена Премовић
Датум и место рођења: 25.01.1977. Врбас
Садашње запослење: Општинска управа Врбас - шеф Одсека за финансирање јавних служби
<b><i>II Докторска дисертација</i></b>
Наслов: Људски ресурси као стратешки потенцијал одрживог туристичког развоја Србије
Број страница: 336
Број слика: 20; Број приказа: 5; Број шема: 26; Број табела: 136; Број графикана: 24
Број библиографских података: 315
Установа и место где је рад израђен: Економски факултет Крагујевац
Научна област (УДК): Економија, ужа научна област: Менаџмент и пословна економија
Ментор: проф. др Агнеш Бољевић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Новом Саду, ужа научна област Менаџмент - Стратегијски менаџмент
<b><i>III Оцена и одбрана</i></b>
Датум пријаве теме: 10.10.2011. године.
Број одлуке и датум прихватања докторске дисертације: 240/VII-2/5 од 30.01.2012. године
Комисија за оцену подобности теме и кандидата: <ol style="list-style-type: none"><li>1. проф. др Агнеш Бољевић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Новом Саду, ужа научна област Менаџмент- Стратегијски менаџмент;</li><li>2. проф. др Весна Стојановић-Алексић, ванредни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Менаџмент и пословна економија;</li><li>3. проф. др Светислав Миленковић, редовни професор Економског факултета Универзитета у Крагујевцу, ужа научна област Општа економија и привредни развој</li></ol>
Комисија за оцену докторске дисертације:
Комисија за одбрану докторске дисертације:
Датум одбране дисертације:

## **РЕЗИМЕ**

Брзе промене процеса и догађаја, скраћивање животног циклуса производа и технологије, повећана конкуренција, концентрација и централизација капитала су појаве и процеси који су утицали на повећање улоге људских ресурса и значаја управљања људским ресурсима у савременом пословању.

Посебно значајну улогу људски ресурси као најважнији неопипљиви пословни ресурси имају у туристичкој делатности. Како би предузећа данашњице задржала остварене конкурентске предности, она морају константно да анализирају и предвиђају пословно окружење у светлу избора најбоље стратегије за унапређење свог рада. Због ових разлога, туристичка предузећа могу да креирају квалитетан туристички производ и да пружају квалитетну туристичку услугу на бази којих ће остваривати конкурентске предности на променљивом туристичком тржишту, једино уколико поседују квалитетне и стручне туристичке кадрове који имају способност антиципације, континуираног стручног усавршавања и прилагођавања потребама и високо софистицираним захтевима савремених туриста.

Конкурентност туристичких предузећа данашњице преобладајуће је, дакле, условљена степеном знања и способности менаџера, али и свих запослених који на директан и/или индиректан начин учествују у креирању и пружању туристичке услуге. Управо је квалитет туристичког производа и пружене услуге у директној корелацији са квалитетом људских ресурса, а тржишни и економски ефекти тог знања и стручности сагледавају се кроз мотивисаност и задовољство туристичких кадрова и ниво оствареног туристичког прихода, што резултати конкретног емпиријског истраживања и доказују.

Србија поседује компаративне предности за развој туристичке делатности које су засноване првенствено на природним атрактивностима, али и на створеним културно-историјским вредностима. Да би остварила и конкурентске предности на променљивом туристичком тржишту данашњице, Србија треба да изврши ново туристичко позиционирање.

Перманентно учење и усавршавање туристичких кадрова и стратешко управљање људским ресурсима у туристичком сектору, представљају предуслов стварања ефикасније туристичке структуре која треба да допринесе одрживом туристичком развоју и развоју целокупне српске привреде у предстојећем периоду.

Овим радом се указује на неопходност комплексног, системског и стратегијског приступа људским ресурсима у функцији одрживог туристичког развоја Србије, као једног недовољно развијеног и издиференцираног подручја српске пословне економије који има значајан утицај на остваривање конкурентских предности предузећа и целокупне националне привреде.

**Кључне речи:** конкурентска предност, знање, људски ресурси, управљање људским ресурсима, туризам, одрживи развој.

## SUMMARY

Rapid changes in processes and events, shortening products life cycle and technology, growing of competition, concentration and centralization of capital, are phenomena and processes that have contributed to increasing the role of human resources and importance of human resource management in modern business.

Especially important role of human resources as the most important intangible business resources play in the tourism industry. In order to today's companies retained achieved competitive advantage, they must constantly analyze and predict business environment in light of the selection of the best strategies for improving their work. For these reasons, tourism enterprises can create a quality tourism product and to provide quality tourist services on the basis of which will achieve a competitive advantage in the volatile tourism market only if they have the quality and professional tourism personnel who have the ability to anticipate, continuously train and adapt to the needs and highly sophisticated demands of modern tourists.

The competitiveness of tourism enterprises today is predominantly, therefore, depends on level of knowledge and skills of managers, and all employees who directly and / or indirectly are involved in creating and providing tourism services. It is the quality of the tourism product and services rendered in direct correlation with the quality of human resources and market and economic effects of this knowledge and expertise are measured through motivation and satisfaction of employees in tourism and the level of realized income from tourism, which results of specific empirical research proves.

Serbia has comparative advantages for development of tourism activities that are based primarily on natural attractions, but also created the cultural and historical values. In order to achieve the competitive advantage in the volatile tourism market today, Serbia needs to make a new tourist positioning.

Continuing education and training of tourism personnel and strategic management of human resources in the tourism sector are a prerequisite for creating a more efficient tourism structure that should contribute to sustainable tourism development and the development of the entire Serbian economy in the period ahead.

This paper points out the necessity of complex, systematic and strategic approach to human resources in terms of sustainable tourism development in Serbia, as an insufficiently developed and differentiated area of Serbian business economy, which has a significant impact on the achievement of competitive advantage of companies and the whole national economy.

**Key words:** competitive advantage, knowledge, human resources, human resources management, tourism, sustainable tourism.

## САДРЖАЈ

УВОД .....	1
------------	---

### ПРВИ ДЕО: ТУРИСТИЧКА ДЕЛАТНОСТ У САВРЕМЕНОМ СВЕТСКОМ ОКРУЖЕЊУ

1.1. Глобалне промене савременог светског окружења .....	7
1.2. Дефинисање и интерпретирање појма одрживог развоја .....	10
1.3. Основне карактеристике одрживог туристичког развоја .....	13
1.4. Еколошка свест у функцији одрживог туристичког развоја .....	21
1.5. Индикатори одрживог туризма .....	25
1.6. Екотуризам као нови облик туристичке понуде .....	29
1.7. Агенда 21 за туристичку привреду .....	33
1.8. Туризам као модел економског развоја .....	40
1.9. Економски показатељи одрживог туризма и утицаја туристичке привреде на светском тржишту .....	45
1.9.1. Економски показатељи одрживог туризма на светском тржишту у периоду до 2008. године (до појаве светске-економске кризе) .....	45
1.9.2. Економски показатељи одрживог туризма на светском тржишту од 2008. до 2009. године (у времену ескалације светске-економске кризе) .....	47
1.9.3. Актуелни економски показатељи одрживог туризма у свету .....	49
1.9.4. Положај Европе као водеће туристичке дестинације .....	54
1.9.5. Пројекције раста одрживог туризма до 2030. године .....	59

### ДРУГИ ДЕО: СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ ОДРЖИВОГ ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА СРБИЈЕ

2.1. На путу ка одрживом туристичком развоју Србије .....	63
2.1.1. Циљеви и стратешки правци туристичког развоја Србије .....	64
2.2. Ресурсни потенцијали одрживог туристичког развоја Србије .....	66
2.3. Одрживи туризам у функцији развоја руралних подручја .....	71
2.3.1. Одрживи туризам у функцији развоја руралних подручја Србије .....	77
2.3.2. Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији .....	84
2.4. Остали облици одрживог туризма Србије .....	88
2.5. Туристичко структурирање Републике Србије.....	94
2.6. Туристичка инфраструктура и економски показатељи конкурентности српске туристичке привреде .....	98
2.6.1. Основни показатељи одрживог развоја туристичке инфраструктуре и резултата туристичког сектора Србије у периоду од 2006. до 2012. године .....	101
2.6.2. Актуелни показатељи одрживог развоја туристичке инфраструктуре и резултата туристичког сектора Србије .....	106
2.6.3. Пројекције раста основних параметара одрживог туризма Србије у 2015. години .....	112

**ТРЕЋИ ДЕО:  
СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊА ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋЕМ**

3.1. Стратегијски менаџмент .....	117
3.2. Теоријски аспект организационих промена .....	120
3.3. Однос туристичких предузећа према променама .....	125
3.3.1. Однос менаџера у туризму према променама .....	126
3.3.2. Однос запослених у туризму према променама .....	131
3.4. Остваривање конкурентске предности туристичких предузећа из перспективе стратегијског менаџмента .....	133
3.5. Организациони циљеви и пословна стратегија туристичких предузећа .....	136
3.6. Стратегије раста и развоја туристичких предузећа .....	140
3.6.1. Стратегије интензивирања напора туристичких предузећа .....	143
3.6.1.1. Стратегија пенетрације тржишта- тржишног продора .....	143
3.6.1.2. Стратегија развоја тржишта .....	143
3.6.1.3. Стратегија развоја производа .....	144
3.6.2. Стратегија диверзификације туристичких предузећа .....	145
3.6.2.1. Стратегија повезане диверзификације туристичких предузећа.....	146
3.6.2.1.1. Хоризонтална диверзификација туристичких предузећа.....	146
3.6.2.2.2. Вертикална диверзификација туристичких предузећа.....	146
3.6.2.2. Стратегија неповезане диверзификације (конгломератска, побочна) туристичких предузећа .....	147
3.7. Генеричке стратегије туристичких предузећа .....	147
3.7.1. Стратегија ниских трошкова .....	148
3.7.2. Стратегија диференцијације .....	149
3.7.3. Стратегија фокусирања- усредсређености .....	150
3.8. Стратегије пословног повезивања предузећа у туризму .....	152
3.8.1. Хоризонтално повезивање туристичких предузећа .....	154
3.8.2. Вертикално повезивање туристичких предузећа.....	154
3.8.3. Вертикална дезинтеграција туристичких предузећа .....	155
3.9. Ресурсни приступ управљања туристичким предузећима.....	155
3.9.1. Стратешки значај пословних ресурса .....	155
3.9.2. Остваривање конкурентске предности из перспективе ресурсног приступа .....	157

ЧЕТВРТИ ДЕО:  
ЉУДСКИ ФАКТОР КАО СТРАТЕШКИ ПОТЕНЦИЈАЛ РАЗВОЈА ТУРИЗМА

4.1. Стратешки значај људских ресурса у савременим економским системима.....	161
4.2. Управљање организационим учењем, знањем и образовањем .....	165
4.2.1. Терминолошко одређење .....	165
4.2.2. Основни приступи и типови учења .....	167
4.2.3. Врсте организационог учења .....	177
4.2.4. Модели управљања организационим знањем .....	179
4.3. Људски ресурси као фактор креирања конкурентских предности туристичких предузећа .....	184
4.3.1. Специфичности људских ресурса у туризму .....	186
4.4. Улога људских ресурса у подстицању иновативне организационе климе у одрживом туризму .....	203
4.4.1. Иновативне „учеће“ организације .....	203
4.5. Људски ресурси у функцији остваривања економије засноване на знању и информацијама у одрживом туризму .....	211

ПЕТИ ДЕО:  
СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА  
У ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

5.1. Генеа настанка и развоја менаџмента људских ресурса .....	215
5.2. Терминолошко одређење менаџмента људских ресурса .....	217
5.3. Кључни циљеви менаџмента људских ресурса .....	219
5.4. Стратегијски менаџмент људских ресурса .....	221
5.5. Перспективе стратегијског менаџмента људских ресурса .....	224
5.6. Процес управљања људским ресурсима у туристичким предузећима .....	230
5.6.1. Планирање људских ресурса у туристичким предузећима .....	231
5.6.1.1. Процена постојеће ситуације .....	233
5.6.1.2. Будуће потребе људских ресурса .....	234
5.6.2. Обезбеђивање људских ресурса у туристичким предузећима .....	235
5.6.2.1. Регрутовање .....	236
5.6.2.2. Отпуштање .....	238
5.6.2.3. Селекција .....	239
5.6.3. Обука и развој запослених у туристичким предузећима .....	243
5.6.3.1. Обука .....	243
5.6.3.2. Развој .....	251
5.6.3.3. Евалуација процеса обука и развоја људских ресурса у туристичким предузећима .....	254
5.6.4. Оцена резултата (перформанси) људских ресурса у туристичким предузећима .....	257

ШЕСТИ ДЕО:  
ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА  
У ТУРИСТИЧКОМ СЕКТОРУ СРБИЈЕ

6.1. Предмет (проблем) истраживања .....	262
6.2. Узорак истраживања- ток, структура и карактеристике .....	263
6.3. Резултати истраживања спроведеног на узорку од 141 испитаника .....	265
6.3.1. Приказ и анализа резултата по питањима .....	266
6.3.2. Тестирање хипотеза .....	292
6.3.3. Препоруке и смернице за ефикасније управљање људским ресурсима у циљу развоја одрживог туризма Србије .....	303
6.3.4. Ограничења истраживања и оквир за будућа истраживања .....	307
ЗАКЉУЧАК .....	310
ЛИТЕРАТУРА .....	317
ПРИЛОГ 1. Упитник за анализу људских ресурса у туристичком сектору Србије.....	329



Постоји мука одлучивања, као и мука чекања, а свијет је затворен и открива се тек када уђемо у игру, када остварујемо могућности.

Ни за једну животну стазу не постоји водич, свака је неиспитана, непоновљива, зато је у животу авантура правило, а не изузетак, јер је путовање кроз неиспитане предјеле, које нико после нас не може поновити, све се стазе потиру, увијек наново се ствара нова конфигурација, увијек се указује други пејзаж, друга клима, за сваког посебно.

Меша Селимовић

## УВОД

Крај XX и почетак XXI века детерминише научно-технолошки развој праћен сталним и радикалним променама које су условљене технолошким, економским, политичким и друштвеним факторима. Научно-технолошки прогрес је утицао на убрзани привредни раст и нерационално коришћење природних ресурса што је, са друге стране, нарушавањем човекове природне средине утицало на настанак бројних еколошких проблема. Новонастале проблеме целокупног људског друштва могуће је решавати применом концепта одрживог раста и развоја и јачањем свести о неопходности примене основних еколошких принципа и стандарда у пословању.

Према подацима Светске туристичке организације у 2013. години је реализовано 1,087 милијарди међународних туристичких долазака, што представља номинални раст од 52 милиона у односу на претходну годину уз раст прихода од 61 милијарде долара само у 2013. години, чиме је генерисан укупан туристички приход од 1,159 милијарди долара у 2013. години<sup>1</sup>. Прогресиван раст удела туризма у укупно оствареној светској привреди показује да је туризам једна од најбрже растућих радно интензивних делатности на савременом међународном тржишту. „Индустрија туризма“ се нагло развија, стварајући велики профит, којим обезбеђује ширење материјалне базе и запослење великог броја људи“.<sup>2</sup>

Остварени резултати туристичке привреде представљају, са друге стране, потенцијалан ризик за природу коју туризам користи и указују да неопходност стратешког управљања туристичким сектором, пре свега у правцу контроле даљег туристичког раста у циљу обезбеђивања одрживог туристичког развоја.

Савремена друштвено-економска кретања условила су и значајну трансформацију организационог понашања и деловања и промене у самим предузећима, пре свега, кроз спознају неопходности стицања и имплементације нових знања у свим функционалним организационим подручјима. Прилагођавање бројним и разноврсним променама, раст конкурентности и стално побољшање пословних перформанси, уз уважавање основних принципа одрживости, чине основне (пред) услове за опстанак и успех савремених предузећа.

Концентрација и централизација капитала, повећана конкуренција, брзе промене појава, процеса и догађаја, скраћивање животног циклуса производа и технологије – све су ово појаве и процеси који су утицали на повећање улоге људских ресурса и значаја управљања људским ресурсима у савременом пословању. Последично, расте и број стручњака који се баве изучавањем људских ресурса и процесом управљања људским ресурсима у предузећима. Владајући ставови и схватања у консултованој страни и домаћој литератури указују да се људским ресурсима и управљању људским ресурсима придаје све већи значај. Својом сложености и динамичношћу, управљање људским ресурсима представља подручје посебног интереса у бројним истраживањима последњих неколико деценија.

---

<sup>1</sup> UNWTO (2014). Tourism Highlights, 2014 Edition, стр. 4.

<sup>2</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 28.

Улагање средстава у унапређивање пословних ресурса и подстицање иновативних активности заснованих на знању, представља један од основних показатеља успешности савремених предузећа (према томе и туристичких), али и један од глобалних показатеља успешности сваке националне економије и технолошког напретка земље. Адекватно и правовремено реаговање у непредвидивим условима пословања је од суштинског значаја, а претпоставка за такво реаговање менаџмента је да запослени поседују знање, способности и вештине као и вољу и жељу за њиховим унапређењем.

Људски ресурси представљају веома важну детерминанту успешности пословања, технолошког развоја и пројектовања будућег привредног развоја земље, због чега се у најразвијенијим земљама данашњице, развоју људских ресурса кроз потенцирање унапређивања постојећег знања и континуираног учења (lifelong learning) придаје све већи значај из дана у дан. Податак да се више од 50% ДБП у развијеним економијама базира на знању, тј. интелектуалној имовини и људском капиталу, указује на централну улогу коју људски ресурси имају у савременој привреди.

Према Лисабонској стратегији Европска Унија до 2020. године треба да постане најконкурентнија и најдинамичнија светска економија заснована на знању, способна за одржив економски раст са више радних места која ће бити боље плаћена управо захваљујући бољем знању и стручности запослених. Повећано интересовање за проучавање људских ресурса и процеса управљања људским ресурсима и организационим знањем, недвосмислено указује на чињеницу да се ради о перманентно актуелној и значајној области пословне економије, суштински важној за остваривање конкурентских предности предузећа у динамичном пословном окружењу данашњице.

Одређивање људских ресурса као кључног пословног ресурса у савременом туристичком окружењу представља **основни предмет истраживања** у оквиру ове докторске дисертације. Овим радом се жели указати на неопходност комплексног, системског и стратегијског приступа људским ресурсима у функцији одрживог туристичког развоја Србије, као једног недовољно развијеног и издиференцираног подручја српске пословне економије који има значајан утицај на остваривање конкурентских предности предузећа и целокупне националне привреде.

Србија поседује компаративне предности за развој туристичке делатности које су засноване првенствено на природним атрактивностима, али и на створеним културно-историјским вредностима. Да би остварила и конкурентске предности на промењивом туристичком тржишту данашњице, Србија треба да изврши ново туристичко позиционирање. У том циљу, објективна интерпретација дефинисаних стратешких потенцијала за туристички развој, анализа и оцењивање вредности актуелних и очекиваних трендова у глобалном туризму и процена реалних шанси за тржишни продор и туристички развој Србије, као и анализа конкуренције, представљају три најважнија фактора које треба детаљно анализирати.

Перманентно учење и усавршавање туристичких кадрова и стратешко управљање људским ресурсима у туристичком сектору, представљају предуслов стварања ефикасније туристичке структуре која треба да допринесе развоју целокупне српске привреде у предстојећем периоду. Због тога се овим истраживањем жели установити да ли се људски ресурси препознају и користе као извор за иницирање и креирање иновација и конкурентских предности.

**Основни циљ истраживања** у докторској дисертацији је да се покаже и докаже да је у савременом пословном окружењу неопходно континуирано управљање људским ресурсима у циљу, не само развоја кроз стицање конкурентских предности већ, пре свега, туристичког опстанка Србије на карти туристичких дестинација Европе и света. Циљ је указивање на неопходност континуираног и стратегијског управљања људским ресурсима као претпоставке успешног пословања у динамичном пословном окружењу.

У том контексту, основни проблем утврђен у овом раду је: на који начин треба управљати људским ресурсима како би пословни процес био што ефикаснији, уз обезбеђивање економске одрживости туристичких потенцијала Србије.

Једно од главних настојања јесте схватање и објашњење односа људских ресурса и пословног успеха, тачније покушај утврђивања утицаја који људски ресурси имају на креирање организационе иновативне климе у функцији оптималног коришћења постојећих туристичких ресурса, односно, у функцији одрживог развоја укупног националног туристичког потенцијала.

На самом старту истраживања као *генерална хипотеза* постављена је: **Ако се људским ресурсима управља континуирано и осмишљено, онда ће се створити неопходни (пред)услови за остваривање конкурентских предности и успешно пословање предузећа, уз обезбеђивање економске одрживости туристичког потенцијала у савременом пословном окружењу.**

У одређеним деловима рада за објашњење појединих друштвених процеса и феномена са нагласком на њихов економски карактер утицаја, коришћене су и помоћне хипотезе, а то су:

- **Помоћна хипотеза Х1:** Ако одрживи развој туризма представља туристички развој који задовољава потребе садашњих туриста, туристичких дестинација и свих учесника у туризму, без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље сопствене туристичке потребе, онда одрживи туризам треба да омогући оптимално коришћење ресурса животне средине и дугорочно одрживо пословање.
- **Помоћна хипотеза Х2:** Ако одрживи туризам највише зависи од географске физиономије руралног подручја, онда су потенцијали за одрживи туристички развој Србије значајни, имајући у виду податак да је преко 80% територије Србије означено као рурално подручје.

- **Помоћна хипотеза Х3:** Ако српски туристички потенцијали нису довољно валоризовани, онда је неопходно извршити процес трансформације компаративних туристичких у конкретне конкурентске предности.
- **Помоћна хипотеза Х4:** Ако Република Србија своју конкурентност у туризму заснива на људском потенцијалу, онда је неопходно стратешко управљање људским ресурсима у области туризма.

**Циљ постављања ових хипотеза** садржан је у потреби њиховог потврђивања, чиме се на посредан начин потврђује и основна, генерална хипотеза целокупног истраживања.

Убрзани привредни раст и техничко-технолошка достигнућа су утицали на нерационално коришћење природних ресурса и на настанак еколошких проблема нарушавањем природне средине. Јачањем свести о неопходности примене основних еколошких стандарда у пословању и применом концепта одрживог раста и развоја могуће је рационалније коришћење природних ресурса и решавање насталих проблема целокупног људског друштва. У складу са овим глобалним променама, **у првом делу докторске дисертације** истраживање је усмерено ка утврђивању основних карактеристика концепта одрживог развоја и односа одрживог развоја и туризма. У том смислу, кроз дефинисање основних фактора, начела и принципа одрживог развоја туризма, посебно је анализирана улога и значај екотуризама као важног сегмента концепта одрживог туристичког развоја.

Туризам представља једну од пет извозних грана у чак 83% земаља, а у оквиру Европске уније туризам учествује са око 9% у укупно оствареној потрошњи, при чему се предвиђа да ће се број долазака туриста у ЕУ дуплирати до 2020. године. Ови и други подаци Светске туристичке организације указују да су, посматрани у светским оквирима, туристички ресурсни потенцијали значајни, али истовремено и недовољно и/или неадекватно искоришћени. Због тога су у првом делу докторске дисертације, анализом постојеће туристичке инфраструктуре и тенденција развоја туризма обухваћени туристички ресурсни потенцијали у савременом окружењу. У циљу проналажења што ефикаснијих начина коришћења постојећих туристичких ресурса, посебна пажња је посвећена и анализи основних претпоставки ефикасног коришћења туристичких ресурса, као и начела Агенде 21.

Пресек стања и перспективе одрживог туристичког развоја Србије **су предмет истраживања у другом делу ове дисертације** у оквиру којег је анализирано постојеће стање туристичког сектора Србије и опште карактеристике српског туристичког тржишта. Посебан нагласак у анализи је стављен на идентификовању развојних потенцијала одрживог туристичког развоја Србије. У Стратегији развоја туризма Републике Србије Београд, АП Војводина, западна и источна Србија су дефинисани као четири карактеристична туристичка кластера, који треба да допринесу унапређењу туристичке понуде Србије. С обзиром да одрживи туризам највише зависи од географске физиономије руралног подручја, а имајући у виду податак да преко 80% територије Србије припада тзв. руралном подручју на којем живи око 44% становништва земље, то су компаративне предности за развој овог вида туризма у

Србији очигледне. У контексту остваривања овог циља, развој одрживог (еко) туризма би требало да заузме приоритетно место у туристичкој понуди и укупној туристичкој политици Србије.

Научно-технолошки прогрес са краја XX и почетка XXI века је имао своје снажне рефлексије на пољу функционисања пословних система, доносећи значајне промене у сфери управљања предузећима. Управљање ресурсима предузећа у динамичном пословном окружењу данашњице је у **центру истраживања у оквиру трећег дела дисертације**. Постојање предузећа у савременом пословном амбијенту је одређено његовом способношћу да антиципира, предвиди и да се прилагоди променама у окружењу, уз неопходно постојање одређеног feed-back-а између окружења и предузећа. Основни задатак стратегијског управљања је свеобухватно сагледавање промена у окружењу и стварање предуслова за успешно прилагођавање предузећа тим променама, а обезбеђивање неопходних услова за планско и ефективно пословање предузећа са факторима у окружењу представља суштину примене стратегијског менаџмента. Полазећи од одређења ресурсног приступа у управљању предузећем, преко утврђивања основних карактеристика пословних ресурса и њихове диференцијације на опипљиве-материјалне и неопипљиве-нематеријалне ресурсе и организационе способности, испитује се значај перформанси ресурса и њихов утицај на пословање и остваривање конкурентске предности.

Доминација људског фактора исказана кроз значај који људски ресурси имају као најважнији неопипљиви, нематеријални пословни ресурс данашњице је у **фокусу анализе четвртог дела докторске дисертације**. У овом делу су објашњене основне карактеристике људских ресурса и истакнут њихов стратегијски значај за предузеће уопште, а нарочито за туристичка предузећа имајући у виду специфичности туристичке делатности. У пословном окружењу савремених предузећа знање постаје критичан фактор у остваривању конкурентске предности и кључни пословни ресурс. У том контексту, концепт управљања људским ресурсима добија своју практичну, тржишну оправданост и утемељеност, о чему ће бити речи у овом делу истраживања. Посебно је анализирана улога људских ресурса у подстицању иновативне организационе климе и остваривању конкурентске предности туристичког предузећа.

Снажан развој информационих и комуникационих технологија почетком овог века, утицао је на нове трендове у економској теорији и пракси развијајући нову економску парадигму. Нова економија заснована на знању и информацијама убрзо превазилази оквире предузећа и националних економија и добија димензију нове светске економије која у први план истиче значај нематеријалних пословних ресурса. У том смислу, улога и значај људских ресурса за остваривање конкурентских предности економије засноване на знању је у фокусу анализе у овом делу докторске дисертације.

Проблематика менаџмента људских ресурса је предмет **истраживања у петом делу дисертације**. Управљање људским ресурсима је анализирано праћењем генезе настанка и развоја концепта, основних циљева и принципа менаџмента људских ресурса са акцентом на неопходност системског и стратегијског приступа у управљању људским ресурсима. Због тога је посебно анализиран однос менаџмента људских ресурса и дефинисане пословне стратегије, као и улога и значај управљања људским ресурсима у току процеса избора и формулисања стратегије предузећа. Да би туристичко предузеће остварило конкурентску предност и било успешно у савременом тржишном окружењу заснованом на знању, информацијама и иновацијама, неопходно је да менаџмент континуирано спроводи процес управљања људским ресурсима што

подразумева планирање, обезбеђивање, орјентацију и социјализацију, развој људских ресурса, али и оцену остварених резултата целокупног процеса управљања људским ресурсима у предузећу.

Оригинално емпиријско истраживање спроведено у Републици Србији је тема **шестог дела докторске дисертације** у оквиру којег је представљено истраживање и конкретни резултати добијени методом анкетања путем технике структурираног упитника. Посебно важан сегмент у оквиру овог дела дисертације је везан за интерпретацију добијених резултата и основне закључке у форми препорука и смерница за што ефикасније управљање људским ресурсима у туристичком сектору Србије.

Истраживање улоге и значаја људских ресурса у контексту остваривања одрживог туристичког развоја Србије је базирано на савременим, домаћим и иностраним теоријским сазнањима и релевантним изворима података, уз примену одговарајуће квалитативне и квантитативне методологије.

У обради теме, у концепцијском делу докторске дисертације примењене су: дескриптивна метода, метода анализе и синтезе, компаративни метод, метод генерализације, индуктивна и дедуктивна метода.

У истраживачком делу докторске дисертације је примењена: метода анкетања путем технике структурираног упитника. Прикупљени подаци добијени применом технике упитника су обрађени у програму Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows 20 који ради под Microsoft Windows окружењем. Од квантитативних метода примењена је дескриптивна статистика, т тест за независне узорке, корелација, анализа варијансе и бинарна логистичка регресија.

Сумирани резултати на бази анкете спроведене путем структурираног упитника са 42 питања на узорку од 141 испитаника који раде у туристичким предузећима на територији Србије, представљени су кроз табеле, слике и графиконе као и објашњења у оквиру овог дела дисертације.

## **ПРВИ ДЕО: ТУРИСТИЧКА ДЕЛАТНОСТ У САВРЕМЕНОМ СВЕТСКОМ ОКРУЖЕЊУ**

### **1.1. Глобалне промене савременог светског окружења**

Све књиге сам затворио, а само једна ће остати свим очима отворена за свагда, књига природе.

Jean Jacques Rousseau

Потреба за сагледавањем природног окружења и схватањем основних законитости које у њему владају у циљу овладавања истим, иманентна је људској природи. Од настанка па све до данашњих дана, човек је покушавао да овлада околином како би је ставио у функцију задовољавања својих потреба и интереса. Упоредо са развојем људског друштва, мењало се и мишљење и човеков однос према природи и њеним ресурсима. Постепеним развојем и овладавањем природом, човек је све више сматрао да су природна богатства обновљива и доступна читавом човечанству па је временом од „поданика“ постао „господар“ природе.

Капиталистички друштвено-политички систем и настанак и нагли развој потрошачког друштва у први план стављају човека и задовољавање његовим потреба по сваку цену, што је подстакло даљу експлоатацију природних ресурса. Другу половину XX века обележили су глобализацијски процеси- концентрација и централизација капитала, скраћивање животног века производа и технологије и стални захтеви за повећањем продуктивности. Потрошачки стил живота и еколошки деструктивне технологије, довели су до интензивирања већ постојећих еколошких проблема. „Али, дијалектика прогреса, осим истински бољег, људима доноси и радикалну несигурност, осећање угрожености и страха. Јер, усавршавање особина производа, не значи увек напредовање ка бољем, квалитетнијем животу, већ, напротив, указује на двосмисленост самог усавршавања и, стога, на противречни карактер глобализујућих промена“.<sup>3</sup>

Појава глобалне еколошке кризе је настала као последица вишедеценијског, и слободно се може рећи, вишевековног угрожавања животне средине. Наиме, период од XIV па све до краја XX века обележила је производна ера и економија обима у чијој основи је био антропоцентрични поглед на свет, што је имало директне последице на природу и човекову животну средину. Стављање човека на врх пирамиде утицаја и значаја испред природе и схватања да су природна богатства Планете неограничена, уз подстицање потрошачког менталитета, довели су до задовољавања потреба и развоја једног дела човечанства, али истовремено, и до нарушавања човекове животне средине и самог човека, кроз нерационално експлоатисање истих тих природних ресурса.

Број светског становништва од око 6 милијарди, оштећење биосфере и исцрпљивање многих извора сировина, загађење и деградација ваздуха, воде и земљишта, глобална промена климе, угрожавање око 25.000 биљних и више од 1.000

---

<sup>3</sup> Рајшић, Љ. (2006). Економска глобализација и људско усавршавање, Економске теме, бр. 1-2, 555-562, Ниш, стр. 561.



животињских врста, нарушено људско здравље - основни су проблеми са којима се савремено друштво суочава и које мора да реши. Због тога се у постиндустријском друштву развијала идеја о неопходности смањења употребе природних, материјалних извора у корист повећане употребе нематеријалних извора у виду знања и нових тзв. зелених технологија.

Актуелни економски проблеми у свету, првенствено у развијеним привредама Запада, довољно указују на нужност радикалних промена у теорији и емпирији економије. Један од горућих проблема је раскорак или несинхронизовано дугорочно кретање техноекономске и социоекономске сфере. Техноекономска сфера генерисана новим технологијама, без обзира што доприноси једном од златних економских принципа-максимализација добити уз минимална улагања, условљена је социоекономском сфером. Стратешки приступ одговорном дугорочном развоју привреде, подразумева усклађивање интереса социоекономске и техноекономске сфере дугорочно, уз максимално уважавање принципа животне средине.<sup>4</sup>

На данашњем нивоу развоја научне мисли, опште је прихваћен став о неопходности интеграције еколошких захтева и основних еколошких стандарда у конкретне националне развојне политике и у глобалну међународну развојну политику. У основи концепта одрживости, кључно место припада управо животној средини и коришћењу њених капацитета у функцији даљег људског напретка, али на такав начин да животна средина не буде угрожена и потпуно уништена.

Одрживи развој подразумева формирање новог погледа на свет и функционисање савремене глобалне цивилизације, а третирање еколошке модернизације као интегралног дела укупних модернизацијских процеса, развијена еколошка свест заснована на антиципацији дугорочних еколошких последица човекових активности, те промењени однос човека према природи, саставни су део тог новог погледа на свет.<sup>5</sup>

Основни разлог настанка одрживог развоја као новог друштвено-економског приступа је стварање ефикаснијег система експлоатације постојећих природних ресурса и њихове дистрибуције, имајући у виду да ови ресурси нису неограничени и у потпуности обновљиви, већ да постоје реалне границе њихове регенеративне способности.

Захтев да државе морају да прате програме и креирају националне развојне политике у складу са „одрживим развојем“ или „одрживошћу“, постао је јасан многим током протекле две деценије. Неколико кључних догађаја је помогло да ово питање изађе из уско академских кругова и пређе у сферу практичних политика: „Брунтландов извештај“ (WCED, 1987), Самит планете Земље (1992), Светски самит (2002), Конференција о климатским променама (2009) и, последњи такав догађај, Конференција Уједињених нација о одрживом развоју у Рио де Јанеиру (2012). Утицај на формирање концепта одрживог развоја несумњиво су имале и идеје изнете у књигама Тихо пролеће (Carson 1952), Цена економског раста (Mishan 1967), Енергетска основа човека и природе (Odum 1954), Затворени круг (Commoner 1972), Једна планета је опљачкана (Grul 1985), Земља планета наша једина (Vord and Dibo 1976), Трећи талас (Tofler 1983), али и многе друге.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Премовић, Ј., Вујовић, С., Бољевић, А., Арсић, Љ. (2012). Стратешки правци развоја одрживог руралног туризма у Републици Србији. Трећи међународни конгрес о руралном туризму, 23-26.05.2012, Осиек, стр. 186-187.

<sup>5</sup> Магдаленић, З. (2010). Ка социолошком разумевању одрживог развоја, Социолошки преглед, 1/2010, 309-324, Београд, стр. 316.

<sup>6</sup> Милтојевић, В. (2011). Култура као димензија одрживог развоја, Теме 2(2011), 639-653, Ниш, стр. 641.

Историјски преглед најзначајнијих активности и догађаја који су пратили настанак и развој концепције одрживог развоја је представљен у Табели 1.

Табела 1. Хронолошки ток најзначајнијих активности и догађаја везаних за животну средину

ИСТОРИЈСКИ ПРЕГЛЕД НАСТАНКА И РАЗВОЈА КОНЦЕПЦИЈЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА	
ГОДИНА:	ДОГАЂАЈИ:
1971.	<i>Границе раста</i> , књига наручена од стране Римског клуба (НВО) Земља је сувише оптерећена.
1972.	У Стокхолму је одржана I Светска конференција о животној средини (ЕСО I) под покровитељством УН-а. По први пут је на високом међународном нивоу, указано на опасности које нашој Планети прете од загађења животне средине на глобалном нивоу.
1973.	Прва нафтна криза у Свету.
1979.	Прва Светска конференција о клими у Женеви.
1982.	У Најробу је одржана друга по реду конференција Уједињених нација о животној средини. Тада је упозорено на неконтролисани индустријски развој и експлоатацију природних ресурса и последице које остављају на животну средину.
1985.	Откривена озонска рупа над Антарктиком.
1986.	Нуклеарна катастрофа у Чернобилу.
1987.	Извештај под насловом “Our Common Future” („Наша заједничка будућност“), познатији под називом Брундтланд извештај. Извештај садржи дефиницију одрживог развоја. Након објављивања извештаја Генерална скупштина УН-а закључује да је потребно одржати Конференцију о заштити животне средине и развоју.
1987.	Протокол из Монреаала о тварима које потичу разградњу озонског омотача.
1992.	Конференција о заштити животне средине и развоју у Рио де Јанеиро (по први пут указано на повезаност развоја и заштите животне средине) - највећи светски скуп о заштити животне средине; окупљају се представници 179 земаља. Доноси се Конвенција о клими са намером да се до 2000. године смање емисије штетних плинова у атмосферу, те да се доведу на ниво емисија из 1990. године. Доноси се АГЕНДА 21, као опширни план и програм деловања за одрживи развој у 21. веку.
1997.	Потписана Конвенција о клими у Кјоту (Кјото протокол). Дефинишу се циљеви за смањење емисија штетних плинова у атмосферу. До 2012. године потребно је смањити емисије за 5,2 % у односу на емисије из 1990. године.
1997.	У New Yorku је одржана Конференција о заштити животне средине и развоју (Рио + 5). Закључено је да је постигнуто врло мало у односу на закључке из Рио 1992. године тј. да је у заштити наше Планете постигнут мали напредак.
2002.	У Јоханесбургу је одржан састанак на врху о одрживом развоју (Рио + 10). Био је то први пут да се цео свет окупио ради једног циља-одрживог развоја Земље. Осмишљен као највећи самит Уједињених нација, на Самиту је учествовало више од 60.000 делегата, активиста еколошких организација, представника великих светских компанија и преко 170 светских лидера. Доносе се многобројни закључци са темама о питкој води, развојној помоћи, Кјото протоколу.
2010.	Стокхолм, планира се нови протокол којим ће се ограничити емисије за све државе потписнице, а не само за највеће загађиваче као што је био случај са Кјото протоколом.
2012.	Конференција Уједињених нација о одрживом развоју у Рио де Јанеиру. Усвојени циљеви конференције познатији под називом „Самит Планете земље 2012“ и „Рио+20“.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу проучене литературе.

Сви поменути и бројни други стручни и научни радови и догађаји доприносили су уобличавању појма „одрживог развоја” и истицали његову неопходност, али у исто време, постајало је јасно да се ради о комплексном концепту који са собом носи и низ контрадикторности.

## 1.2. Дефинисање и интерпретирање појма одрживог развоја

Најједноставније схваћен, одрживи развој се односи на омогућавање развоја током времена. Појам одрживог развоја постаје саставни део вокабулара у пракси развојног планирања и политичког одлучивања, након што је употребљен у извештају „Наша заједничка будућност“ Светске комисије за развој и заштиту животне средине- WCED 1987. године. У овом извештају, познатијем као “Брунтландов извештај”, одрживи развој се широко дефинише као „развој којим се иде у сусрет потребама садашњости, тако да се не угрожава могућност будућних генерација да задовоље своје сопствене потребе“.<sup>7</sup>

У наредној табели је дат преглед појединих интерпретација и дефиниција појма одрживог развоја.

Табела 2. Дефинисање и интерпретирање појма одрживог развоја<sup>8</sup>

<b>АУТОР (извор):</b>	<b>ДЕФИНИЦИЈЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА:</b>
<b>WCED-</b> Светска комисија за развој и заштиту животне средине	Одрживи развој се дефинише као интеграција очувања и развоја како би се обезбедило и осигурало да промене на Планети обезбеде стварни-суштински опстанак и благостање за све становнике Планете.
<b>Mintzer</b>	Срж ове форме развоја је стабилан однос природе и људских активности, које не угрожавају могућност будућних генерација да искусе бар квалитет живота какав је данашњи. Многи сматрају да је парципативна демократија, која није под утицајем интересних група, неопходан услов за постизање одрживог развоја.
<b>IUCN- Carring for the Earth</b>	Основна правила јесу заједничка брига о Планети и чињеница да људи морају делити међу собом. Човек не сме узети више од природе него што природа може да надокнади. Ово значи усвајање стила живота и развојног пута који поштује и функционише у оквиру граница природе. То може бити урађено без одрицања од многих бенефита модерних технологија, под претпоставком да технологија функционише у оквиру граница природе.
<b>World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development</b>	Одрживи развој представља модификацију биосфере и примену људских, финансијских, живих и неживих ресурса у циљу задовољења људских потреба и унапређења квалитета људског живота.
<b>Müller</b>	Под одрживим развојем сматра се пораст квалитета живота- тј. економског благостања и субјективног доброг осећаја – који се постиже смањеним улагањем необновљивих природних ресурса и са мањим оптерећивањем животне околине и људи, а са циљем да се не ограничавају опције будућних генерација.

<sup>7</sup> WCED (1987). Our Common Future, стр. 43.

<sup>8</sup> Адаптирано на основу: Elliott, A. J. (2006). An Introduction to Sustainable Development, 3rd. edition, UK, London, Routledge; Solow, M. R. (1991). Sustainability: An Economist’s Perspective, предавање одржано у Marine Policy Center, Woods Hole Oceanographic Institution, Massachusetts, USA.

<b>Љешевић</b>	Под одрживим развојем се подразумева одржавање нивоа производње и потрошње ресурса на савременом нивоу како би се зауставила прекомерна потрошња природних ресурса и одржало стање животне средине. Тиме би се, у суштини, одржало стање економских односа у свету и конзервирао статус повлашћених нација стечен још у време великих колонијалних империја.
<b>Јовановић</b>	Одрживи развој подразумева равнотежу између потрошње ресурса и способности природних система да задовољавају потребе будућих генерација. Другим речима, одрживи развој значи одржавање капацитета Земље да омогући живот сваком њеном садашњем као и још нерођеном становнику.
<b>Милтојевић*</b>	Одрживи развој као усклађен, континуалан, уравнотежен, односно трајно могућ развој треба да изрази друштвену и човекову потребу за развојем који би обезбедио веће благостање, али не би доводио до нарушавања еколошке равнотеже у животној средини на начин да будуће генерације имају мање шансе за опстанак од садашњих. То је развој који омогућава унапређивање техничко-технолошке основе рада, пораст друштвеног богатства и благостања људи уз истовремено очување животне средине за опстанак садашњих и будућих генерација.
<b>Бољевић</b>	Одрживост представља покушај креирања еквилибријума између наизглед супротстављених страна, природе и људских активности.
<b>АУТОР (извор):</b>	<b>ИНТЕРПРЕТАЦИЈЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА:</b>
<b>Mitchell</b>	Амбициозна и креативна фраза... интуитивно примамљив, али варљив концепт.
<b>Redclift</b>	Као мајчинство или Бог, тешко је не одобрити га. У исто време, идеја одрживог развоја је пуна контрадикција.
<b>Barbier</b>	Магловит појам целокупног друштвеног развоја.
<b>Solow</b>	Што мање знаш о одрживости, то идеја о њој боље звучи.
<b>Varrow</b>	Развој који одржава и унапређује дугорочне услове животне средине и квалитета живота људи.
<b>Бољевић</b>	Одрживи развој је скуп идеја и одговорности за проналажење друштвених узрока и последица људских активности.
<b>Рајовић</b>	Концепција одрживог развоја нуди могућност хармоничног развоја.
<b>Милтојевић</b>	Одрживост не означава статус quo, већ трагање за начинима да се побољшају услови живота у заједници, јачањем веза између економије, окружења и друштва.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу проучене литературе.

На основу проучене и презентоване литературе у Табели 2, сматрамо да је дефинисање и образложење појма одрживог развоја које је дала Весна Милтојевић најсвеобухватније и у потпуности га прихватамо.

Без обзира на разлике, може се закључити да је заједнички именовани поменутих, али и бројних других дефиниција, анализирање и разумевање природе односа човека и животне средине. Због тога дефиниције и интерпретације појма одрживог развоја покушавају да се поставе у односу на заједнички проблем који се може конкретизовати у питању: како обезбедити да се резултати развоја користе у будућности и кроз генерације?

Када се бавимо дефинисањем појма одрживог развоја, неопходно је уочити и нагласити разлику између појма **одрживог раста** и **одрживог развоја** који се неретко поистовећују и користе као синоними. Одрживи раст се дефинише као континуирани раст у посматраном периоду, док је одрживи развој - шири појам и обухвата, поред економског напретка, и нетржишне аспекте. Ова два појма могу бити супротстављена

уколико процес раста занемарује нетржишне аспекте благостања (нпр. стање животне средине, здравље и безбедност људи). Одрживи развој треба да пружи основу за подстицање раста који поред економског благостања, подстиче или бар не угрожава нетржишне аспекте благостања.<sup>9</sup>

Одрживи развој је заснован на етичком приступу и као такав представља излаз из деструктивне и уништавајуће активности савремене цивилизације па се може рећи да је кључни циљ одрживог развоја преживљавање у савременом друштвено-економском окружењу. Концепт одрживог развоја треба да обезбеди даљи напредак људске цивилизације, уз умерено и рационално трошење ресурса и простора. Суштина је пронаћи адекватније развојне програме који би омогућили заштиту природне средине уважавајући ограниченост природних ресурса са једне, и остварење оптималних економских резултата, са друге стране.

Расправа о одрживом развоју се заснива на претпоставци да је потребно успоставити равнотежу између три врсте капитала-економског, друштвеног и еколошког (природног). Ове три врсте капитала се узимају као три стуба одрживог развоја, а сврха одрживости је да максимизира добробити развоја у све три области. Концепција одрживог развоја базира се на три основна принципа:

1. **принципу еколошке одрживости** који обезбеђује да развој буде у складу са одржавањем кључних еколошких процеса, биолошке разноврсности и биолошких ресурса;
2. **принципу социјалне и културне одрживости**, односно, **принципу друштвене одрживости** који обезбеђује да развој буде у складу са културним и традиционалним вредностима људских заједница и да доприноси јачању њиховог идентитета и
3. **принципу економске одрживости**, који обезбеђује да развој буде економски ефикасан и да се ресурсима управља тако да могу успешно да их користе и будуће генерације.

Одрживи развој треба да омогући хармонизацију потенцијално конфликтних циљева различитих секторских политика и друштвено-економских чинилаца. Основни проблем на путу ка одрживом развоју, по мишљењу Сарге<sup>10</sup> је у нашем настојању да задржимо распарчану слику света, слику живота који се базира на Њутновој физици. Ова нова формулација следи нову парадигму, парадигму целине и еколошког погледа на свет. Сарга употребљава и појам „системско размишљање“ (холистички прилаз). Теорија коју су развиле природне науке о живим системима представља погодан научни оквир за формулисање новог еколошког размишљања и поимања. Најважније за системску теорију је синергетски принцип да је целина увек нешто више од пуког збира појединачних делова. У том смислу су прихватљиве само оне мере које су одрживе, дакле, оне које ни у ком случају не штете целом систему. На тај се начин оснива нова еколошка парадигма која представља идеалну основу одрживог развоја.

Уколико желимо да досегнемо одрживи развој, di Castri (di Castri, 1995) сматра да је неопходно усагласити четири ослонца одрживог развоја: економски, еколошки, социјални и културни. Користећи метафору четири ренесансне столице, di Castri истиче да „одрживи развој може да функционише само када су четири ослонца развоја –

<sup>9</sup> Бољевић, А. (2008). Одрживи развој у функцији заштите животне средине, Анали Економског факултета у Суботици, 20(2008), 16-22, Суботица, стр. 18.

<sup>10</sup> Fritjof Capra. Адаптирано на основу: Премовић, Ј., Бољевић, А., Арсић, Јб. (2011). Еколошки менаџмент у функцији одрживог развоја, Ecologica, 62(2011), 156-161, Београд, стр. 159.

привредни, друштвени, културни и животна средина – од подједнаког значаја и јачине, са чврстом међусобном повезаношћу и условљеношћу обскрбљене прилагодивом институционалном основом. Ако је једна нога столице краћа или дужа од осталих, нема удобног седења, нема одрживости“<sup>11</sup>, закључује аутор.

Критичари концепта одрживог развоја негирају овај приступ под слоганом да прети да ограничи и заустави неопходан економски раст и развој. На основу истраживања која су вршена за потребе израде ове дисертације, може се констатовати да је тачно да раст производње значи и потрошњу природних ресурса. Међутим, ако се потрошња природних ресурса ограничи, то не мора да значи аутоматски и пад производње, а свакако не значи њено заустављање. Већа контрола над коришћењем природних ресурса значи проналажење нових, ефикаснијих начина за експлоатацију истих и увођење субститута. “Екстерни трошкови”, као што су трошкови загађења, нарушавања здравља, угрожавања станишта и слично, полако премашују користи старог начина пословања. Са друге стране, отвара се ново поље деловања бизниса. Све више инвестиција одлази у пројекте развоја нових „зелених” технологија, производњу субститута природних ресурса и других подручја која послују у складу са концептом одрживости.

Због тога, прихватање модела одрживог развоја који решава дугогодишњу дилему: очување природе или задовољавање материјалних потреба, намеће и потребу редефинисања вредносних система у којима прво место треба да заузму поштовање живота и задовољавање аутентичних људских вредности, уз постојање свести о месту, улози и одговорности човека у свету који га окружује, а не профит и поседовање материјалних добара. Јер, антагонистички однос између екологије и економије, између очувања животне средине и реализације циљева привредног раста и развоја је, истиче Агнеш Бољевић, само предрасуда данашњице.

### **1.3. Основне карактеристике одрживог туристичког развоја**

Убрзани привредни раст и нерационално коришћење природних ресурса након интензивне индустријализације у другој половини XX века, условили су глобалну структурну кризу која се највише рефлектовала у области животне средине. У овом периоду, основни задатак менаџмента је био садржан у захтевима за остваривањем тзв. економије обима па је успех предузећа и националних економија вреднован количином произведених и продатих производа. Све ове појаве и процеси у привреди и светском друштву, неминовно су утицали на промене у еколошкој сфери и на настанак одређених еколошких проблема који су се временом мултипликовали.

Упоредо са потрошњом природних ресурса која превазилази оно што Земља може да регенерише у периоду од једне године, количина угљен-диоксида која се емитује у атмосферу и количина отпада коју савремено човечанство оставља за собом, превазилази за 50% количине онога што је Планета у могућности да реапсорбује у периоду од једне године.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Милтојевић, В. (2011). Култура као димензија одрживог развоја, Теме 2(2011), 639-653, Ниш, стр. 644.

<sup>12</sup> На основу истраживањима презентованим у: WWF-World Wide Fund For Nature, Living Planet Report 2012, Gland, Switzerland.

Учешће туристичке делатности у локалним и регионалним, али и глобалним, светским еколошким проблемама је значајно, нарочито ако се узме у обзир „огромна потрошња енергије потребне за постизање мобилности мотивисане слободним временом и туризмом“. У прилог изнете констатације говоре и резултати истраживања World Watch Institut-a који су презентовани у извештају „Светска ситуација“ 2000. године у којем се апострофирају „драматичне назнаке растућег уништавања околине“.

Топљење леденог слоја на Антартику, распадање коралних гребена и изумирање појединих биљних и животињских врста се значајно убрзало. За само педесет година-од 1950. до 2000. године ледена капа која покрива Антарктик се стањила за чак 42% па остаје отворено питање: колико ће се још дуго туристи моћи дивити моћним леденим сантама Антарктика?<sup>13</sup>

Након Другог светског рата, туризам је доживео велику експанзију што је допринело расту туристичког прихода са почетних 2,1 милијарде долара 1950. године на чак 473,4 милијарде долара 2000. године (Табела 3). У истом периоду је остварен раст броја туриста од преко 650 милиона, прецизније раст од 661,8 милиона туриста.

Табела 3. Резултати туристичке делатности у периоду 1950. до 2000. године

Година:	Укупан број туриста (у милионима)	Индекс	Укупан туристички промет (у млрд. долара)	Индекс
1950.	25,50	100,00	2,10	100,00
1960.	69,32	274,21	6,87	327,14
1970.	165,79	239,90	17,90	260,31
1980.	286,00	173,66	105,32	558,77
1990.	458,23	160,05	268,92	255,74
2000.	687,30	150,70	473,40	177,02

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу података Светске туристичке организације.

На раст туристичког промета су утицали бројни фактори, од којих су најзначајнији: пораст друштвеног благостања (у виду повећаних примања); смањење радног времена и повећање слободног времена; нагла индустријализација и развој урбаних центара; као и технолошки развој у сфери саобраћајне делатности. Због тога су путовања постала својеврсна друштвена норма која доприноси културном идентитету сваког туристе, чиме су се само појачали „мотиви бега“.<sup>14</sup>

Остварен туристички бум у послератном периоду је имао негативне последице на животну средину, пре свега због нерационалног коришћења природних ресурса. Експанзија туристичких путовања и употреба природних ресурса у функцији унапређења туристичке понуде и туристичког раста су довели до фактичке злоупотребе природних ресурса, загађења животне средине и угрожавања природног наслеђа.

<sup>13</sup> Müller, H.R. (2004). Туризам и екологија - повезаност и подручја дјеловања, Masmedia, Загреб, стр. 21-22.

<sup>14</sup> Адаптирано на основу: Theim, M. (1994). Tourismus und kulturelle Identität. Die Bedeutung des Tourismus für die Kultur touristischer Ziel- und Quellgebiete, Berner Studien für Freizeit und Tourismus Heft 30, Bern. Ibidem, стр. 35.

Према Hahn-у<sup>15</sup>, постоје четири основне категорије негативног утицаја масовног туризма на природу и животну средину. То су:

1. механички утицаји-учинци (збијање, отврдњавање горњег слоја и ерозија тла, уништење вегетације),
2. интензивно коришћење површина (трошење површина и промена изгледа предела),
3. унос штетних супстанци у ваздух, земљиште и воду (сагоревањем погонских горива, испаравањем гасова и цурењем хемијских средстава, отпад),
4. ометајући утицаји-учинци (бука или смрад).

Као једна од најпропулзивнијих привредних грана са значајним економским резултатима, туризам има и значајну еколошку одговорност због чега се данас све више анализира тзв. еколошка димензија туризма у функцији целокупног одрживог развоја.

Правовременим планирањем развоја туризма се могуће је спречити штете и постепено уништавање вредности животне средине која је посебно значајна за туризам. Садашњи негативни утицаји туристичких активности на квалитет животне средине узроковани су slabим спровођењем прописа о планирању и изградњи, недостатком инфраструктуре за третман отпадних вода и неконтролисаним одлагањем отпада, као и неефикасним управљањем у заштићеним природним добрима. Остварени резултати као и пројектовани даљи туристички раст, указују да неопходност стратешког управљања туристичким сектором, пре свега у правцу контроле даљег туристичког раста у циљу обезбеђивања одрживог туристичког развоја. У супротном „неконтролисани развој туризма, доводи до многих нежељених еколошких, социјалних и културних последица, што намеће потребу да се туризам као делатност развија кроз концепцију одрживости. Због тога целокупна туристичка привреда мора да пронађе пут и начин одрживог пословања и омогући и обезбеди стабилну и дугорочну развојну основу“.<sup>16</sup>

Један од предуслова развоју туризма јесте здрава природна и животна средина, што имплицира и концепт одрживог развоја. „Животна средина је наш суштински иметак, кључна компонента квалитета производа и растући приоритет за наше потрошаче“.<sup>17</sup> У контексту остваривања одрживог и одговорног развоја у циљу очувања животне средине као ресурса туристичког производа, данас доминира концепција **одрживог туристичког развоја** под којом се подразумева развој туризма који задовољава потребе садашњих туриста, туристичких дестинација и свих учесника у туризму, уз истовремено очување и увећање потенцијала за коришћење туристичких ресурса у будућности, без угрожавања могућности будућих генерација да задовоље сопствене потребе.

---

<sup>15</sup> Адаптирано на основу: Hahn, P. (1989). Analyse des Konflikts Umwelt/ Sport aus landschaftsplanerischer Sicht, Tu Berlin, Berlin, стр. 65.

<sup>16</sup> Штетић, С. (2009). Значај и улога тоур оператора за развој одрживог туризма, Зборник радова научног скупа, 2-Савремене тенденције у туризму, хотелијерству и гастрономији, Универзитет у Новом Саду, ПМФ-Депарتمان за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад, стр. 35.

<sup>17</sup> Geoffrey H. Lipman, председник Светског савета за путовање и туризам -WTTC.



За настанак и развој концепције одрживог туристичког развоја значајно место припада једном од оснивача Истраживачког института за слободно време и туризам на Универзитету у Берну, швајцарском научнику **Jostu Krippedorfu**.

Krippedorf је критиковао негативне последице по животну средину и културно – историјско наслеђе које је проузроковала масовна („неконтролисана“) туристичка потрошња након Другог светског рата. У својим предавањима, радовима и истраживањима је истицао значај уважавања еколошке компоненте, односно, значај еколошке димензије у свим човековим активностима, а нарочито у туристичким активностима.

Швајцарски научник је посебно критиковао потрошачки стил живота и „безмислени потрошачки туризам“ америчког друштва и англо-саксонског начина живота који је у великој мери почео да угрожава природне ресурсе и културно-историјско наслеђе првенствено у Швајцарској, али и широм Европе и других континената. У центру критике Jost-a Krippedorf-a су се нашле монополистичке туристичке организације и велики хотелско-угоститељски ланци који су у жељи за што већим бројем туриста и профитима, максимално смањивали своје трошкове, озбиљно угрожавајући природне, културно-историјске и националне вредности, односно, суштински квалитет живота локалног становништва.

Krippedorf је указивао на неопходност холистичког и мултидимензионалног приступа у схватању суштине туристичке делатности. Међу првим научницима је раних 1970тих година сматрао да туризам није „проста“, једнозначна активност коју детерминише искључиво економска логика и задовољавање потреба туриста, већ је истицао да је туризам сложена друштвено-економска делатност на коју утичу бројни фактори.

„На туризам не утичу искључиво ни егоцентризам ни егоизам како се сматрало у англосаксонском друштву, већ на туристичке активности утичу бројни фактори квалитативне природе од којих доминантан утицај имају образовање туриста и систем вредности“. Начин на који се туристи понашају и њихов однос према природи на туристичким путовањима (годишњим одморима) је одређен успостављеним системом вредности у локалној и широј друштвеној заједници којој туриста припада, као и степеном образовања сваког туристе понаособ. Због тога, туризам превазилази, односно, како каже Krippedorf „руши“ географске и економске границе. Без туризма „друштву би претио озбиљан ризик од опште рецесије и дезинтеграције“ како је истицао Jost Krippedorf.

Научници<sup>18</sup> са Истраживачког института за слободно време и туризам из Берна су посебну пажњу посвећивали проучавању природе и односа природе и туризма. Као резултат ових истраживања је закључено да централно место у високо позиционираном туризму (квалитетном туризму како су га називали) заузимају неоштећена природа и леви предели, као и да у блиској будућности неће доћи до промена, јер „будућност припада оним местима за одмор где је природа нетакнута, а предели-пејзажи су чисти“.

---

<sup>18</sup> Müller, H.R., Landes, A., Scheurer, R., Egger, M., Kramer, B., Ferrante, C., Menzel, C. и други.

На основу анализе спроведене анкете у једном од бројних истраживања<sup>19</sup> је утврђено да чак 90% Швајцараца сматра да „разнолика и недирнута природа“ има важну или врло важну улогу и значај за туризам. У туризму се продаје природа, а то значи да се комерцијализују слободна добра попут предела, воде, ваздуха или тишине. Дакле, закључак је групе аутора, природа има врхунски значај за туристичку делатност у целини.

На проблеме необновљивих природних ресурса и значај усклађивања односа кључних еколошких и економских циљева у контексту одрживог развоја, указује у својим истраживањима и Herman E. Daly<sup>20</sup>. У необновљиве ресурсе се не може улагати, али се зато њихово коришћење може организовати тако да се омогући повећање директних, пасивних инвестиција у обновљиве ресурсе. Одрживи развој, по мишљењу Daly-ја, значи повећање укупних еколошко-економских учинака који представљају однос остварених резултата људског рада у јединици трошкова природних ресурса. У том контексту „о одрживом туристичком расту могло би се говорити, кад би сваки франак/еуро додатне вредности зарађен у туризму (или једноставније речено: свако додатно ноћење) проузроковало мање загађења околине (односно мању потрошњу енергије), него пре“ (Herman E. Daly).

У средишту одрживог туристичког развоја налази се „**чаробна петоугла пирамида**“ чије су основне тачке:

- 1. Материјално благостање:** доходак, стварање вредности, смањење диспаритета, итд.
- 2. Субјективно добар осећај:** индивидуалност, слобода, самоостварење, културни идентитет, адаптивност, итд.
- 3. Задовољство гостију:** оптимално задовољавање различитих потреба гостију, сегментирање гостију, итд.
- 4. Заштита природе и ресурса:** биолошка различитост, заштита ресурса, разноврсност пејзажа, итд.
- 5. Културна разноликост:** културно стварање, неговање домаће културе, заштита културних добара, гостољубивост, итд.<sup>21</sup>

Да би се обезбедио развој туризма на дужи период, да би се дакле обезбедио одрживи туристички развој, трошкови туристичке производње морају се квантитативно и квалитативно орјентисати према повећању вредности и могућностима прилагођавања природе и културе.

Постоје бројне дефиниције одрживог туризма и туристичког развоја, а у наредној табели су издвојене и приказане следеће:

---

<sup>19</sup> Müller, H.R., Landes, A., Scheurer, R. (2001). Tourismus und Umweltverhalten – Befragung zum Reiseverhalten 2000, Hrsg: FIF-Verlag, Bern.

<sup>20</sup> Daly E.H. (1999). Beyond growth: The economics of sustainable development, Beacon Press, стр. 122.

<sup>21</sup> Müller, H.R. (2004). Туризам и екологија - повезаност и подручја дјеловања, Masmedia, Загреб, стр. 44.

Табела 4. Дефинисање појма одрживог туристичког развоја

<b>АУТОР (извор):</b>	<b>ДЕФИНИЦИЈЕ ПОЈМА ОДРЖИВОГ ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА:</b>
<b>UNWTO-</b> Светска туристичка организација	Одрживи развој туризма је водич и менаџмент вештина примењива на све облике туризма и у туристичким дестинацијама свих типова, укључујући и масовни туризам, као и разноврсне сегменте туристичког процеса. Принципи одрживости се односе на еколошке, економске и социо-културне аспекте туристичког развоја.
<b>Antonio Enriquez Savignac,</b> генерални секретар UNWTO	Путовање и туризам ће незадрживо наставити да расту. Ићи у сусрет овом расту на одговоран, одржив начин, који чува и унапређује лепоту атрактивности, јесте изазов са којим се сви ми суочавамо.
<b>Maurice F. Strong,</b> председавајући Земаљског савета -The Earth Council	Постоји много начина на које путовање и туризам могу помоћи у постизању боље будућности за све нас. Главна брига ове гране привреде мора бити проналажење начина за повећање, а не деградацију, њеног суштинског производа, животне средине, од које мора зависити опстанак читавог човечанства. У односу на ово, изазов ће бити у давању приоритета акцијама које истовремено побољшавају животну средину и подстичу и економски и друштвени развој.
<b>Jost Krippendorf &amp; Hansruedi Müller</b>	О одрживом развоју туризма требало би говорити само ако су развојни процеси дугорочно усмерени на повећану еколошку одговорност, социјалну толеранцију и економску оправданост.
<b>Светислав Миленковић</b>	Одрживи развој и одрживи туризам представљају равнотежни однос производње, потрошње и граничне корисности елемената животне средине у свим временским интервалима. То значи да се постиже правилан и равномеран размештај тих елемената како у географским просторима, тако и у светским макроекономским регионима, што значи да туризам покреће развој тих региона, а ти региони, стварајући секундарни производ, туризму остварују жељену одрживост.
<b>Снежана Штећић</b>	Одговорни и одрживи развој туризма подразумева право на туризам и на слободу туристичких кретања, задовољење економских, друштвених и естетских потреба, уз одржавање карактеристика природног и друштвеног окружења и културно-историјског наслеђа.
<b>Владимир Стојановић</b>	Одрживи туризам је позитиван приступ у развоју ове делатности који намерава да умањи тензије и неслагања настала у комплексу интеракција између туристичке привреде, посетилаца, животне средине и локалних заједница. То је онај приступ који укључује дугорочни концепт развоја природних и створених ресурса. Ово није антиразвојни концепт, већ он инсистира на признању ограниченог развоја.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу проучене литературе.

Анализирањем литературе и издвојених дефиниција појма одрживог туризма и одрживог туристичког развоја које су представљене у претходној табели, закључујемо да је најконцизније одрживи туристички развој терминолошки одредила Снежана Штећић. Са презентованом дефиницијом одрживог туристичког развоја по којој „одговорни и одрживи развој туризма подразумева право на туризам и на слободу туристичких кретања, задовољење економских, друштвених и естетских потреба, уз одржавање карактеристика природног и друштвеног окружења и културно-историјског наслеђа“ смо у потпуности сагласни.

Остварујући значајне економске ефекте кроз коришћење ресурса природе и животне средине, туризам има економски интерес да те ресурсе заштити од њихове деградације или девастације. Наиме, „захтеви заштите животне средине и постизање туристичког развоја не могу се достигнути одвојено. Да би био економски одржив, туризам мора бити у функцији одрживог окружења, било културолошког, било

природног. Туризам је поборник активне заштите која се темељи на рационалном, смишљеном коришћењу ресурса“.<sup>22</sup>

Између туризма и животне средине постоји узајамна повезаност и условљеност коју је неопходно анализирати како би се разумео концепт и процес одрживог туристичког развоја. Тај међусобни утицај и однос је комплексан и, суштински, бивалентан.

Са једне стране, туризам има интерес за очувањем животне средине будући да користи њене ресурсе. Туристичка привреда може бити угрожена деградацијом животне средине, на шта утичу бројни фактори. Истичемо као најзначајније следеће факторе:

- **Глобално загревање** може угрозити туризам у приморским државама (због пораста нивоа мора), као и у планинским пределима - скијашким центрима (због отапања снега).
- **Губитак биолошке разноврсности и атрактивности предела** услед прекомерне, неконтролисане изградње.
- **Загађење воде за купање или пиће или њен недостатак** изазива штету, а у неким случајевима постаје ограничавајући фактор за туризам.
- **Локално загађење ваздуха** повезано са великом урбанизацијом може одвратити туристе од одређене дестинације.

Са друге стране, као кључне природне ресурсе које туризам користи и, на одређен начин угрожава, можемо означити следеће:

- **Вода за пиће** – због прекомерне употребе од стране туристичке привреде за хотеле, базене, голф игралишта... (Просечно сваки туриста потроши више од 200 литара воде дневно).
- **Земљиште и предели природе** – развој туризма може изазвати девастацију и деградацију земљишта или урбанизацију пољопривредног земљишта, док изградња путева и аеродрома може водити ка деградацији или губитку станишта животиња, као и нарушавању физиономије простора.
- **Морски ресурси** – подложни су деградацији или уништењу због подводних активности (како живи свет, тако и подморска археолошка налазишта).
- **Атмосфера** – угрожава је висок ниво коришћења енергената у хотелско-гоститељским објектима и саобраћајним средствима које користе туристи, првенствено лични аутомобили.
- **Локални ресурси** (енергија, храна, вода и сл.) – чије коришћење под утицајем туризма може да изазове недостатак, тј. потребу увоза.

Између масовног, а посматрано из перспективе глобалног природног окружења и савременог туристичког тржишта слободно се може рећи неодрживог (туризма) и одрживог туризма, постоје бројне разлике. Ове разлике су, по мишљењу Jost-a Krippendorf-a, суштинске природе, што је приказано у наредној табели.

---

<sup>22</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 397.

Табела 5. Карактеристике неодрживог и одрживог туризма

НЕОДРЖИВИ ТУРИЗАМ	ОДРЖИВИ ТУРИЗАМ
Не уважава социјалне чиниоце и факторе животне средине, агресиван	Уважава социјалне чиниоце и факторе животне средине, опрезан
Брз развој	Спор развој
Несразмеран, неусмерен (неконтролисан) развој	Развој у мањим сразмерама (планиран и контролисан)
Развој руковођен краткорочним интересима	Развој руковођен дугорочним интересима
Секторски приступ туризму, уважавање искључиво интереса туризма	Холистички приступ туризму, уважавање интереса других делатности које су мање или више везане за туризам
Нестабилан развој	Стабилан развој
Квантитативан развој	Квалитативан развој
Фокусиран на цену туристичког производа	Фокусиран на вредности које се могу добити за новац
Необучени или недовољно обучени кадрови	Континуирано образовање и обука кадрова
Неразвијена структура занимања у туризму	Развијена структура занимања у туризму
Публицитет туризма се заснива на превазиђеном (застарелом) моделу	Едуковање туриста и читаве јавности о значају (одрживог) туризма
Локални приступ туризму са фокусом на економске ефекте туризма	Регионални приступ туризму, као чиниоцу интегралног развоја ширих просторних целина, односно регија

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу истраживањима Josta Krippendorfa.

Туристичка привреда има сама по себи интерес за заштиту природних и културних ресурса који су срж њене делатности. Она исто тако поседује и начине да то оствари. Као највећа светска привредна грана, туризам има моралну одговорност да преузме вођство у остваривању преласка на одрживи развој. Он исто тако има сопствени интерес у томе. Производ који недирнути туризам уобличава и продаје у потпуности се ослања на чиста мора, недирнуте планинске обронке, незагађену воду, улице без отпадака, добро очуване зграде и археолошка налазишта и разноврсну културну традицију. **Стварне користи леже у чињењу укупног туризма одрживим.**<sup>23</sup>

Закључујемо да би будући туристички развој би требало да омогући оптимално коришћење природних ресурса који чине кључни елемент развоја туризма, одржавајући на тај начин битне еколошке процесе и помажући очувању наслеђа у циљу обезбеђивања дугорочно одрживог пословања.

<sup>23</sup> Адаптирано на основу: Агенда 21 за туризам, IUCN, UNEP, WWF; Caring for the Earth.

## 1.4. Еколошка свест у функцији одрживог туристичког развоја

Природа нас никада не vara, ми смо ти који себе заваравамо.

Jeon Jacques Rousseau

У складу са друштвено-економским променама и глобалном еколошком кризом, у развоју националних економија данашњице преовлађује концепција одрживог развоја која обједињује идеје и конкретне активности како би се постигли еколошки, социјални и економски циљеви друштва на свим нивоима, од локалног и националног до регионалног и међународног нивоа, не умањујући при томе шансе будућих генерација да задовоље своје развојне циљеве. Да би циљеве одрживог развоја било могуће остварити, неопходна је промена односа целокупног друштва према природи и њеним ресурсима.

Повећање физичког обима производње је условило нарушавање природне средине, али и повећање еколошке свести целокупног светског друштва о неопходности заштите животне средине. „Еколошка свест је најважнија за остваривање одрживог развоја. Дакле, ми нећемо унапредити еколошку одрживост само увођењем нових, односно „зелених технологија“, већ пре свега стварањем свести о нужности друштвено одговорног понашања према животној средини. Када се то оствари неће бити ни проблема са обезбеђивањем одрживог развоја“.<sup>24</sup>

Промене у погледу захтева екстерног окружења су утицале и на промене у самим предузећима, кроз спознају неопходности стицања и имплементације нових еколошких знања у свим функционалним организационим подручјима. Заштита и унапређење човекове средине представља значајан проблем човечанства на почетку XXI века због чега развијање новог односа према природи и животној средини постаје један од императивних задатака савременог друштва.

По Hirshu<sup>25</sup> еколошка свест би требала да обухвата следећа четири става:

- Доживљај природе и свест да нас се природа тиче.
- Еколошко знање.
- Еколошки усмерен систем вредности.
- Намере да се понашамо релевантно по природу- животну околину.

Бројна истраживања<sup>26</sup> која су вршена на подручју Европе током последње деценије XX века су показала да је еколошка свест код туриста релативно висока, али такође, да еколошка свест туриста није у корелацији са њиховим понашањем, односно, да конкретно понашање туриста не прати њихово декларативно залагање за очувањем природних вредности и одрживим туризмом.

<sup>24</sup> Радосављевић, М., Анђелковић, М., Радосављевић, Д. (2013). Корпоративно управљање одрживим развојем, *Ekologica* 67/2013, 85-92, Београд, стр. 87.

<sup>25</sup> Hirshu (1993). Адаптирано на основу: Müller, Н. (2004). Туризам и екологија - повезаност и подручја дјеловања, *Masmedia*, Загреб, стр. 55-56.

<sup>26</sup> Која су спроводили: Preisendorfer (1993), Diekmann, Franzen (1996), Fuhrer, Wolfing (1996), F.U.R. Sonderfrage Ecotrans, Grob (1991), Wöhler (1996) и други.

Као кључне еколошке проблеме, тзв. „грехове слободног времена и туризма“, испитаници који су учествовали у студији Института за истраживање слободног времена 1986. и 1997. године су препознали седам основних:

1. Загађеност предела
2. Уништење предела
3. Загађеност вода
4. Загађеност ваздуха
5. Угрожавање биљних врста
6. Уништавање предела насељима (интензивном градњом)
7. Угрожавање животињских врста

Резултати спроведеног анкетног истраживања о перцепцијама туриста према еколошким проблемима који угрожавају будући туристички развој, показују да се туристичке перцепције нису значајно промениле у периоду од десет година, изузев када је у питању уништење природе и загађеност вода, што показује и наредна табела.

Табела 6. Основни еколошки грехови савременог туристе

<b>Еколошки грехови слободног времена и туризма</b>	<b>1986.</b>	<b>1997.</b>
1. Загађеност предела	70	70
2. Уништење предела	48	68
3. Загађеност вода	64	55
4. Загађеност ваздуха	56	54
5. Угрожавање биљних врста	52	50
6. Уништавање предела насељима (интензивном градњом)	44	48
7. Угрожавање животињских врста	48	45

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу истраживања Института за истраживање слободног времена.

Након низа истраживања у којима су анкетирани немачки туристи да би се утврдио ниво еколошке свести и њихов однос према природи као најзначајнијем туристичком ресурсу, утврђено је да за 80% немачких туриста природа и окружење у туристичким дестинацијама имају важну или врло важну улогу у осећају задовољства одмором, а њих 18% је већ исказало своје незадовољство због нарушавања природног амбијента и еколошких проблема у одабраним туристичким дестинацијама.

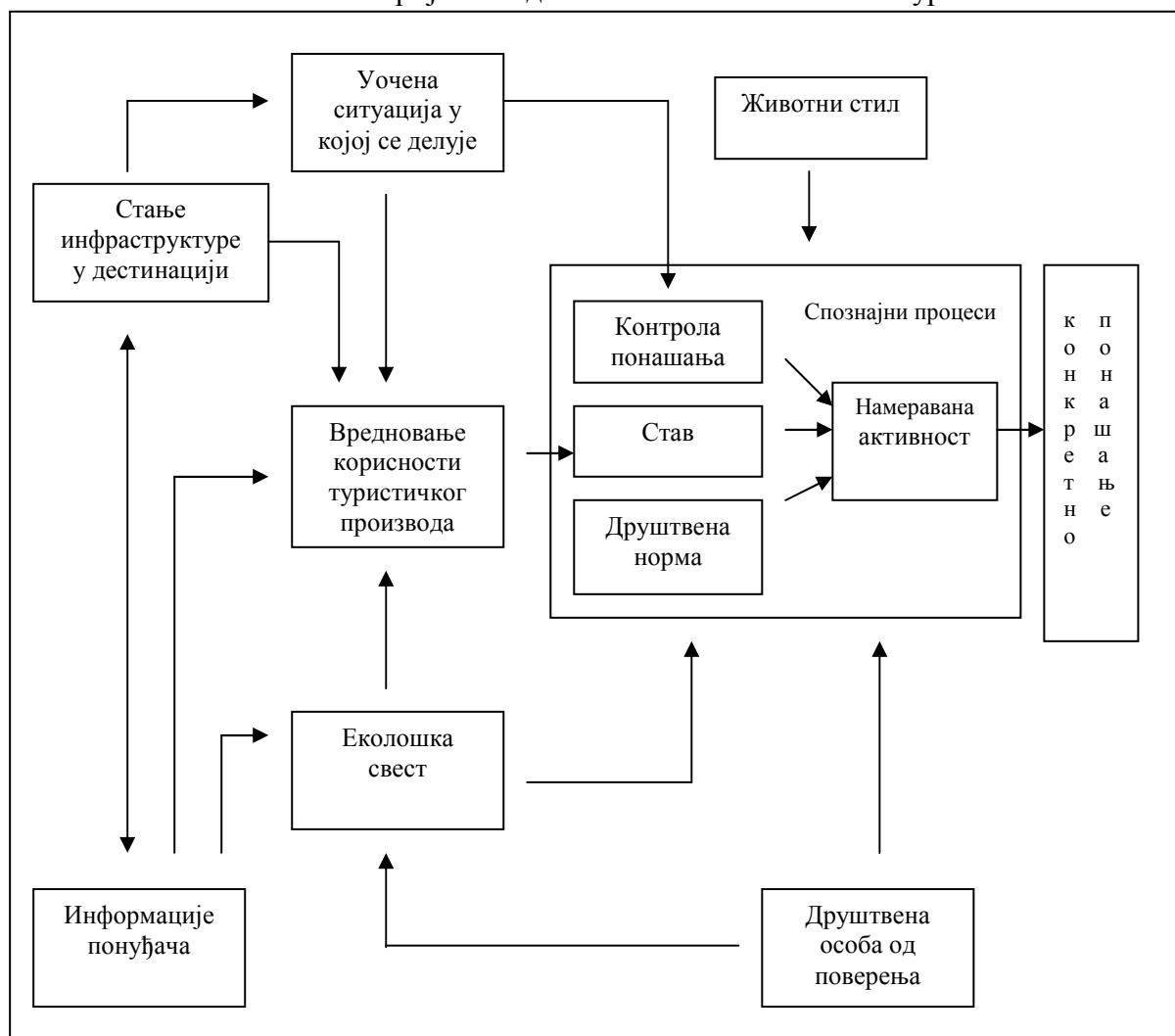
Висока еколошка свест туриста огледа се у томе да велики број туриста учева значајне еколошке проблеме у туристичким дестинацијама. Међутим, и поред високе еколошке свести, емпиријска студија је показала да је конкретно понашање анкетираних туриста у колизији са њиховим декларативним ставовима о значају одговорног туристичког понашања.

На основу резултата истраживања спроведеног током 1997. године, Lasbberg<sup>27</sup> је констатовао да је само 40% немачких туриста било доследно у примени својих еколошких ставова приликом туристичких путовања, издвајајући по 1 евро дневно као свој лични допринос заштити природних ресурса у дестинацијама у којима су проводили своје слободно време као туристи.

Дакле, на основу резултата Lasbberg-овог истраживања се може закључити да постоји извесна спремност туриста за конкретно одговорно туристичко понашање и учествовање у обезбеђивању одрживог туристичког развоја кроз плаћање еколошког „туристичког“ пореза.

Проблемима обезбеђивања основних претпоставки за одрживи туристички развој кроз призму еколошки одговорног понашања туриста, интензивно се бавио и немачки истраживач Wöhler који је конструисао Теоријски модел за еколошко понашање туриста (Шема 1).

Шема 1. Теоријски модел за еколошко понашање туриста



Извор: Wöhler, K. H. (1996). *Ökologischer oder Ecologischer Tourismus?* стр. 253.

<sup>27</sup> Lasbberg, D. (1997). *Urlaubsreisen und umwelt. Eine Untersuchung über die Ansprechbarkeit der Bundesbürger auf Natur und Umweltaspekte in Zusammenhang mit Urlaubsreisen*, Studienkreis für Tourismus und Entwicklung e.V.(Hrsg.), Ammerland, стр. 122.



Посебно је анализиран утицај четири компоненте које, по мишљењу аутора, доминантно утичу на намеравамо понашање туриста у односу према природи. То су:

1. Ставови о понашању према природи и окружењу.
2. Субјективна норма која представља утицај важних људи из окружења (родитељи, узори, ауторитети, колеге...).
3. Перципирана контрола понашања (колико лако или тешко појединцу пада одређено понашање).
4. Понашање у прошлости (да ли постоје иста или слична искуства и поступци).

У зависности од односа испитаника-туриста према природи, Wöhler је дошао до закључака који су представљени у Табели 7.

Табела 7. Кључне компоненте понашања туриста према природи

КЉУЧНЕ КОМПОНЕНТЕ ПОНАШАЊА ТУРИСТА:	АУТОБУС	ЖЕЛЕЗНИЦА
1. Ставови о понашању према природи и окружењу	3	-
2. Субјективна норма која представља утицај важних људи из окружења (родитељи, узори, ауторитети, колеге...)	4	-
3. Перципирана контрола понашања (колико лако или тешко појединцу пада одређено понашање)	1	-
4. Понашање у прошлости (да ли постоје иста или слична искуства и поступци)	2	1

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу Wöhler-ових истраживања.

Уколико се жели постићи да туристи користе аутобус у туристичкој дестинацији, потребно је да коришћење аутобуса буде лако, ред вожње јасан, а начин наплате карата једноставан.

При коришћењу железнице у туристичкој дестинацији само код понашања у прошлости постоји снажна веза са садашњим понашањем у дестинацији (4), што значи да ко је једном већ ишао на одмор возом (у прошлости), он ће највероватније, односно, у већем степену бити спреман да то понови (за разлику од туристе који никада није користио воз као превозно средство приликом туристичких путовања).

Спремност на превоз железницом је више расла у ситуацијама у којима је:

- јаче перцепирано субјективно очекивање трећих особа (социјални притисак)
- позитивнији однос железнице као еколошког превозног средства
- једноставније коришћење воза.

Резултати до којих је дошао Wöhler су показали да на конкретно еколошко понашање туриста не утичу само материјални трошкови-новац, већ да значајно место припада и тзв. нематеријалним, социјалним трошковима (уважавање мишљења битних особа из непосредног социјалног окружења испитаника-туриста). Уколико се туристима понуде услуге које су еквивалентне, а при томе су еколошки оправдане, туристи су за њих спремни да више плате. Кључна еколошка баријера није у цени, већ у друштвеном притиску и ограничавању деловања, истиче Wöhler. На индиректан начин, ова Wöhler-ова истраживања су потврдила тзв. law-cost хипотезу да позитиван учинак еколошке свести на понашање туриста опада са растом трошкова еколошког понашања туриста.

## 1.5. Индикатори одрживог туризма

Основни показатељ достигнутог раста и целокупног друштвено-економског развоја се преобладајуће заснивао на економским показатељима који су се могли измерити. Мерење ефеката туристичког развоја у прошлости је вршено само на основу економских индикатора, као што су: стопа раста броја туриста, учешће туризма у бруто домаћем производу, степен попуњености смештајних капацитета и слично.

Са настанком и развојем концепције одрживог туристичког развоја, код утврђивања реалног степена оствареног развоја, укључују се и еколошки и социјално-културни показатељи тј. индикатори.

У управљању туристичким развојем менаџери се суочавају са бројним проблемима. Проблеми настају, пре свега, када индикаторе треба квантификовати, дакле изразити у новчаној вредности будући да на туристичку понуду и тражњу утичу бројни фактори квалитативне природе који су специфични, не само за одређене групе туриста, већ и за сваког туристу понаособ. Како би се омогућило мерење промена кључних ресурса и детектовање највећих проблема туристичких дестинација потребно је дефинисати индикаторе одрживости.

Индикатори морају дати одговарајућу информацију о садашњем и будућем одрживом туристичком развоју како на привредном тако и на социјално-културном и еколошком нивоу. Дobar индикатор би требало да показује нормалне (очекиване) правце развоја и да укаже на краткорочна одступања од истог. „Они би требало да покажу:

- **стање туристичке привреде** (нпр. задовољство туриста),
- **притисак на систем** (нпр. недостатак воде, ниво криминала),
- **утицај туризма** (нпр. утицај на заједнице, сеча шума),
- **домет менаџмента** (нпр. чишћење загађености дестинације),
- **ефекте менаџмент акција** (нпр. промена нивоа загађивања, број туриста који се враћају)<sup>28</sup>.

Као важан инструмент у управљању туристичком дестинацијом, нарочито у процесима туристичког планирања, менаџмента и мониторинга промена током времена, индикатори су значајан извор информација за доношење одлука. За разлику од традиционалних економских, социјално-културних и еколошких индикатора који утврђују промене независно од промена других система индикатора, индикатори одрживог развоја мере промене, односно, утицаје промена на једном подручју који се евидентују и на преостала два подручја. Због тога се ови индикатори могу употребљавати у различитим туристичким дестинацијама у различите сврхе.

Критеријуми на основу којих се бирају индикатори одрживог развоја су различити. Према Светској туристичкој организацији постоји **пет основних критеријума** које морају испуњавати индикатори одрживог туристичког развоја. Индикатори морају бити формулисани тако да (UNWTO, 1996):

- 1. сакупљање података буде релативно једноставно,**
- 2. индикатори буду поуздани и јасни- разумљиви,**

<sup>28</sup> Адаптирано на основу: Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад, стр. 216.

3. приказују трендове и да их је могуће међусобно упоређивати,
4. предвиђају одрживи развој,
5. максималне, односно, референтне вредности индикатора буду оствариве, тј. доступне.

Као максималну референтну вредност, Светска туристичка организација је предложила базичну годину која представља основни индекс 100. Туристички развој се тако прати путем индикатора који се годишње упоређују са базичном годином. Индикатори треба да послуже као корисна помоћна средства у функцији предвиђања одрживог туристичког развоја одређене дестинације. Вредност сваког појединачног индикатора је управо сразмерна могућностима његовог предвиђања. Што је могућност предвиђања појединих индикатора већа, то је и његова вредност већа, односно, индикатор је кориснији и има сигнификантнији утицај у процесу креирања одрживог туристичког развоја. Пројектоване трендове је потребно приказати и графички.

Такође, значајно је међусобно упоређивање индикатора сличних туристичких дестинација због чега се морају знати референтне вредности изабраних индикатора. На бази познавања ових вредности, могуће је извршити компарацију индикатора сличних туристичких дестинација и са временске димензије - по одређеним годинама.

Светска туристичка организација је 1993. године предложила израду два сета индикатора одрживог развоја туризма који би могли одмах да укажу на акутне проблеме конкретне туристичке дестинације и омогуће промптно деловање.

1. **Први сет индикатора чини листа идеалних (комплексних) индикатора** за праћење и мерење свих аспеката односа туризма и животне средине, одрживог туристичког развоја и ефеката управљања истим.
2. **Други сет индикатора су основни индикатори** који омогућавају добијање тачних и релевантних информација у знатно краћем року од идеалних. То су конкретни практични индикатори који садрже минимум захтева и информација неопходних за схватање односа туризма и животне средине које се добијају од стране националних и међународних туристичких организација и институција.

На основу ова два сета индикатора, дефинисан је систем од једанаест основних индикатора апликативног карактера и неколико додатних индикатора за мерење одрживог туристичког развоја.<sup>29</sup> Суштина овог система индикатора је управљање ризиком (првенствено еко ризиком) и обезбеђивање кључних података менаџерима како би на време предвидели и спречили неприхватљиве и неодрживе резултате. **Водич за индикаторе одрживог развоја туристичких дестинација Светске туристичке организације (2004)** треба да помогне у идентификовању кључних питања и индикатора који могу помоћи менаџерима да ефективно одговоре на њих и подрже оно што неку дестинацију чини одрживом и атрактивном (Табела 8).

---

<sup>29</sup> UNWTO, 1996.

Табела 8. Основни индикатори одрживог туризма  
Светске туристичке организације

ИНДИКАТОР:	НАЧИН МЕРЕЊА/ТУМАЧЕЊА ИНДИКАТОРА:
1.ЗАШТИТА ПОДРУЧЈА/ ЛОКАЛИТЕТА	Категорија заштићеног природног добра, према листи Међународне уније за заштиту природе
2.ПРИТИСАК/ОПТЕРЕЋЕЊЕ	Број туриста који посећују дато подручје (по години или у најпосећенијем месецу)
3.ИНТЕНЗИТЕТ КОРИШЋЕЊА	Интензитет коришћења у шпицу сезоне (број посетилаца по хектару површине)
4.ДРУШТВЕНИ УТИЦАЈ	Однос између броја туриста и локалног становништва (у шпицу сезоне)
5.КОНТРОЛА РАЗВОЈА	Постојање анализе утицаја на животну средину или других облика званичне контроле развоја одређеног подручја
6.УПРАВЉАЊЕ ОТПАДОМ	Процент отпада који се третира (сакупљање, прерада, депоновање и сл.)
7.ПРОЦЕС ПЛАНИРАЊА	Постојање плана за туристичку дестинацију регионалног типа
8.КРИТИЧНОСТ ЕКОСИСТЕМА	Број ретких и угрожених врста флоре и фауне
9.ЗАДОВОЉСТВО ПОТРОШАЧА/ ТУРИСТА	Ниво задовољства туриста
10.ЗАДОВОЉСТВО ЛОКАЛНОГ СТАНОВНИШТВА	Ниво задовољства локалног становништва
11.ДОПРИНОС ТУРИЗМА ЛОКАЛНОЈ ЕКОНОМИЈИ	Процент учешћа туризма у укупном економском развоју дате области

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO (1996).

UNWTO је утврдила и **туристички сателитски обрачун (TSA-Tourism Satellite Account)** који треба да буде први корак у процесу развоја нове методологије статистичког праћења туристичког развоја. Туристички сателитски обрачун је замишљен као помоћни систем статистичких индикатора, који би могао помоћи појединим државама да усаврше свој систем праћења туристичког развоја у оквиру **система националних рачуна (SNA – System of National Account)**.

Туристички сателитски обрачун предвиђа, за разлику од система националних рачуна, одређени број квалитативних индикатора, који су потребни за интерпретацију квантитативних индикатора. Идикатори укључују број излета према типу туриста, категорији туриста и времену трајања посете односно боравка у туристичкој дестинацији, врсте туристичких капацитета, начин транспорта за долазак у туристичку дестинацију, као и број и величину туристичких капацитета који индиректно указују на облик туризма и активности у туристичкој дестинацији.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> UNWTO. (2002). Адаптирано на основу: Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад, стр. 217.

На подручју Европске уније дефинисани су **тзв. компаративни индикатори одрживог туризма** путем којих се вреднује актуелно стање развоја туризма у одређеној дестинацији. Другим речима, ови индикатори омогућавају квантификовање могућих негативних утицаја развоја туризма по животну средину. Индикатори су сврстани у пет група:

1. **економски индикатори**, приказују економске ефекте туристичког привређивања у туристичком месту или области;
2. **задовољство туриста**, подразумева степен задовољства туриста квалитетом туристичких капацитета и пружених услуга и њихово мишљење о атрактивности мотива, стању животне средине и социо-културним особеностима рецептивног места;
3. **социјални индикатори**, одражавају социјални интегритет локалне заједнице са аспекта субјективног благостања домицилног становништва у туристичкој регији или месту;
4. **културни индикатори**, изражавају степен очуваности културног идентитета локалне заједнице под дејством утицаја туриста који долазе из средина са другачијим културним особеностима;
5. **индикатори стања животне средине**, би требало да пруже слику о стању животне средине и утицајима које туризам врши на поједине медије.<sup>31</sup>

Примена индикатора се заснива на систему утврђивања граничне вредности за сваки индикатор, због чега се ови индикатори називају „индикаторима упозорења“. С тим у вези се разликују три основна стања развоја туризма који се оцењују као:

1. **критично,**
2. **подношљиво и**
3. **одрживо стање.**

На бази граничних вредности индикатора и оцене стања туристичког развоја, уводе се три зоне:

1. **црвена зона** означава да је ситуација критична и да је неопходно одмах предузети прикладне мере, како би се даљи развој туризма модификовао, ставио под чвршћу контролу или чак и зауставио;
2. **жута зона** указује да је ситуација подношљива, али да прогресиван пораст туризма у наредном периоду може проузроковати озбиљне проблеме па је препоручљиво предузети одређене превентивне мере;
3. **зелена зона** постојеће стање туризма оцењује одрживим, што је резултат квалитетног управљања и сврсисходних мера и активности предузетих у протеклом периоду.<sup>32</sup>

За неке од индикатора су утврђене прецизне граничне вредности (Табела 9), захваљујући искуствима из ранијих истраживања, а за друге нису што обавезује на наставак рада и започетих истраживања, подсећа професор Светислав Миленковић.

---

<sup>31</sup> UNWTO. (2002). Адаптирано на основу: Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад, стр. 218.

<sup>32</sup> Ibidem.

Табела 9. Компаративни индикатори одрживог туризма

ТИП ИНДИКАТОРА	ИНДИКАТОР	ВРЕДНОСТ ИНДИКАТОРА	ТУМАЧЕЊЕ ИНДИКАТОРА
ЕКОНОМСКИ	Сезонски карактер промета: % посета у главној туристичкој сезони	< 40%	зелена зона
		40-50%	жута зона
		>50%	цвена зона
	Однос броја ноћења и броја смештајних капацитета	>150%	зелена зона
		120-150%	жута зона
ЗАДОВОЉСТВО ТУРИСТА	Поновљене посете: % поновљених посета у периоду од 5 година	>50%	зелена зона
		30-50%	жута зона
		<30%	црвена зона
КУЛТУРНИ	Однос броја смештајних капацитета и броја локалног становништва	<1,1: 1	зелена зона
		1,1- 1,5: 1	жута зона
		>1,5: 1	црвена зона
	Интензитет туризма: број ноћења (у хиљадама) према броју становника (у стотинама)	<1, 1: 1	зелена зона
		1,1- 1,5: 1	жута зона
СОЦИЈАЛНИ	% туриста који не долазе посредством тоур-оператора	> 70%	зелена зона
		50-70%	жута зона
		< 50%	зелена зона
ИНДИКАТОРИ СТАЊА ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ	% земљишта на коме је дозвољена градња али није реализована	< 10%	зелена зона
		10-20%	жута зона
		> 20%	црвена зона
	% долазака туриста који не користе сопствени аутомобил	> 20%	зелена зона
		< 10%	црвена зона

Извор: Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу-Економски факултет Крагујевац, стр. 403.

### 1.6. Екотуризам као нови облик туристичке понуде

Научно-технолошки развој и глобализацијски процеси са краја XX века индуковали су еколошку кризу, али и друштвено-економске промене у свим сферама људског живота и деловања. Развој еколошке свести је утицао на промену потрошачког менталитета у виду потрошње производа са високим степеном еколошке одрживости и појаве тзв. зелене потрошње.

У сфери туризма, након периода доминације масовног туризма који је био карактеристичан за другу половину XX века, почетак XXI века су обележила туристичка путовања усмерена ка новим дестинацијама. Експанзија туристичких путовања утицала је на неконтролисану употребу природних ресурса, загађење животне средине и угрожавање природног наслеђа.

Пошто се јавља у сфери потрошње, као резултат привремене промене сталног места боравка, туризам захтева простор специфичних квалитативних и квантитативних одлика. Због тога на туристичком тржишту расте потражња малих места са чистом природом, која омогућавају дуг боравак на отвореном простору, у већем делу године, за све узрасте становништва.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Станковић, С. (2003). Животна средина, туризам и просторно планирање, Гласник српског географског друштва, 2(2003), 19-30, Београд, стр. 24.

Сматра се да је појам екотуризам први пут употребио 1965. године Netzer, подразумевајући под екотуризмом посебан облик туризма који је заснован на природним и археолошким ресурсима. Од тада се дефинисању појма екотуризма прилазило на различите начине, у зависности од схватања међусобног односа туризма и природне средине, али заједнички именоватељ бројним теоријским одређењима екотуризма садржан је у настојањима да се истакне значај и улога интеракције локалног становништва и (еко)туриста као и минималан негативни утицај који екотуризам, као специфичан облик одрживог туризма, има на природно (локално) окружење, о чему сведоче дефиниције екотуризма издвојене у наредној табели.

Табела 10. Дефинисање појма екотуризма

<b>АУТОР (извор):</b>	<b>ДЕФИНИЦИЈЕ ПОЈМА ЕКОТУРИЗМА:</b>
<b>TIES-</b> The International Ecotourism Society	Међународно друштво за екотуризам дало је једну од првих дефиниција екотуризма 1991. године: Екотуризам је одговорно путовање у области природе којим се чува животна средина и одржава благостање локалног становништва.
<b>Héctor Ceballos-Lascurain,</b> <b>WCU-</b> World Conservation Union	Светска унија за очување природе усвојила је дефиницију екотуризма Héctor Ceballos-Lascurain-a, по којој екотуризам обухвата посету релативно недирнутим и незагађеним областима природе ради дивљења и уживања у пејзажима, дивљим биљкама и животињама, као и у свим пратећим културним објектима (из прошлости и садашњости) у одређеној области, који промовише очување, има низак утицај посетилаца и омогућава активну друштвено-економску укљученост локалног становништва.
<b>International Expeditions</b>	Међународна експедиција наводи да је екотуризам путовање са сврхом у природне пределе које ствара разумевање природних система, наглашавајући бригу о очувању екосистема, а да се уједно остварује економски приход за локално становништво и владу, који подржавају ресурсе животне средине.
<b>Martha Honey</b>	Екотуризам је путовање у крчке, незагађене и обично заштићене зоне које теже минималном (негативном) спољашњем утицају. То путовање помаже у образовању туриста, обезбеђује новчана средства (фондове) за очување, остварује директне користи од економског развоја и политичког деловања локалних заједница и развија поштовање за различите културе и људска права.
<b>Светислав Миленковић</b>	Екотуризам је неотуђиви део природе, садржан у ретким облицима флоре и фауне, пејзажним и амбијенталним реткостима. Управо у заштитној улози, коју екотуризам има у природним областима, он омогућава да исте сачувају природну равнотежу. Често се сматра и туризмом човекове животне средине.
<b>Јелена Премовић, Агнеш Бољевић, Славољуб Вујовић</b>	Екотуризам је једна од компоненти одрживог туризма који може имати значајну улогу у очувању природних и антропогених вредности одређене дестинације. Као део ширег концепта одрживог туризма, екотуризам представља одговорно путовање у релативно очувана природна подручја које чува животну средину и културне вредности, подстицајно делујући на повећање стандарда локалног становништва.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу проучене литературе.

Са циљем што бољег разумевања концепта екотуризма, Fennell је проучавао осамдесетпет дефиниција екотуризма користећи методологију анализе садржаја. Из перспективе од двадесет варијабли је дошао до закључка да постоји пет основних варијабли које се најчешће наводе у дефиницијама екотуризма, што је представљено у Табели 11.

Табела 11. Пет кључних варијабли екотуризма

Р.БР.	КЉУЧНЕ ВАРИЈАБЛЕ У РАЗЛИЧИТИМ ДЕФИНИЦИЈАМА ЕКОТУРИЗМА
1.	Подручја на којима се јавља екотуризам
2.	Заштита подручја
3.	Култура
4.	Користи за локалну заједницу
5.	Образовање туриста

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу истраживања анализе садржаја дефиниција екотуризма Fennell-а (2001).

Како би екотуризам био истински оно што се очекује, морају бити испуњени следећи принципи:

- екотуризам је такав вид коришћења простора који подразумева минимализовање негативних утицаја на природу и локално становништво,
- екотуризам доприноси заштити и менаџменту заштићених природних добара и других природних принципа,
- екотуризам утиче на дуготрајно учешће локалног становништва у доношењу одлука,
- екотуризам одређује економске и друге повластице за локално становништво, екотуризам обезбеђује посебне могућности за локално становништво.<sup>34</sup>

У очувању аутентичних вредности и креирању и промовисању понуде еко-туристичких дестинација, значајну улогу има локално становништво „које је свесно свог културног идентитета и спремно да учествује у промоцији локалног наслеђа кроз осмишљавање туристичких манифестација, као и на друге оригиналне начине (ту спада и промоција руралних вредности). Пријатељски однос екотуриста и локалног становништва, који не само да неће одвајати стазе њиховог кретања, него ће подстицати њихово дружење, у природи, ресторанима, продавницама сувенира“<sup>35</sup> представља неопходан елеменат садржаја екотуристичке дестинације.

Да би једна дестинација добила епитет еко-туристичке дестинације, неопходно је да задовољи одређене критеријуме. Основни критеријуми еко-туристичке дестинације су приказани у наредној табели.

<sup>34</sup> Wallace Pierce (1996). Адаптирано на основу: Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад, стр. 158-159.

<sup>35</sup> Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад, стр. 167.



Табела 12. Критеријуми за развој екотуризма

<b>ЕКОЛОШКО ОКРУЖЕЊЕ</b>	Туристичка дестинација мора бити национални парк, парк природе, заштићени екосистем или подручје са нетакнутим природним и културним наслеђем.
<b>ЕКОТУРИСТИ</b>	Идеалну екотуристичку групу требало би да чине 2-4 особе, а она никада не би требало да буде већа од 15-16 особа. Индивидуални (еко)туриста у природи (дивљини) може бити изложен различитим ризицима и опасностима.
<b>ЕКОЛОШКА АКТИВНОСТ</b>	Шетње, разледања и проучавања локалне природе, сусрети и комуникације са локалним становништвом и сл. су основне екотуристичке активности које би екотуристи требало да упражњавају.
<b>ЕКОЛОШКИ САОБРАЋАЈ</b>	У самој екотуристичкој дестинацији, туристи би требало да користе средства еколошког превоза.
<b>ЕКОЛОШКА ПРИВРЕДА</b>	Туристичка делатност мора бити организована за локалну заједницу и од стране саме те заједнице.
<b>ЕКОЛОШКИ КОНТАКТИ И ИНФОРМАЦИЈЕ</b>	(Еко)туристи би требало да остварују контакте са локалним становништвом и да комуницирају са њима као са себи равнима, превазилазећи језичке баријере, разлике у култури, вредностима и понашању. Ове активности могу бити знатно лакше уколико је претходно едуковано и локално становништво и сами екотуристи. Значајну улогу у реализовању међусобних еко контаката могу имати водичи, тумачи, кодекси понашања у екотуризму и слично.

Извор: Ross, S., Wall, G. (1999). Evaluating ecotourism: The case of North Sulawesi, Indonesia, *Tourism Management*, 20.

Заштита и унапређење природне и културне средине представља основни циљ развоја екотуризма у свим водећим екотуристичким дестинацијама. Екоконачиште је тип смештаја у екотуризму где се сусрећу филозофија и принципи екотуризма. То значи да поред услуге смештаја и квалитетног туристичког искуства, које обухвата доживљај туриста и учење о заштити, екоконачиште мора да обезбеди и адекватну бригу о животној средини. По мишљењу групе аутора (Russel, Bottrill, Meredith, 1995), суштина екоконачишта може се сагледавати и кроз његово поређење са класичним смештајно-угоститељским објектима, као што је презентовано у Табели 13.

Табела 13. Упоредна анализа традиционалног смештаја и екоконачишта

<b>ТРАДИЦИОНАЛНИ СМЕШТАЈ</b>	<b>ЕКОКОНАЧИШТЕ</b>
Луксуз	Комфор основних потреба
Униформисани стил	Јединствени, особени стил
Релаксациони фокус	Активно-образовни фокус
Активности базиране на опреми (нпр. голф, тенис)	Активности базиране на природи (нпр. пешачење, роњење)
Развој на бази енклаве	Интегрисани развој са локалном средином
Власништво на бази конзорцијума	Власништво на бази индивидуалног
Максимализована зарада кроз масовност капацитета, услуге, цену	Максимализована зарада кроз стратешки дизајн, локацију, мале капацитете, услуге, цену
Високе инвестиције	Умерене и ниске инвестиције
Кључне атракције су услуге и околина	Кључне атракције су околина и услуге
Оброци високог квалитета, услуге, презентације	Пажљиво припремљена храна, утицај локалне кухиње
Тржиште унутар ланца	Независно тржиште
Водичи кроз природне вредности не постоје или су минимално заступљени	Присутност и активност водича кроз природне вредности

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу истраживања Russel-a, Bottrill-a и Meredith-a.

Екотуризам такође промовише идеју заштите животне средине кроз развијање принципа еколошког искуства, односно, образовања и споменуто бригу о локалном окружењу. Имајући у виду да се под екотуристичком понудом не подразумевају „само“ кретања која су везана за боравак у одређеним туристичким објектима, већ и различита авантуристичка путовања, екотуризам данас све више поприма обележја савременог, не само туристичког, већ опште друштвеног феномена.

### 1.7. Агенда 21 за туристичку привреду

На крају XX века, као што је речено, човечанство се суочило са многим неједнакостима унутар и између нација и региона, што је утицало на повећање глади, сиромаштва и болести. Смањење озонског омотача, промене климе, деградације земљишта, крчење шума, губитак биодиверзитета и загађења ваздуха, воде и земље, доносе бројне еколошке проблеме који су озбиљна претња будућности људског друштва. Због тога су обезбеђивање одрживог развоја и унапређење животне средине приоритетни задаци савременог друштва.

Полазећи од планова активности одрживог развоја у XXI веку и акционог плана, Светска туристичка организација се бавила у сарадњи са Светским саветом за путовање и туризам (WTTC) и Земаљским самитом (WS) проблемима одговорног понашања у туризму. Резултат ове сарадње материјализован је 1995. године усвајањем документа **Агенда 21 за туристичку привреду: У сусрет одрживом развоју**. Овим документом се одређују области деловања и потребне активности у циљу очувања животне средине, за све субјекте који се сматрају релевантним за развој туризма, а пре свега за владине представнике, националне туристичке организације и пословне асоцијације туристичке привреде.

„Агенда 21 за туристичку привреду“ описује активности које се захтевају од туристичке привреде и представља логичан наставак усвајања опште Агенде 21 у Рију 1992. године. Иако ове активности могу изгледати обесхрабрујуће, последице неактивности могу бити озбиљне доводећи у кратком року до повећања законских или економских штета за предузећа и могућу повратну штету нанету природним локалитетима, биљном и животињском свету, споменицима и грађевинама, као и културној разноврсности од које ова привредна активност зависи. На дуги рок, неактивност може резултирати еколошком и економском катастрофом.<sup>36</sup>

Најважнија начела туристичке привреде дефинисана Агендом 21 за туризам, презентована су у наредном приказу.

---

<sup>36</sup> Адаптирано на основу: Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад стр. 204-205.

## Приказ 1. Основна начела туристичке привреде

Оквир одрживог развоја који установљава туристичка привреда требало би да се заснива на Декларацији из Рија о животној средини и развоју, из које проистичу следећа водећа начела:

- ✓ туризам треба да помогне људима у вођењу здравог и продуктивног живота у сагласју са природом
- ✓ туризам треба да допринесе очувању, заштити и рестаурацији екосистема Земље
- ✓ туризам треба да се заснива на промоцији отвореног економског система, у коме међународна трговина у услугама туристичке привреде може заузети своје место на одрживим основама
- ✓ туризам, мир, развој и заштита окружења су међузависни
- ✓ протекционизам у пословању туристичке привреде треба да буде спречен или укинут
- ✓ заштита окружења треба да чини интегралан део процеса развоја туризма
- ✓ питања развоја туризма треба решавати уз учешће заинтересованих грађана, уз планске одлуке које су усвојене на локалном нивоу
- ✓ државе ће упознавати једна другу о природним катастрофама које могу погодити туристе или туристичке дестинације
- ✓ туризам би требало да искористи у највећем обиму своје могућности за запошљавање жена и домаћег становништва
- ✓ развој туризма треба да призна и подржи идентитет, културу и интересе домаћег становништва
- ✓ туризам треба да поштује међународне законе којима се штити животна средина

Извор: Агенда 21 за туристичку привреду: У сусрет одрживом развоју, IUCN, UNEP, WWF; Caring for the Earth.

Агенда 21 утиче на туризам двоструко. Као прво, туризам се истиче као понуда одрживог развоја за одређене заједнице, посебно у пределима осетљиве животне средине. Друго, туризам може утицати на програм акција Агенде 21, јер многи од утицаја могу бити измењени. Међу осталим приоритетима истакнутим у Агенди 21 се истиче да су државе, односно, владе дужне да:

- побољшају вредност и помоћ новчане политике у питањима која се доводе у везу са туризмом,
- унесу разноликост у економије планинских предела кроз покретање и јачање туристичке понуде,
- обезбеде услове за заштиту угрожених предела који ће помоћи очување живог света, заштиту биодиверзитета,
- промовишу одмор и туристичке активности које ће бити у дослуху са животном средином и засноване на токовима Светске туристичке организације (UNWTO).

Дужност приватног сектора је да:

- усвоји етичке кодексе који промовишу рад на заштити животне средине,
- осигура одговоран и етички базиран менаџмент производа и процеса,
- повећава саморегулацију (Stancliffe, 1995).<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Адаптирано на основу: Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад, стр. 207-208.

**Општи циљ Агенде 21 за туристичку привреду** је дефинисање програма одрживог развоја туризма којим ће се успоставити систем и процедуре за конкретну примену концепта и принципа одрживог развоја у процес доношења одлука и предузимања акција које су неопходне за остваривање одрживог туризма.

**Циљ је** установити системе и процедуре за укључивање проблема одрживог развоја као дела виталне управљачке функције и одредити активности потребне за увођење одрживог туризма

Агенда 21 за туристичку привреду представља акциони програм заснован на **дванаест циљева одрживог туризма:**

1. Економска одрживост и компетитивност дестинација и предузећа;
2. Економски просперитет локалних заједница;
3. Квалитетно запослење у туризму и подржано туризмом;
4. Социјална једнакост;
5. Задовољство туриста;
6. Локална контрола;
7. Добробит локалне заједнице;
8. Културна разноликост;
9. Просторни интегритет;
10. Биолошки диверзитет;
11. Ресурсна ефикасност и
12. Очување животне средине.

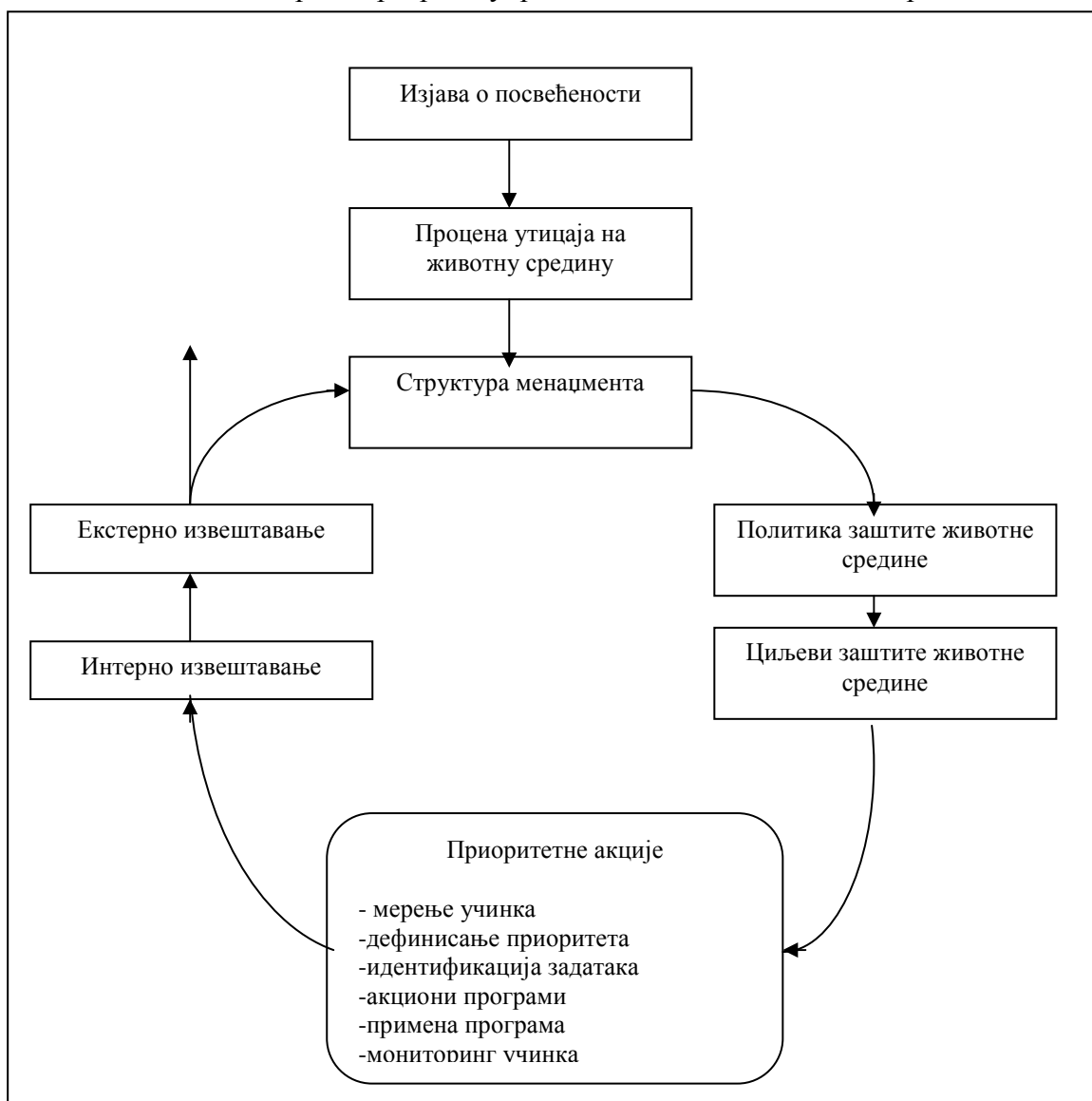
Агенда 21 за туристичку привреду наводи конкретне активности које привреда треба да организује и спроводи како би остварила одрживи развој, као и начине на које државе тј. владе треба да олакшају и убрзају процес одрживог туристичког развоја. Овај документ претвара Агенду у програм активности туристичке привреде. Његов циљ је да помогне државним органима надлежним за туризам, националним туристичким организацијама, али и пословним удружењима и предузећима која обављају делатност туристичке привреде, да остваре своје могућности у достизању одрживог развоја на локалном, националном и међународном нивоу.

Агендом су дефинисане кључне активности за израду програма одрживог развоја туризма и управљања заштитом животне средине предузећа и туристичке привреде и то:

1. изјава о посвећености предузећа концепту и критеријумима одрживог развоја;
2. процена утицаја пословања предузећа на животну средину и развој локалне заједнице;
3. укљученост запослених и њихово прихватање одговорности за активности на заштити животне средине;
4. израда и интерно објављивање политике заштите животне средине на нивоу предузећа;
5. идентификација општих циљева програма заштите животне средине;
6. утврђивање приоритетних акција, са следећим корацима:
  - припрема кроз упознавање запослених са циљевима програма заштите животне средине;
  - мерење тренутних учинака активности предузећа на промене у животној средини и локалној заједници;

- дефинисање приоритета, утврђивање задатака и израда акционих програма за побољшање стања животне средине;
  - имплементација акционих програма;
  - мониторинг прогреса и учинака предузећа на животну средину и локалну заједницу;
7. периодично извештавање – интерно, на нивоу институција и организација, и екстерно, кључних актера у туризму и јавности (Шема 2).

Шема 2. Израда програма управљања заштитом животне средине



Извор: Agenda 21 for the Travel&Tourism Industry – Towards Environmentally Sustainable Development, 1996, стр. 55. Адаптирано на основу: Маскин, М., Пуцар, М., Кораћ, М., Милијић, С. (2009). Менаџмент природних и културних ресурса у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 40.

Дефинисане активности су разврстане у девет приоритетних области које су приказане у Табели 14.

Табела 14. Приоритетне области за израду програма одрживог развоја туризма

ПРИОРИТЕТНЕ ОБЛАСТИ:	ЦИЉЕВИ И НАЧИНИ ОСТВАРИВАЊА:
<p>ОБЛАСТ 1: УСТАНОВЉАВАЊЕ САДРЖАЈА ПОСТОЈЕЋЕГ ЗАКОНСКОГ И ЕКОНОМСКОГ ОКВИРА И ДОБРОВОЉНОСТИ ЗА УВОЂЕЊЕ ОДРЖИВОГ ТУРИЗМА.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Неопходно је установити тренутну законску и економску припремљеност и добру вољу за одрживи туризам и припремити или предложити припрему политика које ће олакшати достизање одрживог туризма.</li> <li>✓ Одрживи туризам захтева промене од свих учесника у туристичкој привреди. Овде је неопходна сарадња органа владе, невладиних организација и пословних удружења да би се оценило колико су тренутно важеће законске норме, као и добровољност постизања циљева.</li> </ul>
<p>ОБЛАСТ 2: УСТАНОВЉАВАЊЕ ЕКОНОМСКИХ, ДРУШТВЕНИХ, КУЛТУРНИХ И ЕКОЛОШКИХ УТИЦАЈА КОЈИ НАСТАЈУ ПОСЛОВАЊЕМ ОРГАНИЗАЦИЈА.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Циљ је испитати унутрашње активности организације да би се оценио утицај сопствених активности на одрживи развој.</li> <li>✓ Ниједна организација не може подржавати вредности одрживог туризма док није сигурна да је сагледала утицај сопствених активности при преласку на одрживи развој. Да би то постигла, неопходно је да оцени економске, друштвене, културне и еколошке утицаје и осмисли планове за побољшање. Кроз такву делатност би требало очекивати максимално ефикасно коришћење ресурса и спречавање њиховог загађивања.</li> </ul>
<p>ОБЛАСТ 3: ОБУКА, ОБРАЗОВАЊЕ И ДРУШТВЕНА СВЕСТ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Да би се постигао одрживи развој потребно је образовати све учеснике путовања и туризма о потреби за развојем одрживих облика туризма и пружити им неопходна сазнања да би испунили задатке у том смислу.</li> <li>✓ Деградација животне средине често се дешава из незнања. Образовање и обучавање садашњих и будућих управљача је битан корак у постизању циљева Агенде 21. Ово обучавање има два саставна дела. Прво, неопходно је подизање свести о природи и низу питања одрживог развоја. Друго, потребно је подучавање о знањима која доводе до остварења одрживог развоја. Да би се повећао учинак у овој приоритетној области, организација мора да сарађује са органом владе одговорним за образовање, како би проблематика ушла у школске системе, а посебно на факултете који изучавају туризам.</li> <li>✓ Неопходна је и сарадња са туристичким предузећима и стварање једног образовног система о одрживом развоју унутар туристичке привреде.</li> </ul>
<p>ОБЛАСТ 4: ПЛАНИРАЊЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА ТУРИЗМА</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Припремити и применити ефикасне планске мере коришћења земљишта које максимизирају могуће еколошке и економске утицаје туризма, истовремено смањујући могуће еколошке или културне штете.</li> <li>✓ Лоше планиран и вођен туризам може нанети штету баш оним ресурсима на којима је заснован. Деградација ресурса може бити избегнута усвајањем и применом одређених планских мера. У овој области органи владе, националне туристичке организације, пословна удружења морају да сарађују са органима задуженим за планирање, воде развој туризма у посебно осетљивим и заштићеним подручјима, обезбеде планску регулативу, помогну локалним властима да одреде носећи капацитет у односу на кључне ресурсе (земљиште, вода, биодиверзитет, енергија, инфраструктура), подстичу систем саобраћаја који неће бити лош и коначно да користе туризам као средство друштвено-економског раста и заштите животне средине.</li> </ul>

<p>ОБЛАСТ 5:</p> <p>ОЛАКШАВАЊЕ РАЗМЕНА ИНФОРМАЦИЈА, ЗНАЊА И ТЕХНОЛОГИЈЕ КОЈЕ СЕ ОДНОСЕ НА ОДРЖИВИ ТУРИЗАМ ИЗМЕЂУ РАЗВИЈЕНИХ ЗЕМАЉА И ЗЕМАЉА У РАЗВОЈУ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Циљ је разменити поуке о одрживом туризму између развијених земаља и земаља у развоју.</li> <li>✓ Посебно је важно да размена информација заживи између земаља које немају одрживи развој туризма и оних које имају позитивно искуство. У овој области неопходно је да владе, националне туристичке организације и пословна удружења пренесу искуства о одрживом развоју туризма центрима као што је база података, која садржи позитивне примере очувања животне средине при Светском центру за истраживање утицаја путовања и туризма на животну средину. Даље, неопходно је развијати заједничке програме са мање развијеним земаљама, сарађивати са мултинационалним компанијама уз наглашавање значаја чистих технологија у туризму, помагати неразвијеним земаљама на програмима финансирања одрживог туризма.</li> </ul>
<p>ОБЛАСТ 6:</p> <p>ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ УЧЕШЋА СВИХ ОБЛАСТИ ДРУШТВА.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Неопходно је обезбедити да све друштвене групе, укључујући жене, домаће становништво, младе, старе, добију могућност да учествују у развоју одрживог туризма.</li> <li>✓ Концепт одрживог развоја подразумева једнакост између генерација и људи. Зато је неопходно да владе инсистирају на повећању учешћа жена и домаћег становништва у развоју туризма, да укључе локално становништво у складу са њиховим социјалним оквиром и културним навикама и да подстичу образовање.</li> </ul>
<p>ОБЛАСТ 7:</p> <p>ПРОЈЕКТОВАЊЕ НОВИХ ТУРИСТИЧКИХ ПРОИЗВОДА СА ОДРЖИВОШЋУ КАО ЊИХОВОМ СУШТИНОМ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Развити сарадњу са туристичком привредом и локалним властима како би се обезбедило да нови туристички производи буду обликовани тако да укључе економску, социјалну, културну и еколошку одрживост.</li> <li>✓ Дестинација одрживог туризма ће настати једино ако сви производи буду обликовани у складу са еколошким, социјалним и економским могућностима средине. Суштина је да туристи не воле природу „до смрти“, већ да се кроз суштину туристичког производа наглашава потреба њене заштите. Зато је неопходно дефинисати компоненте одрживе туристичке дестинације која ће бити у локалној надлежности. На основу информација чланови локалне заједнице могу да направе избор еколошки одговорних туристичких производа, усвајањем и развојем одговарајућих и препознатљивих ознака.</li> </ul>
<p>ОБЛАСТ 8:</p> <p>МЕРЕЊА НАПРЕТКА У ОСТВАРИВАЊУ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Установити реалне показатеље одрживог развоја туризма, примењиве на локалном и националном нивоу, помоћу којих може бити надгледан и процењиван напредак.</li> <li>✓ Ефекти иницијатива у одрживом туризму могу бити правилно оцењени ако су установљени показатељи одрживог туризма. Они морају да обезбеде прецизно мерење ефективности политика и помогну у истицању потенцијално забрињавајућих питања. За развијење показатеља посебно је неопходна међународна сарадња. Да би развили и применили показатеље владе и националне туристичке организације морају да виде како ће доступне податке преточити у препознавање одрживог туризма.</li> </ul>
<p>ОБЛАСТ 9:</p> <p>ПАРТНЕРСТВО У РАЗВОЈУ ОДРЖИВОГ ТУРИЗМА.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Неопходно је развити партнерство да би се олакшало предузетништво.</li> <li>✓ Органи владе могу предузети бројне кораке у развоју успешног партнерства. Потребни су и нови облици сарадње са другим владиним органима у циљу уклапања туризма у свеопшти владин процес одрживог развоја.</li> </ul>

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Агенда 21 за туристичку привреду, у сусрет еколошки одрживом туризму (2000) и Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад, стр. 208-213.

Примена препорука Агенде 21 за туристичку привреду треба да омогући усмеравање снаге туризма ка:

1. Стварању економске вредности за ресурсе чије би се очување у супротном сматрало финансијски безвредним; ови ресурси укључују дивље животиње, као што су лавови и китови, природне пределе, као што су шуме и дивљи пусти предели, историјске грађевине, као што су Тах Махаи и Angkor Wat, и културну баштину, као што су традиционални начини живота.
2. Пружању подршке и средстава за побољшање животне средине у областима као што су градски центри и стари индустријски локалитети, укључујући повећање запослености у овим областима.
3. Установљавању неопходне инфраструктуре, као што су постројења за прераду воде, како за становништво тако и за посетиоце; ово заузврат може подстицати друге привредне активности.
4. Истраживању и развоју еколошки чисте технологије и техника, које могу бити пренете другим предузећима и земљама, као и локалним заједницама које примају туристе.
5. Коришћењу могућности комуникације са корисницима услуга и локалним заједницама које примају туристе, да би се преносиле поруке и искуства у вези са одрживим развојем.
6. Обезбеђивање еколошки очуване алтернативе развоја земаља у развоју и острвским земљама, што им може помоћи да достигну обрасце одрживог развоја.

Предвођењу других грана привреде ка усвајању пословне праксе која доприноси одрживом развоју кроз захтеве добављачима да обезбеде производе који нису штетни за окружење и размену информација и идеја о еколошки исправном управљању.<sup>38</sup>

Успешно спровођење Агенде 21 захтева суштинско „опште партнерство“ свих страна и на свим нивоима. Да би овакво партнерство било ефикасно, оно мора бити праћено повећаном свешћу о проблемима животног окружења и развоја и новим нивоима сарадње унутар свих сектора владе и представницима друштвене заједнице.

За остваривање одрживог развоја туризма кључна је улога и одговорност националног нивоа управљања – влада са министарствима надлежним за туризам, пољопривреду и рурални развој, саобраћај, животну средину, просторно планирање, трговину, водопривреду и друге секторе. Националне туристичке организације су, по правилу, задужене за маркетинг и планирање и имају саветодавну улогу у односу на владе. Репрезентативна удружења туристичке привреде значајна су за остваривање партнерства између јавног и приватног сектора у туризму. „У многим случајевима доћи ће до значајних користи од овог преокрета; владе ће трошити мање на лечење болесних и суочити се са нижим трошковима одржавања чистоће, предузећа ће се сустрети са уштедама на основу ефикасније употребе ресурса, туристичке дестинације ће уживати у дугорочном успеху; на крају, нашој деци ће бити гарантована одржива будућност“.<sup>39</sup>

<sup>38</sup> Агенда 21 за туризам, стр. 12. IUCN, UNEP, WWF; Caring for the Earth.

<sup>39</sup> Адаптирано на основу: Агенда 21 и Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад, стр. 208-213.



Неспорно је да примена Агенде 21 захтева велики преокрет у приоритетима, укључујући потпуну интеграцију разматрања филозофије и принципа одрживог развоја у економску, еколошку и социјалну политику, као и велико прегруписање и континуирано образовање људских ресурса на националном и међународном нивоу. Успешно спровођење Агенде 21 за туристичку привреду захтева суштинско опште партнерство свих страна и на свим нивоима друштва. Да би овакво партнерство било ефикасно, оно мора бити праћено и (пре свега!) повећаном свешћу о проблемима животног окружења и туристичког развоја.

### **1.8. Одрживи туризам као модел економског развоја**

У савременом пословном окружењу долази до заокрета од производа ка услугама које се креирају и пружају на начин да задовоље растуће потребе друштва, што доприноси да се граница између производа и услуга све више смањује. Након производне ере и економије обима, целокупна светска привреда се данас налази у ери услуга, будући да услужни сектор учествује са око 55% у укупном светском привређивању, а производно-индустријски сектор са 45%. Сматра се да 65% прихода развијених земаља долази из услужних делатности, а савремене тенденције изражене кроз пораст значаја и заступљености услуга иду у прилог претпоставкама да ће услуге за око 30 година бити заступљене у глобалној светској привреди са чак 85%. У светској трговини услугама, туризам учествује са око 30% и сматра се услужним сектором са највећим потенцијалом раста који се очекује у предстојећем периоду.

Туризам се може дефинисати на различите начине и са различитих аспеката. Уколико се крене од општеприхваћене дефиниције туризма по којој је туризам свако путовање ван сталног места боравка које траје дуже од 24 часа, под условом да није реч о неком запослењу или сталном настањењу, онда се може констатовати да је туризам делатност или појава која је иманента људској природи и која у различитим облицима постоји од настанка људског друштва. Од античких времена, робовласничког и феудалног друштвеног система у коме налазимо прве обриве и прапочетке туристичких кретања, преко периода тзв. „олиго туризма“ од средине XIX века до I Светског рата, периода до 1950. године, затим кроз тзв. „поли туризам“ који обухвата период од 1950. до 2000. године, па све до модерног и постмодерног туризма данашњице - туризам је постао и остао значајан индикатор економског и опште друштвеног развоја.

Посматран кроз историјску призму настанка и развоја као делатности, уочава се да је туризам „у свом развоју доживео низ, веома значајних (унутрашњих и спољашњих) преображаја: попримио је различите појавне облике, служио се различитим средствима, проширивао обим у просторном и квантитативном погледу, мењао обележја и структуру, обогаћивао се новим мотивима, добијао нове функције, различито утицао и служио се различитим циљевима и, при томе, никада није губио своје економско обележје“.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Глигоријевић, Ж., Стефановић, В. (2012). Туризам као друштвено-економски феномен: појавни и временски обухват, Економске теме, 3/2012, 269-282, Ниш, стр. 271.

Како то сликовито истиче професор Светислав Миленковић<sup>41</sup> може се рећи да у туризму као и у музеју, паралелно коегзистирају предмети, објекти и транспортна средства из различитих историјских епоха, при чему често она старија имају већу вредност за туристе, јер их обавија извесна носталгична аура. То практично значи, да у туризму скоро ништа не одлази на „ђубриште историје“, све је стално у игри, све симултано егзистира, од античких ископина до Дизниленда“, закључује аутор.

Развој економије подстиче друштвено-економске и техничко-технолошке промене, доводи до појаве слободног времена и слободних новчаних средстава. Тек када појединац има слободно време и слободна новчана средства може да размишља о путовањима и одмору ван сталног места боравка (скијање, рафтинг, пливање, лечење у некој бањи и сл.). У економији је опште прихваћен став да су слободно време и вишак новчаних средстава два кључна предуслова за развој туризма. Значи, економски развој или економска развијеност је предуслов било каквом развоју туризма.<sup>42</sup>

Учешће туризма у БДП света је око 10,5%, посредством туризма се реализује преко 12,5% вредности укупног извоза у свету и око 30% светске трговине услугама. Девизни прилив који су остварили инострани туристи у 2011. години износио је 1,042 милијарди, а у 2012. години чак 1,075 милијарди америчких долара. Туристичка делатност се по извозним приходима налази на четвртом месту, иза нафтне индустрије, хемијске индустрије (хемикалије) и аутоиндустрије.

Туризам има значајан потенцијал као покретач привредног опоравка и јачања националних економија. Посебно значајну улогу туризам има у превазилажењу актуелне економско-финансијске кризе због чега постаје све успешнији модел економског раста и развоја. Специфичност туристичког тржишта и повезаност савремених туристичких производа са бројним привредним и ванпривредним делатностима, утиче да друштвено-економски ефекти туризма буду вишеструки. Развојем туризма се стварају могућности за покретање низа других делатности, што значи да туризам представља значајан фактор за покретање укупног привредног развоја.

Једна од специфичности туризма као привредне делатности или модела економског развоја јесте да омогућава извоз ту код куће (свега што је интересантно туристима), ту где се припремају производи и услуге, ту се и продају. Туристи (носиоци тражње) долазе ту код пружаоца услуга или продаваца производа. Уколико одређена дестинација, зона или регија поседује квалитетне анораганске, органске и антропогене елементе, туризам је свакако делатност која омогућава привредни развој и укључивање у међународну поделу рада.<sup>43</sup> Позитивни ефекти унапређења туристичке делатности се могу сагледавати на микро нивоу- на нивоу конкретне туристичке дестинације, али и на нивоу националне економије.

---

<sup>41</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу-Економски факултет Крагујевац, стр. 425.

<sup>42</sup> Вујовић, С., Спајић, Ј., Вукосављевић, Д. (2011). Анатомизирање туристичке тражње у светлу економских законитости, феномена, ефеката и парадокса у потрошњи, Економика пољопривреде, вол. 58, број 4/2011, 563-575, Београд, стр. 564 и 574.

<sup>43</sup> Вујовић, С., Мацура, Р., Спајић, Ј. (2011). Развојни аспекти туризма (Општина Кнић), Економика пољопривреде, vol. 58, специјални број 1/2011, год./vol. LVIII, СБ/СИ-1 (1-368), 41-47, Београд, стр. 42.

Динамизам, хетерогеност и вишенаменско коришћење производа народне привреде у туризму све више туризам повезују са укупним друштвено-економским системом. Он више није само обичан подсистем великог економског система, већ је активан учесник у мењању структуре и функционисања тог система. Пошто су агрегати, који одређују велики економски систем у узрочно-последичним везама, то туризам делује директно и индиректно на успостављање оптималних међусекторских односа и мултипликативних веза на привредни развој.<sup>44</sup> С обзиром на чињеницу да је туризам динамична и активна економска категорија, то и односе између туризма и других привредних и ванпривредних делатности треба посматрати у њиховом динамизму и временској перспективи. „Мултипликативна функција туризма у економској области своди се на кретање средстава туристичке потрошње у разним гранама привреде уз утицај на њено пулсирање и развој. Ради се о континуираном процесу, покретању нових или увећању постојећих привредних активности у функцији туризма (елемената привредне компоненте туристичке привреде) посредством преливања дохотка из „руке у руке“ привредних субјеката, као између привреде и непривреде“.<sup>45</sup> У том контексту, значајно је утврдити вредност коефицијента мултипликације који показује број обрта прихода од страних туриста у току једне године.

Clement је 1961. године први пут оценио вредност туристичког мултипликатора на основу следеће формуле:

$$K = 1 / 1 - \Delta C : \Delta Y$$

K- коефицијент мултипликације

$\Delta C$  – промена у потрошњи

$\Delta Y$  – промена у дохотку

Примењујући ову формулу, Clement је дошао до закључка да 1\$ директне туристичке потрошње у свом обрту кроз индиректну туристичку потрошњу, односно повећањем дохотка других привредних грана и делатности које чине туристички производ, повећава тај доходак за 2,48 пута (3,48-1).

Коефицијент мултипликације директно зависи од нивоа привредне развијености домаће привреде, односно, од величине увоза за задовољење потреба страних туриста, а његова вредност се креће од 3,2 до 4,3 (мада може бити и већи). То значи да већи мултипликативни ефекти значе већу апсорпциону моћ тржишта на којем се пласирају одређене робе и услуге, туристичког и нетуристичког карактера. Глобално говорећи, мултипликативни ефекти не стварају директно повећање националног дохотка, јер се не ради о кретању, него о преливању дохотка. У том смислу туризам има значајну предност у односу на класичан извоз роба, којим се у иностранство одлива произведено друштвено богатство.<sup>46</sup>

Конкретније, „мултипликативно дејство туризма у националној економији огледа се у следећем: једном остварена јединица туристичке потрошње пролази скоро годину

<sup>44</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу - Економски факултет Крагујевац, стр. 75.

<sup>45</sup> Гајић, Т. (2010). Туризам у функцији интензификације привредног развоја рецептивних и емитивних подручја- пример Јужнобачког округа, Индустија, 3(2010), Економски институт, 139-154, Београд, стр. 141.

<sup>46</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу - Економски факултет Крагујевац, стр. 99-100.

дана кроз све њене гране док не изађе из привредног тока. Ово кружење почиње актом потрошње на основном туристичком подручју, а након тога следи прво обнављање, везано за додатно туристичко подручје, те коначно даља вишеструка понављања. Резултат ових промена је умножавање дохотка покренуто туристичком потрошњом<sup>47</sup>, у чему се огледа мултипликативни ефекат туризма.

Економски резултати туристичког промета у високом степену се изражавају у развоју пољопривреде и агробизниса, саобраћаја, трговине, производном занатству и услужним делатностима. Раст производње и услуга у прометним делатностима резултира на бази раста тражње и промета који се остварује посредством туризма и угоститељства. Преко туристичке потрошње се увећавају економски ефекти и раст у укупној привреди. Стога се туризам може посматрати „као мозаик који се састоји од низа елемената који дају жељену слику само ако сви појединачни елементи чине део складне целине. Ради се о целовитом комплексном систему који функционише, само ако функционишу сви појединачни сегменти тог система. Према томе, тржишни ефекти туризма битно зависе од степена и квалитета снабдевености туристичке привреде, а то значи о односима и везама између туристичке и осталих делатности“<sup>48</sup>.

Туризам је инкорпориран директно у три, од четири (екстрактивна индустрија, пољопривреда, прерађивачка индустрија и саобраћај) основне области материјалне производње-саобраћај, прерађивачка индустрија и пољопривреда. Осим екстрактивне индустрије, пољопривреде и прерађивачке индустрије постоји још и четврта област материјалне производње, која такође пролази кроз различите ступњеве, занатског, мануфактурног и механичког рада- то је транспортна индустрија (Lokomotions industrie) било да транспортује људе или робу. Сходно претходно цитираној тврдњи, за туризам се може рећи да је прва (или једна) од пет основних области материјалне производње. С обзиром да постоји вишеструка директна повезаност туризма и саобраћаја, пољопривреде и прерађивачке индустрије и ако искључимо екстрактивну индустрију, туризам је онда једна од четири основне области материјалне производње. Земље са развијеним туризмом могу захваљујући приходима од туризма, компензовати неопходна добра екстрактивне индустрије, тако да се туризам може третирати као прва од четири основне области материјалне производње (туризам, пољопривреда, саобраћај и прерађивачка индустрија). Управо четири наведене области материјалне производње чине базу и надградњу даљег привредног развоја.<sup>49</sup>

На основу анализе систематске размене туризма и других привредних грана, професор Миленковић је закључио да свака од њих чини саставни део укупног туристичког производа, што показује следећа инпут-оутпут табела.

---

<sup>47</sup> Гајић, Т. (2010). Туризам у функцији интензификације привредног развоја рецептивних и емитивних подручја- пример Јужнобачког округа, Индустрија, 3(2010), Економски институт, 139-154, Београд, стр. 142.

<sup>48</sup>Ibidem, стр. 152.

<sup>49</sup> Премовић, Ј., Арсић, Љ., Вујовић, С. (2012). Глобални стратегијско-развојни аспекти туризма, Зборник радова VIII Мајске конференције о стратегијском менаџменту МКСМ012, 580-587, Бор, стр. 582.

Табела 15. Међусекторски односи туризма и осталих привредних грана

ИНПУТ-ОУТПУТ	ТУРИЗАМ
<b>ПОЉОПРИВРЕДА</b>	- пољопривредне производе за припрему хране; -непродуктивне просторе за изградњу туристичких капацитета, туристичке инфра и супра структуре; -декоративне биљке и аранжмане за украшавање туристичких капацитета и целе туристичке рецептиве и - вишак радне снаге.
<b>ИНДУСТРИЈА</b>	- производе за изградњу и опремање туристичких капацитета инфра и супра структуре; -производе широке потрошње, како за директну, тако и ванпансионску услугу; -вишак расположивих инвестиционих средстава за развој туризма, као потрошача и индустријских производа и - методе и опремљеност туристичких производа.
<b>ТРГОВИНА</b>	- робу широке потрошње за ванпансионске потребе туриста; -снабдевање туристичких шопинг центара (производима занатства, домаће радиности, сувенира, итд.); - допуну фонда слободног времена на одмору и -размену кадрова и финансијских средстава, као мотивације укупног туристичког развоја.
<b>САОБРАЋАЈ</b>	- саобраћајне терминале (аеродроми, луке, марине, железничке и аутобуске станице, паркинг просторе, гараже и сл.); - саобраћајна средства; - индиректну модернизацију туризма и скраћивање времена путовања и - стални раст броја путника, тј. туриста.
<b>ГРАЂЕВИНАРСТВО</b>	- комплетну грађевинску оперативу; - инвестициона улагања; - брзу градњу туристичких капацитета и -сталну модернизацију стилова градње, коришћења природних материјала, различитих хемијских средстава која не утичу негативно на туристичке објекте.
<b>ТУРИЗАМ</b>	- стални раст туристичког обима, структуре и квалитета; - диверзификација туристичког тржишта; - отварање нових дестинација и нових региона и - стално повећање дохотка, запослености, размене роба и путника, разумевања међу народима и сл.
<b>УГОСТИТЕЉСТВО</b>	- ширење туристичке понуде у основним објектима за смештај и исхрану туриста; - квантитативан и квалитативан раст ванпансионске потрошње; - презентација етно-гастрономских и других обележја народа у дестинацији, земљи или ширем макрорегиону и - укупан развој туризма преко различитих капиталних улагања, запослености локалног становништва, коришћења производа дестинација и сл.
<b>ЗАНАТСТВО</b>	- производно занатство омогућава одржавање и стално функционисање туристичких објеката инфра и супраструктуре, као и производњу потребних занатских предмета за сталну употребу; - услужно занатство производњом предмета широке потрошње, нарочито у ванпансионском делу туризма; - производе домаће радиности, сувенире, етно производе и сл. и - уклапање у укупан туристички производ, тј. развој без застоја.
<b>КОМУНАЛНЕ ДЕЛАТНОСТИ</b>	- чишћење туристичких центара и спровођење еколошких захтева; -све информације о расположивим службама које помажу безбедности, здравственом стању и општој стабилности туриста; -стално присуство паркинг сервиса, како би се заштитила животна средина, али и како се не би губило време код доласка и смештаја туриста и -бригу о уређењу туристичког места, али и свих туристичких коридора, мењању пејзажне архитектуре и стварању доживљаја добро организоване рецептиве.

Извор: Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 95- 96.

Туризам делује на субјекте и чиниоце који постоје у одређеној туристичкој дестинацији укључујући њено становништво, запослене, инвеститоре, односно, утиче на просперитет свих предузећа која задовољавају потребе туриста, али и на повећање броја радних места, увећање масе произведених роба и услуга које се остварују у одређеном периоду чиме се стимулативно делује на друштвено-економски и привредни развој туристичке дестинације.

Као радно интензивна привредна делатност, туризам генерише отварање нових радних места, „због чињенице да угоститељство и путничке агенције својом технологијом рада захтевају повећан број запослених у односу на друге привредне делатности“.<sup>50</sup> Посебно је важно истаћи значајну улогу туризма у омогућавању већег запошљавања млађе популације становништва, имајући у виду да је број младих запослених у туристичком сектору готово двоструко већи од броја младих који раде у неком другом привредном или ванпривредном сектору. Наиме, у складу са порастом заступљености туристичког сектора у целокупној светској економији се повећава број постојећих радних места, али се и креирају нова, што показују тенденције раста броја запослених у овом сектору. Повећањем туристичког промета и потрошње страних и домаћих туриста се укључује значајан број радника у делатности туристичке привреде чиме се повећава и број радника који директно или индиректно учествују у пружању туристичких услуга. Туризам обезбеђује преко 200 милиона радних места широм света, а процењује се (WTTC, WEFA) да је остварен пораст броја запослених у туристичкој делатности само у 2010. години за чак 50 милиона.

## **1.9. Економски показатељи одрживог туризма и утицаја туристичке привреде на светском тржишту**

### **1.9.1. Економски показатељи одрживог туризма на светском тржишту у периоду од 1950. до 2008. године (до појаве светске економско-финансијске кризе)**

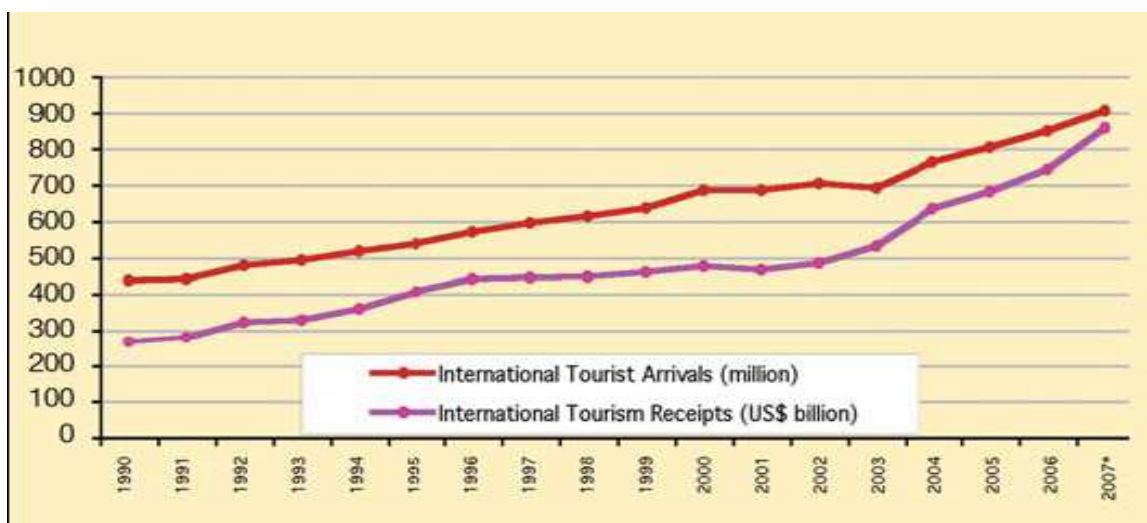
Од средине XX до почетка XXI века, туристички сектор бележи константан раст. Број међународних туристичких долазака је 1950. године износио 25 милиона, 1980. године 277 милиона, а 1990. године је реализовано укупно 438 милиона туристичких долазака. Педесет године касније у 2000. години је забележено 684 милиона долазака туриста на глобалном, светском нивоу који су учествовали у остваривању туристичког прихода од 478 милијарди долара. У 2007. години је остварено укупно 903 милиона туристичких долазака, што представља раст од 6,6% у односу на 2006. годину.

У периоду од 1990. до 2007. године туризам бележи просечне стопе раста од 4% на годишњем нивоу, упркос готово трогодишњој стагнацији насталој под утицајем међународног тероризма, САРС-а и пада глобалних економских вредности која је забележена у периоду од 2001. до 2003. године, што је показано на Графикону 1.

---

<sup>50</sup> Стефановић, В., Урошевић, С. (2012). Људски ресурси-фактор конкурентности туристичке привреде, VII Међународни научни скуп Медитерански дани Требиње 2012, Туризам: изазови и могућности – Туристичка привреда и повезане теме, 74-80, Требиње, стр. 76.

Графикон 1. Међународни туристички доласци од 1990-2007. године (по годинама)



Извор: UNWTO. (2008). Tourism Highlights, 2008 Edition, стр. 2.

На почетку посматраног периода (од 1990. до 2007. године) туризам је инкасирао 264 милијарде \$ на међународном нивоу, а само десет година касније 2000. године, туристички приход је готово удвостручен (Табела 16).

Табела 16. Резултати међународног туризма од 1990. до 2007. године

РЕЗУЛТАТИ ТУРИСТИЧКОГ СЕКТОРА:	1990.	2000.	2005.	2007.
Доласци (у милионима туриста)	438	684	799	903
Приходи (у милијардама долара-\$)	264	517	545	626

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2008). Tourism Highlights, 2008 Edition, стр. 2.

У 2007. години приходи од обављања туристичке делатности на светском нивоу су износили 626 милијарде \$ што представља раст од 109 милијарди \$ за седам година, док је број туриста у посматраном периоду повећан за 219 милиона, са 684 на 903 милиона туриста у 2007. години.

**1.9.2. Економски показатељи одрживог туризма  
на светском тржишту од 2008. до 2011. године  
(у времену ескалације светске економско-финансијске кризе)**

Слом америчког финансијског тржишта високоризичних хипотекарних стамбених кредита у 2008. години је био основни узрок настанка и брзог ширења финансијске кризе. Енормно прецењена вредност некретнина иницирала је настанак финансијске кризе која се убрзо проширила и на реални сектор, узрокујући свеопшту економску кризу и изазивајући нагли пад основних макроекономских агрегата, пре свих, БДП, спољнотрговинске размене, платног биланса и запослености.

Актуелна економско-финансијска криза је имала своје рефлексије и у сектору туризма. Као последица смањења БДП и стопе запослености на глобалном нивоу у 2008. и 2009. години, и туристички промет је забележио пад. Наиме, раст туристичких долазака у прва четири месеца 2008. године био је за 5% већи него у 2007, али као последица убрзања глобалне кризе, у другом и трећем кварталу 2008. године тај раст је знатно смањен. Негативне тенденције раста у међународном туризму које су се појавиле током друге половине 2008. године су интензивирани у 2009. години па је у прва четири месеца 2009. године забележено 8% мање туристичких долазака у односу на исти период 2008. године (Табела 17). У свету је реализовано укупно 247 милиона туристичких долазака, за разлику од истог периода 2008. године када је тај број износио 269 милиона.

Табела 17. Преглед остварених прихода од туризма у периоду од 2005. до 2009. године

	Међународни туристички приходи (у милијардама)				Промена текућих цена (у %)			Промена сталних цена (у %)		
	2005	2007	2008	2009 *	07/06	08/07	09*/08	07/06	08/07	09*/08
валута					9.1	6.3	-4.1	5.5	1.3	-5.7
\$	679	858	941	852	15.3	9.7	-9.4	12.1	5.7	-9.1
€	545	626	640	611	5.7	2.2	-4.5	3.5	-1.0	-4

Извор: World Tourism Organization (UNWTO) ©, Data as collected by UNWTO, August 2010, стр. 4. UNWTO. (2010). Tourism Highlights, 2010 Edition, стр. 4.

Све водеће туристичке регије су у 2009. години оствариле негативне резултате, изузев Африке која бележи раст од 3%. Европа је као макротуристичка дестинација завршила 2009. годину са укупним падом туристичких вредности од чак 6%, док су Средњи Исток и Америка забележиле пад од 5%. Азија и Пацифик су имале велике турбуленције у 2009. години. У првих шест месеци 2009. године (од јануара до јуна) остварен је раст од 7%, у другој половини године овај раст је смањен на 4%, да би на крају 2009. године, Азија и Пацифик имале укупан пад од 2%.<sup>51</sup>

Ранг листа топ десет туристичких дестинација света са оствареним приходима и бројем туриста у 2009. години је приказана у наредној табели.

<sup>51</sup> World Tourism Organization (UNWTO) ©, Data as collected by UNWTO, August 2010, стр. 4. UNWTO. (2010). Tourism Highlights, 2010 Edition, стр. 4.



Табела 18. Топ десет светских туристичких дестинација по посећености и приходима оствареним у 2009. години

Ранг листа топ 10 туристичких дестинација Света ПО БРОЈУ ТУРИСТА	Доласци туриста (у милионима)	
	2008.	2009.
1. ФРАНЦУСКА	79.2	74.2
2. САД	57.9	54.9
3. ШПАНИЈА	57.2	52.2
4. КИНА	53.0	50.9
5. ИТАЛИЈА	42.7	43.2
6. В. БРИТАНИЈА	30.1	28.0
7. ТУРСКА	25.0	25.5
8. НЕМАЧКА	24.9	24.2
9. МАЛЕЗИЈА	22.1	23.6
10. МЕКСИКО	22.6	21.5
Ранг листа топ 10 туристичких дестинација Света ПО ОСТВАРЕНИМ ПРИХОДИМА	Приходи од туризма (у милијардама \$)	
	2008.	2009.
1. САД	110.0	93.9
2. ШПАНИЈА	61.6	53.2
3. ФРАНЦУСКА	56.6	49.4
4. ИТАЛИЈА	45.7	40.2
5. КИНА	40.8	39.7
6. НЕМАЧКА	40.0	34.7
7. В. БРИТАНИЈА	36.0	30.0
8. АУСТРАЛИЈА	24.8	25.6
9. ТУРСКА	22.0	21.3
10. АУСТРИЈА	21.6	19.4

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2010). Tourism Highlights, 2010 Edition, стр. 6.

Међутим, поред свих економских проблема и поремећаја, а што и истраживање потврђује, једина привредна делатност (или модел економског развоја) која без обзира на све поремећаје у економији и на свим нивоима иде напред јесте туризам. Туризам је већ 2011. године остварио реалан раст броја туриста од 4,6% и раст прихода за 3,9% у односу на претходну 2010. годину, што је приказано у Табелама 19 и 20.

Табела 19. Преглед међународних туристичких долазака у периоду од 2000. до 2011.

	Међународни туристички доласци (милиони)					Тржишни удео (%)	Промене (%)		Просечан годишњ и раст (%)
	2000	2005	2009	2010	2011*		2011	10/09	
Свет:	674	799	883	940	983	100	6.4	4.6	3.5
Развијене	417	455	475	499	523	53.2	4.9	4.9	2.4
неразвијене	256	344	408	441	460	46.8	8.2	4.3	5.0
Региони по UNWTO:									
Европа	385.0	440.7	461.7	474.8	504.0	51.3	2.8	6.2	2.3
Азија и Пацифик	110.1	153.6	181.1	204.4	217.0	22.1	12.9	6.2	2.3
Америка	128.2	133.3	141.7	150.7	156.6	15.9	6.4	3.9	2.7
Африка	26.2	34.8	45.9	49.7	50.2	5.1	8.5	0.9	6.3
Средњи Исток	24.1	36.3	52.8	60.3	55.4	5.6	14.2	-8.0	7.3

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2012). Tourism Highlights, 2012 Edition, стр. 4.

Табела 20. Преглед остварених прихода од међународног туризма  
у периоду од 2000. до 2011. године

	Међународни туристички приходи (у милијардама)							Промена текућих цена (у %)			Промена сталних цена (у %)		
	2000	2005	2007	2008	2009	2010	2011*	09/08	10/09	11*/10	09/08	10/09	11*/10
								-4.1	8.2	7.7	-5.6	5.4	3.9
\$	475	679	858	941	853	927	1.030	-9.4	8.7	11.1	-9.1	6.9	7.7
€	515	546	626	640	612	699	740	-4.5	14.4	5.8	-4.7	12.5	3.0

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2012). Tourism Highlights, 2012 Edition, стр. 6.

Упркос негативним појавама и процесима на међународној друштвено-политичкој и економској сцени, туризам (п)остаје најперспективнија привредна делатност данашњице. У прилог изнетој констатацији иде и чињеница да је туристички сектор у првој деценији XXI века забележио раст од око 33% у укупном броју остварених међународних долазака, а само у 2010. години тај број је износио 940 милиона туриста, док је остварен туристички приход од 928 милијарди америчких долара (\$) на глобалном нивоу, односно, 983 милиона туриста и 1,030 милијарди \$ у 2011. години.

Управо презентовани подаци Светске туристичке организације о оствареним резултатима туристичке привреде у 2011. години (од 983 милиона туриста који су допринели генерисању укупног прихода од 1,030 милиона \$, што представља реалан раст броја туриста од 4,6% и раст прихода за 3,9% у односу на претходну 2010. годину), довољно говоре о развојним перформансама туризма и његовој улози у превазилажењу актуелне светске економско-финансијске кризе.

### 1.9.3. Актуелни економски показатељи одрживог туризма у свету

Међународни доласци туриста су први пут у 2012. години прешли цифру од 1 милијарде, од чега је број страних туриста порастао за 40 милиона, са 995 милиона из 2011. године на 1,035 милијарди у 2012. години. Азија и Пацифик су оствариле највећи раст од 7%, Африка је имала раст од 6% и Америка од 5% у туристичким доласцима. У истом периоду, међународни доласци у Европу, као водећу светску туристичку дестинацију су порасли за 3%, иако Средња Европа и даље бележи пад од 5%.

У 2012. години је забележен укупан раст од 4% у туристичким доласцима и у оствареним приходима од обављања туристичке делатности на међународном нивоу. Приход остварен од међународног туризма у 2012. години је, по подацима које је у јуну 2013. године објавила Светска туристичка организација (Табела 21), износио 1,075 милијарди \$, у односу на 1,042 милијарди \$ које су остварене у претходној години.

Табела 21. Преглед остварених прихода од туризма  
у периоду од 2005. до 2012. године

	Међународни туристички приходи (у милијардама)							Промена текућих цена (у %)			Промена сталних цена (у %)		
	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	10/09	11/10	12/11	10/09	11/10	12/11
								8.2	8.7	7.1	5.5	4.7	4.0
\$	679	858	941	852	930	1.042	1.075	8.7	12.0	3.1	7.0	8.6	1.0
€	545	626	640	611	702	749	837	14.4	6.7	11.7	12.6	3.9	9.0

Извор: UNWTO. (2013). Tourism Highlights, 2013 Edition, стр. 6.

На водећој позицији светских дестинација по броју туристичких долазака који су реализовани у 2012. години се налази Француска (Табела 22). Затим следе: Америка, Кина, Шпанија, Италија, Турска, Немачка, Велика Британија и Русија. На зачељу листе десет најпосећенијих светских дестинација налази се Малезија.

Ранг листа топ десет туристичких дестинација по оствареним приходима од туризма је нешто другачија. Америка је са инкасираним приходом од 126,2 милијарде \$ убедљиво на првој позицији, затим следе европске земље: Шпанија са 55,9 и Француска са 53,7 милијарди \$. Кина је остварила туристички приход од 50 милијарди, Макао 43,7, а Италија, Немачка и Велика Британија су у 2012. години имале приход од 41,2; 38,1 и 36,4 милијарди \$, респективно. У истом периоду, Хонг Конг бележи туристички приход од 32,1 милијарде \$. На десетом месту је рангирана Аустралија којој је туризам у 2012. години донео приход од 31,5 милијарди \$.

Табела 22. Топ десет светских туристичких дестинација по посећености и приходима оствареним у 2012. години

Ранг листа топ 10 туристичких дестинација Света ПО БРОЈУ ТУРИСТА	Доласци туриста (у милионима)	
	2011.	2012.
1. ФРАНЦУСКА	81.6	83.0
2. САД	62.7	67.0
3. КИНА	57.6	57.7
4. ШПАНИЈА	56.2	57.7
5. ИТАЛИЈА	46.1	46.4
6. ТУРСКА	34.7	35.7
7. НЕМАЧКА	28.4	30.4
8. В. БРИТАНИЈА	29.3	29.3
9. РУСКА ФЕДЕРАЦИЈА	22.7	25.7
10. МАЛЕЗИЈА	24.7	25.0
Ранг листа топ 10 туристичких дестинација Света ПО ОСТВАРЕНИМ ПРИХОДИМА	Приходи од туризма (у милијардама \$)	
	2011.	2012.
1. САД	115.6	126.2
2. ШПАНИЈА	59.9	55.9
3. ФРАНЦУСКА	54.5	53.7
4. КИНА	48.5	50.0
5. МАКАО (КИНА)	38.5	43.7
6. ИТАЛИЈА	43.0	41.2
7. НЕМАЧКА	38.9	38.1
8. В. БРИТАНИЈА	35.1	36.4
9. ХОНГ КОНГ (КИНА)	27.7	32.1
10. АУСТРАЛИЈА	31.5	31.5

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2013). Tourism Highlights, 2013 Edition, стр. 10.

Кина је постала најинтересантније потрошачко туристичко тржиште па је са потрошњом од 102 милиона \$ заузела убедљиво прво место. Прогнозе које је представила UNWTO<sup>52</sup> у јануару 2013. године предвиђају очекивани раст долазака туриста од 3% до 4% у 2013. години на глобалном нивоу чему ће највише допринети Азија и Пацифик и Африка.

Након што су међународни туристички доласци у 2012. години први пут достигли „магичну“ цифру од 1 милијарде (1,035 милијарде), овај раст је настављен и у 2013. години у којој је остварено 1,087 милијарде туристичких долазака који су допринели реализацији међународног туристичког прихода од 1,159 милијарди долара (Табеле 23 и 24).

<sup>52</sup>UNWTO. (2013). Tourism Highlights, 2013 Edition, стр. 3.

Табела 23. Преглед међународних туристичких долазака  
у периоду од 2000. до 2013. године

	Међународни туристички доласци (милиони)					Тржишни удео (у %)	Промене (у %)		Просечан годишњи раст (у %)
	2000	2005	2010	2012	2013*	2013	12/11	13*/12	2005- 2013*
Свет:	677	807	448	1,035	1,087	100	4.1	5.0	3.8
Развијене	421	459	506	551	581	53.4	3.8	5.4	3.0
Неразвијене	256	348	442	484	506	46.6	4.4	4.5	4.8
Региони по UNWTO:									
Европа	388.2	448.9	484.8	534.4	563.4	51.5	3.6	5.4	2.9
Азија и Пацифик	110.1	153.5	204.9	233.5	248.1	22.8	6.9	6.2	6.2
Америка	128.2	133.3	150.6	162.7	167.9	15.5	4.3	3.2	2.9
Африка	26.2	34.8	49.9	52.9	55.8	5.1	6.6	5.4	6.1
Средњи Исток	24.1	36.3	58.2	51.7	51.6	4.7	-5.4	-0.2	4.5

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2014). Tourism Highlights, 2014 Edition, стр. 4.

Табела 24. Преглед остварених прихода од међународног туризма  
у периоду од 2000. до 2013. године

	Међународни туристички приходи (у милијардама)							Промена текућих цена (у %)			Промена сталних цена (у %)		
	2000	2008	2009	2010	2011	2012	2013*	11/10	12/11	13*/12	11/10	12/11	13*/12
валута		100	95	99	104	108	114	8.7	7.4	7.8	4.5	4.2	5.3
\$	476	844	831	931	1,042	1,078	1,159	12.0	3.4	7.5	8.6	1.3	6.0
€	515	641	614	702	749	839	873	6.7	12.0	4.0	3.8	9.3	2.6

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2014). Tourism Highlights, 2014 Edition, стр. 6.

У периоду од годину дана (од 2012. до 2013. године) је, дакле, остварено 52 милиона долазака туриста више, што чини просечан раст туристичких долазака од 3,8%, као и раст туристичких прихода од 61 милијарде долара што у процентним поенима представља раст од 6%.

Европа је и у 2013. години остала лидер као најпосећенија туристичка дестинација света са 564 милиона туриста. Затим следе: Азија и Пацифик са 248 милиона и Америка са 168 милиона туриста који су посетили ове регионе у 2013. години. Африка и Средњи Исток су имале знатно мањи број туристичких долазака у 2013. години због чега се налазе на зачељу листе најпосећенијих светских туристичких дестинација са 56 милиона туриста који су посетили Африку, односно, 52 милиона колико је туристичких долазака забележено на Средњем Истоку у 2013. години. Када је реч о најпосећенијим туристичким дестинацијама у 2013. години, оне су представљене у наредној табели.

Табела 25. Топ десет светских туристичких дестинација по посећености и туристичким приходима оствареним у 2013. години

Ранг листа топ 10 туристичких дестинација Света ПО БРОЈУ ТУРИСТА	Доласци туриста (у милионима)	
	2012.	2013.
1. ФРАНЦУСКА	83.0	...
2. САД	66.7	69.8
3. ШПАНИЈА	57.5	60.7
4. КИНА	57.7	55.7
5. ИТАЛИЈА	46.4	47.7
6. ТУРСКА	35.7	37.8
7. НЕМАЧКА	30.4	31.5
8. В. БРИТАНИЈА	29.3	31.2
9. РУСКА ФЕДЕРАЦИЈА	25.7	28.4
10. ТАЈЛАНД	22.4	26.5
Ранг листа топ 10 туристичких дестинација Света ПО ОСТВАРЕНИМ ПРИХОДИМА	Приходи од туризма (у милијардама \$)	
	2012.	2013.
1. САД	126.2	139.6
2. ШПАНИЈА	56.3	60.4
3. ФРАНЦУСКА	53.6	56.1
4. КИНА	50.0	51.7
5. МАКАО (КИНА)	43.7	51.6
6. ИТАЛИЈА	41.2	43.9
7. ТАЈЛАНД	33.8	42.1
8. НЕМАЧКА	38.1	41.2
9. В. БРИТАНИЈА	36.2	40.6
10. ХОНГ КОНГ (КИНА)	33.1	38.9

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2014). *Tourism Highlights*, 2014 Edition, стр. 10.

Уколико се анализирају подаци о првих десет светских туристичких дестинација по посећености и туристичким приходима оствареним у 2013. години и упореде са подацима оствареним у 2012. години (Табела 22), уочавају се само мале измене на листи топ десет туристичких дестинација по броју долазака туриста у 2013. години. Наиме, Шпанија се са 61 милионом туристичких долазака „попела“ на треће место и преузела га Кини која је остварила 56 милиона долазака туриста у 2013. години, а Тајланд је ушао на ову листу са 26,5 милиона туриста који су ову дестинацију посетили у 2013. години.

Што се тиче резултата у односу на остварен туристички приход у 2013. години, прво место су задржале САД са 140 милијарди долара прихода инаксираног од туристичке делатности, а затим следе Шпанија, Француска и Кина са 60,4; 56,1 и 51,7 милијарди долара, респективно (Табела 25). Десето место је припало Хонг Конгу који је остварио 38,9 милијарде долара од обављања туристичке делатности у 2013. години.

#### 1.9.4. Положај Европе као водеће туристичке дестинације

Развијена мрежа ваздушних, речних, морских и других путева, уникатне туристичке вредности, многобројни индустријски и културни споменици и природно-климатски услови, представљају велику предност Европе, у међународном туризму, над другим континентима. Због тога је европски континент, како истиче професор Миленковић, костур међународног туризма, те у знатној мери одређује његов будући развој.<sup>53</sup>

Међународни туризам је у периоду од 1950. до 2005. године показао позитиван раст, изузев 1982. и 1983. године (-0,36 и -1,23, респективно). У посматраном периоду, динамика међународног туризма била је изузетно повољна, о чему говори податак да се промет повећао за 32 пута, док је потрошња порасла преко 323 пута. Са учешћем од 66,5% 1950. године и 54,7% 2005. године у укупном туристичком промету, као и у оствареном приходу од 42,5% у 1950. односно 51,2% у 2005. години, Европа је задржала своју лидерску позицију као водећа светска туристичка дестинација, што се може видети и по презентованим подацима у Табели 26.

Табела 26. Учешће региона у туристичком промету (у %)

РЕГИОН:	1950.	1960.	1970.	1980.	1990.	2000.	2005.
АФРИКА	2,1	1,1	1,5	2,5	3,4	4,0	4,6
АМЕРИКА	29,6	24,1	23,0	21,3	20,4	18,4	16,6
ИСТОЧНА АЗИЈА / ПАЦИФИК	1,0	1,3	3,5	7,6	11,9	16,9	19,3
ЕВРОПА	<b>66,5</b>	<b>72,6</b>	<b>70,8</b>	<b>65,6</b>	<b>62,2</b>	<b>57,8</b>	<b>54,7</b>
СРЕДЊИ ИСТОК	0,8	0,9	1,2	3,0	2,1	2,9	4,8
УКУПНО:	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Извор: Премовић, Ј., Арсић, Љ., Вујовић, С. (2012). Глобални стратегијско-развојни аспекти туризма, Зборник радова VIII Мајске конференције о стратегијском менаџменту МКСМ012, 580-587, Бор, стр. 585.

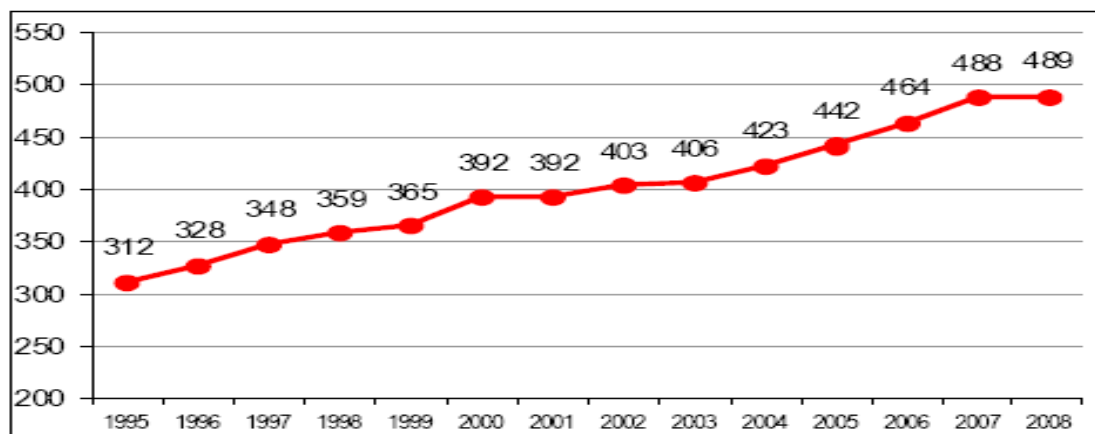
Просечна стопа раста у периоду 2004-2007. године била је 7%, а дугорочно 4%. Улазак нових 10 земаља у Европску унију 2004. године знатно је утицао на туристичка кретања на глобалном плану. Са популацијом од 500 милиона људи, Европска унија представља највеће тржиште у свету. Међутим, последице светске економско-финансијске кризе из 2008. године су утицале и на економске резултате европског туристичког сектора па је у 2008. години забележен пад туристичког промета за 3%.

И поред негативног промета у односу на претходни период, Европа је као водећа међународна туристичка дестинација у 2008. години остварила 500 милиона долазака, што представља 53% од укупног броја долазака у свету, генеришући при том приход од 434 милиона \$, плус значајан приход који остваре домаћи туристи<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу - Економски факултет Крагујевац, стр. 33.

<sup>54</sup> Премовић, Ј., Арсић, Љ., Вујовић, С. (2012). Глобални стратегијско-развојни аспекти туризма, Зборник радова VIII Мајске конференције о стратегијском менаџменту МКСМ012, 580-587, Бор, стр. 586.

Графикон 2. Европа: међународни доласци (у милионима)



Извор: UNWTO. (2009). Tourism Highlights, 2009 Edition.

Туристичка кретања су, због свог изразито динамичког карактера, у сталној промени што се уочава и према њиховој усмерености ка одређеним туристичким регијама и дестинацијама. Поред Европе као најпопуларније туристичке макрорегије са учешћем од близу 60% у укупним светским туристичким кретањима, значајан удео је остварио регион Азије и Пацифика који бележи изузетно брз раст. Наиме, као што се може уочити из Табела 26 и 27, овај регион је у периоду од 2000. до 2011. године забележио раст туристичког промета са почетних 110,1 милиона туриста из 2000. године на 216 милиона туриста који су 2011. године посетили регион.

Табела 27. Туристички промет по регионима (у милионима)

Континент	Година	2000.	2005.	2008.	2009.	2010.	2011.
Европа		392,2	441,0	487,1	459,7	471,5	503
Северна Америка		91,5	89,9	97,8	91,9	99,2	101
Централна Америка		4,3	6,3	8,3	7,8	8,3	29
Јужна Америка		15,3	18,3	20,8	20,1	23,5	26
Африка		27,0	36,4	45,7	48,1	48,7	50
Азија и Пацифик		110,1	153,6	184,1	180,5	203,8	216
Блиски Исток		24,9	37,9	55,6	52,5	60,0	55
<b>Укупно Свет</b>		<b>682</b>	<b>802</b>	<b>920</b>	<b>880</b>	<b>935</b>	<b>980</b>

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO, Madrid, 2000/2012.

Раст туристичког промета од преко 65% је генерисао и повећан туристички приход Азије и Пацифика са 85.417 милијарде долара из 2010. године на 289 милијарде једну деценију касније. На последњем месту по оствареним резултатима туристичких региона се налазе Африка и Блиски Исток са учешћем од 4 и 3,4% респективно, премда су и Африка и Блиски Исток у 2011. години имали готово 50% већи туристички промет у односу на 2000. годину. На мапи најпосећенијих светских туристичких регија, могуће је уочити и тенденцију стагнације региона Северне Америке која је у посматраном десетогодишњем периоду (од 2000. до 2011. године) остварила готово идентичне резултате са оствареним приходима од 199 милијарде долара, што чини 16,8% светског промета од туризма у 2011. години.



Табела 28. Приходи од туризма у периоду од 1995. до 2011. године по регионима (у милијардама долара)

КОНТИНЕНТ	1995.	2000.	2008.	2010.	2011.
ЕВРОПА	212,159	232,486	473,627	406,2	463
СЕВЕРНА АМЕРИКА	77,491	101,472	138,485	131,2	199*(цела Америка)
КАРИБИ	12,236	17,145	23,792	23,6	
ЦЕНТРАЛНА АМЕРИКА	1,523	2,964	6,364	6,8	
ЈУЖНА АМЕРИКА	7,189	9,215	19,276	20,6	
АФРИКА	8,5	10,503	30,597	31,6	33
АЗИЈА И ПАЦИФИК	77,296	85,417	206,638	248,7	289
СРЕДЊИ ИСТОК	10,905	17,567	45,72	50,3	46
СВЕТ	410,703	481,567	944,000	919,000	1030

Извор: UNWTO World Tourism Barometer, Vol. 10, January 2012, <http://www.mediterraneanews.com/index/2012/05/unwto-international-tourism-receipts-surpass-us-1-trillion-in-2011/>

Европа је као туристичка макрорегија и у 2011. години задржала доминантну позицију на туристичкој карти најпосећенијих региона света са 503 милиона туриста који су боравили на подручју Европе, генеришући при томе укупан годишњи приход од 466,7 милијарде долара (Табела 29). Према предвиђањима UNWTO, број долазака туриста у Европу 2020. године ће износити око 720 милиона, што је пројектовани раст од преко 400 милиона туриста у односу на 2000. годину када је Европу посетило 392,2 милиона туриста.

Табела 29. Преглед остварених прихода Европе од туризма у 2011. и 2012. години по регионима

	Међународни туристички приходи (промена текућих и сталних цена)				Тржишни удео (у %)	Долари Приходи		
	09/08	10/09	11/10	12*/11		Млрд.		по доласку
						2011	2012*	2012*
<b>Европа:</b>	<b>-6.3</b>	<b>0.1</b>	<b>5.2</b>	<b>2.3</b>	<b>42.6</b>	<b>466.7</b>	<b>457.8</b>	<b>860</b>
Северна Европа	-3.6	3.3	3.4	5.2	6.7	69.8	72.4	1.120
Западна Европа	-6.6	1.3	4.3	3.0	14.6	161.6	157.0	940
Централна-Југоисточна Европа	-8.0	-2.9	7.8	5.2	5.3	56.0	57.0	510
Јужна Европа - Медитеран	-6.4	-1.3	6.0	-0.3	15.9	179.3	171.4	900
<b>Од чега ЕУ-27</b>	<b>-7.0</b>	<b>0.9</b>	<b>4.3</b>	<b>1.9</b>	<b>34.2</b>	<b>378.3</b>	<b>367.7</b>	<b>920</b>

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2013). Tourism Highlights, 2013 Edition, стр. 5.

Европски део Медитерана (Пиринејско, Апенинско и Балканско полуострво) је најразвијенији светски туристички регион који учествује са око 1/3 у укупно оствареном светском туристичком промету. Најпосећеније туристичке регије Европе су Средоземље, односно Европски део Медитерана и Алпи са учешћем од преко 60% у укупном броју туриста који посете Европу као светску туристичку регију. Доминантну позицију у европском туризму имају Западна и Јужна Европа са 36,6% учешћа у светском туристичком промету. Нешто мањи утицај имају остали субрегиони, иако је значај Централно-Источне и Северне Европе све већи.

Са друге стране, туристичке активности укључују озбиљне ризике за европску животну средину и благостање људи, као и за саму туристичку привреду. Туризам обухвата око 50% путничког саобраћаја у Европи, што има озбиљне последице како на туристичке дестинације као такве, тако и на подручја дуж коридора туристичких кретања. Локална инфраструктура и природни ресурси су често у конфликту са драматичним порастом броја људи током туристичке сезоне, нарочито током шпицева туристичке сезоне одређених дестинација. У најпопуларнијим туристичким дестинацијама дуж морских обала и у Алпима утицаји на природу и становништво већ јасно превазилазе критичне границе. Три четвртине пешчаних дина на медитеранској обали између Шпаније и Сицилије је већ нестало, углавном као резултат урбанизације повезане са развојем туризма. Сличан тренд се опажа и у Алпима. Овај тренд је додатно подстакнут сталним повећањем манифестационог туризма који је саобраћајно интензиван, развојем туристичких мега-центара и општом променом у моделима провођења годишњих одмора на уштрб одрживог развоја: већи број одмора у току године, краћи боравци и дуже раздаљине путовања.

Схватајући опасности неконтролисаног коришћења ресурса животне средине у корист повећања туристичког прихода, данас доминирају захтеви за одрживим управљањем туристичким развојем на подручју Европе као најпосећеније макротуристичке регије света. У реализацији ових захтева су спроведене и одређене конкретне активности. Једна од таквих је формирање туристичке интеграције држава Медитерана. Наиме, „у циљу очувања основних туристичких атрактивности државе Медитерана су створиле своју туристичку интеграцију, која посебну пажњу придаје едукацији становништва које је запослено у туристичком сектору у циљу повећања квалитета понуде, али и очувања природних и антропогених вредности“.<sup>55</sup>

Европа је у 2013. години остварила номинални раст туристичких долазака од преко 29 милиона у односу на 2012. годину, од 534,376 милиона долазака остварених у 2012. години на 563,441 милиона туриста који су посетили Европу у 2013 години, генеришући туристички приход од 489,253 милиона долара у 2013. години (Табеле 30 и 31).

---

<sup>55</sup> Петровић, Ј. (2007). Директни макроекономски ефекти развоја туризма у водећим туристичким државама Медитерана, Зборник радова ПМФ-Географски институт, св. LV, број 55, 139-150, Београд, стр. 140.

Табела 30. Преглед остварених туристичких долазака у Европе у 2013. години по регионима

	Међународни туристички доласци				Удео (у %)	Промене (у %)		
	2010	2011	2012	2013*		2013*	11/10	12/11
<b>Европа:</b>	<b>484,842</b>	<b>516,020</b>	<b>534,376</b>	<b>563,441</b>	<b>100</b>	<b>6.4</b>	<b>3.6</b>	<b>5.4</b>
Северна Европа	62,654	64,480	65,088	68,862	12.2	2.9	0.9	5.8
Западна Европа	154,374	161,477	167,193	174,276	70.3	4.6	3.5	4.2
Централна-Југоисточна Европа	94,497	103,133	111,655	118,944	47.9	9.1	8.3	6.5
Јужна Европа - Медитеран	173,317	186,930	190,441	201,359	81.2	7.9	1.9	5.7

Извор: UNWTO. (2014). Tourism Highlights, 2014 Edition, стр. 8.

Посматрано у процентуалним износима, Европа као светска туристичка дестинација је у 2013. години остварила повећања броја туриста од 5,4% као и повећање туристичког прихода од 4% на годишњем нивоу, чиме је задржала место најпосећеније туристичке дестинације на свету са учешћем од чак 52% у укупно оствареном туристичком промету.

Табела 31. Преглед остварених туристичких прихода Европе у 2013. години по регионима

	Међународни туристички приходи (у милионима \$)				Удео (у %)
	2010	2011	2012	2013*	
<b>Европа:</b>	<b>411,361</b>	<b>464,733</b>	<b>454,047</b>	<b>489,253</b>	<b>100</b>
Северна Европа	59,353	66,323	67,631	74,210	14.3
Западна Европа	144,159	162,885	157,934	167,861	46.8
Централна Европа-Југоисточна Европа	48,082	56,024	56,297	59,928	16.7
Јужна Европа-Медитеран	159,767	179,502	172,185	187,254	52.2

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2014). Tourism Highlights, 2014 Edition, стр. 8.

Највећи раст је, при томе, остварио регион Централне и Југоисточне Европе са 7% раста туристичких долазака у 2013. години. Јужна и Медитеранска Европа су имале раст од 6%, док је 4% повећања учешћа туристичких долазака у 2013. години забележио регион Западне Европе.

### 1.9.5. Пројекције раста одрживог туризма до 2030. године

По Визији туризма 2020. године Светске туристичке организације која је објављена средином 2010. године<sup>56</sup>, предвиђа се близу 1,6 милијарди долазака у 2020. години, од чега 1,2 милијарде би требало да буде континенталних (унутар регионалних) долазака и око 378 милиона интерконтиненталних (међурегионалних).

Са планираних 717 милиона туриста који се очекују до 2020. године, Европа ће и даље задржати прво место као водећа светска туристичка дестинација по укупном броју долазака туриста и поред смањења туристичких долазака за чак 12% у односу на 1995. годину (са 60% колико је било учешће Европе 1995. године на 46% очекиваног учешћа у 2020. години). Затим следе Источна Азија и Пацифик са планираних 397 милиона и Америка за коју се предвиђа да ће привући 282 милиона туриста до 2020. године. За Источну Азију и Пацифик, Јужну Азију, Средњи Исток и Африку је пројектован раст по стопи од преко 5%. Конкретни туристички приходи који су инкасирани у периоду од 2011. до 2012. године по светским регионима дати су у Табели 32.

На међународном нивоу, предвиђа се да ће интерконтинентална (прекоокеанска) путовања расти брже од унутар регионалних-континенталних путовања, и то по стопи од 5,4% годишње у периоду од 1995. до 2020. године. Последично, то ће утицати на промену односа између континенталних и интерконтиненталних путовања који је 1995. године био 82:18, а за 2020. годину је пројектован на 76:24.

Табела 32. Преглед остварених прихода од туризма у 2011. и 2012. години по регионима

	Међународни туристички приходи (промена текућих и сталних цена)				Тржишни удео (у%)	Приходи (у доларима)		
	09/08	10/09	11/10	12*/11		Млрд.	по доласку	
					2012*	2011	2012*	2012*
<b>Свет:</b>	<b>-5.5</b>	<b>5.5</b>	<b>4.7</b>	<b>4.0</b>	<b>100</b>	<b>1.042</b>	<b>1.075</b>	<b>1.040</b>
развијене	-6.4	5.8	5.9	4.3	64.1	672	689	1.250
неразвиј.	-3.8	4.9	2.8	3.6	35.9	371	386	800
<b>UNWTO региони</b>								
<b>Европа</b>	<b>-6.3</b>	<b>0.1</b>	<b>5.2</b>	<b>2.3</b>	<b>42.6</b>	<b>466.7</b>	<b>457.8</b>	<b>860</b>
<b>Азија и Пацифик</b>	<b>0.7</b>	<b>15.4</b>	<b>8.0</b>	<b>6.2</b>	<b>30.1</b>	<b>298.6</b>	<b>323.9</b>	<b>1.390</b>
<b>Америка</b>	<b>-10.2</b>	<b>4.4</b>	<b>5.0</b>	<b>5.9</b>	<b>19.8</b>	<b>197.9</b>	<b>212.6</b>	<b>1.300</b>
<b>Африка</b>	<b>-5.5</b>	<b>2.3</b>	<b>1.6</b>	<b>5.8</b>	<b>3.1</b>	<b>32.7</b>	<b>33.6</b>	<b>640</b>
<b>Средњи Исток</b>	<b>1.2</b>	<b>17.2</b>	<b>-14.1</b>	<b>-2.0</b>	<b>4.4</b>	<b>46.4</b>	<b>47.0</b>	<b>900</b>

Извор: UNWTO. (2013). Tourism Highlights, 2013 Edition, стр. 5.

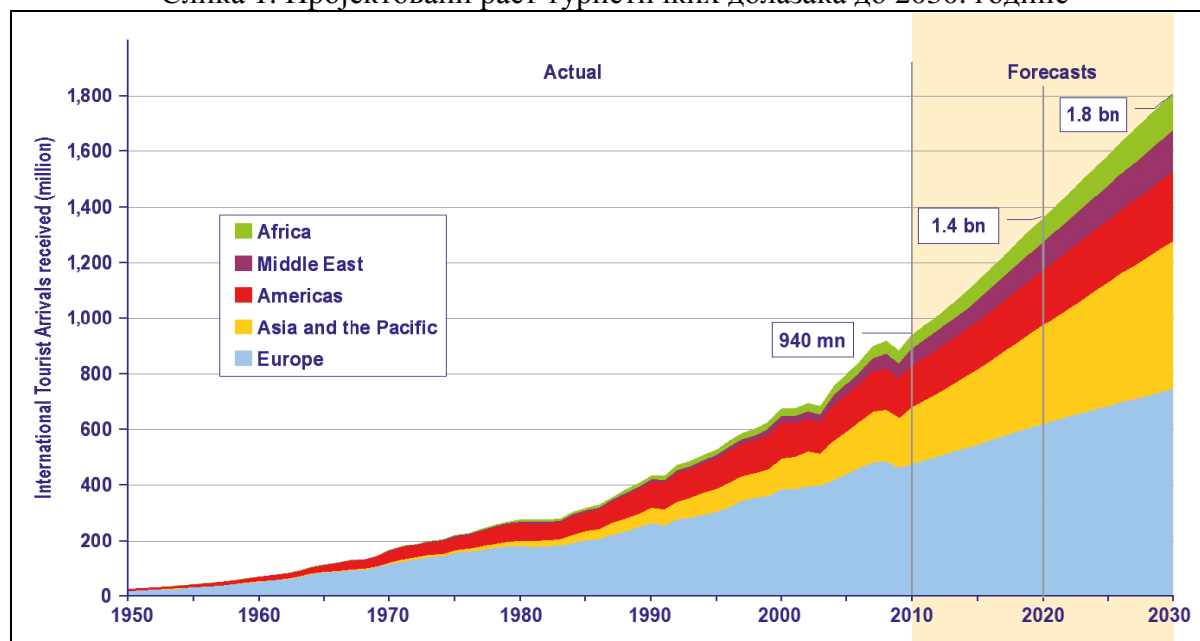
Суштински, актуелни темпо туристичког раста је незнатно бржи од темпа раста пројектованог у Визији туризма 2020. године будући да се бележи остварен просечан годишњи раст међународних туристичких долазака од 4,3% у периоду од 1995. до 2008. године, у односу на пројектован раст од 4,1%. Као последица ових резултата, UNWTO

<sup>56</sup> UNWTO. (2010). UNWTO's Tourism 2020 Vision, UNWTO-Tourism Highlights, 2010 Edition.

је „освежила“ своје прогнозе и објавила најновије дугорочне пројекције стања туристичке привреде у пројекту „Туризам у 2030. години“.

Према дугорочним прогнозама Светске туристичке организације, туристички доласци би требало да расту по стопи од 3,3% годишње у наредне две декаде, од 2010. до 2030. године када ће износити 1,8 милијарде. Током овог периода, стопа раста ће се постепено смањивати од 3,8% у 2012. на 2,9% у 2030. години. У апсолутним вредностима, у 2020. години се очекује укупан број од 1,4 милијарде туристичких долазака, а 2030. године тај број би требало да достигне вредност од чак 1,8 милијарде туриста, што је представљено и на наредној слици.

Слика 1. Пројектовани раст туристичких долазака до 2030. године



Извор: UNWTO. (2013). Tourism Highlights, 2013 Edition, стр. 14.

Међународни туристички доласци у туристичким привредама (дестинацијама) у развоју: у Азији, Латинској Америци, Централној и Источној Европи, Источном Медитерану (Европски део), Средњем Истоку и Африци ће расти по двоструко већој стопи која је пројектована на 4,4% годишње, док се за водеће туристичке дестинације предвиђа раст од 2,2% до 2030. године. Због тога се очекује да ће са овим стопама раста туристичке привреде-дестинације у развоју до 2015. године достићи развијене туристичке привреде. У 2013. години дестинације у развоју ће учествовати са 57% у укупном броју туристичких долазака на светском нивоу (примерице у 1980. години њихово учешће је било 30%), док ће развијене и данас водеће дестинације узети учешће од 43% (за разлику од 1980. године када су учествовале са чак 70%).

Посматрано по планираном учешћу региона на основу најновијих података које је у мају 2014. године објавила Светска туристичка организација, очекује се просечан раст броја туристичких долазака од 3,3% годишње у периоду од 2010. до 2030. године. Номинално, очекивани раст би требало да износи 143 милиона туриста годишње. По овим прогнозама у 2020. години број међународних туристичких долазака је процењен на 1,4 милијарди, односно, на 1,8 милијарди туриста у 2030. години (Табела 33).

Табела 33. Преглед актуелних међународних туристичких долазака и туристичких прихода и њихове пројекције за 2030. годину

	Међународни туристички доласци (милиони)					Приходи од туризма (у милијардама долара)			Тржишни удео (у %)	
	Актуелно (А)			Пројекција (П)		А		П		
	1980	1995	2010	2020	2030	1980-1995	95-2010	2010-2030	2010	2030
Свет:	277	528	940	1,360	1,809	4.4	3.9	3.3	100	100
Развијене	194	334	498	643	772	3.7	2.7	2.2	53	43
Неразвијене										
Региони по UNWTO:	83	193	442	717	1,037	5.8	5.7	4.4	47	57
Африка	7.2	18.9	50.3	85	134	6.7	6.7	5.0	5.3	7.4
Америка	62.3	109.0	149.7	199	248	3.8	2.1	2.6	15.9	13.7
Азија и Пацифик	22.8	82.0	204.0	355	535	8.9	6.3	4.9	21.7	29.6
Европа	177.3	304.1	475.3	620	744	3.7	3.0	2.3	50.6	41.1
Средњи Исток	7.1	137	60.9	101	149	4.5	10.5	4.6	6.5	8.2

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO. (2014). Tourism Highlights, 2014 Edition, стр. 4.

Највећи раст у 2030. години од 4,9% годишње се очекује од Азије и Пацифика, што кореспондира номиналном износу од 535 милиона туриста. Средњи Исток и Африка би требало да дуплирају број туристичких долазака у посматраном периоду, што значи да се за Средњи Исток предвиђа број од 149 милиона туриста за двадесет година, тј. у 2030. години у односу на 61 милион из 2010. године, док би Африка повећала број долазака са 50 на 134 милиона у 2030. години. Европа и Америка ће наставити да остварују слабији раст са 475 на 744 милиона, односно, са 150 на 248 милиона респективно.

Захваљујући бржем, односно, споријем расту појединих региона, предвиђа се промена њихових удела на глобалном туристичком тржишту. По презентованим пројекцијама, удео Азије и Пацифика ће се повећати на 30% у 2030. години у односу на 22% из 2010. године, Средњег Истока на 8% (са 6% колико је остварено учешће у 2010. години) и Африке на 7% што представља раст од 2% у односу на резултат из 2010. године.

Са друге стране, Европа са очекиваним учешћем од 41% у 2030. години у односу на 51% из 2010. године, као и Америка са 14% колико се очекује 2030. године у односу на 16% остварених 2010. године ће наставити да бележе смањење учешћа у међународном туризму, пре свега због мањег раста који се очекује од Северне Америке, Северне и Јужне Европе.

\*\*\*\*\*

Концепт одрживог развоја и одрживост као нова идеја представљају заокрет у начину на који се човечанство односи према природи и окружењу у којем егзистира и покушај „стављања под контролу“ негативних утицаја економског раста по људско здравље и животну средину. Између екологије и економије, дакле, не постоји сукоб већ се, како сликовито закључује Агнеш Бољевић<sup>57</sup>, традиционално економско тројство: профит, моћ и престиж замењује новим: ефикасност, економичност и екологија.

На глобалном туристичком тржишту данашњице „еколошка оријентација развоја туризма подразумева заштиту и очување природе (депоније смећа, дивља градња, архитектура и грађевински материјал) добијање енергије које чува ресурсе, заштита од негативног деловања буке и социјална свест о одговорности. Наведени негативни утицаји нису продукт само субјеката на страни понуде, није одговорност само на њима, већ и корисници услуга-туристи морају уважавати еко принципе“.<sup>58</sup>

Неспоран је интерес туризма за одрживим коришћењем природних ресурса. Туризам може утицати на свест о вредностима и богатству животне средине и културе, такође може да допринесе очувању природних ресурса финансијским мерама, кроз инфраструктуру и побољшањем управљања животном средином. Потреба за истицањем одговорности свих учесника у туристичком пословању у односу на животну средину и остале факторе битне за остваривање одрживог и одговорног туристичког развоја је утицала на усвајање Општег етичког кодекса у туризму од стране Генералне скупштине Светске туристичке организације на заседању у Чилеу, 1999. године. Туризам помаже подизању свести локалног становништва у односу на вредност природних и културних ресурса, њихов финансијски значај, што их чини поносним на своје културно-историјско и национално наслеђе и партнерима у његовом очувању.

---

<sup>57</sup> Бољевић, А. (2008). Одрживи развој у функцији заштите животне средине, Анали Економског факултета у Суботици, 20(2008), Суботица, 16-22.

<sup>58</sup> Вујовић, С., Милановић, М., Мркаљ, Р. (2009). Проблеми одрживог развоја туризма - индиректни трошкови стварања материјалне основе туризма као генератор проблема одрживог развоја, Тематски зборник – Медитерански дани Требиње, 27-29. март 2009, 62-70, Требиње, стр. 65.

**ДРУГИ ДЕО:  
СТАЊЕ И ПЕРСПЕКТИВЕ  
ОДРЖИВОГ ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА СРБИЈЕ**

**2.1. На путу ка одрживом туристичком развоју Србије**

На почетку XXI века питање развоја националних економија је знатно промењено, па насупрот некадашње теорије развоја заснованог на природним-ресурсним ограничењима у остваривању високих стопа раста у дугом временском периоду, данас доминантну улогу има теорија одрживог развоја. Обезбеђивање одрживог развоја на целокупној територији земље данас је одређено као стратешки циљ Републике Србије.

У Националној стратегији<sup>59</sup>, одрживи развој је дефинисан као циљно оријентисан, дугорочан, непрекидан, свеобухватан и синергетски процес који утиче на све аспекте живота (економски, социјални, еколошки и институционални) на свим нивоима. Одрживи развој подразумева израду модела који на квалитетан начин задовољавају друштвено-економске потребе и интересе грађана, а истовремено уклањају или знатно смањују утицаје који прете или штете животној средини и природним ресурсима. Један од најважнијих циљева одрживог развоја јесте отварање нових радних места и смањење стопе незапослености, као и смањење родне и друштвене неједнакости маргинализованих група, подстицање запошљавања младих и лица са инвалидитетом, као и других ризичних група.

У складу са овим стратешким циљевима, **визија одрживог развоја** гласи: Република Србија је 2017. године институционално и економски развијена држава са одговарајућом инфраструктуром, компатибилна са стандардима ЕУ, с привредом заснованом на знању, ефикасно коришћеним природним и створеним ресурсима, већом ефикасношћу и продуктивношћу, богата образованим људима, са очуваном животном средином, историјским и културним наслеђем, држава у којој постоји партнерство јавног, приватног и цивилног сектора и која пружа једнаке могућности за све грађане.

Да би се одрживи развој на територији Србије у прокламованим оквирима и суштински остварио у пракси, потребно је континуирано повећавање националне конкурентности која ће бити заснована на знању, иновацијама и предузетништву. У том контексту су као кључни национални приоритети који треба да допринесу остварењу Визије одрживог развоја Републике Србије до 2017. године дефинисани:

- **Чланство у ЕУ**
- **Развој конкурентне тржишне привреде и уравнотежен економски раст**, подстицање иновација, стварање бољих веза између науке, технологије и предузетништва, повећање капацитета за истраживање и развој, укључујући нове информационе и комуникационе технологије
- **Развој и образовање људи, повећање запошљавања и социјална укљученост**, стварање већег броја радних места, привлачење стручњака, унапређивање квалитета и прилагодљивости радне снаге, већа улагања у људске ресурсе
- **Развој инфраструктуре и равномеран регионални развој**, унапређивање атрактивности земље и обезбеђење адекватног квалитета и нивоа услуга

---

<sup>59</sup>Влада Републике Србије. (2007). Национална стратегија одрживог развоја, Београд, стр. 2.



- **Заштита и унапређење животне средине и рационално коришћење природних ресурса**, очување и унапређивање система заштите животне средине, смањење загађења и притисака на животну средину, коришћење природних ресурса тако да остану расположиви и за будуће генерације.<sup>60</sup>

На путу дефинисања развојних циљева и привредних сектора који треба да омогуће достизање свеукупног одрживог развоја, Србија је препознала сектор туризма „као незаобилазан комплекс са неискоришћеним растућим потенцијалом“.<sup>61</sup> Развојем туризма се стварају могућности за покретање низа других привредних и ванпривредних делатности, што значи да туризам представља значајан фактор и да би требало да буде један од генератора за покретање укупног привредног развоја Србије.

Обављање активности које спадају у област туристичке привреде на територији Србије је регулисано бројним законима и подзаконским актима – стратегијама, правилницима, уредбама и слично. Закон о туризму представља основни правни оквир којим се прописују правила и услови потребни за обављање туристичке делатности и функционисање туристичког сектора.

### 2.1.1. Циљеви и стратешки правци туристичког развоја Србије

Последње деценије XX и почетак XXI века показују прогресиван раст удела туризма у укупно оствареној светској привреди, док званични статистички подаци за 2006. годину о учешћу туристичког сектора са 231 милиона евра у укупном приходу, што је 2,5% у националном бруто производу и око 5% у укупној запослености у Републици Србији, указују на неадекватно управљање овим сектором у Србији. Анализирајући положај туризма у светској привреди и сопствене унутрашње слабости и снаге, као и спољашње прилике и опасности за развој туристичког сектора, Влада Србије је донела **Стратегију развоја туризма Републике Србије** којом је дефинисан конкурентски простор пословног сектора у српском туризму.

Стратегија развоја туризма указује на могућности развоја српског туризма у односу на тренутно стање и кретања на светском туристичком тржишту, стратешко туристичко позиционирање, избор приоритетних српских туристичких производа и план конкурентности, инвестициону стратегију, план потребних улагања и маркетинг план. Нудећи бројне разлоге за долазак и боравак туриста, Република Србија представља најбољи избор за други одмор у години<sup>62</sup>.

Стратегијом је дефинисана **Визија туризма Републике Србије 2015. године**: Република Србија је подунавска, средњоевропска и балканска земља која у истој мери вреднује све природне и културне ресурсе којима располаже.

Применом SWOT анализе су утврђене основне стратешке предности и недостаци туристичког сектора Србије који су представљени у наредној табели.

<sup>60</sup> Влада Републике Србије. (2007). Национална стратегија одрживог развоја, Београд, стр. 12-13.

<sup>61</sup> Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, стр. 8.

<sup>62</sup> Ibidem.

Табела 34. Стратешке предности и недостаци туристичког сектора Србије

ПРЕДНОСТИ:	НЕДОСТАЦИ:
• људски ресурси и позитиван однос становништва према туризму	• непрепознатљивост туристичке понуде Србије и непостојање националног туристичког брэнда
• геостратешки положај Републике Србије и Београда	• неусклађеност регионалних и локалних стратегија туристичког развоја са националном стратегијом и визијом
• неискоришћени потенцијал подземних и надземних вода	• неусклађеност просторно-урбанистичке регулативе већине садашњих и потенцијалних туристичких дестинација и центара, недовољна заштита и одржавање главних националних, природних и културних ресурса-атракција, илегална градња, као и непримењивање закона, контроле и казнене политике код инцидента на подручју животне средине (дивље депоније)
• недирнута пространства планина, шума, аграрних подручја, винограда и ловно-риболовних зона	• недовољна свест и разумевање важности система туристичких искустава и успостављања целокупног ланца вредности код већине садашњих производа српског туризма
• богато археолошко, архитектонско и културно-историјско наслеђе средњевековних манастира	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недовољно развијена саобраћајна инфраструктура, (мали број функционалних аеродрома, недостатак нискобуџетних авиопревозника, мали број савремених аутопутева и лоше стање друмске, железничке и речне инфраструктуре)</li> <li>• недостатак међународно квалификованих хотелских и туристичких менаџера, кадрова у новим туристичким занимањима, ниска мобилност радне снаге и нефлексибилност система запошљавања</li> </ul>

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, стр. 5-7.

Најважнији неискоришћени потенцијали, као и уочени недостаци засновани на реалном сагледавању постојећег стања туристичког сектора Србије и стања туристичког сектора на конкурентском туристичком тржишту су јасан сигнал и аларм за суштинске промене у правцу стратешког управљања сфером туризма. Због тога је потребно извршити преиспитивање и редефинисање циљева туристичког развоја и дефинисање оних циљева који ће на најбољи начин омогућити достизање жељеног стања целокупног српског туристичког сектора. У том смислу, као најважније **циљеве одрживог развоја туризма** могуће је дефинисати:

- побољшање смештајних капацитета,
- развијање туристичког система квалитета и система заштите потрошача,
- развијање туристичког информационог система,
- развијање додатне туристичке понуде уз постизање економске исплативости и локалног просперитета што ће омогућити нова радна места, уз очување културно-историјског богатства и природне аутентичности и разноврсности,
- утврђивање и отклањање актуелних и потенцијалних конфликта између туризма и других делатности које користе природне и културно-историјске ресурсе.

Имајући у виду податке министарства у чијој се надлежности налази област туристичке привреде о учешћу туристичког сектора Србије у укупно оствареном приходу и укупној запослености земље, може се закључити да је ново туристичко позиционирање Србије неопходност која је очигледна. Ново туристичко позиционирање, при томе, мора бити засновано на професионалном сагледавању фактора који пресудно утичу на имиџ и жељени успех Србије као туристичке дестинације.

Објективна интерпретација дефинисаних стратешких потенцијала за туристички развој, анализа и оцењивање вредности актуелних и очекиваних трендова у глобалном туризму и процена реалних шанси за тржишни продор и развој Србије, као и анализа конкуренције чине три приоритетна фактора које треба детаљно сагледавати и укључивати у циљу што бољег туристичког позиционирања Србије на мапи европских и светских туристичких дестинација.

## 2.2. Ресурсни потенцијали одрживог туристичког развоја Србије

У достизању циљева одрживог туристичког развоја сваке државе, аутентични природни ресурси имају посебну важност. Компаративне предности за развој одрживог туризма Србије су првенствено засноване на природним потенцијалима будући да, по подацима Завода за заштиту природе, Србија поседује 1106 природних ресурса који припадају заштићеној природној баштини, од којих су најзначајнији приказани у Табели 35.

Табела 35. Најзначајнији природни ресурси Србије

<b>НАЈЗНАЧАЈНИЈИ ПРИРОДНИ РЕСУРСИ КАО ПОТЕНЦИЈАЛИ ОДРЖИВОГ ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА СРБИЈЕ:</b>	<b>НАЗИВ:</b>
НАЦИОНАЛНИ ПАРКОВИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бердап,</li> <li>• Фрушка гора,</li> <li>• Копаоник,</li> <li>• Шар-планина и</li> <li>• Тара.</li> </ul>
ПАРКОВИ ПРИРОДЕ И РЕГИОНАЛНИ ПРИРОДНИ ПАРКОВИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Голија,</li> <li>• Кучајске планине,</li> <li>• Сићевачка клисура,</li> <li>• Стара планина,</li> <li>• Шарган – Мокра Гора,</li> <li>• Палић,</li> <li>• Златибор,</li> <li>• Зобнатица,</li> <li>• Тиквара,</li> <li>• Јегричка,</li> <li>• Стара Тиса код Бисерног острва,</li> <li>• Грмија,</li> <li>• Поњавица,</li> <li>• Бегечка јама,</li> <li>• Камараш.</li> </ul>

ПРЕДЕЛИ ИЗУЗЕТНИХ ОДЛИКА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Авала,</li> <li>• Долина реке Пчиње,</li> <li>• Кањон реке Градац,</li> <li>• Лептерија – Сокоград,</li> <li>• Овчарско-кабларска клисура,</li> <li>• Мируша,</li> <li>• Суботичка пешчара,</li> <li>• Лабудово окно,</li> <li>• Велико ратно острво,</li> <li>• Вршачке планине,</li> <li>• Заовине и</li> <li>• Власина.</li> </ul>
РЕЗЕРВАТИ ПРИРОДЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Горње Подинавље,</li> <li>• Обетска бара,</li> <li>• Царска бара,</li> <li>• Засавица,</li> <li>• Тителски брег,</li> <li>• Делиблатска пешчара,</li> <li>• Карађорђево,</li> <li>• Кањон реке Трешњице,</li> <li>• Кањон реке Увац и</li> <li>• Венерина падина.</li> </ul>
СПОМЕНИЦИ ПРИРОДЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ђавоља варош,</li> <li>• Лазарев кањон,</li> <li>• Прерастаи Вратне,</li> <li>• Слапови Сопотнице,</li> <li>• Врело Млаве и</li> <li>• Крупајско врело.</li> </ul>
ХИДРОГРАФСКИ РЕСУРСИ	<p>Реке:  Дунав, Сава и Тиса пловне целим својим током кроз Србију.  Делимично су пловне Велика Морава и Тамиш.  Најдужа река која тече Србијом је Дунав са 588км од укупно 2.783км свог тока и њој припада преко 90% речног слива.</p>
	<p>Језера:  Највеће језеро Србије је вештачко акумулационо језеро на Дунаву – Ђердапско језеро, са 253км<sup>2</sup> површине, а за њим следе Власинско језеро са 16км<sup>2</sup> и Перућачко језеро са 12,4км<sup>2</sup>.  Лудашко, Палићко, Сребрно и Белоцркванска језера су посебно интересантна са аспекта атрактивности туристичке понуде и реалних могућности за даље јачање туристичке конкурентности.</p>
ПЕЋИНЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ресавска,</li> <li>• Злотске пећине,</li> <li>• Рајкова,</li> <li>• Потпећка,</li> <li>• Боговинска и</li> <li>• Стопића пећина.</li> </ul>

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу података Завода за заштиту природе Србије и различитим публикацијама Туристичке организације Србије (ТОС) и Туристичке организације Војводине (ТОВ).

Набројане, али и друге „дарове природе“ које Србија има, потребно је додатно унапређивати и развијати у складу са потребама савременог туризма и циљевима одрживог туристичког развоја како би били стављени у функцију остваривања конкурентских предности које ће бити одрживе на дужи период.

Поред природних ресурса, Србија поседује и значајне културно-историјске ресурсе који имају признат међународни значај. Културно-историјски ресурси који се налазе под међународном заштитом су представљени у наредном приказу.

**Приказ 2. Природна и културна добра Републике Србије  
под међународном заштитом**

<b>ПРИРОДНА И КУЛТУРНА ДОБРА ПОД ЗАШТИТОМ UNESCO-A</b>
<b>КУЛТУРНА:</b>
Стари Рас- Сопоћани (1979). Манастир Студеница (1986). Царска палата Феликс Ромулијана код Гамзиграда (2007). Средњовековни споменици на Косову и Метохији: Дечани (2004). Пећка патријаршија (2006). Црква Богородице Љевишка (2006).
<b>РЕЗЕРВАТИ БИОСФЕРЕ:</b>
Голија- Студеница (2005)*
<b>РАМСАРСКА ПОДРУЧЈА: **</b>
Обедска бара (1977). Лудашко језера (1977). Стари Бегеј- Царска бара (1996). Слано Копово (2004). Лабудово окно (2006). Пештерско поље (2006). Горње Подунавље (2007). Власина (2007). Засавица (2008).
* UNESCO програм- МАВ (Човек и биосфера, <a href="http://www.unesco.org/mab">www.unesco.org/mab</a> ) **Уредба о ратификацији Конвенције о мочварама које су од међународног значаја, нарочито као станишта птица мочварница („Службени лист СФРЈ“, број 9/1997; <a href="http://www.ramsar.wetlands.org">www.ramsar.wetlands.org</a> )

Извор: Република Србија, Републички завод за статистику. (2014). Статистички календар Републике Србије 2013, Београд, стр. 23.

Србија има предиспозиције за успешан развој одрживог туризма које су првенствено засноване на природним, антропогеним и људским ресурсима. Истраживања<sup>63</sup> су показала да Србија располаже могућностима за тржишну валоризацију и развој одређених туристичких производа.

<sup>63</sup> Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, стр. 27.

Девет туристичких производа на којима би Србија требало да гради своју туристичку понуду су:

1. Градски одмор;
2. Конгресни и пословни туризам;
3. Кружне туре;
4. Посебни интереси;
5. Наутички туризам;
6. Догађаји;
7. Здравствени туризам;
8. Планине и језера и
9. Рурални туризам.

Приоритет у Републици Србији треба да имају производи са највећим могућностима за развој и комерцијализацију и чији се ефекти могу очекивати и валоризовати у кратком року. Градски одмор, Кружна путовања, Пословни и конгресни туризам и Догађаји и Специјални интереси су производи које би Србија требало да развија и комерцијализује у кратком року, будући да ови производи имају највеће потенцијале за брзо пласирање на туристичком тржишту.

Здравствени туризам, Планине и језера, Наутика и Рурални туризам спадају у ред оних туристичких производа чије развијање, због комплексности и повезаности са значајним улагањима, треба планирати на средњи и дуг рок.

На основу истраживања најреалнијих могућности за развој туристичког сектора у Србији које је вршило ресорно министарство се може закључити да су глобални заокрет у туризму, потенцијал туристичких производа, промене у профилу туриста и општи раст тржишта кључне претпоставке које представљају реалне могућности будућег туристичког развоја Србије. Четири претпоставке које би требале да доминантно утичу на планирани туристички развој Србије су представљене у Табели 36.

Табела 36. Претпоставке туристичког развоја Србије

<b>ПРЕТПОСТАВКЕ ТУРИСТИЧКОГ РАЗВОЈА СРБИЈЕ:</b>	<b>ОПИС:</b>
<b>ГЛОБАЛНИ ЗАОКРЕТ У ТУРИЗМУ</b>	- подразумева убрзани улазак на туристичку мапу све већег броја мањих (нових) дестинација, услед већ потврђене навике да туристи све више траже и прихватају нова искуства и дестинације. То се посебно испољава у условима када такве дестинације нуде нова искуства на професионалан начин.
<b>ПОТЕНЦИЈАЛ ТУРИСТИЧКИХ ПРОИЗВОДА</b>	- Србија има шансе у свим производима заснованим на искуствима, осим у „туризму сунца и мора”, чије је учешће током последњих 30 година у глобалном туризму смањено за више од 50%. При томе, посебно треба истаћи могућности Србије у производима повезаним са коришћењем природе и екотуризма, здрављем, активностима специјалних интереса, руралним и културним туризмом, речним крстарењем, као и конгресним пословним туризмом.
<b>ПРОМЕНЕ У ПРОФИЛУ ТУРИСТА</b>	- сви кључни трендови на пољу промене профила туриста у будућности, такође иду у корист Србије. Посебно је реч о трендовима према образованим посетиоцима у потражи за аутентичним искуствима, као и активним туристима заинтересованим за културу и природне ресурсе дестинација у које путују. У том правцу иду и функционални трендови, као што су више путовања током године и изражен осећај за новац и напор.
<b>ОПШТИ РАСТ ТРЖИШТА</b>	- традиционалне емитивне земље и даље имају тренд раста, уз све већу разноврсност интереса у складу са данашњим социо-културним променама у тим земљама. Са друге стране, убрзано се отварају нова тржишта која су све избирљивија. Европске интеграције посебно иду на руку лакшем приступу укрупњеном тржишту за сваку рецептивну земљу. Ако се схвати да данас, укључујући Русију и земље Балкана, у Европи има близу 700 милиона становника (не рачунајући друге земље бившег СССР-а) који остварују око 400 милиона путовања, односно између 1,6 и две милијарде ноћења, Република Србија се, уз потребан професионални напор, може брзо и успешно пробити на ово велико тржиште.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, стр. 3.

Одрживи туризам је веома значајан будући да омогућава повезивање природних, антропогених, културно-историјских и људских ресурса и поспешује туристички развој, а неопходан је за опстанак биолошке разноврсности у Србији. Међутим, треба увек имати у виду чињеницу да туризам у заштићеним природним подручјима може да допринесе обезбеђивању развоја тих подручја и прихода локалном становништву и локалној заједници само уколико је одржив, односно, само уколико се успостави равнотежа на дужи период између друштвено-економског и еколошког интереса – између привредног развоја и очувања животне средине.

Као потенцијално нова туристичка дестинација, Србија мора да ревитализује и на далеко ефикаснији начин искористи своје значајне туристичке предиспозиције. Како би се што успешније позиционирала на туристичком тржишту, Србија би требало да користи сопствене ресурсне потенцијале, али и искуства других држава, да креира туристичке производе и свој положај на тржишту у складу са најновијим трендовима и захтевима одрживог развоја, да правовремено и активно делује с обзиром на наслеђену инфраструктуру и организацију у туризму и да улаже у континуирано образовање и развој људских ресурса који су запослени у туристичком сектору, а који би требало свакодневно да афирмишу и спровде у дело идеје одрживог туризма у функцији обезбеђивања туристичког развоја Србије који ће бити одржив на дужи период.

### 2.3. Одрживи туризам у функцији развоја руралних подручја

Рурални простор или регион је, по дефиницији Европске комисије, територијални ентитет са кохерентном економском и социјалном структуром диверзификованих активности. Овај ентитет може да укључи села, мале градове и регионалне центре. Према OECD<sup>64</sup> типологији, рурални региони се деле у три групе:

1. региони у којима **преко 50%** популације живи у руралним заједницама – **рурални региони,**
2. региони у којима **15 до 50%** популације живи у руралним заједницама – **значајно рурални региони или прелазни региони,**
3. региони у којима **мање од 15%** популације живи у руралним заједницама – **претежно урбани региони.**

Примењујући OECD типологију региона на примеру Европске уније се добијају подаци по којима рурални региони чине око 55% територије ЕУ, значајно рурални региони око 37%, а 8% територије ЕУ се може сматрати претежно урбаним регионима.

Туризам може имати значајну улогу у промовисању руралних подручја као својеврсних еколошких оаза са специфичном природом и културно-историјском баштином. **Туризам руралних подручја**, односно, **рурални туризам** се дефинише као туризам који посетиоцу пружа „рурално окружење“, нудећи му комбинацију доживљаја природе, културе и људи типично руралног карактера. Суштину руралног живота чини потпуно уживљавање посетиоца у аутентична, изворна и фундаментална искуства. Рурални туризам враћа посетиоца природи, коренима, основним стварима и подржава

---

<sup>64</sup> OECD- Organization for Economic Cooperation and Development - Организација за европску сарадњу и развој.



повратак пореклу и изворности. Он обухвата читав спектар активности и услуга које организује рурално становништво.<sup>65</sup> На развој руралних подручја утичу различити фактори. Пре свих, то су: географски положај, природни, људски и материјални ресурси и социјални капитал.

Рурални туризам се најчешће поистовећује са „сеоским одмором“, али он обухвата и све остале туристичке активности у руралним подручјима. Главна одлика руралног туризма је да посетиоцу пружи осећај непосредног искуства, доживљај физичког, културног и социјалног окружења локалитета из унутрашњости, да разуме начин живота у тој заједници, његову традицију и његове вредности и евентуално да му омогући да се укључи у неку од његових активности.<sup>66</sup>

Различите руралне средине имају дакле, значајне компаративне могућности за одрживи туристички развој. Као преовлађујуће тенденције на страни туристичке тражње, посебно у Европи, можемо издвојити:

- освежење кроз контраст (туристичка путовања на релацији низија-планине, град-село, копно-острво, и сл.),
- тежња ка искуствима везаним за културно-историјско наслеђе и очувану природу, „зелени“ покрет или туризам, који се назива и алтернативним, одговорним, „меким“, „добрим“ или „новим“ туризмом – односи се како на туризам на селу, тако и у градовима, и на приморју. Подразумева, пре свега, чисту воду, чисто и безбедно море, здраву храну и незагађен ваздух, односно туризам који није масован већ „пријатељски“ усмерен ка природном окружењу,
- „плави“ или наутички покрет, односно тражња, (крстарење морем уз коришћење система марина, лука и сидришта),
- тражња за местима, догађајима и искуствима који имају изражен идентитет, интегритет и различитост,
- тражња за сеоским (руралним) и агротуризмом – подразумева боравак у различитим врстама смештаја (не искључиво у сеоским домаћинствима) и бављење активностима (спорт, авантура, изазови, уметност, ручни рад и др.),
- тражња за здравственом, духовном, менталном обновом и обновом идентитета – односи се на нове форме здравственог односно бањског туризма: тежњу ка бољој кондицији (рекреативне активности, спорт и вежбе, дијете, фитнес) и жељу за бољим здрављем кроз борбу против стреса.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, јун 2011, Београд, стр. 12.

<sup>66</sup> Тривунац Беке, Ј. (2011). Улога локалне заједнице у финансирању развоја руралног туризма, VI Међународни научни скуп Медитерански дани Требиње 2011: Туризам и рурални развој - савремене тенденције, проблеми и могућности развоја, Тематски зборник, 89-95, Требиње, стр. 89.

<sup>67</sup>Према: [www.cenort.rs](http://www.cenort.rs). Приступљено сајту: 26.12.2013. Документ: Сеоски туризам, текст: Кључна питања развоја руралног туризма.

Стога, рурални туризам представља комбинацију многих различитих аспеката доживљавања, дељења и презентовање руралног живота. Ови рурални доживљаји могу да се дефинишу у смислу руралних активности и доживљаја смештаја. Комбинација ових форми чини суштину руралног туризма.<sup>68</sup>

Први Европски конгрес о руралном туризму је одржан од 3. до 5. октобра 2003. године у Шпанији у месту Хаену (Андалузија) у организацији Европске федерације за рурални туризам–Eurogites.

На Конгресу су представљени потенцијали и карактеристике развоја руралног и сеоског туризма 23 европске земље, укључујући и Србију. Као резултат дводневног заседања, 390 регистрованих учесника Конгреса је усвојило следеће закључке:

1. Рурални туризам је значајан сегмент европског туризма;
2. Рурални туризам је веома значајан за привреду у руралним подручјима Европе;
3. Рурални туризам успоставља трендове;
4. Рурални туризам је добро организован;
5. Рурални туризам је независан;
6. Рурални туризам има заједничке потребе, који су представљени у наредној табели.

---

<sup>68</sup> UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, јун 2011, Београд, стр. 12.

Табела 37. Закључци Првог Европског конгреса о руралном туризму

Р.БР.	ЗАКЉУЧАК:	ОПИС-ОБЈАШЊЕЊЕ:
1.	РУРАЛНИ ТУРИЗАМ ЈЕ ЗНАЧАЈАН СЕГМЕНТ ЕВРОПСКОГ ТУРИЗМА	Ово се одражава у импресивном броју од 200.000 познатих регистрованих пружалаца услуга у сеоском туризму Европе. Они нуде више од 2.000.000 лежаја – то је 1,5 пута више од капацитета целе Шпаније, друге по важности туристичке дестинације у Европи. Када би био познат стварни укупан број пружалаца услуга и капацитета у овом сектору, ова бројка би била знатно виша.
2.	РУРАЛНИ ТУРИЗАМ ЈЕ ВЕОМА ЗНАЧАЈАН ЗА ПРИВРЕДУ У РУРАЛНИМ ПОДРУЧЈИМА ЕВРОПЕ	Смањење традиционалних субвенција за пољопривреду чини да сеоски туризам постаје све важнији као кључни облик диверзификације који подржава економски одрживе сеоске заједнице. Процењује се да смештај на фармама, у приватним сеоским кућама и у малим породичним пансионима и хотелима привлачи директну годишњу туристичку потрошњу од око 12 милијарди евра. Укључујући локално додату вредност и мултипликативне ефекте, тај износ достиже 26 милијарди евра у корист европске сеоске привреде.
3.	РУРАЛНИ ТУРИЗАМ УСПОСТАВЉА ТРЕНДОВЕ	Тржишни трендови крећу се у корист сеоског туризма, што потврђују процене Светске туристичке организације. Тражња у последњих петнаест година показује јасан раст. Највеће стопе годишњег повећања од око 25% су забележене у неким од земаља јужне и источне Европе. Опште промене туристичке тражње и понашања иду евидентно у корист сеоског туристичког производа. Међународна тражња је већ важнија него домаће тржиште за неке туристичке дестинације.
4.	РУРАЛНИ ТУРИЗАМ ЈЕ ДОБРО ОРГАНИЗОВАН	Пружаоци услуга у сеоском туризму би требало да наступају заједнички како би побољшали своје позиције у односу на партнере из јавног и приватног сектора. Заснивајући своје деловање на концепту заједнице и асоцијација, локални и регионални представници и структуре са различитим учешћем прекривају целу Европу. Упркос својој отежаној економској одрживости, националне федерације постоје у многим земљама што води без ограничења ка Европској федерацији EuroGites. Комуникација, повезивање и билатерална и мултилатерална сарадња се у великој мери користе као најефикаснији начин испуњавања заједничких потреба и решавања заједничких проблема. То чини сеоски туризам једним од најбоље структурираних сектора европског туризма.
5.	РУРАЛНИ ТУРИЗАМ ЈЕ НЕЗАВИСАН	Пружаоци услуга схватају да су сами одговорни и способни да дефинишу своје потребе и да контролишу корисне услуге. Примери из целе Европе доказују одрживост независних пословних организација у сеоском туризму уколико су оне засноване на професионалном приступу и управљању. Њима су познате стварне потребе, поуздане су као политички представници и могу пружити врхунске услуге својим чланицама. Јавна финансијска и техничка подршка овим организацијама је оправдана и потребна јер оне убрзавају економску одрживост и еманципацију сеоских региона, као што је дефинисано стратегијама сеоског развоја ЕУ. Али резултат не сме бити зависност од субвенција, контрола, манипулација или мешање у приватне активности. Заједничко покривање оперативних задатака и акција између јавног и приватног сектора доказало је да је веома корисно за обе стране и да треба да буде појачано.
6.	РУРАЛНИ ТУРИЗАМ ИМА ЗАЈЕДНИЧКЕ ПОТРЕБЕ	Глобализацијом и европским интеграционим процесима, потребе и проблеми сеоског туризма су све сличнији у целој Европи.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу Закључака Европске федерације за рурални туризам. Доступно на: [www.cenort.rs](http://www.cenort.rs). Документ: Сеоски туризам, текст: Први Европски конгрес о сеоском туризму. Приступљено сајту: 26.12.2013. године.

У складу са усвојеним закључцима су дефинисане и основне области у којима је неопходно спровести конкретне акције у предстојећем периоду. То су:

1. Законске основе и порески прописи
2. Производ и критеријуми квалитета
3. Нове технологије
4. Одрживост и успех иницијатива у сеоском туризму
5. Људски ресурси и
6. Животна средина.<sup>69</sup>

Две године након одржавања Првог Европског конгреса о руралном туризму, тачније 29. септембра 2005. године на Јалти у Украјини је одржана генерална скупштина Eurogites-а на којој су усвојени општи стандарди руралног туризма који су, као унифицирани критеријуми, једнако примењиви за целокупно подручје Европске уније.

Када се говори о руралним подручјима и њиховим могућностима за стављање у функцију туристичког промета, мора се имати у виду да не могу сва рурална подручја а priori да учествују на тржишту са својом „туристичком“ понудом, већ је потребно да претходно задовоље одређене критеријуме (Табела 38), не само у контексту задовољавања одређених техничко-технолошких и санитарно-хигијенских услова објеката и простора, већ првенствено на спремност, жељу и стручност локалног руралног становништва да приме туристе и пружи квалитетну туристичку услугу.

---

<sup>69</sup> Према: [www.cenort.rs](http://www.cenort.rs). Приступљено сајту: 26.12.2013. године. Документ: Сеоски туризам, текст: Први Европски конгрес о сеоском туризму.

Табела 38. Критеријуми за дефинисање оквира руралног туризма према Европској федерацији руралног туризма- EUROGITES-у

Р.бр.	КРИТЕРИЈУМ	ПРАКТИЧНО ЗНАЧЕЊЕ
1.	Положај домаћинства у природном окружењу, селу или малом граду	Мање од 5.000 становника у селу/граду или у врло типичним/традиционалним насељима
2.	Рурално подручје с израженим карактеристикама традиционалне пољопривреде или са изузетним природним вредностима	Изузетне природне вредности (парк природе и сл.). Традиционална пољопривреда искључује индустријску
3.	Туризам није главна или преовлађујућа активности или извор прихода у ближој околини	Однос броја туристичких кревета и броја становника у руралним подручјима не сме прећи однос 1:1
4.	Добра заштита животне средине, миран и тих положај, без буке и загађења	Прихватљиви су мириси и бука који су карактеристични за традиционалну пољопривредну производњу
5.	Аутентичност смештајног објекта и амбијента	–
6.	Гостољубивост	Лична брига домаћина о госту
7.	Мали капацитет смештајне јединице	Горњи лимит капацитета је 40 кревета ако није законски одређен или прописан интерном стандардизацијом чланице
8.	Поштовање прописаних критеријума у оцењивању	Поштовање прилагођених стандарда у оцени квалитета
9.	Друштвена и социјална одрживост у контексту мултифункционалних активности на руралном подручју	Примена критеријума из Агенде 21 за туризам
10.	Повезаност са локалном заједницом и традиционалном културом	Минимум је интеграција активности у оквиру заједнице из окружења, гости имају могућност да остваре контакт са локалном реалношћу ако то желе
11.	Локални производи и гастрономија	Доступни у окружењу
12.	Култура (фолклор, занатски производи, обичаји, наслеђе,...)	Доступни у окружењу
13.	Искључујући критеријуми: - Градски и индустријски локалитети и њихова околина - Подручја масовног или изразито развијеног туризма - Бука, загађеност и сл.	–

Извор: Вуковић, П., Арсић, С., Цвијановић, Д. (2010). Конкурентност руралних туристичких дестинација, Економика пољопривреде, број (57)1/2010, 47-60, Београд, стр. 51-52.

У свету је регистровано око милион газдинстава која пружају услуге руралног туризма чиме се обезбеђује од 1,5 до 3 милиона радних места. Европски континент је лидер у области руралног туризма са око 200.000 регистрованих пружалаца услуга у руралном туризму и више од 2.000.000 лежачева, док је број директно и индиректно запослених у руралном туризму Европе око 500.000. Процењује се да смештај на фармама, у приватним сеоским кућама и у малим породичним пансионима и хотелима генерише директну туристичку потрошњу од око 12 милијарди евра годишње. Имајући у виду изражен мултипликативни карактер туристичке привреде, процењује се да туризам индиректно утиче на додатних 14 милијарди евра прихода који захвајујући руралном туризму остварују повезане делатности. Дакле, учешће руралног туризма у оствареним резултатима европске привреде износи око 26 милијарди евра на годишњем нивоу.

### 2.3.1. Одрживи туризам у функцији развоја руралних подручја Србије

У Србији се под појмом рурално подручје дефинише област, односно, простор чија је основна физичка и географска карактеристика превасходно коришћење земљишта за пољопривредну производњу и шумарство. Према овој дефиницији, око 70% територије Србије се може класификовати као рурална подручја или руралне области у којима живи 43% од укупног становништва. По критеријумима ОЕСД<sup>70</sup> рурална подручја покривају 85% територије Србије у којима се налази већина природних ресурса са богатим екосистемима и биодиверзитетом и у којима живи више од половине укупног становништва (55%) Србије.<sup>71</sup>

Територија Републике Србије заузима површину од 88.509 км<sup>2</sup> на којој се налази 6.158 насељених места од којих су 193 места или 3,1% градска насеља, а 5.965 су остала насеља која се по аутоматизму сматрају сеоским (без Косова и Метохије). Просечна густина насељености у Србији је 92,6 становника на 1 км<sup>2</sup>, при чему је она знатно нижа у сеоским или руралним подручјима.

Демографски трендови су све неповољнији, што је посебно изражено у руралним подручјима земље. Наиме, по резултатима Пописа становништва из 2011. године Републичког завода за статистику, у периоду од 2002. до 2011. године укупан број становника је смањен за 4,15%, док је у руралним подручјима смањен за чак 10,9% или за 311.139 становника, тако да данас рурално становништво чини 40,6% укупног броја становништва Србије.<sup>72</sup>

Једна од кључних карактеристика демографске структуре руралног становништва Србије је неповољна старосна структура. На основу података о старосној структури руралног становништва Србије који су презентовани у Табели 39 се може уочити да је ова структура неповољна посебно у региону Јужне и Источне Србије.

Табела 39. Старосна структура руралног становништва Србије, 2011. године

РЕГИОНИ У СРБИЈИ	СТРУКТУРА СТАНОВНИШТВА ПО СТАРОСНОЈ ГРУПИ (%)			КОЕФИЦИЈЕНТ СТАРΟΣНЕ ЗАВИСНОСТИ	ОДНОС МЛАДОГ И СТАРОГ СТАНОВНИШТВА
	0-14	14-64	65+		
СРБИЈА	13,9	66,0	20,1	30,4	69,3
БЕОГРАДСКИ РЕГИОН	15,0	69,1	15,8	22,9	95,2
ВОЈВОДИНА	14,3	68,5	17,3	25,2	82,7
РЕГИОН ШУМАДИЈЕ И ЗАПАДНЕ СРБИЈЕ	14,1	65,3	20,6	31,5	68,7
РЕГИОН ЈУЖНЕ И ИСТОЧНЕ СРБИЈЕ	12,8	63,1	24,1	38,3	52,9

Извор: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2013). Нацрт Стратегије пољопривреде и руралног развоја РС (2014-2024), децембар 2013, Београд, стр. 51-52.

<sup>70</sup> Густина насељености испод 150 становника на 1км<sup>2</sup>.

<sup>71</sup> Адаптирано према подацима: Мрежа за рурални развој Србије (2010). Акциони план 2011-2015, Београд, стр. 12 и Република Србија, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде (2009). План стратегије руралног развоја, 2009-2013, Београд, стр. 4.

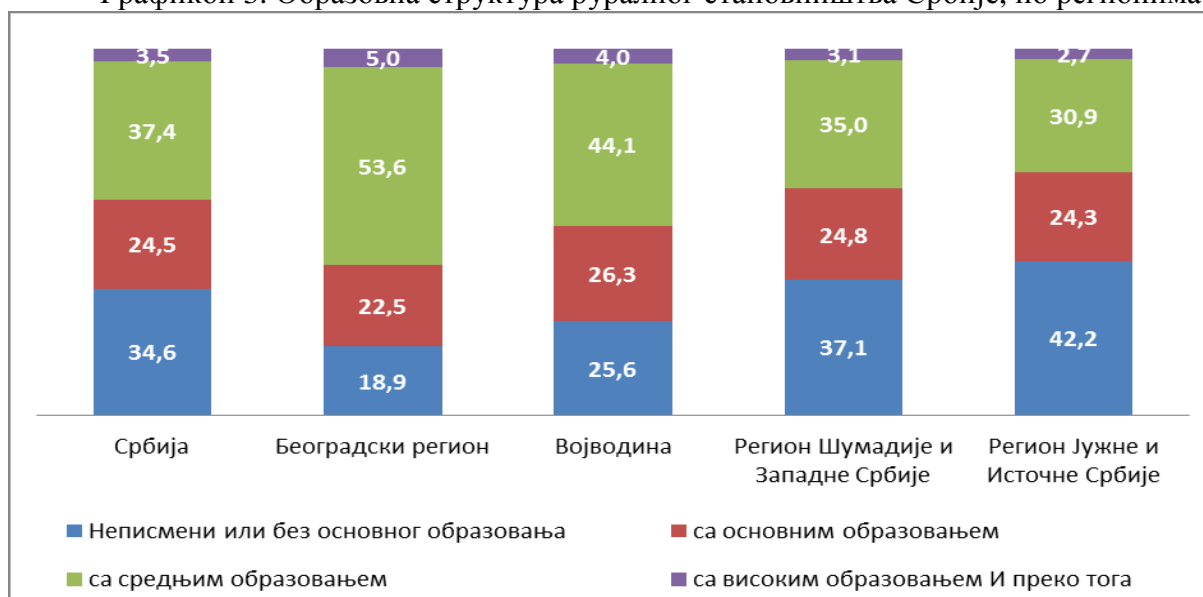
<sup>72</sup> Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2013). Нацрт Стратегије пољопривреде и руралног развоја РС (2014-2024), децембар 2013, Београд, стр. 51-52.

Коефицијент старосне зависности у Србији износи 30,4 док је у региону Јужне и Источне Србије његова вредност највећа и износи чак 38,3. То значи да на сваког становника старијег од 65 година долази готово четири становника старости од 15-64 године. Вредности коефицијента старосне зависности су нешто повољније једино у региону Београда где износи 22,9 и Војводине у којој има вредност 25,2.

Важан показатељ у анализи старосне структуре представља и однос младог и старог становништва. Просечна вредност овог показатеља у Србији је 69,3. Граничне вредности односа младог и старог становништва има Београд са највишом вредношћу од 95,2, док су у региону Јужне и Источне Србије најнеповољније вредности овог показатеља јер на сваких 100 становника старијих од 65 година долази само 53 становника млађих од 15 година.

Када се анализира образовна структура руралног становништва Србије старијег од 15 година, ситуација је следећа: први пут је више лица са завршеном средњом школом (37%) у односу на неписмена лица или лица која имају непотпуну основну школу (15%). Поред овог позитивног тренда се примећује и смањење броја високообразовног становништва у свим руралним регионима земље, изузев у Војводини, што је и приказано на Графикону 3.

Графикон 3. Образовна структура руралног становништва Србије, по регионима



Извор: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2013). Нацрт Стратегије пољопривреде и руралног развоја РС (2014-2024), децембар 2013, Београд, стр. 51-52.

Подаци о структури прихода руралних домаћинстава Србије упућују на закључак да је стопа запослености у пољопривредној делатности ниска па су самим тим и приходи које остварују рурална домаћинстава нижи у односу на компаративне предности и могућности руралних подручја у погледу развоја пољопривредне делатности. Док се запосленост руралног становништва у примарном пољопривредном сектору и индустрији смањује, запосленост у услужном тзв. терцијалном сектору бележи константан раст.

Раст запослености у услужном сектору у руралним подручјима Србије се може посматрати као позитиван тренд уколико ће пораст учешћа услужног сектора утицати на интегрисани рурални развој кроз осмишљен и синхронизован развој агробизниса, туризма, саобраћаја, просторног планирања и других сродних привредних и ванпривредних делатности.

Приходи које остварује рурално становништво Србије у највећем проценту од 35 до 42% потичу од прихода из радног односа, а затим следи учешће пензија са растућом тенденцијом будући да је 2006. године учешће пензија износило око 20%, да би се у 2012. години повећало за чак 10% тако да данас пензије чине готово трећину у структури прихода руралног становништва. Натурална потрошња се налази на трећем месту по учешћу у структури прихода руралног становништва Србије, а приходи од пољопривреде са учешћем од 7,6% заузимају четврто место у овој структури. Конкретни подаци о структури прихода руралног становништва Србије који су остварени у периоду од 2006. до 2012. године су приказани у наредној табели.

Табела 40. Структура прихода руралних домаћинстава Србије

СТРУКТУРА ПРИХОДА:	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.
Приходи из радног односа	38.9	37.1	42.1	39.9	36.3	36.9	35.7
Пензије	19.7	23.1	24.2	26.6	29.5	36.8	30.2
Приходи од пољопривреде	7.8	6.8	8.3	6.8	9.3	7.8	7.6
Натурална потрошња	14.8	14.7	12.7	12.6	12.4	13.9	13.2
Остало:	18.8	18.3	12.7	14.1	12.5	14.6	13.3

Извор: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2013). Нацрт Стратегије пољопривреде и руралног развоја РС (2014-2024), децембар 2013, Београд, стр. 54.

У руралним подручјима Србије је веома изражена родна неједнакост у погледу економске самосталности. Међу женском популацијом је мање учешће активних лица, мање запослених и мање оних жена које раде ван пољопривреде, него код мушке популације. Посматрано по регионима, у свим сегментима тржишта рада неповољан положај жена је нарочито изражен у Јужној и Источној Србији, док је незнатно повољнији у Војводини.

Поред изражених родних диспорпорција, учешће младих у руралним подручјима је такође веома неповољно. У прилог изнетог става говоре подаци да је тек сваки пети становник руралног подручја који има од 15 до 24 године запослен у услужним делатностима, а учешће младих од 15 до 34 године у укупној стопи незапослених износи 15,5%.<sup>73</sup>

На основу анализе демографске структуре руралног становништва Србије која је посматрана са аспекта старосне, образовне и родне структуре, као и структуре остварених прихода, може се констатовати да иако рурална подручја Србије поседују природне ресурсе и богату културно-историјску баштину, тенденције демографског пражњења ових подручја су евидентне, а економске последице овог пражњења очигледне.

<sup>73</sup> Адаптирано на основу: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2013). Нацрт Стратегије пољопривреде и руралног развоја РС (2014-2024), децембар 2013, Београд, стр. 55.



Како би се зауставило даље неконтролисано експлоатисање и деградирање природних ресурса и побољшало стање у руралним подручјима Србије је формирана Мрежа за подршку руралном развоју коју чине петнаест регионалних центара. Крајњи циљ постојања ових регионалних центара који су организовани у виду посебних канцеларија је унапређење пољопривреде, стварање бољих услова живота и рада и смањење сиромаштва у руралним срединама. Мрежа за подршку руралном развоју подржава развој руралних подручја, односно села и становништва у њима путем пројектних циљева и подциљева (Табела 41).

Табела 41. Основни програмски циљеве развоја руралних подручја Србије

Редни број:	ПРОГРАМСКИ ЦИЉ:
1.	Јачање постојећих и развијање нових потенцијала за рурални развој
2.	Организовање ефикасног и правовременог прикупљања информација је од кључне важности за програмирање мера руралног развоја и праћење ефеката мера
3.	Побољшање вертикалног и хоризонталног протока информација
4.	Идентификација локалних актера и подршка локалним/регионалним иницијативама за рурални развој
5.	Унапређивање услова за развој руралних подручја Србије, повећање квалитета живота у њима као и стварање предуслова за отварање нових радних места

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2009). Нацрт Стратегије руралног развоја Србије 2010-2013, август 2009, Београд, стр. 23.

Очекује се да ће ефикасан систем трансфера знања, технологија и информација, као и иновативни начин коришћења потенцијала културно-историјског наслеђа и биодиверзитета утицати на повећање атрактивности руралних подручја и реализацију представљених стратешких циљева руралног развоја.

Руралне области у Србији се разликују у економском, друштвеном и демографском смислу, а разлика је условљена њиховим геоморфолошким карактеристикама (планинске, брдске, равничарске области), променама у броју становника, економској структури, инфраструктури, условима средине, доступности саобраћаја, итд.<sup>74</sup>

Кључну претпоставку развоја руралног туризма чини природа, односно, повољни природно-географски и демографски услови, а основна одлика руралних подручја је да су она малих размера, уситњена и најчешће просторно дислоцирана. С обзиром да одрживи рурални туризам највише зависи од географске физиономије руралног подручја, а имајући у виду податак да преко 80% територије Србије припада тзв. руралном подручју на којем живи око 55% становништва земље, то су компаративне предности за развој овог вида туризма у Србији очигледне.

<sup>74</sup>Адаптирано на основу: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2009). План стратегије руралног развоја 2009-2013, фебруар 2009, Београд, стр. 7.

Рурална подручја Србије, као што је речено, имају значајне ресурсе које је потребно искористити и ставити у функцију развоја руралних подручја. Рурални туризам је идентификован као кључни катализатор који може да активира диференцијацију у руралној привреди покретањем нових пословних иницијатива и налажењем синергије између постојеће пољопривредне производње и туризма.<sup>75</sup> Позитивни ефекти одрживог развоја руралног туризма су бројни, а као најзначајније можемо истаћи:

- повећавање запослености локалног становништва чиме се обезбеђује додатни извор прихода,
- развој сродних делатности, пре свих производних и услужних делатности,
- задржавање локалног становништва на сеоским- руралним подручјима и спречавање миграција ка градским-урбаним подручјима,
- стварање услова за оживљавање производње у неким готово заборављеним традиционалним занимањима (пример: овчарство) и значајној групи производно-занатским занимања заснованих на преради пољопривредних производа (коже, крзна, перја, вуне, трске и слично),
- заштита и очување природне атрактивности и културне, националне и историјске баштине.

Све су то разлози због којих се рурални туризам намеће као реална могућност развоја руралних подручја и као елемент боље искоришћености компаративних предности руралних подручја Србије. Разноврсне природне, али и створене вредности представљају значајне ресурсне потенцијале за одрживи туристички развој земље.

Према подацима из архива туристичких савеза, крајем осамдесетих година XX века, руралним туризмом се у Србији бавило 50 села са близу 3.000 лежаја у 800 домаћинстава, да би се тај број готово удвостручио у 2005. години. Према званичним статистичким подацима о укупној понуди руралног туризма Србије, према процени локалних туристичких организација, Србија данас располаже са 10.567 кревета у руралним домаћинствима уз претпоставку је да би се још 32.747 могло користити за потребе руралног туризма. По подацима наведеним на сајту Националне асоцијације „Сеоски туризам Србије“ понуда руралног туризма обухвата 490 пружаоца услуга, док је закључно са 2012. годином, у Србији категорисано укупно 950 смештајних објеката (Табела 42).

---

<sup>75</sup> UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, јун 2011, Београд, стр. 118-119.

Табела 42. Врсте смештајних објеката у руралном туризму у Републици Србији

ВРСТЕ СМЕШТАЈНИХ ОБЈЕКТА	БРОЈ ОБЈЕКТА	%
КУЋЕ У СЕЛУ	320	65,31
САЛАШИ	10	2,04
ВАЈАТИ	3	0,61
КОНАЦИ	11	2,24
ЕТНО СЕЛА	16	3,27
БРВНАРЕ И ВАЈАТИ	25	5,10
АПАРТМАНИ	40	8,17
ХОТЕЛИ У СЕЛУ	6	1,22
ВИКЕНДИЦЕ	23	4,70
ВИЛЕ	33	6,73
ЕКСКЛУЗИВНИ ОБЈЕКТИ	3	0,61
УКУПНО	490	100,00

Извор: Радовић, Г. (2013). Проблеми развоја руралног туризма у Републици Србији, *Агроэкономика*, 59-60, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет Нови Сад – Департман за економику пољопривреде и социологију села, 114-123, Нови Сад, стр. 118.

На основу података из претходне табеле се може уочити да су у укупном броју актуелних пружалаца услуга у руралном туризму на подручју Србије најбројније куће у селу којих има 320, што чини 65,31% од укупног броја смештајних објеката. Према проценама Туристичке организације Србије, рурални туризам подржава више од 10.000 лежајева, а просечно у оквиру руралног туризма се одвија око 6% укупног броја ноћења у Републици. Процењује се да укупан број лежајева годишње генерише око 5 милијарди динара и значајно доприноси већим директним приходима у сектору туризма.<sup>76</sup>

Уважавајући резултате различитих студија које су вршене у земљи и региону, може се претпоставити да се на сваких осам нових туриста у рурална подручја у Србији остварује једно ново директно запослење, а двадесетпет дневних посетилаца представља прилику за ново директно запослење. На бази урађене десетогодишње пројекције<sup>77</sup> отварања нових радних места у Србији произашлих из руралног туризма, очекује се стварање реалних претпоставки за чак 250.000 нових запослења у руралним подручјима.

Практичне могућности комбиновања програма боравка туриста и њихових активности на селу, односно излажења у сусрет њиховим потребама су велике. Оно што савремени урбани туристи траже, јесте рурално искуство. Оно се добија када се у боравку и услугама у карактеристичним сеоским (руралним) срединама додају и неке од руралних активности за које су туристи из високо развијених урбаних средина заинтересовани, наравно уз одговарајућу културну и другу понуду.<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Адаптирано на основу: Цвијановић, Д., Вуковић, П., Кљајић, Н. (2011). Стање и перспективе развоја руралног туризма у Републици Србији, VI Међународни научни скуп Медитерански дани Требиње 2011: Туризам и рурални развој - савремене тенденције, проблеми и могућности развоја, Тематски зборник, 11-21, Требиње, стр. 15.

<sup>77</sup> UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, јун 2011, Београд, стр. 118-119.

<sup>78</sup> Вујовић, С., Цвијановић, Д., Штегић, С. (2012). Дестинацијски концепт развоја туризма, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 197-198.

У циљу развоја туризма на селу почела су, претежно у брдско-планинским селима, да се оснивају туристичка друштва (Девићи, Бранковина, Студеница), туристички савези општина (Косјерић, Ивањица, Кнић), а у ову активност укључиле су се и земљорадничке задруге и угоститељско-туристичка привреда.<sup>79</sup> На територији АП Војводине тзв. салашки туризам добија све више на значају због своје атрактивне понуде специфичне за ово подручје Србије.

У идентификовању реалних могућности за активирање руралних подручја и њихово стављање у функцију подстицања руралног туризма, важну улогу имају локалне заједнице у тим подручјима, пре свега јачањем свести и едуковањем локалног руралног становништва о културно-историјским и природним атрактивностима руралних средина у којима живе. Локална самоуправа, али и појединци у њој су све значајнији фактори успешности и ефикасности политике руралног развоја. Кроз употребу различитих инструмената, првенствено из групе финансијских инструмената, као што су: програми финансијске помоћи путем микрокредита, гаранције кредита, различити фондови и инструменти јавних финансија, самоопорезивање, државна давања, директне стране инвестиције и међународне донације, може се утицати на локални економски развој руралних средина, а индиректно и на економски развој друштва у целини.

Истраживања која је спроводило ресорно министарство задужено за област туризма су показала да кључ успешности развоја руралног туризма треба тражити у оптималном искоришћењу потенцијала руралних средина, активном напору, модерном приступу, квалитетном кадру и руководиоцима и добром коришћењу познатих инструмената подстицања локалног економског развоја.

Процењујући значај руралног туризма за развој српске туристичке делатности и националне економије у целини, у Крагујевцу је 27. и 28. маја 2010. године<sup>80</sup> одржан Први конгрес руралног туризма Србије са међународним учешћем под називом „Мултисекторска партнерства као темељ креирања руралне туристичке дестинације“. На Конгресу су представљене предузете активности у развоју руралног туризма у Србији, али и презентоване реалне могућности за даље унапређење туристичке понуде. Ценећи значај руралног туризма у очувању идентитета и одрживом развоју руралних подручја, као и развоју туризма и целокупне националне привреде, учесници Конгреса су усвојили Декларацију о руралном туризму. Декларација дефинише улогу свих субјеката који су укључени у пружање услуга руралног туризма на директан или индиректан начин.

Према оцени међународних учесника из Литваније, Шпаније, Аустрије, Хрватске, Словеније, Босне и Херцеговине и Белгије, рурални туризам у Србији још увек није довољно развијен, иако се од 2005. године бележи повећање броја туриста на селу. Истакнута је кључна улога људских ресурса и потреба заједничког деловања и сарадње на свим нивоима, као и јачање партнерства јавног и приватног сектора.

---

<sup>79</sup> Према: [www.selo.rs](http://www.selo.rs). Приступљено сајту: 20.12.2013. године. Документ: За домаћине.

<sup>80</sup> Конгрес је одржан у организацији Привредне коморе Београда и белгијског Caritas-a, уз подршку Министарства економије и регионалног развоја, у сарадњи са Удружењем „Сеоски туризам Србије“, Центром за одговорни и одрживи развој туризма (SenOrt) и Градом Крагујевцем.

### 2.3.2. Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији

Заједнички програм Уједињених нација (ЗП УН) и шпанског Фонда за достизање миленијумских циљева развоја под називом: Одрживи туризам у функцији руралног развоја у Србији је развијен како би се посветила посебна пажња начинима на које рурални туризам треба да се развија у Србији и начинима на које рурални туризам може да помогне Србији да испуни своје циљеве. Развој Мастер плана националног руралног туризма представља једну од кључних компоненти овог програма. Активности ЗП УН спроводе се у четири циљна региона, и то:

1. у јужном Банату на Дунаву,
2. у источној Србији,
3. централној Србији и
4. у области Доњег Подунавља.

Декларација УН о миленијумским циљевима развоја (енг. MDG- Millenium Development Goals) истиче значајну улогу туризма у смислу директне подршке и подстицаја локалном економском развоју туризма на руралним подручјима. Развој туризма у руралним подручјима у Србији је нарочито важан ако се узму у обзир проблеми незапослености, депопулације и потребе за диверзификацијом аграрне економије. Стога, циљ Мастер плана за рурални туризам у Србији јесте пружање подршке ресорним министарствима задуженим за област економије и руралног развоја и пољопривреде и Уједињеним нацијама, у постизању Миленијумских циљева развоја за Србију. Нарочито, Мастер план за рурални туризам треба да подржи MDG на начин приказан у Табели 43.

Табела 43. Миленијумски циљеви развоја (MDG) на које је усмерен ЗП

<b>МИЛЕНИЈУМСКИ ЦИЉЕВИ РАЗВОЈА:</b>	<b>ОПИС-ОБЈАШЊЕЊЕ ЦИЉА:</b>
MDG 1. ИСКОРЕЊИВАЊЕ КРАЊЕГ СИРОМАШТВА И ГЛАДИ	1.1. Смањење стопе незапослености младих за најмање једну трећину. 1.2. Смањење стопе незапослености лица са инвалидитетом за најмање 20%. 1.3. Смањење стопе незапослености жена за преко 45%.
MDG 7. ОБЕЗБЕЂЕЊЕ ОДРЖИВОСТИ ЖИВОТНЕ СРЕДИНЕ	7.1. Интегрисање принципа одрживог развоја у националним документима, заустављање губитка природних ресурса и подстицање њихове ревитализације. 7.2. Усвајање и спровођење националних програма, стратегија и закона који регулишу одрживи развој и заштиту животне средине у Републици Србији до 2015. године. 7.5. Повећање енергетске ефикасности и коришћење обновљиве енергије.
MDG 8. РАЗВОЈ ГЛОБАЛНОГ ПАРТНЕРСТВА ЗА РАЗВОЈ	8.1. Динамичан и одрживи раст БДП заснован на претпоставкама утврђеним Националним инвестиционим планом, Стратегијом за промоцију и развој страних инвестиција и Стратегијом економског развоја до 2012. године. 8.3. Повећање инвестиција у развој људских ресурса за 70%.

Извор: UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, јун 2011, Београд, стр. 8.

За време трајања програма Одрживи туризам у функцији руралног развоја од децембра 2009. до јуна 2012. године је одобрено укупно 68 пројеката укупне вредности од 600.000 америчких долара, што је приказано у наредној табели.

Табела 44. Одобрени пројекти

UN агенције	Број одобрених пројеката	Региони			
		Централна Србија	Источна Србија	Доње Подунавље	Јужни Банат
<b>FAO</b>	15	5	5	3	2
<b>UNDP</b>	10	3	2	3	2
<b>UNICEF</b>	6	3	1	1	1
<b>UNWTO</b>	37	11	12	7	7
<b>Укупно:</b>	<b>68</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>14</b>	<b>12</b>

Извор: [www.ruralniturizamsrbija.com](http://www.ruralniturizamsrbija.com). Документ: Одобрени пројекти. Приступљено сајту 18.04.2014. године.

Након спроведене детаљне анализе постојећег стања, али и реалних перспектива за унапређење одрживог руралног туризма Србије у четири циљна региона у оквиру Дијагностичког извештаја који је саставни део Заједничког програма и Мастер плана, усвојени су одређени закључци са конкретним акционим плановима.

Кључни закључци показују да постоје значајне прилике које треба да буду искоришћене у циљу развоја руралног туризма чиме би се индиректно допринело и развоју целокупне туристичке привреде у Србији. Са друге стране, детектовани су и основни проблеми одрживог туризма руралних подручја Србије, што је приказано у Табели 45.

Табела 45. Најзначајније прилике и проблеми у развоју руралног туризма Србије

Р.БР.	<b>ПРИЛИКЕ ЗА РАЗВОЈ РУРАЛНОГ ТУРИЗМА У СРБИЈИ:</b>
	ОПИС-ОБЈАШЊЕЊЕ:
1.	Србија већ поседује основу руралног туризма која се развијала током многих година, поготово у западној Србији, Војводини и централној Србији.
2.	највећи део територије Србије је руралан са великим и разноликим бројем природних и културних добара, који су раширени широм земље.
3.	рурални туризам у Србији треба тумачити и примењивати у најширем смислу дефиниције руралног туризма. Другим речима, рурални туризам треба да даје приоритет руралним активностима и руралном смештају.
4.	рурални туризам је у великој мери повезан са многим различитим типологијама туризма, од којих многе представљају производе који су већ развијени од стране ТОС.
5.	рурални туризам треба да одигра кључну улогу у заштити и унапређењу природног окружења у Србији. Природно окружење представља један од најјачих ресурса Србије и треба га заштити и унапредити путем одговорног развоја руралног туризма.
6.	рурални туризам може да одигра кључну улогу у Србији у погледу диверзификације сеоске економије, чиме ће се створити прилике за отварање нових радних места што ће генерисати додатне приходе за сеоска домаћинства, смањити незапосленост (посебно међу женском популацијом и младим људима) и што ће помоћи одржавању и поновном насељавању села.
7.	квалитативна анализа сектора руралног туризма показује да 7.постоје многе празнине и недостаци у већини целина, као што су туристичка добра, активности везане за разоноду и забаву, ресторани, занати, пољопривредни производи које непосредно или посредно користи туристички сектор.
8.	рурални туризам већ игра важну улогу у руралној Србији и генератор је значајног степена прихода. Рурални туризам представља нову реалност у Србији са више од 32.000 лежаја (регистрованих и нерегистрованих) у руралним подручјима, од којих је 10.000 искључиво на селу. Процењује се да овај укупан број лежајева годишње донесе више од пет милијарди РСД од смештајних прихода, а доприноси са око пет милијарди РСД више од директних прихода у сектору туризма.
9.	више од 10 милијарди РСД прихода не укључују посетиоце који бораве најмање једну ноћ или остају код пријатеља или рођака, иако и они такође троше новац на туристичке и друге услуге, чиме стварају додатни приход за сеоска подручја. Ова цифра од 10 милијарди такође не укључује индиректан допринос локалној економији у погледу прихода и запослења.
Р.БР.	<b>ПРОБЛЕМИ РУРАЛНОГ ТУРИЗМА СРБИЈЕ:</b>
	ОПИС-ОБЈАШЊЕЊЕ:
1.	путна инфраструктура у руралним подручјима, а поготово она која спаја ресурсе руралног туризма, треба да се побољша и унапреди.
2.	потреба за структурисаним доживљајима руралног туризма који укључују активности, смештај и центре за активности.
3.	проблеми везани за посећеност током сезоне који утичу на искоришћеност руралних подручја и попуњеност туристичког смештаја који су изузетно ниски (у просеку 4% годишње попуњености руралних целина и 21% других смештајних целина).
4.	недостатак међународних стандарда и гаранција квалитета у оквиру туристичког сектора, поготово у погледу смештајних капацитета/објеката.
5.	свест о људским ресурсима и њиховом развоју у циљу разумевања и искоришћавања прилика које нуди рурални туризам на одржив начин.
6.	организовање између националних, регионалних и локалних заинтересованих страна (јавни и приватни сектори, цивилно друштво) у циљу управљања развојем руралног туризма на ефикасан и одржив начин.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, јун 2011, Београд, стр. 74-75.

Спровођење Мастер плана за рурални туризам би требало да резултира растом броја ноћења, једнодневних долазака, растом потражње за смештајем у руралном туризму и растом економског доприноса руралног туризма развоју руралних подручја. У контексту економских показатеља стратегије за рурални туризам се очекују конкретни резултати који су приказани у наредној табели.

Табела 46. Очекивани резултати спровођења Мастер плана за рурални туризам

ОЧЕКИВАНИ РЕЗУЛТАТИ:	ПРОЈЕКТОВАНЕ ВРЕДНОСТИ ЕКОНОМСКИХ ПОКАЗАТЕЉА:
1. ПОВЕЋАЊЕ БРОЈА НОЋЕЊА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очекује се да број ноћења у руралном туризму порасте на 7,4 милиона до 2020. године, што представља 11% кумулативне годишње стопе раста (КГСР) током периода од 10 година.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очекује се да КГСР за ноћења у руралном туризму (11%) буде већа од очекиване стопе раста у српском туризму (3%).</li> </ul>
2. ПРИЛИВ ТУРИСТА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Циљ је да током десетогодишњег периода једно од троје људи који живе у урбаним центрима једном годишње посети рурално подручје у својој земљи.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очекује се да страни туристи представљају 28% укупног броја домаћих туриста.</li> </ul>
3. ПОВЕЋАЊЕ БРОЈА ЈЕДНОДНЕВНИХ ПОСЕТИЛАЦА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очекује се да ће број једнодневних посетилаца расти приближно истом стопом као број туриста.</li> </ul>
4. ПОБОЉШАЊЕ ПОПУЊЕНОСТИ КАПАЦИТЕТА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Циљна попуњеност од 30% одређена је и за „опште туристичке лежајеве који се могу користити за рурални туризам“ и за „сеоске туристичке лежајеве“.</li> </ul>
5. ПОВЕЋАЊЕ БРОЈА ЛЕЖАЈЕВА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очекује се раст броја лежајева у руралном туризму и броја „општих туристичких лежајева који се могу користити за рурални туризам“, али број лежајева у руралном туризму ће се брже повећати.</li> </ul>
6. ПОВЕЋАЊЕ УДЕЛА БРОЈА НОЋЕЊА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очекује се да ће за 10 година удео броја ноћења у руралном туризму исказан у виду процента укупног броја ноћења на селу (објекти за општи туризам који се могу користити за рурални туризам + рурални туризам) порастати на 30%.</li> </ul>
7. СИНХРОНИЗОВАНО ДЕЛОВАЊЕ У ЦИЉУ РАСТА ДИРЕКТНОГ МУЛТИПЛИКАТОРА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подупрети синергије сектора за рурални туризам и повећати висину директног мултипликатора на 1,6.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Очекује се да ће укупан директан економски допринос порастати на 45 милијарди РСД за 10 година, што представља 15,9% КГСР тренутно процењеног директног економског доприноса од 10,4 милијарди РСД.</li> </ul>

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, јун 2011, Београд, стр. 112-113.



Основна интенција спровођења Заједничког програма Уједињених нација и шпанског Фонда за достизање миленијумских циљева развоја Одрживи туризам у функцији руралног развоја у Србији и Мастер плана за рурални туризам је, као што је речено, диверзификовање руралне економије путем развоја руралног туризма, а све у циљу смањивања сиромаштва и депопулације руралних подручја на територији Србије.

На основу представљених очекиваних резултата и пројектованих вредности економских показатеља руралног туризма, може се закључити да ће спровођење Мастер плана за рурални туризам<sup>81</sup> стимулирати додатни раст од 8% у руралном туризму, што би требало да допринесе укупној стопи раста на селу од 11%, чиме ће се увећати и удео руралног туризма и подржати укупан раст туризма у Србији. При постојећој органској стопи раста од 3%, очекује се да ће за пет година бити 3,1 милион ноћења. Додатна стопа раста (као резултат Мастер плана за рурални туризам) би требало у 2015. години да генерише додатних 1,7 милиона ноћења. Збир ове две стопе раста је 11%, што ће у 2015. години, уколико се остваре дефинисани циљеви Мастер плана, потенцијално генерисати укупно 4,8 милиона ноћења у руралном туризму. Обим ноћења у српском руралном туризму би требало да увећа његов удео у укупном броју ноћења и до 2015. године би требало да представља 30% од укупног броја регистрованих ноћења.

Низак квалитет радне снаге се може сматрати једним од фактора који отежавају економски развој руралних средина будући да је у њему разлог ниског предузетничког потенцијала руралних становника, исто као што узрокује низак економски интерес спољних инвеститора. У прилог овог става говоре званични статистички подаци<sup>82</sup> према којим 97% сеоског становништва није похађало програме додатних обука, а 54% нема посебна знања и вештине, као и чињеница да у Србији још увек не постоје посебно организовани програми усавршавања и обучавања сеоског становништва у пружању услуга руралног туризма, што је неопходно променити у наредном периоду.

## 2.4. Остали облици одрживог туризма Србије

Екотуризам, спортски, излетнички, истраживачки, гастрономски, образовни, културно-историјски туризам су врсте туризма, поред одрживог руралног туризма које Србија са релативно малим финансијским улагањима и у кратком периоду може и треба да стави у функцију одрживог туризма и креирања своје аутентичне туристичке понуде.

Савремени услови живота су условили промене у туристичкој тражњи. Све израженије потребе и жеље савремених туриста да проводе слободно време у природном окружењу, али и да активно учествују у различитим активностима приликом боравка у природи, утицале су на све већу популарност и заступљеност спортског туризма у укупном одрживом туризму.

---

<sup>81</sup>UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији, јун 2011, Београд, стр. 113-114.

<sup>82</sup>Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2013). Нацрт Стратегије пољопривреде и руралног развоја РС (2014-2024), Београд, децембар 2013, стр. 53.

**Спортски туризам** као облик одрживог туризма представља активно туристичко путовање које може имати различите циљеве: рекреацију, активан одмор, такмичење, авантуру, образовање-едуковање, истраживање, забаву, релаксацију. Због тога су и конкретни производи одрживог спортског туризма комплексни и укључују поред различитих елемената спортског туризма и друге облике одрживог туризма попут: излетничког, истраживачког, здравственог, гастрономског, образовног, културно-историјског.

Најчешће активности туриста у природи су: лов, риболов, шетње, пешачење, бициклизам, јахање, рафтинг, скијање, алпинизам-планинарење.

**Образовни туризам** има значајну улогу у повећању еколошке свести туриста, али и локалног становништва о значају природе и животне средине „не само“ за одрживи туристички развој, већ и за одрживи друштвено-економски развој Србије и опстанак друштва у целини. Посебно је значајно истаћи потребу развоја овог вида одрживог туризма и његовог увођења у предшколско и основно васпитање и образовање као вид превентивног деловања на најмлађу популацију која ће, као будућа активна туристичка популација, знати да вреднује природу и животну средину и да се понаша у складу са принципима одрживог развоја.

**Гастрономски туризам** - туризам хране и пића се заснива на створеним вредностима, односно, на производњи хране и пића на аутентичан начин. Као такав, гастрономски туризам представља специфичан део традиције одређене туристичке дестинације. Аутентичну гастрономску понуду једне дестинације чине локални специјалитети - изворна јела специфична за дестинацију која се спремају на традиционалан начин у домаћој производњи.

Различите туре- путеви вина, ракије и тематске гасто-туре могу бити саставни део свеобухватне понуде одрживог туризма Србије која би требало да обухвата и понуду одрживог културно-историјског, истраживачког, здравственог, образовног и спортског туризма. Захваљујући богатој и разноврсној понуди гастрономског туризма, Србија је препозната код страних туриста као дестинација са високо квалитетном туристичком понудом овог вида туризма.

Посматрање природних појава и феномена, као и активнија промоција авантуристичких путовања, пешачких тура и „стаза здравља“, истраживачког, спортског, еко-лова и риболова као део препознатљиве туристичке понуде уз адекватну валоризацију могу допринети одрживом туристичком развоју Србије и њеном бољем позиционирању на туристичком тржишту као дестинације која уважава еколошке захтеве савремених туриста и улаже у очување својих природних, антропогених и културно-историјских ресурса.

Као најбоље примере за претходно изнете ставове о реалним могућностима за развој одрживог туризма у Србији издвајамо **типичне облике екотуризма**: посматрање сова утина у Кикинди и колонија чапљи и корморана у Обетској и Царској бари.

**Посматрање сова у Кикинди** представља посебан феномен по коме се Кикинда издваја у свету као апсолутно јединствена туристичка дестинација. Наиме, највеће зимовалиште сова утина у градској средини се налази управо у центру Кикинде због чега овај природни феномен последњих неколико година привлачи не само љубитеље природе и птица из Србије, већ све више постаје права туристичка атракција за орнитологе и поклонике заштите природе и одрживог туризма широм света.

По неким проценама, сове током зиме униште око 12 милиона глодара, што доноси вишеструку корист у милионима евра, пре свега, у пољопривредној производњи и агробизнису. Центар Кикинде је као највеће зимовалиште сова на свету, заштићен посебном одлуком Скупштине општине Кикинда којом је забрањена сеча и орезивање стабала у центру, а бине и светлеће рекламе за различите друштвене манифестације морају бити постављене на удаљености од најмање двадесет метара од дрвећа на којима су гнезда сова.

Познати британски стручњак за проучавање дивљих птица, аутор многобројних текстова и документарца David Lindo и његов колега фотограф Tom Mejsen припремају репортажу о совама утинама из Кикинде за престижни светски часопис BBC Wildlife Magazin која би требало да буде објављена у 2015. години.

**Обедска бара** је једно од најбогатијих станишта живог света у Панонском басену у коме се налази преко 30 водених, мочварних, шумских и ливадских биљних заједница. Регистровано је 180 врста гљива, 50 врста маховина, 500 врста виших биљака, 200 врста зоопланктона, 222 врсте птица, 50 врста сисара, 13 врста водоземаца, 11 врста гмизаваца и 16 врста риба. Обедска бара је позната и по враћању европског добра у његово природно станиште.

Овај резерват природе представља једно од најстаријих заштићених природних добара у свету чија прва административна заштита потиче из 1874. године.

Обетска бара је колонија 7 врста чапљи и корморана чије посматрање представља редак природни феномен који може бити искоришћен за креирање екотуристичке понуде овог резервата, односно, за креирање и промоцију понуде одрживог туризма и Обетске баре као дестинације која чува и штити свој аутентични природни амбијент. На простору Обетске баре се налазе и верски и културно-историјски споменици: црква Мајке Ангелине и стари град Купиник који само додатно треба да употпуне и заокруже туристичку понуду Обетске баре.

Специјални резерват природе Стари Бегеј – **Царска бара** је простор богат флором и фауном који је значајан „за развој типичних облика екотуризма као што су: посматрање птица, слушање кретања жаба, уживање у чистој природној средини уз јединствену специфичност у Европи, без присуства комараца у приобалним деловима“.<sup>83</sup>

Биљни свет чине бројне аутохтоне врсте, од којих се по својој вредности издвајају: водени гриз, водена папрат, бели локвањ. У ливадској вегетацији присутни су: врањемил, хајдучка трава, слез, пелен, ливадска жалфија и друге, а у мочварној вегетацији: заједнице тршњака, водољуб, барска перуника, јеженица, пачија трава, иђирот и друге. Шумске површине заузимају значајне делове, а бројна стабла у околини колоније чапљи и корморана имају осушене врхове, чинећи их тако интересантним за посматрање и за лов и риболов.

---

<sup>83</sup> Миленковић, С., Бошковић, Н. (2012). Развојне тенденције екотуризма Србије, Теме, 2/2012, 483-499, Ниш, стр. 491.

Када је реч о животињском свету, у овом резервату се могу пронаћи: дивља свиња, срна, лисица, зец, бизамски пацов, шишмиш, твор, јеж, текуница, кртица, ласица, хрчак, барска корњача, сиви гуштер, белоушка, зелена жаба и шарени даждевњак. У водама овог резервата природе живи чак 24 врсте риба из 16 фамилија.

Посебну препознатљивост Царска бара је добила захваљујући присуству око 240 врста птица, због чега је ово добро проглашено за Рамсарско подручје, односно, уписано је у UNESCO листу мочварних подручја од међународног значаја. Неке од ретких птица које се могу видети у Специјалном резервату природе Стари Бегеј, познатијем под називом Царска бара су: орао белорепан, еја мочварица, ливадска еја, кобац, мишар, чапља кашикара, али и многе друге.

Поред поменутих природних ресурса овог простора, Царска бара поседује и значајне археолошке и културно-историјске ресурсе који могу бити веома интересантни за унапређење укупне туристичке понуде. Наиме, докази пронађени у хумкама у околини Мужије и Титела сведоче о присуству човека на овом подручју од пре око 6000 година. За бурну историју овог резервата природе, везује се хунски вођа Атила - Бич божји који је по бројним легендама и творац имена Царска бара.

Имајући у виду ресурсне потенцијале са којима располаже и специфичности различитих облика одрживог туризма, у Србији постоје дестинације у којима је могуће поред екотуристичке понуде развијати и: спортски туризам у виду лова, риболова, пешачких и бицикличких тура, планинарења, рафтинга, као и истраживачки, образовни, културно-историјски и гастрономски туризам. Поменућемо само неке од карактеристичних дестинација у Србији као што су: Лудашко језеро, Специјалан резерват природе Засавица, Суботичка пешчара, Пештерско поље и облике одрживог туризма које би требало развијати у њима.

**Лудашко језеро-Лудах** је настало пре око милион година, а на њему и данас цвета заштићени велики каћунак. Највећу вредност приобаља има зелени морски трозубац који је уписан у Црвену књигу флоре Србије. Лудашко језеро је постало препознатљиво по птицама мочварицама због којих је 1989. године проглашено ИВА подручјем од међународног значаја за птице, површине од 539 ха. Пет године касније, 1994. године је проглашено Специјалним резерватом природе са површином од 846,33 хектара.

У овом специјалном резервату природе живи 20 врста риба од којих је најважнији заштићени чиков. У Лудашком језеру су заступљене: риђа и жута чапља, букавац, барски петлован, мали барски петлић, водомар, модроволка, бела и брката сеница, шеварски цврчић који се гнезди у Србији једино у Лудашком језеру. Најпознатији сисари су: зец, срна, дивља свиња и видра, док су од бројних водоземаца најбројнији: мали и велики мрмољак, барска жаба, обична чешљарка, зелене жабе и заштићена барска корњача.

Иако је језеро постало познато по златном карашу, данас готово потпуно доминира сребрни караш који је најпопуларнији код спортских риболоваца.

Археолошка истраживања која су вршена у околини су показала да је на обали Лудашког језера било најстарије салашко насеље у овом делу Србије. Због богатства флоре и фауне и својих аутентичности, Лудашко језеро је погодно за развој одрживог екотуризма, лова, риболова, образовног и истраживачког туризма.

Специјалан резерват природе **Засавица** има преко 500 биљних врста, а посебно је значајно присуство ретких врста: белог и жутог локвања, тестерице, локвањића, мочварне коприве, иђирота, борака, ребратице и језичастог љутића.

Због хидролошких и биолошких специфичности, Засавицу насељавају многобројни бескичмењаци, као што су: слатководни сунђер, олигохета, многе врсте планарија, а ови бескичмењаци су значајни и као биоиндикатори квалитета воде. Водени екосистем резервата насељавају многобројни инсекти, од којих је 15 заштићено као природна реткост.

У оквиру Засавице је евидентирано 20 врста риба из фамилије шарана. Мргуда је најзначајнији становник Засавице који се због своје угрожености налази на Европској црвеној листи глобално угрожених биљних и животињских врста. Мргуда, гавчица, чиков, вијун као и сви водоземци и неколико врста гмизаваца су у Србији законом заштићене као природне реткости.

На подручју Специјалног резервата природе се налази око 120 врста птица и 30 врста сисара, нарочито оних који су својим начином живота везани за водена станишта, као што је видра и дивља мачка. Засавицу насељавају и ондатра-бизамски пацов, ракунопас, мочварна ровка, пругасти миш, сиви пух и многе врсте слепих мишева.

Захваљујући поменутиим хидролошких и хидробиолошких специфичностима по којима се препознаје, Засавица је дестинација у којој би требало развијати више облика одрживог туризма. Поред екотуристичке понуде, ово подручје би требало да унапређује и промовише првенствено: спортски лов и риболов, као и излетнички, истраживачки и образовни туризам.

Очувани делови природне вегетације на подручју **Суботичке пешчаре** су значајни докази о биљном покривачу Панонске низије у прошлости. Специфично обележје које даје природну вредност и посебан научни значај овог дела Србије чине остаци различитих изворних биљних заједница скоро свих основних типова вегетације карактеристичних за Војводину, а који су заступљени на релативно ограниченом простору који покрива пешчара.

Посебан природни раритет Суботичке пешчаре представља шумско-степска биљка шафрањика чије се једино налазиште у Војводини и Србији налази управо у Суботичкој пешчари. Значајни су и пешчарски каранфил, мала свећица, гороцвет, саса и усколисни каћунак.

Захваљујући постојању барских и мочварних екосистема, као центра миграције и размножавања, регистрован је велики број водоземаца, док је специфичност подручја Суботичко-хоргошке пешчаре условила појаву и карактеристичне фауне гмизаваца. Од животињских врста издвајају се степски гуштер, барска корњача, модроврана и слепо куче, које се налази на Светској црвеној листи угрожених врста. Укупно је забележено 170 врста птица, што је резултат разноврсности станишта и дугогодишњих детаљних истраживања.<sup>84</sup>

Суботичка пешчара поседује реалне предиспозиције за развој лова, риболова, образовног, истраживачког и екотуризма. Такође, значајне могућности су и за развој гастрономског туризма, првенствено кроз развој и промовисање тзв. туризма винских путева.

---

<sup>84</sup> Адаптирано на основу података које је објавило ЈП „Палић–Лудаш“, Визиторски центар Лудаш. Подаци преузети са сајта: [www.ludas.rs](http://www.ludas.rs). Приступљено сајту: 05.01.2014. године. Документ: Инфо: Суботичка пешчара.

**Пештерско поље** се налази у југозападној Србији на надморској висини од 1150m. То је највеће крашко поље у Србији и највише на Балкану. Смештено је на највећој висоравни на Балкану по којој је и добило име: Пештерској висоравни.

Подручје Пештерског поља и висоравни представља уточиште угрожених врста од којих је најзначајнија гнездарица тресетних и влажних ливада. Осим на северу Војводине, на пољу се налази гнездилиште леје ливадарке као и хранилиште за беле роде.

Када је реч о воденој вегетацији која је карактеристична за Пештерско поље, посебан значај има фосилно корито реке Бороштице са деловима који су током целе године под водом и где се јавља тресет. Значајне биљне врсте су маховине тресетнице и орхидеје, док су од животињских врста присутни видра и вук.

Ово подручје је јединствено на Балкану због умерено-континенталне климе која има елементе планинске климе. У току зиме, Пештерско поље представља најхладнију област у Србији са температурама које се спуштају и до  $-40^{\circ}\text{C}$  због чега се ово подручје назива и „Балканским Сибиrom”. Захваљујући географском положају и специфичној клими, ово подручје има све природне ресурсе и предуслове за развој одрживог лова, риболова и гастрономског туризма кроз производњу аутентичне здраве хране.

На подручју Пештерског поља и висоравни се налази велики број катуна и колиба које би требало ставити у функцију промовисања понуде авантуристичког, истраживачког и екоуризма.

Светски фонд за природу (WWF) је 12.12.2014. године објавио да су Национални парк Фрушка гора и Специјални резерват природе Горње Подунавље прва два заштићена подручја у Србији која су добила Европску повељу за одрживи туризам EuroPark федерације. У поступку сертификације за добијање Европске повеље се налазе национални паркови Тара и Ђердап.

EuroPark федерација представља најзначајнију организацију за заштићена подручја у Европи, а добијање повеља за одрживи туризам најбоља је потврда наших ставова да Србија поседује значајан ресурсни потенцијал за промоцију и развој различитих облика одрживог туризма.

## 2.5. Туристичко структурирање Републике Србије

Развој кластера у Србији је у почетној фази иако је на нивоу државне политике схваћено је да се туристичка конкурентност ствара на нивоу туристичких кластера и производа, а не на националном - централизованом нивоу. У том смислу, у Стратегији развоја туризма је утврђен распоред будућих карактеристичних туристичких кластера који треба да помогну брендирању Србије као препознатљиве европске туристичке дестинације. То су:

1. **Београд,**
2. **АП Војводина,**
3. **Западна Србија са Косовом и Метохијом и**
4. **Источна Србија.**<sup>85</sup>

Предложени оквир туристичког структурирања Републике Србије садржи све битне елементе који:

1. истичу општепознат географски појам за чије би се везивање Република Србија релативно брзо и уз мале трошкове могла туристички идентификовати код иностраних туриста;
2. указују на оне производе који би се најпре могли пласирати на међународно тржиште;
3. препоручују јасну везу с Европом;
4. препоручују везу с културним, духовним и емотивним вредностима поднебља и људи који стварају туристичку понуду у најширем смислу речи.<sup>86</sup>

Конкурентске активности кластера, њихова оперативна ефикасност, односно „дијамант конкурентности” који их стимулише, представљају три инструмента који одређују концепт конкурентности. Они се могу успешно развити само уз међусобну сарадњу и партнерство приватног и јавног сектора. То партнерство, са друге стране, мора да буде базирано на обостраним интересима уз максималну транспарентност. Нико не може ојачати конкурентност кластера уместо актера који у њему делују. Најбољи (а по нашем мишљењу и једини!) начин да се ефикасно утиче на дугорочну конкурентност кластера (који разматрају опције, постижу договоре и стављају на располагање своје интелектуалне, техничке и финансијске ресурсе) јесте успостављање сарадње и партнерства између актера јавног и приватног сектора.

Формирањем кластера, као најшире функционално-тржишне и просторне целине српског туризма, постигло би се организационо поједностављивање регионалних туристичких марки истицањем општепознатих географских појмова, диференцирано позиционирање кластера на тржишту, ефикасније деловање на атрактивност, маркетинг, продуктивност и управљање дестинацијама. Распоред карактеристичних кластера у Србији утврђен Стратегијом није заснован на административно-управним границама које актуелно постоје унутар земље, већ на рационалним упориштима у различитим облицима економије искуства, који се у појединим деловима земље могу развити.<sup>87</sup>

<sup>85</sup> Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, стр. 13.

<sup>86</sup> Ibidem.

<sup>87</sup> Premović, J, Arsić, LJ., Milićević, Z. (2012). Clusters – basis of tourism competitiveness in Serbia, Third International Scientific Symposium „Agrosym 2012“, Book of Proceedings, ISBN 978-99955-751-0-6,

Специфичности ресурсне и атрактивне основе дефинисаних туристичких кластера, као и кључни инвестициони пројекти и очекиване пројекције раста до 2015. године за Београд, Војводину, Источну и Западну Србију су презентоване у наредној табели.

Табела 47. Основне специфичности туристичких кластера Србије

КЉУЧНИ ИНДИКАТОРИ	КЛАСТЕРИ:			
	БЕОГРАД	ВОЈВОДИНА	ИСТОЧНА СРБИЈА	ЗАПАДНА СРБИЈА
<p><b>1. Ресурсна и атрактивна основа туристичких области:</b></p>	<p>А) ПРИРОДА: 1) Дунав, Сава, ушће Саве у Дунав, 2) Авала, Космај, Кошутњак, Топчидер, 3) Ада Циганлија, Ратно острво, 4) Ђердап, Ђердапска клисура, 5) језера и планине; Б) КУЛТУРА: 1) Калемегдан, Скадарлија, 2) Винча, 3) манастири, 4) музеји, галерије, позоришта, 5) Лепенски вир; В) ДОГАЂАЈИ: 1) конгреси, конференције, сајмови, 2) спортске манифестације, 3) фестивали културе (Битеф, Белеф, Фест и сл.), 4) догађаји на Ђердапу (Златна бућка и сл.), 5) Голубачки котлић; Г) ГАСТРОНОМИЈА - аутохтона јела и пића; Д) АКТИВНОСТИ: лов, риболов, регата на реци, спорт, бициклизам, куповина, ноћни живот.</p>	<p>А) ПРИРОДА: 1) Дунав, Тиса и њихови канали, 2) језера (Палић, Лудаш, Царска бара), 3) термални и минерални извори са бањама, 4) Фрушка гора, 5) Делиблатска пешчара; Б) КУЛТУРА: 1) градови и градска језгра, 2) Фрушкогорски манастири, 3) Петроварадинска тврђава, 4) музеји, галерије, атељеи, 5) Гомолова, Сирмиум; В) ДОГАЂАЈИ: 1) ЕХИТ фестивал, 2) Међународни филмски фестивал Палић, 3) Летње позоришне приредбе, 4) Коњичке трке, 5) Дани бербе, Дужијанца; Г) ГАСТРОНОМИЈА 1) аутохтона јела и пића, 2) фестивал хране и пића; Д) АКТИВНОСТИ: 1) лов, 2) риболов.</p>	<p>А) ПРИРОДА: 1) Власинско језеро, 2) језера (Бованско, Јовачко), 3) термални и минерални извор са бањама, 4) планине (Стара, Сува, Озрен, Ртањ), 5) пећине (Ресавска, Злотска, Церјанска, Петрлашка, Вртиште); Б) КУЛТУРА: 1) археолошки налази (Медиана, Ромулиана), 2) манастири, 3) Ћеле кула, Трајанова табла, 4) музеји и галерије, 5) Сокоград; В) ДОГАЂАЈИ: 1) филмске свечаности, 2) хорске свечаности, 3) Гитаријада, 4) Златне руке, 5) Прва хармоника; Г) ГАСТРОНОМИЈА аутохтона јела и пића; Д) АКТИВНОСТИ: 1) скијање, 2) лов, 3) екстремни спортови, 4) бициклизам и мото-трке.</p>	<p>А) ПРИРОДА: 1) планине (Златибор, Копанник, Голија, Тара - Мокра гора, Златар, Дивчибаре, Шар планина), 2) Морава и језера, 3) термални и минерални извори са бањама, 4) Овчарско-кабларска клисура; Б) КУЛТУРА: 1) Манастири, 2) Градина, 3) Сликарска колонија, 4) Сабор народног стваралаштва; В) ДОГАЂАЈИ: 1) Гуча фестивал, 2) Карневал и филмски фестивал Врњачка Бања, 3) Косидба, 4) Весели спуст, 5) Дани комедије, Тешњарске вечери; Г) ГАСТРОНОМИЈА 1) аутохтона јела и пића, 2) Шумадијска краљица; 3) Гибаница; Д) АКТИВНОСТИ: 1) скијање, 2) лов, 3) планинарење, спаварење</p>



<p><b>2.</b> <b>Кључни инвестициони пројекти:</b></p>	<p>1) Наутички систем Београд-Смедерево-Ђердап и пројекат Београд на Дунаву; 2) ревитализација постојећих хотела и "green field" инвестиције у хотеле; 3) Конгресни центар Сава; 4) пројекат туристичких искустава и инфраструктурне подршке туризму; 5) Авала; 6) неколико тематских паркова; 7) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена.</p>	<p>1) марине и туристички комплекси уз Дунав; 2) Палић; 3) салаши; 4) нови тематизовани пројекти (Петроварадинска тврђава, Зобнатица, Карађорђево); 5) рехабилитација бања; 6) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена.</p>	<p>1) пројекат Стара планина; 2) пројекат рехабилитације бања; 3) рехабилитација градских хотела; 4) Власинско језеро; 5) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена.</p>	<p>1) довршење и проширење/ побољшање постојећих дестинација (Копаноник, Златибор, Дивчибаре); 2) рехабилитација бања; 3) рехабилитација градске хотелске структуре; 4) отварање нових дестинација (Мокра гора, Голија, Тара); 5) креирање бар две туристичке области руралног туризма; 6) проширење инфраструктуре и капацитета за догађаје; 7) пројекти туристичке инфраструктуре и садржаја слободног времена.</p>
<p><b>3.</b> <b>Умерене пројекције раста до 2015. године:</b></p>	<p>1) 2.635,7 хиљада долазака; 2) 3.953,5 хиљада ноћења; 3) 35.250 хиљада лежаја.</p>	<p>1) 917 хиљада долазака; 2) 3.209,5 хиљада ноћења; 3) 31.500 хиљада лежајева.</p>	<p>1) 606,1 хиљада долазака; 2) 2.455 хиљада ноћења; 3) 27.000 хиљада лежаја.</p>	<p>1) 1.345,5 хиљада долазака; 2) 5.382 хиљаде ноћења; 3) 56.250 хиљада лежаја.</p>
<p><b>4.</b> <b>Амбициозне пројекције раста до 2015. године:</b></p>	<p>1) 3.166,8 хиљада долазака; 2) 4.750,2 хиљада ноћења; 3) 39.100 хиљада лежаја.</p>	<p>1) 1.099,5 хиљада долазака; 2) 3.484,4 хиљада ноћења; 3) 35.700 хиљада лежајева.</p>	<p>1) 723,3 хиљаде долазака; 2) 2.929,5 хиљада ноћења; 3) 31.450 хиљада лежаја.</p>	<p>1) 1.617,9 хиљада долазака; 2) 6.471,9 хиљада ноћења; 3) 63.750 хиљада лежаја.</p>

Извор: Табела аутора адаптирана а потребе израде дисертације на основу: Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, Прилог 5, стр. 28.

У Стратегији развоја туризма Републике Србије представљене су и пројекције потребних инвестиционих улагања у српску туристичку инфраструктуру по кластерима, у контексту brownfield, greenfield, класичних и тзв. breakthrough (пробојних) пројеката. Укупан износ ових инвестиционих улагања и њихов распоред по кластерима је приказан у Табели 48.

Табела 48. План инвестиционих улагања по туристичким кластерима

<b>ВРСТА УЛАГАЊА:</b>	<b>Београд</b>	<b>Војводина</b>	<b>Источна Србија</b>	<b>Западна Србија</b>	<b>УКУПНО:</b>
„ <b>BROWNFIELD</b> “- број смештајних јединица	3.190	5.636	4.117	16.033	<b>28.976</b>
„ <b>GREENFIELD</b> “- број смештајних јединица	11.626	11.737	10.886	14.748	<b>48.996</b>
- <b>КЛАСИЧНИ</b> <b>ПРОЈЕКТИ</b>	10.522	8.256	8.737	11.273	<b>38.787</b>
- „ПРОБОЈНИ“ („ <b>BREAKTHROUGH</b> “) <b>ПРОЈЕКТИ</b>	1.104	3.481	2.149	3.475	<b>10.209</b>
<b>УКУПНО:</b>	<b>1.104</b>	<b>3.481</b>	<b>2.149</b>	<b>3.475</b>	<b>10.209</b>

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, Прилог 10, стр. 38-39.

Република Србија је прву подршку кластерском концепту пословања започела 2005. године у оквиру Пилот пројекта развоја кластера за који је из државног буџета издвојено 8 милиона динара. Програм подршке развоју иновативних кластера за циљ има јачање капацитета предузећа за технолошки развој и иновације кроз партнерство међу предузећима и успостављање стратешког партнерства са научно-истраживачким организацијама. У оквиру Програма се одобравају бесповратна средства која треба да допринесу и повећању обима и вредности промета предузећа на домаћем и међународном тржишту и успостављању сарадње са кластерима у региону и припреми за заједничке пројекте. Средства се одобравају на основи расписаног јавног позива.

У оквиру пројекта „Програм за подршку развоја кластера“ у туристичком сектору је формирано седам туристичких кластера. То су:

1. Фонд Краљевски одмор – туристички кластер општине Краљево са околином;
2. Фонд туристички кластер микрорегије Суботица – Палић;
3. Кластер хотелијерства и гастрономије Србије – ХГС;
4. Истар 21 – удружење за унапређење сарадње и развој туризма у Подунављу;
5. Асоцијација за развој пословног, конгресног и манифестационог туризма;
6. Кластер Медицинског Туризма и
7. Туристички кластер Срем.

Поред финансијске помоћи, ресорно министарство у чијој надлежности се налази сектор туризма, пружа подршку туристичким кластерима и кроз одржавање конференција, промовисање кластера на националном и међународном нивоу, обуку кадрова у кластерима, стварање транспарентних и стимулативних услова унутар кластера, подизање свести предузетника о значају кластера итд. У 2012. години је у оквиру овог програма одобрено 12 милиона динара за 15 кластера, од којих 3 представљају туристичке кластере. То су: Кластер медицинског и здравственог туризма- Врњачка Бања; Кластер здравственог, wellness и spa туризма Србије- Београд и Кластер руралног туризма Чаролија истока из Зајечара.

Већина српских туристичких дестинација и кластера, али и национална туристичка политика у целини се налазе данас у извесном вакууму, пре свега због чињенице да туристичка политика Србије нема (или не користи!) потребне инструменте утицаја на развој, раст и унапређење конкурентности у туризму. За развој кластера у Србији постоје, по мишљењу групе аутора<sup>88</sup> неопходне претпоставке оличене у материјалним и људским ресурсима, а главни ресурси кластера Србије представљају знање и индустријско искуство српских инжењера и радника, стицано током друге половине XX века на усвајању и прилагођавању савремених технологија захтевима тржишта.

## **2.6. Туристичка инфраструктура и економски показатељи конкурентности туристичке привреде Србије**

Развијена инфраструктура представља реалан основ за креирање целокупне привредне политике једне државе која се може сматрати развијеном. Посебан значај развијена инфраструктура има за развој туристичке привреде.

У складу са Законом о туризму Републике Србије, под туристичком инфраструктуром се подразумевају: објекти за информисање, предах, снабдевање, рекреацију, едукацију и забаву туриста, и то: скијалишта, купалишта и плаже, тематски и забавни паркови, туристички информативни центри, центри за прихват туриста и посетилаца, одморишта поред путева, објекти наутичког туризма, терени за голф, тенис терени, отворени и затворени објекти спортске рекреације, мале вештачке акумулације са купалиштем, базени за купање, велнес објекти, забавно рекреативне стазе и путеви (трим стазе, стазе здравља, видиковци, панорамски путеви, бицикличке стазе, пешачке стазе, стазе за моторне санке и слично), уређене обале река и језера, објекти за посматрање природних реткости, објекти за предах и краће задржавање туриста, објекти за авантуристичке активности и друго.

Туристичка супраструктура јесу угоститељски објекти као и галерије, изложбени, конгресни и забавни објекти који су у непосредној вези са угоститељским објектима и објектима спортско-рекреативног садржаја или са њима чине јединствену целину.<sup>89</sup>

Степен развијености туристичке привреде и остварена туристичка конкурентност националних економија мери се помоћу посебног „ТТСИ“ индекса који се састоји од **14 тзв. „стубова“ (pillar) конкурентности**. То су:

- 1) Политичка правила и регулатива
- 2) Одрживост (очување) животне средине
- 3) Безбедност и сигурност
- 4) Здравство и хигијена
- 5) Приоритети у путовањима и туризму
- 6) Авио-транспортна инфраструктура
- 7) Транспортна инфраструктура на земљи
- 8) Туристичка инфраструктура
- 9) ИКТ инфраструктура (Информативно комуникациона технологија-ИСТ)
- 10) Ценовна конкурентност у Т&Т индустрији

<sup>88</sup> Вуковић, С., Цвијановић, Д., Аничкић, Ј. (2014). Мала и средња предузећа - кључ успеха у кластерском повезивању, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 183.

<sup>89</sup> Народна Скупштина Републике Србије. (2010). Закон о туризму, „Сл. гласник РС”, бр. 36/2009, члан 3.

- 11) Људски ресурси (кадрови)
- 12) Узајамност (комплементарност) транспорта и туризма
- 13) Природни ресурси
- 14) Културни ресурси.

На бази ових 14 стубова „ТТСИ“ индекс је организован у 3. подиндекса (субиндекса) који стварају различите могућности мерења Т&Т конкурентности. Подиндекси су сврстани у категорије:

**1) Т&Т регулаторни оквир** – обухвата елементе који су у надлежности владе односно државе и који чине прва четири стуба: политичка правила и регулатива, одрживо очување животне средине, безбедност и сигурност, здравство и хигијена.

**2) Т&Т пословно окружење и инфраструктура** – обухвата елементе пословног окружења и инфраструктуру економије, а њега сачињавају наредна четири стуба: авио-транспортна инфраструктура, инфраструктура саобраћаја на земљи, туристичка инфраструктура, инфраструктура информационо-комуникационих технологија, ценовна конкурентност.

**3) Т&Т ресурси (људски, културни и природни)** – се ослања на кадрове, комплементарност туризма и транспорта, природне и културне ресурсе.<sup>90</sup>

Компаративне предности за развој туризма представљају потенцијалне ресурсе којима једна дестинација располаже и које треба да стави у функцију унапређења туристичке понуде и раста туристичког промета. Циљ сваке туристичке дестинације је да расположиве компаративне предности претвори у конкурентске предности које ће валоризовати на промењивом туристичком тржишту.

Показатељи развијености, тачније, неразвијености остварених резултата туристичке привреде Србије су утицали на неповољан положај Србије на карти туристичких региона и дестинација. У редовном годишњем извештају „Светског економског форума“ из Давоса, на листи туристичке конкурентности мерене „ТТСИ“ индексом, Србија се у 2009. години налазила на 88. месту, иза Гамбије и испред Вијетнама. Место које тренутно заузима на листи, свакако не приличи ни географском положају, ни ресурсима са којима располаже. Међутим, познато је да постојање самих природних и антропогених ресурса, како подсећају аутори<sup>91</sup>, није довољан услов за туристичку конкурентност. Они заправо чине компаративну предност, али оно што суштински чини конкурентност на туристичком тржишту јесте способност да се ресурси дугорочно користе на ефикасан начин у функцији туризма, односно крајњих потрошача, са једне и резидената, са друге стране. Детаљан приказ оцена и ранга за елементе туристичке конкурентности дате овим извештајем је представљен у наредној табели.

---

<sup>90</sup> Вујовић, С., Цвијановић, Д., Штетић, С. (2012). Дестинацијски концепт развоја туризма, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 193-194.

<sup>91</sup> Вујовић, С., Цвијановић, Д., Штетић, С.

Табела 49. Ранг Србије на листи од 133. земље

Р.бр.	ТТСИ –Индекс	Ранг	Оцена (од 1 до 7)
	<b>2008. Индекс</b>	<b>78</b>	<b>3,8</b>
<b>А.</b>	<b>Т&amp;Т РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР</b>	<b>78</b>	<b>4,4</b>
<b>1.</b>	Политичка правила и регулатива	67	4,4
<b>2.</b>	Одрживо очување животне средине	127	3,6
<b>3.</b>	Безбедност и сигурност	85	4,8
<b>4.</b>	Здравство и хигијена	44	5,6
<b>5.</b>	Приоритети у путовањима и туризму	119	3,3
<b>Б.</b>	<b>Т&amp;Т ПОСЛОВНО ОКРУЖЕЊЕ И ИНФРАСТРУКТУРА</b>	<b>80</b>	<b>3,2</b>
<b>6.</b>	Авио транспортна инфраструктура	105	2,4
<b>7.</b>	Транспортна инфраструктура на земљи	91	2,9
<b>8.</b>	Туристичка инфраструктура	58	3,5
<b>9.</b>	ИКТ инфраструктура	63	2,9
<b>10.</b>	Ценовна конкурентност у Т&Т индустрији	90	4,3
<b>Ц</b>	<b>Т&amp;Т РЕСУРСИ: ЉУДСКИ, КУЛТУРНИ И ПРИРОДНИ</b>	<b>96</b>	<b>3,6</b>
<b>11.</b>	Људски ресурси	54	5,2
<b>12.</b>	Комплементарност транспорта и туризма	83	4,6
<b>13.</b>	Природни ресурси	126	2,1
<b>14.</b>	Културни ресурси	64	2,4

Извор: The Travel & Tourism Competitiveness Index Report 2008 – World Economic Forum. Адаптирано на основу: Вујовић, С., Цвијановић, Д., Штетић, С. (2012). Дестинацијски концепт развоја туризма, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 193-194.

Када се анализира стање српске туристичке инфраструктуре, може се констатовати да она није довољно развијена јер и поред декларативног залагања и истицања значаја туристичке делатности за привредни развој земље „туризам није никад био озбиљна тема развојне политике Републике Србије“. Друштвено-политичке околности 90тих година прошлог века и изолованост српског друштва и државе су имале негативне последице и на туристичко тржиште Србије. Процеси приватизације и реструктурирања нису спроведени на време и на адекватан начин, па су изостале и инвестиције у привредни развој, посебно у развој туризма. Недостатак капиталних инвестиција у ревитализацију постојеће и изградњу нове туристичке инфра и супраструктуре (у складу са новим жељама и потребама туриста и савременог потрошачког друштва), дестимулативно су утицале на српски туристички сектор. Такође, изостала је помоћ државе и на пољу доношења правних аката и сета подстицајних мера за унапређење туристичке делатности. Са друге стране, ни локалне самоуправе нису биле у могућности да покрену развојне пројекте из домена туристичке делатности због недостатка финансијских, али и људских ресурса.

## 2.6.1. Основни показатељи одрживог развоја туристичке инфраструктуре и резултата туристичког сектора Србије у периоду од 2006. до 2012. године

Развијеност туристичке понуде једне земље најчешће се мери квантитетом и квалитетом капацитета основне туристичке понуде (смештај, исхрана, транспорт), затим бројем пословних јединица (предузећа), бројем запослених у туризму и другим показатељима. На темељу бројних дефиниција у литератури, смештајну понуду у туризму, можемо дефинисати као понуду која обухвата услуге којима се задовољавају потребе људи (путника-туриста) за смештајем, исхраном, пићем и слично и које се пружају у за то посебно изграђеним објектима.<sup>92</sup>

По подацима Министарства за привреду и регионални развој, српски туристички сектор је у 2006. години генерисао укупан приход од 231 милиона евра. Најзначајнији показатељи развијености српске туристичке инфра и супраструктуре имају следеће вредности:

1. **Број соба:** 36.163, од чега: хотели - 17.189 (5\*-732; 4\*-1.319; 3\*6.111; 2\*-5.159; остало-3.868) - мотели, пансиони, ТН - 4.020 - лечилишта - 2.875 - приватни смештај - 5.278
2. **Број лежајева:** 85.867, од чега: - хотели - 36.088 - мотели, пансиони, ТН - 9.980 - лечилишта - 6.477 - приватни смештај - 12.162
3. **Доласци туриста:** домаћи - 1,7 милиона - страни - 0,3 милиона
4. **Ноћења туриста:** домаћи - 5,9 милиона - страни - 0,8 милиона
5. **Број директно запослених:** регистровани - 27.869 - нерегистровани - 75.000
6. **Просечна плата:** нето - 135 евра.<sup>93</sup>

Основни показатељи резултата туристичког сектора Србије, посматрано у периоду од 2006. до 2008. године су и поред повећања броја туриста и даље неповољни и незадовољавајући. Наиме, број туриста који су посетили Србију у 2007. години, повећан је са 2.006.488 колико је забележено у 2006. години за више од 300.000. Прецизније, 2007. године 2.306.558 туриста је изабрало Србију као туристичку дестинацију. У структури туристичких долазака у посматраном двогодишњем периоду је уочављиво значајније повећање броја страних туриста. Конкретни подаци о броју туристичких долазака и ноћења домаћих и страних туриста у периоду од 2006. до 2008. године су приказани у Табели 50.

Табела 50. Туристички доласци у Србију од 2006. до 2008. године

	УКУПНО	Индекс	Домаћи	Индекс	Страни	Индекс
<b>2006.</b>	2.006.488	101	1.537.646	100	468.842	104
<b>2007.</b>	2.306.558	115	1.610.513	113	696.045	119
<b>2008.</b>	2.266.166	98	1.619.672	101	646.494	93

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16-Туризам и угоститељство, Београд, стр. 329.

<sup>92</sup>Вујовић, С., Цвијановић, Д., Штећић, С. (2012). Дестинацијски концепт развоја туризма, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 139.

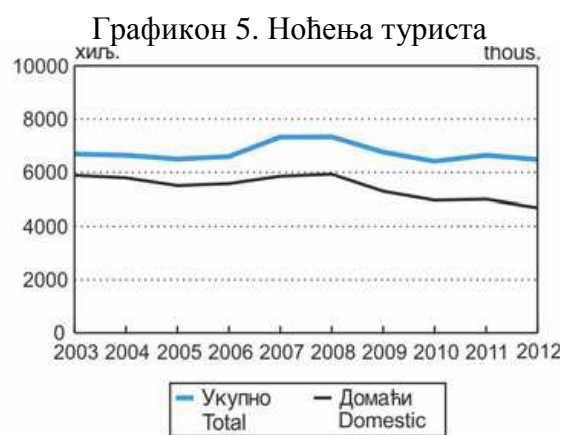
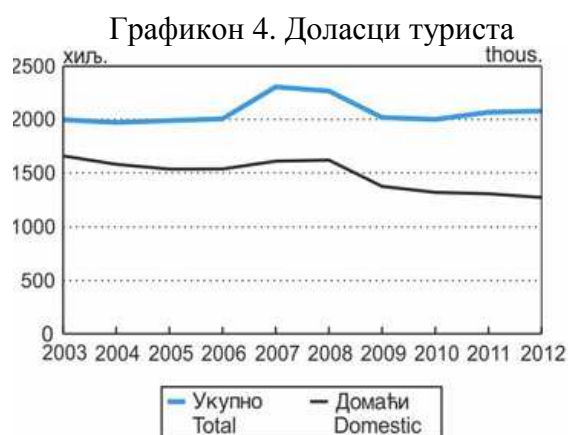
<sup>93</sup> Адаптирано на основу: Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, Прилог 6, стр. 36.

Међутим, када се посматрају туристички доласци и ноћења у петогодишњем периоду од 2008. до 2012. године (Табела 51 и Графициони 4 и 5) примећује се смањење како у доласцима тако и у ноћењима туриста у Србији. Укупан број долазака (и домаћих и страних) туриста 2008. године износио је 2.266.166 са индексом долазака домаћих туриста 101 и страних 93, док је у 2012. години овај број смањен за око 200.000. Прецизније, укупан број туристичких долазака је износио 2.079.643, при чему је индекс долазака домаћих туриста имао вредност 97, а страних 106.

Табела 51. Доласци туриста у Србију

Година	Укупно	Индекс	Домаћи	Индекс	Страни	Индекс
2008.	2.266.166	98	1.619.672	101	646.494	93
2009.	2.021.166	89	1.375.865	85	645.301	100
2010.	2.000.597	99	1.317.916	96	682.281	106
2011.	2.068.610	103	1.304.443	99	764.167	112
2012.	2.079.643	100	1.269.676	97	809.967	106

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16- Туризам и угоститељство, Београд, стр. 329.



Извор: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16- Туризам и угоститељство, Београд, стр. 329.

Што се тиче података о оствареним ноћењима у Србији, посматрано у истом периоду, такође је присутна тенденција смањења са 7.334.106 колико је остварено ноћења у 2008. години на 6.484.702 ноћења пет година касније.

Када се у анализу стања и остварених резултата укључе и подаци о дужини боравка туриста у Србији од 2008. до 2012. године, добијају се званични статистички подаци да је у 2012. години просечна дужина боравка туриста износила 3,12 дана, што је смањење у односу на 2008. годину у којој су се туристи (и домаћи и страни) задржавали у просеку 3,24 дана (Табеле 52 и 53 и Графициони 6 и 7).

Табела 52. Ноћења туриста у Србији

Година	Укупно	Индекс	Домаћи	Индекс	Страни	Индекс
2008.	7.334.106	100	5.935.219	101	1.398.887	95
2009.	6.776.763	92	5.307.112	89	1.469.651	105
2010.	6.413.515	95	4.961.359	94	1.452.156	99
2011.	6.644.738	104	5.001.684	101	1.643.054	113
2012.	6.484.702	98	4.688.485	94	1.796.217	109

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16- Туризам и угоститељство, Београд, стр. 329.

Табела 53. Просечна дужина боравка туриста у Србији (у данима)

Година	Укупно	Домаћи	Страни
2008.	3,24	3,66	2,16
2009.	3,35	3,86	2,28
2010.	3,20	3,76	2,13
2011.	3,21	3,83	2,15
2012.	3,12	3,69	2,22

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16- Туризам и угоститељство, Београд, стр. 329.

Графикон 6. Доласци туриста



Графикон 7. Ноћења туриста



Извор: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16- Туризам и угоститељство, Београд, стр. 329.

Уколико се анализира учешће појединих дестинација у оствареним резултатима туристичког сектора у 2011. години, уочава се доминантна позиција коју је остварио Београд са 590.684 долазака и 1.149.029 ноћења. Врњачка Бања је забележила 152.603 долазака и укупно 579.041 регистрованих ноћења, Златибор 116.302 долазака и 475.300 туристичких ноћења, а затим следе: Нови Сад, Копаоник и Ниш.



Табела 54. Најпосећеније дестинације у Србији у 2011. години

Место:	Доласци:	Индекс:	Ноћења:	Индекс:
1. Београд	590.684	100	1.149.029	103
2. Врњачка Бања	152.603	104	579.041	104
3. Златибор	116.302	111	475.300	118
4. Нови Сад	106.433	115	213.549	127
5. Копаоник	65.874	114	270.535	116
6. Ниш	67.107	102	96.349	101

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16-Туризам и угоститељство, Београд, стр. 329.

Преглед укупног броја хотела, смештајних јединица и лежајева у Србији у периоду од 2006. до 2012. године, као и њихов раст у односу на претходну годину је дат у наредној табели.

Табела 55. Преглед броја хотела, смештајних јединица и лежајева за период од 2006. до 2012. године у Србији и њихов раст у односу на претходну годину

Година	Број хотела - раст у односу на претходну годину	Број смештајних јединица - раст у односу на претходну годину	Број лежајева - раст у односу на претходну годину
2006.	217	13.995	22.143
2007.	225	14.426	24.900
2008.	239	14.134	24.786
2009.	231	14.558	23.613
2010.	251 8%	15.537 7%	24.186 2%
2011.	262 4%	16.250 5%	26.396 9%
2012.	297 13%	16.723 3%	28.196 0%

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу података које је на свом сајту објавило ресорно министарство задужено за област туризма. Адаптирано према: [www. privreda.gov.rs](http://www.privreda.gov.rs), приступљено сајту 09.11.2013. године. Документ: Статистика.

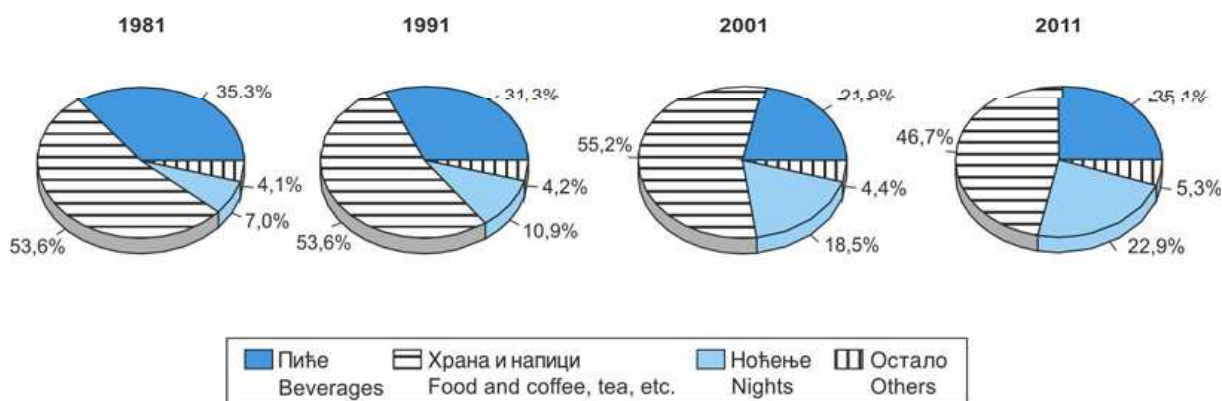
У сектору угоститељства је ситуација следећа: по подацима Републичког завода за статистику, укупан промет угоститељства је у 2011. години износио 58.219.574 динара у текућим ценама, што је номинално повећање за 5,8% у односу на претходну 2010. годину када је износио 55.002.378 динара. У структури укупног угоститељског промета оствареног на територији Србије, доминира учешће хране и напитака са 46,7%, затим следе алкохолна и безалкохолна пића са 25,1%, остварена ноћења 22,9% итд, што је и приказано у Табели 56 и на Графикону 8.

Табела 56. Угоститељски промет остварен у Србији  
у периоду од 2008. до 2011. године

Година:	Промет (у хиљадама динара)	Ланчани индекс (у текућим ценама)	Ланчани индекс (у сталним ценама)
<b>2008.</b>	53.384.299	110,6	110,6
<b>2009.</b>	52.583.535	98,5	88,8
<b>2010.</b>	55.002.378	104,6	99,5
<b>2011.</b>	58.219.574	105,8	99,8

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16- Туризам и угоститељство, Београд, стр. 340.

Графикон 8. Структура угоститељског промета у Србији од 1981. до 2011. године



Извор: Република Србија, Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије, Поглавље 16- Туризам и угоститељство, Београд, стр. 340.

Према Студији Светског економског форума из 2011. године (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011) од 134 анализираних земаља, Србија се налазила на 85 месту. Посматрано у односу на остале земље из ех-Ју окружења<sup>94</sup>, Србија је рангирана лошије од Словеније која је заузела 32 место, Хрватске 33, Црне Горе 36 и Македоније која се налази на 76 месту. Повољнији положај Србија је остварила само у односу на БиХ која је на 97 позицији.

<sup>94</sup> World Economic Forum. (2012). The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011, преузето са сајта: <http://www.weforum.org/issues/travel-and-tourism-competitiveness>, приступљено 05.09.2012. године.

## 2.6.2. Актуелни показатељи одрживог развоја туристичке инфраструктуре и резултата туристичког сектора Србије

Увидом у податке<sup>95</sup> о стању туристичке инфраструктуре у Србији у првих шест месеци 2013. године, може се уочити благи раст броја хотела од 3% у односу на претходни период, али се истовремено број смештајних јединица и лежајева није променио у односу на претходну годину (Табела 57). Пресек укупног броја категорисаних објеката према врсти и категорији и њихово процентуално учешће у јулу 2013. године у Србији је приказан у Табелама 57-60 које следе.

Табела 57. Преглед броја хотела, смештајних јединица и лежајева у јулу 2013. године у Републици Србији

Година	Број хотела - раст у односу на претходну годину		Број смештајних јединица - раст у односу на претходну годину		Број лежајева - раст у односу на претходну годину	
2012.	297	13%	16723	3%	28196	0%
(јул) 2013.	305	3%	16646	0%	28196	0%

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу података које је на свом сајту објавило ресорно министарство задужено за област туризма. Адаптирано на основу: [www. privreda.gov.rs](http://www.privreda.gov.rs), приступљено сајту 09.11.2013. године.

Табела 58. Укупан број категорисаних објеката према врсти - пресек 17.07.2013. године

Р.бр	УКУПНО	БРОЈ ОБЈЕКТАТА	БРОЈ СМЕШТАЈНИХ ЈЕДИНИЦА	БРОЈ ЛЕЖАЈЕВА
1.	ХОТЕЛИ	227	14215	23630
2.	ГАРНИ ХОТЕЛИ	70	1376	2112
3.	АПАРТ ХОТЕЛИ	8	315	983
4.	ДЕПАНДАНСИ	21	740	1471
	УКУПНО 1+2+3+4	305 (без депанданса)	16646	28196
5.	МОТЕЛИ	16	371	599
6.	ТУРИСТИЧКА НАСЕЉА	3	189	342
7.	АПАРТМАНСКА НАСЕЉА	1	25	120
8.	ПАНСИОНИ	3	78	117
	УКУПНО 1+2+3+4+5+6+7+8	328	17309	29374

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу података које је на свом сајту објавило ресорно министарство задужено за област туризма. Адаптирано на основу: [www. privreda.gov.rs](http://www.privreda.gov.rs), приступљено сајту 09.11.2013. године.

<sup>95</sup>Актуелни подаци које је на свом сајту објавило ресорно министарство задужено за област туризма. Адаптирано на основу: [www. privreda.gov.rs](http://www. privreda.gov.rs), приступљено сајту 09.11.2013. године. Документ: Статистика.

Табела 59. Укупан број категорисаних хотела према категорији  
-пресек 17.07.2013. године

1.	ХОТЕЛИ	БРОЈ ОБЈЕКТА	БРОЈ СМЕШТАЈНИХ ЈЕДИНИЦА	БРОЈ ЛЕЖАЈЕВА
	*	19	844	1425
	**	77	3920	7161
	***	69	4373	7091
	****	52	3900	6447
	*****	10	1178	1506
2.	ГАРНИ ХОТЕЛИ	БРОЈ ОБЈЕКТА	БРОЈ СМЕШТАЈНИХ ЈЕДИНИЦА	БРОЈ ЛЕЖАЈЕВА
	*	4	71	105
	**	23	354	551
	***	24	431	695
	****	18	502	739
	*****	1	18	22
3.	АПАРТ ХОТЕЛИ	БРОЈ ОБЈЕКТА	БРОЈ СМЕШТАЈНИХ ЈЕДИНИЦА	БРОЈ ЛЕЖАЈЕВА
	*	/	/	/
	**	5	208	721
	***	1	12	26
	****	2	94	236
	*****	/	/	/

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу података које је на свом сајту објавило ресорно министарство задужено за област туризма. Адаптирано на основу: [www. privreda.gov.rs](http://www.privreda.gov.rs), приступљено сајту 09.11.2013. године.

Табела 60. Процентуално учешће хотела по категорији, лежајева и смештајних јединица  
у односу на укупне хотелске капацитете у Србији (пресек – јул 2013. године)

Категорија	Број хотела (јул 2013)	% Учешће	Број лежајева (јул 2013)	% Учешће	Број смештајних јединица (јул 2013)	% Учешће
5*	11	3,6	1528	5,7	1196	7,5
4*	72	23,6	7422	27,8	4496	28,3
3*	94	30,8	7812	29,2	4816	30,3
2*	105	34,4	8433	31,6	4483	28,2
1*	23	7,6	1530	5,7	915	5,7
Укупно:	305	100%	26725	100%	15906	100%

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу података које је на свом сајту објавило ресорно министарство задужено за област туризма. Адаптирано на основу: [www. privreda.gov.rs](http://www.privreda.gov.rs), приступљено сајту 09.11.2013. године.

По најновијим статистичким подацима о туристичком промету у Србији које је објавио Републички завод за статистику 30.06.2014. године у мају 2014. године је евидентиран туристички промет од 767.431 долазака и ноћења, што у односу на мај 2013. године, представља номинално смањење од 188.643 долазака и ноћења туриста (Табела 61) или процентуално смањење од чак 19,73% у односу на укупан туристички промет остварен у мају 2013. године.

Табела 61. Туристички промет у Србији - мај 2014. године

ГОДИНА/МЕСЕЦ:	УКУПНО:	ДОМАЋИ:	СТРАНИ:
МАЈ 2013. ГОДИНЕ	956.074	673.606	282.468
МАЈ 2014. ГОДИНЕ	767.431	474.891	292.540

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2014). Саопштење број 176- год. LXIV, 30.06.2014. године: Статистика угоститељства и туризма - Туристички промет у Републици Србији – мај 2014, Београд, стр. 1-5. Доступно на сајту: [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), приступљено сајту дана: 15.07.2014. године.

Структура оствареног туристичког промета у мају 2014. године је приказана у Табели 62. Број долазака туриста је у мају 2014. године износио 212.681 што представља смањење у односу на мај 2013. године за 18,1%. Забележено је укупно 554.750 ноћења туриста што је смањење за 20,3%, при чему је број ноћења домаћих туриста смањен за 29,2%, док је број ноћења страних туриста повећан за 3,3%, у односу на остварене резултате у мају 2013. године.

Табела 62. Доласци и ноћења туриста у Србији – мај 2014. године

Мај 2014. године:	Укупни:	Индекс (мај '14 : мај '13)	Домаћи:	Индекс (мај '14 : мај '13)	Страни:	Индекс (мај '14 : мај '13)
Доласци:	212.681	81,9	115.917	69,4	96.764	104,2
Ноћења:	554.750	79,7	358.974	70,8	195.776	103,3

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2014). Саопштење број 176- год. LXIV, 30.06.2014. године: Статистика угоститељства и туризма - Туристички промет у Републици Србији – мај 2014, Београд, стр. 1-5. Доступно на сајту: [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), приступљено сајту дана: 15.07.2014. године.

Кретање туристичког промета, као и индекса долазака и ноћења домаћих и страних туриста у последњих годину дана, тачније од маја 2013. до маја 2014. године по месецима је приказано у наредној табели.

Табела 63. Туристички промет у Србији у последњих годину дана од маја 2013. године до маја 2014. године - месечни подаци

ГОДИНА/ МЕСЕЦ:	ДОЛАСЦИ			НОЋЕЊА		
	УКУПНО:	ДОМАЋИ:	СТРАНИ:	УКУПНО:	ДОМАЋИ:	СТРАНИ:
<b>2013/мај</b>	<b>259.815</b>	<b>166.937</b>	<b>92.878</b>	<b>696.259</b>	<b>506.669</b>	<b>189.590</b>
2013/јун	207.466	117.541	89.925	642.234	456.671	185.563
2013/јул	220.986	120.163	100.823	724.150	498.272	225.878
2013/август	252.515	144.666	107.849	825.296	599.270	226.026
2013/септембар	207.476	107.969	99.507	586.082	390.230	195.852
2013/октобар	193.632	106.945	86.687	520.684	343.782	176.902
2013/новембар	135.534	71.455	64.079	377.759	241.747	136.012
2013/децембар	152.785	83.104	69.681	421.831	266.384	155.447
2014/јануар	125.793	77.030	48.763	438.021	315.219	122.802
2014/фебруар	114.989	67.086	47.903	356.609	247.567	109.042
2014/март	144.755	81.120	63.635	394.436	258.270	136.166
2014/април	188.115	107.101	81.014	475.116	310.127	164.989
<b>2014/мај</b>	<b>212.681</b>	<b>115.917</b>	<b>96.764</b>	<b>554.750</b>	<b>358.974</b>	<b>195.776</b>

<b>ИНДЕКСИ:</b>						
<b>2013/мај</b>	<b>143,8</b>	<b>147,8</b>	<b>137,1</b>	<b>135,4</b>	<b>136,7</b>	<b>132,0</b>
2013/јун	79,8	70,4	96,8	92,2	90,1	97,8
2013/јул	106,5	102,2	112,1	112,8	109,1	121,7
2013/август	114,3	120,4	107,0	114,0	120,3	100,1
2013/септембар	82,2	74,6	92,3	71,0	65,1	86,7
2013/октобар	93,3	99,1	87,1	88,8	88,1	90,3
2013/новембар	70,0	66,8	73,9	72,6	70,3	76,9
2013/децембар	112,7	116,3	108,7	111,7	110,2	114,3
2014/јануар	82,3	92,7	70,0	103,8	118,3	79,0
2014/фебруар	91,4	87,1	98,2	81,4	78,5	88,8
2014/март	125,9	120,9	132,8	110,6	104,3	124,9
2014/април	-	-	-	-	-	-
<b>2014/мај</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2014). Подаци. [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), приступљено сајту дана: 15.07.2014. године.

На основу званичних података о оствареном туристичком промету у Србији од маја 2013. до маја 2014. године презентованих у Табели 65, уочава се благи пораст броја укупног туристичког промета оствареног у мају 2014. године у односу на претходни месец, дакле у односу на април 2014. године. Наиме, остварено је укупно 188.115 туристичких долазака у Србији у априлу 2014. године, да би се овај број за месец дана, у мају 2014. године повећао на 212.681. Број долазака домаћих туриста је повећан са 107.101 колико је износио у априлу 2014. године на 115.917, а број долазака страних туриста са 81.014 на 96.764 у истом периоду. Такође, повећано је и учешће туристичких ноћења у укупном промету оствареном у мају 2014. године. Домаћи туристи су остварили 358.974 ноћења, а страни 195.776 у мају 2014. године, док је у априлу 2014. године забележено 310.127, односно, 164.989 ноћења, респективно.

Посматрано по туристичким местима у мају 2014. године је највећи индекс остварио град Београд у којем је регистрован пораст од преко 6% у односу на претходни месец или номинално 71.536 туристичких долазака. Највеће смањење у броју долазака од 64,3% у односу на април 2014. године остварила су планинска места (Табела 64). Једино је Стара планина као планинска дестинација у посматраном периоду забележила раст од 26,1% у односу на претходни месец, док је највећи пад од готово 70% забележио Рудник.

Табела 64. Структура долазака туриста по туристичким дестинацијама- мај 2014. г.

ДОЛАСЦИ МАЈ 2014. ГОДИНЕ	УКУПНО	ИНДЕКС (мај '14 : мај '13)	ДОМАЊИ	ИНДЕКС (мај '14 : мај '13)	СТРАНИ	ИНДЕКС (мај '14 : мај '13)
РЕПУБЛИКА СРБИЈА	212.681	81,9	115.917	69,4	96.764	104,2
БЕОГРАД	71.536	106,1	12.134	77,9	59.403	114,5
НОВИ САД	14.386	89,4	6.477	87,4	7.909	91,0
БАЊСКА МЕСТА	34.329	71,5	29.536	70,0	4.793	82,0
ПЛАНИНСКА МЕСТА	32.247	64,3	27.471	60,9	4.776	94,8
ОСТАЛА ТУРИСТИЧКА МЕСТА	52.584	75,2	35.623	69,2	16.961	91,8
ОСТАЛА МЕСТА	7.599	93,1	4.676	90,0	2.923	98,7

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2014). Саопштење број 176- год. LXIV, 30.06.2014. године: Статистика угоститељства и туризма - Туристички промет у Републици Србији – мај 2014, Београд, стр. 2. Доступно на сајту: [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), приступљено сајту дана: 15.07.2014. године.

Када се анализирају подаци о номиналним вредностима остварених ноћења туриста, ситуација је нешто другачија (Табела 65). Наиме, примат од града Београда по номиналним вредностима остварених ноћења туриста у мају 2014. године су преузела Бањска места са 168.245 ноћења, док се Београд са 139.206 ноћења налази на другом месту. Затим следе Планинска места и град Нови Сад. Посматрано у процентуалним учешћима у односу на мај 2013. године, највећи раст те последично и највећи индекс од 112,3 је остварио Београд и Нови Сад са индексом 101,2.

Табела 65. Ноћења туриста у Србији по врстама туристичких места по туристичким дестинацијама- мај 2014. године

НОЋЕЊА МАЈ 2014.	Укупно	Индекс (мај '14 : мај '13)	Домаћи	Индекс (мај '14 : мај '13)	Страни	Индекс (мај '14 : мај '13)
РЕПУБЛИКА СРБИЈА	554.750	79,7	358.974	70,8	195.776	106,1
БЕОГРАД	139.206	112,3	24.230	94,7	114.976	116,9
НОВИ САД	26.591	101,2	11.088	113,4	15.503	93,9
БАЊСКА МЕСТА	168.245	78,4	152.321	77,7	15.924	85,0
ПЛАНИНСКА МЕСТА	107.496	59,6	94.880	56,8	12.616	93,2
ОСТАЛА ТУРИСТИЧКА МЕСТА	95.902	73,0	64.227	67,8	31.675	86,3
ОСТАЛА МЕСТА	17.310	88,9	12.228	89,2	5.082	88,1

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2014). Саопштење број 176- год. LXIV, 30.06.2014. године: Статистика угоститељства и туризма - Туристички промет у Републици Србији – мај 2014, Београд, стр. 2. Доступно на сајту: [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), приступљено сајту дана: 15.07.2014. године.

Убедљиво прво место по посећености бањских места у Србији по подацима из маја 2014. године и поред индекса од 66,7 је задржала Врњачка Бања са туристичким прометом од 59.907 долазака и ноћења, од чега доласци учествују са 28%, а ноћења са 72%. Највећи раст по броју долазака туриста бележи Рибарска Бања са индексом од 121,5, а највећу вредност индекса ноћења од чак 175,9 је имала Луковска Бања. Најмањи промет у мају 2014. године од 341 доласка и 1.688 ноћења је забележила Врањска Бања.

Табела 66. Листа посећености бањских места у мају 2014. године

<b>БАЊСКА МЕСТА:</b>	<b>Доласци:</b>	<b>Индекс</b> (мај '14 : мај '13)	<b>Ноћења:</b>	<b>Индекс</b> (мај '14 : мај '13)
ВРЊАЧКА БАЊА	13.211	66,7	46.696	76,8
СОКОБАЊА	4.665	69,1	23.328	62,8
АРАНЂЕЛОВАЦ- БУКОВИЧКА БАЊА	2.387	75,0	5.955	58,0
МАТАРУШКА БАЊА	340	46,4	4.075	86,6
БАЊА КОВИЉАЧА	1.004	29,9	6.572	41,9
ПРОЛОМ БАЊА	918	68,3	4.732	76,4
ГОРЊА ТРЕПЧА	660	72,5	7.726	80,0
ВРАЊСКА БАЊА	341	82,4	1.688	62,5
БАЊА КАЊИЖА	932	111,8	5.233	99,0
БАЊА ЈУНАКОВИЋ	648	97,0	3.635	85,6
БАЊА ВРДНИК	1.184	75,8	5.805	75,1
БАЊА РУСАНДА	197	47,7	2.101	69,7
БАЊА ПАЛИЋ	2.037	84,1	3.692	70,9
СЕЛТЕРС БАЊА	574	109,1	13.205	112,8
ЛУКОВСКА БАЊА	1.124	87,7	7.191	175,9
ГАМЗИГРАДСКА БАЊА	381	89,2	3.472	74,8
РИБАРСКА БАЊА	803	121,5	8.206	151,3
СИЈАРИНСКА БАЊА	338	99,4	2.147	78,8
БАЊА ВРУЏИ	672	52,7	2.897	46,8
НИШКА БАЊА	461	126,6	3.885	164,8

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2014). Саопштење број 176- год. LXIV, 30.06.2014. године: Статистика угоститељства и туризма - Туристички промет у Републици Србији – мај 2014, Београд, стр. 2 и 3. Доступно на сајту: [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), приступљено сајту дана: 15.07.2014. године.

На листи посећености планинских дестинација по броју долазака туриста и оствареним ноћењима у мају 2014. године и даље прво место заузима Златибор са 9.217 долазака и 31.217 ноћења, иако је овај број смањен у односу на исти период претходне године (Табела 67). На другом месту је Тара са 7.147 долазака и 22.680 ноћења. Треће место је припало Копаонику који је остварио номинално 2.672 долазака и 10.679 ноћења туриста у мају 2014. године. Затим на листи најпосећенијих планинских туристичких дестинација Србије следе Дивчибаре, Ивањица, Златар, Стара планина, Рудник и Гоч.



Табела 67. Листа посећености планинских места у мају 2014. године

ПЛАНИНСКА МЕСТА:	Доласци	Индекс	Ноћења	Индекс
ЗЛАТИБОР	9.217	75,5	31.217	67,2
КОПАОНИК	2.672	36,5	10.679	43,1
ТАРА	7.147	74,2	22.680	69,5
ДИВЧИБАРЕ	2.149	50,7	10.096	55,4
ИВАЊИЦА	770	47,4	3.430	44,8
ЗЛАТАР	901	86,1	2.817	83,5
РУДНИК	389	31,3	2.110	27,2
СТАРА ПЛАНИНА	779	126,1	2.779	167,5
ГОЧ	967	65,5	5.215	53,3

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Република Србија, Републички завод за статистику. (2014). Саопштење број 176- год. LXIV, 30.06.2014. године: Статистика угоститељства и туризма - Туристички промет у Републици Србији – мај 2014, Београд, стр. 2 и 3. Доступно на сајту: [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), приступљено сајту дана: 15.07.2014. године.

На основу презентованих номиналних вредности долазака и ноћења туриста у мају 2014. године, као и пратећих индекса ових категорија у односу на мај 2013. године, може се констатовати да на листи посећености планинских места једино Стара планина бележи раст и у доласцима и у ноћењима туриста, док све остале планинске дестинације Србије бележе мање или веће смањење укупног туристичког промета. Туристички раст Старе планине у мају 2014. године је износио 26% у односу на мај претходне године када су у питању доласци туриста, док је још евидентнији раст у ноћењима туриста од чак 67,5% у истом посматраном периоду.

### 2.6.3. Пројекције раста основних параметара одрживог туризма Србије у 2015. години

На основу спроведене SWOT анализе, сагледане су основне предности и шансе, као и недостаци и опасности туристичког сектора Србије посматраног кроз призму регионалног и глобалног конкурентског окружења. На основу резултата ове анализе је извршено пројектовање раста основних туристичких перформанси Србије.

Резултати спроведених анализа су послужили као основ за пројекцију кључних параметара туристичког сектора Србије у 2015. години. Наиме, ресорно министарство задужено за област туристичке делатности је извршило пројектовање раста основних параметара туристичког сектора Србије и њихову регионалну (кластерску) дистрибуцију. Основне претпоставке на којима се заснивају ове пројекције су:

1. друштвено-економски развој Републике Србије, који ће се одвијати у правцу укључења Републике Србије у европске интеграције;
2. да за развој туризма у Републици Србији буде надлежна централизована државна агенција или други облик организовања подршке развоју предузетништва у туризму Републике Србије;

3. да се одмах предузму потребне активности како би се у што краћем року комерцијализовали и међународном тржишту понудили производи „Пословни туризам + МИСЕ”, „Градски одмори”, „Догађаји”, „Кружне туре”, „Специјални интереси” и „Речно крстарење” (као сегмент производа „Наутика”), при чему треба започети међународну кампању изградње свести о држави као туристичкој дестинацији;
4. предузимање потребних активности како би се започело са уклањањем идентификованих „уских грла” и отворили процеси развоја идентификованих производа „Наутика”, „Здравствени туризам”, „Планине и језера”, односно „Рурални туризам”, а које услед великих иницијалних улагања у хардвер и софтвер није могуће одмах комерцијализовати на међународном тржишту.<sup>96</sup>

На основу ове четири претпоставке су дефинисане две варијанте модела раста туризма у Србији у 2015. години:

- 1. умерена и**
- 2. амбициозна варијанта раста.**

По умереној пројекцији раста туристичког сектора Србије 2015. године се очекује раст укупних прихода који генерише туристички сектор са 231 милион евра из 2006. године на 1,3 милијарде евра, колико се очекује у 2015. години. Укупан број регистрованих запослених радника у туризму би у истом периоду требало да се повећа за преко 3,5 пута, са близу 27.000 на пројектованих 100.000 у 2015. години. Док је просечна нето плата остварена у туризму, по званичним подацима из 2006. године износила 135 евра, умерена пројекција предвиђа раст од 3,33 пута у 2015. години или номинално износ нето просечне плате од 450 евра.

Према амбициозној пројекцији показатељи раста су још оптимистичнији, тако да се предвиђа укупан приход од 1,7 милијарде евра, укупан број регистрованих туристичких радника од 105.000, као и просечна нето плата у износу од 650 евра.

Основни показатељи развијености туристичке инфраструктуре чија се реализација према умереној и амбициозној пројекцији раста очекује у 2015. години су приказани у наредној табели.

---

<sup>96</sup> Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, Прилог 6.

Табела 68. Умерена и амбициозна пројекција раста туристичког сектора Републике Србије у 2015. години

ПРОЈЕКТОВАНО (ОЧЕКИВАНО) СТАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕЛАТНОСТИ У СРБИЈИ 2015. ГОДИНЕ	
УМЕРЕНА ПРОЈЕКЦИЈА РАСТА 2015	АМБИЦИОЗНА ПРОЈЕКЦИЈА РАСТА 2015
<b>Број соба:</b> 70.000 <b>Број лежајева:</b> 150.000 <b>Доласци туриста:</b> домаћи - 2,3 до 2,5 милиона - страни - 3,1 до 3,3 милиона <b>Ноћења туриста:</b> домаћи - 7,5 до 8,0 милиона - страни - 7,0 до 7,5 милиона <b>Укупан приход:</b> 1,3 милијарде евра <b>Број директно запослених:</b> регистровани - 100.000 - нерегистровани - 10.000 <b>Просечна плата:</b> нето - 450 евра	<b>Број соба:</b> 79.000 <b>Број лежајева:</b> 170.000, <b>Доласци туриста:</b> домаћи - 2,7 до 3,0 милиона - страни - 3,7 до 4,0 милиона <b>Ноћења туриста:</b> домаћи - 9,0 до 9,5 милиона - страни - 8,5 до 9,0 милиона <b>Укупан приход:</b> 1,7 милијарди евра <b>Број директно запослених:</b> регистровани - 105.000 - нерегистровани - 10.000 <b>Просечна плата:</b> нето - 600 евра

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Стратегија развоја туризма Републике Србије. (2006). Прилог 6, стр. 36.

Полазећи од података који су приказани и објашњени у оквиру анализа у овом делу дисертације, као и од података о просечној нето заради и стопи запослености који су испитивани у шестом поглављу овог рада, извршили смо сопствене прорачуне и пројекције стања туристичке делатности у Србији до краја 2015. године. Резултати кључних вредности пројектованих економских параметара до којих смо дошли су приказани у Табели 69.

Табела 69. Пројектовано стање туристичке делатности у Србији у 2015. години

ВРЕДНОСТИ ЕКОНОМСКИХ ПОКАЗАТЕЉА	ОСТВАРЕНЕ ВРЕДНОСТИ У 2013. ГОДИНА	ОЧЕКИВАНЕ ВРЕДНОСТИ У 2015. ГОДИНИ
<b>УКУПАН БРОЈ КАТЕГОРИСАНИХ ОБЈЕКТА</b>	328 (пресек стања на дан 17.07.2013).	340 (+12 нових објеката у 2015).
<b>УКУПАН БРОЈ СМЕШТАЈНИХ ЈЕДИНИЦА</b>	17.309 (пресек стања на дан 17.07.2013).	17.809 (+500 нових смештајних јединица у 2015).
<b>УКУПАН БРОЈ ЛЕЖАЈЕВА</b>	29.374 (пресек стања на дан 17.07.2013).	30.185 (+811 нових лежајева)
<b>ДОЛАСЦИ ТУРИСТА</b>	212.681 (мај 2013. године)	234.000 (раст од 10%)
<b>НОЋЕЊА ТУРИСТА</b>	554.750 (мај 2013.године)	610.225 (раст од 10%)
<b>ТУРИСТИЧКИ ПРИХОД (у млрд. евра)</b>	1 млрд евра	1,1млрд евра
<b>БРОЈ ЗАПОСЛЕНИХ</b>	22.946	24.095 (очекивани раст од 0,5% што представља 1.150 нових запослења)
<b>ПРОСЕЧНА НЕТО ПЛАТА (у динарима)</b>	24.362	25.580 (очекивани раст од 5% што представља номинално повећање у просеку за 1.218 динара)

Извор: Табела аутора адаптирана нза потребе израде дисертације на основу сопствених прорачуна.

На основу истраживања која су вршена за потребе израде докторске дисертације, као и на основу изучене литературе и најновијих статистичких података о резултатима туристичке делатности у Србији у 2013. години које је представио Републички завод за статистику, сматрамо да је и презентована „умерена пројекција“ раста туристичке делатности у Србији у 2015. години ресорног министарства више него оптимистична и мишљења смо и крајње нереална и недостижна, а камоли „оптимистичка пројекција“.

Мишљења смо да ће туристичка делатност у Србији остварити минималан раст у току 2015. године (Табела 69). Повећање долазака и ноћења туриста у пројектованим вредностима од 10% ће утицати на генерисање очекиваног туристичког прихода Србије у износу од 1,1 млрд. евра у 2015. години. Број запослених у туристичком сектору ће се незнатно повећати, док ће просечна нето зарада у туризму и даље бити веома ниска и кретаће се у просеку око 26.000 динара или око 220 евра, што је далеко мање од зараде коју је пројектовало ресорно министарство (Табела 70) од 450 до чак 600 евра у 2015. години.

Презентована литература и резултати истраживања<sup>97</sup> упућују на констатацију да би кључне карактеристике туристичког сектора Србије требало да буду следеће:

1. редефинисан и међународно општеприхваћен имиџ Републике Србије као атрактивне и сигурне туристичке дестинације;
2. стабилна и растућа међународна тражња за Републиком Србијом као туристичком дестинацијом;
3. стабилна и растућа домаћа тражња за различитим туристичким производима Републике Србије;
4. четири карактеристична туристичка кластера - Београд, Војводина, Источна Србија и Западна Србија;
5. добра саобраћајна повезаност (коридори VII и X и Ибарска магистрала) са међународним тржиштима;
6. довршен процес приватизације свих хотелских предузећа;
7. реструктурирана, модернизована и тржишно репозиционирана хотелска и туристичко-угоститељска понуда (у складу са светским стандардима и категоризацијом);
8. присуство неколико глобалних хотелских ланаца (Београд, али и неки други градови као нпр. Нови Сад, Крагујевац, Ниш), као и већег броја хотелских ланаца регионалног значаја (посебно у бањским лечилиштима);
9. примена савремених стандардних оперативних процедура и стандарда услуживања у свим значајнијим (категоризованим) смештајним и угоститељским објектима;
10. Београд као регионални центар конгресног туризма и европски позиционирана дестинација за кратке одморе у градовима и кружне туре;
11. група врло тражених регионалних центара зимског туризма (Копаноник, Златибор, Голија, Стара планина, Тара);
12. неколико атрактивних центара руралног туризма базираног на еко искуству у Западној и Источној Србији;
13. препознатљив бренд туризма на салашима, повезаним с разноврсном понудом активности и карактеристичним продајним садржајима Војводине;

---

<sup>97</sup> Влада Републике Србије. (2006). Стратегија развоја туризма Републике Србије, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд, стр. 17-19.

14. велики број програма туризма специјалних интереса, почев од сплаварења, лова, риболова, коњских спортова, еко лова и сл.;
15. неколико научних центара - марина на Дунаву као одраз интересовања домаћег становништва за поседовањем пловила и активним одмором на води;
16. неколико тематских паркова, инспирисаних било природним атракцијама, било културом и духовним наслеђем земље;
17. умерени број голф терена око Београда уз најреномираније дестинације у земљи.

Како би се пројектоване карактеристике туристичког сектора Србије и оствариле, истичемо да би требало посебну пажњу у предстојећем периоду посветити стручном усавршавању, обучавању и образовању људских ресурса који на директан или индиректан начин учествују у креирању туристичке понуде и пружању туристичких услуга и њиховом стратегијском управљању, што је и основни предмет оригиналног емпиријског истраживања које је спроведено у оквиру ове докторске дисертације.

**ТРЕЋИ ДЕО:  
СТРАТЕГИЈСКИ ПРИСТУП УПРАВЉАЊА  
ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋЕМ**

**3.1. Стратегијски менаџмент**

Пословни амбијент је до друге половине XX века карактерисало стабилно окружење, позната конкуренција, фиксни девизни курсеви и релативно стабилне цене индустријских производа, због чега су и пословни циклуси били предвидиви. Од нафтне кризе и појаве пливајућих девизних курсева, предузећа су се суочила са знатно другачијим условима пословања. Насупрот стабилним и предвидивим циклусима, у новонасталом пословном окружењу растуће инфлације, брзог технолошког застаревања опреме, производа и услуга и растуће међународне конкуренције – менаџери су били принуђени да развијају и примењују нов начин управљања.

Радикалне промене екстерног окружења 70-тих година прошлог века су представљале дакле, прекретницу у еволуцији менаџмента. Глобална структурна криза у енергетици, сировинама, диспропорционалност у развоју појединих земаља и региона, узроковале су несташице одређених производа на светском тржишту што је за своју непосредну последицу имало нагли скок цена тих дефицитарних производа, раст незапослености и пад дохотка. Решење ових проблема све се више тражило у примени стратегијске пословне активности која убрзо постаје окосница пословања предузећа. Значај стратегијске пословне активности посебно је изражен у области анализе, предвиђања и планирања понашања предузећа, а своје место доминантног приступа у управљању предузећем добија матрични-портфолио приступ.

У економској и менаџмент литератури постоје различите интерпретације појма стратегијски менаџмент, а неке од најчешће коришћених са којима смо сагласни су издвојене у наредној табели.

Табела 70. Терминолошко одређење појма стратегијски менаџмент

<b>АУТОР (извор):</b>	<b>ДЕФИНИЦИЈЕ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА:</b>
<b>Лојпур, А. &amp; Куљак, М.</b>	Стратегијски менаџмент представља процес активности топ менаџмента организације у процесу формулисања њене стратегије.
<b>Јовановић, П.</b>	Стратегијски менаџмент је континуални процес сталног прилагођавања предузећа променама у окружењу, у коме окружење врши перманентан утицај на предузеће, а само предузеће такође врши одређени утицај на околину у којој егзистира и којој се прилагођава.
<b>Николић, С.</b>	Стратегијски менаџмент представља ниво менаџмента на коме се формулишу стратегије организације, које се односе на дугорочне циљеве, активности и средства за њихово постизање. На овом нивоу менаџмента креира се концепција будућности организације. Зато је стратегијском менаџменту иманентно управљање неизвесношћу, притисцима, утицајима, комплексношћу, променама.
<b>Pearce, J. &amp; Robinson, R.</b>	Стратегијски менаџмент је сет одлука и акција које резултирају у формулисању и имплементацији стратегија које се креирају за реализацију циљева организације.
<b>Steiner, G. A., Miner, J. B. &amp; Gray, E. R.</b>	Стратегијски менаџмент је менаџмент промена. Он обухвата систем корпоративних вредности, корпоративну културу, цели процес управљања променама, такав као вођење, планирање, контролу, и менаџмент људских ресурса. Важна одговорност стратегијског менаџмента је, како апосторфирају аутори, изградња и одржавање људских ресурса тако да се интереси људи у организацији оптимизирају са интересима организације. Све ово јасно обухвата лидерство и подесну харизму извесног броја менаџера.
<b>Тодосијевић, Р.</b>	Стратегијским менаџментом не дефинишемо ни почетак ни крај, већ процес као трајање, подложен променама, колико успешан то зависи од знања и способности носилаца управљачке функције.
<b>Ђорђевић, Б.</b>	Стратегијски менаџмент је најубудљивија дисциплина менаџмента. Он говори о успеху и неуспеху, способности планирања, борбе и победе. То је вештина и уметност. Он је вештина јер у себи садржи знање, које се може научити и технике, које се могу употребити са већим или мањим компетенцијама. Он је уметност, јер се бави будућношћу која је непозната, као и са душом и умом људи који поседују луцидност.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу проучене литературе.

У књизи „Стратегијски менаџмент“ аутори Georgy G. Dess, G.T. Lumpkin и Alan B. Eisner су анализирали основна обележја стратегијског менаџмента и дефинисали његове кључне атрибуте. Као четири кључна атрибута стратегијског менаџмента је апострофирано следеће:

1. стратегијски менаџмент је усмерен на свеукупне циљеве и задатке једне организације;
2. подразумева да се током процеса одлучивања узму у обзир и бројни стејкхолдери;
3. стратегијски менаџмент захтева укључивање и краткорочне и дугорочне перспективе (Peter Senge „креативна тензија“);
4. стратегијски менаџмент укључује и препознавање неопходног баланса (trade-off) између ефективности и ефикасности.<sup>98</sup>

<sup>98</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 12.

Проучавањем стратегијског менаџмента и анализирањем основних закономерности овог процеса, бројни аутори<sup>99</sup> су настојали да дефинишу основне кораке из којих се састоји процес стратегијског менаџмента будући да је стратегијски менаџмент сложен управљачки процес који се спроводи фазно.

Certo и Peter<sup>100</sup> процес стратегијског менаџмента организације посматрају као континуирани, итеративни процес који укључује:

- анализу средине,
- усмеравање организације (мисија и циљеви),
- формулисање стратегије,
- имплементацију стратегије и
- стратегијску контролу.

За Ansoff-а и McDonnell-а<sup>101</sup> стратегијски менаџмент представља системски приступ управљању стратегијским променама који се састоји из:

- позиционирања предузећа кроз стратегију и планирање могућности,
- правременом стратегијском одговору кроз одлуке менаџмента и
- систематском управљању отпорима за време имплементације стратегије.

Процес стратегијског менаџмента се спроводи, по мишљењу Gerry Johnson-а и Kevan Scholes-а, кроз три основне фазе:

- стратегијску анализу,
- стратегијски избор и
- стратегијску имплементацију.

Иако су приступи различити, једна од најчешће примењиваних систематизација разликује пет основних фаза процеса стратегијског менаџмента, а то су:

1. истраживање окружења и сопствених потенцијала предузећа;
2. утврђивање циљева;
3. идентификовање могућих стратегија;
4. реализација стратегије;
5. оцена и контрола реализације стратегије.<sup>102</sup>

Целокупан ток процеса стратегијског управљања туристичким предузећем је приказан на наредној шеми.

---

<sup>99</sup> Igor Ansoff, Edward J. McDonnell, James M. Higgins, Julian W. Vincze, Samuel C. Certo, J. Paul Peter, Gerry Johnson, Kevan Scholes, Dess, G.G., Lumpkin, G.T. Eisner, A.B., Бранислав Машић, Бранислав Ђорђевић, Радмило Тодосијевић, Агнеш Бољевић, Веселин Драшковић, Слободан Черовић и други.

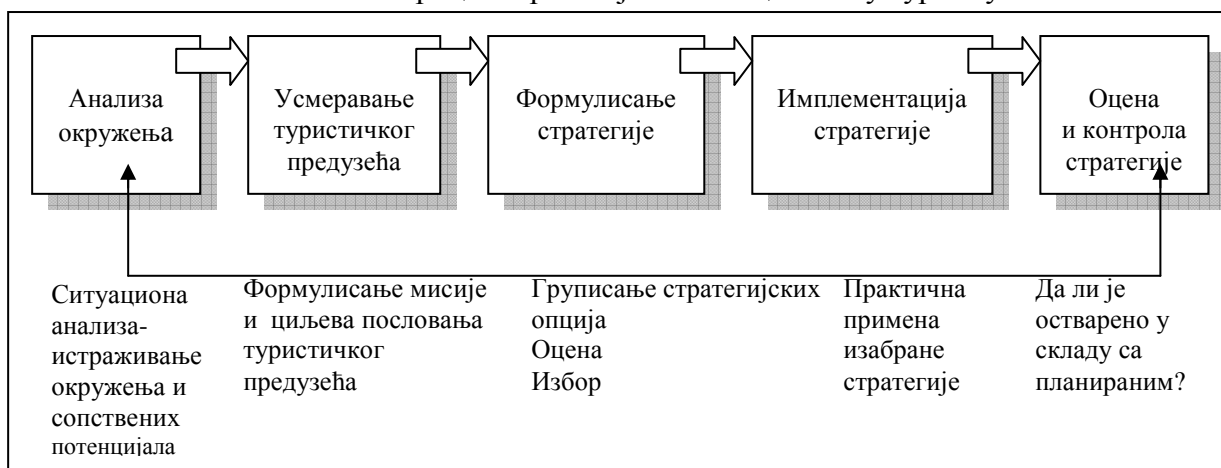
<sup>100</sup> Certo, S.C., Peter, J. P. (1991). Strategic Management: Concepts and Applications, McGraw-Hill. Адаптирано на основу: Машић, Б. (2009). Стратегијски менаџмент, Универзитет БК и Институт БК, Београд, стр. 36.

<sup>101</sup> Ibidem, стр. 9.

<sup>102</sup> Јовановић, П., Дубоњић, Р., Покрајац, С. (1998). Индустрijски менаџмент, Универзитет у Београду, Београд, стр. 321.



Шема 3. Процес стратегијског менаџмента у туризму



Извор: Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/metodska-jedinica-4.pdf](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/metodska-jedinica-4.pdf). Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.

Стратегијски менаџмент у туризму представља управљачки процес који путем израде и примене стратешких планова треба да обезбеди рационалан и правовремени одговор туристичког предузећа на константне промене које се дешавају у интерном и екстерном окружењу туристичког предузећа.

### 3.2. Теоријски аспект организационих промена

Ништа није тако стално, као што је промена.

Heraclitus

Појам промена је општи појам којим се означава одступање од неког постојећег стања. У садржинском и квалитативном смислу, промена може бити позитивна, конструктивна, развојна, прогресивна. Промена „обогаћује“ како сам објекат (производ) и процес који се мења, тако и учеснике, а посебно кориснике извршених промена. Са друге стране, промене могу имати сасвим супротно дејство; оне могу бити деструктивне и регресивне, које уништавају и враћају уназад.

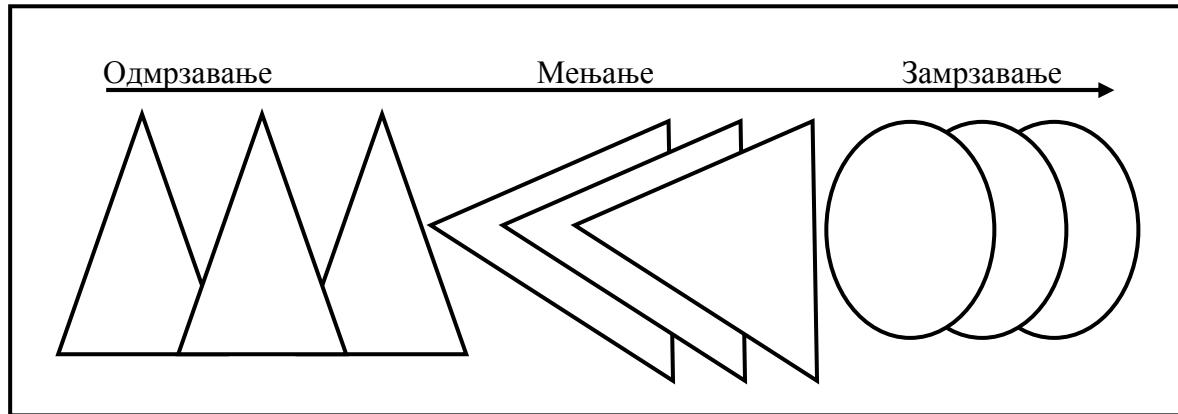
Организационе промене можемо представити помоћу две метафоре:

- 1. метафоре мирних вода**, по којој је организација велики брод који плови мирним водама и у којој промене долазе у облику привремене олује, кратко ометајући обично мирно и предвидиво путовање и
- 2. метафоре брзак** која види организацију као мали сплав који плови бесном реком са непрекидним брзацима. У метафори брзак, промена је очекивано и природно стање, а управљање променама непрекидан процес.<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Адаптирано на основу: Robbins, S.P., Coulter, M. (2004). Менаџмент-превод са енглеског језика осмог издања књиге: Management, Original copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, Data status, Београд, стр. 314-315.

Све до касних 1980-тих, метафора мирних вода је релативно реално осликавала пословне ситуације са којима су се менаџери свакодневно сусретали у предузећима. Тадашњим условима пословања и управљања променама у њима, одговарао је процес увођења промене у три корака, као што је приказано на Слици 2.

Слика 2. Процес промене



Извор: Robbins, S.P.,Coulter, M. (2004). Менаџмент-превод са енглеског језика осмог издања књиге: Management, Original copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, Data status, Београд, стр. 314.

Успешна промена, по Kurt Lewin-у, може да се планира. Она захтева *одмрзавање* статуса quo променом у ново стање и *одмрзавање* да би промена постала стална. Статусом quo сматра се стање равнотеже, а за померање из стања равнотеже је потребно *одмрзавање*. Одмрзавање се може посматрати као припрема за потребну промену што се постиже јачањем снага које воде променама, чиме се слабе оне снаге које ограничавају и спречавају увођење промена у организацију. Када се промена одмрзне, она може да буде примењена. Међутим, само увођење промене не гарантује да ће се промене и одржати. Новонастала ситуација мора да буде поново замрзнута да би током времена била одржива. Уколико овај последњи корак изостане, постоји велика вероватноћа да ће промена бити кратког века и да ће се запослени брзо вратити на стари начин рада. Циљ поновног *замрзавања* је стабилизовање настале ситуације и учвршћивање новог начина понашања и рада.

Насупрот стабилности и предвидивости као карактеристикама пословног окружења које описује метафора мирних вода, метафора брзака је конзистентна савременом амбијенту пословања и организационог управљања. Прекиди у равнотежи нису повремени и привремени и организација се неће вратити у „мирне воде“. Многи менаџери никада не изађу из „брзака“, суочени су са сталним променама што је стање које се веома често граничи са хаосом. Чак су и организације у неразвијеним технолошким делатностима суочене са сталним променама. Свака организација која се односи према променама као према повременим поремећајима, у иначе мирном и стабилном окружењу, данас се излаже великом ризику. Из ових разлога менаџери данашњице морају бити спремни да ефикасно и ефективно руководе променама са којима се суочавају њихове организације.

„Управљање променама је процес који обухвата дијагностиковање актуелне позиције организације и пројектовање, реализацију и евалуацију жељене позиције. Реч је о комплексном процесу дијагностиковања, планирања, извођења и евалуирања који се односи на организацију, групе и појединце организације“.<sup>104</sup> Због тога је важно посматрати промене као комплексан, вишедимензионалан цивилизацијски процес којим треба ефикасно управљати, односно, усмеравати ка успешној реализацији постављених циљева предузећа.

У зависности од места настанка, односно извора, све промене се начелно могу диференцирати на:

- ендогене– промене чије је место настанка унутар самог предузећа (*унутрашње- интерне промене*) и
- егзогене– које имају извор свог настанка у спољашњем окружењу предузећа (*спољашње- екстерне промене*).

Свако предузеће би требало, нарочито на дужи период, што ефикасније да управља различитим врстама промена, првенствено променама које имају ендогени-интерни карактер. Посматрано у ширем, тржишном контексту, свака ендогена промена код једног предузећа за друго има карактер егзогене промене, тако да једно туристичко предузеће које ефикасно управља сопственим, ендогеним променама истовремено ствара и егзогене промене за неко друго туристичко предузеће. Снажан технолошки развој појединих предузећа који је доминантно везан за увођење и успешну примену стратегијских технолошких промена и иновација, често у пракси делује као подстицајна, егзогена варијабла на развој одређеног броја других предузећа у бранши.

У тржишно оријентисаној економији и развијеној привреди предузеће представља основни привредни субјекат, али оно нема монопол на управљање чак ни свим унутрашњим – ендогеним променама, јер је ограничено бројним спољашњим, егзогеним факторима.

Динамичне и сложене промене условљене су технолошким, економским, политичким и друштвеним факторима и оне су константа времена. „Све тече, све се мења, само су промене константне“<sup>105</sup>, је метафора која у потпуности осликава савремене услове пословања и постојања туристичких предузећа. Менаџмент је у основи обавезан да реагује *ex ante*. То је реакција пре чињенице. Фирма и менаџмент тада могу контролисано владати променама које настају као резултат различитих деловања и тада нема изненађења.<sup>106</sup>

Приликом утврђивања и анализе основних обележја и трендова савременог тржишног пословања, важно је истаћи да је „промена релативан концепт. Када говоримо о организационој промени, ми уствари мислимо на степен промене која се дешава, радије него претпостављање да је промена антитеза некој тобожњој стабилности. Сваки феномен је подложен промени, међутим, очигледно стабилне

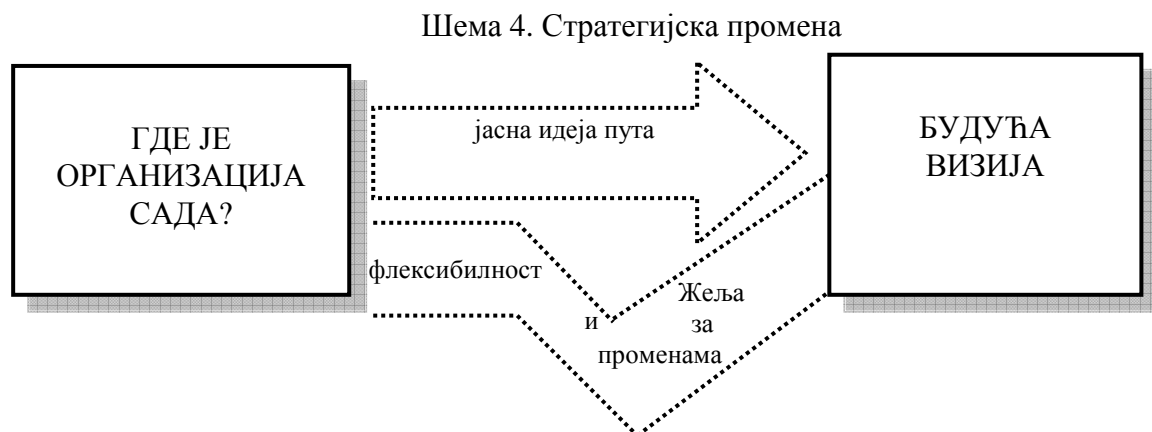
<sup>104</sup> Ђуришић-Бојановић, М. (2007). Спремност за промене: нове компетенције за друштво знања, Зборник Института за педагошка истраживања, година 39, број 2, децембар 2007, 211-224, Београд, стр. 223.

<sup>105</sup> Парафраза чувене изреке: *Panta rhei* - све тече, све се мења.

<sup>106</sup> Тодосијевић, Р. (2009). Стратегијски менаџмент- теоријске поставке 1, Универзитет у Новом Саду- Економски факултет Суботица, Суботица, стр 10.

природе.“<sup>107</sup> Као такве, промене представљају и сталне изазове за стратегијски менаџмент у циљу усавршавања и развоја адекватних приступа који ће омогућити успешно управљање променама.

**Стратегијске промене** су постале синоним пословног успеха и стварања конкурентских предности савремених предузећа. Када се говори о стратегијским променама, намеће се потреба дефинисања стратегијске (организационе и функционалне) флексибилности која подразумева формулисање различитих стратегијских опција као могућих одговора на промене у окружењу. То суштински значи способност менаџмента пословног система да креира и развија алтернативне сценарије које намеће промењиво окружење. Процес креирања и примене стратегијске промене је приказан на Шеми 4.

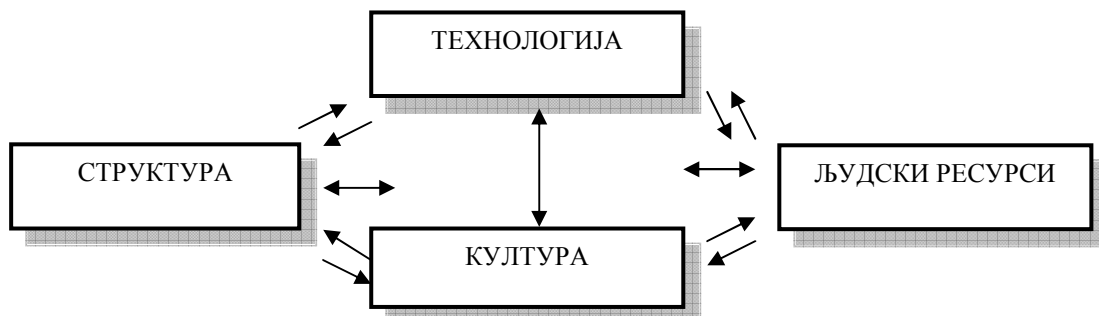


Извор: Thompson, J.L. (1997). Strategic management- Awareness and changes, Third edn. Thompson Business press International, Лондон, слика 1.9, стр. 34.

На увођење стратегијских промена пресудан утицај имају четири компоненте:

- људски ресурси,
- структура,
- технологија и
- култура, што показује и наредна шема.

Шема 5. Основни фактори који утичу на увођење промена



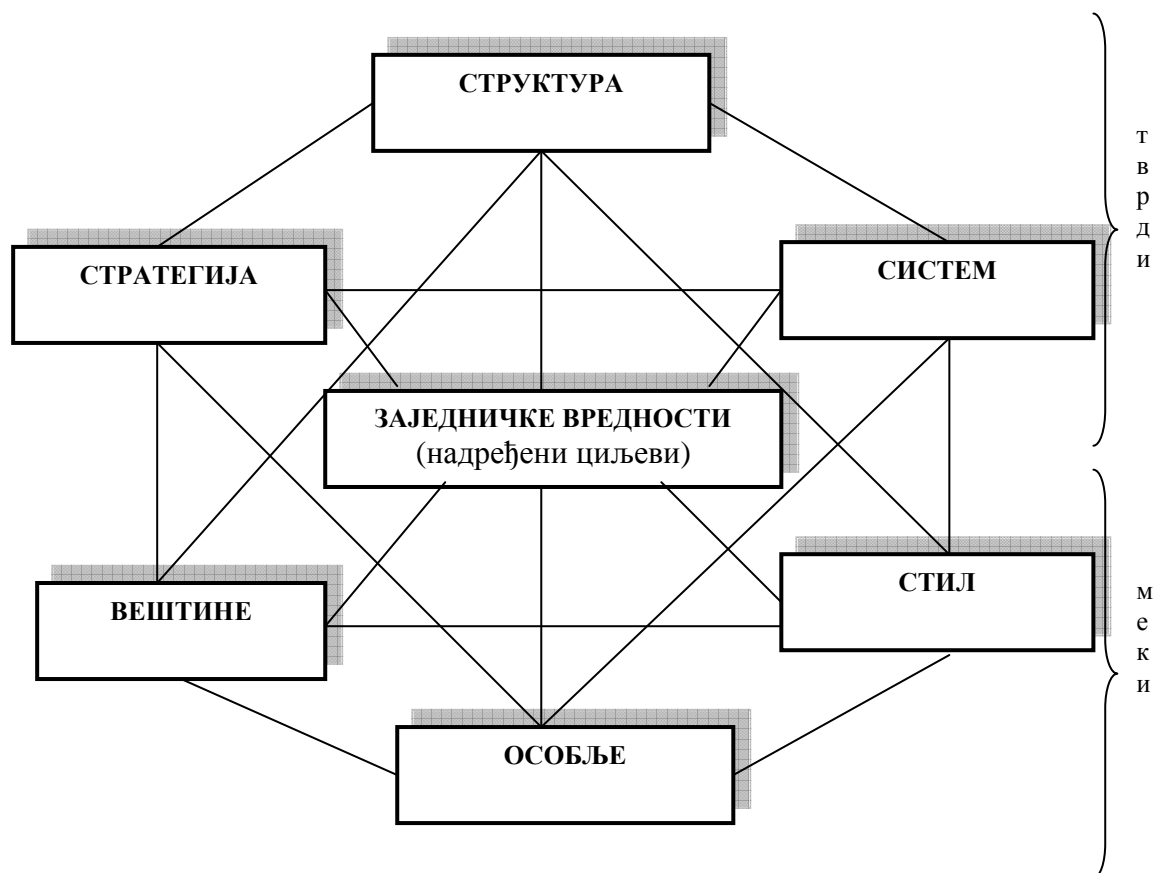
Извор: Драшковић, В., Драшковић, М. (2004). Стратегијски менаџмент са примјеном у поморству, Факултет за поморство у Котору, Котор, стр 85.

<sup>107</sup> Тодосијевић, Р., Бобера, Д., Бољевић, А. (2000). Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена, Стратегијски менаџмент, 3/2000, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 38.

Реална и сврсисходна стратешка анализа пословања туристичких предузећа претпоставља спровођење и детаљне анализе и процене пословних перформанси. Покушаји да се идентификују кључни елементи перформанси предузећа и да се утврди њихов међусобни однос и везе су бројни. 70-тих година прошлог века, консултантска кућа McKinsey & Co је развила модел познат под називом „Модел 7C“ који и данас представља један од најпопуларнијих начина да се изврши ова идентификација.

Модел полази од седам најважнијих чинилаца који су међусобно повезани на следећи начин: три тзв. тврда или хладна елемента која се тешко мењају су: структура, стратегија и систем, три тзв. мека или топла која је могуће брже и лакше мењати, а то су: вештине (skills), стилови и особље (staff). Сви они су међусобно повезани преко тзв. заједничких вредности, односно надређених вредности (shared values), што је приказано на наредној шеми.

Шема 6. McKinsey 7C модел



Извор: Адаптирано на основу: Премовић, Ј. (2008). Економско предвиђање у функцији стратегијског управљања предузећем, магистарски рад, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 119.

Сваки од ових елемената појединачно може бити снажан и потребан генератор промена, али не и довољан да самостално, без истовремених измена преосталих шест (и тврдих и меких) елемената изазове битну организациону трансформацију предузећа. Тако на пример, промене стила управљања предузећем, вештина запослених, промена

кадровске структуре и слично, независно од њиховог несумњивог значаја за успешност пословања сваког пословног субјекта, не могу да надокнаде изостанак промена стратегије, организационе структуре или процедура система рада. Без ових промена, предузеће се веома споро и само делимично мења, без суштинских, радикалних заокрета. За садржинске и дубље промене потребне су, пре свега, промене тзв. тврђих или хладних елемената у моделу 7С.

Када предузеће промени један или истовремено сва три тврда-хладна елемента у McKinsey-овом моделу, долази до суштинских промена унутар самог предузећа и до реализације нове пословне концепције која се назива **реинжењеринг**. У пословној пракси предузећа се реинжењеринг појавио почетком 90-тих година прошлог века, прецизније 1993. године, изазивајући од самог старта бројне недоумице и контроверзе. Поларизација ставова у вези настанка, али и оправданости примене ове нове концепције су биле више него изражене – не само међу теоретичарима, већ и међу пословним људима. За родоначелнике ове пословне концепције сматрају се М. Hammer и Ј. Champу. Они су дефинисали реинжењеринг као фундаментално ново размишљање и радикално редизајнирање пословних процеса за постизање драматичних побољшања у критичним, савременим мерилима перформанси, као што су цене, квалитет, услуга и брзина.<sup>108</sup> На самом почетку примене реинжењеринга поставља се питање *шта?* предузеће треба да ради, а затим и питање *како?* то треба да уради.

Концепција реинжењеринга фокусирана је, кроз утврђивање основне визије и мисије пословања, на дефинисање онога што предузеће треба да буде, чему оно тежи, а не шта оно јесте у садашњем тренутку. Због тога се за реинжењеринг каже да садржи изванредан „*стратешки фундаментализам*“. Примена реинжењеринга у предузећима подразумева радикални редизајн постојећих структура и процедура и проналажење и имплементирање потпуно нових начина обављања пословних функција. М. Hammer и Ј. Champу, такође указују и на три кључне величине које креирају савремен пословни свет, а то су: купци, конкуренција и промене.

### 3.3. Однос туристичких предузећа према променама

Када крене ветар промена једни подижу зидове, а други граде ветрењаче.

Herman Smith

Однос према променама представља веома изучавану област, не само у сфери организационог понашања, него и у ширем друштвеном и антрополошком контексту. „Истраживања спремности за промене показују да се организације сусрећу са бројним отпорима променама. Могуће их је сврстати у неколико категорија: отпори променама на нивоу организације, на нивоу групе и на нивоу појединца.“<sup>109</sup>

Доживљај промене, жеља и потреба за мењањем, тежња да се оствари конкретан помак у неко ново стање развоја, спремност да се преузме ризик због промењеног

<sup>108</sup> Адаптирано на основу: Премовић, Ј. (2008). Економско предвиђање у функцији стратегијског управљања предузећем, магистарски рад, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 120.

<sup>109</sup> George, J., Jones, G. (2002). Organizational behavior, Addison Wesley Longman, New York. Адаптирано на основу: Ђуришић-Бојановић, М. (2007). Спремност за промене: нове компетенције за друштво знања, Зборник Института за педагошка истраживања, година 39, број 2, децембар 2007, 211-224, Београд, стр. 224.

стања – значајно утичу на успешност пословања менаџмента и предузећа у целини. Прихватање и активно учествовање у променама је функција већег броја зависних величина, од којих су посебно значајне: знање, предузетнички дух, визија и позитивна свест о будућности, храброст суочавања са новим и недовољно познатим, али не и једине варијабле.

Сам однос предузећа према променама, може бити двојак:

1. **пасиван** – однос предузећа према окружењу којег карактерише чекање, ex post прилагођавање предузећа након што је нека промена већ спроведена од стране других предузећа, и
2. **активан** – однос предузећа према окружењу којег карактерише подстицање и иницирање промена од стране самог предузећа, ex ante реаговање предузећа пре самог догађаја.

Стратегијско управљање у туризму истиче значај активног односа предузећа према променама што подразумева процесе предвиђања, иницирања, креирања и увођења нових промена у пословни живот туристичког предузећа. Способност предвиђања, иницирања, креирања, и нарочито увођења стратегијских промена непосредно је одређена целокупном способношћу предузећа. То је и разлог због којег се стратегијске промене користе као основ за стицање конкурентских предности и остваривање пословног успеха предузећа. Обезбеђивање неопходних услова за планско и ефективно пословање предузећа са факторима у окружењу представља суштину примене стратегијског менаџмента.

### 3.3.1. Однос менаџера у туризму према променама

Не тужи се на тежину задатка мисије, јер је та тежина процена твојих вредности и могућности. Драгош Калајић

Убрзани процеси глобализације производње и технологије директно утичу на пословање туристичких предузећа, повећавајући брзину реаговања на захтеве све пробирљивијег тржишта. Пословање предузећа је условљено дејством бројних фактора који утичу на његово постојеће (тренутно), али и на будуће економско стање и тржишну позицију. Предузећа настоје да сагледају и предвиде дејство ових фактора у будућности како би на време могла да утичу на њих, смањујући негативно и увећавајући њихово очекивано позитивно дејство.

Између темпа промена услова привређивања и потреба привреде постоји висока корелација – што су фактори рада нестабилнији и динамичнији, то су процеси предвиђања, антиципације и планирања утолико потребнији. У савременој привредној пракси највећи проблем представља препознавање ризика, његове природе, времена и места настанка. Да би се минимизирао ризик, а неизвесност свела на најмању прихватљиву меру, нужно је израдити план стратешких потеза. Менаџери доносе пословне одлуке данас, а њихова реализација се очекује у будућем периоду. За њих је доношење одлука веома ризично уколико одлучују на бази непознатих чињеница и информација, али је ситуација мање неизвесна ако је пре одлучивања вршено

одговарајуће предвиђање и планирање. Сигурност је карактеристична за прошлост и за чињенице и догађаје које знамо из прошлости. Могућност коришћења ових чињеница и сазнања за текуће пословање и доношење одлука које ће се реализовати у будућности се смањује са протоком времена. Са продуживањем периода предвиђања, број фактора који утичу на посматрану појаву постаје све већи, а утврђивање значаја сваке компоненте и њиховог укупног дејства постаје све теже. У даљој перспективи, менаџери најчешће нису у стању да сагледају све релевантне факторе, а камоли да прецизније одреде њихове највероватније будуће ефекте.<sup>110</sup>

Туристичка предузећа (угоститељско-ресторанска предузећа, туристичке организације и туроператори) стога, морају да реагују на брзе промене у спољном окружењу правовремено, али и сама да иницирају и креирају одређене промене путем реинжењеринга, реструктурирања, иницирањем стратегијских промена, интеграције и аквизиције.

У једном тренутку изабрана стратегија предузећа може бити добра, али такође, могуће је да у неком будућем периоду она не буде реална. У том контексту, Arthur Martinez председник компаније Sears, Roebuck and Co. је изјавио: „Оно што је данас паун, сутра је пајалица за прашину.“ Због тога је константно праћење и предвиђање окружења неминовност сваког менаџера који претендује да буде успешан у свом послу.

Повећање конкурентности, креирање и правовремено увођење стратегијских промена и континуирано побољшање пословних перформанси представљају основни услов за опстанак и развој савремених туристичких предузећа.

Суштинска одређеница промена садржана је у њиховом дихотомном карактеру, будући да *нема апсолутног прогреса без релативног регреса*. Савремени менаџери морају бити способни да препознају и разумеју основне тенденције промена како би генерисали и мобилисали све постојеће потенцијале за иницијацију и реализацију будућих промена.

Менаџери, посебно они који се баве креирањем, спровођењем и управљањем процесима организационог предвиђања и планирања, морају поседовати стручност, знања и вештине које се стичу, уче и развијају. Са аспекта планирања, нарочито су значајне тзв. **концептуалне способности** менаџера које им омогућавају да виде „велику слику“, односно да посматрају предузеће као целину, учававући како се поједини организациони делови међусобно уклапају. За успешно економско предвиђање и планирање, посебно када се спроводе у великом предузећу, релевантан је концепт целине.<sup>111</sup> Предузеће се, као пословни систем, посматра као целина и мења се кроз промене њених саставних делова. На овај начин, у фокусу анализе је целина. Модификације сваког дела би требало сагледавати кроз могуће ефекте на остале делове. Сваки део мора да одигра посебну улогу како би целина могла да оствари своју сврху. Природа и функције делова детерминисани су њиховом позицијом у целини. Менаџер који поседује концептуалне способности у стању је да разуме начин на који се различите функције предузећа међусобно допуњују, њихов однос према окружењу и

---

<sup>110</sup> Бољевић, А., Премовић, Ј. (2010). Time management as the assumption of modern business, Facta Universitatis, series: Economics and Organization, Vol. 7, No. 2, Ниш, стр. 229.

<sup>111</sup> Холизам, синергизам, органицизам, гесталт. Целина није само збир-сума делова, систем се може објаснити само као тоталитет. Холизам је супротан елементаризму који види целину као суму индивидуалних делова. Синергизам се односи на својство организације као система да постигне више него пуки збир њених саставних делова.



како промене у једном делу предузећа утичу на његове остале делове. Такође је значајна и **аналитичка умешност** која се односи на коришћење научног прилаза, метода и техника у решавању различитих свакодневних пословних проблема. Под аналитичком умешношћу се подразумева вештина идентификовања кључних фактора, разумевање њиховог међусобног односа, као и улога коју имају у конкретnoj ситуацији. То је фактички способност дијагнозе и процене која је неопходна да би се разумео проблем и да би се развио план акције. Менаџери користе аналитичке и концептуалне способности за дугорочно предвиђање, планирање и одлучивање у предузећу, пошто им оне омогућавају да гледају унапред.

У складу са холистичким принципима је и *нови концепт мреже* који у савременом тржишном амбијенту потискује круте хијерархијске структуре. У све већој мери се развија „умрежени“ начин управљања чије се вредности темеље на неформалности и хијерархијској једнакости.

Да би један менаџер био успешан у савременом пословном амбијенту, он мора константно да препознаје шансе и опасности у спољашњем окружењу свог предузећа; мора да буде свестан онога што се дешава изван предузећа, али и између запослених унутар самог предузећа. У књизи „Такмичити се за будућност“ (Competing for the future) Gary Hamell и С.К.Prahalad наводе да „сваки менаџер у својој глави има сет предрасуда, мишљења и претпоставки у вези структуре одређене „индустрије“, о томе како неко прави паре у одређеној привредној грани, о томе ко је конкуренција, а ко није, ко су потрошачи, а који нису, и тако даље.“<sup>112</sup>

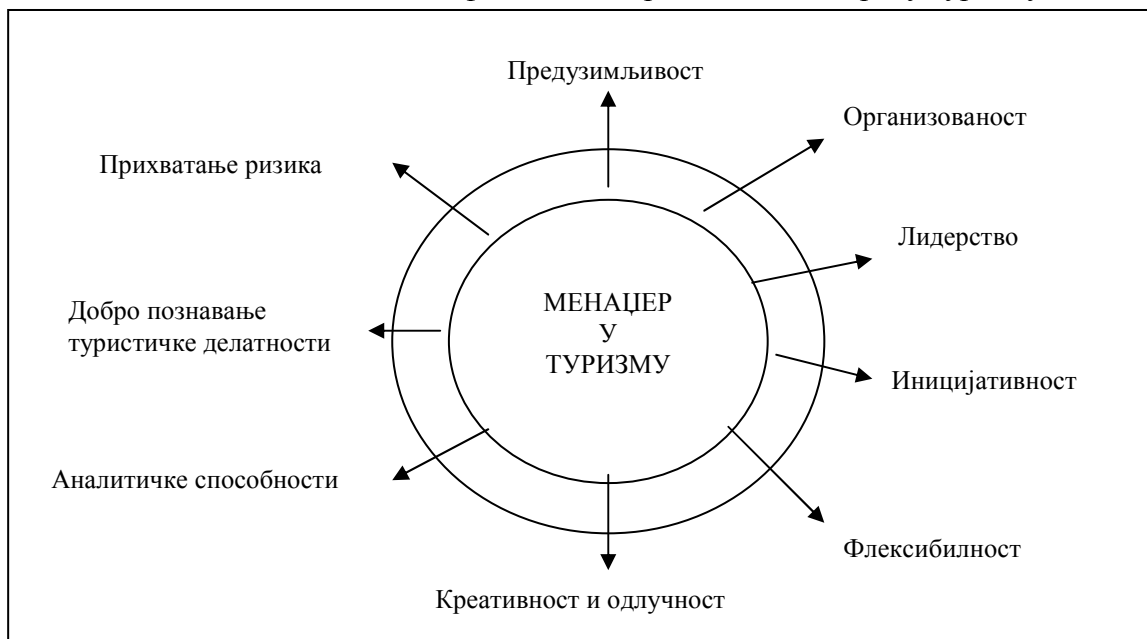
Стратегијски менаџмент представља процес осмишљавања и креирања жељене будућности предузећа и проналажење ефикасних начина да се она досегне. Визионарске способности и предузетнички проактивни приступ у управљању променама, добијају место предоминантног обележја савремених туристичких менаџера. Сходно томе, менаџери ће бити вредновани, не више по својој способности за успешним решавањем проблема, већ у зависности од способности антиципирања предстојећих проблема- промена, процеса и токова, односно, успешног предвиђања, планирања и пословног одлучивања, те последично, и успешног управљања будућим пословним процесима и активностима. Дакле, у зависности од њихове способности успешног спровођења стратегијског менаџмента.<sup>113</sup> Најважније способности које би требало да поседују успешни менаџери у туризму су представљене на Шеми 7.

---

<sup>112</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 42.

<sup>113</sup> Премовић, Ј. (2008). Економско предвиђање у функцији стратегијског управљања предузећем, магистарски рад, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 199.

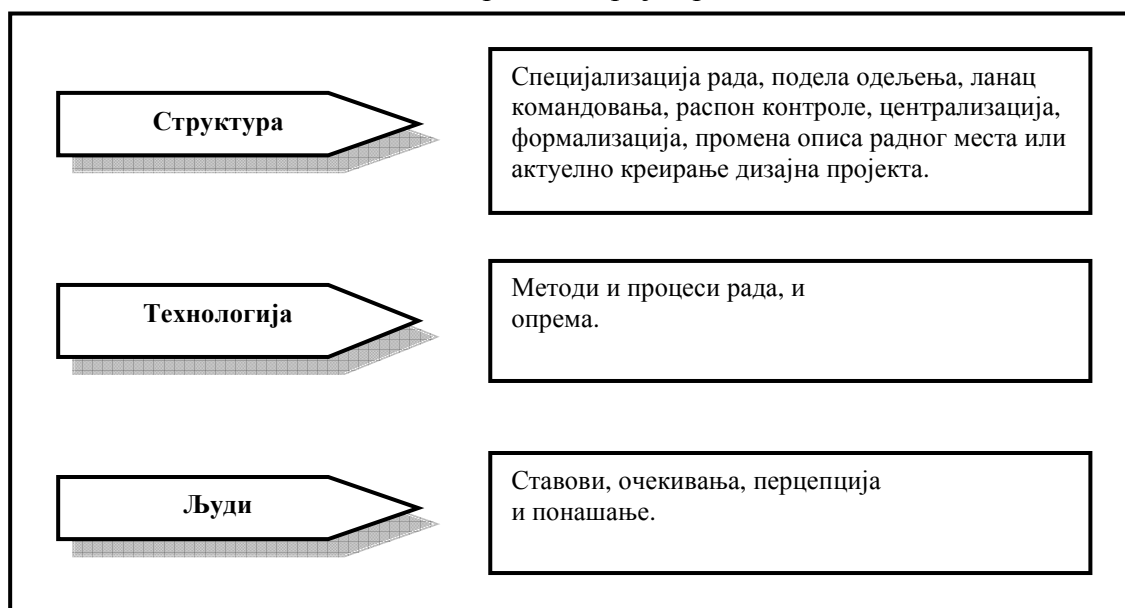
Шема 7. Основне специфичности савременог менаџера у туризму



Извор: Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/metodska-jedinica-4.pdf](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/metodska-jedinica-4.pdf). Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.

Менаџери би требало да буду мотивисани да иницирају промене зато што им је циљ побољшање учинка и пословних перформанси предузећа у целини. Пре него што покрену процес промена, менаџери треба да утврде које области у предузећу би требало да се мењају. У оквиру организационих промена, менаџери могу да мењају три категорије: структуру, технологију и људе (дато у Шеми 8).

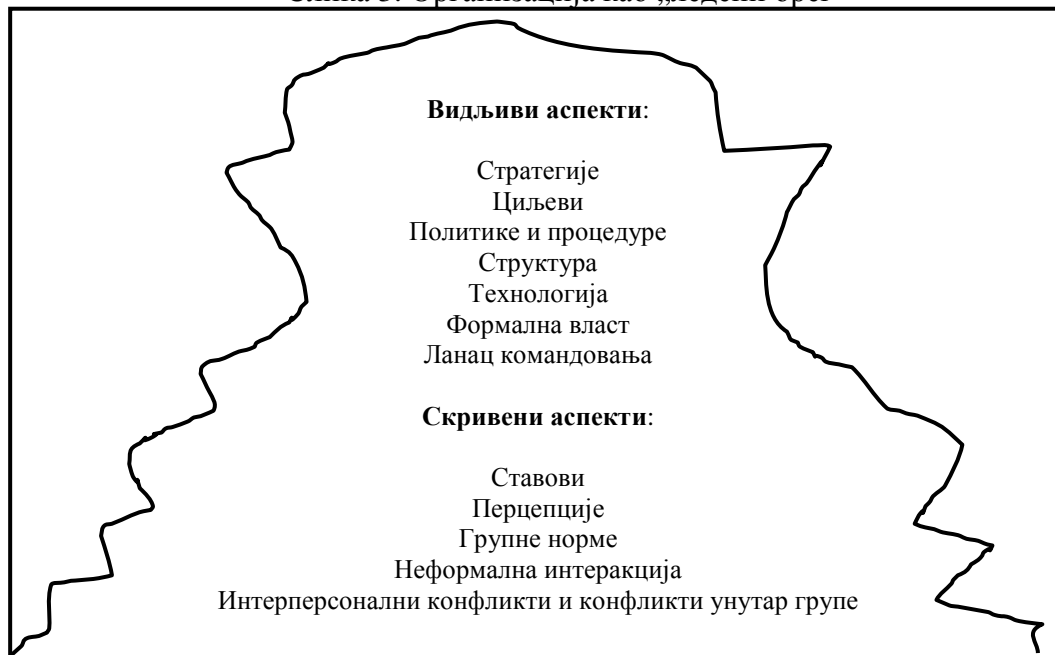
Шема 8. Три категорије промена



Извор: Robbins, S.P., Coulter, M. (2004). Менаџмент-превод са енглеског језика осмог издања књиге: Management, Original copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, Data status, Београд, стр. 317.

Потребу за мењањем постојећег стања менаџери осећају у ситуацијама када у њиховим предузећима дође до несклада између постојећег и циљног - жељеног нивоа организационих перформанси, односно, када настане геп перформанси или јаз учинка. До јаза учинка може доћи због нових идеја или технологија које би могле да побољшају текући учинак или због постојећих процедура које нису стандардизоване. Менаџмент туристичких предузећа мора константно да опажа потребе за променама, нарочито оних промена из окружења које су мањег интензитета због чега их је тешко детектовати, али чији су ефекти на дужи временски рок значајни, и најчешће крајње негативни за предузећа. Организацију и организационо понашање можемо сликовито представити као ледени брег, као што је приказано на наредној слици.

Слика 3. Организација као „ледени брег“



Извор: Robbins, S.P., Coulter, M. (2004). Менаџмент-превод са енглеског језика осмог издања књиге: Management, Original copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, Data status, Београд, стр. 342.

Организационо понашање, као ледени брег, има малу видљиву димензију, док је много већи део скривен. Оно што се уочава код посматрања једног пословног система су његови видљиви аспекти попут: стратегије, циљева, политике и процедура, организационе структуре, технологије, званичног односа ауторитета и ланац командовања. Међутим, „испод површине“ су и други елементи које менаџери морају да разумеју – елементи који такође утичу на то како запослени обављају свој посао.

Савремени менаџери у туризму сагледавају критичне факторе успеха, планирају како би остварили увећане вредности, примењују стратегије које ће их одвести до жељене будућности. Они су окренути будућности, користе предвиђање и планирање, а стратегијско управљање за њих представља посебну филозофију пословног резоновања и понашања. Специфичан циљ планског управљања је спречавање конфликтних ситуација које би се могле догодити у будућности чиме се обезбеђује континуитет пословања туристичког предузећа, његова стабилизација и адаптација у турбулентном пословном окружењу данашњице.

### 3.3.2. Однос запослених у туризму према променама

Предузети нови корак, изговорити нову реч – то је оно чега се људи највише плаше.  
Фјодор М. Достојевски

Предузећа могу да створе инерцију која мотивише људе да се одупру променама њиховог статуса quo, без обзира на то што би та промена била корисна. Са отпором запослених према променама менаџери морају да се изборе.

Зашто запослени пружају отпор променама и шта менаџери могу да ураде да би се њихов отпор смањило?

У управљању променама менаџери треба увек да рачунају на извесну дозу страха од промена, на тзв. *kainotofobiju*. Овај страх од промена може значајно да отежа и успори, па чак и сасвим да блокира, почетак увођења неке организационе промене. Треба имати у виду да су запослени склони отпору према променама, чак и када су те промене у њиховом интересу, што најчешће долази до изражаја када радницима није добро објашњена сама природа промене, циљеви који се њеним увођењем желе остварити, или када запослени немају довољно поверења у менаџере који спроводе промене, страхујући да неће моћи да се прилагоде новим околностима и условима рада. Страх због неизвесности и ризика од последица примене промена неизбежан је пратилац сваког рационалног учесника промена. Међутим, претерана количина тог страха многе потенцијалне носиоце промена – чак и онда када је извесно да они објективно имају потребне потенцијале за примену крупних и далекосежних промена – блокира да отпочну или да се укључе у већ започете процесе промена. То је разлог због којег основна улога менаџера није само у препознавању шанси за отпочињање промена, него и у превладавању присутних препрека које онемогућавају реализацију већ откривених шанси. „За промену су потребна изазивајућа мишљења и ставови који треба да буду отворени, поштени и експлицитни. Са баријерама се треба конфронтирати и њих елиминисати.“<sup>114</sup>

Савремени менаџери се суочавају са веома озбиљним проблемом како савладати различите отпоре променама запослених у предузећима којима руководе. Ови отпори имају различите узроке и форме испољавања. Могу се појавити у сваком моменту и на сваком месту организационе структуре, што додатно компликује и отежава посао менаџерима. Поједини аутори истичу инерцију и рутинерство у обављању радних задатака као најопасније, али свакако не и једине узроке отпору променама у предузећу

Различити су разлози због којих радници осећају и изражавају отпор према променама у предузећима у којима раде. Бранислав Ђорђевић наводи следеће:

„Само-интерес. Радници углавном одбијају промену верујући да ће њеним прихватањем изгубити део своје вредности.

Недостатак разумевања и поверења. Радници често не разумеју намераване циљеве промена и са неповерењем у њих гледају.

Неизвесност. Неизвесност је недостатак информација о будућим догађајима. Она (неизвесност) представља страх од непознатог. Неизвесност је посебно важна за раднике који имају малу толеранцију за промену и страх од новина и неуобичајености.

<sup>114</sup> Тодосијевић, Р., Бобера, Д., Бољевић, А. (2000). Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена, Стратегијски менаџмент, 3/2000, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 46.

Различито процењивање и циљеви. Чест критичан глас легитимише неспоразуме изнад предложених бенефиција које доноси промена“.<sup>115</sup>

Што се тиче могућих стратегијских опција за савладавање отпора променама и за успешно управљање променама, могуће је применити два приступа: анализу отпора кроз снаге на подручју технике и употребу селективне тактике имплементације за савладавање отпора.

Проучавајући феномен организационих промена и, нарочито конкретне узроке због којих напори за увођењем променама могу бити неуспешни, Јhon Kotter је дошао до закључка да је потребно проучавати и посматрати процес организационих промена кроз осам основних фаза, од којих свака појединачно мора бити успешно спроведена како би целокупан подухват увођења промена у предузећу био успешан. Уколико би само у једној од издвојених фаза (корака) процеса имплементације организационе промене дошло до неуспеха, по његовом мишљењу, читав процес би био осуђен на неуспех. Kotter посебно издваја следеће фазе (коракe) важне за успешно трансформисање организације:

1. утврђивање хитности,
2. формирање снажне коалиције водећих,
3. стварање визије,
4. бити у вези са визијом,
5. подстицање других да делују на остварење визије,
6. планирање и стварање краткотрајних победа,
7. учвршћивање побољшања и извођење нових промена и
8. институционализовање нових приступа.<sup>116</sup>

Најчешћи разлози због којих ће појединац вероватно да пружи отпор променама су, по мишљењу Stephen Robbins-а и Mary Coulter, следећи: неизвесности, навике, забринутости за лични губитак и веровања да промена није у најбољем интересу за предузеће.

У сагледавању уочених отпора променама или развијању почетне свести о неопходности промена – у отапању, К. Levin<sup>117</sup> наводи шест основних техника којима се менаџери најчешће служе у пракси:

1. Образовање и комуникација
2. Учешће
3. Обезбеђивање средстава и подршке
4. Преговори
5. Манипулације и преузимања
6. Принуде.

---

<sup>115</sup> Ђорђевић, Б. (2005). Стратегијски менаџмент, Факултет за индустријски менаџмент – Издавачки центар за индустријски менаџмент плус, Крушевац, стр. 185.

<sup>116</sup> Јовановић, П., Дубоњић, Р., Покрајац, С. (1998). Индустријски менаџмент, Универзитет у Београду, Београд, стр. 356.

<sup>117</sup> Robbins, S.P., Coulter, M. (2004). Менаџмент-превод са енглеског језик осмог издања књиге: Management, Original copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, Data status, Београд, стр. 320.

Промене су организациона реалност на коју утучу различите спољашње и унутрашње снаге<sup>118</sup> које ограничавају менаџере. Спољне снаге које стварају потребу за променама долазе из различитих извора. Пре свих, то су: тржиште, технологија, државни закони и прописи, флукуације на тржишту радне снаге, економске промене, и слично. Унутрашње снаге произилазе из унутрашњих подухвата организације или су под утицајем спољних промена. У ову групу убрајамо: поновно дефинисање или мењање стратегије организације, увођење нове опреме и однос запослених према послу и организацији у целини.

### **3.4. Остваривање конкурентске предности туристичких предузећа из перспективе стратегијског менаџмента**

Суштина примене стратегијског менаџмента је обезбеђивање неопходних услова за планско и ефективно пословање туристичких предузећа са факторима у окружењу. Основни задатак стратегијског управљања садржан је у свеобухватном сагледавању промена у окружењу и стварању предуслова за успешно прилагођавање предузећа тим променама.

Циљ стратегијског менаџмента је „да припреми предузеће за будуће успехе – да осмисли и осигура будућност предузећа“<sup>119</sup>, док се за Исак-а Адигес-а основни циљ стратегијског менаџмента састоји у решавању данашњих проблема и спремности менаџмента да се суочава са проблемима сутрашњице, што је претпоставка за спровођење промена.

Стратегијски менаџмент се састоји од анализа, одлука и акција које туристичко предузеће предузима како би створило и одржало конкурентске предности. Осетљивост туристичког предузећа у односу на промене различитог интензитета у његовом окружењу утиче на успешност пословања.

Стратегијски менаџмент омогућава успешно суочавање са проблемом динамичног усклађивања потенцијала предузећа са мењајућим захтевима окружења. У међусобној зависности се, дакле, налази вредновање интерних могућности и промена у екстерном окружењу.<sup>120</sup>

За процес стратегијског управљања у целини, а нарочито за процесе стратегијског предвиђања, планирања и одлучивања од посебног значаја је обезбеђивање конзистентног међусобног деловања окружења и предузећа као отвореног система. Сваки пословно-организациони систем ће бити успешан само уколико је на одговарајући начин прилагођен свом окружењу. Предузеће у односу са окружењем треба посматрати као динамичан, отворен систем који се састоји од подсистема као међузависних делова, али не треба заборавити да је предузеће, са друге стране, подсистем ширег привредног система (Шема 9).

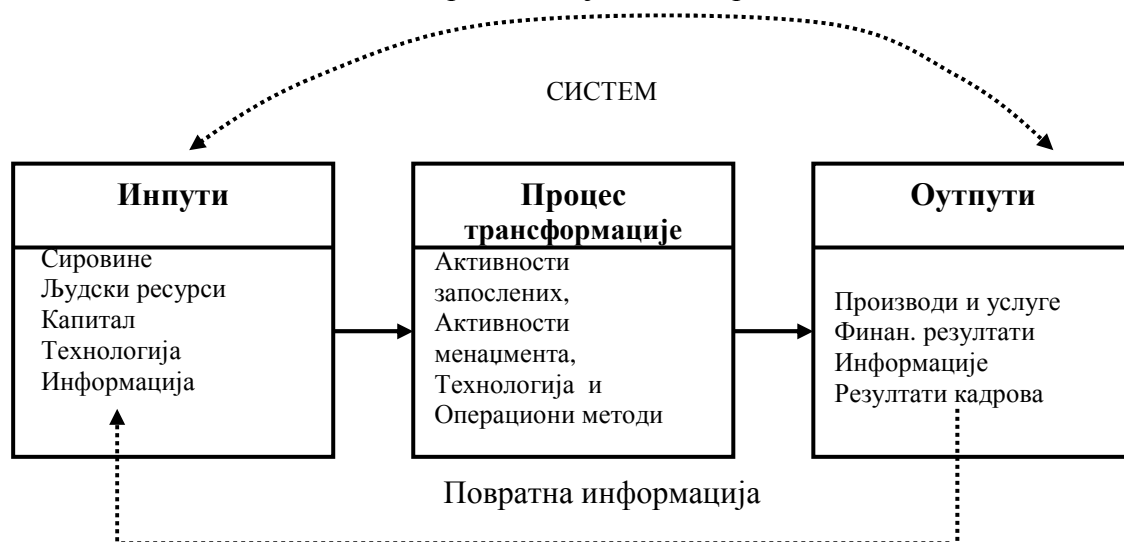
---

<sup>118</sup> Robbins, S.P., Coulter, M. (2004). Менаџмент-превод са енглеског језик осмог издања књиге: Management, Original copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, Data status, Београд, стр. 313.

<sup>119</sup> Ђорђевић, Б. (2005). Стратегијски менаџмент, Факултет за индустријски менаџмент – Издавачки центар за индустријски менаџмент плус, Крушевац, стр. 10.

<sup>120</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 472.

Шема 9. Организација као отворени систем



Извор: Robbins, S.P., Coulter, M. (2004). Менаџмент-превод са енглеског језик осмог издања књиге: Management, Original copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, Data status, Београд, стр. 35.

Системски приступ наглашава везу између предузећа и његовог екстерног окружења. Управљање овом везом захтева идентификовање главних инпута, процеса, оутпута и повратне спреге. Материјали, енергија и информације улазе као инпути у систем који их трансформише у производе и услуге. Отвореност предузећа као система имплицира његову размену информација, енергије, материјала и људи са окружењем.

Између туристичког предузећа и окружења је, стога, неопходно постојање својеврсне повратне спреге (везе) – тзв. feed back-а. Када неки догађај из окружења утиче на пословне одлуке и понашање предузећа које затим, реагујући повратно утиче на окружење, реч је о повратној спрези или вези. Повратна спрега у процесу стратегијског менаџмента има нелинеаран и сложен карактер,<sup>121</sup> јер једна активност различито – нелинеарно утиче на крајњи резултат. Постојање оваквог односа предузећа и његовог окружења одређено је и природном реакцијом предузећа по којој оно делује и реагује чак и на мале промене у окружењу, јер оне у будућности могу узроковати велике последице.

„Предузеће у туристичкој делатности представља комплексан систем организовања средстава и процеса који функционише у динамичном и многоструко условљеном окружењу, са циљем стварања економских вредности за његове власнике и за задовољавање потреба туриста“.<sup>122</sup>

Многи су аутори настојали да идентификују опште карактеристике којима би предузећа значајно утицала на побољшање својих шанси за успешно реаговање на брзе и, често радикалне промене.

<sup>121</sup> Нелинеаран карактер подразумева непредвидљивост, а значи реакцију која је јача (или слабија) од акције тј. последицу која није пропорционална дејству акције (узроку).

<sup>122</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 122.

Benton је сматрао да је потребно повећати индивидуалне слободе запослених у предузећу што је, по њему, кључ за успешно организационо управљање у турбулентним временима.

На основу истраживања која су вршили Pettigrew-у и Whipp о кључним разлозима због којих поједина предузећа успешно преживљавају брзе и учестале промене може се закључити да постоји пет кључева успеха. То су:

- способност да се буде осетљив за промене у спољашњем окружењу,
- квалитет њиховог лидерства промена,
- ефикасност у везивању стратегије са оперативним променама,
- тенденција третирања људских бића као веома важног фактора, пре него као пасива и
- способност управљања кохерентношћу са појавом промене.<sup>123</sup>

Бранислав Ђорђевић истиче Gell-Mann-ов став, по коме „организације које раде у сложеним или немирним окружењима морају бити прилагодљиве да би опстале или напредовале. Оне треба да разумеју своје различите делове и схвате како се ови делови односе и сарађују да учине да целина буде много већа од збира њених саставних делова“.<sup>124</sup>

Анализе и предвиђања окружења служе предузећу да пронађе путеве свог профитабилног пословања. Циљ је процена окружења за потребе одлучивања. Дакле, истраживање и анализа окружења предузећа представљају предуслов за успешно формулисање планских одлука.

За процену стратешке позиције одређеног посла и туристичког предузећа у целини, релевантна је примена **SWOT анализе** (**S**trenghs **W**eaknessess **O**pportunites **T**hreats), при чему је потребно да се размотри не само тренутна позиција предузећа на тржишту, већ и какве се промене очекују да ће наступити на туристичком тржишту у будућности. То значи да би предузеће приликом доношења пословних одлука требало да своје снаге и слабости анализира у светлу предвиђених шанси и опасности из окружења. Анализа снага и слабости предузећа у литератури се назива и **интерна процена**, јер се односи на процену фактора унутар предузећа које оно може, у највећој мери, да контролише. Веома је значајно да предузеће своје стратегије базира на сопственим снагама, што нарочито долази до изражаја приликом избора стратегије диверзификације. Реално сагледавање и оцена сопственог положаја – сопствених снага, али и слабости у односу на окружење у којем егзистира и коме се прилагођава је неопходност сваког пословног субјекта. Уочавање потенцијалних снага и слабости се заснива на великом броју елемената. Пре свих, анализа фактора окружења треба да обухвати анализу: тржишта, технолошког прогреса насталог услед учесталих технолошких промена, анализу финансијског тржишта, друштвено-економског система и економске политике, као и анализу социо-културног и еколошког окружења.

Поред тога, концепт конкурентских предности указује на важност процене сопствене тржишне позиције у односу на конкуренте, на бази чега је могуће донети егзактније пословне одлуке. Стога је важно да се анализирају и снаге и слабости конкурената, пошто ће оне у великој мери утицати на успешност реализације дефинисаних пословних циљева. При спровођењу стратешке анализе фактора

---

<sup>123</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 260.

<sup>124</sup> Ђорђевић, Б. (2005). Стратегијски менаџмент, Факултет за индустријски менаџмент – Издавачки центар за индустријски менаџмент плус, Крушевац, стр. 261.



окружења, посебно је значајно маркирати критичне факторе тзв. шанси и претњи из окружења који могу настати услед бројних промена. **Екстерна процена** обухвата анализу и процену шанси и претњи које се, по правилу, налазе ван контроле предузећа. Њена примена омогућава идентификацију оних трендова и догађаја из окружења за које се сматра да ће имати доминантан утицај на услове пословања, и последично, на укупне резултате пословања предузећа.

Све нас то упућује на закључак да се елементи окружења који имају утицај на туристичко предузеће не односе само на структуру и понашање туриста и пласман понуде туристичког производа, већ да могућности и опасности произилазе из сложеног механизма конкуренције, али и утицаја државе и инструмената економске и туристичке политике.<sup>125</sup>

Конкурентска предност хотелско-угоститељских предузећа и туристичких организација које обављају своју делатност на глобалном туристичком тржишту данашњице, све више је зависна од примене нових научно-технолошких достигнућа, односно, од њихове способности да иницирају и креирају технолошке иновације. Може се рећи да је основна претпоставка остваривања конкурентске туристичке предности управо постојање технолошке предности која се преодминантно заснива на развоју и примени информационо-комуникационе технологије.

### 3.5. Организациони циљеви и пословна стратегија туристичких предузећа

Ретко је кад човеков циљ зао; могу бити зла само средства.

Јован Дучић

Проблеми управљања пословним системима настају због несклада који постоји између жељеног и стварног стања, између изазова и претњи у окружењу, али и потребе за сигурним и стабилним пословањем. Различитим управљачким акцијама менаџмент решава проблеме који настају у функционисању предузећа и тиме, кроз реализацију утврђених задатака, обезбеђује остваривање жељеног стања. Управљање предузећем се не може успешно обављати без претходно спроведеног процеса одлучивања. Од ваљаности донетих одлука зависи ефикасност управљања предузећем, па самим тим и даље функционисање – раст и развој, али и сам опстанак предузећа. Због тога се за процес одлучивања каже да представља срж целокупног процеса управљања.

Одлучивање је један од виталних процеса у свим друштвеним и привредним системима. Процес одлучивања је сложена људска активност којом се постављају циљеви и задаци и одређује ток и редослед акција на реализацији циљева. То је свесно, унапред припремљено деловање којим се желе постићи одређени ефекти.<sup>126</sup>

Менаџмент туристичког предузећа почиње спровођење управљачког процеса доношењем одговарајућих одлука и њиховим претварањем у конкретне радње.

---

<sup>125</sup> Адаптирано на основу: Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 123.

<sup>126</sup> Тодосијевић, Р. (2009). Стратегијски менаџмент, Универзитет у Новом Саду- Економски факултет Суботица, стр. 83.

Опредељење за предузимањем одређене акције и њену реализацију, одређује целокупно будуће понашање и функционисање туристичких предузећа, будуће везе и односе са интерним и екстерним окружењем. Менаџери су, као носиоци управљачке функције, принуђени да константно доносе одлуке о активностима и акцијама које ће предузимати њихове организације и да из скупа могућих акција бирају ону коју сматрају најбољом за остварење жељеног циља. Да би процес доношења одлука имао карактер рационалног одлучивања, приликом избора расположивих алтернатива потребно је унапред познавати могуће резултате сваке алтернативе у будућности. Међутим, управо познавање ових могућих резултата оптерећено је значајним степеном неизвесности и ризика, што у великој мери отежава избор. Посебну тешкоћу представља и чињеница да фактори који опредељују неизвесност и ризик у пословању, нису само фактори интерног карактера, односно фактори који су познати и на које се може утицати, већ и екстерног карактера, на које није могуће, или је веома тешко утицати и који су најчешће унапред непознати. Проблем се, углавном решава различитим предвиђањима – одговарајућим предвиђањем се сужава поље могућих неизвесних алтернатива те у фокусу посматрања остају само оне алтернативе чије су могуће резултате у будућности менаџери у стању да предвиде, са релативно већим степеном вероватноће.

Да би остварило успешно пословање туристичко предузеће, као што је речено, треба да изврши детаљну анализу фактора који сачињавају његово интерно и екстерно окружење и да реално сагледа сопствену позицију у том окружењу. За спровођење ових процеса, неопходни су и квалитетни људски ресурси, због чега „захтеви за стручном и обученом радном снагом добијају све већи значај, а запослени се третирају као одлучујући фактор који утиче на квалитет услуга у туризму“.<sup>127</sup> На основу извршене стратешке анализе, стварају се одговарајуће претпоставке за утврђивање и дефинисање визије и мисије пословања, основних пословних циљева и начина на који ће бити остварени.

Дефинисање циљева пословног субјекта спада у ред најважнијих задатака стратегијског управљања.

**Циљеве** можемо посматрати као очекивања која треба да се реализују на новим тржиштима користећи комбинацију различитих стратегија. То су антиципирана стања, догађаји, подстицање учесника или усавршавања која су планирана и за које очекујемо да ће се догодити.<sup>128</sup>

За професора Томислава Бандина<sup>129</sup> утврђивање економских циљева предузећа није квантитативистичко питање, већ се „оно систематизује у гами економских квалитета које предузеће треба да остварује у сврху успешног економског функционисања и пропульзије. Бандин даље закључује да тржишна економија, позиционирајући предузећа као робне произвођаче, својим објективним законитостима, одређује њихове циљеве у универзалном смислу, нарочито најзначајније (круцијалне). У ове циљеве се могу сврстати:

1. остваривање максималне добити (профита),
2. остваривање максималне стопе добити (профитне стопе),
3. максимално могућ, економски рационалан раст и развој предузећа“.

<sup>127</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 127.

<sup>128</sup> Миловановић, Н., Тодосијевић, Р., Томић, Р. (2000). Менаџмент, Виша пословна школа – Нови Сад, Нови Сад, стр. 265.

<sup>129</sup> Бандин, Т. (2002). Критика филозофије ефикасности мезоекономије, Савремена администрација а.д.– издавачко-штампарско предузеће, Београд, стр. 4.

Економска ефективност и пословна ефикасност представљају прворазредне циљеве, по мишљењу Војина Калинића. „Економска ефективност се схвата као резултат настао из актуелног и пожељног аутпута. Насупрот томе пословном ефикасности се мери однос између актуелног аутпута и актуелног инпута“.<sup>130</sup>

Остваривање критеријума ефикасног и ефективног пословања, посебно је значајно за пословне субјекте који обављају туристичку делатност. Једно предузеће које учествује на туристичком тржишту- један хотел, може да има ниске трошкове пословања и на тај начин да испуни захтев за ефикасним пословањем као циљем свог постојања. Међутим, остварена ефикасност не значи аутоматски и да је хотел успешно пословао. Наиме, уколико истовремено није остварена и ефективност у пословању исказана кроз тржишну валоризацију пружених услуга, за било које хотелско-ресторанско предузеће и туристичке организације у целини, не може се рећи да су били успешни.

Због тога туристичка предузећа и учесници који креирају понуду и пружају услуге на савременом туристичком тржишту, а која теже тржишном успеху, морају да воде рачуна о односу између ова два круцијална економска критеријума. Хотелско-ресторанска предузећа и туристичке организације морају, дакле, да усаглашавају наизглед супротстављена – антагонистичка дејства економске ефикасности и ефективности у пословању како би и коначни резултати њиховог тржишног пословања били конкурентнији.

Организациони циљеви морају да задовоље неколико критеријума. Они морају бити:

1. **Мерљиви.** Мора да постоји бар један показатељ (или параметар) којим се мери напредак ка испуњењу циља.
2. **Одређени.** Овим критеријумом се даје јасна порука о томе шта је неопходно да се постигне.
3. **Адекватни.** Циљеви морају бити у складу са визијом и мисијом организације.
4. **Реални.** Циљеви морају бити остварљиви и у складу са капацитетима организације и приликама које владају у окружењу. Укратко, циљеви морају бити изазовни, али изводљиви.
5. **Временски одређени.**<sup>131</sup> Мора да постоји временски оквир за постизање циља. На крају крајева, економиста John Maynard Keynes је једном приликом рекао: „Дугорочно гледано, на крају сви умиремо!“

Уколико дефинисани циљеви задовољавају ове критеријуме, предности за туристичко предузеће су бројне. Они помажу да се запослени усмере ка заједничком циљу, што омогућава менаџменту да сачува извесна средства, јер запослени раде у позитивној радној клими, заједно и знатно брже. Изазовни циљеви повећавају степен мотивисаности радника за ефикаснијим и посвећенијим радом, а заједничким, смисленим циљевима се спречавају евентуални конфликти који могу настати када свака организациона целина у предузећу има своје посебне циљеве које жели да оствари.

<sup>130</sup> „Економска ефективност се може посматрати као сврха дугорочног пословања и постојања пословног субјекта, а пословна ефикасност као критеријум краткорочног пословања“. Калинић, В. (2004). Стратегијски менаџмент – концепција ефективности и стратегијског позиционирања, Универзитет у Новом Саду - Економски факултет у Суботици, Суботица, стр. 39-40.

<sup>131</sup> Тзв. „SMART“ циљеви; Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 14.

Такође, адекватни циљеви обезбеђују параметре на основу којих се мере иницијативе и награде, повећавајући на тај начин осећај једнакости и праведности при награђивању, као и степен мотивисаности код запослених.

Начини деловања за остваривање дефинисаних циљева предузећа означавају се појмом **стратегија**. Стратегије дају одговор на питање: Како да се на најрационалнији и пословно исплатив начин постигну најважнији циљеви? Немају сви циљеви стратегијски значај, али циљеви који су битни за будућност предузећа морају имати стратегију за остварење. Стратегије представљају „најбоље начине“ за постизање постављених циљева

По мишљењу професора Радмила Тодосијевића, стратегија се може дефинисати са најмање два различита аспекта: са аспекта шта предузеће намерава да уради, и шта предузеће коначно ради. Са првог аспекта, стратегија је „широк програм за дефинисање и остваривање организационих циљева и извршавање њених задатака“. Са другог аспекта, стратегија је „пример организационих одговора (реакција) на своје окружење у временској димензији“.<sup>132</sup>

Стратегија је за Henry Miller-а идеја водиља, путоказ за акцију и основни покретач свих битних активности предузећа. Igor Ansoff посматра стратегију као правило за доношење одлука. Он пословну стратегију означава као сложен пословни концепт који се састоји од бројних управљачких смерница којима се детаљно одређује тржишни положај фирме, правци у којима фирма жели да се мења и развија, оруђе конкуренције које ће се употребити, средства којима ће наступати на новим тржиштима, начин како ће формирати своје ресурсе и снагу коју ће настојати искористити и обратно.

Стратегија је избор праваца, метода и инструмената за реализацију мисије и циљева предузећа у датом привредном амбијенту. „Циљ стратегије је да се, кроз адекватно успостављен однос између окружења и ресурсних могућности предузећа, смањи или елиминира геп између потенцијалних и фактичких перформанси у пословном предузећу“.<sup>133</sup>

О стратегији, појмовном одређењу, као и њеном значају за пословно одлучивање и целокупно стратегијско управљање предузећем, професор Веселин Драшковић износи став са којим смо потпуно сагласни: „Стратегија као централна категорија стратегијског менаџмента суштински представља дугорочну планску одлуку која претвара мисију и циљеве предузећа у правце дјеловања и постаје основа за текуће планско одлучивање“.<sup>134</sup>

Да би била сврсисходна те као таква чинила основу за стратегијско планирање и управљање, стратегија треба да садржи и векторе раста, као што су:

1. пенетрација постојећих тржишта и сегмената,
2. нови подухвати на нова тржишта,
3. експанзија потрошачке основе,

---

<sup>132</sup> Тодосијевић, Р. (2009). Стратегијски менаџмент- теоријске поставке 1, Универзитет у Новом Саду- Економски факултет Суботица, Суботица, стр 36.

<sup>133</sup> Тодоровић, Ј. (2000). Предузеће као пословно оријентисан систем, Економика предузећа, бр. 3-4, Београд, стр. 156.

<sup>134</sup> Драшковић, В., Драшковић, М. (2004). Стратегијски менаџмент са примјеном у поморству, Факултет за поморство у Котору, Котор, стр. 46- 47.

#### 4. развој и диверзификација производа, односно развој „пакета понуде“.<sup>135</sup>

Саставни део садржаја појединачне стратегије мора бити конкурентска предност која предузећу обезбеђује високо тржишно учешће, чврсте односе са потрошачима и добављачима, као и синергетске ефекте и флексибилност.

Предузећа су у претходним временима тежила успостављању стабилних и предвидљивих услова у пословању, што је био и разлог због којег су и пословне стратегије биле дефинисане и имплементиране углавном на реактиван начин у односу на процесе у екстерном окружењу, али и унутар туристичких предузећа. Савремени приступ у схватању организовања и функционисања пословних субјеката редефинише основне постулате класичног приступа, што има своје снажне рефлексије у сфери стратегијског менаџмента.

Притисак нових тржишта, постојање конкурентских компанија из целог света, утицај интернета и брзе промене преференција потрошача, представљају разлоге због којих туристичке организације морају усвајати пословне стратегије које ће им омогућити брже реаговање, бољу могућност прилагођавања и, више него икад пре, стратегије које узимају у обзир и испуњавају очекивања потрошача- туриста.<sup>136</sup> Егзистенција туристичких предузећа данашњице је одређена способношћу антиципације и предвиђања промена у окружењу, уз неопходно постојање одређеног feed-back-а између предузећа и окружења.

### 3.6. Стратегије раста и развоја туристичких предузећа

Полазећи од услова у националном и међународном пословном окружењу, као и од сопствених могућности, туристичко предузеће дефинише стратегију пословања и основне циљеве раста и развоја. Динамичност окружења, концентрација и централизација капитала, интернационализација у пословању туристичких предузећа, повећање величине предузећа, све израженија диверзификација пословних активности, интензивирање истраживачко-развојних активности, развој техничко-технолошких достигнућа и примене информационо-комуникационе технологије у свакодневном туристичком пословању - представљају најзначајније појаве које детерминишу услове пословања на глобалном туристичком тржишту данашњице. Ове појаве условљавају и промене постојећих организационих структура предузећа. Под променом постојеће организационе структуре предузећа подразумевају се одређени иновативни процеси у оквиру пословног повезивања туристичких предузећа који требају да омогуће остваривање конкурентских предности путем економски ефикаснијег, економичнијег и рационалнијег пословања у турбулентним условима окружења.

Свако туристичко предузеће, у зависности од тржишних услова и своје конкретне конкурентске позиције изказане кроз лошу, просечну или лидерску конкурентску позицију, треба да дефинише сопствену пословну стратегију. Матрица стратегијских могућности туристичких предузећа, односно, основне стратегијске опције туристичких

---

<sup>135</sup> Јовановић, П., Дубоњић, Р., Покрајац, С. (1998). Индустијски менаџмент, Универзитет у Београду, Београд, стр. 338.

<sup>136</sup> Адаптирано на основу: Sánchez Cañizares, S. M., López-Guzmán Guzman, T.J. (2010). The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishments in Andalusia (Spain), Acta turistica, Vol. 22 (2010), No. 1, 37-67, стр. 61.

предузећа и основни аналитички оквир (спори или брзи раст тржишта и слаба или јака конкурентска позиција) који је опредељујући за избор конкретне пословне стратегије, представљени су у наредној табели.

Табела 71. Стратегијске опције туристичких предузећа

Брзи раст тржишта	
<p>Стратегијске опције:</p> <p>Развој тржишта Пенетрација Развој производа Хоризонтална интеграција Дезинвестирање Ликвидација</p> <p>Слаба конкурентска позиција</p>	<p>Стратегијске опције:</p> <p>Развој тржишта Пенетрација Развој производа Интеграција унапред Интеграција уназад Хоризонтална интеграција</p> <p style="text-align: right;">Јака конкурентска позиција</p>
→	
Спори раст тржишта	
<p>Стратегијске опције:</p> <p>Сужавање Концентрична диверзификација Хоризонтална диверзификација Неповезана диверзификација Дезинвестирање Ликвидација</p>	<p>Стратегијске опције:</p> <p>Концентрична диверзификација Хоризонтална диверзификација Неповезана диверзификација</p>

Извор: Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/metodska-jedinica-4.pdf](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/metodska-jedinica-4.pdf). Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.

Прилагођавање предузећа честим и турбулентним променама на туристичком тржишту врши се избором одговарајуће стратегије раста и развоја.

Постоје три димензије развојног понашања предузећа:

1. **иновативно понашање** (иницирање и развој нових програма),
2. **алокативно понашање** (утврђивање нових критеријума за реалокацију ресурса) и
3. **стратегичко понашање** (преструктурирање појединих стратешких функција).

Успех туристичких предузећа у савременом пословању зависи од способности менаџмента да оствари конкурентске предности на туристичком тржишту кроз различите изворе раста и развоја. Један од најзначајнијих начина остваривања компаративних предности и обезбеђивања раста и развоја савремених предузећа, представљају иновације. „Појам „иновација“ у туризму се користи да опише понашање туристичких предузећа, дестинација и туристичког сектора, и може се јавити у различитим контекстима. Научне студије о туризму и иновацијама наглашавају проблем ограниченог иновативног понашања које карактерише туристичку индустрију (Нјалагер, 2002, стр. 465)“.<sup>137</sup>

<sup>137</sup> Радосављевић, Г., Борисављевић, К. (2011). Иновације као фактор предузетништва у туризму/ Нови методи менаџмента и маркетинга у подизању конкурентности српске привреде/редактори Јанићијевић, Н., Ловрета, С. (2011). Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 353-366.

Улога појединих пословних функција, у стратегији раста и развоја предузећа зависи од карактера предузећа, односно од његове основне стратегијске опредељености у окружењу... Предузеће мора познавати своју стратегијску позицију да би одабрало прави стратегијски микс пословних функција.

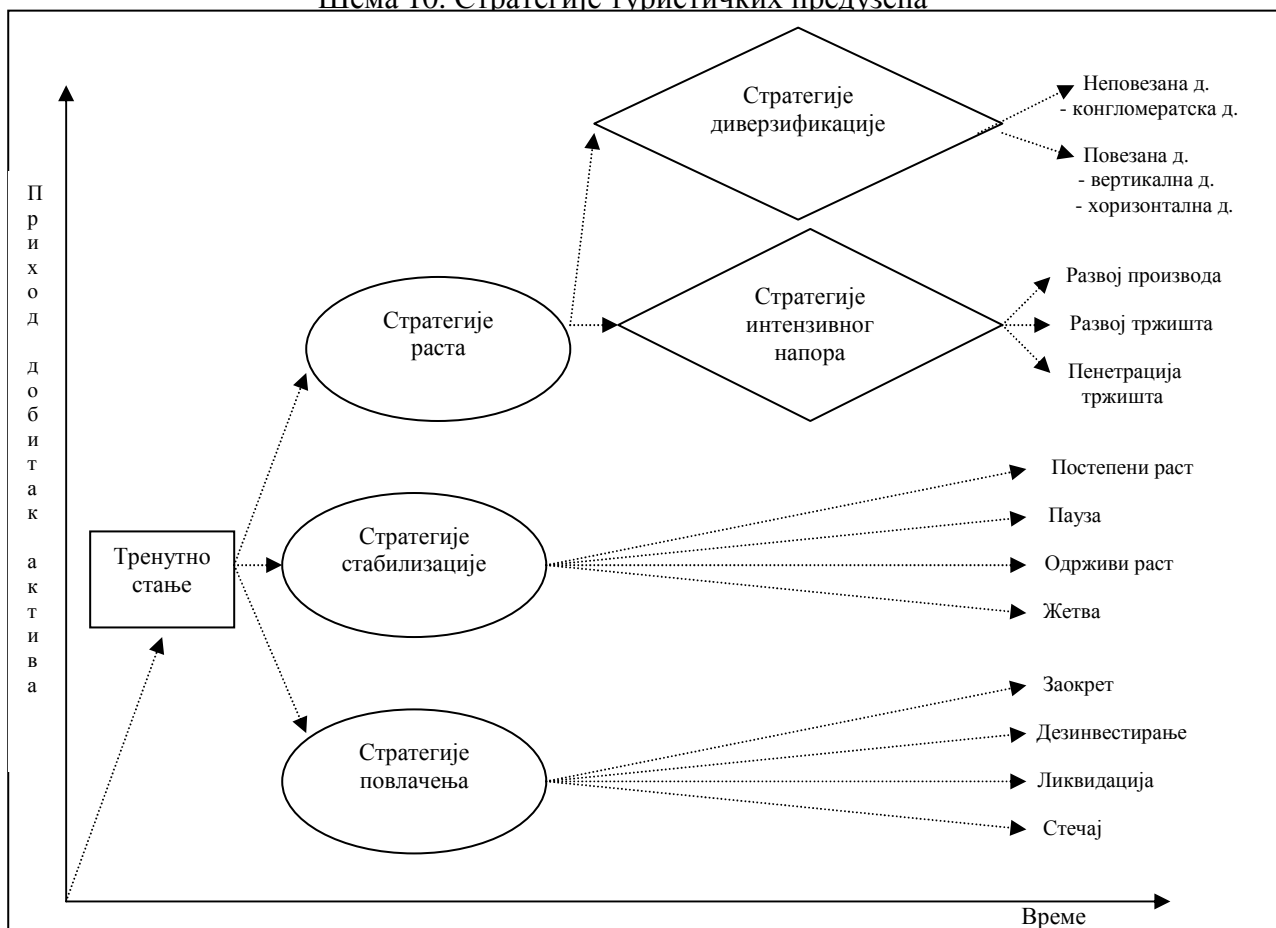
У зависности од стратегијске опредељености раста и развоја се разликују четири групе туристичких предузећа:

1. **реактори** – пословну активност усмеравају условима средине,
2. **истраживачи** – агресивност у пословној оријентацији, брза реакција на промене,
3. **браниоци** – концентрација на ужи сегмент тражи повољну тржишну нишу,
4. **аналитичари** – комбинују карактеристике браниоца и истраживача (нов развој у датој тржишној ниши).<sup>138</sup>

Полазећи од критеријума потенцијала раста, могу се идентификовати следећи типови стратегија предузећа:

1. **стратегије раста,**
2. **стратегије стабилизације** и
3. **стратегије повлачења**<sup>139</sup>, што је представљено на наредној шеми.

Шема 10. Стратегије туристичких предузећа



Извор: Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 327.

<sup>138</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 77.

<sup>139</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 327.

Уколико изворе за очекивани раст туристичко предузеће тражи у оквирима својих постојећих пословних активности, тада ће оно примењивати неку од стратегија интензивирања напора (развој производа, развој тржишта или пенетрација тржишта). Са друге стране, у ситуацијама у којима кључне изворе за остваривање конкурентских предности те последично, укупан раст и развој, предузеће проналази изван редовних пословних активности које већ обавља, тада предузеће треба да се одлучи за примену стратегије диверзификације.

### **3.6.1. Стратегије интензивирања напора туристичких предузећа**

#### **3.6.1.1. Стратегија пенетрације тржишта- тржишног продора**

Стратегија пенетрације тржишта је стратегија којом предузеће на основу повећане продаје постојећег производа на постојећем тржишту или тржишном сегменту, намерава да постигне раст. Предузеће остварује тржишни продор повећањем свог тржишног учешћа, што утиче на промене конкурентских односа на туристичком тржишту или тржишном сегменту. Наиме, повећање тржишног учешћа предузећа које примењује стратегију пенетрације тржишта условљава, са друге стране, пад тржишног учешћа конкурентских предузећа. Опредељењем за ову опцију раста, предузеће остварује тржишни продор и директно пенетрира у тржишно учешће својих конкурената, због чега је ова стратегија и добила назив стратегија пенетрације тржишта или стратегија тржишног продора.

Стратегију пенетрације тржишта је корисно примењивати када:

- тржиште није засићено постојећим производима
- стопа коришћења од купаца може да се повећа
- долази до смањења тржишног учешћа главних конкурената
- корелација између оствареног прихода и маркетиншких трошкова је висока и захтева даљи напор на постојећем тржишту
- економија величине служи као основа за конкурентност.<sup>140</sup>

Ову стратегију интензивирања напора могу да користе сва туристичка предузећа, а примењује се кроз различите облике унапређења продаје, најчешће у виду различитих попушта, тзв. first и last minute продаје, лојалност путника-учесталост туристичких путовања и слично.

#### **3.6.1.2. Стратегија развоја тржишта**

Стратегија развоја тржишта омогућава раст прихода од продаје постојећих производа на новом тржишту или тржишном сегменту. Како би се ризик неизвесности због наступа на новом тржишту или тржишном сегменту смањило, најчешће се „за наступ бирају тржишта која имају сличности са постојећим тржиштем, односно, тржишта на којима су критични фактори успеха слични критичним факторима успеха на постојећем тржишту. За пласман на ново тржиште потребно је развијати стратегију промоције и стратегију дистрибуције“.<sup>141</sup>

<sup>140</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 146.

<sup>141</sup> Ђурићин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија – четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 333.



Стратегију развоја тржишта, туристичка предузећа би требало да користе када постоје:

- поуздани нови канали дистрибуције
- добре перформансе пословања
- непокривено и несатурирано тржиште
- потребан капитал да се спроведе експанзија
- вишак неискоришћених капацитета и
- када предузеће постаје глобално.<sup>142</sup>

Због својих специфичности, стратегију развоја тржишта најчешће примењују туроператори, велика хотелска предузећа, ресторански ланци и туристичка предузећа која имају значајне неискоришћене туристичке капацитете. Са друге стране, ову стратегију примењују и мала и средња туристичка предузећа која желе да унапреде своје пословање и постепено повећавају своје тржишно учешће.

### 3.6.1.3. Стратегија развоја производа

Стратегија развоја производа се користи како би се на постојећем тржишту или тржишном сегменту обезбедио раст и развој предузећа унапређењем постојећих или увођењем нових производа. Ова стратегија се остварује кроз различите облике иновација на производима и/или услугама које су настале као резултат истраживачко-развојних и иновативних активности предузећа.

Уколико се стратегија развоја производа спроводи путем побољшања постојећих производа, тада је њен основни циљ употребе продужетак животног века производа, чиме се индиректно повећа и тржишно учешће предузећа. Због тога стратегија развоја производа најчешће и претходи стратегијама пенетрације и развоја тржишта.

Предузеће се одлучује за ову врсту стратегије интензивирања напора у функцији раста када су на туристичком тржишту доминантне следеће појаве:

- 1) постоји успешан производ у фази зрелости - прави се побољшање
- 2) у грани је брз технолошки развој
- 3) конкуренти нуде квалитетније производе и услуге
- 4) у грани је висока стопа раста
- 5) предузеће има добар истраживачко - развојни тим.<sup>143</sup>

Примењујући стратегију развоја производа, туристичка предузећа унапређују туристички производ и/или услуге како би побољшала своју туристичку понуду, остварила већи обим продаје туристичких аранжмана и тако повећала своје тржишно учешће. У циљу остваривања ових циљева, а имајући у виду да је за унапређење постојећих и нарочито, за развој нових производа и/или услуга потребно одређено време и улагање одређених финансијских средстава, стратегију развоја производа најчешће користе лидери на глобалном туристичком тржишту, велики хотелски ланци, туроператори и путничке агенције.

---

<sup>142</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 147-8.

<sup>143</sup> Адаптирано на основу: Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 148.

### 3.6.2. Стратегија диверзификације туристичких предузећа

Диверзификација је стратегија којом предузеће намерава да оствари своје циљеве раста изван оквира досадашњег пословања. То значи да предузеће у свој производни програм укључује производе и/или услуге које до сада није производило или пружало.<sup>144</sup> Предузећа која се одлуче за стратегије интензивирања напора обезбеђују, дакле, раст у оквиру постојећих пословних активности, док се стратегијама диверзификације обезбеђује раст изван пословних активности које спадају у редовне активности предузећа.

Дефинисањем и практичном применом стратегије диверзификације се повећава број производа и/или услуга и обухватање нових тржишта и тржишних сегмената, што утиче на повећање величине предузећа и промену организационе структуре.

Стратегија диверзификације препоручује се када туристичко предузеће има више извора способности и суштине компетентности, а не може да оствари своје циљеве пословања на постојећој ширини односа или када жели да рационалније користи слободни финансијски капитал. Такође се препоручује када се процени да туристичко име може повећати рентабилност пословања.<sup>145</sup>

Постоје два општа типа диверзификације. То су:

1. повезана диверзификација
  - а. хоризонтална
  - б. вертикална (концентрична) и
2. неповезана (конгломератска) диверзификација.

Стратегијске опције повезане и неповезане диверзификације кроз матрицу диверзификације су приказане у наредној табели.

Табела 72. Матрица диверзификације

нови туристички производ	Садашњи туристички производи	Нови туристички производи
нова тржишта		
Предузеће је властити клијент	ВЕРТИКАЛНА ИНТЕГРАЦИЈА	
Иста врста тржишта	ХОРИЗОНТАЛНА ИНТЕГРАЦИЈА	
Слична врста тржишта	Маркетиншки и технолошки орјентисана концентрична диверзификација	Маркетиншки орјентисана концентрична диверзификација
Нова тржишта	Технолошки орјентисана концентрична диверзификација	Конгломератска диверзификација

Извор: Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 149.

<sup>144</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 337.

<sup>145</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 148-149.

Повезана диверзификација подразумева улазак у нове послове који имају директну везу са пословима из тренутног пословног портфолија предузећа. Веза се огледа у хоризонталној или вертикалној компатибилности ланца вредности постојећих и нових послова. Неповезана диверзификација подразумева улазак предузећа у послове чији су технологија, маркетинг и компетенције различити у односу на постојеће.

Најчешћи начин реализације повезане и неповезане диверзификације јесте путем спајања и припајања. Ово је разлог што се уместо термина хоризонтална и вертикална диверзификација много више користе називи хоризонтална и вертикална интеграција.<sup>146</sup>

### **3.6.2.1. Стратегија повезане диверзификације туристичких предузећа**

#### **3.6.2.1.1. Хоризонтална диверзификација туристичких предузећа**

Опредељењем за стратегију хоризонталне диверзификације туристичко предузеће жели да прошири свој производни програм, односно своју палету туристичке понуде, развојем производа који у односу на производе и/или услуге из постојећег производног програма и понуде имају конкурентски или комплементарни карактер.

Хоризонтална диверзификација представља стратегију инвестирања у развој нових туристичких производа и услуга који се нуде постојећим купцима предузећа који сада постају потенцијални купци нових, дакле диверзификованих туристичких производа и/или услуга предузећа.

Управо се у овоме налазе и основне предности хоризонталне диверзификације. Нов- диверзификован производ и/или услуга се нуде постојећим купцима-туристима који су познати, због чега су смањени трошкови за истраживање тржишта, маркетинг и слично. Са друге стране, избором за примену хоризонталне диверзификације „туристичко предузеће није распоредило свој ризик, као што је то случај код већине диверзификацијских образаца. Уствари, могли су се чак изложити и већем ризику јер су инвестирали још више на исто туристичко тржиште<sup>147</sup>, што је уочено као главни недостатак ове стратегије.

#### **3.6.2.1.2. Вертикална диверзификација туристичких предузећа**

Вертикална диверзификација или вертикална интеграција представља стратегију раста којом предузеће у делокруг свог пословања обухвата претходне или касније фазе у процесу трансформације инпута у аутпуте и њихове допреме до купаца.

Уколико предузеће почиње да производи инпуте које је раније куповало од добављача, реч је о вертикалној диверзификацији уназад (кретање „узводно“). Уколико предузеће почиње да обухвата следбене фазе у процесу производње и дистрибуције производа до крајњег купца, реч је о вертикалној диверзификацији унапред (кретање „низводно“). Предузеће може да изабере као опцију интеграцију унапред или интеграцију уназад или обе опције истовремено.<sup>148</sup>

<sup>146</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 340.

<sup>147</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 149.

<sup>148</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 343.

Вертикална диверзификација подразумева увођење потпуно новог туристичког производа на ново тржиште или тржишну нишу које је повезано са постојећим тржиштем.

### **3.6.2.2. Стратегија неповезане диверзификације (конгломератска, побочна) туристичких предузећа**

Стратегија неповезане диверзификације подразумева улазак туристичког предузећа у нове пословне подухвате који нису повезани са пословним активностима које предузеће већ обавља у оквиру својих постојећих активности.

Неповезана или несродна диверзификација је посебна стратегијска опција која се примењује у ситуацијама када једно предузеће производи и пласира на тржишту нове производе новим, непознатим купцима. Под новим производима се подразумевају производи који се потпуно разликују од постојећих, односно, производа које је предузеће производило и пласирало на тржишту пре одлуке да примени ову стратегију диверзификације. Несродном диверзификацијом настају производи различитих перформанси од постојећих „старих“ производа предузећа због чега се за неповезану стратегију диверзификације често користе и називи: несродна, побочна, латентна или конгломератска диверзификација.

Поред отварања нових пословних могућности повећањем производног процеса и пласмана нових производа и/или услуга на новим тржиштима чиме се повећава тржишно учешће предузећа, примена стратегије неповезане диверзификације има и својих мана. Наиме, примена ове стратегије диверзификације у туристичкој делатности може бити „и прилично ризикантна јер нови менаџери обично знају врло мало о новим купцима или о нијансама окружења новог тржишта“<sup>149</sup>, што представља реалан ризик примене ове стратегијске опције.

## **3.7. Генеричке стратегије туристичких предузећа**

Туристичка предузећа могу да остваре конкурентску предност на савременом туристичком тржишту својим ефикасним пословањем- путем ниских трошкова или препознатљивим туристичким производом и/или услугом, дакле диференцирањем у односу на своје главне конкуренте. „Стратегије које се базирају на ниским трошковима и диференцирању називају се **генеричке стратегије** због тога што их може примењивати свако предузеће или пословна јединица, независно од величине и перформанси укључујући и непрофитне организације“.<sup>150</sup>

У зависности од величине тржишта на којем обављају туристичку делатност, хотелско-ресторанска предузећа, туристичке организације и дестинације у целини, могу да примењују три основне генеричке стратегије:

- 1. стратегију ниских трошкова или стратегију водства у трошковима,**
- 2. стратегију диференцирања и**
- 3. стратегију фокусирања или тржишне усредсређености.**

<sup>149</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 150.

<sup>150</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 363.

### 3.7.1. Стратегија ниских трошкова

Стратегија ниских трошкова или стратегија водства у трошковима је генеричка пословна стратегија којом предузеће или стратегијска пословна јединица у оквиру предузећа има способност да „ефикасније конструише, произведе и дистрибуира производ који је упоредив са производима непосредних конкурената“.<sup>151</sup>

Вођство у трошковима захтева чврст скуп међусобно повезаних тактика које укључују:

- агресивну конструкцију капацитета високог нивоа ефикасности,
- енергично смањење трошкова у складу са искуством,
- чврсту контролу трошкова и режијских трошкова,
- избегавање кредитних рачуна клијената,
- свођење на минимум трошкова у свим активностима фирминог ланца вредности, као што су И&Р, услуге, продаја и оглашавање.<sup>152</sup>

Стратегију ниских трошкова најчешће спроводе хотелски и ресторански ланци, туроператори и велике путничке агенције. Ову стратегију би требало да користе туристичка предузећа у ситуацијама када је:

1. тражња еластична
2. сви производе релативно хомогене производе
3. нема више начина да се оствари диференцијација производа
4. производ се углавном користи на исти начин
5. купци су заинтересовани за најјефтинију (најбољу) куповину.<sup>153</sup>

У наредној табели је приказан начин на који туристичка предузећа остварују конкурентску предност ниским трошковима, дакле примењујући генеричку стратегију водства у трошковима.

Табела 73. Стратегија водства у трошковима туристичких предузећа

		нижи трошкови	диференцијација
КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ	ШИРОК ЦИЉ-ФОКУС	<b>ВОЂА У ТРОШКОВИМА</b>	ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА
	УЗАК ЦИЉ-ФОКУС	ФОКУС НА ТРОШКОВИМА	ФОКУС НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈУ

Извор: Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/metodska-jedinica-4.pdf](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/metodska-jedinica-4.pdf). Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.

<sup>151</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 363.

<sup>152</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 164.

<sup>153</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 139.

### 3.7.2. Стратегија диференцијације

Стратегија диференцијације се састоји од стварања разлика у фирмином производу или понуђеној услузи, до чега долази креирањем квалитета који је јединствен и вреднован од стране купаца. Диференцијација може имати различите облике:

- престижни или бренд имиџ (хотели Adama Mark, BMW аутомобили)
- технологија (Martin гитаре, Marantz стерео компоненте, Noth Face камперска опрема)
- иновација (Medtronic медицинска опрема, Nokia мобилни телефони)
- карактеристике (Cannondale бицикли, Honda Goldwing мотоцикли)
- мрежа дилера (Lexus аутомобили, Caterpillar механизација за извођење земљаних радова).<sup>154</sup>

У сфери туризма, стратегију диференцирања спроводе она туристичка предузећа која су усмерена на конкретна туристичка тржишта и тржишне сегменте (Табела 76). Основна интенција због које се туристичка предузећа одлучују за ову генеричку стратегију је садржана у намери да се креира јединствен, специфичан производ и/или услуга у односу на конкуренцију (дакле, диференциран производ и/или услуга) по коме ће туристичко предузеће бити препознатљиво.

Конкурентске предности се остварују на основу јединствености у задовољавању туриста и на бази тога стварања натпросечног профита (специфични туристички аранжмани, увећани хотелски производ итд.). Стратегија диференцирања подразумева развој туристичке понуде која је на одређени начин јединствена или супериорна у поређењу са оним што је присутно на тржишту. Главни елементи вредности су ексклузивност, оригиналност и оријентација на квалитет.<sup>155</sup>

Табела 74. Стратегија диференцијације туристичких предузећа

		нижи трошкови	диференцијација
КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ	ШИРОК ЦИЉ-ФОКУС	ВОЂА У ТРОШКОВИМ	<b>ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА</b>
	УЗАК ЦИЉ-ФОКУС	ФОКУС НА ТРОШКОВИМА	ФОКУС НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈУ

Извор: Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/metodska-jedinica-4.pdf](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/metodska-jedinica-4.pdf). Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.

<sup>154</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 169-170.

<sup>155</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 140.

Стратегија диференцијације је значајна јер:

1. штити од конкурената
2. може се повећати стопа добити
3. на бази тога излази се у сусрет јаким добављачима
4. ублажава се моћ купца
5. стварају се баријере за улаз конкурената због лојалности
6. добра је брана од субститута.<sup>156</sup>

Међутим, поред евидентних користи које омогућава предузећу примена стратегије диференцијације, ова стратегија има и извесних недостатака. Потенцијалне замке стратегије диференцијације су, по мишљењу Dess-a, Lumpkin-a и Eisner-a, а најчешће су следеће: јединственост која нема вредност, сувише диференцијације, сувише висока премијска цена, диференцијација која се лако имитира, слабљење брендске идентификације кроз проширење производне линије, купци и продавци могу имати другачију перцепцију диференцијације.

Пословна пракса је показала да се веома ретко предузећа одлучују за примену искључиво једне генеричке стратегије. Имајући у виду основне специфичности, као и предности и недостатке стратегије вођства у трошковима и стратегије диференцијације, најчешће се ове две стратегије комбинују како би се максимално искористиле предности, односно, смањиле негативне последице сваке генеричке стратегије понаособ. У оквиру обављања туристичке делатности, за комбиновану примену стратегије вођства у трошковима и диференцијацију се најчешће опредељују велике путничке агенције и туроператори, као и хотелски и ресторански ланци.

### 3.7.3. Стратегија фокусирања- усредсређености

Стратегијом усредсређености туристичко предузеће се фокусира на остваривање конкурентске предности на релативно мањем тржишту или тржишној ниши због чега се често назива и стратегија фокусирања (фокуса). „Суштина фокуса састоји се у експлоатацији извесне тржишне нише, која је различита од остатка привредног окружења. Како би се могло очекивати, узак фокус, сам по себи, није довољан за постизање натпросечног учинка“.<sup>157</sup>

Стратегија фокусирања се стога може реализовати диференцијацијом производа и/или услуга или преко ниских трошкова (водством у трошковима) или истовременом применом ове две генеричке стратегије. Позитиван ефекат стратегије фокусирања се остварује кроз конкурентску предност предузећа која се „заснива на ефикасној перцепцији тржишних промена, делотворности и брзини прилагођавања потрошачима, креативности, иновативности, генерисању нових идеја и решења. Кумулативан и синергијски ефекат ових чинилаца и максимална валоризација сопствених потенцијала детерминише стварањем позиционе предности која резултира успешнијим пословањем“.<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 140.

<sup>157</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 175.

<sup>158</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 141.

У Табели 75 је представљена генеричка стратегија фокусирања, односно, стратегија оријентације на тржишне нише.

Табела 75. Стратегија фокусирања туристичких предузећа

Оријентација на тржишне нише			
		нижи трошкови	диференцијација
КОНКУРЕНТСКА СПОСОБНОСТ	ШИРОК ЦИЉ- ФОКУС	ВОЂА У ТРОШКОВИМА	ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈА
	УЗАК ЦИЉ- ФОКУС	ФОКУС НА ТРОШКОВИМА	ФОКУС НА ДИФЕРЕНЦИЈАЦИЈУ

Извор: Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/metodska-jedinica-4.pdf](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/metodska-jedinica-4.pdf). Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.

Основне карактеристике у контексту циљне усмерености, начина на који се спроводе и резултата, односно, последица примене сваке од наведене три генеричке стратегије туристичких предузећа су презентоване сумирано у Табели 76.



Табела 76. Основна обележја генеричких стратегија туристичких предузећа

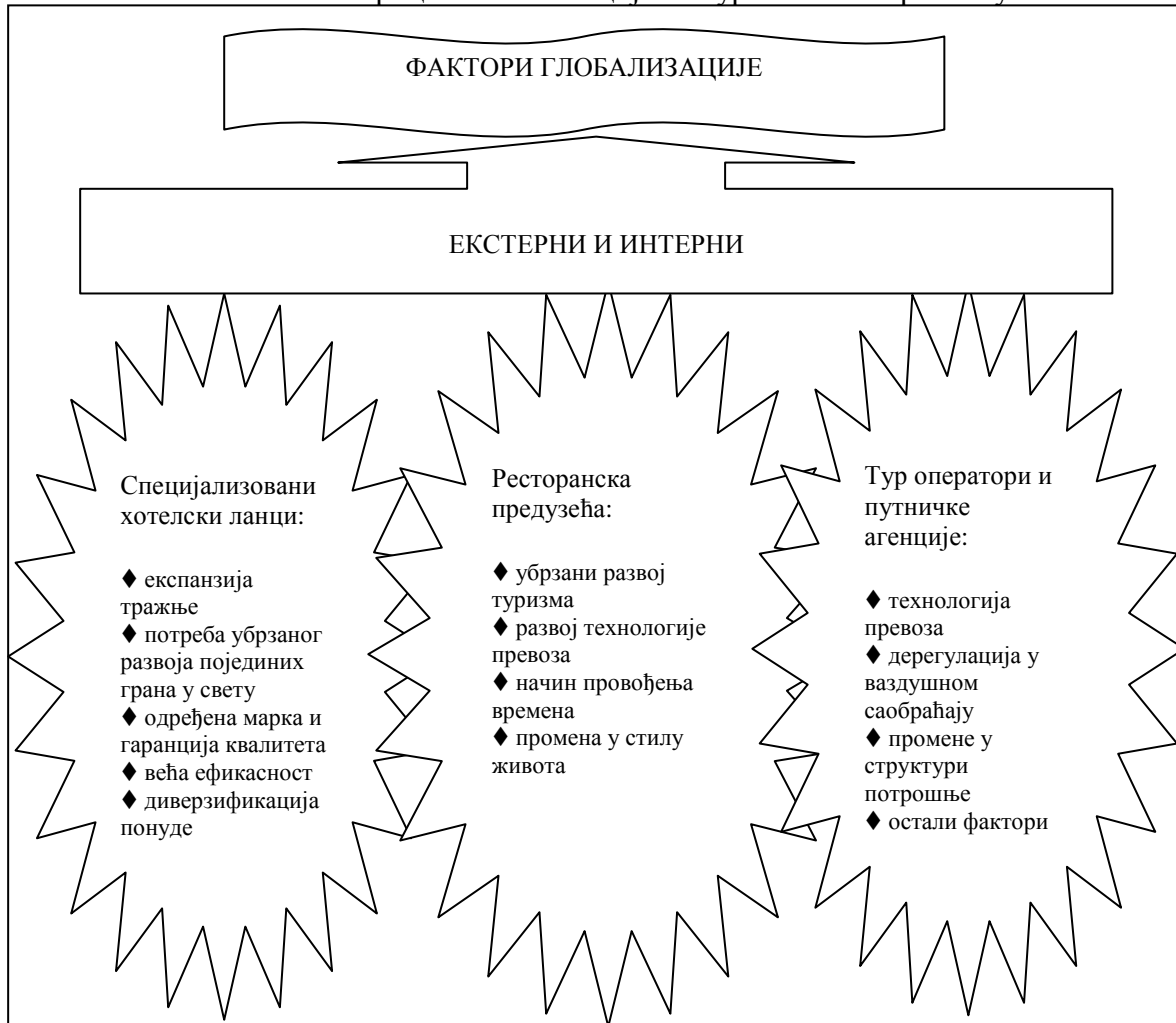
	ДИФЕРЕНЦИРАЊЕ	ВОЂСТВО У ТРОШКОВИМА	ФОКУС
ЦИЉ	- новчана премија као резултат продаје по вишим ценама	- пословање предузећа уз ниже трошкове	- продаја по вишим ценама или пословање уз ниже трошкове на одређеном тржишном сегменту
КАКО?	- супериорни туристички производи и/или услуге - интензивне промотивне активности - препознатљив имиџ туристичког предузећа - жеље потрошача-туриста имају приоритет - коришћење нових информационих технологија	- ниски трошкови ангажованих ресурса - ниски трошкови закупљених-изнајмљених туристичких аранжмана - ниски трошкови дистрибуције - висока продуктивност - економија обима	- избор најадекватнијег тржишног сегмента за примену изабране стратегије фокусирања
ПОСЛЕДИЦЕ	- диференциране перцепције потрошача-туриста - висок квалитет туристичког производа и/или услуга - висок степен иновација - успостављање виших цена	- цена на нивоу конкурентске или нешто нижа - прихватљив квалитет туристичког производа и/или услуге - промотивне активности усмерене на интензивирање обима продаје туристичких аранжмана	- идентификовање тржишног сегмента и потреба туриста
КАДА?	- ценовна нееластичност туристичке тражње - чврста позиционираност предузећа на туристичком тржишту	- улазак на нова туристичка тржишта - ценовна осетљивост туриста	- мање предузећа - поседовање специјалних вештина и услуга

Извор: Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/metodska-jedinica-4.pdf](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/metodska-jedinica-4.pdf). Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.

### 3.8. Стратегије пословног повезивања предузећа у туризму

Интернационализација, односно, глобализација у пословању хотелских компанија, ресторанских предузећа, туроператора и путничких агенција представља једно од кључних обележја савременог туристичког пословања. На појаву глобализације туристичке делатности су утицали бројни интерни и екстерни фактори који условљавају промене у пословању и стратегијском понашању савремених туристичких предузећа, од којих су утицаји најважнијих приказани на шеми која следи.

Шема 11. Процес глобализације на туристичком тржишту



Извор: Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/metodska-jedinica-4.pdf](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/metodska-jedinica-4.pdf). Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.

Проширивање асортимана услуга (спорт, рекреација, rent'a car и слично), унапређење технологије (смештај, исхрана, резервисање и продаја), увођење информационах технологија, стратегијске организационе промене (пословно повезивање туристичких предузећа), побољшања у домену пласмана и продаје – су значајне тржишне промене које утичу на настајање великих предузећа у туризму.

Неопходност спровођења нових, иновативних процеса у пословању савремених туристичких предузећа уз истовремено прилагођавање екстерним и интерним променама, намећу и потребу модификовања постојећих пословних стратегија раста и развоја као одговора на измењене услове пословања.

Пословно повезивање туристичких предузећа представља управо конкретан одговор и реакцију менаџмента на новонастале промене и услове глобалног туристичког пословања. Менаџмент туристичког предузећа има на располагању различите варијетете пословног повезивања са другим учесницима на туристичком тржишту. У савремене стратегије раста и развоја којима се остварује пословно повезивање предузећа у туризму спадају:

1. **стратегија хоризонталног повезивања (интеграције)**
2. **стратегија вертикалног повезивања (интеграције) и**
3. **стратегија вертикалне дезинтеграције.**

### **3.8.1. Хоризонтално повезивање туристичких предузећа**

Стратегија хоризонталног повезивања се остварује кроз координацију сета циљева и политика између различитих подсистема и пословних активности предузећа које су међусобно повезане. Трансфером знања и стручности између организационих подсистема на овај начин се обезбеђује синхронизовано пословање различитих подсистема и предузећа у целини. При томе, хоризонтално повезивање „не замењује потребу да поједини подсистеми, који могу имати статус стратегијске пословне јединице, формулишу посебне стратегије“<sup>159</sup>. Да би економски ефекти спровођења стратегије хоризонталног повезивања били што бољи, потребно је извршити детаљну процену ситуације на циљаном тржишту или тржишном сегменту, као и реалну процену сопствених снага и могућности, на основу које се прецизно дефинише разлог примене ове стратегије, односно, промене постојеће организационе структуре.

Ефикасно задовољавање потреба крајњег потрошача, по мишљењу Слободана Черовића, представља полазну позицију у решавању проблема оптималног функционисања система, по основу хоризонталног повезивања. Стога овај модел не одбацује сложеније организационе облике (као облике повезивања и удруживања на заједничком програму), само им битно мења смисао и садржај, условљен тржишним законитостима, с једне стране, и сопственим економским циљевима, с друге стране<sup>160</sup>, како закључује аутор.

### **3.8.2. Вертикално повезивање туристичких предузећа**

Вертикално повезивање које се још назива и кооперативно, уговорно или наметнуто пословно повезивање предузећа, подразумева заједничко пословање и прихватање потребе да се одређени послови обједине, реалоцирају, и/или да се препусте компетентнијем партнеру када се процени у конкретним ситуацијама да је то економичније и рационалније за предузеће у целини.

За примењивање стратегије вертикалног повезивања туристичка предузећа се одлучују у ситуацијама када настоје да своје компетитивне предности материјализују на туристичком тржишту претварањем у конкретне конкурентске предности. Ову стратегију туристичка предузећа примењују и у ситуацијама када желе да повећају продају својих производа и тиме смање постојеће „залихе“ производа. Дакле, као кључне предности примене вертикалног повезивања туристичких предузећа се могу означити следеће:

- концентрација и специјализација у обављању пословних активности
- смањење трошкова пословања – ефикасније и рационалније пословање
- смањење залиха повећањем продаје туристичких производа и/или услуга
- сигурна снабдевеност производима
- „just in time“ пословање, односно, поштовање принципа правременог реаговања, чиме се не губи на времену.

<sup>159</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 96.

<sup>160</sup> Ibidem.

Са друге стране:

- потреба да се пословне активности додатно координирају и усклађују
- појава вишка (неискоришћеног) капацитета
- смањење флексибилног реаговања на промене у екстерном окружењу
- лоше организовано пословно повезивање,

представљају кључне недостатке који могу настати применом стратегије вертикалне интеграције.

### **3.8.3. Вертикална дезинтеграција туристичких предузећа**

Стратегија вертикалне дезинтеграције се односи на фокусирање пословних активности предузећа ка реализацији главног-финалног производа, док се поједине периферне и допунске активности екстернализују, односно, уступају другим најчешће малим и средњим предузећима која су специјализована за обављање уступљених пословних активности.

Основна предност ове стратегије пословног повезивања садржана је у могућности остваривања ефеката на основу коришћења услуга специјализованих фирми које су, захваљујући сервисирању великог броја корисника, биле у стању да остваре уштеде на основу економије обима. На овај начин се компаније ослобађају потреба за стручним и скупим људским ресурсима и обезбеђују већу флексибилност у прилагођавању честим променама туристичке тражње.

За вертикалну дезинтеграцију туристичких предузећа примери су бројни; издвајамо две опције:

- у пословању хотела услуге, као што су прање веша, припрема хране итд. често се поверавају специјализованим фирмама,
- у авиосообраћају, уместо држања сопствене флоте, иде се на различите уговоре о лизингу (aircraft leasing) итд.<sup>161</sup>

Вертикална дезинтеграција, као стратегија раста и развоја туристичких предузећа, имала је значајну примену 1990тих година у пословању туристичких предузећа на територији Србије. Издвајање хотела из Нафтне индустрије Србије, као и из Дунав осигурања су примери како су велики пословни системи уступали обављање појединих пратећих активности специјализованим предузећима.

## **3.9. Ресурсни приступ управљања туристичким предузећима**

### **3.9.1. Стратешки значај пословних ресурса**

Ресурси представљају важан фактор у процесу анализе и процене стратегијске позиције предузећа. Парадигма предузећа, како истиче Агнеш Бољевић<sup>162</sup>, полази од увођења иновација на начин да трансформација ограничених ресурса у производе или услуге буде таква да ефекат превазиђе улагање, тј. да трансформација резултира приносом профита. Под појмом пословних (или фирминих) ресурса се подразумевају сва средства, организациони капацитети и процеси, информације и знања којима

<sup>161</sup> Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 100.

<sup>162</sup> Бољевић, А. (2007). Стратегијско управљање као одлучивање о правцима развоја предузећа, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 6.

предузеће управља – које усмерава, подстиче и контролише, омогућавајући развој и имплементацију стратегија стварања додатне вредности.

Постоје различите врсте ресурса које један пословни систем може поседовати. Начелно, све ресурсе предузећа можемо поделити у три основне групе:

1. **оипљиви ресурси,**
2. **неоипљиви ресурси и**
3. **организационе способности.**<sup>163</sup>

### **Оипљиви ресурси**

Средства, земљиште, локација и имовина коју предузеће поседује, а који се релативно лако могу идентификовати, представљају оипљиве ресурсе. Они укључују физичку и финансијску имовину коју један пословни систем користи, с циљем стварања вредности за своје стејхолдере. У ову врсту ресурса спадају:

- финансијски ресурси (нпр. новчана средства, средства примљена на рачун фирме и њена способност да позајмљује средства);
- физички ресурси (нпр. фирмин производни погон, опрема, машине, као и физичка близина у односу на клијенте и добављаче);
- организациони ресурси (нпр. фирмин процес стратегијског планирања и систем развоја, процене и награђивања њених запослених); и
- технолошки ресурси (нпр. пословне тајне, патенти и ауторска права).

За оипљиве ресурсе које поседује једно предузеће, због њихових основних карактеристика, често се користи и термин материјални ресурси предузећа.

### **Неоипљиви ресурси**

Неоипљиви ресурси представљају веома реалну корист за предузећа, без обзира што немају физичко присуство. То су они ресурси које конкуренти и/или менаџери много теже могу да објасне или имитирају, а најчешће су садржани у јединственим рутинама и пракси које су се временом акумулирале и усавршиле. Ови ресурси укључују:

- људске ресурсе (нпр. искуство и способност запослених, поверење и ефективност рада радног тима, менаџерске вештине),
- ресурсе репутације (нпр. име брэнда, репутација код добављача стечена на основу коректног односа и репутација код клијената, стечена на основу поузданости и квалитета производа),
- технологију,
- услуге.

Култура фирме такође може представљати ресурс на основу којег се стиче конкурентска предност. Тако је, примера ради, Harley-Davidson искористио свој имиџ да би продавао помоћну опрему, одећу и играчке, а дао је лиценцу да се отвори и „Harley-Davidson Cafe“ у Њујорк Ситију да би обезбедио даље експонирање свог брэнда имена и производа.<sup>164</sup>

<sup>163</sup> Бољевић, А. (2007). Стратегијско управљање као одлучивање о правцима развоја предузећа, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 6-9.

<sup>164</sup> Адаптирано на основу: Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 124, Georgy G. Dess, G. T. Lumpkin, Alan B. Eisner: Strategic management: Text and cases, Original Copyright 2007, by The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

### **Организационе способности**

Организационе способности се односе на способност предузећа да временски распореди опипљиве и неопипљиве ресурсе које поседује на најбољи могући начин и да их комбинује и унапређује како би се постигли крајњи жељени циљеви. У групу организационих способности спадају: вештине, рутине, менаџмент, лидерство.

Ресурси су значајан фактор диференцијације и тржишног препознавања и позиционирања предузећа. Наиме, ресурсни поглед претпоставља да је фирмама потребна нека врста јединствености у односу на конкуренцију. Поглед на фирму заснован на ресурсима (енг. RBV- resources-based view of the firm), односно ресурсни приступ управљању предузећем, развио је 1984. године Warnerfelt да би га седам година касније, 1991. године проширио и унапредио Barney. По овом приступу, предузеће-фирма је представљена као скуп хетерогених ресурса и способности које се не могу лако преносити између других предузећа и фирми. Ресурсни приступ управљању предузећем претпоставља међусобну условљеност стварања конкурентске предности комбинацијама већег броја различитих ресурса. Због тога, овај управљачки концепт посматра предузеће као скуп бројних пословних ресурса које оно (предузеће) поседује и користи у функцији остваривања пословног успеха у конкурентској тржишној утакмици.

#### **3.9.2. Остваривање конкурентске предности из перспективе ресурсног приступа**

Менаџмент предузећа настоји да идентификује и детаљно анализира пословне ресурсе како би маркирао тзв. критичне факторе успеха - дакле оне ресурсе који могу доминантно да утичу на остваривање конкурентске предности. Али, то не значи да су сви пословни ресурси увек и аргіогі сигуран извор конкурентских предности.

И међу ресурсима постоји хијерархијски однос са аспекта значаја и важности, јер једни се могу показати кориснијим од других. Ресурси који се везују за архитектуру, репутацију или иновацију, могу представљати добро полазиште сваке фирме. Базичне компетенције се пак баве опцијама које су изведене из основних вештина, знања и технологија организације. Могу представљати и начин структурирања нових стратешких опција у организацији. Произилази да се хијерархија компетенција може изградити управо због чињенице да би се испитао потенцијал за новим опцијама.<sup>165</sup>

Управљање туристичким ресурсима има своје захтеве у специфичностима које морају бити инкорпориране у ефикасно управљање, а односе се на:

**Прво**, идентитет туристичког производа према обележјима којима располаже (демографским, географским, традиционалним, историјским, етничким, итд);

**Друго**, спремност челних људи у туризму да прихвате и реализују задате циљеве и идеје, и

**Треће**, стварање и прилагодљивог тима за спровођење организације управљања на реализацији планова и програма туристичких циљева.<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Тодосијевић, Р. (2009). Стратегијски менаџмент- теоријске поставке 1, Универзитет у Новом Саду- Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 77.

<sup>166</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 179.

Истраживачи, консултанти и практичари из области стратегијског менаџмента све више указују на значај ресурса у објашњавању зашто предузећа предузимају различите стратегије са различитим исходима, односно у објашњавању понашања предузећа као својеврсне колекције уникатних ресурса и способности који обезбеђују основу за остваривање конкурентске предности. Стабилна конкурентска предност се остварује уколико предузеће у процесу имплементације стратегије располаже са потребним ресурсима и уколико конкуренти не могу да имитирају формулисану стратегију.<sup>167</sup>

По мишљењу Ј.В. Барнеу-а<sup>168</sup> постоје две кључне претпоставке ресурсно заснованог модела:

1. ресурси су хетерогено алоцирани између компанија и
2. трансфер ресурса од једне до друге компаније проузрокује трансакционе трошкове.

По његовом мишљењу, да би један ресурс пружио фирми потенцијал за одрживу конкурентску предност, он мора да има четири атрибута:

**Прво, ресурс мора бити вредан** у том смислу да експлоатише шансе и/или неутралише опасности у окружењу фирме.

**Друго, мора бити редак** за оквире актуелних или потенцијалних конкурената фирме.

**Треће, ресурс мора бити такав да га конкуренти не могу лако имитирати.**

**Четврто, ресурс не сме имати стратешки еквивалентан субститут.**

У циљу анализе одрживе конкурентске предности, неопходно је истражити два основна елемента и то:

1. способности по којима се предузеће разликује од конкурената и
2. кључне области стручности.<sup>169</sup>

Организациони ресурси представљају динамичку категорију коју предузећа стичу, унапређују и проширују током времена. А да би били искоришћени у циљу стварања конкурентске предности у савременим друштвено-економским системима, пословни ресурси морају бити подржани одговарајућим способностима и знањем тј. кључним струčnostима.

Кау тврди да је извор конкурентске предности стварање и искоришћавање дистинктивних способности... Није довољно да карактеристике буду само дистинктивне, неопходно је да оне буду одрживе у току времена и да буду одговарајуће. Дистинктивне способности постају конкурентска предност када су исте примењене у индустрији и изнесене на тржиште. Способност може бити једино дистинктивна ако је изведена из карактеристика које друге компаније немају. Кау (1993) истиче три врсте дистинктивних способности које испуњавају ове услове. То су:

1. **Архитектура** – представља мрежу односа и уговора унутар и изван предузећа са другим предузећима. Њен значај се огледа у знању које се као информације размењују у оквиру и ван предузећа. На тај начин изграђени

<sup>167</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 471.

<sup>168</sup> Barney, J.V. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management* 17, 99-120.

<sup>169</sup> Бољевић, А. (2007). Стратегијско управљање као одлучивање о правцима развоја предузећа, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 6-9.

односи између појединих предузећа доносе стратегијске користи које конкуренти не могу постићи.

2. **Репутација** – се стиче у дужем периоду путем комуницирања предузећа са својим потрошачима. Једном изграђена репутација се тешко може копирати.
3. **Способност иновирања** – значи склоност једног предузећа да захваљујући својој структури, култури и дефинисаним процедурама успешније проналази и користи иновације у односу на друга предузећа. Ова стратегијска област захтева посебну пажњу, јер се често дешава да нека предузећа пронађу нешто ново и иновативно, али не успевају то и да комерцијализују и претворе у конкурентску предност, или нека друга предузећа то учи брже од њих.<sup>170</sup>

Ресурси дефинисани по стручности и вештини су витални фактори конкурентске борбе. Због тога је важно да их предузећа поседују пре наступа на тржишту. Основни недостатак концепта „кључне вештине и стручности“ представља нереспектовање и необухватање доприноса других елемената у остваривању одрживе конкурентске предности који су такође важни, попут бренда, локације и слично.

Дакле, конкурентске предности које су одрживе током времена, генерално настају као резултат стварања ресурса и капацитета.<sup>171</sup> Ресурси представљају изузетно значајан фактор диференцијације и успешног тржишног позиционирања предузећа. Због тога, менаџери туристичких предузећа треба детаљно да анализирају пословне ресурсе којима предузеће располаже како би они били стављени у функцију остваривања конкурентских предности и укупног пословног успеха предузећа. При чему, стратегијско управљање туристичким ресурсима, како наглашава професор Светислав Миленковић, мора да полази од следећих елемената:

1. шта расположиви туристички ресурси (природни, антропогени, финансијски, информациони) могу дати менаџменту за њихов ефикасан и профитабилан рад;
2. ресурсног стања саставних делова туристичке привреде (угоститељски, саобраћајни, инфраструктурни, комунални, политички итд). То стање може бити постојеће (активирано) и перспективно (потенцијално);
3. основних показатеља о стању и изворима ресурса, као и основне показатеље о стању средстава туристичких предузећа и њихових извора;
4. биланса добити и основног критерија њихове расподеле;
5. парцијалног уједначавања биланса природних и привредних ресурса, са посебним акцентом на финансијске ресурсе;
6. структуре ресурса у билансима, са посебним третманом екстерних извора;
7. сигурносних показатеља, тј. ресурса из сопствених извора и
8. биланса ресурса и средстава са знаком непословности.<sup>172</sup>

<sup>170</sup> Бољевић, А. (2007). Стратегијско управљање као одлучивање о правцима развоја предузећа, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 6-9.

<sup>171</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 106.

<sup>172</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу-Економски факултет Крагујевац, стр. 178.



Резимирајући на тему улоге и места стратегијског менаџмента на савременом туристичком тржишту, може се закључити да је суштина примене стратегијског менаџмента у предузећима да се реагује пре настанка одређене чињенице, појаве или процеса. „То значи контролисано овладавање догађајима из будућности како би се спречило да они овладавају нама и да изазову *ex post* уместо *ex ante* реакције. Стратегијским менаџментом, стратегијским размишљањем, размишљањем унапред, настојимо да одредимо идеалну материјалну и духовну могућност човека сутрашњице.“<sup>173</sup>

У туризму су баријере за улазак предузећа на тржиште, по мишљењу Гордане Радосављевић и Катарине Борисављевић<sup>174</sup> ниске у смислу технологије, капитала, људских ресурса, па предузећа морају да на динамичном туристичком тржишту развијају понуду са оригиналним садржајима, кроз развој и примену иновација у пословању, што може повећати конкурентску предност самих предузећа, али и туристичких дестинација. Подстицај иновативној стратегији, новим подухватима и предузетничким активностима може бити елемент раста туризма и раста флексибилности предузећа способних да се прилагођавају, али и офанзивно делују на туристичком тржишту, закључују аутори.

Стратегијским управљањем се апосторфира значај прилагођавања туристичких предузећа константним и динамичним променама на туристичком тржишту, али пре свега, стратегијско управљање истиче значај активног учествовања туристичких предузећа у иницирању, креирању и спровођењу пословних промена и иновација на туристичком тржишту.

---

<sup>173</sup> Тодосијевић, Р. (2009). Стратегијски менаџмент- теоријске поставке 1, Универзитет у Новом Саду- Економски факултет Суботица, Суботица, предговор V.

<sup>174</sup> Радосављевић, Г., Борисављевић, К. (2011). Иновације као фактор предузетништва у туризму/ Нови методи менаџмента и маркетинга у подизању конкурентности српске привреде/редактори Јанићијевић, Н., Ловрета, С. (2011). Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 353-366.

## **ЧЕТВРТИ ДЕО: ЉУДСКИ ФАКТОР КАО СТРАТЕШКИ ПОТЕНЦИЈАЛ РАЗВОЈА ТУРИЗМА**

### **4.1. Стратешки значај људских ресурса у савременим економским системима**

Модерно пословно друштво се налази у фази дубоке трансформације – стварају се нове организационе форме, формира се велики број малих и средњих предузећа; једна предузећа губе у тржишној утакмици од своје конкуренције и нестају са тржишта, док друга настају, успешно се прилагођавају захтевима тржишта, развијају се. Развој нових организационих форми уз све присутнију интернационализацију у пословању, „класична“ предузећа доводи у ситуацију изналажења и увођења нових техника и метода у процесу спровођења пословних активности и остваривања конкурентских предности.

Технологија је преузела примат природним ресурсима и постала основни извор стицања конкурентске предности у XVIII веку, у наредном веку је кључну улогу добио финансијски капитал да би у XXI веку, основни ресурс и извор конкурентске предности предузећа, али и националних економија у целини постали људски ресурси.

У фокусу савременог управљања налазе се људски ресурси - њихова улога, место и значај који имају у сваком организационом систему данашњице. Под појмом људски ресурси подразумевамо „укупност људских потенцијала у организацији, који чине знања, способности, вештине, креативност, мотивација и радна енергија потребна за остваривање организационих циљева“.<sup>175</sup>

Имајући у виду да су људски ресурси основни извор конкурентности XXI века, то обезбеђивање људских ресурса са одговарајућим знањима, способностима и вештинама има стратешки значај за сваки менаџмент предузећа и целокупно друштво. За стварање и подстицање предузетничке и иновативне културе чији је неодвојиви, саставни део процес организационог учења, по мишљењу Watkins-а, важнији је развој стратешких способности, него усмеравање запослених на постизање дефинисаних циљева.

Развој људских ресурса представља претпоставку успешног пословања у савременом тржишном амбијенту, због чега предузећа из различитих области све више улажу у знање и образовање својих запослених нудећи им бројне програме за стицање и унапређење различитих знања и вештина. „Конкурентност кадрова је, често пута, знатно важнија карика од конкурентности производа (услуга) па, отуда, поједина предузећа нису у могућности да се боре против конкурентских предузећа, управо због недостатка квалитетних кадрова, до чега су сами довели“.<sup>176</sup>

У новим условима долази до промене основних детерминанти конкурентске предности - примат на тржишту не зависи више само од супериорних производа и услуга, већ превасходно од способности организације да примени нова знања и

---

<sup>175</sup> Пржуљ, Ж. (2006). Основе менаџмента људских ресурса, Факултет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, стр. 11.

<sup>176</sup> Батавељић, Д., Бакић, Р., Матић, М. (2011). Знање као значајан људски ресурс и његов допринос у процесу европских интеграција, „ЕДАСОЛ 2011“, 23.09.2011, 44-50, Бања Лука, стр. 48.

континуирано трага за новим информацијама и могућностима њихове креативне употребе.<sup>177</sup>

„Постиндустријско“ друштво се данас налази у фази тзв. менаџерске револуције која представља, како истиче Drucker, трећу промену у динамици примене знања, када је наука примењена директно на науку – знање је примењено на знање. Менаџерска револуција апострофира значај интелектуалног капитала и људских ресурса и неопходност примене знања као предуслова за стварање додатне вредности и успешно организационо управљање.

„Радници знања постају доминантна група у оквиру радне снаге. Три основне карактеристике знања су:

- Неконтролисано ширење, јер знање се простире и путује лакше и од новца;
- Вертикална покретљивост, јер знање је доступно свима преко формалног образовања које се релативно лако стиче;
- Потенцијал за успех као и за неуспех, јер знање је неопходно за посао и готово свако може да га прибави и користи као „средство рада“, али оно не гарантује сваком успех.

Заједно ове три карактеристике чине да друштво знања буде високо конкурентно за организације и појединце“.<sup>178</sup>

Трајне потребе за високо квалификованим, самосталним и обученим радницима, али и све неопходније преквалификације и доквалификације, шире поље деловања и примене знања и образовања. Стога, степен инвестирања у унапређивање људских ресурса постаје све пресуднији показатељ разумевања савремених тенденција пословања менаџмента и предуслов остварења конкурентских предности на свеукупном тржишту. *Vice versa*, управо се као један од доминантних фактора слабљења и/или чак губљења тржишног удела и последично конкурентске предности једне организације (и шире посматрано једне националне привреде тј. државе), наводи њено недовољно и неадекватно улагање у образовање и развој запослених. Ова спознаја резултат је бројних и брзих промена у спољашњој и унутрашњој околини савремених организација које знање, стално иновирање и учење новог стављају у први план, пре свега свог опстанка, али и економског развоја. То се односи како на појединачне организације тако и на друштво у целини.

Тренд улагања у развој људских ресурса се убрзава; најуспешније организације редовно улажу између 3 и 5 % остварених прихода из претходне године на различите облике учења и образовања својих запослених. Податак да се више од 50% ДБП у развијеним економијама базира на знању указује на централну улогу коју људски ресурси и знање имају у савременој привреди. У САД, интелектуални и информациони процеси стварају највећи део вредности за организације које раде у великим услужним гранама (нпр. софтвер, здравствена заштита, комуникације и образовање) које чине 76% америчког друштвеног производа. У сектору производње, интелектуалне активности као што су истраживање и развој, пројектовање процеса, креирање производа, логистика, маркетинг или технолошка иновација су оне активности које су највише одговорне за стварање додатне вредности.<sup>179</sup>

---

<sup>177</sup> Стојановић, В. (2000). Организационо учење у функцији трансформације предузећа, Пословна политика, год. 29, број 1, Београд, стр. 30-33.

<sup>178</sup> Draker, P. (2005). Управљање у новом друштву, *Adižes*, Нови Сад, стр. 175.

<sup>179</sup> Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996). Јачање интелекта, *Academy of Management Executive*, 10(3), 7-27.

Оне организације које су схватиле улогу и стратешки значај људских ресурса у динамичким пословним системима данашњице, у унапређењу и развоју људских ресурса могу да примењују различите приступе.

Један је **реактиван приступ**. Наиме, организације које развој људских ресурса посматрају на стратешком нивоу обично сматрају да је то кључно за имплементацију пословне стратегије на реактиван начин. По мишљењу Луома, реактиван приступ „покрећу потребе“, при чему је циљ стратегије развоја људских ресурса заправо препознавање и отклањање недостатака вештина и способности у односу на организациону стратегију.

Други приступ развоја људских ресурса је тзв. „**опортунистички приступ**“ који полази од претпоставке да се основна покретачка снага налази изван, а не у оквиру организације. „То значи да би водеће идеје развоја требало применити на организацију у ширем смислу, а не само на остваривање актуелних пословних циљева. До поменутих идеја се може доћи путем benchmarking-а, студије случаја, мрежних система, или се оне напосто могу преузети из академских и практичних издања... Нагласак је при том на стицању знања свих запослених, а стратегија развоја људских ресурса може бити у складу са реактивним потребама у имплементацији пословне стратегије и проактивно утицати на формирање будуће пословне стратегије“<sup>180</sup>.

Трећи приступ је **проактиван приступ** који се темељи на ставу да су организационе способности темељ сталне конкурентске предности. С обзиром да је усмерен на будуће жељено стање организације, односно, на стање које организација очекује да ће остварити у складу са својом визијом у предстојећем периоду, овај приступ добија епитет проактивног приступа. „Следећи поменути визију, организација бива свесна и добити коју може остварити уколико више пажње обрати на учење предвиђања; оно постаје све интересантније, предвиђају се будуће потребе и унапред се планира развој“.<sup>181</sup>

McCracken и Wallace<sup>182</sup> су у свом раду *Toward a Redefinition of Strategic HRD* објављеном 2000. године у часопису *Journal of European Industrial Training*, редефинисали стратешки развој људских ресурса, издвојивши девет карактеристика стратешког приступа људским ресурсима и њиховом развоју. То су:

- Развој људских ресурса обликује мисију и циљеве организације, а има улогу и у имплементацији стратегије;
- Главни менаџери су пре лидери развоја људских ресурса него они који тај развој само подржавају;
- У развоју људских ресурса треба да буде укључен виши менаџмент, а не само стручњаци за развој људских ресурса;
- Ради се на стратегији, политикама и праксама развоја људских ресурса. Оне подразумевају и актуелни и будући смер организације, а главни менаџмент у томе учествује;

<sup>180</sup> Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 403.

<sup>181</sup> Luoma, M. (2000). Investigating the Link between strategy and HRD, *Personnel Review*, Vol. 29, No. 6. Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 403.

<sup>182</sup> McCracken, M., Wallace, M. (2000). *Toward a Redefinition of Strategic HRD*, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, No. 5, pp. 281-90, Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 404.

- Линијски менаџери не само да су посвећени развоју људских ресурса већ су у тај развој укључени као стратешки партнери;
- Неопходна је стратешка интеграција са другим аспектима менаџмента људских ресурса;
- Они који врше обуку не само да имају додатне улоге, укључујући пружање помоћи и консултације у вези са организационим променама, већ те промене воде и потпомажу;
- Професионалци за развој људских ресурса утичу на организациону културу;
- Акцент је на трошковној ефикасности и будућим резултатима.

Људско знање је „историјска категорија, која се квалитативно мењала и квантитативно увећавала у функцији времена“.<sup>183</sup> Интензиван научно-технолошки развој је условио прогресивно повећање знања. „Јер, знање уопште, одувек је било средство човековог постојања и деловања. Човек „производи знање као саставни део свог прахиса (Сартр, Ж.П. 1970, стр. 155)“. А свако ново сазнање добија свој смисао и своју вредност само уколико је примењено у пракси“.<sup>184</sup>

Резултати истраживања Станфорд Универзитета показују да је знање настало од 1900. године до 1950. године удвостручено, а од тада се удвостручава сваких пет до осам година. Знање се мења таквом брзином да постојећа сазнања веома брзо застаревају. Актуелно је мишљење да је потребно да сваки савремени човек удвостручује своје знање на сваке две до три године како би био у могућности да прати савремене друштвено-економске и животне токове, да буде у „корак са временом и светом“. Такође, истраживања су показала да се око 42% укупног знања организација налази у главама запослених, 26% у штампаним документима, 20% у електронским документима и 12% у електронским базама.

Предузећа из туристичке делатности све више улажу у знање и образовање својих запослених нудећи им бројне програме за стицање и унапређење одређених знања и вештина. „Циљ образовања је развијање знања, моралних вредности и схватања која се захтевају у свим подручјима живота, пре него знања и вештина везаних за ограничена поља активности“.<sup>185</sup> Међутим, поред значаја формалног образовања, веома је важно развијати и различите облике неформалног образовања који утичу на повећање осећаја корисности, припадности и задовољства послом који се обавља. Управљање организационим учењем, знањем и образовањем представља комплексан процес који захтева мултидисциплинарни приступ. Иако је у програмима образовања<sup>186</sup> људских ресурса за рад у туристичкој привреди присутна интердисциплинарност у светлу економског и географског приступа, односно, изучавање туризма са аспекта географије и економије, веома је мало мултидисциплинарности и трансдисциплинарности, што треба озбиљно проширити.

<sup>183</sup> Тодосијевић, Р. (2009). Стратегијски менаџмент- теоријске поставке 1, Универзитет у Новом Саду- Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 1.

<sup>184</sup> Рајшић, Љ. (2006). Економска глобализација и људско усавршавање, часопис Економске теме, бр. 1-2, 555-562, Ниш, стр. 561.

<sup>185</sup> Коковић, Д. (2009). Друштво и образовни капитал, Mediterran Publishing, Нови Сад, стр. 15.

<sup>186</sup> Адаптирано на основу: Вујовић, С., Премовић, Ј., Грујић, Б. (2014). Кадрови у туризму, Економски видци, штампано издање у припреми, Београд.

## 4.2. Управљање организационим учењем, знањем и образовањем

Суштина знања је у томе да оно мора да се употреби.

Konfučije

### 4.2.1. Терминолошко одређење

Појам **учења** у теорију организације су 1958. године први увели James March и Herbert Simon. Од тог времена до данас, тематици и проблематици организационог учења поклања се све више пажње, имајући у виду плебисцитни став савремених менаџера и теоретичара да је концепт организационог учења један од најзначајнијих у савременом пословању и менаџменту.

Приликом покушаја дефинисања појма организационог учења, не треба пренебрегнути чињеницу да је „**учење** резултат односно, креација нашег ума у којем се одвијају бројни, невидљиви процеси што отежава методолошко истраживање овога проблема“.<sup>187</sup> Такође, не треба занемарити ни чињеницу да се у свакодневном животу, али неретко и у теоријским моделима, употребљавају различити термини, као што су: образовање, обука, тренинг, развој, учење, знање и слични, као синоними, иако они имају различита стручна значења. Терминолошка разграничења појмова образовања, обука, тренинга и развоја су дата у наредној табели.

Табела 77. Терминолошко разграничење (дефинисање) појмова: образовања, обука, тренинга и развоја

АУТОР/извор:	ДЕФИНИЦИЈЕ ОБРАЗОВАЊА, ОБУКА, ТРЕНИНГА И РАЗВОЈА
Бахтијаревић-Шибер, Ф.	<b>Образовање (едукација)</b> означава ширење укупних спознаја, знања, вештина и способности особе које је оспособљавају за самостално одлучивање и деловање у различитим ситуацијама. Оно оспособљава за различите послове и ствара подлогу за даљњи развој.
Мацура, Р.	<b>Обука</b> представља програмиране и планиране активности јачања капацитета запослених за успешније обављање посла. Она подразумева промене у понашању, знањима, вештинама, способностима и ставовима запослених. У својој основи, обука представља инструмент савладавања одређених вештина и понашања запослених који су потребни за обављање конкретног посла уз стандардан ниво перформанси.
Бахтијаревић-Шибер, Ф.	<b>Тренинг</b> можемо дефинисати као планирану активност стицања вештина и знања које захтева успешно обављање неког одређеног посла или активности.
Богичевић, Б.	<b>Развој</b> запослених је континуиран процес који укључује формално образовање, радно искуство, односе с другим људима и оцену личности и способности, што омогућава запосленом да се припреми за будуће послове.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу проучене литературе.

<sup>187</sup> Зимањи, В., Штангл Шушњар, Г. (2005). Организационо понашање, Универзитет у Новом Саду-Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 103.

Дефинисање појма **учења** могуће је извршити на различите начине. По Mullins-у учење је „најсадржајније, најпримамљивије, најзаслужније и најпријатније искуство које појединац или група може доживети. Способност да се све више научи о учењу, да неко постане „мајстор“ учења, главни је изазов овога века“.<sup>188</sup>

Учење доводи до мењања особе која учи, тако да она мења своје мишљење, свој приступ проблемима и своје мишљење о могућим решењима. Учењем појединац развија нове приступе и стратегије, долази до нових идеја и развија креативни процес.<sup>189</sup>

Jones посматра процес организационог учења из перспективе стратегијског одлучивања и управљања. Организационо учење је процес кроз који менаџери покушавају да повећају способности чланова организације у циљу бољег разумевања и управљања организацијом и њеном околином како би се донеле одлуке које континуирано повећавају организацијску успешност.

McCormack дефинише организационо учење као континуирано тестирање искуства и његове трансформације у знање корисно целој организацији и релевантно његовој мисији. Он процес организационог учења види као комбинацију четири процеса: прикупљања информација, дистрибуције информација, интерпретације информација и организацијске меморија.

Један од могућих начина појмовне анализе **знања** је методолошки приступ разматрања односа знања и организације који се сагледава са епистемолошког и онтолошког аспекта. Са аспекта епистемологије знања постоје два правца:

1. рационализам, према којем је разум као мисаони процес извор знања, а остварује се дедуктивно (од општег према појединачном: концепције, закони и теорије које важе за појединачне случајеве), и
2. емпиризам, према којем је чулни пријем извор знања, а исти се остварује индуктивно (од појединачног према општем, од чињеница према хипотезама).

Са аспекта онтологије знања као процесни нивои креирања знања појављују се индивидуално, групно, одељењско, организовано и међуорганизовано знање.<sup>190</sup>

Знање омогућава појединцу и заједници орјентацију у стварности. Знање је увек резултат мисаоног напора да се прошири рационално искуство о стварности и друштвеним делатностима као и да се утврди њихова промена у складу са потребама и могућностима људи.<sup>191</sup>

На директну повезаност и условљеност организационог знања и учења указују и Ђуричин и Јаношевић: „Учење се може дефинисати као процес унапређења деловања захваљујући бољем знању и разумевању релевантних појава. Захваљујући учењу стичу се нова знања, односно, резултат процеса учења је знање. Учењем се утврђује или подиже ниво знања, који за резултат има повећање економских учинака, али и

<sup>188</sup> Штангл Шушњар, Г., Зимањи, В. (2005). Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 104.

<sup>189</sup> Јовановић, П., Јовановић, Ф. (2006). Управљање знањем – специјализована менаџмент дисциплина, Зборник радова: SymOrg2006, Универзитет у Београду- ФОН, Златибор, стр. 1-8.

<sup>190</sup> Адаптирано на основу: Драшковић, В., Јововић, Р. (2007). Модели управљања знањима и трансформације знања, Montenegrin Journal of Economics, vol. 3, No. 6, 147-157, Котор, стр. 149.

<sup>191</sup> Аврамовић, З. (2007). Знање, незнање и погрешно знање у школи, Зборник Института за педагошка истраживања, 1/2007, 69-85, Београд, стр. 70.

синергију у раду и животу људи. Зато усмерење на развој људских ресурса захтева улагање и обуку за живот и рад у друштву које је базирано на знању”<sup>192</sup>, закључују аутори.

Знање је у организационој култури критични фактор, који указује на меру у којој је учење (едукација) вредновано у појединим организацијама. У неким организационим структурама, како запажају аутори, више су подржане вредности као што су поверење, отвореност и креативност, док у другим се више пажње посвећује развоју система комуникације и информационим мрежама.<sup>193</sup>

Знање, посматрано кроз призму ширења укупних спознаја, могућности, вештина и способности које омогућавају самостално одлучивање појединца стварајући тако основу за даљи развој сваке личности, није више обавеза и „привилегија“ само менаџмента, већ постаје обавеза и нужност свих запослених у једном пословном систему. „Некада је учење било луксуз за елиту, сада је то национална потреба, потреба широких маса, у правом смислу те речи. Ко не схвата ове процесе, не схвата тенденцију времена, он заостаје. Ко, супротно овоме, схвати ове процесе, за њега је будућност већ почела“.<sup>194</sup>

У модерном друштву знања, предузећа конкурентску предност базирају на знању и искоришћавању потенцијалних шанси за чију експлоатацију је неопходно знање. Акцент је на знању као ресурсу и оно треба предузећима да обезбеди:

- **иновативност** кроз охрабривање слободног изражавања идеја,
- **побољшање услуга** које се пружају потрошачима,
- **повећање прихода** путем бољег пласмана производа и услуга на тржиште,
- **смањење флукуације радника** кроз препознавање вредности знања запослених и њиховом **награђивању** за активности везане за управљање знањем,
- **побољшање радних операција и смањивање трошкова** путем елиминисања редундантности или нежељених процеса (Santossus и Surmacz, 2001).

Вреднујући значај знања и перманентног образовања за успешно пословање, водеће светске компаније су почеле да оснивају и сопствене школе и чак универзитете као посебне центре за учење, обуку и развој својих постојећих, али и потенцијалних радника (пример Моторола).

#### 4.2.2. Основни приступи и типови учења

Когнитивна и бихевиорална компонента чине основне компоненте садржаја организационог учења. У току спровођења процеса учења у организацијама, долази до промене постојећег квантума и квалитета знања, али такође и до промене понашања сваког запосленог који учествује у овом процесу. Присутна је сагласност теоретичара из области организационог учења и понашања око става да сама промена когнитивних структура која имплицира промену свести чланова организације, није довољна да би се

<sup>192</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С. (2009). Стратегијска анализа људских ресурса, Економске теме 1/2009, 1-46, Ниш, стр. 4.

<sup>193</sup> Зимањи, В., Штангл Шушњар, Г. (2005). Организационо понашање, Универзитет у Новом Саду-Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 122.

<sup>194</sup> Биланција, Г. (2010). Образовна технологија као нужност савременог образовног процеса, ТИО2010, Чачак, стр. 238-244.



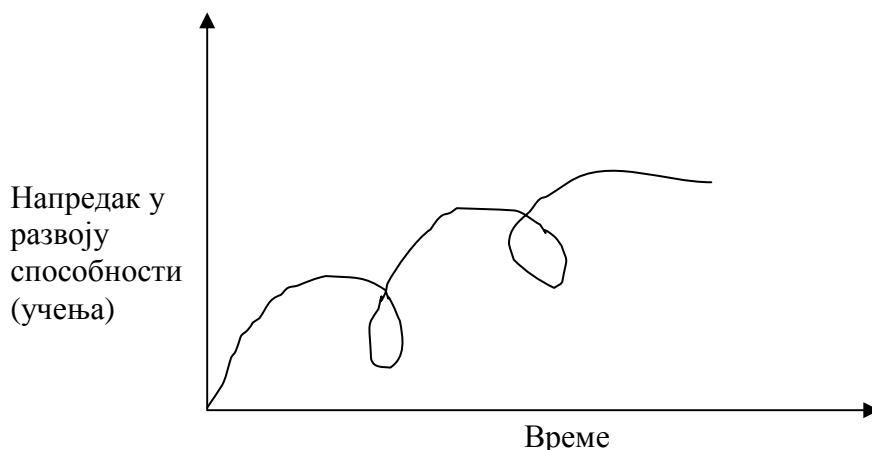
могло констатовати да је дошло и до организационог учења. Како би се постигли конкретни позитивни ефекти за организацију кроз процесе учења, неопходно је да та промена свести буде праћена и конкретном променом понашања запослених.

Организационо учење има социјални карактер будући да омогућава сарадњу и усмеравање свих запослених ка постизању „колективног know-how расположивог за обликовање будућности предузећа“. У одсуству учења, по мишљењу Весне Милићевић, предузећа, као и појединци, само понављају стару праксу. Усавршавање и стратегијски избор подразумева учење нечег новог, нарочито у условима брзо промењивог пословног окружења.<sup>195</sup>

Учење је коришћење основних когнитивних процеса, свесних и несвесних, који доприносе ефикаснијем решавању проблема и извођењу задатака у свакодневном организационом животу. Разликујемо формално учење, које је везано за образовне институције; ванинституционално, које се одвија у клубовима, удружењима или на послу; и имплицитно, које није унапред одређено већ је ненамеравано. Овај приступ подразумева учење као доживотан процес.<sup>196</sup>

Са научно-технолошким прогресом и развојем техничких способности своју популаризацију у оквиру организационог учења и управљања организационим знањем доживели су ставови о криви учења.

Слика 4. Приказ напретка у учењу



Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 21.

Способност учења детерминисана је урођеним способностима као и искуствима, доживљајима које се стичу у процесу социјализације. Учење повезује свет појединца са социјалним окружењем и истовремено је и индивидуално и социјално. Брзина којом људи уче може се мерити кривом учења. Процес учења се одвија у неколико фаза.<sup>197</sup>

<sup>195</sup>Милићевић, В. (2004). Стратегијско пословно планирање-менаџмент приступ, Факултет организационих наука, Београд, стр. 197.

<sup>196</sup> Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 60.

<sup>197</sup> Лековић, Б., Штангл Шушњар, Г. (2010). Учење – обука и развој – у компаративном менаџменту људских ресурса, Зборник радова са XV Интернационалног научног скупа СМ 2010, Суботица-Палић, електронско издање, стр. 3-4.

Аналогно са тенденцијом извршавања нових задатака које у старту учимо брже па се крива учења креће навише, затим прелази у фазу стагнације након чега се стиче одређено искуство у решавању задатака, може се посматрати и крива која презентује напредак у учењу појединца. Наравно, у пракси поред напретка и развоја личних способности кроз процес учења, неминовно је и њихово, барем краткорочно, опадање (Схватање да понекад ствари морају кренути нагоре, пре него што боље, помаже нам да превазиђемо падове).

Питања која се тичу начина формирања и развоја организационог учења су место бројних, и често контроверзних одговора, па различити типови учења захтевају и различите методе и приступе. Данас се у свакодневном животу организација примењују различите методе у учењу, образовању и стручном усавршавању запослених, а која ће од постојећих метода бити и конкретно примењена зависи од специфичности саме организације, људских ресурса којима располаже и њених потреба за применом одређене врсте знања. Приступи учењу и развоју могу се посматрати и кроз: едукативне курсеве и курсеве обуке, учење на послу, отворено учење, учење на даљину и е-учење – учење изван посла, итд.

Spender је 1996. године развио приступ организаоиног учења разликујући четири основне форме учења, што приказује наредна матрица.

Табела 78. Матрица различитих форми организационог учења

ФОРМЕ ОРГАНИЗАЦИОНОГ УЧЕЊА	ИНДИВИДУАЛНО	ДРУШТВЕНО
<b>ЕКСПЛИЦИТНО</b>	<b>СВЕСНО</b>	<b>ОБЈЕКТИВИЗИРАНО</b>
<b>ПРЕЋУТНО</b>	<b>АУТОМАТСКО</b>	<b>КОЛЕКТИВНО</b>

Извор: Зимањи, В., Штангл Шушњар, Г. (2005). Организационо понашање, Универзитет у Новом Саду-Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 122.

Из овог Spender-овог приступа, произилази да се прећутно знање појединаца једнако везује за колективни идентитет, што је важно за организацију из разлога што појединачни чин не може бити од користи за колектив, како сматра аутор, све док се тај чин није „социјализовао“ у организацију-колектив, усвајајући само оно колективно знање које произилази из става „како се послови по нашим обичајима обављају“. Практично, односно, искуствено знање се по правилу више везује за колектив и друштвену заједницу, него за појединца као јединку у колективу, тј. друштвеној заједници.

По **ITRU** (Industrial Training Research Unit) класификовано је пет основних типова учења познатијих као **CRAMP** категоризација (Comprehension, Reflex learning, Attitude development, Memory training, Procedural learning):

1. **схватање (comprehension)** подразумева поимање како, зашто и када се одређене ствари дешавају,
2. **рефлексно учење (reflex learning)** подразумева усвајање способности покрета и способности перцепције, укључујући праксу једнако колико и знање о ономе што треба да се обави,
3. **развој ставова (attitude development)** јача способност људи, да промене своје ставове и побољшају своје друштвене способности,

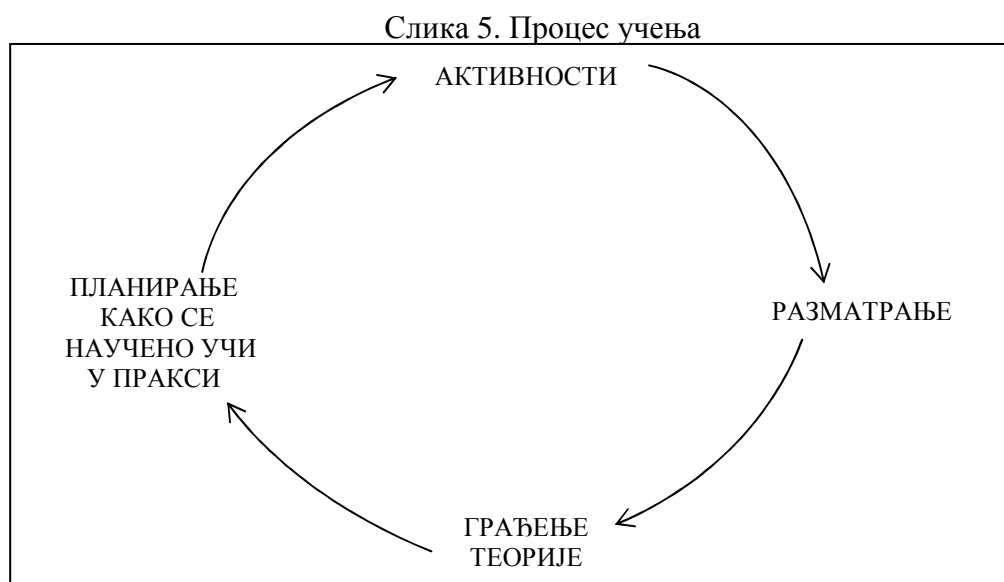
4. **вежбање меморије (memory training)** је начин да се особама које се обучавају омогући да запамте како да се поставе у бројним различитим ситуацијама,
5. **процедурално учење (procedural learning)** је слично меморијском, осим што се подаци не морају меморисати, већ лоцирати и разумети.<sup>198</sup>

Полазећи од CRAMP категоризације, Quinn разрађује типове учења и истиче значај капацитета за учење. Наиме, по његовом мишљењу, „приступ организовања онога што други треба да науче зависи од тога колико је развијен њихов капацитет за учење“. Quinn дефинише пет фаза у процесу учења и обуке:

1. **почетници (novice),**
2. **напреднији почетници (advanced beginner),**
3. **компетенција (competency),**
4. **стручност (proficiency) и**
5. **експерт (expert)**<sup>199</sup>

Од свих актуелних транзиција вероватно је најважнија управо она која се одвија у човековој менталној сфери, јер она подразумева и транзицију вредносних судова, традиције и искуства, обичаја и навика, принципа и циљева и свега осталог што обликује интелектуални, морални, културним политички, естетски, па чак и религијски профил савременог човека.<sup>200</sup> Управо се у човековој менталној сфери обавља и процес учења као један од најзначајнијих и најсложенијих менталних процеса.

Учење је процес који као и сваки други процес има свој ток или циклус. По Honey-у и Mumford-у, процес учења је структуриран из четири фазе које су приказане на наредној слици.



Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 463-464.

<sup>198</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 461- 462.

<sup>199</sup> Ibidem, стр. 463-464.

<sup>200</sup> Стефановић, В., Јовичић, Д. (2010). Неопходност „знања о знању“ у туризму, Гласник српског географског друштва, број 3/2010, 53-62, Београд, стр. 56.

Ове фазе се заснивају на интеракцији чланова група и истраживача, при чему је свака од четири фазе циклуса учења важна за ефикасно учење појединца и групе. Honey и Mumford<sup>201</sup> су уочили да испитаници–чланови група, показују различите способности у свакој од фаза па су на бази ових резултата презентовали и припадајуће стилове учења. То су:

1. **Активисти (activists)** најбоље уче из „покушаја“ (*having a go*), као и тестирањем без претходне припреме. Они радо учествују у вежбама поделе улога (*role-play exercises*) и лако преузимају ризик у реалним ситуацијама.
2. **Рефлектори (reflectors)** су много бољи у слушању и разматрању. Њихова делотворност се показује у освртању на сопствена искуства и искуства других, у анализирању онога што се десило, и сагледавању узрока.
3. **Снаге теоретичара (theorists)** су у градњи концепта или теорије на основу сопствених анализа. Они знају како да повежу различите информације и изграде модел на који ствари функционишу.
4. **Прагматичари (pragmatists)** воле да користе оно што су научили и увек разматрају како то да примене у стварности. Они планирају како да знање практично примене и вреднују информације и идеје које добијају, само ако у стању да их поважу с практичним задацима које треба да ураде.

Због свега, учење мора бити схваћено и практиковано као нарочито прожимање већег броја процеса (размишљање, планирање, теорије, тренинг, саморазвој итд.) који сачињавају стварни живот као вечито „путовање у будућност“.<sup>202</sup>

На успешност спровођења процеса учења у предузећима утичу бројни фактори квантитативног и квалитативног карактера. Важна претпоставка да би се нешто научило јесте постојање жеље да се научи, тј. **мотивације за учењем**.

Мотивација представља процес покретања људских активности, усмеравања и координисања те активности ради постизања одређених циљева. Може се рећи да је мотивација „вољност да се нешто уради и условљена је могућношћу те акције да задовољи неке потребе личности. Потреба, у овом случају, представља унутрашње стање које подстиче на активност, јер су резултати те активности изазов за појединца“.<sup>203</sup>

Гизела Шушњар и Вероника Зимањи указују на значај мотивације за учењем и тзв. МАРС модел. „Учење је стална промена у понашању (или тенденцији понашања) као резултат човекове интеракције са окружењем. Учење утиче на индивидуално понашање и способности кроз три елемента **МАРС модела**.

- Као прво, људи стичу вештине и знања путем „учења“ шанси које им омогућавају компетенције за много ефикасније извршавање радних задатака.
- Друго, учењем људи постају више свесни својих обавеза и релативне важности активности везаних за посао.

<sup>201</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 464.

<sup>202</sup> Стефановић, В., Јовичић, Д. (2010). Неопходност „знања о знању“ у туризму, Гласник српског географског друштва, број 3/2010, 53-62, Београд, стр. 56.

<sup>203</sup> Зимањи, В., Штангл Шушњар, Г. (2005). Организационо понашање, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 80.

- Треће, учење мотивише запослене. Запослени су више мотивисани на одређени учинак пошто уче како ће њихов напор резултирати у жељеном учинку“.<sup>204</sup>

Изузетне услужне компаније знају да ће позитиван став запослених свакако промовисати већу лојалност купаца. С обзиром на важност позитивног става запослених, услужне компаније морају привући најбоље могуће раднике. Оне морају да нуде и каријеру, а не само посао. Оне морају да дизајнирају добар програм обуке и пруже подршку и награде за добре резултате.<sup>205</sup>

Поједини аутори, као што су Rosenbluth и Peters, иду толико далеко да кажу како запослени компаније, а не купци компаније, морају да буду на првом месту ако компанија жели да у потпуности задовољи своје купце. Karl Albrecht истиче да су: апатија, хладноћа, снисходљивост, роботизам, строго-круто придржавање правилима - највећи „смртни греси“ у пружању услуга. По његовом мишљењу мотивисаност и задовољство запослених је од суштинске важности за пружање квалитетне услуге, јер немотивисани и незадовољни запослени заправо могу бити „терористи“!<sup>206</sup>

На мотивисаност запослених за рад утичу различити фактори тзв. мотиватори који могу стимулативно да делују на запослене подстичући квалитет њиховог рада. Најважнији утицај на мотивацију имају следеће групе мотиватора:

- **Индивидуални мотиватори** – представљају потребе, преференције, жеље, мотиве, интересовања, амбиције, потенцијале, индивидуалне циљеве запослених. Ови мотиватори су специфични и различити за сваког запосленог.
- **Мотиватори радног места** – су дефинисани захтеви за свако радно место. Обухватају конкретан делокруг посла- радних задатака који се очекују од запосленог у складу са систематизацијом радних места у предузећу, односно, обухватају степен образовања, потребне додатне квалификације, знања, вештине и способности, итд.
- **Организациони мотиватори** – представљају факторе утицаја на мотивисаност запослених који укључују организациону културу и климу, управљање људским ресурсима, дефинисан система награђивања и напредовања и слично,
- **Друштвени (екстерни) мотиватори** – у групу фактора који се налазе изван предузећа, а који утичу на мотивисаност запослених највећи утицај имају систем вредности у локалној заједници, животни стандард и слично.

Успостављање организационе структуре и пословне климе у којој су запослени мотивисани за рад представља веома важан задатак менаџмента предузећа, будући да је продуктивност и креативност запослених директно зависна од степена њихове мотивисаности за рад и задовољства послом. Имајући у виду да је туристичка делатност изразито радно–интензивна делатност, то је задатак менаџера туристичких предузећа да обезбеде висок ниво мотивисаности и задовољства послом још значајнији и комплекснији.

<sup>204</sup> Штангл Шушњар, Г., Зимањи, В. (2005). Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 105.

<sup>205</sup> Kotler, P., Keller, K. L. (2006). Маркетинг менаџмент (12. издање), Data status, Београд, стр. 420.

<sup>206</sup> Адаптирано на основу: Ibidem, стр. 412-413.

Cetin<sup>207</sup> је проучавао мотивационе факторе и њихов утицај на квалитет обављања туристичке делатности у хотелијерству. На бази Cetin-ових истраживања је могуће закључити да на мотивацију запослених у хотелијерству доминантно утичу три групе фактора - тзв. мотивационих подстицаја. То су:

1. **економски фактори (мотивациони подстицаји):** пораст прихода, повећање плате, учешће у профиту, индивидуалне награде, бонуси и слично.
2. **психо-социјални фактори (мотивациони подстицаји):** самосталност и аутономност у обављању посла, лична моћ и ауторитет, друштвено-социјални статус, поштовање, сигурност посла и слично.
3. **организационо-административни фактори (мотивациони подстицаји):** позитивна радна атмосфера, вредновање квалитета рада, подстицање напредовања, подела надлежности и одговорности, стимулисање константног усавршавања и образовања и слично.

У савременој теорији пословне економије и менаџмента постоје различите мотивационе стратегије које укључују бројне материјалне и нематеријалне факторе. Позитиван однос предузећа и тзв. примери добре праксе из прошлости стимулативно делују на све запослене у предузећу да повећају квалитет и продуктивност свог рада, очекујући да ће бити награђени за свој допринос бољим резултатима предузећа.

На бази анализе резултата различитих истраживања о кључним мотивационим стратегијама и конкретним факторима утицаја на радне учинке, уочава се да је највиши степен мотивације присутан у предузећима у којима се спроводи систем награђивања и напредовања. Најчешће примењиване методе којима се мотивишу запослени на високе радне учинке и квалитет пружене услуге у туристичкој делатности су представљене у наредној табели.

---

<sup>207</sup> Адаптирано на основу: Cetin, I. (2013) Motivation and its impact on labour productivity at hotel business – a conceptual study, Internationa Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education, стр. 6.

Табела 79. Методе мотивисања запослених у туристичкој делатности

МЕТОДЕ МОТИВИСАЊА ЗАПОСЛЕНИХ:	УЧЕСТАЛОСТ- МОГУЋНОСТИ И ИМПЛИКАЦИЈЕ ПРИМЕНЕ:
1. ФИКСНА ПЛАТА	Најчешће се примењује код запослених у сталном радном односу. Нарочито је погодна метода за примену код хотелских предузећа, где је важно успостављање дугорочних односа са купцима. Запослени се оцењују квалитативно за способност и квалитет пружене туристичке услуге, а не квантитативно на бази краткорочних остварења продаје.
2. ПЛАЋАЊЕ НА САТ	Најчешће се примењује код сезонских тзв. периферних радника у хотелијерству (чистачице, достављачи) који се плаћају по њиховим инпутима (дакле по сату), а не по аутпутима.
3. ФИКСНА ПЛАТА УВЕЋАНА ЗА ВАРИЈАБИЛНУ ПРОВИЗИЈУ	Најчешће се примењује код мотивисања хотелског особља које је активно укључено у продају хотелских услуга. На овај начин се директно награђују запослени за њихов конкретан рад. Када су запослени на производњи туристичко-угоститељске услуге (конобари, рецепционари, носачи...) директно укључени у продају, тада су они и додатно мотивисани да пруже што бољу услугу чиме се повећава продаја, односно, приход предузећа.
4. ПЛАЋАЊЕ У СКЛАДУ СА ОСТВАРЕНИМ РЕЗУЛТАТОМ (АУТПУТОМ ПРЕДУЗЕЋА)	Најчешће се примењује код хотелских предузећа која настоје да што прецизније утврде допринос сваког запосленог пословним резултатима предузећа. Предуслов за примену овог вида плаћања је оцењивање остварених резултата рада сваког запосленог понаособ. На овај начин, менаџмент има већу контролу над радом запослених и боље и прецизније уочава добре и лоше извршиоце.
5. % УЧЕШЋЕ У ДОБИТИ-ШЕМЕ УЧЕШЋА	Најчешће се примењује код оних хотелских предузећа која желе да повећају осећај лојалности запослених. Као допуна основној плати, шеме учешћа представљају облик већег обавезивања и укључивања запослених у пословање и резултате пословања предузећа.
6. ЗАДРЖАВАЊЕ БАКШИША	Важан елемент материјалне награде запосленима у хотелским предузећима представља напојница, односно, бакшиш за квалитетно пружену услугу коју туристички радници добијају директно од задовољних туриста. Узимање бакшиша као награде за добро обављен посао, посебно мотивише запослене да задовоље жеље туриста и остваре ову врсту материјалне награде.
7. КРЕИРАЊЕ ПОСЛА	Већи степен слободе и учешћа у обликовању конкретног посла који обавља, запосленом пружа веће задовољство, мотивисаност и осећај припадности предузећу, чиме се радни учинци запослених повећавају.
8. СТИЛ УПРАВЉАЊА	Менаџери имају посебно важну улогу у мотивисању запослених у туристичкој делатности. У зависности од начина на који се спроводи управљачки процес у предузећу, у многоме зависи и однос према раду и мотивисање запослених за постизањем што бољих резултата.
9. ПАТРИЦИПАЦИЈА- УЧЕШЋЕ У ОДЛУЧИВАЊУ	Патриципација, односно, повећано учешће запослених у решавању проблема и процесима одлучивања позитивно утиче на брзину одлучивања, радну мотивацију, сарадњу између запослених на различитим организационим нивоима, задовољство и осећај припадности предузећу и слично.
10. ФЛЕКСИБИЛНО РАДНО ВРЕМЕ	Флексибилно радно време је облик радног времена који се користи за задржавање постојећих радника, али је значајан метод мотивације и код привлачења нових радника у хотелским предузећима. Овај облик радног времена даје већи осећај задовољства и аутономности и слободе у раду чиме се смањују кашњења и повећава продуктивност.
11. ПОХВАЛЕ И ПРИЗНАЊА - FEED-BACK	Праћене радних учинака и вредновање добро урађеног посла кроз различите неформалне облике у виду похвала и признања, додатно мотивише запослене за рад и остваривање још бољих резултата у наредном периоду. Повратна информација о оствареним радним учинцима мотивише запослене што резултира бољим односима у предузећу, професионалном развоју, повећању самопоуздања код запослених, међусобног поверења и слично.

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Сенић, Р., Сенић, Б. (2008). Менаџмент и маркетинг услуга, Призма, Крагујевац, стр. 484-488.

На основу претходно изнетих мишљења и резултата истраживања се намеће потреба конкретног истраживања о значају степена мотивисаности и задовољства послом људских ресурса који обављају туристичку делатност на подручју Републике Србије, због чега је спроведено оригинално емпиријско истраживање (Табела 80).

Степен мотивације и задовољства је анализиран из перспективе мотивисаности и задовољства врстама стручног усавршавања, обука и образовања, као и система награђивања и напредовања који се примењују у предузећима у којима су запослени анкетирани испитаници.

Табела 80. Потенцијални значај стручног усавршавања, обука и образовања на степен мотивисаности и задовољства послом туристичких радника у Србији

У ком степену се слажете или не слажете са следећом констатацијом: професионално-стручно усавршавање и образовање су кључни мотивациони фактор у раду.		Колико сте задовољни врстом стручног усавршавања, обука и образовања које се примењују у предузећу:	
Потпуно се слажем- веома ме мотивишу	2	У потпуности сам задовољан-а	2
Слажем се- мотивишу ме	63	Делимично сам задовољан-а	63
Нисам сигуран-а	14	Нисам сигуран-а	7
Делимично се не слажем- мотивишу ме мало	58	Делимично сам незадовољан-а	41
Уопште се не слажем- не мотивишу ме уопште	3	Уопште нисам задовољан-а	25
Да ли постоји вредновање и евалуација радних учинака запослених у виду система награђивања и напредовања у предузећу?		Како функционише систем вредновања остварених радних учинака у пракси предузећа?	
ДА	18	слободни дани	16
		бесплатно похађање одређених програма стручног усавршавања и обука	14
		попусти на одређене туристичке производе предузећа	12
		унапређење-премештање на боље радно место у управљачкој структури	7
		наградна путовања	7
		већа плата (једнократни стимуланси, додаци на плату, бонуси, награде...)	3
НЕ (нисам сигуран-а)	47	/	

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Истраживања неопходна за рад су вршена на узорку од 141 лица, из чега су произашли следећи закључци:

- Са констатацијом да су континуирано стручно усавршавање и образовање кључни мотивациони фактор у раду је сагласно 46,10% испитаника. 2 испитаника се потпуно слажу са изнетом констатацијом, односно,



континуирано стручно усавршавање и образовање их веома мотивише у раду, а 63 испитаних континуирано стручно усавршавање и образовање мотивише у раду- делимично се слажу са постављеном констатацијом.

- Са друге стране, 58 испитаника се делимично не слаже са констатацијом, дакле, континуирано стручно усавршавање и образовање у обављању туристичке делатности 58 испитаника мотивишу мало, док су 3 испитаника изјавила да их не мотивишу уопште - уопште се не слажу са изнетом констатацијом.
- У 72,31% предузећа не постоји систем награђивања и напредовања, док се систем награђивања и напредовања примењује у 27,69% предузећа.
- Најчешћи облици награђивања и напредовања у предузећима која примењују систем награђивања и напредовања се испољавају у виду: слободних дана и бесплатног похађања различитих облика стручног усавршавања, обука и образовања. Затим по учесталости практичне примене система награђивања и напредовања следе попусти на одређене туристичке производе и услуге предузећа, док су нешто мање заступљена унапређења на боља радна места и наградна путовања. Најмање су заступљена додатна новчана примања у виду једнократних стимуланса, додатака на плату, бонуса и слично.
- 45,4% испитаника је задовољно врстама стручног усавршавања, обука и образовања које се примењују у туристичком предузећу у којима раде. Делимично је задовољно 63 испитаних лица, а 1 испитаник је у потпуности задовољан.
- Међутим, чак 46,8% испитаника није задовољно постојећим врстама стручног усавршавања, обука и образовања које се примењује у предузећима у којима обављају туристичку делатност. 41 испитаник је изјавио да је делимично незадовољан, а 25 испитаника уопште није задовољно.

На основу конкретних емпиријских података и њихове анализе се може констатовати да стручно усавршавање и образовање мотивишу 46% запослених у туристичкој делатности на територији Србије, као и да су слободни дани најчешће примењивани облик награђивања и напредовања у туристичким предузећима. Када је реч о задовољству врстама стручног усавршавања, обука и образовања које туристичка предузећа примењују ситуација је незнатно другачија. Мање од половине анкетираних је изјавило да није задовољно врстама стручног усавршавања, обука и образовања у предузећу. Међутим, чак 25 испитаника уопште није задовољно врстама стручног усавршавања које њихова предузећа примењују, а њих 41 је делимично незадовољно.

Добијени резултати упућују на закључак да је потребно ревидирати постојеће политике и праксе стручног усавршавања и оспособљавања запослених које предузећа обухваћена анкетом примењују и успостављање нових врста стручног усавршавања, обука и образовања које ће повећати осећај задовољства код запослених. Повећани осећај задовољства врстама професионалног усавршавања ће стимулативно утицати на мотивисаност туристичких радника и резултате њиховог рада, због чега ће и остварени пословни резултати туристичких предузећа бити бољи, а предузећа конкурентнија и успешнија.

### 4.2.3. Врсте организационог учења

У спровођењу процеса организационог учења и управљања организационим знањем, потребно је разликовати врсте организационог учења. Постоје различите врсте организационог учења, али је најчешће у оптицају тзв. класична класификација на две основне врсте или нивоа учења у организацијама. То су:

1. **адаптивно или учење у једном кругу (single loop learning) и**
2. **генеративно, или учење у два круга (double loop learning).**

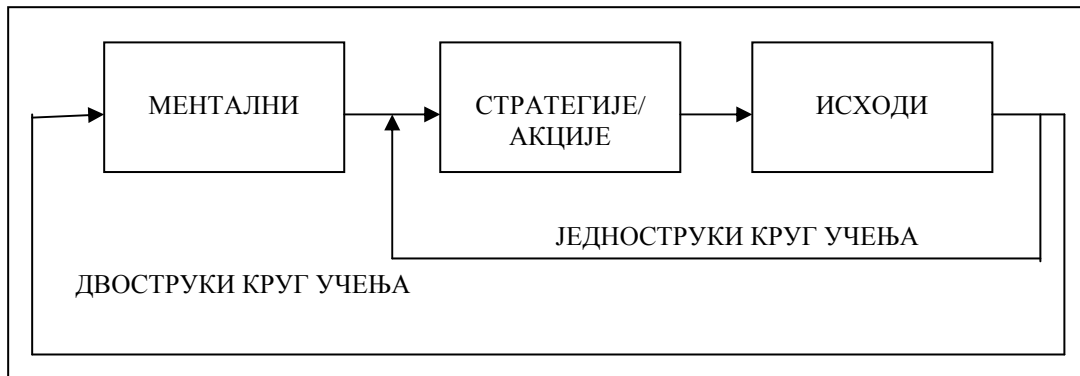
**1. Адаптивно учење или учење у једном кругу** представља основну форму учења у оквиру које организације стичу знања у оквирима претходно дефинисане организационе стратегије и стандарда, прилагођавајући се променама које су се већ десиле у окружењу. Организација се *post festum* прилагођава променама које су парцијалне и „плитке“ и понаша се реактивно. Адаптивне организације уче тако што користе туђа искуства на основу којих коригују поједине аспекте постојећег модела понашања. Адаптивним учењем организација врши корекцију својих активности уколико оне одступе од утврђеног курса. Кроз ову форму учења се мере остварене организационе перформансе и упоређују се са претходно усвојеним стандардима. Након тога се уочене девијације отклањају, али се при том не врши преиспитивање сврсисходности усвојених стандарда. Резултат адаптивног учења су инкременталне промене које настају у оквиру већ постојећих организационих стандарда и рутина.

**2. Генеративно учење или учење у два круга** представља врсту стицања знања којим се преиспитују и мењају дефинисане претпоставке о конкурентским предностима и могућим начинима њиховог остваривања.

Учење у два круга је практично двоструко учење које обухвата одвикавање од старог знања у првом кругу и затим учење новог, у другом кругу. Генеративним учењем се не усавршавају постојеће рутине, већ се креирају потпуно нове на основу нових сазнања о томе шта представља конкурентску предност и како је могуће остварити ту предност. Насупрот учењу у једном кругу, учење у два круга подразумева стално преиспитивање основних претпоставки на којима су засноване постојеће организационе рутине. Због тога су и промене генерисане учењем у два круга радикалне природе (Шема 12).

Дакле, применом тзв. „двоструког учења“ се мењају знања и систем вредности запослених. Кроз константно преиспитивање наученог и сазнатог се врши одбацивање постојећих и усвајање нових знања па као резултат генеративног учења настају иновације и суштинске „дубинске“ промене.

Шема 12. Двоструки круг учења



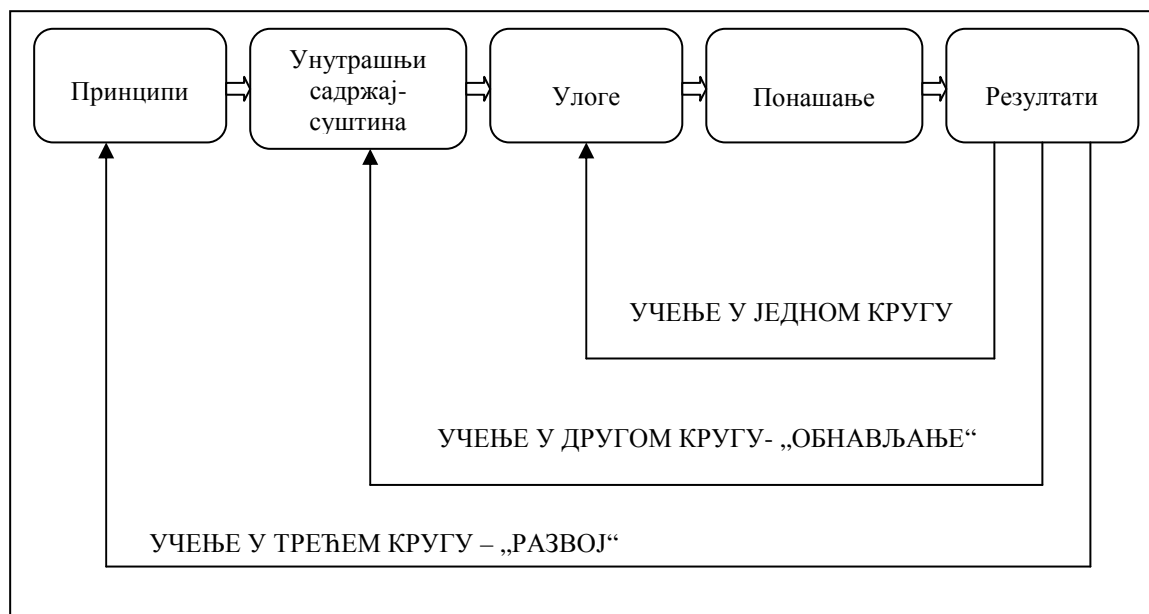
Извор: Мацура, Р. (2012). Менаџмент људских ресурса, Бесједа, Бања Лука, стр. 208.

Већина предузећа у свакодневној пословној пракси примењује адаптивно учење са строго дефинисаним стратегијама, политикама и процедурама, док генеративно учење користи само мали број предузећа. У групу предузећа која примењују генеративно учење првенствено спадају предузећа из сфере високих информационих технологија које карактеришу веома честе и брзе промене. Ова предузећа имају проактиван приступ и предузетничко понашање и она не губе драгоцену време у откривању и корекцији уочених одступања од усвојених генералних правила и рутина понашања.

Адаптивно учење даје релативно добре резултате у ситуацијама када промене из окружења нису нарочито брзе и радикалне па не доводе у питање континуитет пословног процеса и постојећа организациона правила и усвојене рутине. Због тога је на овакве промене могуће одговорити усавршавањем већ постојећих рутина и процеса. Међутим, када су промене радикалне и утичу на дисконтинуитет у пословању, предузеће мора радикално да мења и свој начин функционисања, дакле своје устаљене рутине. У таквим ситуацијама се примењује генеративно учење или учење у два круга. Тзв. двострука петља учења се фокусира на трансформационе промене којима се мења постојећи систем и функционисање предузећа као одговор на захтеве драстично промењеног пословног окружења.

Поред учења у једном и у два круга, поједини аутори указују на постојање још једног нивоа организационог учења. То је **учење у три круга** (triple loop learning) којим се дефинишу организационе претпоставке и принципи са циљем проналажења најбољих могућих практичних решења. Ток спровођења овог нивоа организационог учења је приказан на шеми која следи.

Шема 13. Троструки круг учења



Извор: Мацура, Р. (2012). Менаџмент људских ресурса, Бесједа, Бања Лука, стр. 209.

Учење у три нивоа или три круга је фокусирано на откривање и исправљање уочених организационих грешака које настају као последица примене претходно утврђених организационих правила и норми. Код учења у троструком кругу, запослени размишљају о томе како они мисле о „правилима“, а не само о томе да ли правила треба мењати. То подразумева „да науче како да уче“.<sup>208</sup> По мишљењу већине менаџера, учење на овом нивоу је најтеже практично применити у свакодневном пословању организација.

#### 4.2.4. Модели управљања организационим знањем и учењем

Знање постаје главни производни ресурс, с обзиром да учешће знања у ценама производа и услуга прелази 50% његове вредности. На основу истраживања које су спроводили економисти ОЕCD је закључено да постоје четири основна типа знања. То су:

- а) знање је скуп чињеница или информација, тј. **знати шта (know what)**,
- б) знање је узрок или основа која чини предметну област, тј. **знати зашто (know why)**, које се односи на научно знање,
- ц) знање је скуп специјалних вештина и способности које омогућавају да се нешто направи, тј. **знати како (know how)** и
- д) знања која идентификују индивидуалног носиоца – **знати ко (know who)**.<sup>209</sup>

<sup>208</sup> Мацура, Р. (2012). Менаџмент људских ресурса, Бесједа, Бања Лука, стр. 208-209.

<sup>209</sup> Mindeli, L. E. (2007). „Концептуални аспекти формирања економики знања“, Проблеми прогнозирања, N0 3, 121-125, стр. 121. Адаптирано на основу: Драшковић, М. (2010). Знање као неограничен ресурс и објект управљања, Montenegrin Journal of Economics, N. 11, vol. 6, 83-90, Котор, стр. 88.

У корпус организационих знања убрајају се одређена искуства, знања садржана у рутинама, структурама, системима, технологији рада и слично, која се не губе одласком било ког појединца из организације, већ остају у организацији као њено специфично власништво. „Управљање знањем обухвата заштиту људских искустава и мудрости и заговара да компаније користе знање, које им стоји на располагање“.<sup>210</sup>

Усвајање организационог знања се најчешће анализира кроз призму система управљања знањима који може бити различите сложености, у зависности од развојног нивоа бизниса.<sup>211</sup> А који ће систем управљања знањем организација изабрати и на који начин ће изабрани систем бити примењен, зависи од специфичности саме организације, одлуке менаџмента и конкретне ситуације у којој се организација налази у моменту одлучивања. Основни циљ одабраног система управљања знањем у организацији је садржан у настојањима да се сва релевантна знања која организација поседује успешно прикупе, обраде и пренесу на места одлучивања.

Управљање знањем је нови, интердисциплинарни модел којим се управља свим аспектима организационог знања, укључујући креирање, кодификацију и дељење знања и утицајем ових активности на промовисање учења и иновације. У пракси, управљање знањем повезује технолошке алате и организационе претпоставке у јединствену целину.<sup>212</sup>

Управљање знањем се не везује само за управљање знањем као ресурсом, већ и за управљање пословним процесима који се одвијају помоћу знања. Према Хариссон-у, главни принцип управљања знањем у организацији је објављивање усаглашене визије од стране менаџера. Учестала комуникација, дијалог и култура која признаје важност изазова и иновација, представља основни принцип пословања, са позитивним исходима. Знање и ефективно управљање организационим знањем подстиче креативност запослених која се остварује кроз различите иновације које чине основни извор препознатљивости и кључни фактор компетентности савремених предузећа.

Постоје различите врсте организационог знања, као и различити критеријуми на основу којих се ова диференцијација спроводи. Најчешће се у менаџмент теорији користи систематизација организационог знања коју је предложио Икујиро Nonaka (1995) на:

1. **експлицитно, отворено, односно, опипљиво и**
2. **прећутно (тихо), скривено или неопипљиво знање.**

Тихо знање је уграђено у лично искуство и размењује се само са личним пристанком и учешћем појединца. Експлицитно (или систематско) знање, са друге стране, јесте знање које може да се документује, широко дистрибуира и лако копира.

Nonaka идентификује знање као један од потенцијалних извора стицања конкурентских предности предузећа, а да би оно то и постало, неопходно је да предузеће креира нове форме знања. Од успешности креирања новог знања, зависиће и целокупна успешност предузећа у савременим условима пословања. Способност

---

<sup>210</sup> Зимањи, В., Штангл Шушњар, Г. (2005). Организационо понашање, Универзитет у Новом Саду-Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 117.

<sup>211</sup> Адаптирано на основу: Драшковић, В., Јововић, Р. (2007). Модели управљања знањима и трансформације знања, Montenegrin Journal of Economics, vol. 3, No. 6, 147-157, Котор, стр. 150-151.

<sup>212</sup> Весић, С. (2008). Менаџмент знања у функцији иновативне организације, магистарски рад, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 85.

комбиновања експлицитног и прећутног (тацит) знања као две основне форме знања, утиче преобладајуће на конкурентност и развој предузећа. Динамика учења детерминише континуелност дијалога између човековог експлицитног и прећутног (неизреченог) знања, али у развоју знања, како закључује Nonaka, ипак одлучујућу улогу има друштвена интеракција и „артикулација скривеног знања“.

Улогу организационог знања у остваривању конкурентске предности предузећа је проучавао и Christopher Meyer. На основу сопствених истраживања, Meyer је дошао до закључка да постоји пет карактеристика које утичу на способност предузећа да оствари конкурентно пословање користећи знања које поседују запослени. То су следеће опште карактеристике:

1. материјални резултат интелектуалног рада представља јавно знање, али сам стваралачки процес има више скривени карактер,
2. јавна знања се брже и лакше шире у глобалним размерама,
3. после преображаја у робу или услугу јавна знања снажно смањују вредност читаве базне инфраструктуре, неопходне за одржање конкурентске способности,
4. сва знања стварају нова знања и умножавају се захваљујући њиховој примени, док се истовремено материјалне активе од коришћења само троше и смањују, и
5. брзи раст знања суштински отежава дуже очување лидерства у некој области, тако да глобална економија награђује не само креаторе, него и имитаторе који знају ефикасно да користе знања.<sup>213</sup>

За ефикасно управљање организационим знањем, Мауо сматра да је потребно да постоји пет елемената:

1. посвећивање пажње перманентном учењу,
2. комбиновање знања и искуства,
3. подела постојећег организационог знања,
4. међусобна сарадња и комуникација, доступност информација и
5. коришћење и развијање постојећег знања.

Нематеријалне организационе вредности имају приоритетну важност у односу на материјалне организационе вредности, а развој интелектуалног капитала предузећа треба вредновати кроз индивидуалне способности и мотивације, организациону климу и ефективност радних група. Мауо истиче значај индивидуалног учења и развоја кроз унапређење компетенција, али не запоставља ни значај и искуство мрежних информационих система.

Управљање знањем представља управљачки процес непрекидног прикупљања, ширења и коришћења најновијих знања као интелектуалног капитала ради стварања конкурентске предности, кроз боље одлучивање, иновације и промене, и ради побољшања ефикасности пословања предузећа.<sup>214</sup>

---

<sup>213</sup> Meyer, C. (1998). *Relentless Growth*, New York. Адаптирано на основу: Драшковић, М. (2010). Знање као неограничен ресурс и објект управљања, *Montenegrin Journal of Economics*, N. 11, vol. 6, 83-90, Котор, стр. 88.

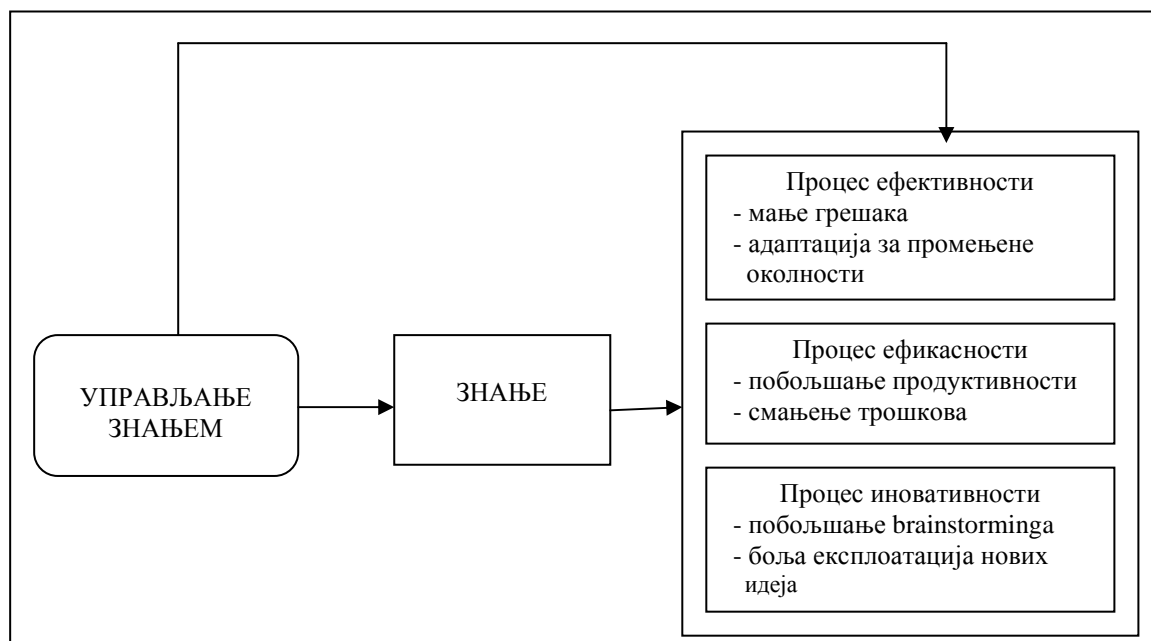
<sup>214</sup> Јовановић, П., Јовановић, Ф. (2006). Управљање знањем – специјализована менаџмент дисциплина, Зборник радова: *SymOrg2006*, 1-8, Универзитет у Београду- ФОН, Златибор, стр. 4.

Центар за истраживање процеса у пословању (The Business Processes Resources Centar) при Warwick Универзитету је анализирао практична решења у управљању знањем на бази чега је закључено да постоје четири основна приступа која су најзаступљенија у самим предузећима:

- **предузећа која вреднују знање** – знање је за њих интелектуални капитал,
- **предузећа која интензивно користе интелектуалну имовину**. Таква предузећа имају одсеке за истраживање и развој, имају могућности да открију нове, неконвенционалне начине за искоришћавање постојеће базе знања,
- **предузећа која „не заборављају“ знање**. Нове информације које се формирају реализацијом појединих пројеката стављају се на располагање свим радницима и онима који нису укључени у пројекте и
- **предузећа која су препознале важност управљања знањима**, подржавају иновативност и креативност запослених.<sup>215</sup>

Запослени међусобно размењују податке, информације и знања и на тај начин учествују и у стварању нових знања чиме се повећава постојећи фонд знања којим располаже предузеће. Предузеће остварује конкурентску предност и обезбеђује укупан развој на бази располагања и примене новостечених знања запослених, за шта је потребно да стопа учења буде већа од стопе промена у окружењу. Управљање знањем може да обезбеди продуктивнији brainstorming и тиме побољша процес иновативности у предузећу, као што је показано у наредној шеми.

Шема 14. Управљање знањем у функцији побољшања brainstorminga



Извор: Fernandez, I. B Gonzales, A. Knowledge Management, Organizational Impact of Knowledge Management. Адаптирано на основу: Славковић, М. (2006). Корпоративно управљање у транзицијо-власништво, контрола, менаџерске компетенције, монографија, Економски факултет Крагујевац, 180-199, Крагујевац, стр. 191.

<sup>215</sup> Лековић, Б., Штангл Шушњар, Г. (2010). Учење – обука и развој – у компаративном менаџменту људских ресурса, Зборник радова са XV Интернационалног научног скупа СМ 2010, Суботица-Палић, електронско издање, стр. 2.

Управљање знањем доприноси суштинском побољшању организационих перформанси што омогућава предузећу које спроводи процес управљања знањем различите користи квантитативне и квалитативне природе које су представљене у Табели 81.

Табела 81. Потенцијалне користи од управљања знањем

КВАНТИТАТИВНЕ БЕНЕФИЦИЈЕ	КВАЛИТАТИВНЕ БЕНЕФИЦИЈЕ
Смањење трошкова	Боље управљање идејама
Раст продаје	Смањивање отпора запослених према променама
Повећање профитних стопа	Већа лојалност потрошача
Повећање вредности компаније	Боља сарадња са потрошачима
Побољшање лојалног понашања потрошача	Повећање потрошачке сатисфакције
Повећање броја поновних куповина	Побољшање иновативности
Повећање тржишног учешћа	Побољшање оспособљености радника
Повећање броја задржаних купаца	Повећање продуктивности
Раст акција	Повећање сатисфакције радника
Редукција трошкова продаје	Јачање тржишног лидерства
	Побољшање организационе стабилности
	Побољшање сатисфакције акционара
	Боље разумевање потрошачких потреба
	Позитивна културна промена

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу проучене литературе.

Квантификоване бенефиције у које првенствено спадају: смањење трошкова, раст продаје, повећање профитних стопа и вредности компаније, побољшање лојалног понашања потрошача и броја поновних куповина, повећање тржишног учешћа и броја задржаних купаца, раст акција и редукција трошкова продаје, могу бити мерене и објективно оцењиване и оцењене.

Међутим, када је реч о квалитативним бенефицијама које настају као резултат примене концепта управљања знањем у организационим системима, ситуација је другачија. Наиме, боље управљање идејама, смањивање отпора запослених према променама, већа лојалност потрошача, боља сарадња са потрошачима, повећање потрошачке сатисфакције, побољшање иновативности и оспособљености радника, повећање продуктивности и сатисфакције радника, јачање тржишног лидерства, побољшање организационе стабилности и сатисфакције акционара, боље разумевање потрошачких потреба, позитивна културна промена- је веома тешко квантификовати, нарочито у кратком року.



### 4.3. Људски ресурси као фактор креирања конкурентских предности туристичких предузећа

У турбулентним условима брзих промена, предузеће стиче конкурентску предност на тржишту на бази тзв. језгра компетентности. Језгро компетентности представља основни извор конкурентске предности и оно се изграђује само кроз процес учења, јер једино ново знање настало као резултат процеса учења, преобладајуће утиче на стварање додатне вредности на савременом тржишту.

Људски ресурси представљају основни извор конкурентности у модерном друштву, али они не стварају конкурентску предност а priori и per se, већ је неопходно да предузеће расположиве људске ресурсе стави у функцију креирања и остваривања конкурентских предности и искористи их на супериорнији начин у односу на конкуренцију у бранши.

У циљу стицања и одржавања једном остварене конкурентске предности, предузеће мора константно да развија знање, креативност и иновативност људских ресурса, јер успешна компанија у будућности биће стециште знања, квалитета и способности због којих ће увек моћи да спремно реагује на краткорочне тржишне аномалије. Сваки користан стратешки план или процес планирања—уместо да инсистира на статичком приступу према развоју тржишта—мора да се концентрише на развијање и усавршавање оваквих способности које значе спремност да се траже и искористе нове могућности.<sup>216</sup>

Међутим, људски ресурси су као и други пословни ресурси ограничени. На основу детаљних истраживања понуде и тражње људских ресурса је израчунато да „на глобалном нивоу понуда људских ресурса расте по стопи 6-7% годишње, а тражња по знатно већој стопи 9-11%. Геп је још већи уколико се посматра само сегмент високо потенцијалних људских ресурса (образовани и са добром праксом). Стратегијска импликација овог стања је да опстанак и просперитет предузећа зависе од његове способности да привуку, задрже и унапреде таленат људских ресурса“.<sup>217</sup>

Радикалне промене целокупног друштвено-економског окружења настале под утицајем научно-технолошког прогреса су утицале и на промене у туристичком сектору. Нужност, да туризам стално прати техничко-технолошке, културне и остале промене у циљу адекватне и благовремене спознаје карактеристика туристичке тражње, истовремено прилагођавајући туристичку понуду новонасталим потребама туриста, потврђује улогу и значај људских ресурса у туризму. Три основна елемента или фактора развоја туризма су: људски ресурси, простор и материјална основа, при чему су људски ресурси први и основни фактор развоја. Иако су у литератури присутна и мишљења (посебно географа) да је простор прворазредни елемент развоја туризма, реалност да простор без присуства човека остаје само простор, изложен деловању природних процеса – оспорава оваква мишљења. Управо, одређен простор радом човека може се учинити интересантним за посете, може се организовати одређена туристичка понуда. Дакле, мора се изградити инфраструктура као један од основних

<sup>216</sup> Премовић, Ј. (2010). Иновативне организације у функцији остваривања конкурентске предности, *Montenegrin Journal of Economics*, Котор, стр. 160.

<sup>217</sup> Адаптирано на основу: Ђурићин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија—четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 482.

елемената материјалне основе. Значи, човек, односно образовани и стручни људски ресурси идентификују и процењују природне и антропогене вредности простора и граде у њему инфраструктурне системе, стварају материјалну основу туризма, на основу чега се организује одређена туристичка понуда.<sup>218</sup>

Анализом основних карактеристика људских ресурса и економског аспекта њиховог утицаја на туристичку делатност се бавио Светислав Миленковић који употребљава термин хумани ресурси у туризму чиме се истиче комплексност људских ресурса који активно учествују у осмишљавању туристичке понуде и пружању туристичких услуга. Полазећи од чињенице да је туризам специфична и најдинамичнија људска активност савременог света то, по мишљењу аутора, захтева „прецизно идентификовање и верификовање хуманих ресурса према етапама развоја туризма и етапама реализације туристичког производа и услуге“. Другим речима, потребно је извршити валоризацију људских, односно, хуманих ресурса са аспекта њиховог утицаја на туристички раст и развој. „Директно учешће обухвата следеће категорије:

- **Хумане туристичке ресурсе који покрећу иницијативу и дају планске предлоге за развој туризма** (они у научним институтима, пословно заинтересованим круговима, интересним кластерима, развојним инкубатор центрима, министарствима, туристичким организацијама и сл.). У овом погледу, кадрови морају да буду са највишим нивоом знања, креативности, вештинама, израженим жељама и могућностима, пруженим приликама да се искажу;
- **Оне хумане ресурсе који су задужени за инвестициона улагања, пројектовање инфра и супра структуре, осмишљавање облика туристичких центара и детаљног испитивања незасићених просторних целина**, које у туризму дају највећи ефекат. Структура тих кадрова је изузетно хетерогена, јер обухвата све професије, све образовне структуре и све интересне сфере;
- **Оне хумане ресурсе који су извршиоци претходно задатих циљева**, а који обухватају хумане ресурсе из свих грана и делатности које учествују у обликовању туристичке дестинације и стварању одговарајућег туристичког производа. У пољопривреди кадрови морају да буду способни да из вишкова својих производа издвоје оне који ће на туристичком тржишту остварити највишу цену уз највиши могући квалитет, итд;
- **Хумане ресурсе који у самој дестинацији дистрибуирају туристички производ**. Њихова структура је такође различита – од највише, менаџерске, до најниже, извршне (топ менаџер, директори сектора, служба одржавања, сервирање хране, одржављање јавних површина, водичи, спасиоци на плажама и остали);
- **Хумане ресурсе из локалног становништва, који су обично нижих образовних структура**, али који кроз разне курсеве, семинаре и едукацијске сесије морају да науче да у сваком тренутку буду **допунски кадрови свима онима који носе туристичку активност**. Код ових ресурса је најзначајнији спој потпуне запослености, подизање животног нивоа и остварење развојних економских могућности.<sup>219</sup>

<sup>218</sup> Вујовић, С., Премовић, Ј., Грујић, Б. (2014). Кадрови у туризму, Економски видици, штампано издање у припреми, Београд.

<sup>219</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 347-348.

Коришћење термина хумани ресурси у туризму, уместо термина кадрови и људски ресурси сугерише и Славољуб Вујовић. „Кадровима се сматрају сви запослени, и портир или ложач угља и финансијски директор или менаџер, или генерални директор, или директор информационих технологија. Значај за предузеће-институтцију сваког од њих, свакако постоји, али су разлике њиховог доприноса предузећу огромне. Док појам или термин „људски ресурси“ у туризму, такође, ствара велике недоумице. Људски ресурс је и беба тек рођена или бака са 90 година живота, али и директор хотела или професор туризмологије на факултету. С аспекта рада, знање и одређена стручност су својствени само одраслој, пунолетној особи-човеку. У ширем контексту, хумани капитал обухвата: компетенције, знања, искуства, креативности, и друге друштвене и личне карактеристике појединаца, неопходне за рад и стварање нових вредности (Becker, 1993). Здрава, васпитана и адекватно образована (стручно оспособљена) особа јесте хумани капитал, тако да је уместо појма кадрови неопходно користити појам или термин хумани капитал“<sup>220</sup>, закључује аутор.

Људски ресурси у туристичком сектору у целини су „хумани капитал који има потенцијалну способност да опремљен физичким капиталом оствари одређену производност рада и да на тржишту у размени за радну снагу оствари доходак, односно нову вредност.“<sup>221</sup> Претпоставка сваке промене која се спроводи у функцији унапређења пословних перформанси туристичких предузећа и стварању нове вредности јесу, дакле, људски (хумани) ресурси.

#### 4.3.1. Специфичности људских ресурса у туризму

У савременим условима глобализације и сталних промена су успешна она предузећа која иду у сусрет захтевима потрошача који траже висококвалитетне и софистициране услуге и производе по одговарајућој цени, у одговарајуће време и у траженој количини.

Људски ресурси, а посебно стручни и образовани људски ресурси су најважнији за обезбеђивање квалитета услуга туристичког предузећа. С обзиром да је управљање квалитетом услуга континуирани процес, то би и оспособљавање запослених за пружање квалитетних услуга требало да буде активно и да се стиче кроз рад и учење, а једном стечене вештине, способности и знања је потребно непрекидно допуњавати и надограђивати.

Специфичност туристичког производа и туристичких потреба неспорно утиче и на специфичност људских ресурса који активно учествују у креирању туристичке понуде и пружању туристичких услуга. Јер „квалитет људских ресурса у туризму и угоститељству има посебну димензију. Туристички радник комуницира с потрошачима. Од њега се захтева не само образованост и стручност, већ и комуникативност, љубазност, стрпљивост, лични шарм, емоционална стабилност“.<sup>222</sup>

<sup>220</sup> Вујовић, С., Премовић, Ј., Грујић, Б. (2014). Кадрови у туризму, Економски видици, штампано издање у припреми, Београд.

<sup>221</sup> Благојевић, С., Реџић, В. (2009). Запосленост у хотелијерству у Републици Србији као показатељ стања људских ресурса у домаћем хотелијерству, Зборник радова Департмана за географију, туризам и хотелијерство 38/2009, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад, стр. 253.

<sup>222</sup> Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 22.

**Сезонски карактер** туристичке делатности условљава и „сезонске“ потребе за људским ресурсима у туризму. Потребе за људским ресурсима у целокупном туристичком сектору су у периоду сезоне велике, што утиче на атрактивност туристичког запослења у тзв. шпицу туристичке сезоне у одређеним дестинацијама и периодима- у летњем периоду и за време викенда, празника и у ноћним часовима. Радно време се у овим ситуацијама продужава и зараде расту. Међутим, у вансезони је ситуација дијаматрално супротна. Неизвесност у остваривању условне „сигурности посла-запослења“ ствара све веће проблеме менаџерима туристичких предузећа приликом регрутовања, селекције и посебно ангажовања адекватног туристичког кадра на дужи период. **Мобилност људских ресурса** у туризму је много израженија него у другим услужним делатностима. Примања, односно, зараде које се остварују у туристичкој делатности су најчешће ниске, изузев у шпицу туристичке сезоне. Такође, када се анализирају људски ресурси који учествују у **обављању смештајне туристичке делатности**, уочава се њихова изразито **ниска квалификациона основа**.

Са друге стране, савремено потрошачко друштво утиче на промене понашања и жеља савремених туриста који захтевају висококвалитетну и софистицирану услугу коју може пружити једино **високо квалификован и квалитетно обучен туристички кадар**. Управо због растућих перцепција и преференција будућих клијената- туриста у погледу тражње за високо квалитетним туристичким производом и нарочито туристичком услугом људски ресурси који су запослени у туристичком сектору, а који активно учествују у креирању туристичке понуде и пружању туристичке услуге, морају константно да унапређују своја знања и вештине, не само због све веће конкуренције на туристичком тржишту, већ и у циљу проналажења нових туристичких дестинација и садржаја у њима, који ће задовољити жеље и потребе савремених туриста за новим искуствима и доживљајима.

Учење је способност неопходна свакој модерној организацији и најзначајнији извор остваривања конкурентске предности. „Квантум знања опредељује суштину компетентности хотелског и туристичког предузећа. Сматра се да знање у људским главама у комбинацији с техничким системима представља основу „суштине“ компетентности предузећа. Систем, структура и индивидуално учење међусобно су испреплетани“.<sup>223</sup>

Систематско и континуирано спровођење процеса учења и образовања постаје један од најважнијих облика развоја људских ресурса и управљања у савременим туристичким предузећима. Међутим, образовни систем у скоро свим туристичким земљама не прати трендове модерног туризма. Истраживања<sup>224</sup> су показала да су најчешће наведене слабости у сектору туризма: мањак темељних знања и вештина о туристичким производима и услугама, циљна тржишна подручја, маркетинг, продаја, усмереност на потрошаче и електронска обрада података о резервацијама путем Интернета. Такође, запосленима недостају и интеркадровске вештине, посебно у пословима развоја људских потенцијала и директног контакта с потрошачима.

---

<sup>223</sup> Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 31.

<sup>224</sup> Адаптирано на основу: Стефановић, В., Јовичић, Д. (2010). Неопходност „знања о знању“ у туризму, Гласник српског географског друштва, број 3/2010, 53-62, Београд, стр. 58.

Анализирањем структуре и образовног нивоа запослених у туризму на локалним тржиштима, професор Миленковић је уочио да је квалификација запослених у смештајном сектору на основном нивоу као и њихова структура, о чему сведоче подаци презентовани у наредној табели.

Табела 82. Квалификације и структура запослених у туристичком сектору у Србији

СТЕПЕН ОБРАЗОВАЊА	УЧЕШЋЕ У ТУРИЗМУ (основно и допунско)	СТРУКТУРА ЗАПОСЛЕНИХ	УЧЕШЋЕ У ТУРИЗМУ
ВИСОКО И ВИШЕ ОБРАЗОВАЊЕ (класичан VII-1 и VI степен образовања и мастер и бечелор по Болоњи)	4%	МЕНАѢЕРИ	6%
СРЕДЊЕ ОБРАЗОВАЊЕ (гимназија и средње стручно образовање 4. и 3. степена)	9%	НАДЗОРНИ ОРГАНИ	8%
ОСНОВНО ОБРАЗОВАЊЕ (класично осмогодишње образовање)	75%	МАЈСТОРИ	22%
БЕЗ ОСНОВНОГ ОБРАЗОВАЊА	38%	ОПЕРАТИВА	64%

Извор: Табела аутора адаптирана на основу: Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу-Економски факултет Крагујевац, стр. 343.

Колики је значај врсте, односно, степена образовања на квалитет и ефикасност рада сваког запосленог, говоре и најновија истраживања по којима је израчунато да „основно образовање повећава радну способност за 30-40%, средње за 100%, а високо образовање и до 300%. Стога се „мора истаћи да образовање има економску функцију, јер је образовни кадар један од битних фактора за развој производних снага и повећање продуктивности рада у друштву, а тиме уједно и за унапређење друштвеног развоја“.<sup>225</sup>

Полазећи од претходних сазнања, а у циљу утврђивања реалног стања у туристичком сектору Србије је спроведено конкретно истраживање анкетањем запослених. На основу одговора 141 испитаника су добијени подаци о старосној и образовној структури туристичких предузећа и запослених у њима који су сумирано приказани у Табели 83.

<sup>225</sup> Ковачевић, Б. (2012). Утицај нивоа образовања на задовољство хуманог капитала у туристичко-хотелијерском пословању, Школа бизниса 2/2012, 49-59, Београд, стр. 52.

Табела 83. Старосна и образовна структура у туристичком сектору Србије

Старосна структура у туристичком сектору Србије (у %)			Образовна структура у туристичком сектору Србије (у %)		
године живота	Предузећа (преовлађујућа структура)	Испитаника	Степен образовања	Предузећа (преовлађујућа структура)	Испитаника
<25	/	2,1%	Докторат/ Магистратура	/	1,4%
26-32	4,3%	17,0%	Високо образовање	38,2%	50,4%
33-40	41,1%	37,6%	Више	13,7%	11,3%
41-55	51,8%	28,4%	Средње	48,1%	36,9%
>56	0,7%	14,2%	Ниже средња и /или основна и нижа	/	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Уочава се да у предузећима преовлађују запослени средњих година. У половини предузећа доминирају запослени старости од 41 до 55 година, а најмањи број запослених у туристичким предузећима са територије Србије припада категорији лица старијих од 56 година. У 40% предузећа највећи број запослених има између 33 и 40 година, док ни у једном предузећу не преовлађују запослени млађи од 25 година.

Туристички кадар са завршеном средњом школом је најзаступљенији у туристичким предузећима са територије Србије у којима су запослени испитаници. Према спроведеној анкети, 50,04% испитаника има завршен факултет или академске студије 2. степена-мастер. Средњу школу има 36,9%, док је сваки десети испитаник стекао образовање на вишој школи. Значајно је истаћи податак да у оквиру истраживања у коме је учествовало 141 лице запослено у туристичкој делатности на територији Србије, ниједан од испитаника нема завршену нижу школу од средње школе.

Резултати истраживања које је спроведено за потребе израде докторске дисертације, показују да је образовна структура испитаника запослених у туристичким предузећима обухваћеним анкетом, знатно другачија од полазних истраживања будући да доминира факултетски образован кадар са више од 60% учешћа.

Такође, анализирана је и власничко-управљачка структура предузећа у којима раде анкетирани туристички кадрови. Резултати конкретног истраживања су представљени у табели која следи.

Табела 84. Власничко-управљачка структура предузећа у туристичком сектору Србије

ВЛАСНИЧКА СТРУКТУРА ПРЕДУЗЕЋА		УПРАВЉАЧКА СТРУКТУРА ПРЕДУЗЕЋА	
Облик власништва:	Предузећа (преовлађујућа структура)	Облик управљања:	Предузећа (преовлађујућа структура)
Државно (Република, Покрајина, локална самоуправа-град-општина)	33,3%	Менаџери	23,5%
Приватно	48,9%	Стручно-техничко особље	31,3%
Мешовито	5%	Административно особље	37,5%
Акционарско друштво	22,3%	Физичко и помоћно	6,5%
друго	0,7%	Остали	1,2%

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Када се анализира власничко-управљачка структура предузећа, добијени емпиријски подаци указују на следеће закључке:

- Анкетирани испитаници су у највећем броју (69) запослени у предузећима која су у приватном власништву. У државном власништву се налази 47 предузећа, а затим следе предузећа која су структурирана као акционарско друштво (16) и мешовита предузећа (7).
- Административно особље је најзаступљеније са учешћем од 37,5% у управљачкој структури предузећа, нешто мање учешће од 31,3% има стручно-техничко особље. Заступљеност менаџера је у просеку 23,5%, док је на основу резултата емпиријског истраживања, физичко и помоћно особље најмање заступљено.

„Људски ресурси који су нужан састојак туристичког развоја примарно се стварају процесом организиране едукације, иако је туризам и својеврсни интердисциплинарни феномен који овиси о развијености читавог друштва и о опћој култури становништва на чијем се простору туризам одвија“.<sup>226</sup> Туристички развој је суштински повезан са образовним системом у туризму који треба, по мишљењу аутора, да обезбеђује добро знање, мотивацију и оспособљеност за поједина туристичка занимања (струку), која налазе своју валоризацију у конкретним економским учинцима.

Утицајни економисти образовања (Blaug, 1976; Psacharopoulos, Woodhall, 1986 и други) снажно афирмишу значај и потребу улагања у људе, односно, у образовање. Они инвестиције у образовање означавају кључним елементом развојног процеса, напомињући „да инвестиције у формално и неформално образовање и обуку обезбеђују

<sup>226</sup> Богдановић, М., Атељевић, Ј. (2012). Планирање едукације за туристички развој, прва научно-стручна конференција: Развој компетентних људских ресурса за потребе туризма у земљама региона ЈИЕ, Зборник радова, 258-271, 28-31. март 2012, Јахорина, Босна и Херцеговина, стр. 259.

и обогатују вештине, знање, ставове и мотивацију потребне за економски и социјални развој“.<sup>227</sup>

У обављању туристичке делатности и пружању туристичких услуга, стално усавршавање и образовање људских ресурса имају посебно важну улогу, због чега „туристичка предузећа морају да **издвајају додатна средства за интензивно образовање кадрова** (правило успешних предузећа постаје да сваки запослени треба да проведе одређено време у „учионици“). **Што су услуге** које пружају туристичка предузећа **софистицираније, са више уграђеног знања**, то је и **обавезно време проведено у образовању дуже**. За менаџере се процењује да треба да потроше преко петине свог радног времена у сопствено образовање, како би спречили „застаревање знања“. То значи да је употребно време знања све краће, тако да се више не може живети од „старе славе“, тј. знања стеченог у неком ранијем периоду.<sup>228</sup>

Прихватајући претходно цитиране ставове, а у намери да се добију конкретни подаци о износу додатних новчаних средстава која се издвајају за унапређивање знања и образовања људских ресурса у туристичким предузећима на територији Србије, спроведено је емпиријско истраживање. Добијени резултати показују да је највећи број предузећа која издвајају до 1%, док је најмање оних туристичких предузећа који на годишњем нивоу издвајају преко 10% остварених прихода за унапређивање знања и образовања запослених.

На основу детаљније, унакрсне анализе добијених одговора о актуелном тржишном учешћу и конкурентској позицији предузећа, као и на основу добијених података о додатним издвајањима за стручно усавршавање и образовање људских ресурса у туризму (Табела 85), може се констатовати да:

- Највећи број од 89 предузећа издваја до 1% средстава за стручно усавршавање и образовање запослених, 40 предузећа издваја од 2 до 4% од укупних прихода, а само једно предузећа издваја више од 10% у ове сврхе.
- Предузећа која издвајају средства за стручно усавршавање и образовање запослених су она која имају веће или исто тржишно учешће и бољу или просечну конкурентску позицију.
- Највише је предузећа чија тржишна учешћа стагнирају, која имају бољу конкурентску позицију и која издвајају за стручно усавршавање и развој запослених до 1%.

---

<sup>227</sup> Psacharopoulos, G., Woodhal, M. (1986). Education for Development, An Analysis of Investment Choices, A World Bank Publication, Washington. Адаптирано на основу: Кулић, Р. (2013). Суштина и вредност људског капитала као развојног ресурса, уводно предавање, Међународна конференција: На путу ка добу знања, Факултет за менаџмент, Сремски Карловци, стр. 16.

<sup>228</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 344-345.



Табела 85. Условљеност тржишног учешћа, конкурентске позиције и додатних новчаних издвајања за образовање туристичких кадрова у Србији

Просечна издвајања у укупним приходима за стручно усавршавање и образовање људских ресурса на годишњем нивоу				Конкурентска позиција предузећа	Да ли је тренутно тржишно учешће предузећа:
до 1% од укупних прихода	од 2 до 4%	од 5 до 10%	више од 10% укупних прихода		
/	/	/	/	лоша, испод просека	веће у односу на претходне године
1	/	/	/	просечна - на нивоу конкуренције	
2	9	6	/	боља од просека	
/	1	1	/	супериорна предузећа	
1			/	лоша, испод просека	исто као и у претходном периоду - стагнира
73	13	1	/	просечна - на нивоу конкуренције	
11	16	1	1	боља од просека	
/	/	/	/	супериорна предузећа	
1	/	/	/	лоша, испод просека	мање у односу на претходне године
/	1	/	/	просечна - на нивоу конкуренције	
/	/	1	/	боља од просека	
/	/	/	/	супериорна предузећа	

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Када се у анализу укључе и подаци о учешћу запослених у различитим облицима стручног усавршавања и броју дана проведених на стручном усавршавању, добијају се резултати који су након обраде сумирано приказани у Табели 86.

Табела 86. Учешће људских ресурса запослених у туристичким предузећима у Србији у стручном усавршавању и образовању

ПРОСЕЧНО УЧЕШЋЕ ЗАПОСЛЕНИХ У УСАВРШАВАЊУ (%)	%	ФРЕКФЕНЦИЈА	ПРОСЕЧАН БРОЈ ДАНА ПО ЗАПОСЛЕНОМ	%	ФРЕКФЕНЦИЈА
0,2	4,3	6	2	6,4	9
0,3	4,3	6	3	21,3	30
0,5	2,8	4	4	10,6	15
0,7	0,7	1	од 2 до 4	0,7	1
0,8	2,1	3	5	19,9	28
10	3,5	5	7	9,2	13
20	19,9	28	од 5 до 7	1,4	2
20-30	1,4	2	од 7 до 10	1,4	2
30	17,7	25	8	4,3	6
40-50	0,7	1	10	16,3	23
50	22,0	31	од 8 до 10	0,7	1
50-60	0,7	1	12	6,4	9
50-70	0,7	1	15	0,7	1
60	7,8	11	од 12 до 15	0,7	1
70	5,0	7	/	/	/
70-80	0,7	1	/	/	/
80	5,7	8	/	/	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Око 60% запослених је провело у просеку до 5 дана на различитим програмима стручног усавршавања и образовања, док је сваки четврти запослени провео 10 и више дана. Предузећа у којима је 25% запослених провело 10 и више дана на стручном усавршавању имају бољу или супериорну позицију на туристичком тржишту Србије и ова предузећа издвајају већа додатна средства за различите облике стручног усавршавања и образовања запослених. У 40% предузећа је половина или више запослених прошло различите врсте стручног усавршавања и образовања, док је у 20% предузећа усавршавање било омогућено сваком петом запосленим.

На основу презентованих резултата истраживања спроведеног у оквиру туристичких предузећа на територији Србије се може закључити да постоји позитивна корелација између броја дана проведених на стручном усавршавању и образовању, са једне, и конкурентске позиције и новчаних средстава која туристичка предузећа издвајају за стручно усавршавање и образовање запослених, са друге стране (Табеле 85 и 86).

Имајући у виду да су људски ресурси динамичан, „живи организам“ и истовремено основа људског капитала, то је и људски капитал подложен променама и разликује се од предузећа до предузећа. „Конкурентска предност се креће према знању компанија. Неким компанијама се може све уништити, али оне ће опет успети продуктивношћу свог знања. Људски капитал (искуство, know-how, способности, креативност) који поседује одређена компанија трансформише се у њену интелектуалну имовину (документа, цртеже, програме, податке, инвенције, процесе и најбољу праксу) која резултира патентима, трговачким маркама“.<sup>229</sup> Људски капитал представља укупну

<sup>229</sup> „Учење, знање, Интернет и конкурентске предности“, рад доступан на сајту: [www.mbatrend.com](http://www.mbatrend.com). Преузето са сајта дана: 18.11.2009. године.

квантитативну и квалитативну вредност свих ресурса које поседује један савремени пословни систем.

Људски капитал у туризму можемо дефинисати као количину знања (*know-how*) и вештина којима располаже особље запослено у овом сектору, а које су произашле из улагања у формално образовање и стицање практичних знања радним искуством.<sup>230</sup>

Према G. Becker-у и T. Shultz-у<sup>231</sup>, људски капитал је кумуланта знања, вештина и могућности свих запослених у једном предузећу у које се може инвестирати ради повећања његове способности стварања вредности. При томе се људски капитал одвојено третира од људских ресурса, односно *per se*. Оно што је ново у вези са људским капиталом, по мишљењу ових Нобеловаца, то је интензивирање потребе за менаџментом знања како би се остварила дистинктивна компетентност као претпоставка конкурентске предности као и да постоје алати који то омогућавају (рачунар и интернет).

Један од основних циљева пословања савремених пословних субјеката је, поред обезбеђивања трајности, односно, континуитета у пословању, садржан у настојањима да се оствари што боља позиција у конкурентској утакмици на одређеном тржишту или тржишном сегменту. По мишљењу Sánchez Cañizares-а и López-Guzmán-а је доказана чињеница да је развој људских ресурса витално питање које је наметнуто у светском туризму данашњице те ће се оно у будућности наћи у средишту интереса туристичког менаџмента (Esichaikul и Baum, 1998; Connolly и McGing, 2006), будући да је у њему садржана сама бит квалитета туристичке понуде (Amoah и Baum, 1997)<sup>232</sup>. Од људских ресурса који су запослени у туристичком сектору се очекује константно професионално усавршавање и праћење, не само тенденција промена у пословању главних конкурената на туристичком тржишту, већ и праћење промена у жељама, потребама и мотивима савремених туриста у циљу њиховог антиципирања и правовременог и успешног задовољавања.

Пратећи глобалне промене и тенденције, туристичке организације и предузећа која теже остваривању високих пословних перформанси, прилагођавају своју организациону структуру и културу потреби подстицања организационог учења и ефикасног коришћења новостечених знања и вештина.

„Учење ствара и јача тимски дух, јер знање води разумевању, поверењу и култури понашања и рада. Успркос инвестирању у модерне технологије, опрему и процесне промене, ако се не инвестира у људе, ти инпути неће довести до жељеног квалитета услуга и предности пред конкурентима“<sup>233</sup>, што је нарочито изражено у сектору туризма, с обзиром на улогу људских ресурса у креирању и спровођењу туристичке делатности као изразито радно-интензивне услужне делатности.

---

<sup>230</sup> Sánchez Cañizares, S. M., López-Guzmán Guzman, T.J. (2010). The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishments in Andalusia (Spain), *Acta turistica*, Vol. 22 (2010), No. 1, 37-67, стр. 38.

<sup>231</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија- четврто, прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 481.

<sup>232</sup> Sánchez Cañizares, S. M., López-Guzmán Guzman, T.J. (2010), цитирано дело, стр. 38.

<sup>233</sup> Bartoluci, M., Birkić, D. (2011). Управљање квалитетом људских ресурса у здравственом туризму, *Acta Turistica Nova*, Vol. 5 (2011), No. 1, 53-74, стр. 62-63.

Током 2006. године су вршена истраживања<sup>234</sup> о улози и значају људског капитала за успешно пословање у савременом пословном окружењу. На бази анализе добијених резултата о факторима утицаја на развој људских ресурса, установљено је да предузећа која развијају свој људски капитал имају много боље финансијске резултате од оних које то не чине због чега је препоручено предузећима да идентификују тражњу за учењем и тренингом и да развијају планско учење.

Како би утврдили да ли се и у којој мери резултати поменутих истраживања могу применити и примењују у туристичким предузећима са територије Србије, извршено је конкретно емпиријско истраживање. У анализу односа туристичких предузећа и самих испитаника према значају континуираног учења и образовања су укључени следећи објективни и субјективни показатељи:

1. показатељи односа предузећа (објективни показатељи):
  - тржишно учешће,
  - конкурентска позиција,
  - просечна издвајања у укупним приходима за додатно усавршавање и образовање људских ресурса на годишњем нивоу,
  - начин стратегијског управљања људским ресурсима који се спроводи у предузећу.
2. показатељи односа запослених испитаника (субјективни показатељи):
  - став (процена) испитаника о томе да ли су им нова знања и вештине стечене додатним усавршавањем и образовањем у предузећу помогле у раду,
  - став испитаника- њихово слагање или неслагање са следећом констатацијом: професионално-стручно усавршавање и образовање су кључни мотивациони фактор у раду,
  - процена испитаника о улози континуираног стручног усавршавања и образовања у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа.

Прикупљени подаци су представљени у наредној табели.

---

<sup>234</sup> Cantrell, S., et al. (2006). Measuring the value of human capital investments: the SAP case, Emerald Group Publishing Limited, NO 2. Адаптирано на основу: Драшковић, М. (2010). Знање као неограничен ресурс и објект управљања, Montenegrin Journal of Economics, N. 11, vol. 6, 83-90, Котор, стр. 87.

Табела 87. Однос према значају континуираног стручног усавршавања и образовања запослених у туристичким предузећима у Србији

ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ:		Веће		22,0%					
		Мање		74,5%					
		Исто		3,5%					
КОНКУРЕНТСКА ПОЗИЦИЈА:		Лоша		2,1%					
		Просечна		35,5%					
		Боља		60,3%					
		Супериорна		2,1%					
ПРОСЕЧНА ИЗДВАЈАЊА У УКУПНИМ ПРИХОДИМА ЗА УСАВРШАВАЊЕ И ОБРАЗОВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА НА ГОДИШЊЕМ НИВОУ СУ:		НА КОЈИ НАЧИН СЕ СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА СПРОВОДИ У ПРЕДУЗЕЋУ:		ДА ЛИ СМАТРАТЕ ДА СУ ВАМ НОВА ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ СТЕЧЕНЕ ДОДАТНИМ УСАВРШАВАЊЕМ И ОБУКАМА У ПРЕДУЗЕЋУ ПОМОГЛЕ У РАДУ?		МОЛИМО ВАС ДА НА ЛИКЕРТОВОЈ СКАЛИ ОД 1 ДО 5, ОЗНАЧИТЕ У КОМ СТЕПЕНУ СЕ СЛАЖЕТЕ ИЛИ НЕ СЛАЖЕТЕ СА СЛЕДЕЋОМ КОНСТАТАЦИЈОМ: ПРОФЕСИОНАЛНО- СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ И ОБРАЗОВАЊЕ СУ КЉУЧНИ МОТИВАЦИОНИ ФАКТОР У РАДУ:		КАКО ПРОЦЕЊУЈЕТЕ УЛОГУ КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА И ОБРАЗОВАЊЕ У УНАПРЕЂЕЊУ ТУРИСТИЧКЕ УСЛУГЕ И ПОБОЉШАЊУ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА? СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ И ОБРАЗОВАЊЕ ИМАЈУ:	
до 1% укупних прихода	63,12%	Посебно одељење- служба	16,7%	Да, Веома	8,51%	уопште се не слажем - не мотивишу ме уопште	2,13%	Веома важна	41,8%
2 - 4% укупних прихода	28,38%	Лице- менаџер за љ.ресурсе	65,8%	Да, помогле су ми.	45,39%	Делимично се слажем- мотивишу ме мало	41,13%	Важна	46,1%
5-10% укупних прихода	7,1%	Примењује се по потреби	17,5%	Нисам сигуран/а	17,02%	Нисам сигуран/а	9,93%	Нисам сигуран/а	4,3%
Више од 10% укупних прихода	0,7%	/	/	Веома мало	27,66%	Делимично се слажем	44,70%	Не посебно значајна	7,8%
Без одговора	0,7%	/	/	Уопште не.	0,7%	Потпуно се не слажем	1,4%	Никаква, а посебно не значајна	/
/	/	/	/	Без одговора	0,7%	Без одговора	0,71%	/	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Анализирањем зависних и независних варијабли се може закључити да:

- Највећи број од 89 предузећа издваја до 1% средстава за стручно усавршавање и образовање запослених, 40 предузећа издвајају од 2 до 4% од укупних прихода, а 10 предузећа има могућности да издвоје већа средства у ове сврхе. Туристичка предузећа која издвајају средства за стручно усавршавање и образовање запослених су она која имају исто или веће исто тржишно учешће и бољу или просечну конкурентску позицију.
- У 35 предузећа постоји менаџер за стратегијско управљање људским ресурсима. Тржишно учешће ових предузећа је веће или исто у односу на претходно посматрани период, а конкурентска позиција предузећа је боља или просечна.
- Као посебно одељење (служба, одсек, организациона јединица) за људске ресурсе, стратегијско управљање људским ресурсима је заступљено у 11 предузећа која остварују бољу или супериорну конкурентску позицију и имају веће или исто тржишно учешће на туристичком тржишту у односу на претходни период. У 30 предузећа код којих тржишно учешће стагнира, а конкурентска позиција је на нивоу просечне, примењује се ad hoc приступ управљања људским ресурсима.
- Највећи број испитаника (76) сматра да су им нова знања и вештине стечене додатним усавршавањем и образовањем у предузећу помогле и веома помогле у раду. Предузећа у којима су запослени ови испитаници имају конкурентску позицију која је просечна или боља од просека, а тржишно учешће им је веће или исто као у претходном периоду. Само један испитаник чије предузеће има просечну конкурентску позицију и тржишно учешће које стагнира је мишљења да му нова знања и вештине које су стечене додатним усавршавањем и обукама у предузећу нису уопште помогли у раду.
- Највећи број испитаника (63) се делимично слаже да су професионално-стручно усавршавање и образовање кључни мотивациони фактор у раду, односно, сматра да их професионално, стручно усавршавање и образовање мотивише у обављању радних задатака. Позиција туристичких предузећа у којима је присутна већа мотивисаност запослених за рад је боља од просека, а тржишно учешће је веће или исто као у претходном периоду.
- Најмањи број испитаника (2) се потпуно слаже са констатацијом: професионално-стручно усавршавање и образовање су кључни мотивациони фактор у раду, односно, професионално-стручно усавршавање и образовање их веома мотивишу у раду. Ови испитаници су запослени у предузећима која остварују супериорну тржишну позицију или позицију бољу од просечне на конкретном туристичком тржишту, док је тржишно учешће предузећа веће у односу на претходни период, односно, исто као у претходном периоду.
- Највећи број испитаника (65) процењује улогу стручног усавршавања и образовања у унапређењу туристичке услуге као важну. Конкурентска позиција предузећа у којима су запослени ови испитаници је просечна или боља од просека, док тржишно учешће предузећа стагнира (Табела 87). Са друге стране, најмањи број испитаника (11) сматра да стручно усавршавање и образовање имају „не посебно важну улогу“.

Субјективни и објективни показатељи односа запослених испитаника и предузећа према значају стручног усавршавања, обука и образовања, указују на закључак да што је тржишна позиција и учешће туристичког предузећа веће, то су и новчана издвајања предузећа за додатна усавршавања већа од просечних, а такође је већа и мотивисаност људских ресурса и схватање важности улоге коју континуирано стручно усавршавање и образовање имају у обављању туристичке делатности.

Људски капитал се може представити и садашњом вредношћу улагања у људске ресурсе (плате, бонуси, бенефиције, обука и сл.) од стране предузећа.<sup>235</sup> Све до 80-тих година XX века, тржишна вредност предузећа је одговарала књиговодственој вредности материјалне aktive, док је у развијеним тржишним економијама данашњице тржишна вредност предузећа у просеку три пута већа од књиговодствене вредности. Нематеријална актива је основни „кривац“ за ово одступање тржишне од књиговодствене вредности, што је нарочито изражено код пропулзивних предузећа чија је вредност нематеријалне aktive вишеструко већа од вредности материјалне aktive и има тенденцију континуелног повећавања. Значајнији раст тржишне вредности предузећа у односу на његову процењену књиговодствену вредност је резултат повећаних улагања у нематеријалну активу предузећа, пре свега у људски капитал. Људски капитал чини најпотентнију позицију нематеријалне aktive, због чега је важно извршити процену ефикасности коришћења свих елемената нематеријалне aktive, а нарочито људског капитала.

У циљу процене ефикасности употребе људског капитала и људских ресурса, истраживачи са Харварда су предложили модел познат под називом „ЦЦЦЦ“-„4Ц“ (енг. „CCCC“: competence-компетентност, commitment- посвећеност, congruence- усклађеност и cost effectiveness-исплативост) који се базира на анализи четири кључна елемента, што је приказано у Табели 88.

---

<sup>235</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент (3. изд.), Data status, Београд, стр. 126.

Табела 88. Модел „4Ц“

<b>КЉУЧНИ ФАКТОРИ ЕФИКАСНОСТИ УПОТРЕБЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА И КАПИТАЛА У ПРЕДУЗЕЋУ:</b>	<b>ЗНАЧЕЊЕ/ ОБЈАШЊЕЊЕ:</b>
<b>КОМПЕТЕНТНОСТ</b>	Подразумева анализу степена образовања, знања и вештина које имају запослени и који су им потребни за обављање постојећих послова или за преузимање нових улога и послова, уколико се за то укаже потреба.
<b>ПОСВЕЋЕНОСТ</b>	Подразумева анализу и утврђивање у којој мери су запослени посвећени послу који обављају у предузећу и колико су спремни за додатним усавршавањем и стицањем нових знања и вештина како би још успешне обављали своје постојеће, али и будуће радне задатке.
<b>НЕУСКЛАЂЕНОСТ</b>	Подразумева анализу и процену негативног односа запослених према организационим циљевима и управљачкој структури предузећа. Манифестује се у одсуству сарадње, неусклађености појединачних циљева и циљева организације, незадовољству, сукобима између надређених и подређених и слично.
<b>ИСПЛАТИВОСТ</b>	Подразумева cost-benefit анализу улагања у људске ресурсе и капитал и процену конкурентске позиције, односно, утврђивање издатака за додатно усавршавање и образовање запослених, утврђивање да ли су издаци за људске ресурсе, као што су: зараде, различите погодности, плаћена обука и слично - виши, нижи или на нивоу конкуренције.

Извор: Табела аутора адаптирана на основу: Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија- четврто, прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 368.

Како би се добили конкретни подаци о ефикасности употребе људских ресурса који раде у туристичким предузећима на територији Србије, извршена је анализа њихове компетентности, посвећености, неусклађености и исплативости, у складу са представљеним моделом „4Ц“. На основу одговора 141 испитаника који су учествовали у анкетном истраживању су добијени резултати који су сумирано представљени у Табели 89.



Табела 89. Примена „Модела 4Ц“ у туристичком сектору на територији Србије

<b>КЉУЧНИ ФАКТОРИ ЕФИКАСНОСТИ УПОТРЕБЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА И КАПИТАЛА</b>	<b>РЕЗУЛТАТИ КОНКРЕТНОГ ИСТРАЖИВАЊА СПРОВЕДЕНОГ НА ТЕРИТОРИЈИ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ</b>
<b>КОМПЕТЕНТНОСТ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Највећи број од 71 испитаника има високо образовање, затим следе испитаници са завршеним средњим образовањем којих има 52. Више образовање је стекло 16 испитаника, а 2 од 141 испитаних има докторат и/или магистратуру.</li> <li>2. Највећи број испитаника који има високо образовање њих 64 од 71, истиче важну и веома важну улогу континуираног усавршавања и образовања за све запослене који учествују у креирању и пружању туристичке услуге. По мишљењу испитаника који имају средњешколско образовање, континуирано усавршавање и образовање имају важну улогу, али треба да буду обавезујући само за менаџере и стручно особље које ради у туристичким предузећима.</li> <li>3. Значај нових знања и вештина у раду, испитаници су исказали првенствено кроз ефикасније и продуктивније обављање радних задатака што је препознало 90 испитаника као кључну, конкретну предност новостечених знања и вештина. Аналитичност у обављању радних задатака је истакло 50, а иновативнији и креативнији рад су по мишљењу 30 испитаника, позитивни ефекти примене нових знања и вештина које утичу на степен компетентности запослених.</li> </ol>
<b>ПОСВЕЋЕНОСТ</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 76 испитаника, што чини готово три четвртине од укупног броја анкетираних, сматра да су им нова знања и вештине стечене кроз различите врсте стручног усавршавања, обука и образовања у предузећу помогле и веома помогле у раду. Од овог броја њих 64 сматра да су им нова знања и вештине помогле у раду, а 12 да су им веома помогле у раду.</li> <li>2. Већина испитаника (87,9%) је мишљења да стручно усавршавање и образовање имају важну, односно веома важну улогу у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа. Ниједан испитаник није одговорио „никакву улогу, а посебно не значајну улогу“. 65 испитаника сматра да стручно усавршавање и образовање имају важну улогу, а 59 да је њихова улога веома важна.</li> <li>3. Да континуирано стручно усавршавање и образовање треба да буду обавезујуће за све запослене у туристичком сектору сматра 100 од 141 испитаника. 7 испитаника је одговорило „не, јер то треба да буде лични став и жеља сваког запосленог“, док 1 испитаник нема став о овом питању.</li> <li>4. Делимично је задовољно врстама стручног усавршавања, обукама и додатним образовањем који су организовани у оквиру предузећа 63 испитаника, док је 1 испитаник у потпуности задовољан.</li> <li>5. 79 испитаника се делимично слаже са ставом да су професионално усавршавање и образовање кључни мотивациони фактор у раду. Професионално усавршавање и образовање мотивише 79 испитаника у раду, а 2 испитаника веома мотивишу у раду и потпуно се слажу са ставом да су професионално усавршавање и образовање кључни мотивациони фактор у раду.</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>НЕУСКЛАЂЕНОСТ</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. У 65 предузећа се не прате ефекти и резултати спроведених обука и различитих програма стручног усавршавања и образовања кроз вредновање радне успешности.</li> <li>2. 39 испитаника је одговорило да су им различите врсте стручног усавршавања, обука и образовања веома мало помогле у раду, а 1 испитаник је изнео лични став да му нису уопште помогле.</li> <li>3. 11 испитаника сматра тј. процењује да константно учење, усавршавање и образовање немају посебно значајну улогу у унапређивању туристичких услуга и побољшању пословних перформанси предузећа.</li> <li>4. 40 испитаника сматра да континуирано стручно усавршавање и образовање треба да буде обавезујуће, али само за више менаџерске нивое управљања.</li> <li>5. 25 испитаника није уопште задовољно врстама стручног усавршавања, обукама и додатним образовањем који су организовани у оквиру предузећа. Њих 41 је делимично незадовољно, 11 испитаника није сигурно- нема став по овом питању.</li> <li>6. 3 испитаника се уопште не слаже са ставом да су континуирано стручно усавршавање и образовање кључни фактор у раду туристичких предузећа, а њих 58 се делимично не слаже, односно, континуирано стручно усавршавање и образовање их мало мотивише у раду. 14 испитаника није изнело свој став по овом питању, односно, заокружили су опцију: нисам сигуран-а.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>ИСПЛАТИВОСТ</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. На основу анализе просечних издвајања предузећа у укупним приходима за додатно стручно усавршавање и образовање људских ресурса на годишњем нивоу и утврђивања да ли су издвајања у односу на издајања у претходном периоду: већа, иста или мања, уочава се да највећи број од 89 предузећа издваја до 1% средстава на годишњем нивоу од укупних прихода за усавршавање и развој људских ресурса, што је исти или већи проценат који су предузећа издвојила у односу на издвајања у претходном периоду за ову намену. Мањи број који чине 40 предузећа издваја од 2 до 4% од укупних прихода и то представља исти или мањи проценат издвајања у односу на претходни период. Веома је мали број и то конкретно 10 предузећа која имају могућности да издвоје већа средства за потребе за додатног стручног усавршавања и образовања запослених.</li> <li>2. У 58 предузећа се прате ефекти и резултати спроведених обука и различитих програма стручног усавршавања и образовања кроз вредновање радне успешности.</li> <li>3. Ефекти обука и различитих програма стручног усавршавања и образовања се вреднују кроз cost-benefit анализу у 11 предузећа у којима се прате ефекти обука и стручног усавршавања. Ad hoc методе и на основу мишљења непосредних руководилица, дакле субјективним проценама примењује 39 предузећа. Формално спровођење на основу јасно дефинисаних критеријума, дакле у виду објективног мишљења, спроводи се тек у 8 од 141 предузећа у којима су запослени анкетирани туристички кадрови.</li> </ol>

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

На бази анализе добијених резултата, може се констатовати и следеће:

1. Испитаници чији је степен образовања нижи имају негативнији став о важности континуираног стручног усавршавања и образовања у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа.
2. Испитаници чији је степен образовања нижи имају негативнији став и о конкретним врстама стручног усавршавања, обука и образовања које се примењују у предузећу. Утврђено је да су ови испитаници незадовољнији понуђеним и спроведеним врстама обука и стручног усавршавања од испитаника за вишим степеном образовања.
3. Старији испитаници имају нешто негативнији став о важности континуираног стручног усавршавања, обука и образовања, него што је то случај са млађим испитаницима. Утврђено је да постоји статистички значајна разлика у погледу става о важности континуираног стручног усавршавања, обука и образовања као мотивационог фактора између, са једне стране, испитаника који имају преко 56 година, од испитаника који имају мање од 32 године и оних од 33 до 40 година, са друге стране.
4. Старији испитаници имају нешто негативнији став о утицају континуираног стручног усавршавања и образовања, на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа него што је то случај са млађим испитаницима. Дакле, постоји статистички значајна разлика у погледу става о важности континуираног стручног усавршавања и образовања, као мотивационог фактора између, са једне стране, испитаника старијих од 56 година, од оних који имају мање од 32 године и од 33 до 40 година, са друге стране.
5. Старији испитаници су незадовољнији врстама стручног усавршавања, обука и образовања које се примењује у предузећу него што је то случај са млађим испитаницима. То значи да постоји статистички значајна разлика у погледу задовољства врстама стручног усавршавања, обука и образовања, између испитаника са преко 56 година од испитаника који имају од 33 до 40 година.

Резултати спроведеног емпиријског истраживања указују на закључак да на успешност обављања туристичке делатности најзначајнији утицај имају: константно стручно усавршавање и образовање запослених, старост, односно, године живота запослених, као и конкурентска позиција, тржишно учешће предузећа и износ додатних новчаних средстава којима се финансира стручно усавршавање и образовање запослених.

#### 4.4. Улога људских ресурса у подстицању иновативне организационе климе у одрживом туризму

Константне промене које суштински одређују актуелне тржишне услове пословања имају директне рефлексије на понашање и функционисање туристичких предузећа као учесника на глобалном туристичком тржишту. Савремена предузећа полазе од потребе успостављања иновативне организације која је у сваком тренутку отворена за промену и способна да апсорбује промену у што краћем року у циљу очувања виталности и конкурентности на тржишту. Како Gell-Mann истиче: „Организације које желе да дугорочно преживе без периода прекида које карактеришу немири и дезорјентација морају: „учити или се развијати на начин на који живи системи то чине“, тако да антиципирају и/или утичу на будућност, па стога њоме нису изненађене“.<sup>236</sup>

У условима мењања тржишта, брзог развоја и ширења технолошки детерминисаних процеса, јаке конкуренције, разноликости и изразитој бројности производа и њиховог све краћег животног циклуса – успешним организацијама сматрају се оне организације које континуирано креирају ново знање и примењују га на свим организационим нивоима.

##### 4.4.1. Иновативне „учеће“ организације

Појмови као што су **учеће организације** (learning organization) или **организација заснована на знању** (knowledge – based organization), односно, **иновативна организација** (innovative organization), **интелигентна организација** (intelligent organization), **организација која креира знање** (knowledge creating company), све се чешће користе у савременој литератури која третира област управљања променама у организацијама и на најсликовитији начин изражавају однос најуспешнијих савремених организација и њихових менаџера према знању.

Шта су заправо „учеће“ (иновативне) организације, односно, шта се подразумева под овим појмом?

Одговор на ово питање може се дати кроз презентовање основних карактеристика учећих или иновативних организација, а то су:

1. Учеће организације су способне да науче често много више из сопствених грешака, него постигнутих успеха.
2. Учеће организације перманентно испитују и критично посматрају постојећу ситуацију и начин на који се проблеми решавају у организацијама.
3. У овим организацијама доминира схватање да људи који раде на оперативним пословима производње, дистрибуције, продаје, су више упућени и више знају о конкретним проблемима, него њихови супервизори.
4. Ова предузећа активно трагају за новим решењима, како би се постојеће знање, више искористило у свим деловима организације, и труде се да се знање (информација) што пре нађе на месту, где се за то нађе највећа потреба.

<sup>236</sup>Ђорђевић, Б. (2005). Стратегијски менаџмент, Факултет за индустријски менаџмент – Издавачки центар за индустријски менаџмент плус, Крушевац, стр. 261.

5. Учеће организације троше велике ресурсе, да би савладале границе постојећих могућности.<sup>237</sup>

Учеће, као најважнија стратегијска активност унутар организације, одвија се у сваком процесу и у сваком организационом сегменту. Повезивањем структурних организационих сегмената и процеса настаје организација која учи и остварује интегритет различитости појединаца и њихових вредносних система. Организационо учеће подржавају менаџмент перформанси, менаџмент компетентности и менаџмент знања. Они се сматрају главним процесима интелигентне организације и могу бити или основни или изграђени један у другом. Интелигентна организација је учећа организација која брже учи од конкуренције.

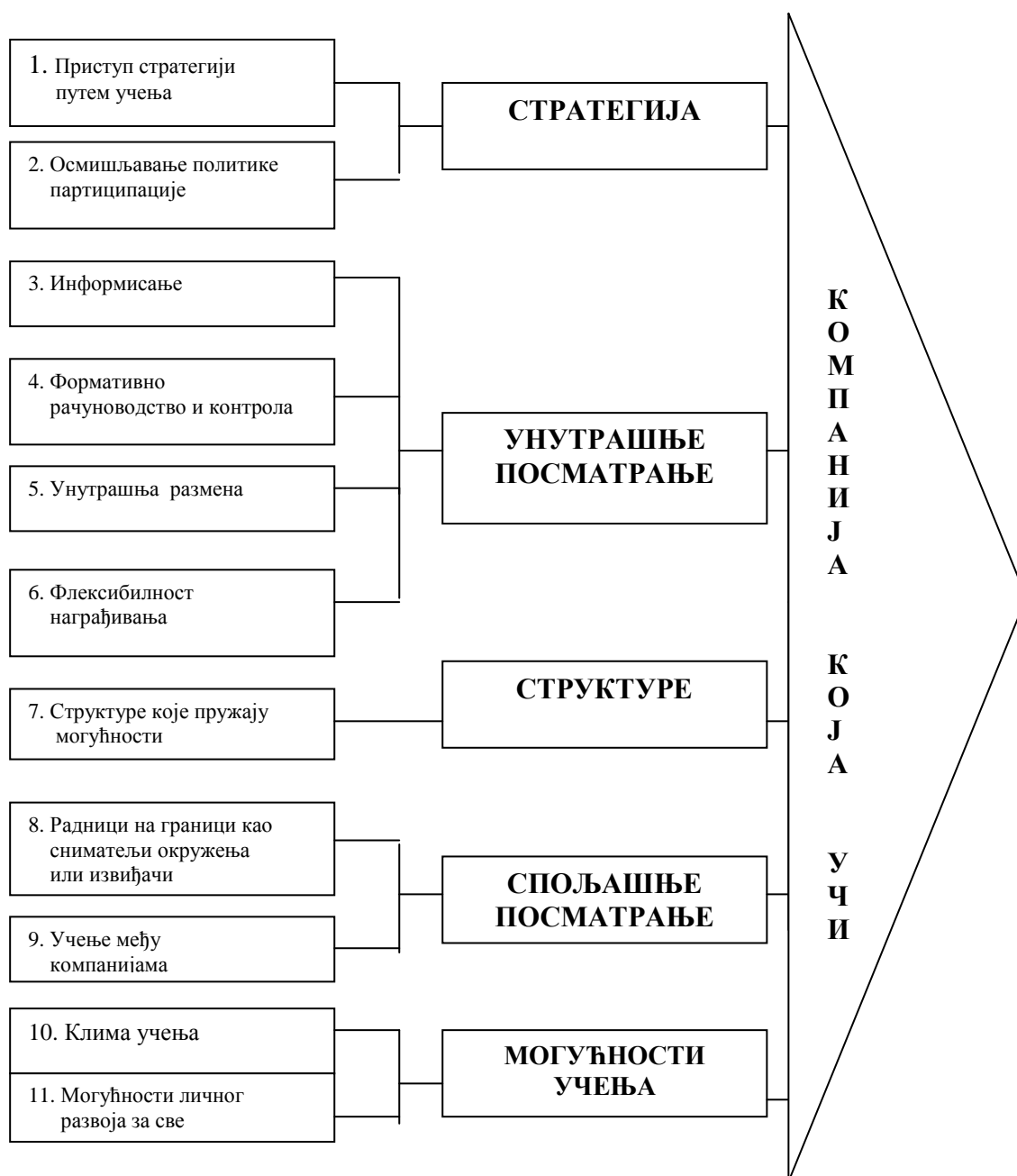
Pedler, Boydell и Burgoyne сматрају да је концепт „организација које уче“ настао као одговор на лоше резултате рада. По њима, овај концепт је начин превазилажења „спорости, ширења бирократије и претеране контроле у организацијама, тј. стега у самосталном развоју појединаца и препрека у искоришћавању њиховог потенцијала“.<sup>238</sup> Они су 1987. године представили пројекат „Developing and Learning Company“ у којем су дефинисали организацију која учи као „организацију која помаже у учењу свих својих чланова и која се непрестано трансформише“. Аутори су идентификовали једанаест карактеристика организације која учи, од којих се временом формира пет општих тема, што показује наредна шема.

---

<sup>237</sup> Штангл Шушњар, Г., Зимањи, В. (2005). Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 121.

<sup>238</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 284.

Шема 15. Нацрт компаније која учи



Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Београд, Data status, стр. 288.

Успешне „организације које уче“ стварају проактиван, креативан приступ непознатом, активно се залажу за укључивање запослених на свим нивоима и омогућавају им да користе своју интелигенцију и примењују своје замисли. Виши ниво умешности захтева се од свих запослених, а не само од оних на врху. Окружење учења подразумева да су људи привржени променама широм организације.

Иновативне организације данашњице су организације које учење сматрају комплексним процесом, а четири кључне активности које се одвијају у организацијама које уче, по мишљењу Dess-а, Lumpkin-а и Eisner-а су:

1. давање већих овлашћења запосленима на свим нивоима,
2. акумулисање и расподела интерних знања,
3. прикупљање и интегрисање екстерних информација и
4. преиспитивање стања статус quo и омогућавање креативности.<sup>239</sup>

На основу истраживања која су вршили Cummings и Worley<sup>240</sup> се може закључити да постоји пет међусобно повезаних компоненти које одређују организације као учеће организације. То су:

1. Структура – организациона структура је описана као „хоризонтална“, тј. са малим бројем хијерархијских нивоа, децентрализована са пропусним интерним границама, са ниским степеном формализације и специјализације радних места. Ова својства промовишу системско мишљење, размену информација, учешће у доношењу одлука и развој.
2. Информациони систем – организационо учење обухвата прикупљање и обраду информација, а самим тим, информациони систем организације која учи обезбеђује инфраструктуру за организационо учење. Савремене информационе и комуникационе технологије нужно воде до децентрализације организације, олакшавају брзо прикупљање, обраду и размену комплексних информација, те омогућавају адекватно управљање знањем у циљу остварења конкурентских предности.
3. Пракса људских ресурса – управљање људским ресурсима у учећој организацији базирано је на интензивном развоју и обуци запослених, садржи систем компетенције базиран на знању (knowledge based compensation) као и оцењивање запослених које стимулише учење и развој, а у циљу остварења дугорочних перформанси.
4. Организациона култура – организације које уче имају снажну културу која промовише отвореност, креативност и истраживање између чланова. Такве вредности и норме обезбеђују инхерентну социјалну подршку, неопходну за успешно учење. Оне подстичу запослене да стичу, обрађују и размеђују информације, негују иновације, пружају слободу испробавања нових ствари, да преузму ризик и уче на сопственим грешкама.
5. Вођство – као и већина интервенција усмерених на трансформацију организације, организационо учење и само управљање знањем зависе од ефективног вођења. Лидери организација које уче морају промовисати отвореност, преузимање ризика и иновативност. Лидери, такође, постају ментори и модели учења и развоја.

James March основе организационог понашања сагледава преко посебних организационих рутина фокусираних на тумачење различитих акција спроведених у прошлости. Током свог развоја организације формирају одређене форме понашања, правила, поступке, стратегије, норме, уверења, ставове које James March назива рутинама. Оне временом постају устаљени и препознатљиви облици понашања

---

<sup>239</sup>Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент (3. изд.), Data status, Београд, стр. 411.

<sup>240</sup>Cummings, G. T., Worley G. C. (2005), стр. 499-500. Адаптирано на основу: Андрашић, Ј., Амићић, Р. (2010). Технологија управљања заснована на вредности у организацијама које уче, Зборник радова са XV Интернационалног научног скупа СМ 2010, Суботица-Палић, електронско издање, стр. 3-4.

организације, њих је могуће предвидети и поновити увек у истој форми. Рутине се временом могу и осамосталити, постати независне од учесника у радном процесу, те као такве, постају део формирања тзв. организационе меморије. Значај ових форми организационог понашања (рутина) је у њиховом управљању понашањем чланова организације и организационим понашањем у целини.

Popper и Lipshitz описују механизме организационог учења као структуралне и процедуралне споразуме који организацији дозвољавају да учи, тј. да прикупи, анализира, похрани, дистрибуира и систематски користи информације релевантне за њен рад и рад њених чланова. Иако се неке прагматичне дефиниције организација које уче фокусирају на све више и више индивидуалног учења, бољу подршку у учењу и самостални развој – организационо учење ипак подразумева много више од скупа индивидуалних учења у организацији. Једино ако учење појединца има утицај на друге, или је повезано са другима – чланови организације могу учити заједно и постепено почети да мењају начин рада. На овакав начин остварује се промена у односу запослених и повећава колективна, а не само индивидуална компетентност.<sup>241</sup> Наиме, неизречена правила организације се често мењају, због чега питања о начину на који се индивидуално учење уклапа у организационо учење и трансформацију и због чега је организационо учење важније од скупа индивидуалних учења – добијају своје свакодневно тржишно утемељење и оправданост.

По Peter-у Senge-у иновативна (учећа) организација представља простор у којем се примењују савремене законитости пословног резоновања, где се процес учења и подучавања спроводи у континуитету, простор у којем запослени имају могућност да перманентно развијају своје потенцијале и капацитете у функцији креирања жељених перформанси, а све са циљем ефикасног заједничког учења и решавања радних задатака. Он наглашава значај индивидуалног учења, јер сматра да једна организација може суштински да напредује и да учи једино кроз индивидуе које уче. Senge истиче пет димензија које су од виталног значаја за стварање организације која може да учи, дефинишући их као посебне дисциплине. То су:

1. **систематско размишљање,**
2. **самоконтрола,**
3. **модел свести,**
4. **заједничке визије и**
5. **тимско учење.**

По мишљењу Зимањи „учеће организације активно трагају за новим решењима, како би се постојеће знање, више искористило у свим деловима организације, и труде се да се знање (информација) што пре нађе на месту, где се за то нађе највећа потреба“<sup>242</sup>, док Бахтијаревић–Шибер дефинише учеће организације као „организације чији запослени стално уче нове ствари и примењују научено у побољшање квалитета или услуга. То је место где људи константно шире свој потенцијал да би креирали резултате које стварно желе, где се развијају нови и експанзивни модели мишљења, где је колективна аспирација ослобођена и где људи стално уче како учити заједно. То је организација која стално шири свој капацитет да би стварала своју будућност“.<sup>243</sup>

<sup>241</sup> Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Београд, Data status, стр. 285.

<sup>242</sup> Зимањи, В., Штангл Шушњар, Г. (2005). Организационо понашање, Универзитет у Новом Саду-Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 117.

<sup>243</sup> Бахтијаревић–Шибер, Ф. (1997). Менаџмент људских потенцијала, Golden marketing, Загреб, стр. 717.



Савремена организација „мора развити заједничку сврху, целовит план својих активности, једном речју заједничку визију, која ће бити прихватљива за све запослене. Заједничка визија је, по мишљењу Весне Стојановић, једна од најзначајнијих карактеристика организације која је развила способност учења, а која омогућује заједнички правац кретања и усмеравање напора према истим циљевима. Стварање организације која учи подразумева стално преиспитивање и тестирање менталних модела. Ментални модели су дубоко укоренење претпоставке, генерализације, слике и представе које утичу на перцепцију, разумевање окружења и понашање појединаца. Ове представе и уверења могу бити толико јаке, да инхибирају усвајање нових идеја или блокирају њихову реализацију. Откривање, тестирање и промена менталних модела представља један од начина побољшања комуникације и усвајања нових идеја, као и повећања склоности променама“;<sup>244</sup> истиче аутор.

Да би учеће организације унапредиле своја знања и укупне организационе капацитете, неопходно је да постоји одговарајућа организациона култура. Тако на пример, у сфери туризма, конкретније у хотелијерству „сав раскош и сјај једног хотела на овом свету не могу да надокнаде оно што се дешава ако запослени својим односом одвраћају људе. Истовремено, особље које привлачи људе далеко је важније од свег сјаја и раскоши које уопште можете да замислите у вашем хотелу“.<sup>245</sup>

Однос организационе културе и процеса организационог учења је двосмеран. Организациона култура представља „резултат организационог учења јер се заједничке претпоставке, веровања, вредности и норме понашања у организацији развијају управо кроз процес учења како да се решавају кључни проблеми са којима се организација сусреће. На другој страни организациона култура је важан контекстуални фактор који опредељује способност организације да учи“.<sup>246</sup>

На основу презентоване домаће и иностране литературе из ове области пословне економије се може закључити да је упркос различитим погледима на организационо знање и учење и дефинисање појма иновативне (учеће) организације, заједнички став теоретичара да је организационо учење процес који се одвија током времена и кога одређује способност стицања знања и побољшања организационих перформанси у целини.

Посматране управо са економског становишта – у функцији стицања и побољшања конкурентске предности као претпоставке успешног наступа и опстанка на тржишту, савремене организације омогућавају ефикаснију употребу знања која се огледа у реализацији иновација чиме се смањује време потребно за њихову практичну примену.

Са аспекта организације, основне користи<sup>247</sup> које доноси учење су:

1. учење повећава капацитете запослених, са којим они више доприносе успеху целе организације.
2. учење повећава ефикасност постизања постављених циљева.

---

<sup>244</sup> Стојановић, В. (2000). Организационо учење у функцији трансформације предузећа, Пословна политика, год. 29, број 1, Београд, стр. 30-33.

<sup>245</sup> Чачић, К. (1995). Пословање хотелских предузећа, Чигоја штампа, Београд, стр. 243.

<sup>246</sup> Павловић, Б., Кнежевић, И., Бурсаћ, С. (2012). Стварање организације која учи, Зборник радова са 10. Међународне научно-стручне конференције: На путу ка добу знања, 28-29. септембра 2012, 245-251, Сремски Карловци, стр. 249.

<sup>247</sup> Mullins, L.J. (2002). Management and organisational behaviour, sixth ed. Prentice Hall, стр. 357.

3. учење олакшава разумевање циљева, визије и пожељног понашања у организацији.
4. фокусирање на учење, било да је реч о планираном или неплаираном процесу, формалном или неформалном, повећава способности и број солуција за постизање циљева организације.
5. доприноси постизању равнотеже између дугорочне и краткорочне организационе ефикасности.<sup>248</sup>

Важна способност савремених организација је одређена њиховом могућношћу да уче из своје прошлости. Детаљним проучавањем претходних-историјских информација о пословању, уочавајући превасходно кључне тачке успеха и неуспеха, организација може да утврди које од њених организационих способности имају већи степен прилагодљивости и који су њени потенцијални извори стицања конкурентске предности како би их интензивније подстицала. Иновативну организациону културу карактеришу вера у иновације и пуно иновационих идеја, маркетинг оријентација, тимски рад, лојалност организацији, спремност за преузимање ризика и висок осећај одговорности. Истраживања су показала да постоји седам различитих техника за подстицање креативности и иновативности запослених које савремене иновативне организације користе са успехом.<sup>249</sup> То су:

1. слободно време за креативни рад,
2. крос-функционални тимови,
3. креативни центри и места,
4. делотворна анархија,
5. обука,
6. политика отворених врата и
7. комуникација.

Битна разлика између традиционалне и савремене, иновативне организације огледа се у начину решавања постављених задатака. Док је традиционална организација приоритетно усмерена и формирана за ефикасно решавање задатака, иновативне организације су усмерене и обликоване на развијању идеја о решавању насталих проблема и постављених задатака (Табела 90).

У иновативној организацији на идентификацији и решавању различитих организационих проблема су укључени сви запослени који имају право личних приступа, идеја, сугестија, експеримената, предлога. Неке од савремених организација у управљању знањем и образовањем својих запослених користе и тзв. cascade системе у којима се знање на неформалан и углавном најбржи начин, шири кроз целу организацију, „од врха до дна“. Прва активност која одређује иновативну организацију је систематично решавање проблема засновано, не више на доминацији нагађања и произвољности, већ приоритетно на примени научног метода, али и експериментисање са новим знањима и приступима, учење из сопственог искуства и искуства других, као и ефикасно трансферисање знања кроз читаву организациону структуру. Такође, битна разлика је и у томе што су у савременим организацијама могућности запошљавања повећане и оне константно расту, у складу са развојем нових техничко-технолошких решења. Развој информационо-комуникационих технологија омогућио је брже

<sup>248</sup> Mullins, L.J. (2002). Management and organisational behaviour, sixth ed. Prentice Hall, стр. 357.

<sup>249</sup> Леви-Јакшић, М., Маринковић, С., Обрадовић, Ј. (2005). Менаџмент иновација и технолошког развоја, Факултет организационих наука, Београд, стр. 245.

комуникације и нове „конформније“ облике рада и праћења тог рада у виду рада од куће, Интернета, видео-надзора и слично.

Табела 90. Организација која учи vs. традиционална организација

<b>ПРИСТУП:</b>	<b>ТРАДИЦИОНАЛНА ОРГАНИЗАЦИЈА</b>	<b>ОРГАНИЗАЦИЈА КОЈА УЧИ</b>
ПРИСТУП ПРОМЕНАМА	Ако нешто функционише немојте то мењати.	Ако не прихватите промене, не ћете дуго трајати.
ПРИСТУП НОВИМ ИДЕЈАМА	Ако изум није овдашњи - одбаците га.	Ако изум није овдашњи или поновљен, одбаците га.
КО ЈЕ ОДГОВОРАН ЗА ИНОВАЦИЈУ?	Традиционалне области као што је ИиР.	Сви у организацији.
ОСНОВНИ СТРАХ	Прављење грешака.	Не учење, не прилагођавање.
ПРЕДНОСТИ КОНКУРЕНЦИЈЕ	Производи и услуге.	Способност да се учи, знање и искуство.
ПОСАО МЕНАџЕРА	Контролисање других.	Оспособљавање других.

Извор: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 42.

У организацији која учи су сви сегменти организационе архитектуре (структура, процеси, системи и култура), усмерени на подстицање протока информација, отворености, једнакости, рушење граница, континуирано побољшање и промене. Менаџери и запослени се охрабрују да свој систем мишљења усмере ка новој организационој парадигми. Део те парадигме представља и специфичан однос према променама. Успешну организацију је данас све теже креирати инкременталним, делимичним и еволутивним променама њених појединих делова. Уместо тога, истиче Весна Стојановић<sup>250</sup>, захтевају се радикалне измене свих сегмената пословања, које се означавају као организациона трансформација предузећа.

Имајући у виду претходно речено о савременим иновативним организацијама се може рећи да је „прототип савремене организације симфонијски оркестар, јер се састоји од великог броја висококвалификованих музичара (извршилаца) којима управља диригент (председник) с тим да између њега и чланова оркестра, изузев прве виолине (генерални директор), не постоје посредници“.<sup>251</sup>

<sup>250</sup> Стојановић, В. (2000). Организационо учење у функцији трансформације предузећа, Пословна политика, год. 29, број 1, Београд, стр. 30-33.

<sup>251</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд, стр. 59.

#### 4.5. Људски ресурси у функцији остваривања економије засноване на знању и информацијама у одрживом туризму

Развој у сфери техничко-технолошких достигнућа је условио и значајну трансформацију организационог понашања и деловања, апострофирајући значај развоја људских ресурса за успешно пословање у друштву данашњице. Савремена друштвено-економска и политичка кретања условила су, као што је речено, и значајну трансформацију организационог понашања и деловања. „Од XVII века наовамо, друштвена производња се развија у знаку све веће употребе знања, остварујући мисао F. Векоп-а о потреби развијања успешне науке која ће производити благостање за људски род. Примена нових научних знања у сфери економије доводи до перманентног усавршавања особина производа, чија употреба доприноси бољем квалитету људског живљења“.<sup>252</sup>

Ове глобалне промене су утицале да се све чешће савремено друштво одређује појмовима као што су: друштво знања, учеће друштво или друштво које учи. Сматра се да је појам друштво знања (учеће друштво) први пут употребио Drucker 1969. године.

Под друштвом знања се уобичајено подразумева друштвено економски систем економско технолошки развијених земаља чија је привреда утемељена на знању које се користи као веома значајан ресурс како у процесу производње тако и у процесу управљања најразличитијим процесима. Дакле, знање се истовремено може користити и као средство за производњу, али такође може бити и коначан производ самог производног циклуса.<sup>253</sup>

Зоран Аврамовић је на основу анализе социолошких аспеката друштва знања дошао до закључка да су на популаризацију појма друштва знања доминантан утицај имале три чињенице:

1. улога знања у друштвеним делатностима је постала одлучујућа,
2. нова знања се везују за експанзију комуникационих технологија,
3. под утицајем „американизације“ шири се менаџмент као знање о организацији и управљању.

Снажан развој информационе и комуникационе технологије крајем XX века, представљао је основу и за настанак и развој нове **економије засноване на знању и информацијама** која ће убрзо превазићи националне оквири и добити димензије глобалне, светске економије. При томе, економика знања се може посматрати као:

1. део (сектор, подсистем) привредног система који је повезан с процесима формирања, ширења и коришћења (примене) знања,
2. наука која изучава наведене процесе, и која бележи вероватно најдинамичнији развој од свих праваца свјетске економске науке и
3. у метафоричком смислу, као карактеристика конкретног стања привреде, у којем се знање појављује као кључна развојна детерминанта њеног раста и развоја, односно као економија заснована на знањима као ефикасном фактору производње и управљања знањима.<sup>254</sup>

<sup>252</sup> Рајшић, Љ. (2006). Економска глобализација и људско усавршавање, часопис Економске теме, бр. 1-2, 555-562, Ниш, стр. 561.

<sup>253</sup> Аврамовић, З. (2007). Социолошки преглед, Институт за педагошка истраживања, Београд, стр. 3.

<sup>254</sup> Адаптирано на основу: Драшковић, В., Јововић, Р. (2007). Модели управљања знањима и трансформације знања, Montenegrin Journal of Economics, vol. 3, No. 6, Котор, 147-157, стр. 46.

Данас смо сведоци да у савременим економским условима долази до интензивног развоја нових технологија и проширења асортимана производа. Јасно је да истински привредни развој није могућ без примене нових технологија. Због тога развијене земље, улагањем у знање и нове технологије омогућавају себи монополистичку позицију на пољу иновација и лансирања нових производа. До нових технологија, поред сопственог развоја може се доћи и куповином. При томе се као предмет купопродаје могу јавити различити облици као што су: куповина лиценце за патенте, куповина лиценце за узорке и моделе, куповина know how, куповина опреме и целокупних постројења итд. Одређене земље врло брзо усвајају и унапређују пионирску технологију тако да временом постају и конкурентнији произвођачи одређених производа. Процес који омогућава пренос технологије производње са земаља изумитеља на земље које копирају назива се трансфер технологије.

Технолошки развој је неопходан предуслов и кључна компонента привредног развоја због чега је од прворазредног значаја његово праћење, контрола и унапређење на макро и микро привредним нивоима. Да би нека земља остварила привредни раст, она мора перманентно унапређивати своје технолошке способности где трансфер технологије игра веома важну улогу.<sup>255</sup>

Концентрација и централизација капитала, повећана конкуренција, брзе промене појава, процеса и догађаја уз скраћивање животног циклуса производа и технологије – утицали су на повећавање улоге и значаја знања, образовања, науке и ИиР у савременом пословању и регулисању токова друштвене репродукције. „Свака национална економија и њен конкурентски положај зависе првенствено од квалитета расположивих хуманих ресурса, односно, расположивог људског потенцијала. Коришћење тих ресурса и улагање у њих главни су чиниоци привредног развоја“.<sup>256</sup>

У економији заснованој на знању се конкурентска предност заснива на знању и различитим иновативним и истраживачко-развојним активностима и искоришћавању пословних шанси за чију експлоатацију је неопходно знање и адекватно управљање тим знањем. Како то сликовито описује професор Годосијевић „главно корито по коме се поток достигнућа науке улива у економију, обогађујући и квалитетно мењајући производне снаге друштва је систем усмерених научно-техничких и технолошких програма. Потребно је идентификовати водеће организације способне за конструктивна технолошка унапређења и увођење иновација и за формирање инжењерске научно-техничке базе“.<sup>257</sup>

Брзина стицања нових и застаревања постојећих знања и вештина се нарочито односи на знања и вештине из домена информационо-комуникационих технологија чија је фреквенција промена и дистрибуције најизраженија. Уколико желе да успешно обављају туристичку делатност, предузећа морају да прилагођавају своју организациону структуру и културу и подстичу практичну примену концепта континуираног (целоживотног) учења и образовања и ефикасног коришћења нових

---

<sup>255</sup> Милићевић, З., Арсић, Љ., Премовић, Ј. (2013). Утицај трансфера технологије на привредни развој, Весник, 2/2013, стр. 145.

<sup>256</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 342.

<sup>257</sup> Годосијевић, Р. (2004). Технологија и конкуренција као израз развоја, Хемијска индустрија 56(4) 165-175, стр. 169.

знања из различитих области, а нарочито из домена информационо-комуникационих технологија.

У циљу утврђивања реалног стања у туристичким предузећима која обављају своју делатност на територији Србије, истраживана је примена концепта целоживотног знања и образовања и нових информационо-комуникационих (ИК) технологија. Резултати оригиналног емпиријског истраживања су представљени у наредној табели.

Табела 91. Унапређење знања и вештина из домена ИК технологија

ДА ЛИ ПРЕДУЗЕЋЕ ПРИМЕЊУЈЕ КОНЦЕПТ ЦЕЛОЖИВОТНОГ УЧЕЊА И ОБРАЗОВАЊА?					
ДА		56			
НЕ, НЕ ЗНАМ		85			
ДА ЛИ СТЕ УНАПРЕДИЛИ СВОЈА ЗНАЊА ИЗ ИК ТЕХНОЛОГИЈА?	У КОМ ПЕРИОДУ СТЕ УНАПРЕДИЛИ ИТ ЗНАЊА?	ДА ЛИ КОРИСТИТЕ ИНТЕРНЕТ И ДРУШТВЕНЕ МРЕЖЕ У РАДУ?			
		од године од једне до дане претходне три године	Интернет да, али не и друштвене мреже	Да, и Интернет и друштвене мреже	
Да	139	61	78	43	97
Не	2	2	2	2	2

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Концепт континуираног-целоживотног учења и образовања се примењује у 56 предузећа у којима су запослени испитаници, док 85 предузећа не примењује овај концепт. Готово сви испитаници, тачније њих 139 од 141 колико је учествовало у анкетном истраживању, су унапредили своје знање из области информационо-комуникационих технологија. Свакако да је ово охрабрујући податак и доказ схватања значаја савремених информационо-комуникационих технологија од стране туристичких предузећа са подручја Србије која су били обухваћена истраживањем.

Нешто већи број: 78 испитаника је унапредило ова знања у периоду од једне до три године, док је 61 испитаник стекао нова знања из информациононих технологија у периоду до годину дана. Само 2 испитаника су одговорила да нису унапредила знања из ИК технологија у претходне три године. Истраживањем је утврђено да две трећине испитаника користи и Интернет и друштвене мреже у раду. Међутим, трећина користи Интернет, али не и друштвене мреже у обављању туристичке делатности на територији Србије, што је неопходно променити у наредном периоду.

\*\*\*\*\*

Људски ресурси и њихово константно усавршавање и образовање се у савременом свету „јавља једним од основних фактора повећања благостања друштва, обезбеђивања националне конкурентности и постојаности развита економије, али и развијање индивидуалних потенцијалности и превладавања многих социјалних противуречности (сиромаштво, незапосленост и сл.) нарочито карактеристичним за друштва у транзицији“.<sup>258</sup>

Туризам је таква делатност у којој су запослени ти који праве разлике, који туристичку услугу „обележавају“ и диференцирају је у односу на конкуренцију, односно стварају компаративне предности и једини су ресурс који се не може копирати.<sup>259</sup> Због тога, рад Morris-а објављен на страницама часописа Fortune 1997. године под називом Кључ за успех: људи, људи, људи, можда на најсликовитији начин описује савремене услове постојања и пословања, нарочито на туристичком тржишту.

Полазећи од специфичности људских ресурса у туристичком сектору се може закључити да људски ресурси представљају одлучујући фактор у одређивању вредности туристичких предузећа. „Без хуманих ресурса све друге туристичке атрактивности су „мртви капитал“, што је и за нашу земљу исти случај, јер без човека нема ни туризма, ни профита, ни даљег развоја, ни политичке стабилности.“<sup>260</sup> У том контексту, посебно је важно знање и усавршавање вештина из домена информационо-комуникационих технологија, јер се без информатичког знања и његове конкретне примене у свакодневном раду и пословању, не може замислити успешан туристички радник данашњице, те последично, ни успешно туристичко предузеће на динамичном туристичком тржишту данашњице.

---

<sup>258</sup> Галайда, О. (2008). Образователне услуге современной мировой экономики, Научная книга, Москва, стр. 158. Адаптирано на основу: Кулић, Р. (2013). Суштина и вредност људског капитала као развојног ресурса, уводно предавање, Међународна конференција: На путу ка добу знања, Факултет за менаџмент, Сремски Карловци, стр. 22.

<sup>259</sup> Ковачевић, Б. (2012). Утицај нивоа образовања на задовољство хуманог капитала у туристичко-хотелијерском пословању, Школа бизниса 2/2012, 49-59, Београд, стр. 50.

<sup>260</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 349.

## ПЕТИ ДЕО: СТРАТЕГИЈСКО УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА

### 5.1. Генеза настанка и развоја менаџмента људских ресурса

Инвестиције у материјалну и финансијску активу су представљале основни показатељ конкурентности предузећа почетком прошлог века. У тим временима, организације су тежиле успостављању стабилних и предвидивих услова у пословању, па су и пословне стратегије у складу са овим тежњама, биле дефинисане и имплементиране углавном на реактиван начин у односу на процесе у окружењу, али и унутар самих организација. Фокус је био на примени приступа know how, а у домену менаџмента људских ресурса и управљања знањем, на предоминантној улози и значају искуснијих радника који су се налазили у функцији својеврсних ментора млађим и неискуснијим појединцима.<sup>261</sup>

Савремени приступ организовања и функционисања пословних субјеката редефинише основне постулате класичног приступа, што се нарочито рефлектује у сфери менаџмента људских ресурса. У конкурентској борби на домаћем, али и међународном тржишту, крајњу резерву чине људи, а критична карика у управљању је заправо менаџер који уме да води људе. Успех сваке организације детерминисан је људским ресурсима којима она располаже.

Интелектуални капитал и људски ресурси имају кључну улогу у остваривању конкурентске предности у савременој друштвено-економској стварности. А да би људски ресурси били стављени у функцију остваривања конкурентских предности, неопходна је суштинска промена свести запослених радника и менаџера о неопходности сарадње и синхронизованог деловања свих чланова једног колектива, односно, свих људских ресурса којима располаже предузеће. Због тога и функција управљања људским ресурсима добија све већи значај. Владајући ставови и схватања у консултованој страни и домаћој литератури из ове области указују да се управљању људским ресурсима придаје све већи значај.

Концепт управљања људским ресурсима је настао осамдесетих година XX века, а његовом настанку и развоју претходио је концепт управљања кадровима, односно, концепт персоналног менаџмента. „Персонални менаџмент подразумева низ активности које: најпре радним људима и организацији која користи њихове способности пружају могућност да постигну договор о циљевима и природи радног односа, а потом тај договор спроведу и у дело“.<sup>262</sup>

Док персонални менаџери покушавају да разумеју и изразе жеље и ставове запослених и фокусирани су на развијање укупних организационих способности, менаџери људских ресурса су првенствено оријентисани на реализацију дефинисане стратегије и решавању пословних проблема кроз побољшање квалитета производа

---

<sup>261</sup>Премовић, Ј., Арсић, Љ., Бољевић, А. (2012). Учеће организације као резултат менаџерске револуције, Техника, година LXVII, бр. 1, 141-146, Београд, стр. 141.

<sup>262</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 21.



и/или услуга, побољшање односа са клијентима и потрошачима и организационих перформанси у циљу организационог развоја. Кадровска (или персонална) функција није била имплементирана у целокупан пословни систем, већ је најчешће била изолована од других организационих функција. У односу на кадровску функцију тј. персонални менаџмент, менаџмент људских ресурса доноси знатне промене, од којих су најважније промене представљене у следећој табели.

Табела 92. Промене настале као последица примене менаџмента људских ресурса

Редни број:	ОПИС ПРОМЕНЕ:
1.	Пракса планирања запошљавања померила се са техничког фокуса и предвиђања рада на успостављање везе између планирања људских ресурса, шире организационе стратегије и пословног планирања организације.
2.	Посао преговарања и администрирања колективних уговора проширује се на „управљање запосленима“, где важну улогу има укључивање и учешће запослених у доношењу одлука везано за рад.
3.	Ранији интерес за радни морал и задовољство појединаца, замењује шири интерес који се означава појмовима „организациона клима“ и „организациона култура“.
4.	Идеју о селекцији, обуци, процени успешности и компензацијама које су везане искључиво за појединца, замењује идеја уверење да је успешан тимски рад од великог значаја за постизање успешности.
5.	Основни интерес кадровске функције, смањење трошкова, апсентизма и флукуације запослених, замењује стајалиште да управљање људским ресурсима може дати значајан допринос укупној организационој успешности.
6.	Уместо уског фокусирања на обуку и увежбавање вештина појединца, интерес се фокусира на развијање дугорочних потенцијала запослених у пуном обиму.

Извор: Табела аутора адаптирана на основу: Маџура, Р. (2012). Менаџмент људских ресурса, Бесједа, Бања Лука, стр. 27.

Legge<sup>263</sup> сматра да су разлике између персоналног и менаџмента људским ресурсима уствари веома мале, али их ипак има. Три најважније разлике, по његовом мишљењу, су:

Прво, менаџмент људских ресурса концентрише се више на то шта је урађено за менаџере него на то шта су менаџери урадили за остале запослене;

Друго, постоји превентивна улога линијских менаџера и

Треће, постоји одговорност менаџмента у смислу културе.

Из ове перспективе, менаџмент људских ресурса се може сагледавати као савремена мутација дуге линије развоја која је током протеклог века обележила праксу персоналног менаџмента. Менаџмент људских ресурса је стога најновија димензија улога која се развијала у различитим правцима током различитих фаза историје свог развоја, закључује Legge.

David Guest наглашава разлике између приступа персоналног менаџмента и менаџмента људских ресурса у моделу који илуструје „стереотипе персоналног менаџмента и менаџмента људских ресурса“. Кључне разлике које су сагледаване и утврђене на основу: перспективе времена и планирања, психолошког односа, система контроле, перспективе односа запосленог, уобичајене структуре и система, улоге и критеријума евалуације су приказане у Табели 93.

<sup>263</sup> Legge (1989 и 1995). Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 10-11.

Табела 93. Поређења персоналног и менаџмента људских ресурса

ДИМЕНЗИЈА/ ПЕРСПЕКТИВА:	ПЕРСОНАЛНИ МЕНАѢМЕНТ	МЕНАѢМЕНТ ЉУДСКИХ РЕСУРСА- МЉР
ПЕРСПЕКТИВА ВРЕМЕНА И ПЛАНИРАЊА	Краткорочан, реактиван, ad hoc, маргиналан.	Дугорочан, превентиван, стратешки, интегрисан.
ПСИХОЛОШКИ ОДНОС	Послушност.	Посвећеност.
СИСТЕМ КОНТРОЛЕ	Спољашња контрола.	Самоконтрола.
ПЕРСПЕКТИВА ОДНОСА ЗАПОСЛЕНОГ	Плуралистичка, колективна, нижи степен поверења.	Унитаристичка, индивидуална, висок степен поверења.
УОБИЧАЈЕНЕ СТРУКТУРЕ И СИСТЕМИ	Бирократски/механички, централизовани, формалне и дефинисане улоге.	Органски, преносиви, флексибилне улоге.
УЛОГЕ	Стручњаци, професионалне.	Већином интегрисане у линијски менаѢмент.
КРИТЕРИЈУМ ЕВАЛУАЦИЈЕ	Минимизирање трошкова.	Максимум корисности ангажовања људи.

Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). МенаѢмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 10.

Целокупан туристички сектор је, као један од најпрофитабилнијих привредних сектора данашњице, одговорио на ове глобалне промене у пословању. Круцијална улога људских ресурса у остваривању конкурентске предности савремених предузећа је утицала да се у туристичким предузећима све већа пажња посвећује управљању људским ресурсима и организацији кадровске службе чији је задатак „да планира, селекује, социјализује и предлаже распоред нових кадрова, да организује образовање, обуку и тренинг кадрова, да изучава понашање појединаца и група, да информисе и усмерава запослене“<sup>264</sup>, како би се остварили дефинисани организациони циљеви.

Управљање људским ресурсима обухвата различите активности чији је крајњи циљ да се пронађу и ангажују „прави људи на права места“ како би се ефикасним руковођењем и координисањем активности запослених остварило успешно пословање. МенаѢмент људских ресурса је врхунска управљачка функција која је у надлежности топ менаѢра. Као таква, она обухвата управљачке одлуке и поступке којима се директно утиче на све људске ресурсе предузећа.

## 5.2. Терминолошко одређење менаѢмента људских ресурса

Не постоји једна општеприхваћена дефиниција менаѢмента људских ресурса па аутори различито дефинишу појам „менаѢмент људских ресурса (МЉР)“ или управљање људским ресурсима. Термин се најчешће користи у два различита значења. Прво значење је само савременији назив за персонални (кадровски) менаѢмент, док је друго значење овог термина везано за означавање одређеног приступа управљању људима. Овај приступ представља једну другачију филозофију која је у савременим организацијама ефектнија од персоналног – традиционалног менаѢмента.

Управљање људским ресурсима је процес обезбеђивања, унапређивања и усмеравања људских знања, способности, компетенција и вештина како би се постигли

<sup>264</sup>Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаѢмент, Београд, стр. 260.

дефинисани циљеви организације. Сам појам управљање људским ресурсима има четири основна значења. Он се може посматрати као:

1. **Нова научна дисциплина**
2. **Менаџерска функција**
3. **Посебна пословна функција у организацији**
4. **Нова пословна филозофија**

**1. Управљање људским ресурсима је нова научна дисциплина** настала крајем прошлог века. У том контексту, менаџмент људских ресурса представља „подручје истраживања и организовања знања усмереног на разумевање, предвиђање, усмеравање, мењање и развој људских понашања и потенцијала у социјалним институцијама, односно организацијама“<sup>265</sup> са циљем утврђивања законитости и стварања основних претпоставки, метода и поступака управљања људским ресурсима.

**2. Управљање људским ресурсима је управљачка функција** којом се обједињују редовне управљачке активности у предузећу у области запошљавања, развоја, награђивања и мотивисања запослених. Проналажење адекватних људи, њихово запошљавање, мотивисање и омогућавање да обављају посао на сопствени начин представља један од најзначајнијих менаџерских задатака.

**3. Управљање људским ресурсима представља нову пословну функцију и дисциплину** која подстиче хуманији однос према запосленима у процесу рада. Запослени у предузећу нису више објекат, већ постају суштински субјекат управљачког процеса учествовањем у креирању визије, изради стратегије и формулацији организационих циљева. На тај начин се позитивно утиче на јачање тимског рада и поверења и стимулишу се хуманистичко-алтруистичке вредности код запослених. Уместо традиционалних тзв. крутих хијерархијских структура, данас су у менаџменту људских ресурса све више присутне хоризонталне тзв. меке структуре.

**4. Менаџмент људских ресурса, као специфична филозофија и приступ менаџменту** сматра да су запослени најзначајнији пословни ресурс који доминантно утиче на остваривање конкурентске предности. Према овом приступу, у фокусу су тзв. „меки“ елементи управљања у чијем центру се налазе запослени радници. Задовољни и мотивисани радници су иновативнији, продуктивнији и аналитичнији у раду због чега запослени представљају најзначајнији организациони ресурс. Поједини аутори попут Albrecht-a, Rosenbluth-a и Peters-a који заговарају овај приступ менаџмента људских ресурса, иду и корак даље од овог става, стављајући у сам врх приоритета предузећа запослене, испред потрошача.

Без обзира на конкретан приступ у менаџменту људских ресурса и специфичности одабраног приступа, може се закључити да менаџмент људских ресурса укључује све управљачке (менаџмент) праксе, политике и конкретне одлуке и поступке који на директан и/или индиректан начин утичу на људске ресурсе организације.

---

<sup>265</sup>Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1999). Менаџмент људских потенцијала, Golden marketing, Загреб, стр. 6.

### 5.3. Кључни циљеви менаџмента људских ресурса

Људско понашање је у основи детерминисано и усмерено ка постизању одређених циљева, о чему морају да воде рачуна менаџери приликом управљања. Менаџери људских ресурса имају задатак да обезбеде стручне и мотивисане раднике и да развијају људске потенцијале да би се остварили дефинисани организациони циљеви. Како би запослене усмерили ка постизању дефинисаних циљева предузећа, менаџери морају да уклађују организационе циљеве са индивидуалним циљевима запослених.

У модерној економији заснованој на знању циљ успешног менаџмента постаје проналажење људских ресурса који поседују знање, вештине и способности које су суштински извор иновација и конкурентског пословања. Обезбеђивање пословног амбијента у којем ће доминирати концепт целоживотног учења, образовања и развоја уз јачање сарадње, тимског духа, заједништва и поверења међу запосленима представљају императивне задатке менаџмента савремених предузећа који претендују да буду успешни.

У књизи „Менаџмент људских ресурса“ Torrington, Hall и Taylor наглашавају да темељ целокупне активности у области људских ресурса представљају четири циља. То су:

1. **Циљеви који се односе на запослене.** Први задатак менаџера људских ресурса јесте да обезбеде, колико год је могуће, да организација буде сачињена од одговарајућих људи како би могла да искористи људски ресурс који јој је потребан.
2. **Циљеви који се односе на рад.** Када је обезбеђена жељена радна снага, менаџери људских ресурса морају да воде рачуна о мотивисаности, посвећености и задовољству послом запослених како би се максимизирао њихов рад и улога у постизању организационих циљева. У том смислу, важну улогу имају обучавање и развој, као и системи награђивања који подстичу степен посвећености и усмерености запослених.
3. **Циљеви који се односе на менаџмент промена.** Трећи низ примарних циљева у готово свакој организацији односи се на улогу коју организациона целина за људске ресурсе има у ефективном менаџменту промена. Кључне активности се односе на ангажовање и развој људи са неопходном способношћу да буду вође и да покрећу процесе промена, запошљавање агената за промене који утичу на прихватање промена и успостављање система награђивања, подстичући при томе процесе промена.
4. **Административни циљеви.** Четврти тип циљева се не односи првенствено на постизање конкурентске предности, већ је по природи административан и усредсређен на постизање осталих типова циљева.<sup>266</sup>

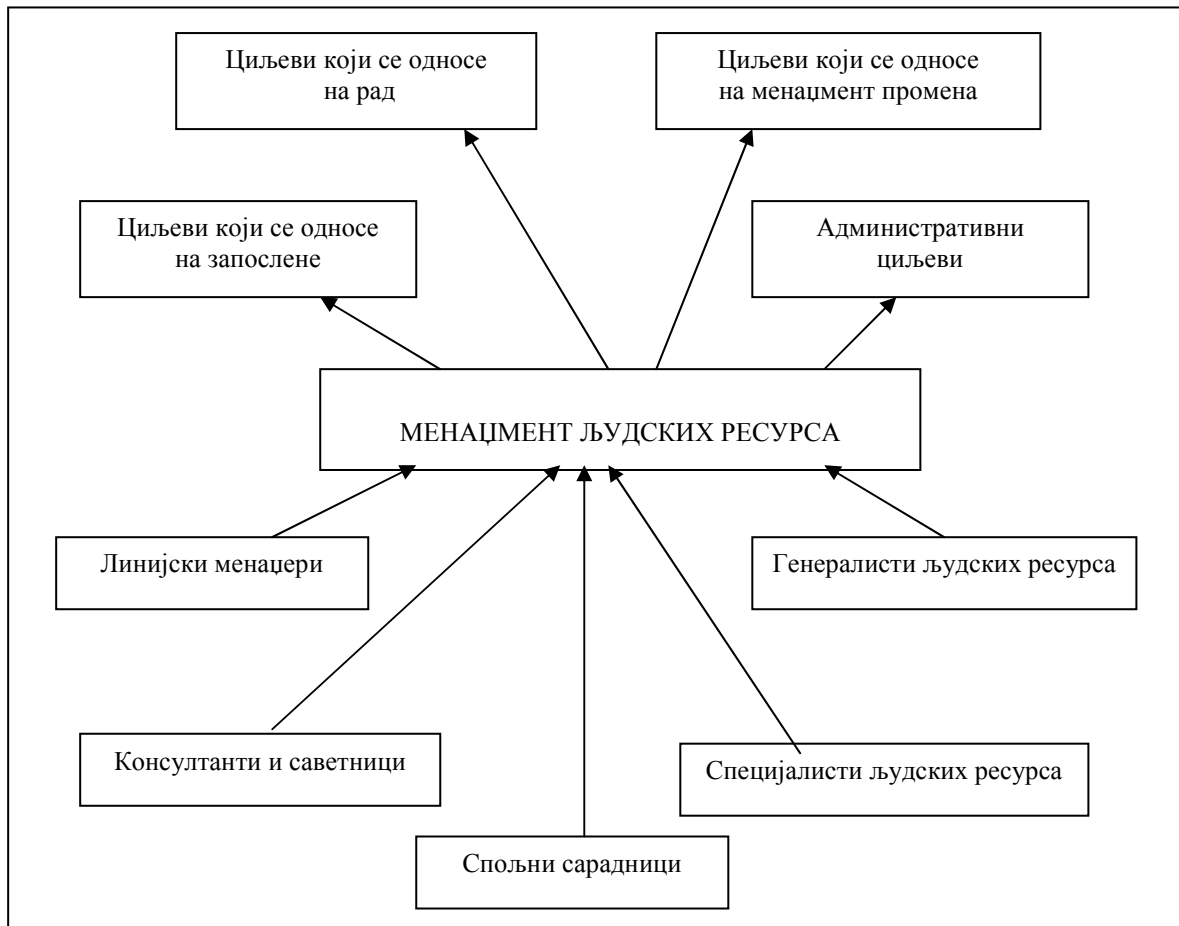
Менаџерима специјализованим за област управљања људским ресурсима се различито приступа и различито су организовани у организацијама, у зависности од специфичности сваке организације, њене величине и структуре, врсте посла којом се бави, конкуренције и стања у бранши, одлука власника капитала и управљања, итд. У појединим организацијама област управљања људским ресурсима је у надлежности линијских менаџера, специјалиста за људске ресурсе, док неке организације

<sup>266</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 6-7.

запошљавају стручњаке за односе са запосленима, ангажују консултате, саветнике и спољне сараднике.

На наредној шеми је приказана улога и основни циљеви менаџмента људских ресурса у модерним организацијама.

Шема 16. Улоге и циљеви менаџмента људских ресурса



Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 8.

Истраживањем се дошло до констатације да је менаџмент људских ресурса развијен у последњој фази развоја кадровског менаџмента и да представља одговор на глобалне друштвено-економске промене. Насупрот бирократско-административном приступу људским ресурсима у организацији, све више се развија и примењује стратегијски приступ који је усмерен ка антиципацији и предвиђању промена у екстерном и интерном окружењу организације и будућим правцима развоја организације.

Анализе су показале да постоје четири кључна упоришта менаџмента људских ресурса у предузећу.<sup>267</sup> То су:

1. Начин управљања људским ресурсима произилази из организационе стратегије, односно, боље је интерно и екстерно интегрисан јер сва филозофија и приступ произилазе из пословног плана.

<sup>267</sup> Мацура, Р. (2012). Менаџмент људских ресурса, Бесједа, Бања Лука, стр. 27.

2. Циљ новог приступа је развијање оданости и привржености запослених, а не њихово подвргавање.
3. Приступ селекцији, процени успешности, образовању, награђивању и комуницирању је системски. Нагласак са колективних облика усклађивања се помера на индивидуални.
4. Уместо персоналног менаџмента и индустријских односа који функцију људских ресурса додељује персоналним стручњацима, менаџмент људских ресурса је у надлежности линијских менаџера чиме се јача пословна и организацијска интеграција.

Стварање повољне радне климе, подизање самопоуздања и осећаја делотворности, јачање перцепције инструменталности учења и усавршавања, развијање организационе културе учења, представљају суштинске задатке менаџмента људских ресурса у области управљања знањем у савременим организацијама. „Још краће речено, улога менаџмента људских ресурса јесте да омогући организацији да оствари успех помоћу људи“.<sup>268</sup> Свакако, треба имати у виду да организационо знање није само себи циљ и да своју сврсисходност кроз коришћење или трансфер може да оствари „само ако је укључено или уклопљено у кохерентан систем, процес, производ, организациону културу. Оно је тада обрађена информација манифестована у пословним рутинама и процесима који омогућавају акцију предузећа“.<sup>269</sup>

Закључује се да је „основни циљ управљања људским ресурсима побољшање координације и појачавање интензитета синергије снага предузећа у правцу остваривања циљева организације, а ако је остварио побољшање радног учинка запослених на стратешки, етички и друштвено одговоран начин“<sup>270</sup>, тада је менаџмент људских ресурса постигао основни циљ и оправдао своје постојање као посебне пословне функције савременог менаџмента.

#### 5.4. Стратегијски менаџмент људских ресурса

Менаџмент људских ресурса је нови концепт управљања и развоја људских ресурса у модерном предузећу. Савремени менаџмент људских ресурса представља развојну функцију која је усмерена на проналажење стручњака са потребним знањима, вештинама и способностима који треба да допринесу успешном решавању свакодневних организационих задатака и проблема.

На бази резултата истраживања из 2005. године о пракси менаџмента људских ресурса и значају његовог конкретног спровођења у побољшању перформанси запослених и укупних организационих перформанси која су приказали Robbins и Coulter је утврђено да стратегијско управљање људским ресурсима у предузећу може да допринесе повећању тржишне вредности предузећа за чак 30%. Тзв. **начин рада са високим перформансама** доводи до високих индивидуалних и организационих

<sup>268</sup> Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж. (2011). Основе менаџмента људских ресурса, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 5.

<sup>269</sup> Крстић, Б., Вукадиновић, Д. (2008). Управљање знањем као извор одрживе конкурентске предности, Економске теме, 3/2010, Ниш, стр. 88.

<sup>270</sup> Штангл Шушњар, Г., Зимањи, В. (2005). Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Суботица, Суботица, стр. 16.

результата, а најзначајнији примери праксе „начина рада са високим перформансама“ су приказани у наредној табели.

Табела 94. Примери начина рада са високим учинком

<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ САМОСТАЛНИ РАДНИ ТИМОВИ</li> <li>◦ РОТАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ</li> <li>◦ ВИСОК НИВО ОБУКЕ</li> <li>◦ ГРУПЕ ЗА РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА</li> <li>◦ ПРОЦЕДУРЕ И ПРОЦЕСИ КВАЛИТЕТНОГ МЕНАЏМЕНТА</li> <li>◦ ПОДРШКА ИНОВАТИВНИХ И КРЕАТИВНИХ ИДЕЈА</li> <li>◦ ЗНАТНО АНГАЖОВАЊЕ СЛУЖБЕНИКА И ОБУКА</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА СУГЕСТИЈА ЗАПОСЛЕНИХ</li> <li>◦ ПЛАТА НА БАЗИ ПЕРФОРМАНСИ</li> <li>◦ ИНСТРУКТАЖА И МЕНТОРСТВО</li> <li>◦ ШИРОКА РАЗМЕНА ИНФОРМАЦИЈА</li> <li>◦ КОРИШЋЕЊЕ ИЗВЕШТАЈА О СТАВОВИМА СЛУЖБЕНИКА</li> <li>◦ СВЕОБУХВАТНЕ ПРОЦЕДУРЕ РЕГРУТОВАЊА И СЕЛЕКЦИЈЕ</li> </ul>
<p>Извор: На бази студије М. Huselid-а „The impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance“, Academy of Management Journal, June 1995, p. 635; and В. Becker and В. Gerhart The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects“, Academy of Management Journal, August 1996, p. 785.</p>	

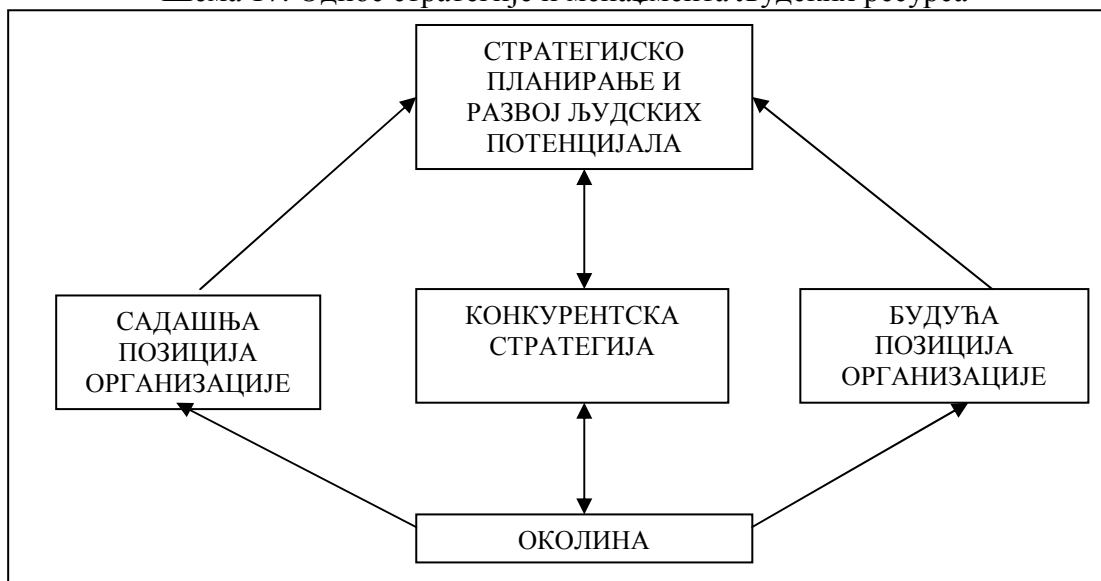
Извор: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент-осмо издање, Data status, Београд, стр. 282.

Менаџери људских ресурса морају константно да прате и антиципирају промене у интерном и екстерном окружењу како би предузеће правовремено и адекватно одговорило на њих. Они морају, дакле, да имају предузетнички и проактивни приступ због чега се све више савремени менаџмент људских ресурса описује атрибутом стратегијски.

Концепт стратегијског менаџмента људских ресурса повезује пословну стратегију са менаџментом људских ресурса. Као што је приказано на Шеми 17, уочљива је усмереност стратегијског менаџмента људских ресурса на будућност и обезбеђивање и развој људских ресурса у складу са антиципираним потребама организације. Јер, „уколико менаџмент људских ресурса није стратегијски партнер у организацији, не може постојати интеграција пословне стратегије са људима који ће имплементирати ту стратегију“.<sup>271</sup>

<sup>271</sup> Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж (2011). Основе менаџмента људских ресурса, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 54.

Шема 17. Однос стратегије и менаџмента људских ресурса



Извор: Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1999). Менаџмент људских потенцијала, Golden marketing, Загреб, стр. 123.

Стратегијски менаџмент људских ресурса, према томе, представља образац планираних распоређивања људских ресурса и активности које би требало да оспособе организацију да оствари своје циљеве.<sup>272</sup>

Употреба атрибута „стратегијски“ сугерише једну другачију филозофију извршавања активности орјентисаних на људе као ресурс. На тај начин се отклања технофобија као позната слабост персоналног менаџмента. Са становишта психолошког односа, разлика је у томе што се менаџмент људских ресурса базира на посвећености, уместо на послушности. Коначно, менаџмент људских ресурса наглашава самоконтролу, а не контролу, индивидуалну, а не колективну перспективу, органску, а не бирократску структуру, интегрисаност са линијским менаџментом, а не улоге специјалиста и професионалаца као и максимум користи, а не минимизирање трошкова.<sup>273</sup>

Однос менаџмента људских ресурса и пословне стратегије је увек двосмеран јер када се дефинише стратегијско усмерење предузећа, потребно је обезбедити квалитетне људске ресурсе „који ће бити у стању да одржавају задати курс, с обзиром на своја знања и вештине. С друге стране, све праксе менаџмента људских ресурса треба да буду усклађене са пословном стратегијом организације, тако да максимално ангажују запослене у постизању својих пуних потенцијала“.<sup>274</sup>

Административна, једносмерна, двосмерна и интегративна веза су четири начина повезивања менаџмента људских ресурса са пословном стратегијом.

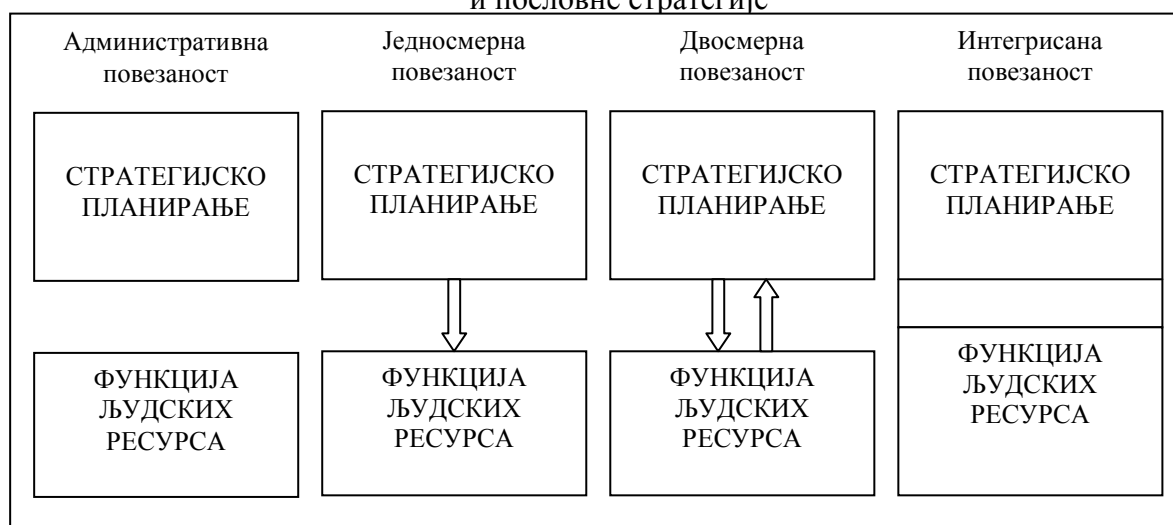
<sup>272</sup> Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж. (2011). Основе менаџмента људских ресурса, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 54.

<sup>273</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија- четврто, прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 685.

<sup>274</sup> Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж. (2011). Основе менаџмента људских ресурса, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 58.



Шема 18. Начини повезивања менаџмента људских ресурса и пословне стратегије



Извор: Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж. (2011). Основе менаџмента људских ресурса, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 56.

Раауве<sup>275</sup> је у књизи Управљање људским ресурсима и перформансама истакао услове за примену сваке од потенцијалних веза пословне стратегије и менаџмента људских ресурса. То су:

1. **административна веза**, када постоји веома слаба веза између стратешке оријентације предузећа и менаџмента људских ресурса политике и праксе,
2. **једносмерна веза**, која одговара пероналном менаџменту у ком случају он не учествује у процесу формулисања стратегије,
3. **двосмерна веза**, која успоставља реципрочну везу и равнотежу између менаџмента људских ресурса и стратегије у којој менаџмент људских ресурса у многоме доприноси формулисању стратегије,
4. **интегративна веза**, која одговара јаким везама у којима менаџмент људских ресурса и стратегија подједнако утичу једни на друге, на формалан и неформалан начин. Менаџери и запослени обављају своје дужности у оквиру једног система одговорности.

### 5.5. Перспективе стратегијског менаџмента људских ресурса

Једно од важних и још увек отворених питања у оквиру стратегијског управљања људским ресурсима јесу питања у вези начина на које је могуће управљати људским ресурсима у организацији, односно, питања: да ли постоји „најбољи начин“ управљања људским ресурсима? На бази истраживања које је спроведено за потребе овог рада, дошло се до резултата да је једино могуће да се адекватним управљачким активностима менаџера остваре најбољи резултати упоређивањем управљачких процеса у сфери менаџмента људских ресурса. На ова и слична питања, покушали су да одговоре представници три теоријска приступа стратегијском менаџменту људских ресурса. То су:

<sup>275</sup> Раауве, Ј. (2004). Human Resource Management and Performance, Oxford University Press. Адаптирано на основу: Ђуровић, М. (2012). Менаџмент људских ресурса – стратешки аспект, Management, број 62/2012, 95-101, Београд, стр. 96.

1. **Универзалан приступ (universalist approach),**
2. **Приступ уклапања или могућности (fit or contingency approach) и**
3. **Приступ који се заснива на ресурсима (resource-based approach)**<sup>276</sup>

**1. Универзалан приступ** почива на концепцији по којој је могућ „један најбољи начин“ управљања људским ресурсима у циљу што успешнијег пословања (best practice). Заговорници „најбоље праксе“ сматрају да постоје одређене праксе и приступи у управљању људским ресурсима који помажу организацији да оствари конкурентску предност у односу на своје конкуренте.

С обзиром на јасну везу између активности људских ресурса и пословне ефикасности, најбољи резултати пословања ће бити остварени само уколико се претходно спроведу одговарајући програми који се односе на људске ресурсе. „Другим речима, овај приступ се базира на претпоставци да је један од модела управљања радном снагом – модел високог нивоа посвећености- у вези са високим нивоом организационог деловања у свим контекстима, без обзира на конкурентску стратегију организације. Практике људских ресурса спроводе свој позитиван утицај путем:

- обезбеђивања и побољшања компетентности запослених;
- утицаја на њихову мотивацију и посвећеност;
- планирања посла тако да се запослени подстакну да дају свој максимум у раду“.<sup>277</sup>

У оквиру овог приступа, најпознатији је Guest-ов модел који истиче четири кључна циља политике људских ресурса. Ови циљеви су обавезујући, тј. морају сва четири да буду постигнута како би се остварили жељени резултати организације. То су:

1. **стратешка интеграција** (strategic integration) – сигурност у то да је МЉР у потпуности интегрисан у стратешко планирање, да је политика МЉР кохерентна и да су праксе МЉР део свакодневног посла линијских менаџера;
2. **посвећеност** (commitment) – сигурност у то да се запослени осећају као део организације и да су веома одлучни када је у питању висок учинак, што доказује њихов однос;
3. **флексибилност** (flexibility) – сигурност у то да постоји прилагодљива структура организације и функционална флексибилност која се заснива на вишеструким способностима;
4. **квалитет** (quality) – сигурност у то да ће висококвалитетни и флексибилни радници обезбедити висок квалитет робе и услуга;

**2. Приступ уклапања или могућности** је фокусиран на усклађивању политике запошљавања и рада са захтевима пословне стратегије у циљу остваривања што бољег пословног резултата. Заснован је на претпоставци да ће различити типови стратегија људских ресурса одговарати различитим типовима пословне стратегије.

Две основне форме на којима почива ова перспектива стратегијског управљања људским ресурсима јесу: **спољашње и унутрашње уклапање**. До спољашњег уклапања долази када се стратегија људских ресурса уклапа у захтеве пословне стратегије, а унутрашње уклапање настаје када се све политике и активности људских ресурса међусобно уклапају и константно примењују, чинећи кохерентну целину.

<sup>276</sup> Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 34-44.

<sup>277</sup> Ibidem.

На настанак приступа најбољег уклапања или могућности заслужна је Joan Woodward која је са својим колега са Imperial College-а педесетих година прошлог века дала основне смернице и прва осмислила овај приступ људским ресурсима. Последњих година дошло је до развоја и примене приступа уклапања на савремене услове пословања и створено је мноштво утицајних модела чији је циљ да категоришу организационе могућности и укажу на то која је комбинација пракси у области људских ресурса прихватљива у сваком од случајева.<sup>278</sup>

Снага овог модела управљања људским ресурсима је што он приказује једноставан оквир у којем селекција, евалуација, развој и награђивање могу бити узајамно подстицани у циљу одређене врсте продуктивности запослених.

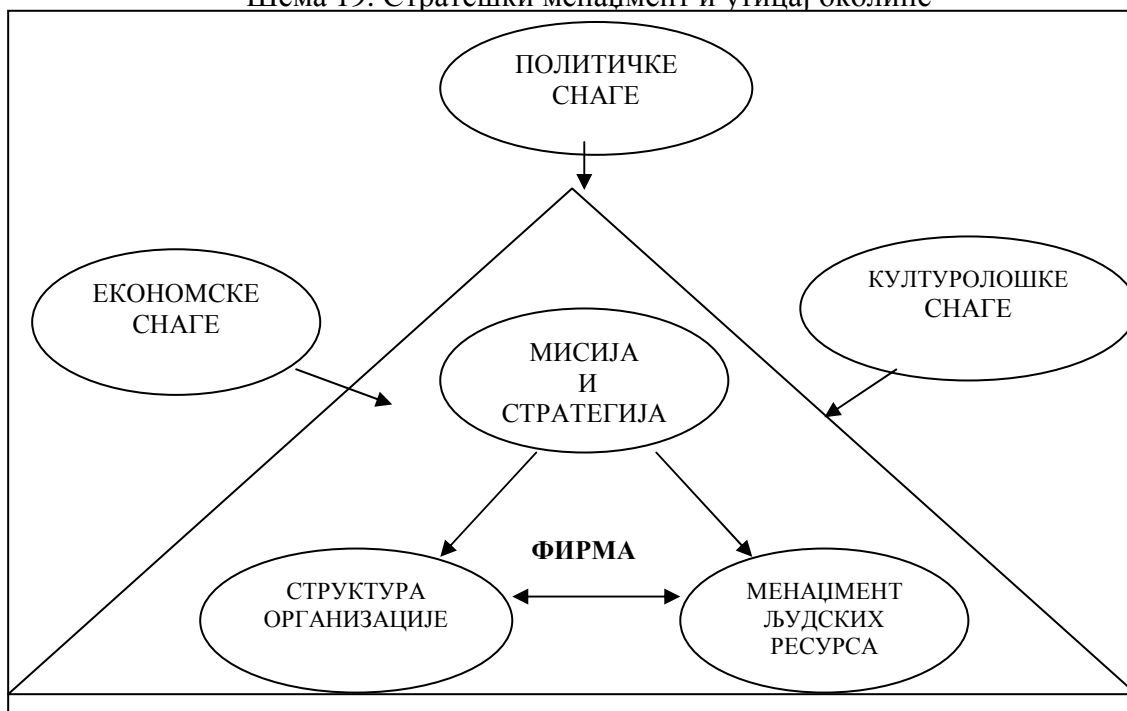
За разлику од универзалног приступа, у оквиру приступа најбољег уклапања не постоји веровање у могућност свеобухватног решења које ће бити општег, дакле, универзалног карактера, већ све зависи од конкретних околности у којима се организација у датом тренутку налази. Због тога су потребне политике и праксе људских ресурса које ће се међусобно „уклапати“, јер оно што је прихватљиво и најбоље за једну организацију, не мора да буде (и најчешће није!) и за неку другу организацију. Основне варијабле су: величина организације, доминантна стратегија и природа тржишта тј. конкуренције у бранши.

Примера ради, да би мала организација остварила конкурентску предност иновацијама на релативно малом тржишту, потребна јој је неформална политика и софистициране праксе у управљању људским ресурсима, док је већим организацијама које располажу довољним бројем запослених, прихватљивији бирократски систем. На Шемама 19 и 20, је показан модел креиран од стране Fombrun-а који представља један од основних модела у оквиру приступа уклапања или могућности менаџмента људских ресурса.

---

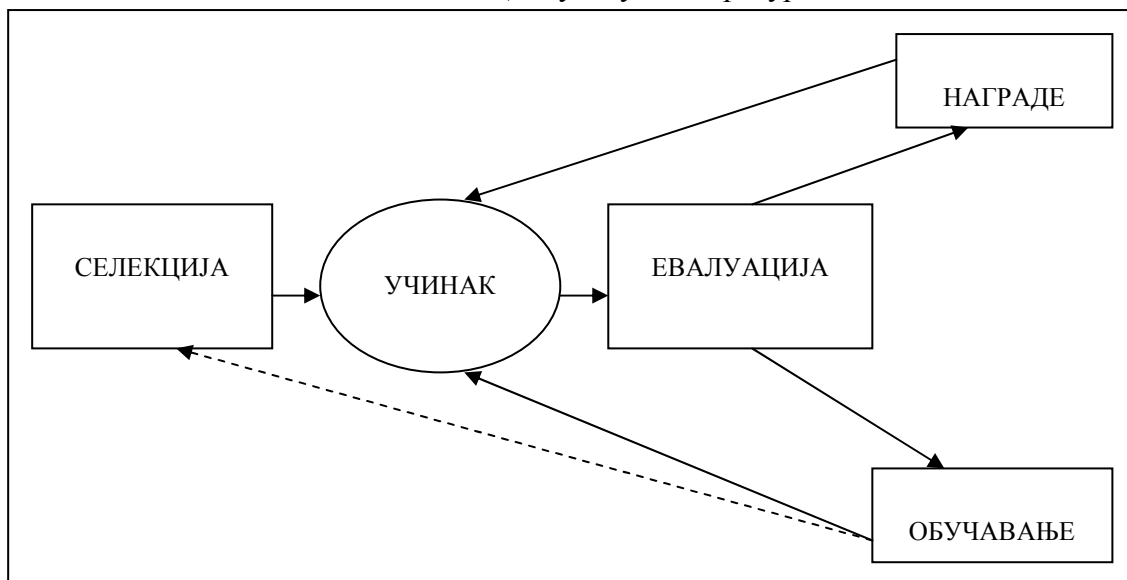
<sup>278</sup> Примере за то дали су и Miles и Snow (1978), Fombrun et al. (1984), Sisson и Storey (2000) и други.

Шема 19. Стратешки менаџмент и утицај околине



Извор: С. Fombrun, N. M. Tichy and M.A. Devanna (1984) Strategic Human Resource Management, p. 35, New York: John Wiley and Sons, Inc. Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 38.

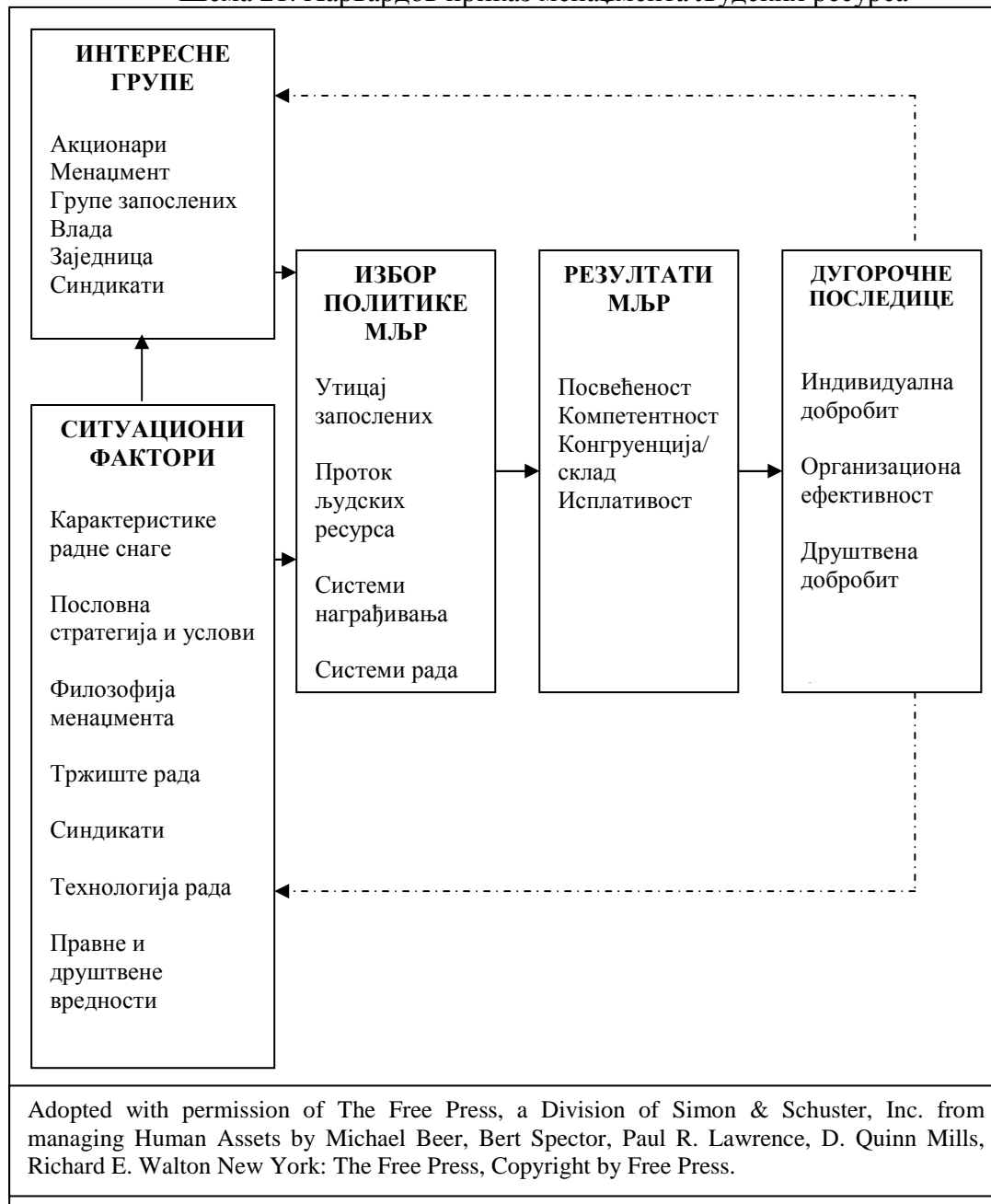
Шема 20. Циклус људских ресурса



Извор: С. Fombrun, N. M. Tichy and M.A. Devanna (1984) Strategic Human Resource Management, p. 41, New York: John Wiley and Sons, Inc. Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 39.

Као својеврсни компромис између универзалног приступа и приступа уклапања је развијен тзв. **Харвард приступ управљању људским ресурсима** који су 1984. године осмислили Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills и Walton. Овај аналитички модел се фокусира на анализу различитих интересних група које утичу на понашање и рад запослених и наглашава улогу фактора окружења који помажу приликом стратешких избора људских ресурса, што је приказано на наредној шеми.

Шема 21. Харвардов приказ менаџмента људских ресурса



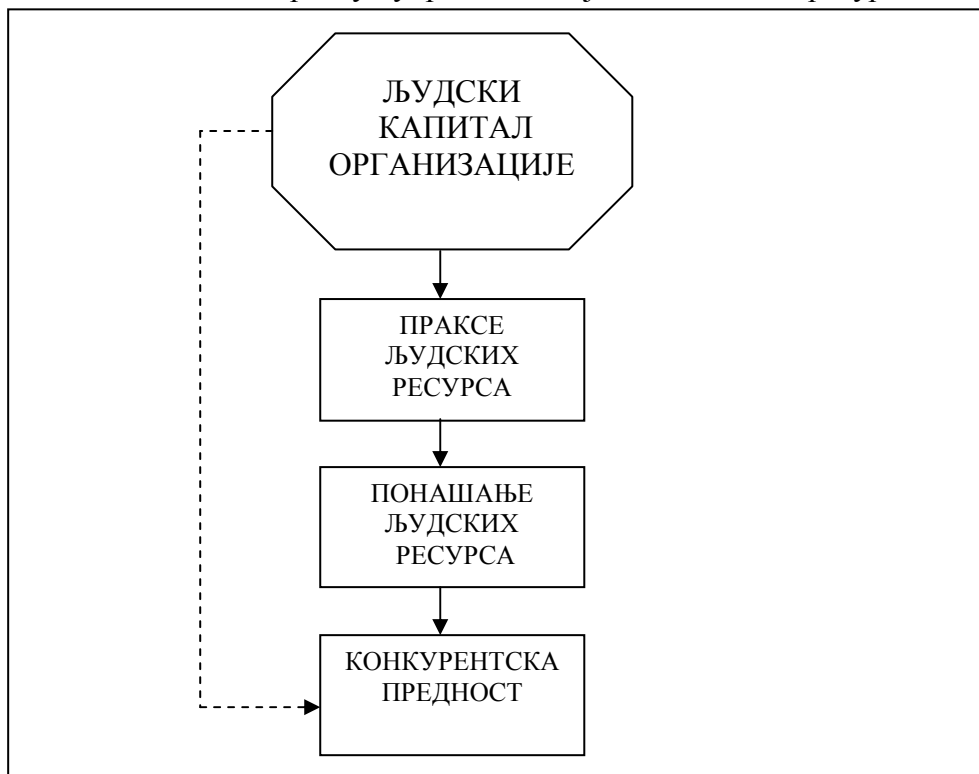
Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 37.

**3. Приступ који се заснива на ресурсима** је новијег датума настанка у односу на претходна два и њиме се указује на везе између људских ресурса као унутрашњих ресурса фирме, стратегије и структуре. Овај правац се концентрише на квалитет људских ресурса доступних организацији и њихову способност да уче и прилагоде се брже од конкурената. Конкурентска предност се остварује развојем људског капитала и сталним унапређењем знања, компетентности и способности људских ресурса, што је претпоставка дугорочно одрживог пословања.

Док се модел уклапања фокусира на проналажење најбоље, универзалне праксе у управљању људским ресурсима, приступ који се заснива на ресурсима усредсређује се на сам садржај, односно, квалитет људских ресурса којима организација располаже.

Wright, McMahon и McWilliams су мишљења да праксе у управљању људским ресурсима имају велики значај и улогу, али да нису одлучујући фактор у остваривању конкурентске предности (Шема 22). Наиме, праксе могу бити поновљене и на другим местима, па тако и донети другачије резултате с обзиром на различитост људског капитала на различитим местима.

Шема 22. Приступ управљања који се заснива на ресурсима



Извор: Табела аутора адаптирана на основу: P. Wright, G. McMahon and A. McWilliams (1984): Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, International Journal of Human Resource Management, Vol. 5. No. 2, p. 318. Reproduces with the permission of Taylor and Francis Ltd. Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 43.

Сви приступи могу да се примењују у зависности од конкретне ситуације на тржишту и квалитета расположивих људских ресурса. Може се закључити да се менаџери опредељују за избор приступа управљања људским ресурсима у организацији антиципирањем промењивог пословног окружења и бирањем оног приступа управљања људским ресурсима које ће омогућити остваривање конкурентске предности.

## 5.6. Процес управљања људским ресурсима у туристичким предузећима

У процесу управљања људским ресурсима полази се од претпоставке да су људски ресурси којима располаже једна организација њен стратегијски пословни ресурс који предоминантно утиче на стварање и одржавање конкурентске предности. Због тога „управљање људским ресурсима има одговорност да прибави, селекује, мотивише, образује и развија, награђује и задржи своје запослене. Вредност организације поред свих финансијских показатеља и добити сагледава се и кроз нову димензију, а то је квалитет запослених“.<sup>279</sup>

Анализа и разумевање екстерног и интерног окружења организације представља почетни корак свих стратегијских активности менаџмента, а самим тим и менаџмента људских ресурса. Када се идентификују кључни фактори окружења и њихов утицај, тада је могуће формулисати и најадекватнију политику и праксу управљања људским ресурсима. Управљање људским ресурсима је сложен процес. Поједини аутори<sup>280</sup> разликују: планирање, регрутовање, селекцију, развој и оцену перформанси, компетенције и одржавање односа као основне фазе овог процеса.

Процес управљања људским ресурсима који је резултат истраживања у овом раду се може посматрати кроз четири фазе:

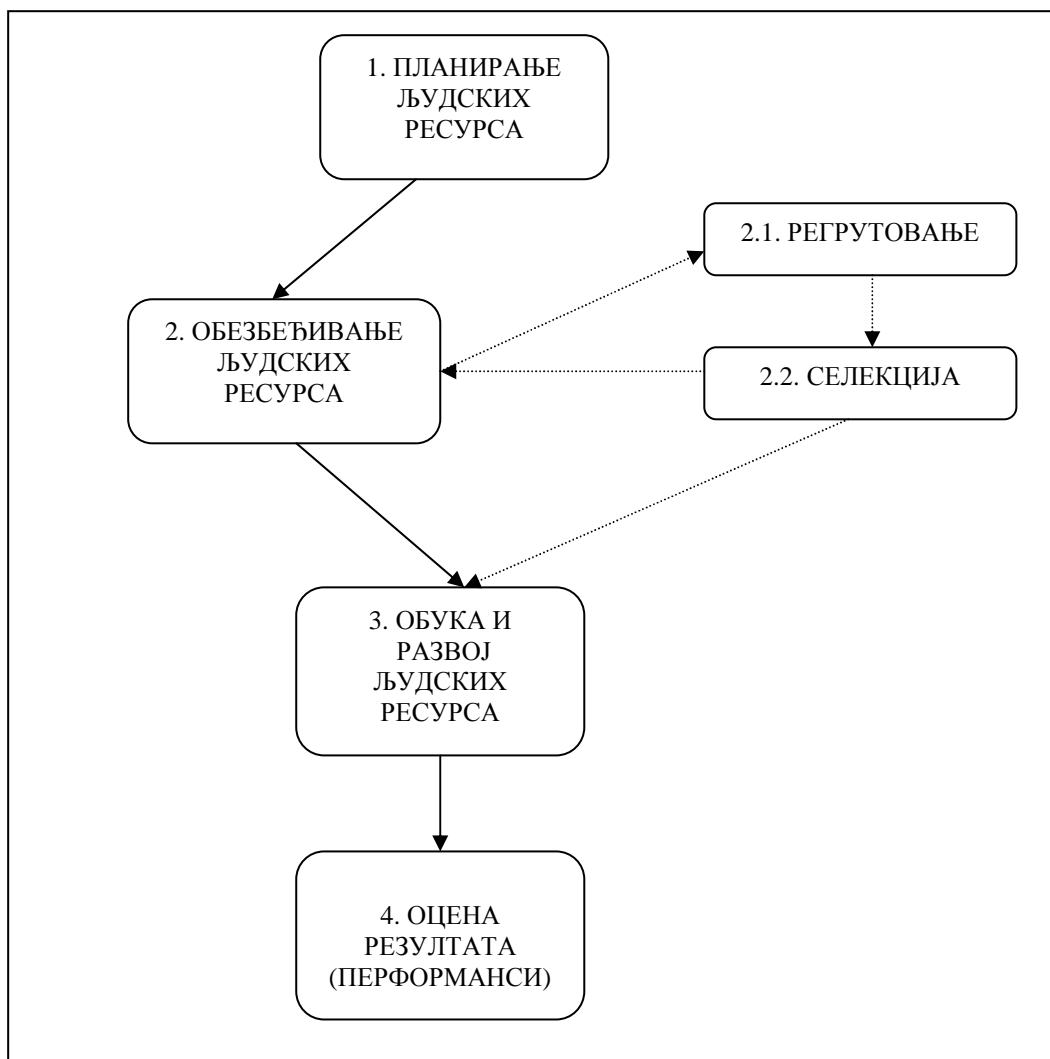
1. планирање,
2. обезбеђивање (регрутовање и селекција),
3. обука и развој и
4. оцена резултата тј. перформанси (Шема 23), а основна обележја сваке од наведених фаза ће бити објашњена у тексту који следи.

---

<sup>279</sup> Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 1.

<sup>280</sup> Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D.R. (1997). Менаџмент, Желнид, Београд, стр. 346 и Bartol, К.М., Martin, D.C. (1998). Management, third edition, MCGraw-Hill, New York, стр. 318.

Шема 23. Процес управљања људским ресурсима у туристичком предузећу



Извор: Шема аутора адаптирана на основу презентоване литературе и резултата истраживања спроведеног за потребе овог рада.

### 5.6.1. Планирање људских ресурса у туристичким предузећима

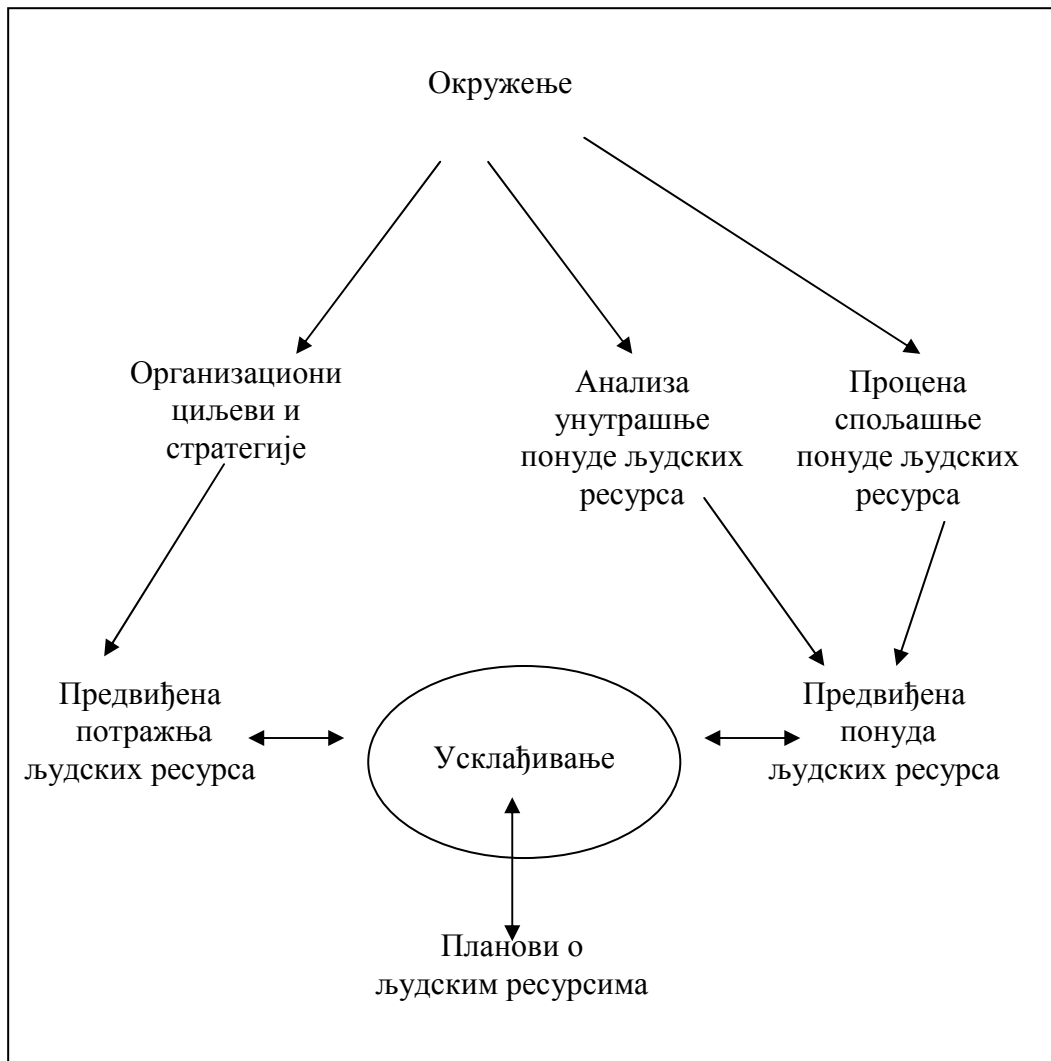
Турбулентно екстерно и интерно окружење и сложеност целокупног процеса управљања људским ресурсима у организацији утиче и на сложеност функције планирања људских ресурса.

Планирање људских ресурса представља процес процењивања и утврђивања будућих потреба предузећа за људским ресурсима који су потребни за остваривање пословних планова и дефинисање неопходних корака које је потребно предузети за реализацију тих планова.

Досадашња литература се базирала на костатацији да се планирање људским ресурсима везивало за број запослених, ниво њихових знања и способности. Типичан модел традиционалног планирања људских ресурса је приказан на наредној шеми.



Шема 24. Модел традиционалног планирања људских ресурса



Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 65.

У традиционалном моделу је нагласак био на равнотежи између предвиђене понуде и потражње радне снаге у циљу обезбеђивања потребног (идеалног) броја радника. На потражњу за људским ресурсима су утицале организационе стратегије и циљеви, окружење и начини на које се запослени користе у послу. Предвиђена понуда људских ресурса је зависила од анализе унутрашње понуде запослених- анализе људских ресурса којима располаже организација и од процене спољашње понуде људских ресурса, односно, од доступности одговарајућих кадрова на тржишту рада. Након тога се вршило усклађивање предвиђене понуде и потражње и осмишљавање „планова за постизање могућег баланса“.<sup>281</sup> Међутим, савремени услови пословања намећу као неопходност нов интегрисани модел планирања људских ресурса који се најчешће спроводи у две фазе (Шема 25).

<sup>281</sup> Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 65.

Шема 25. Интегрисани модел планирања људских ресурса



Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 66.

У првој фази се врши процена постојеће ситуације, а затим се у оквиру друге фазе процењују потребе за будућим људским ресурсима, као и програми развоја који треба да прате процењене будуће потребе за људским ресурсима.

#### 5.6.1.1. Процена постојеће ситуације

Менаџери почињу планирање људских ресурса анализом постојећег стања људских ресурса организације, што се најчешће врши **пописом људских ресурса**. Овај податак се добија из персоналних досијеа запослених у којима се налазе подаци о образовању, обукама, претходним радним искуствима, познавању страних језика, посебним способностима, вештинама и специјализацијама. На бази добијених података, менаџери би требали да дају одговор на питање: где је организација данас како би што реалније сагледали актуелни положај организације.

Други део процене постојеће ситуације би требало да обухвата **анализу посла или анализу радног места** којом ће се дефинисати послови- делокруг и начин рада потребни за обављање дефинисаних послова. Под анализом посла се подразумева дефинисање свих послова који се обављају унутар једне организације, као и дужности, одговорности, задатака и захтева које сваки посао, односно, радно место подразумева.

Опис посла и спецификација посла су резултат добро спроведене и организоване анализе посла и, као такви, представљају значајне документе за менаџере приликом регрутовања и селектовања радника. Опис посла је писани извештај о томе шта запослени који обавља посао ради, како, зашто и под којим условима то ради, а спецификација посла треба да садржи податке о квалификацијама које се траже од запосленог на одговарајућем радном месту, како би се постављени задатак са успехом обављао.

Подаци за анализу посла се могу прикупити на различите начине: директним посматрањем или снимањем појединаца на радном месту, интервјуисањем запослених, појединачно или групно, попуњавањем структурног упитника од стране запослених, евидентирањем дневних послова у дневнику или бележници од стране службеника, итд.

По мишљењу Dessler-а, да би анализа посла била успешна, менаџери морају да предузму следеће кораке:

- **Први корак:** доношење одлуке о томе како ће се користити добијени резултати. Одговор на ово питање ће одредити и начин прикупљања података, односно, коришћење одговарајућих метода.
- **Други корак:** разматрање постојећих организационих информација о пословима који се анализирају. Овде се мисли, првенствено, на систематизације посла које показују ширу слику послова у читавом одељењу или департману, њихову међусобну повезаност и место у организацији као целини.
- **Трећи корак:** селекција репрезентативних позиција. У свакој организацији постоји велики број сличних послова и нема потребе анализирати их све, већ само праве представнике сваке врсте посла.
- **Четврти корак:** коришћењем неке од већ наведених метода, извршити анализу сваког изабраног посла и прикупити податке о пословним активностима, захтеваном понашању запосленог на послу, условима рада, као и одговарајућим способностима потребним за извођење посла.
- **Пети корак:** провера информација добијених анализом посла са самим запосленим или његовим супервизором. Ова провера ће потврдити да су прикупљене информације коректне и потпуне и омогућити запосленима, уколико то није случај, да измене или допуне добијену анализу посла.
- **Шести корак:** дефинисање описа посла и спецификације посла као основних резултата анализе посла.<sup>282</sup>

Анализа посла која је спроведена на овај начин омогућава реално и прецизно дефинисање описа посла и спецификације који представљају основу за спровођење процеса обезбеђивања људских ресурса, односно, регрутовања и селектовања.

### 5.6.1.2. Будуће потребе људских ресурса

Сагледавањем будућих потреба организације за људским ресурсима, менаџери добијају одговор на питање: где организација жели да буде, односно, где организација треба да буде?

Мисија, циљеви и стратегије организације одређују будуће потребе за људским ресурсима. Потражња радника је резултат потражње за производима или услугама организације. На бази процене укупног прихода оствареног од продатих производа и пружених услуга, менаџери би требало да утврде квантитет и квалитет потребних људских ресурса који ће омогућити остваривање процењеног и/или жељеног прихода. „У неким случајевима, ова ситуација може да буде обрнута. Када су потребни посебни

---

<sup>282</sup> Dessler, G. (2011). Human resource management, Pearson, стр. 143. Адаптирано на основу: Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж. (2011). Основе менаџмента људских ресурса, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 78.

стручњаци којих нема довољно, тада ће расположиви људски ресурси одређивати приход организације“.<sup>283</sup>

На број и структуру извршилаца утичу бројни фактори. Пре свих, то је старосна структура запослених и одлазак запослених из предузећа због редовног и превременог пензионисања, одсуства, отпуштања итд. На број и структуру извршилаца утичу и стратегије интерног и екстерног раста.

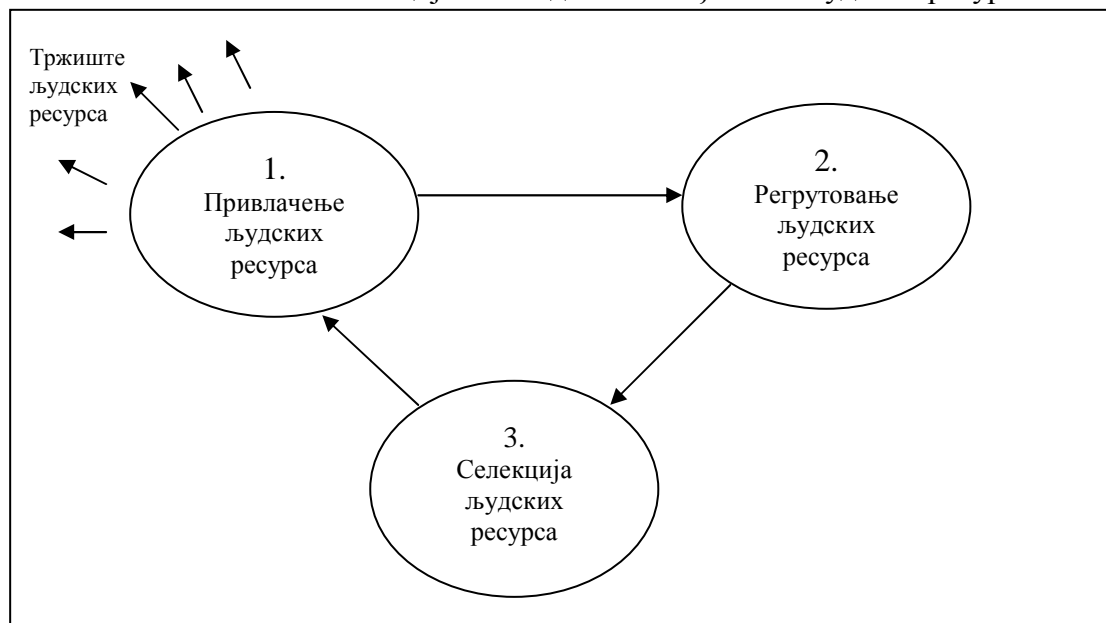
Успешно планирање људских ресурса треба да обезбеди укључивање најбољих радника у пословни живот организације, њихову спремност да испуне захтеве менаџмента, као и да преузму одговорност за своје активности.

### 5.6.2. Обезбеђивање људских ресурса у туристичким предузећима

Привлачење, регрутовање и селектовање представљају три кључне активности у процесу обезбеђивања најбољих људских ресурса који су доступни на тржишту радне снаге. Ове активности су међусобно директно хронолошки условљене тако да је неопходно спровести све три, уколико организација жели да запосли најбоље раднике.

На наредној шеми је приказан потенцијални модел обезбеђивања људских ресурса путем кључних активности које, по нашем мишљењу, чине овај процес, као и њихов редослед- хронолошки след.

Шема 26. Потенцијални модел обезбеђивање људских ресурса



Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу проучене литературе.

Након процене постојећих могућности и утврђивања будућих потреба, менаџери би требало да процењују стање људских ресурса у организацији. Они детектују евентуални дефицит људских ресурса како у погледу броја тако и врсте и квалификација, као и евентуални суфицит – вишак запослених. На основу ових података и процена започиње се спровођење процеса обезбеђивања људских ресурса, односно, спровођење процеса регрутовања и/или отпуштања. Уколико у организацији

<sup>283</sup> Адаптирано на основу: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 286.

постоји једно или више непопуњених радних места, тада би менаџери могли да користе информације добијене из анализе посла на основу којих ће спровести процес регрутовања потребних људских ресурса. Уколико, са друге стране, у организацији постоји утврђен вишак запослених, тада ће менаџмент смањити радну снагу организације спровођењем процеса отпуштања.

### 5.6.2.1. Регрутовање

Све што можемо да учинимо јесте да се кладимо на људе које одаберемо. Тако се и сав мој посао састоји од одабирања правих људи.

Jack Welch, председник General Electric Company

Регрутовање представља први корак у обезбеђивању и запошљавању људских ресурса. Основни циљ регрутовања је привлачење квалификованих кандидата и потом избор најквалитетнијих на упражњена радна места. Регрутовање људских ресурса би требало да буде процес који почиње доношењем одлуке о попуњавању евидентираних упражњених радних места и анализом захтева које треба да испуне кандидати. При томе, процес регрутовања се не завршава самим чином избора најбољих кандидата, већ је крајњи циљ регрутовања да се изабрани кандидати запосле у организацији и задрже на што дужи период.

Полазећи од ставова Mathis-а и Jackson-а аргументованих у књизи Управљање људским ресурсима 1997. године, процес регрутовања људских ресурса се може спроводити и данас, у зависности од потреба окружења. Процес регрутовања људских ресурса се може посматрати кроз осам корака, односно, фаза. Те фазе су у међузависности, из чега произилази да постоји повратна спрега, која се види кроз:

1. фаза: план људских ресурса,
2. фаза: процес регрутовања,
3. фаза: менаџери обавештавају сектор за људске ресурсе о слободном месту преко захтева,
4. фаза: стручњаци из сектора за људске ресурсе и менаџер анализирају посао и потребне квалификације,
5. фаза: провера интерних извора,
6. фаза: примена екстерних извора,
7. фаза: процес селектовања и
8. фаза: праћење, евалуација и feed-back са планом људских ресурса (1. фаза).

Регрутовање је двосмеран процес у коме учествују организације које имају потребу за запошљавањем нових радника како би попуниле упражњена радна места, са једне стране, док су са друге стране, кандидати- потенцијални радници који учествују у процесу регрутовања и заинтересовани су да раде у организацијама. Пракса показује да се приликом спровођења процеса регрутовања, кандидату морају објаснити услови рада како би имао довољно података за доношење одлуке о прихватању или неприхватању понуђеног посла.

Да би била успешна, организација мора да регрутује талентоване људе запослене на свим нивоима који поседују праву комбинацију вештина и способности уз које иду праве вредности и ставови. Такве вештине и ставови морају континуирано да се

развијају, учвршћују и јачају, а сваки запослени мора да буде мотивисан и његови или њени напори усредсређени на циљеве и задатке организације.<sup>284</sup>

Постоје два основна начина спровођења процеса регрутовања. Када се регрутовањем унапређују људски ресурси који већ раде у организацији, реч је о **интерном регрутовању**. У ситуацијама када се запошљавају кадрови изван организације како би се попунила слободна радна места у организацији, тада се примењује **екстерно регрутовање** људских ресурса.

Према томе, из претходно изнетог се може закључити да је за ефикасно регрутовање људских ресурса неопходно испунити најмање три битна услова. То су:

1. добро припремање плана и програма регрутовања;
2. обезбеђивање стручних и добро обучених људи за регрутовање, а посебно за вођење интервјуа и стварање реалне слике о кандидатима;
3. давање тачних и неулепшаних информација о организацији и о послу, али и тражење таквих информација о кандидату и његовим могућностима.<sup>285</sup>

Менаџерима стоји на располагању могућности регрутовања потенцијалних кадрова организације најчешће путем Интернета, препорука за службенике, web сајта компаније, проналажења кандидата на факултетима, ангажовањем професионалне организације за тражење посла и слично, што је приказано у Табели 95.

Табела 95. Главни извори потенцијалних кандидата

ИЗВОР	ПРЕДНОСТИ	НЕПОВОЉНОСТИ
ИНТЕРНЕТ	Омогућава контакт са великим бројем људи; могућ је feed-back одмах.	Производи велики број неквалификованих кандидата.
ПРЕПОРУКЕ ЗА СЛУЖБЕНИКЕ	Упознавањем организације на основу података које дају службеници фирме; најбољи кандидати могу се добити зато што добра препорука говори о лицу које даје препоруку.	Не могу да повећају разноврсност и скуп разних профила радника.
WEB SAJT КОМПАНИЈЕ	Широка дистрибуција; може се усмеравати на специфичне групе.	Даје много неквалификованих кандидата.
ПРОНАЛАЖЕЊЕ КАНДИДАТА НА КОЛЕЦУ	Широки централизовани корпус кандидата.	Лимитирано на почетничка радна места.
ПРОФЕСИОНАЛНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ ЗА ТРАЖЕЊЕ ПОСЛА	Добро познавање изазова организације и потреба у индустрији.	Мала обавеза према одређеној организацији.

Извор: D. Miron & D.C. McClelland: The Impact of Achievement Motivation Training on Small Bussiness, California Management Review, 1979, стр. 13-28. Адаптирано на основу: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 287.

<sup>284</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 3.

<sup>285</sup> Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству-друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 116.

Microsoft има тим од 300 стручњака за регрутовање талената и њихов искључиви посао је да лоцирају најбоље потенцијалне кадрове у ИТ сектору, због чега се сваке године прати око 25.000 студената из ове области и издваја 8.000 оних за које је заинтересована. Након следеће провере, 2.600 бива позвано на разговор у оквиру њихових универзитета. Од тог броја 800 се позива у седиште фирме у Ричмонду. Само 500 од 800 позваних добијају понуде, а обично њих 400 те понуде и прихвати. Ови велики напори, међутим, задовољавају мање од 20% фирме за новим кадровима.<sup>286</sup>

У наредном приказу је представљен пример спровођења процеса регрутовања људских ресурса који се спроводи у хотелу Златник.

### Приказ 3. Регрутовање људских ресурса

#### Пример: Регрутовање људских ресурса у хотелу Златник

Процес регрутовања настаје када се јави потреба за попуном одређеног радног места. Искузује се потреба и онда се примењује прво интерно, а уколико нема расположивих кадрова у хотелу, онда екстерно. Који начин ће се примењивати зависи првенствено од људских потенцијала којима организација располаже и процене шефа одељења.

Уколико врше интерно регрутовање то се одвија усменим путем, обављањем разговора и спровођењем интервјуа.

Примењују следеће методе: унапређење и трансфер запослених; препоруке и предлоге шефова одељења; пријатељи и родбина запослених и регрутовање бивших запослених и ранијих кандидата.

Екстерно регрутовање у хотелу Златник:

- Екстерно оглашавање путем штампе и интернета;
- Агенцијско посредовање (државне агенције);
- Директне пријаве заинтересованих кандидата;
- Остали извори и начини регрутовања (стручне праксе студената и ученика).

Извор: Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 122.

### 5.6.2.2. Отпуштање

За разлику од процеса привлачења људских ресурса, у ситуацијама када је утврђен вишак људских ресурса у организацији, менаџери су принуђени да врше отпуштање радника. Отпуштање радника је техника за смањење радне снаге у оквиру једне организације чије су могуће опције дате у наредној табели.

<sup>286</sup> Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (2002). Грађење конкурентске предности са обуком људи. Адаптирано на основу: Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 130.

Табела 96. Могућности за смањивање броја запослених

ОПЦИЈА:	ОПИС:
ОТПУШТАЊЕ	Стални присилни престанак рада.
ПРИВРЕМЕНО ОТПУШТАЊЕ	Привремени присилни престанак рада; може да траје само неколико дана или годинама.
ИСКОРИШЋЕНОСТ	Не попуњавају се радна места ослобођена добровољном оставком или регуларним одласком у пензију.
ТРАНСФЕРИ	Премештање запослених на више или ниже положаје; обично се тиме не смањују трошкови, али може да се смањи несклад унутар организације између понуде и потражње.
СМАЊЕЊЕ РАДНЕ НЕДЕЉЕ	Запослени раде мање сати недељно; деле послове; или обављају своје послове са скраћеним радним временом.
ПРЕВРЕМЕНО ПЕНЗИОНИСАЊЕ	Подстицање старијих радника и оних на вишим положајима да се пензионишу пре регуларног датума пензионисања.
ПОДЕЛА ПОСЛА	Више запослених дели једно радно место с пуним радним временом.

Извор: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 288.

Отпуштање, привремено отпуштање, искоришћеност, трансфери, смањење радне недеље, превремено пензионисање и подела посла су могуће опције за смањење броја запослених радника које организације примењују у ситуацијама када је утврђен суфицит запослених.

### 5.6.2.3. Селекција

Следећи корак у управљању људским ресурсима је селекција, односно, утврђивање ко је од потенцијалних кандидата одабраних регрутацијом најквалификованији за одређено радно место, како би посао добили они кандидати који највише одговарају потребама организације.

Одлука о избору најквалификованијег тј. најбољег кандидата је практично матрица са четири могућа исхода од којих су два од наведених исхода тачна, а два су погрешна.

Табела 97. Исход и одлуке о избору

Одлука о избору

	Примити	Одбити
успешно	ПРАВИЛНА ОДЛУКА	ОДБИЈАЊЕ ПОГРЕШНОГ
неуспешно	АНГАЖОВАЊЕ ПОГРЕШНОГ	ПРАВИЛНА ОДЛУКА

Извор: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 288.



Као што се види у Табели 97, одлука о избору кандидата ће бити правилна ако се предвиђање да ће кандидат бити успешан и потврди његовим успехом на радном месту, или ако се покаже да би одбијени кандидат био неуспешан да је ангажован. У првом случају, успешно ће бити ангажован кандидат, а у другом случају је успешно одбијен. Менаџери су, дакле, исправно поступили и донели правилну одлуку. Суштина избора, односно, селекције састоји се у намери да се умањи могућност прављења грешака одбијањем правог или ангажовањем погрешног кандидата, и истовремено, повећа могућност доношења правилних одлука. Проблеми за организацију настају ако се (погрешном одлуком) одбију кандидати који би добро обављали посао (одбијање правог/правих) или ангажују они за које се утврди да лошије обављају посао (ангажовање погрешног).

Селекција је „заправо покушај да се предвиди који ће кандидат за посао бити успешан у послу. Успешно у овом случају значи добро обављање посла по критеријумима које организација примењује када оцењује запослене. Ако се попуњава место продавца, на пример, одабиром треба предвидети који кандидати ће повећати обим продаје, за место администратора мреже треба предвидети који кандидат ће бити способан да ефективно надзире компјутерску мрежу организације и управља њоме“.<sup>287</sup> Међутим, уколико критеријуми по којима се рангирају кандидати нису довољно јасни и прецизно дефинисани није могуће донети најбоље одлуке приликом селекције па и сам процес селекције не може бити валидан. „Критеријуми селекције обично се приказују у виду спецификације, тј. описа особе која представља идеалног кандидата. Постоји мноштво формата који томе доприносе. Два најпознатија су:

1. тзв. план од седам тачака који даје Alec Rodger (Seven Point plan) и
2. Fraser-ов оквир“ (John Munro Fraser's fivefold framework) који су приказани у наредној табели.

Табела 98. Два често коришћена класификациона система људских особина: Rodger-ов план од седам тачака и Fraser-ово оцењивање на основу пет ставки

<b>Rodger-ов план од седам тачака</b>	<b>Fraser-ово оцењивање на основу пет ставки</b>
◆ физичке карактеристике	◆ утицај на друге
◆ достигнућа	◆ квалификације или стечено знање
◆ општа интелигенција	◆ урођене способности
◆ посебне способности	◆ мотивација
◆ интересовања	◆ прилагодљивост и емоционална уравнотеженост
◆ карактер	
◆ околности	

Извор: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 191.

<sup>287</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 288.

Стандардан поступак селекције би требало да се састоји од следећих седам фаза:

1. попуна обрасца за посао,
2. први детаљни интервјуи,
3. тестови,
4. увид у досадашњи рад,
5. аналитички интервјуи,
6. физички преглед и
7. понуда посла.<sup>288</sup>

Менаџери могу да спроводе поступак селекције кандидата на различите начине, али сваки изабрани начин мора да садржи **оправданост и поузданост**, као два основна обележја. Оправданост је потврђен однос који постоји између начина селекције и неког релевантног критеријума за радно место, док је поузданост способност да се при селекцији доследно вреднују исте карактеристике кандидата. Многи начини селекције имају ограничену вредност за менаџере приликом доношења конкретне одлуке. Менаџери треба да користе оне начине који ефективно омогућавају предвиђања за одређени посао. Потенцијалне могућности приликом селекције кадрова су представљене у наредној табели.

---

<sup>288</sup> Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D.R. (1997). Менаџмент, Желнид, Београд. Адаптирано на основу: Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија- четврто, прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 356.

Табела 99. Начини селекције

<p><b>1. ФОРМУЛАР</b></p>	<p><b>ДОБРЕ СТАНЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Релевантни биографски подаци и чињенице који могу да се докажу показали су се као поуздана мера успешног обављања посла за нека радна места.</li> <li>• Када се ставке у формулару процењују тако да покажу повезаност с послом, показале су се као поуздан показатељ за различите групе.</li> </ul>	<p><b>ЛОШЕ СТАНЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обично само неколико ставки у формулару представља поуздан показатељ радног учинка и то само за посебне послове.</li> <li>• Састављање ставки у формулару на основу којих се процењује кандидат скупо је и тешко за одржавање.</li> </ul>
<p><b>2. ПИСМЕНИ ТЕСТОВИ</b></p>	<p><b>ДОБРЕ СТАНЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Тестови интелектуалне способности, просторне и механичке способности, перцепције и мотористике средње су поуздани показатељи за многе полуквалификоване и неквалификоване послове у делатностима организације.</li> <li>• Тестови интелигенције су прилично добри показатељи за место контролора.</li> </ul>	<p><b>ЛОША СТРАНА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Интелигенција и друге тестиране карактеристике не морају бити битне за стварни радни учинак, те тражење таквих показатеља може да умањи поузданост теста.</li> </ul>
<p><b>3. ТЕСТ СИМУЛИРАЊА ОБАВЉАЊА ПОСЛА</b></p>	<p><b>ДОБРЕ СТАНЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Направљен је на основу података анализе радног места и лако испуњава повезаност с послом. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Показао се као поуздан показатељ радног учинка.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>ЛОША СТРАНА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Скупо га је креирати и одржавати.</li> </ul>
<p><b>4. РАЗГОВОРИ</b></p>	<p><b>ДОБРЕ СТАНЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Морају бити добро осмишљени и организовани да би били ефективни показатељ.</li> <li>• Лица која обављају разговор морају користити иста питања за све да би она била ефективни показатељ.</li> </ul>	<p><b>ЛОШЕ СТАНЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Лица која обављају разговор морају бити свесна легитимности одређених питања.</li> <li>• Подлеже одређеним предрасудама, посебно ако разговор није добро осмишљен и стандардизован.</li> </ul>
<p><b>5. ИСТРАЖИВАЊЕ БИОГРАФИЈЕ</b></p>	<p><b>ДОБРА СТРАНА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Верификација општих података је вредан извор информација.</li> </ul>	<p><b>ЛОША СТРАНА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Провера референци је у суштини бескорисна као начин избора.</li> </ul>
<p><b>6. ФИЗИЧКИ ПРЕГЛЕД</b></p>	<p><b>ДОБРЕ СТАНЕ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Има одређен значај за послове који захтевају одређену физичку спремност.</li> <li>• Ради се само због осигурања.</li> </ul>	<p><b>ЛОША СТРАНА:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мора се утврдити да су захтеви за физичку спремношћу у вези с послом, а не дискриминаторни.</li> </ul>

Извор: Табела аутора адаптирана на основу: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 290.

На избор метода селекције утиче много фактора, од којих седам има одлучујући утицај. То су следећи фактори:

1. критеријуми селекције за радно место које треба попунити,
2. прихватљивост и адекватност методе,
3. способност особља укљученог у процес селекције,
4. административне олакшице,
5. фактори времена,

6. прецизност и
7. трошкови.<sup>289</sup>

У Приказу 4 је представљен пример селектовања људских ресурса у хотелу „Златник” који је преузет из књиге Управљање људским ресурсима у хотелијерству аутора Слободана Черовића.

#### Приказ 4. Селектовање људских ресурса

##### Ток процеса селекције људских ресурса у хотелу „Златник”:

- Пријава кандидата (шеф службе прегледа пријаве и документацију);
- Дијагностички интервју (подразумева и проверу знања енглеског језика - усмено и писмено);
- Накнадна истраживања по потреби (провера референци - веродостојност информације из биографије);
- Додатни интервју (по потреби и само на захтев власника хотела);
- Условно понуђен посао;
- Лекарски преглед (сви запослени у хотелу без обзира на позицију, у обавези су да прођу лекарски и санитарни преглед. То је битно због ротације посла);
- Распоређивање на радно место (на одређено или на неодређено време).

У хотелу „Златник” користе се стандардне методе и инструменти за селекцију кандидата (то су уствари конвенционалне методе - пријава за посао, биографија кандидата, дипломе, препоруке, интервјуи, здравствени преглед, пробни рад и сл.).

Користе стандардизовани пријавни образац тј. анкетни лист.

##### АНКЕТНИ ЛИСТ

Презиме и Име

Дан, месец, година рођења

Место и општина рођења

Матични број и бр. лк

Адреса и број телефона

Занимање и школска спрема

Досадашње кретање у служби

Знање језика

Послови за које се пријављујете

Пушач ДА НЕ

Дана, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Потпис

Извор: Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 122.

### 5.6.3. Обука и развој људских ресурса у туристичким предузећима

#### 5.6.3.1. Обука

Концепт целоживотног образовања и континуираног стицања знања представља главни услов успешног рада свих запослених у предузећу. Нова знања, вештине и способности се усвајају кроз различите програме обука, стручног усавршавања и развоја људских ресурса на које успешна предузећа издвајају све већа средства. Процењује се да пословне компаније у САД-у троше више од 54 милијарде долара за

<sup>289</sup>Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 193.

ове сврхе. На различите програме обучавања и усавршавања запослених се троши од 1,5% до 2% укупног годишњег буџета зарада, а ако се овоме додају индиректни трошкови обуке и образовања, онда износ трошкова расте на 10% буџета који се издваја на зараде. Овакав тренд је, по мишљењу Рајка Мацуре, у корелацији са новим схватањима да је знање једини извор конкурентске предности.

Под појмом обука се подразумева плански процес стицања знања, способности и вештина које су неопходне за успешно обављање конкретних радних задатака. Као таква, обука би требало првенствено да буде усмерена на тренутно пословање предузећа и стандардне пословне активности. Путем различитих програма обука у предузећима се може утицати на повећање перформанси запослених на њиховом радном месту.

Предности спровођења обука у предузећима су бројне. Успешно спроведен процес обуке утиче на:

- повећање знања, вештина и способности запослених, а самим тим и на повећање креативности и иновативности у раду,
- повећање продуктивности запослених чиме се брже остварују дефинисани организациони циљеви,
- јачање тимског рада и међусобне координације и сарадње између запослених на свим нивоима управљања у предузећу,
- повећање квалитета посла, радне мотивације и осећаја задовољства послом,
- унапређење организационе културе,
- повећање одговорности и бриге запослених за пословне резултате предузећа,
- смањење страха од губитка посла и смањење промета запослених.

Циљ обуке је да запослени усвоје знања, вештине и понашања која су истакнута у програмима обуке и да их примене у свакодневном обављању пословних активности. У тржишној утакмици данашњице „није довољно запослити врхунски обучен таленат и очекивати да ће вештине и способности запослених остати актуелне докле год буду запослени. Уместо тога, обука и развој морају да се изводе на свим нивоима организације“<sup>290</sup> и у континуитету.

На пример, фирма Solectron која врши склапање штампарских плоча и других компоненти за клијенте из Силиконске долине, сваке године врши обуку радника у просечном трајању од 95 часова, јер је процењено да брзина технолошких иновација утиче да чак 20% инжењерског знања сваке године постаје застарело. Како истиче председник компаније Winston Chen: „Ако желите висок раст и висок квалитет, онда обука чини велики део једначине“<sup>291</sup>.

Постоје различите врсте обука, а најчешће примењиване обуке у предузећима су представљене у Табели 100.

---

<sup>290</sup> Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 131.

<sup>291</sup> Stewart, T. A. (1998). Сиво фланелско одело? Ја? Fortune, 18 март, стр. 80-82.

Табела 100. Основне врсте обука

<b>ВРСТА:</b>	<b>УКЉУЧУЈЕ:</b>
<b>МЕЂУЉУДСКЕ ВЕШТИНЕ</b>	Лидерство, подучавање, вештина о јавном информисању, решавање проблема, састављање тимова, свест о различитим културама и друге међуљудске вештине.
<b>ТЕХНИЧКЕ</b>	Производно знање и обука, продајни процес, информациона технологија, примена компјутера и друге техничке вештине потребне за обављање одређеног посла.
<b>ПОСЛОВНЕ</b>	Финансије, маркетинг, ослонац на производњу, квалитет, стратешко планирање, култура организације.
<b>МАНДАТОРНЕ</b>	Безбедност, здравство, сексуално узнемиравање и како поштовати и друге законе.
<b>УСПЕХ МЕНАЏМЕНТА</b>	Било каква одлука која би помогла да се побољша радни учинак запосленог појединца.
<b>РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА/ ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА</b>	Дефинисање проблема, процена узрочника, креативност у развијању алтернативе, анализирање алтернативе, избор решења.
<b>ЛИЧНЕ</b>	Планирање каријере, планирање времена у менаџменту, добробит, личне финансије или управљање новцем, јавно излагање.

Извор: Hall, B. (2003). The Top Training Priorities for 2003, Training, februar 2003, 40 Galvin, T., „2002 Industry Report“. Адаптирано на основу: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 294.

Значајно је поменути истраживање о појединим стратешким аспектима програма обука које су 1992. године на територији десет европских земаља и то: Швајцарске, Данске, Немачке, Француске, Шпаније, Финске, Италије, Норвешке, Шведске и Велике Британије вршили Holden и Livian.<sup>292</sup> Истраживање је обухватило анализу четири димензије обука:

1. Обуку као стратегију регрутовања,
2. Знање о инвестирању у обуку,
3. Стварно инвестирање у обуку и
4. Време утрошено за обуку.

На бази анализе практичних примера пословне праксе у анкетираним предузећима са територије десет европских земаља и применом компаративне методе, аутори су дошли до резултата и на бази њих до закључака који су приказани у наредној табели.

<sup>292</sup> Holden, L., Livian, Y. (1992). Does strategic training policy exist? Some evidence from ten European countries, Personnel Review, Vol. 21, No. 1, стр. 12-23. Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 407.

Табела 101. Компаративна анализа резултата стратешких аспеката обука у предузећима са подручја десет европских земаља (Швајцарска, Данска, Немачка, Француска, Шпанија, Финска, Италија, Норвешка, Шведска и Велика Британија)

СТРАТЕШКИ АСПЕКТИ ОБУКА:	ДОБИЈЕНИ РЕЗУЛТАТИ:
1. ОБУКА КАО СТРАТЕГИЈА РЕГРУТОВАЊА	Свих десет земаља је приликом регрутовања користило обуку. У осам од десет земаља (искључујући Немачку и Шведску) обука нових радника је била најпопуларнија метода за привлачење нових радника.
2. ЗНАЊЕ О ИНВЕСТИРАЊУ У ОБУКУ	Иако су сва предузећа повећала улагања у обуку током претходне године (1991), многим од њих није било познато колико је тачно новца било утрошено. То се, додуше, разликовало од државе до државе. Три државе у којима је проценат предузећа која нису знала колико је тачно новца било утрошено на обуке су биле: Шведска (44%), Данска (42%) и Велика Британија (38%), док је у Француској тај проценат био најнижи- свега 2% што без сумње, како истичу аутори, одражава француски порески систем по ком се порез намеће уколико предузеће на обуку не уложи 1,2% зараде.
3. СТВАРНО ИНВЕСТИРАЊЕ У ОБУКУ	Само у Шведској и Француској је више од четвртине испитиваних предузећа улагало више од 4% у обуку. Изузев Француске, већина предузећа у свим другим земљама је улагало мање од 2% зараде у обуку.
4. ВРЕМЕ УТРОШЕНО ЗА ОБУКУ	Свега 10% предузећа је обезбеђивало више од десет дана годишње за обуку, изузетак је била Шпанија где је 29% предузећа обезбеђивало дужу обуку. Временски период за менаџерску обуку у свим државама је био дуже него за обуку осталих група запослених.

Извор: Табела аутора адаптирана на основу: Holden, L., Livian, Y. (1992). Does strategic training policy exist? Some evidence from ten European countries, *Personnel Review*, Vol. 21, No. 1, стр. 12-23.

King<sup>293</sup> је вршио квантитативне анализе оправданости улагања у обуке и развој људских ресурса у условима привредне рецесије, на основу којих је израчунао да је потребно да предузећа улажу најмање 4% годишњих буџета за ове намене како би опстала и обезбедила континуитет у пословању у рецесионом привредном окружењу.

Када се анализира пословна пракса туристичких предузећа са територије Србије са позиције степена инвестирања и времена уложеног за обуку, резултати конкретног емпиријског истраживања које је вршено за потребе израде докторске дисертације указују (Табела 104) да највеће учешће од 63,12% имају она предузећа која издвајају до 1% средстава на годишњем нивоу од укупних прихода на различите облике обука и развоја људских ресурса. Нешто мање учешће од 28,38% имају предузећа са издвајањима од 2 до 4% од укупних прихода, док предузећа која имају могућности да издвоје већа средства за потребе додатног обучавања и развоја људских ресурса учествују са 7,8%.

<sup>293</sup> King, C. (2009). Cost-effective training and development programs in the hotel industry during a recessionary period, University of Nevada, Las Vegas, стр. 7.

Табела 102. Потенцијална анализа просечних улагања и временаведеног на различите облике обука и развоја људских ресурса у туристичким предузећима на територији Србије

Просечна издвајања у укупним приходима за усавршавање и развој људских ресурса на годишњем нивоу:			
до 1% од укупних прихода	од 2 до 4%	од 5 до 10%	више од 10% укупно остварених прихода
89	40	10	1
Просечан број дана по запосленом		%	фреквенција
2		6,4	9
3		21,3	30
4		10,6	15
од 2 до 4		0,7	1
5		19,9	28
7		9,2	13
од 5 до 7		1,4	2
од 7 до 10		1,4	2
8		4,3	6
10		16,3	23
од 8 до 10		0,7	1
12		6,4	9
15		0,7	1
Од 12 до 15		0,7	1

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Највећи број испитаника је провео у просеку до 5 дана на различитим програмима стручног усавршавања и обучавања, док је сваки четврти запослени провео 10 и више дана.

Поједини аутори, пре свих Robbins, Coulter и Tichy у процес управљања људским ресурсима у предузећима уводе и појам орјентације, правећи тако дистинкцију између обуке и орјентације. Из тога произилази да би задатак менаџера требао да буде да омогуће што боље и брже интегрисање новозапослених радника у предузећу, што је у обостраном интересу и предузећа и новозапослених.

Изабрани кандидат који почиње да ради на новом радном месту требало би да се упозна са конкретним радним задацима које ће обављати. Ово упознавање новозапосленог радника са послом и организацијом се назива **орјентација**. Постоје две врсте орјентације:

1. орјентација радне јединице и
2. орјентација организације.

Орјентацијом радне јединице запослени се упознаје са циљевима те јединице, добија конкретне информације какав резултат треба да постигне, упознаје се са будућим колегама и о постављеним циљевима у јединици. Орјентација организације обавештава новозапосленог о циљевима организације у целини, филозофији, стратегији, процедурама и прописима. У орјентацији организације би требало



укључити и упознавање са радним временом, начином исплате и обрачуна плата, условима прековременог рада и слично.

Орјентација се може спроводити на два начина:

1. формалан и
2. неформалан.

Формалне орјентационе програме најчешће примењују велике организације. Ови програми укључују „разгледање радних објеката, као и кратак разговор с представницима из одељења за кадрове који описују програм бенефиција у организацији. Друге организације могу да користе више неформални програм орјентације у коме, на пример, менаџер распоређује старијем члану радне групе новозапосленог, који га упознаје с непосредним колегама и показује му где се налази просторија за фотокопирање, аутомат за кафу, собе за одмор, кафетерије и слично“.<sup>294</sup>

Без обзира да ли се спроводи на формалан или неформалан начин, орјентација ће бити успешна, како истичу Robbins и Coulter<sup>295</sup>, само ако омогући претварање аутсајдера-у-инсајдера, ако допринесе да се нови члан осећа сигурно и добро прилагођено, смањујући вероватноћу да ће новозапослени напустити посао већ недељу-две по доласку на ново радно место.

Обука обухвата формално дефинисане процедуре које кроз унапређење знања, вештина и способности запослених треба да допринесу успешном остваривању организационих циљева. Обука запослених може да се обави на традиционалне начине, укључујући обуку на самом радном месту, замену радног места, менторисање и обучавање, експерименталне вежбе, радне књиге и приручнике или предавања у групи. Ипак, савремена предузећа се више одлучују за практично коришћење технолошки заснованих метода обуке које су конкретније, приступачније, економски исплативије и тиме сврсисходније. Различите традиционалне и технолошки засноване методе обука које стоје на располагању менаџерима приликом усвајања програма стручног усавршавања и обука у предузећима су описане у Табели 103.

---

<sup>294</sup> Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 293.

<sup>295</sup> Ibidem.

Табела 103. Методе обука запослених

<b>ТРАДИЦИОНАЛНЕ МЕТОДЕ ОБУКЕ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• НА САМОМ РАДНОМ МЕСТУ – запослени уче како да обављају задатке тако што их извршавају на лицу места, обично после увода у опис радног места.</li> <li>• РОТАЦИЈА НА РАДНОМ МЕСТУ – запослени раде на различитим радним местима у одређеној области и на тај начин добијају приступ различитим задацима.</li> <li>• МЕНТОРСТВО И ОБУЧАВАЊЕ – запослени ради са искусним радником који га информисе, подстиче га и пружа му подршку, он се у одређеним индустријским гранама назива ученик (шегрт).</li> <li>• ПРОБНЕ ВЕЖБЕ – запослени добијају одређене улоге и учествују у симулацији или другим врстама директне обуке (лицем у лице).</li> <li>• КЊИГЕ ЗА ВЕЖБЕ/ ПРИРУЧНИЦИ – запослени проучавању књиге за вежбе и информативне приручнике.</li> <li>• ПРЕДАВАЊА У РАЗРЕДУ (ОДЕЉЕЊУ, СЛУЖБИ) – запослени присуствује предавањима путем којих им се преносе потребне информације.</li> </ul>	
<b>МЕТОДЕ ОБУКЕ ЗАСНОВАНЕ НА ТЕХНОЛОГИЈИ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CD-ROM/ DVD /ВИДЕО КАСЕТЕ/ АУДИО КАСЕТЕ – запослени слушају или гледају изабрани медиј који преноси информације или приказује одређене технике.</li> <li>• ВИДЕО КОНФЕРЕНЦИЈЕ /ТЕЛЕКОНФЕРЕНЦИЈЕ/ САТЕЛИТСКИ ТВ – запослени слушају информације или посматрају технике или учествују у њиховом представљању.</li> <li>• ЕЛЕКТРОНСКО УЧЕЊЕ- УЧЕЊЕ ЗАСНОВАНО НА ИНТЕРНЕТУ- где запослени учествују у мултимедијским симулацијама или другим интерактивним моделима.</li> </ul>	

Извор: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 295. Адаптирано на основу: Leibs, S. Class Struggle, CFO, мај 2002, стр. 31-32.

Како би унапредили знања, вештине и способности људских ресурса који учествују у обављању туристичке делатности, менаџери туристичких предузећа у зависности од објекта, места и садржаја обуке, могу да примењују различите врсте обука (Табела 104).

Табела 104. Врсте обуке према објекту, месту и садржају

<b>ОБЈЕКАТ ОБУКЕ</b>	У различитим групама запослених се примењују и различите обуке. Са аспекта објекта обуке, разликују се: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. обуке за топ менаџмент</li> <li>2. обуке за линијски менаџмент предузећа</li> <li>3. обуке за запослене извршиоце</li> </ol>
<b>МЕСТО ОБУКЕ</b>	У зависности од места на којем се одржавају, разликују се три врсте обуке: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. обука на радно месту</li> <li>2. обука у предузећа ван радног места</li> <li>3. обука ван предузећа</li> </ol>
<b>САДРЖАЈ ОБУКЕ</b>	Постоје различити конкретни циљеви примене одређене врсте обука у туристичким предузећима. У зависности од сврхе, односно, садржаја одабране врсте обуке, најчешће се у туристичким предузећима примењују следеће обуке: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. обука приправника</li> <li>2. сертификована обука</li> <li>3. симулација</li> <li>4. обука ван посла</li> <li>5. унакрсна обука</li> <li>6. обука за пружање туристичко-хотелских услуга и администрацију</li> </ol>

Извор: Табела аутора адаптирана на основу: Amirtharaj, D., Cross, S. (2011). Role of training and development in promoting the growth of hospitality industry, International Journal of Management, Vol 2, No. 1, стр. 3.

Конкретан пример спровођења обуке за аниматорске активности који се спроводи у Хотелу Мона Златибор је преузет из књиге Управљање људским ресурсима у хотелијерству, аутора Слободана Черовића и представљен је у наредном приказу.

#### Приказ 5. Организација тренинга и обуке

##### **Пример: Организација тренинга и обуке у Хотелу Мона Златибор**

Обука особља за аниматорске активности спроведена је у јуну 2008. године и трајала је пар недеља. За ову врсту обуке расписан је конкурс у оквиру хотела. Наравно, потребно је било да испуњавају одговарајуће услове (знање енглеског језика, број година, спољашњи изглед и слично). Овакве вештине стекло је више запослених из угоститељства и медицинског сектора. Заиста ове несвакидашње туре су гостима веома привлачне. Ипак, поткрали су се неки недостаци који планирањем обуке нису предвиђени. Наиме, водичи - аниматори су поред тог посла радили и своје уобичајене тако да су те додатне активности тешко уклапали у свој радни дан. Овакав вид активности и даље ће бити актуелан, али за те сврхе биће обучени људи који ће се искључиво и само бавити „доколицом” гостију. Ипак, бити аниматор није нимало лак посао и захтева посебна знања и способности нарочито код људи са специјалним потребама.

У складу са стратегијом привлачења страних гостију, хотел је за све заинтересоване организовао двонедељне часове енглеског. Запослени плаћају 50% од цене месечног износа. Раније су часови били бесплатни, али финансирање од стране запослених је морало да се уведе, обзиром да су полазници били нередовни и обично би одустајали. Нова мера их само подстиче да посећују часове скоро сваки пут, обзиром да делом за то морају да плате.

За физиотерапеуте и масере биле су организоване обуке за разне врсте специјалних масажа које су полазници морали да заврше.

Извор: Интерна документација хотела

Извор: Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 174.

На основу одговора 141 испитаника који обављају туристичку делатност у оквиру предузећа на подручју Србије су добијени резултати о конкретним врстама образовних програма и обука које користе туристичка предузећа и они су сумирано приказани у Табели 105.

Табела 105. Обуке у туристичким предузећима у Србији по учесталости примене

<b>ВРСТЕ ОБУКА У ТУРИСТИЧКИМ ПРЕДУЗЕЋИМА:</b>
1. КОНФЕРЕНЦИЈЕ И СТРУЧНИ СЕМИНАРИ У ЗЕМЉИ И ИНОСТРАНСТВУ
2. СТРАНИ ЈЕЗИЦИ
3. СТРУЧНА ПРЕДАВАЊА
4. ОБУКА ЗА РАД НА РАЧУНАРУ - УЧЕЊЕ УЗ ПОМОЋ РАЧУНАРА
5. ПРИПРАВНИЧКИ СТАЖ
6. УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА
7. СТРУЧНА ПРАКСА
8. СТУДЕНТСКА ПРАКСА
9. УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ
10. ПОСЛОВНО КОМУНИЦИРАЊЕ
11. РОТАЦИЈА ПОСЛА
12. МЕТОДИ СЛУЧАЈЕВА
13. УПРАВЉАЊЕ ПРОМЕНАМА
14. УПРАВЉАЊЕ СТРЕСОМ
15. МЕНТОРСТВО
16. ОБУКА У СИМУЛИРАНИМ УСЛОВИМА
17. МЕДИЈАЦИЈА
18. ИНДИВИДУАЛНЕ ИНСТРУКЦИЈЕ
19. АУДИОВИЗУЕЛНЕ ТЕХНИКЕ

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

На основу презентованих резултата се уочава да туристичка предузећа на подручју Србије најчешће примењују конференције и стручне семинаре у земљи и иностранству, стране језике и стручна предавања и различите врсте обука из домена информационо-комуникационих технологија.

### 5.6.3.2. Развој

Појам обуке запослених се често поистовећује са појмом развоја. Међутим, обука и развој и поред велике сличности, представљају посебне активности менаџмента људских ресурса. Кључне карактеристике по којима се разликују процеси обука и развоја као важног сегмента у процесу менаџмента људских ресурса су представљене у Табели 106.

**Обука** подразумева оспособљавање запослених за обављање садашњих послова. То значи да је обука обавезна за све запослене, док развој подразумева додатно стручно усавршавање и образовање оних запослених који сматрају или за које менаџери сматрају да имају потенцијала за усавршавање и квалитетно обављање одговорних послова.

**Развој** запослених је континуиран процес који укључује формално образовање, радно искуство, односе са другим људима и оцену личности и способности, што омогућава запосленом да се припреми за будуће послове. Пошто је развој орјентисан на будућност, он укључује учење које не мора да буде ни у каквој вези са садашњим радним местом запосленог.<sup>296</sup>

<sup>296</sup> Адаптирано на основу: Богићевић, Б. (2003). Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Београд, Београд, стр. 235.

Табела 106. Разлика између обуке и развоја

КАРАКТЕРИСТИКЕ	ОБУКА ЗАПОСЛЕНИХ	РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ
ВРЕМЕНСКА ОРЈЕНТАЦИЈА	Садашњост	Будућност
УПОТРЕБА РАДНОГ ИСКУСТВА	Ниска	Висока
ЦИЉ	Припрема за садашњи посао	Припрема за промене
ПАРТИЦИПАЦИЈА ЗАПОСЛЕНИХ	Обавезна	Добровољна

Извор: Богићевић, Б. (2003). Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Београд, Београд, стр. 235.

С обзиром да развој запослених представља континуиран и комплексан процес, менаџери људских ресурса и предузећа би требали да планирају овај развој. Према томе, развој људских ресурса захтева активну ангажованост лидера на свим нивоима широм организације, а не само у оквиру сектора или службе за људске ресурсе. У управљању развојем посебан значај имају процеси образовања и усавршавања одабраног особља да би они усвојили знања и стручности које су им потребне за будуће позиције.

Циљеви управљања развојем људских ресурса су остваривање успеха предузећа у дугом року, обезбеђивање компетентне замене, креирање ефикасног тима који заједно добро функционише и омогућавање сваком руководиоцу да искористи у потпуности свој потенцијал.

На крају се може закључити да је регрутовање људских ресурса изразито важна фаза у управљању људским ресурсима због велике флукуације руководиоца, мања талентованих менаџера као и потреба друштва за континуираним образовањем и развојем.

Компанија Cinergy из Синсинатија која се бави пружањем услуга дистрибуције и складиштења гаса и електричне енергије, чији је капитал 12 милијарди долара, сматра да сви радници морају да буду главни инвеститори у учење и његови корисници. Фокусирање пажње на извршно лидерство је прошлост. Уместо тога данас имамо „развој талента“ који је доступан свакоме. Elizabeth Lanier<sup>297</sup>, шеф кадровског одељења је изјавила: „Полазна претпоставка је да желимо да имамо најпаметније људе у сваком сегменту посла. Ако је то домар у електрони, ја желим да он буде паметнији него неки други домар“. Lanier-ова је убеђена да ако само регрутујете и обучите неког од најбољих талената, излажете се опасности да тај таленат пренесе вашу инвестицију конкуренцији.

Да би обука и развој довели до пословног успеха, утврђено је да би их требало повезати са пословном стратегијом. Истраживање McClellanda из 1994. године само је једно од многобројних које показује да највећи број предузећа занемарује питања

<sup>297</sup> Адаптирано на основу: Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 132.

развоја када формулишу своју конкурентску стратегију. Нажалост, таква пракса је и до данас присутна.

Бавећи се анализом организационог развоја и посебно развоја менаџмента, Miller<sup>298</sup> је уочио и указао на несклад који постоји између пословне стратегије и развојних активности предузећа. Иако свестан тога да је на организационом нивоу тешко квантитативно установити директан утицај стратешког инвестирања у развој, Miller истиче да тај утицај ипак подржавају ненаучни докази и да је очигледан на макро нивоу. По мишљењу Pettigrew-a у контексту организационих потреба развој постаје приоритетан и од статешког значаја за остваривање профитабилног пословања савремених предузећа.

Као пример добре праксе у области обуке и развоја у туристичкој делатности може се навести пример предузећа Ritz-Carlton.<sup>299</sup> Мото у предузећу Ritz-Carlton гласи: Ми смо даме и господа која служе даме и госпoду. Запослени у предузећу се константно обучавају да мисле и да се понашају као даме и господа. Ritz-Carlton високо вреднује значај констатног усавршавања, обучавања и развоја запослених.

Хотел има 25.000 запослених који морају да прођу не само орјентациону обуку, већ и специјализовану, сертификовану обуку за радно место на којем раде. Политика предузећа коју морају да примењују сви запослени је политика тзв. златних стандарда што обухвата четири врсте стандарда (The Credo, The Employee Promise, Three Steps of Services и Basics Standards). Основе пословања које морају да прихвате и примењују сви запослени се односе на то да сви запослени морају успешно да прођу годишњу сертификациону обуку за њихово радно место, циљеви компаније су добро познати свима и сви су одговорни да допринесу остваривању истих. Да би се створила пријатна радна атмосфера сви запослени су укључени у планирање посла, у циљу пружања најбоље услуге сви запослени морају да препознају личне преференције гостију, уколико гост има проблем или жели нешто специјално запослени напуштају њихове редовне дужности и посвећују се остваривању њихових захтева, запослени су амбасадори хотела и ван њега.

Због велике конкуренције на глобалном хотелијерском тржишту на којем се у просеку отвори око 7 хотела годишње широм света, топ менаџери компаније проводе 6 недеља радећи са запосленима током 7 дана користећи методе моделирања понашања и предавања.

Златни стандарди се свакодневно осавремењују путем: предавања у циљу орјентације новозапослених, развоја обуке, дневних састанака, испитивањем мисије, дистрибуцијом Credo картица, Credo је прва тема интерних састанака и слично.

Око 80% обуке се спроводи у хотелу тако да надређени имају контролу над методама обуке и евалуацијом. Током прве године рада запослени имају просечно између 120 и 200 сати обуке. Запослени се свако јутро окупљају и учествују у 15-минутном састанку у свом сектору. Генерални директор једном месечно доручкује са 10-15 запослених из једног сектора. Уведена је и нова пракса писања извештаја о пропустима и грешкама од стране свих запослених који се дневно достављају директору хотела како би био информисан о свему што се дешава у хотелу.

---

<sup>298</sup>Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 401.

<sup>299</sup> Ritz-Carlton (2000). Certifies Ladies and Gentlemens, Application Summary. Адаптирано на основу: Вучић, Ј. (2014). Утицај управљања људским ресурсима на продуктивност у хотелијерству, мастер рад, Економски факултет у Крагујевцу, стр. 38.

### 5.6.3.3. Евалуација процеса обука и развоја људских ресурса у туристичким предузећима

Запослени који су учествовали у различитим програмима обука и развоја у предузећу, имају обавезу да знања, вештине и способности стечене у оквиру ових процеса користе у раду и да их преносе на друге запослене у оквиру предузећа. Преношење или трансфер обуке подразумева ефикасну примену наученог током обука у свакодневном раду.

Истраживања су показала да је у обуци присутна неусклађеност између онога што се очекује од обуке и онога што запослени који се обучава може конкретно да примени и уради на свом радном месту након што се програм обуке заврши. То значи да обука није сама себи циљ, већ је циљ обука, као што је речено, садржан у настојањима менаџмента предузећа да спровођењем обука повећа радне учинке запослених и пословне перформансе предузећа у целини. Квантитативну и квалитативну анализу и евалуацију сврсисходности практичног обучавања и развоја људских ресурса у предузећу треба да спроводе надлежни менаџери људских ресурса. Што значи да на располагању менаџерима стоје **две основне врсте евалуација обука:**

1. Прва се односи на **унапређење самог процеса обука** (да ли је обука добро осмишљења и организована, да ли су полазници задовољани обуком и слично).
2. Друга врста се односи на **евалуацију конкретних радних учинака запослених** који су прошли различите обуке како би се утврдио степен промене у понашању и резултатима рада полазника обука.

Уколико предузеће захтева од својих запослених да се стручно усавршавају и развијају кроз стицање нових способности, знања и вештине чиме доприносе остваривању бољих пословних резултата, потребно је да се установи одређен **систем награђивања** као саставни елемент развојне стратегије. Предузећа морају да подстичу посебно развој оних способности, компетенција и вештина код својих запослених које ће допринети унапређивању радног процеса и побољшању конкурентског положаја. У утврђивању и стицању ових способности, компетенција и вештина значајну улогу могу имати управо различити развојно орјентисани системи евалуације.

Анализом стратегија обука и развоја које би предузећа могла примењивати са аспекта евалуације успешности различитих програма обучавања и развоја људских ресурса су се бавили бројни аутори: Hamblin, Kilpatrick, Bramley, Harrison, Lee и други.

По мишљењу Hamblin<sup>300</sup>-а, **процес евалуације** процеса обучавања и развоја људских ресурса у предузећима може бити успешан, уколико се спроводи на пет нивоа. Овај процес обухвата: евалуацију обуке (упитник након завршеног курса-обуке), евалуацију учења (утврђивање садашњег понашања полазника обуке), евалуацију промена у раду и резултатима полазника обука, евалуацију промена у раду предузећа и евалуацију ширег доприноса обука и развоја предузећу.

Kilpatrick процес евалуације анализира из позиције четири нивоа евалуације и то: нивоа реакције, нивоа учења, понашања и нивоа резултата. Ефикасност рада сваког

---

<sup>300</sup> Hamblin, A.C. (1974). Evaluation and Control of Training, McGraw-Hill, Maidenhead. Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 437.

појединца са позиције сврсисходности и економске исплативости улагања у различите облике стручног усавршавања и обука се може мерити на индивидуалном, тимском, односно нивоу групе или одељења у предузећу, као и на нивоу предузећа као целине, при чему важну улогу имају и промене у понашању, знању, вештинама и способностима запослених стечених у програмима обучавања и развоја. Bramley сматра да критеријум за евалуацију мора бити саставни елемент развојне пословне активности предузећа од самог почетка, дакле, мора бити уграђен у развојне политике и праксе предузећа, а не примењиван након завршених активности као искључиво корективни фактор.

Harrison<sup>301</sup> истиче да је „све теже, ако не и немогуће, бити сигуран у одређене резултате стратегије људских ресурса или развоја људских ресурса“, имајући у виду висок степен промена и све израженији јаз између усвојених и актуелних циљева и стратегија људских ресурса. Међутим, и сам Harrison не спори потребу да се изврши што тачнија процена вредности, односно, оправданости улагања у различите облике обучавања и развоја људских ресурса у предузећу, што имплицира на примену краткорочних процена исплативости конкретних улагања предузећа у процесе обука и развоја људских ресурса са аспекта уложених новчаних средстава.

Приступ „плаћања унапред“ по којем се процена обавља у односу на уложена средства је концепт евалуације процеса обучавања и развоја људских ресурса који је много више у складу са природом стратегије обука и развоја људских ресурса, а његови резултати се, како сматра Lee<sup>302</sup>, могу посматрати искључиво дугорочно.

Процес евалуације програма обука и развоја људских ресурса представља веома комплексан задатак за све менаџере, а нарочито за менаџере у туристичкој делатности, будући да је туризам радно-интензивна услужна делатност која је приоритетно заснована на људским ресурсима који, са једне стране пружају туристичке услуге (туристички радници), а са друге стране су људски ресурси корисници ових услуга (туристи-гости).

Полазећи од презентованих мишљења и резултата истраживања, а у жељи да се утврди да ли се и у којој мери спроводе процеси вредновања и евалуације програма обука и развоја у туристичким предузећима на подручју Србије, спроведено је оригинално емпиријско истраживање. Да би процеси обучавања и развоја људских ресурса били успешнији, поред квалитета и сврсисходности програма обука и развоја, веома важну улогу су имали и сами запослени, односно, њихове личне преференције, образовање, навике, жеље за учењем и личним развојем, мотивација и задовољство послом. Због тога је посебна пажња у оквиру емпиријског истраживања била посвећена анализи управо ових фактора. Сумирани резултати вредновања улагања и евалуације програма обука и развоја људских ресурса у туристичким предузећима на територији Србије су приказани у наредној табели.

---

<sup>301</sup> Harrison, P. (1997). *Employee Development, IPD*, Лондон, стр. 209.

<sup>302</sup> Lee, R. (1996). *The pay-forward view of training, People Mangement*, стр. 30-32. Адаптирано на основу: Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Менаџмент људских ресурса* (5. изд.), Data status, Београд, стр. 437.



Табела 107. Вредновање радне успешности и евалуација обука и развоја људских ресурса у туристичким предузећима у Србији

Да ли се у предузећу врши процес евалуације обука и развоја запослених? Односно, да ли се прате ефекти и резултати спроведених обука и усавршавања кроз вредновање радне успешности?	1. ДА		41,13%				
	2. НЕ, нисам сигуран-а		58,87%				
На који начин се врши вредновање радних учинака и евалуација обука и развоја људских ресурса:							
1. ad hoc анализа ( на основу анализе и мишљења непосредних руководиоца (субјективно вредновање)			67,24%				
2. cost-benefit анализа (анализа на основу анализе уложених средстава и остварених резултата)			18,97%				
3. формално и редовно вредновање радних учинака на основу претходно јасно дефинисаних критеријума (објективно вредновање)			13,79%				
ПРОСЕЧНА ИЗДВАЈАЊА У УКУПНИМ ПРИХОДИМА ЗА УСАВРШАВАЊЕ И ОБРАЗОВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА НА ГОДИШЊЕМ НИВОУ СУ:	ДА ЛИ СМАТРАТЕ ДА СУ ВАМ НОВА ЗНАЊА И ВЕШТИНЕ СТЕЧЕНЕ ДОДАТНИМ УСАВРШАВАЊЕМ И ОБУКАМА У ПРЕДУЗЕЋУ ПОМОГЛЕ У РАДУ?	ДА ЛИ СЕ СЛАЖЕТЕ ИЛИ НЕ СЛАЖЕТЕ СА КОНСТАТАЦИЈОМ ДА СУ ПРОФЕСИОНАЛНО-СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ И ОБУЧАВАЊЕ КЉУЧНИ МОТИВАЦИОНИ ФАКТОР У РАДУ:	КАКВА ЈЕ УЛОГА КОНТИНУИРАНОГ СТРУЧНОГ УСАВРШАВАЊА И ОБРАЗОВАЊЕ У УНАПРЕЂЕЊУ ТУРИСТИЧКЕ УСЛУГЕ И ПОБОЉШАЊУ ПОСЛОВНИХ ПЕРФОРМАНСИ ПРЕДУЗЕЋА:				
До 1% укупних прихода.	63,12%	Да, Веома.	8,51%	уопште се не слажем - не мотивишу ме уопште.	2,13%	Веома важна.	41,8%
2 - 4% укупних прихода.	28,38%	Да, помогле су ми.	45,39%	Делимично се слажем- мотивишу ме мало.	41,13%	Важна.	46,1%
5-10% укупних прихода.	7,1%	Нисам сигуран-а	17,02%	Нисам сигуран-а.	9,93%	Нисам сигуран-а.	4,3%
Више од 10% укупних прихода.	0,7%	Веома мало.	27,66%	Делимично се слажем.	44,70%	Не посебно значајна.	7,8%
Без одговора	0,7%	Уопште не.	0,7%	Потпуно се не слажем.	1,4%	Никаква, а посебно не значајна.	/
/	/	Без одговора.	0,7%	Без одговора.	0,71%	/	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Добијени резултати показују:

- да се у 41,13% предузећа прате ефекти и резултати обука и различитих развојних програма, док у 58,87% предузећа то није случај.
- да се ефекти обука и развоја људских ресурса у 18,97% предузећа вреднују кроз cost-benefit анализу, у 67,24% предузећа се вредновање радне успешности врши ad hoc методама и на основу мишљења непосредних руководиоца, дакле субјективним проценама. Формално спровођење на основу јасно дефинисаних критеријума, дакле у виду објективних мерила

се спроводи тек у 13,79% предузећа у којима раде анкетирани туристички кадрови.

- 63,12% предузећа издваја до 1% средстава на годишњем нивоу од укупних прихода за усавршавање и развој људских ресурса. Учешће од 28,38% имају предузећа са издвајањима од 2 до 4% од укупних прихода, док предузећа која имају могућности да издвоје већа средства за потребе додатног обучавања и развоја људских ресурса учествују са 7,8%.
- 53,9% испитаника сматра да су им нова знања и вештине стечене кроз различите врсте стручног усавршавања, обука и образовања у предузећу помогле и веома помогле у раду. Од тога, 64,5% сматра да су им нова знања и вештине помогле у раду, а 8,51% да су им веома помогле у раду.
- 57,4% испитаних туристичких радника сматра да су професионално-стручно усавршавање и обуке кључни мотивациони фактор у раду, а
- за 87,9% испитаника стручно усавршавање и обучавање имају важну, односно веома важну улогу у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа.

#### **5.6.4. Оцена резултата (перформанси) људских ресурса у туристичким предузећима**

Анализа и оцена остварених пословних резултата запослених представља завршну фазу у процесу управљања људским ресурсима. Након спроведених процеса планирања људских ресурса потребних предузећу, обезбеђивања путем селекције и регрутовања и процеса обучавања и развоја људских ресурса, менаџери имају задатак да утврде конкретне доприносе запослених у остваривању дефинисаних пословних циљева предузећа. Они морају да знају како раде људски ресурси, односно, да ли обављају свој посао на ефикасан и ефективан начин или њихов рад треба побољшати.

Оцењивање перформанси запослених је процес организованог и континуираног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања њихових резултата и њиховог радног понашања ради остваривања организационих циљева, а заснован је на одговарајућим критеријумима, методима и системима процена.<sup>303</sup>

Процењивање и оцењивање учинака запослених је део система менаџмента перформанси, чиме се постављају стандарди учинка и процењује учинак запосленог како би се дошло до објективне одлуке о људским ресурсима и прибавила документација као подршка тим одлукама. Квалитет система за оцену остварених учинака зависи од квалитета три елемента, а то су: стандарди, информације и корективна акција. Најважнији аспект код оцењивања остварених учинака је дефинисање стандарда који треба да представљају критеријуме на бази којих се идентификује успех у једној активности. Примарни критеријуми за оцену су циљеви и стратегија предузећа.<sup>304</sup>

<sup>303</sup> Черовић, С. (2012). Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд, стр. 187.

<sup>304</sup> Ђурићин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија- четврто, прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 489.

Процењивање учинка је критичан део система менаџмента перформанси. Постоје различите методе процењивања и оцењивања успешности радних учинака запослених. Неке од најзначајнијих и највише примењиваних су: писмени огледи, критични инциденти, графичка скала, процене, поређења више личности, менаџмент помоћу циљева и процене за 360°, чије су предности и недостаци представљени у табели која следи.

Табела 108. Предности и слабости одабраних метода оцене учинка

МЕТОД	ПРЕДНОСТ	СЛАБОСТ
ПИСМЕНИ ОГЛЕДИ	Једноставно се користи.	Више као мера која показује способност процењивања у писању од стварног учинка запосленог.
КРИТИЧНИ ИНЦИДЕНТИ	Богати примерима, базирани на понашању.	Троши много времена, недостатак квантификације.
ГРАФИЧКА СКАЛА	Пружа квантитативне податке троши мање времена од других.	Не обезбеђује дубину у процени понашања на радном месту.
ПРОЦЕНЕ (БАРС)* * БАРС – УТВРЂЕНА СКАЛА ОЦЕЊИВАЊА ПОНАШАЊА	Усмерава се на одређено и мерљиво понашање на послу.	Троши много времена, тешко се ствара.
ПОРЕЂЕЊА ВИШЕ ЛИЧНОСТИ	Пореди запослене једне са другима.	Гломазан с великим бројем запослених.
МЕНАЏМЕНТ ПОМОЋУ ЦИЉЕВА (МБО)	Усмерава се на крајње циљеве, резултатски оријентисан.	Троши много времена.
ПРОЦЕНЕ ЗА 360°	Темељит.	Троши много времена.

Извор: Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). Менаџмент- осмо издање, Data status, Београд, стр. 296.

Класични системи оцењивања радних учинака запослених су најчешће примењивали приступ „од врха на доле“ и углавном су занемаривали улогу и значај социјалних и комуникационих вештина, личних преференција и вредности, убеђења, ставова и потреба људских ресурса. У циљу унапређења система мерења и вредновања пословних резултата које остварују запослени, менаџери су почели да користе:

- системе вредновања у којима се вредновање обавља из свих углова (360°) и
- системе повратне спреге (енг. feedback).

Карактеристике и вештине запослених у овим системима се оцењују на основу анализа и мишљења претпостављених, непосредних извештаја, на основу мишљења колега, али и купаца предузећа. И менаџери оцењују сами себе да би имали неки лични репер. Систем повратне спреге од 360 степени надовезује се на тимски рад, већи лични ангажман запослених и снижавање хијерархијске структуре организације.<sup>305</sup> Како би се смањила субјективност у оцењивању „креирана је скала оцењивања базирана на

<sup>305</sup> Адаптирано на основу: Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). Стратегијски менаџмент-треће издање, Data status, Београд, стр. 297.

референтним аспектима понашања запослених на њиховим радним местима. Овај програм оцењивања се усмерава на понашања радника која су специфична и релевантна за одређено радно место. Зато се овај начин оцењивања користи само у ситуацијама где релативно велики број запослених обавља сличан посао. У његовом формулисању учествују и запослени. Типичан образац за оцењивање садржи од 6 до 10 специфично дефинисаних одлука понашања на конкретном радном месту“.<sup>306</sup>

Поред ових скала оцењивања, ради добијања прецизнијих оцена радних учинака, менаџери и предузећа усвајају и тзв. системе повратне спреге које омогућавају рангирање на више нивоа. Анализу и оцењивање перформанси запослених у предузећима спроводе менаџери, али важну улогу у пружању потребних информација за оцењивање остварених перформанси запослених менаџерима пружају корисници туристичко-хотелских услуга, односно, гости и туристи попуњавањем упитника, коментарима у књигама утисака гостију и слично.

Како би омогућила менаџерима да што тачније и правичније изврше вредновање остварених пословних резултата свих запослених, компанија Hyatt спроводи програм под називом *Walk a mile in my shoes*.<sup>307</sup> Спровођењем овог програма менаџери се упознавају са радним активностима запослених на свим нивоима пружања туристичко-хотелских услуга у циљу бољег разумевања начина извршавања одређеног посла и суштине делокруга рада сваког запосленог извршиоца.

Туристички радници који учествују у пружању туристичке услуге су задовољнији послом који обављају па самим тим и мотивисанији за бољи радни учинак, уколико се у туристичким предузећима у којима раде вреднују остварени резултати рада кроз успостављен систем оцене остварених пословних перформанси и обрнуто. Стратегије управљања људским ресурсима треба да се заснивају на претпоставци да су мотивисани, задовољни, компетентни и обучени људски ресурси њихов примарни циљ будући да су једино мотивисани, задовољни и компетентни радници способни да пруже квалитетну туристичку услугу, да задовоље софистициране захтеве савремених туриста и допринесу у остварању профитабилног пословања.

У предузећима у којима се спроводи вредновање радних учинака путем успостављеног система награђивања и напредовања постоји највиши степен радне мотивације, јер запослени очекују да ће бити адекватно награђени за свој допринос бољим пословним резултатима предузећа. Методе којима менаџери најчешће треба да мотивишу запослене да остварују високе радне учинке и висок квалитет пружене услуге у туристичкој делатности су:

- фиксна плата,
- плаћање на сат,
- фиксна плата увећана за варијабилну провизију,
- плаћање у складу са оствареним резултатом (аутпутотом предузећа),
- % учешће у добити-шеме учешћа,
- задржавање бакшиша,
- креирање посла,
- стил управљања,

---

<sup>306</sup> Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија- четврто, прерађено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, стр. 489.

<sup>307</sup> Адаптирано на основу: Walker, R.J. (2009). Introduction to hospitality- fifth edition, Prentice Hall, стр. 539-541.

- патриципација-учешће у одлучивању,
- флексибилно радно време,
- похвале и признања - feed-back итд.

Када је реч о пословној пракси у туристичким предузећима са територије Србије, емпиријским истраживањем су добијени конкретни подаци који су приказани у наредној табели.

Табела 109. Методе мотивисања и вредновања запослених у туристичким предузећима у Србији

Да ли постоји вредновање и евалуација радних учинака запослених у виду система награђивања и напредовања у предузећу?		Како функционише систем вредновања остварених радних учинака у пракси предузећа?	
ДА	27,69%	слободни дани	16
		бесплатно похађање одређених програма стручног усавршавања и обука	13
		попусти на одређене туристичке производе предузећа	9
		унапређење-премештање на боље радно место у управљачкој структури	4
		наградна путовања	4
		већа плата (једнократни стимуланси, додаци на плату, бонуси, награде...)	2
НЕ (не знам, нисам сигуран-а)	72,31%	/	

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Слободни дани и бесплатно похађање различитих облика стручног усавршавања, обука и образовања представљају најчешће облике награђивања и напредовања у туристичким предузећима са територије Србије која примењују систем награђивања и напредовања. Затим по учесталости практичне примене следе попусти на одређене туристичке производе и услуге предузећа, док су нешто мање заступљена унапређења на боља радна места и наградна путовања. Најређе примењиван облик награђивања и напредовања у туристичким предузећима са територије Србије која су била обухваћена емпиријским истраживањем су једнократни новчани стимуланси, додаци на плату, бонуси и друга додатна новчана примања.

\*\*\*\*\*

Људски ресурси су кључни актери у стварању нове вредности и успеха пословања па их је неопходно пронаћи, задржати, развијати и сачувати. „Зато се може рећи да су запошљавање и задржавање људи, две стране истог новчића и, ако се међусобно допуњавају, доносе очекивани успех. Због тога, радна места треба попунити, пре свега, стручним, компетентним, даровитим и вредним људима, да би предузеће и читава држава, били у знатној предности у односу на конкуренте<sup>308</sup>, за шта је неопходно континуирано спровођење процеса управљања људским ресурсима.

Анализирајући разлоге настанка и развоја менаџмента људских ресурса на темељу претходних сазнања, може се рећи да је менаџмент људских ресурса развијен у последњој фази развоја кадровског (персоналног) менаџмента и да представља одговор на глобалне друштвено-економске промене. Савремени менаџмент људских ресурса је сложена активност. Да би био успешан, неопходно је да се активности обављају сукцесивно почев од првог корака, а то је планирање људских ресурса којим се утврђују потребе за људским ресурсима и идентификују упражњена радна места. Затим је неопходно спровести **обезбеђивање људских ресурса**, односно, **регрутовање и селекцију** који су у функцији проналажења најбољих кандидата за одређени посао. Након тога би требало да следи трећа фаза у оквиру које се улаже у **обуку и развој** (ново)запослених радника. У оквиру спровођења ове фазе управљања људским ресурсима менаџери би требали да „све више стављају нагласак на опште знање и искуство, социјалне вештине, вредности, убеђења и ставове запослених. Компаније које озбиљно врше запошљавање морају, такође, озбиљно да врше и регрутовање. Због тога, Dess, Lumpkin и Eisner истичу практични значај девизе „Запосли због става, обучи због вештине“. Целокупан процес управљања људским ресурсима би требало да се завршава мерењем и вредновањем остварених резултата сваког члана колектива, што се врши у оквиру четврте фазе – фазе **оцене резултата, тј. перформанси**.

Менаџмент људских ресурса који је на овај начин креиран и спроведен, помаже у остваривању дефинисаних организационих циљева и има стратешки значај за предузеће. У контексту настанка и развоја, менаџмент људских ресурса представља „последњу у низу инкарнација до које су персонални радници дошли од појаве саме професије пре стотину година“.<sup>309</sup>

„Туризам је изразито радно интензивна дјелатност, што значи да се туристичке услуге (производи) заснивају на високом удјелу квалитетног живог људског рада. Стога управљање људским ресурсима има изузетан значај за успјешност рада“<sup>310</sup> менаџера и запослених, као и на успешност пословања предузећа и пословних субјеката који учествују у креирању туристичке понуде и обављању туристичке делатности.

---

<sup>308</sup> Батавेलјић, Д., Бакић, Р., Матић, М. (2011). Знање као значајан људски ресурс и његов допринос у процесу европских интеграција, „ЕДАСОЛ 2011“, 23.09.2011, 44-50, Бања Лука, стр. 48.

<sup>309</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). Менаџмент људских ресурса (5. изд.), Data status, Београд, стр. 15.

<sup>310</sup> Bartoluci, M., Birkić, D. (2011). Управљање квалитетом људских ресурса у здравственом туризму, Acta Turistica Nova, Vol. 5 (2011), No. 1, 53-74, стр. 54-55.

**ШЕСТИ ДЕО:  
ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА  
У ТУРИСТИЧКОМ СЕКТОРУ СРБИЈЕ**

**6.1. Предмет (проблем) истраживања**

Република Србија обухвата територију од 88.509 км<sup>2</sup> на којој по најновијим подацима које је представио Републички завод за статистику живи 7.186.862 становника. Бруто домаћи производ у текућим ценама у 2013. години је остварен у вредности од 3.896.403,40 милиона динара или 541.085 динара по становнику.

Укупна запосленост становништва Србије је у 2013. години износила 1.338.082 што је у односу на 2012. годину када је запослење нашло 1.341.114 лица, мање за 3.032 лица или за 0,23%. Просечна нето зарада у 2013. години је у просеку износила 43.932 динара, за разлику од 2012. године у којој је имала вредност од 41.377 динара, што представља номинални пораст од 6,17%.

Табела 110. Преглед просечне запослености у туристичкој делатности у Србији

ДЕЛАТНОСТ	Просечан број запослених по годинама		Индекс у номиналним вредностима
	2012.	2013.	2013/2012
РЕПУБЛИКА СРБИЈА УКУПНО ЗА СВЕ ДЕЛАТНОСТИ (номиналне вредности):	1.341.114	1.338.082	99,77
ТУРИСТИЧКА ДЕЛАТНОСТ (номиналне вредности):	23.171	22.946	99,03
ПРОЦЕНТУАЛНО УЧЕШЋЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕЛАТНОСТИ:	<b>1,73%</b>	<b>1,71%</b>	
ДЕЛАТНОСТ	Просечне нето зараде по годинама		Индекс у номиналним вредностима
	2012.	2013.	2013/2012
РЕПУБЛИКА СРБИЈА УКУПНО ЗА СВЕ ДЕЛАТНОСТИ (номиналне вредности):	41.377	43.932	106,17
ТУРИСТИЧКА ДЕЛАТНОСТ (номиналне вредности):	22.832	24.362	106,70
ПРОЦЕНТУАЛНО УЧЕШЋЕ ТУРИСТИЧКЕ ДЕЛАТНОСТИ:	<b>55,18%</b>	<b>54,45%</b>	

Извор: Табела аутора адаптирана за потребе израде дисертације на основу: Статистички годишњак Републике Србије-Тржиште рада, Поглавље 3, Републички завод за статистику (2014). Електронско издање, Београд, стр. 62-63.

Стопа запослености у туристичком сектору је у 2013. години износила 1,71%, а просечна нето зарада 24.362 динара што је готово двоструко мање од просечне нето зараде остварене у Републици Србије од 43.932 динара у истом периоду.

„Запосленост у туризму се обично сагледава са становишта колико он може да апсорбује радно активне хумане ресурсе у директној и индиректној (допунској) запослености. За туризам је значајна продукцијска моћ становништва, како у области појединачних делова туристичке активности, тако и у укупном туристичком развоју.“<sup>311</sup>

Да би своје компаративне туристичке потенцијале ставила у функцију остваривања веће стопе запослености и конкурентских предности Србија мора, пре свега, да улаже у континуирано стручно усавршавање и образовање кадрова који су запослени у туристичком сектору. Повећање стопе запослења у туристичком сектору и континуирано унапређивање квалитета људских ресурса који учествују у креирању туристичке понуде и пружању туристичких услуга, позитивно ће утицати на развој туризма који би требало да постане један од најзначајнијих покретача целокупног привредног развоја земље у предстојећем периоду. Да би своју улогу једног од кључних генератора привредног развоја Србије туризам и остварио, неопходно је да људски ресурси који раде у туристичком сектору поседују знања, способности и вештине, као и да се континуирано управља њиховим професионалним усавршавањем и развојем.

У циљу доказивања тврдње, односно, основне хипотезе научно-истраживачког рада да је потребно континуирано и осмишљено управљање људским ресурсима како би се створили неопходни (пред)услови за остваривање конкурентских предности и успешно пословање туристичких предузећа, спроведено је и конкретно емпиријско истраживање путем анкете - Упитника за анализу људских ресурса у туристичком сектору Србије<sup>312</sup>.

## **6.2. Узорак истраживања- ток, структура и карактеристике**

Конкретно емпиријско истраживање је вршено путем структурираног упитника који је имао две верзије, односно, фазе тестирања.

Наиме, првобитна верзија упитника је прошла кроз фазу прелиминарног тестирања које је вршено на подручју АП Војводине, тачније упитник је прослеђиван туристичким радницима чија се предузећа налазе на подручју Новог Сада, Суботице, Палића и Врбаса. Упитником који је прослеђиван искључиво личним, директним контактом приликом анкетирања запослених у туристичком сектору на територији четири насељена места Покрајине је било постављено укупно 56 питања подељених у 5 модула тј. група питања. Провера да ли су питања постављена у упитнику јасна, конкретна и разумљива за испитаника, провера поузданости, сврсисходности и валидности самог упитника, као и утврђивање просечног времена које је потребно за попуњавање упитника су били основни циљеви прелиминарног тестирања на узорку од 40 испитаника.

На основу конкретних сугестија и предлога које смо добили од испитаника који су учествовали у пробном тестирању, извршили смо одређене модификације прелиминарног упитника које су првенствено биле извршене у погледу смањења броја питања и избацивања оних питања која се тичу конкретнијих финансијских показатеља пословања, зарада, начина на који се примају нови радници, како се отпуштају постојећи и слично, што су испитаници у највећој мери сугерисали.

<sup>311</sup> Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац, стр. 78.

<sup>312</sup> Прилог 1 дисертације.



Оригинално емпиријско истраживање у оквиру израде докторске дисертације је вршено путем анкете - Упитника за анализу људских ресурса у туристичком сектору Србије. Истраживање је спроведено на територији Србије у периоду од годину дана, тачније од септембра 2012. до септембра 2013. године.

Упитник за анализу људских ресурса у туристичком сектору Србије је прослеђиван на два начина:

1. „лицем у лице“ – личним контактом и комуникацијом приликом анкетирања запослених у туристичком сектору, као и
2. електронским путем – слањем електронске поште.

Упитник је конципиран у складу са дефинисаним циљевима истраживања и постављеним истраживачким хипотезама. Сврха упитника је прикупљање конкретних података од стране испитаника који су запослени у предузећима, туристичким организацијама, агенцијама, институцијама и другим правним и физичким лицима која на директан и/или индиректан начин учествују у креирању туристичке понуде и пружању туристичких услуга на територији Србије. Упитником је постављено укупно 42 питања испитаницима.

Испитаницима је наглашено да је Упитник анониман и да ће се добијени одговори користити као део статистичког узорка. Посебно је наглашено да ће прикупљени подаци бити коришћени за потребе истраживања у оквиру ове докторске дисертације и да ће бити обрађени и коришћени искључиво у циљу емпиријског научно-истраживачког рада и да ће бити приказани искључиво збирно. Од укупно прослеђених 200 упитника, повратна информација у виду враћеног попуњеног упитника је добијена од 141 испитаника, што чини 70,50% узорка.

Структура и карактеристике узорка – из перспективе испитаника који су учествовали у анкети према полу, образовању и старости је приказана у Табели 111, док је основна структура узорка – из перспективе предузећа у којима су запослени анкетирани туристички кадрови према власништву, територијалној припадности, тржишном учешћу и конкурентској позицији приказана у Табели 112.

Табела 111. Структура узорка - испитаника који су учествовали у истраживању према полу, образовању и старости

Варијабла		f	%
Пол	мушки	89	63,1
	женски	52	36,9
Образовање	нижа средња школа – квалификован радник	/	/
	средња школа	52	36,9
	виша школа - основне академске студије 1. степена	16	11,3
	факултет - академске студије 2. степена - мастер	71	50,4
	магистратура и/или докторат	2	1,4
Старост	мање од 25	3	2,1
	од 26 до 32 године	24	17,0
	од 33 до 40 година	53	37,6
	од 41 до 55 година	40	28,4
	више од 56 година	20	14,2
	без одговора	1	0,7

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Табела 112. Структура предузећа са територије Србије у којима су запослени анкетирани туристички кадрови према власништву, територијалној припадности, тржишном чешћу и конкурентској позицији

Варијабла		f	%
<b>Власничка структура предузећа</b>	државно власништво (оснивач и управљач држава - Република Србија, Покрајина или локална самоуправа - град или општина)	47	33,3
	приватно власништво	69	48,9
	мешовито власништво	7	5,0
	акционарско друштво	16	11,3
	друго	1	0,7
	без одговора	1	0,7
<b>Територијална (кластерска) припадност предузећа</b>	Београд	28	19,9
	АП Војводина	86	61
	Западна Србија	21	14,9
	Источна Србија	6	4,2
<b>Тржишно учешће предузећа</b>	регионално тржиште	7	5,0
	тржиште кластера коме предузеће територијално припада	36	25,5
	национално тржиште-тржиште целе Србије	98	69,5
<b>Конкурентска позиција предузећа</b>	лоша, испод просека	3	2,1
	просечна - на нивоу конкуренције	50	35,5
	боља од просека	85	60,3
	супериорна предузећа	3	2,1

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

### 6.3. Резултати истраживања спроведеног на узорку од 141 испитаника

Полазећи од предмета истраживања, а имајући у виду циљ и задатке, као и постављене хипотезе, у конкретном емпиријском истраживању је коришћена квантитативна статистика. У истраживању је коришћена техника анкетаирања, а инструмент помоћу којег су прикупљени потребни подаци је упитник.

За обраду података је коришћен програм Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for Windows 20 који ради под Microsoft Windows окружењем. Од квантитативних метода примењена је дескриптивна статистика, т тест за независне узорке, корелација и анализа варијансе. За потребе обраде података коришћено је регистровање фреквенција и израчунавање процената, као и аритметичка средина за утврђивање средњих вредности.

Приликом обраде података функцију независних варијабли су имале следеће варијабле:

1. пол,
2. године старости испитаника,
3. праћење ефеката стручног усавршавања, образовања и обука,
4. стручно усавршавање, образовање и обуке као мотивациони фактор.

Функцију зависних варијабли у истраживању су имале следеће варијабли:

1. став о важности стручног усавршавања, образовања и обука као мотивационог фактора,
2. став о утицају континуираног стручног усавршавања, образовања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа, задовољство врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу,
3. стручно усавршавање постоји као редовна радна активност у предузећу

Питање 35 које гласи: Молимо Вас да на Ликертовој скали од 1 до 5, означите у ком степену се слажете или не слажете са следећом констатацијом: професионално-стручно усавршавање и образовање су кључни мотивациони фактор у раду:

1. уопште се не слажем- не мотивишу ме уопште.
2. делимично се не слажем - мотивишу ме мало.
3. нисам сигуран-а.
4. делимично се слажем - мотивишу ме.
5. потпуно се слажем- веома ме мотивишу,

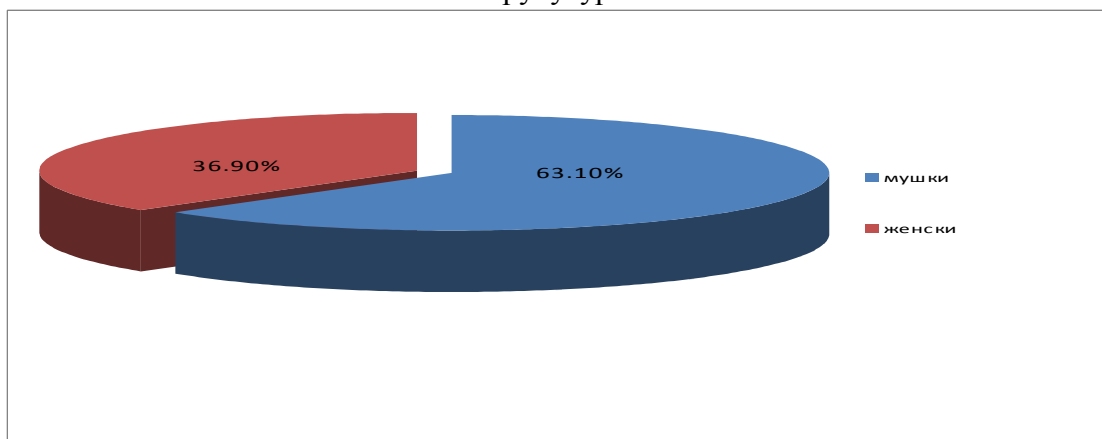
је имало статус и независне и зависне варијабли (у зависности од анализе).

### 6.3.1. Приказ и анализа резултата по питањима

Сумирани резултати на бази анкете спроведене путем структурираног упитника са 42 питања на узорку од 141 испитаника се могу представити кроз следеће облике и видове (сlike и графиконе) као и објашњења:

Питање 1. Пол

Слика 6. Полна структура испитаника

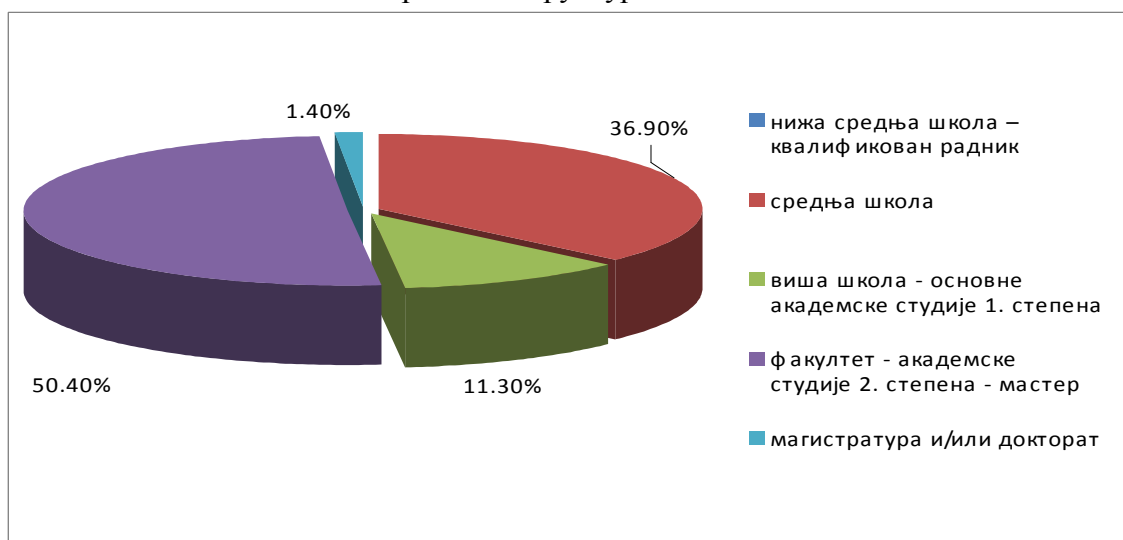


Полна структура анкетираних људских ресурса који учествују у креирању и пружању туристичких услуга на територији Србије, показује доминацију припадника мушког пола, будући да они учествују са 63% у основном узорку, док је женски пол заступљен са 37%.

Имајући у виду значај који знање и образовање имају у савременом пословању, нарочито вреднујући знање и образовање у креирању туристичког производа и пружању високо софистицираних услуга које све чешће захтевају савремени туристи, важан сегмент анкете је посвећен управо овим питањима.

На питање број 2 из Упитника које гласи: који је степен Вашег стручног образовања, понуђено је заокруживање једног од пет одговора: нижа средња школа (квалификован радник), средња школа, виша школа-основне академске студије 1. степена, факултет- академске студије 2. степена-мастер и магистратура и/или докторат. Добијени су одговори чији су резултати након обраде представљени на следећој слици:

Слика 7. Образовна структура испитаника



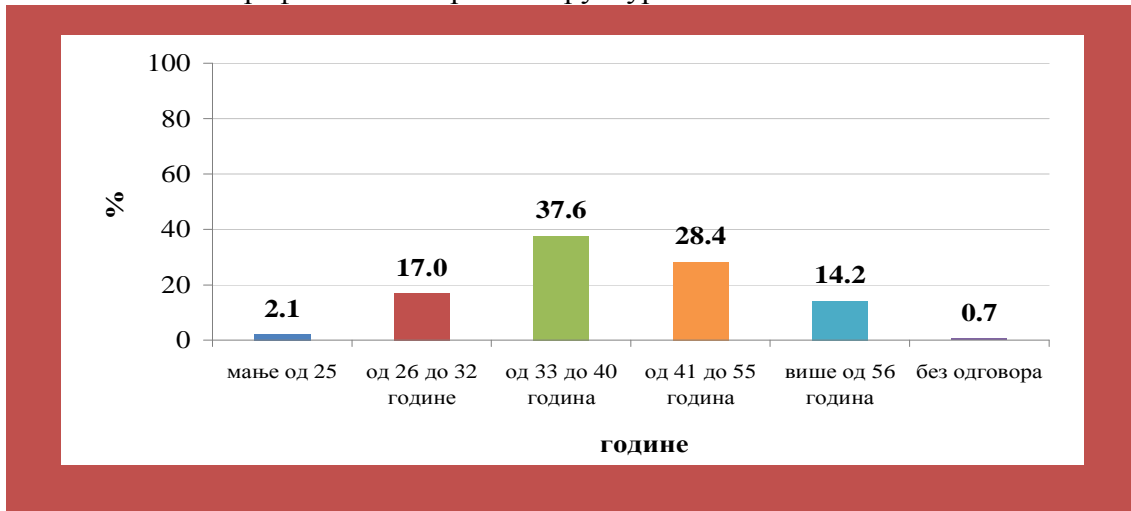
Факултетски образован туристички кадар је, према спроведеној анкети, најзаступљенији. Половина испитаника има завршен факултет или академске студије 2. степена-мастер (50,04 %). Средњу школу је завршило више од трећине испитаника, тачније 36,9%, док је сваки десети испитаник стекао образовање на вишој школи.

Охрабрујући је податак да у оквиру истраживања у коме је учествовало 141 лице запослено у туристичкој делатности на територији Србије, ниједан испитаник нема завршену нижу школу од средње школе, али не и податак да је процентуално учешће туристичких кадрова са завршеном магистратуром и/или докторатом свега 1,4%.

### Питање 3. Колико имате година?

На Графикону 9 су приказани подаци о старосној структури запослених у туристичким предузећима која су обухваћена анкетом. Старосна структура запослених је подељена у пет категорија. Првој категорији или групи припадају запослени туристички кадрови који имају мање од 25. година живота, другој кадрови који имају између 26 и 32 године, трећу категорију чине запослени који су старости од 33 до 40 година. Последње две категорије старосне структуре запослених су обухватале запослене између 41 и 50 године живота, односно, у оквиру пете старосне категорије су укључени потенцијални запослени старији од 56 година живота.

Графикон 9. Старосна структура испитаника

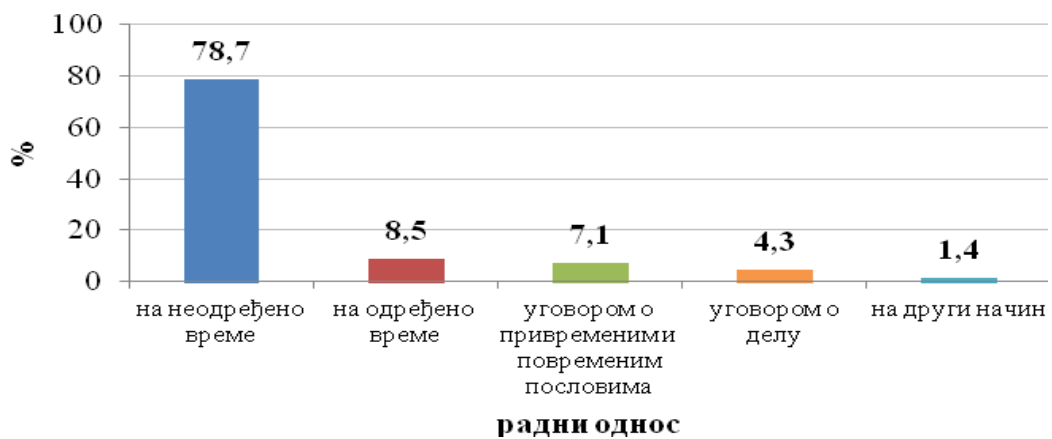


Највећи број запослених је старости између 33 и 40 година, док је најмањи број запослених у туристичком сектору Србије, на основу спроведене анкете млађи од 25 година. Дакле, већина испитаника је у средњим годинама (37,6% испитаника има од 33 до 40 година, 28,4% испитаника има од 41 до 50 година). Сваки шести испитаник има од 26 до 32 године, а сваки седми више од 56 година. Тек 2,1% испитаника је млађе од 25 година.

Питање 4. На који начин сте засновали радни однос у предузећу?

Начини заснивања радног односа анкетираних туристичких кадрова ангажованих у пословним субјектима који туристичку делатност обављају на територији Србије су различити, што је приказано на Графикону 10

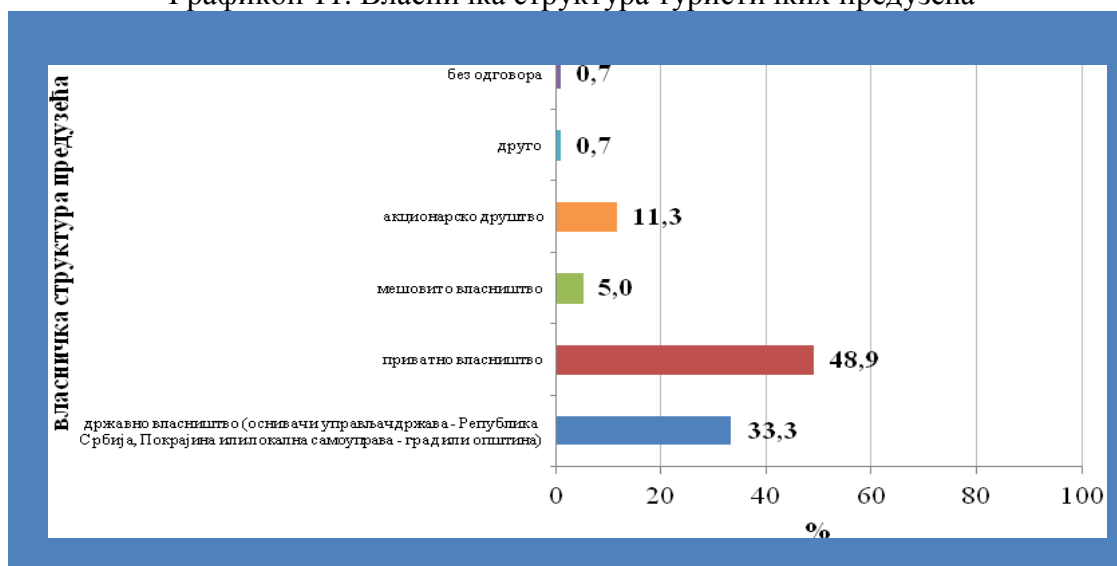
Графикон 10. Заснивање радног односа



Већина испитаника (78,7%) је ангажована заснивањем радног односа на неодређено време, дакле они се налазе у сталном радном односу. На одређено време, радни однос је регулисало 8,5% испитаника, а нешто мање тачније 7,1% испитаника је закључило уговор о обављању привремених и повремених послова. У преосталим категоријама налази се по мање од 5% испитаника.

Питање 5. Каква је власничка структура Вашег предузећа?

Графикон 11. Власничка структура туристичких предузећа



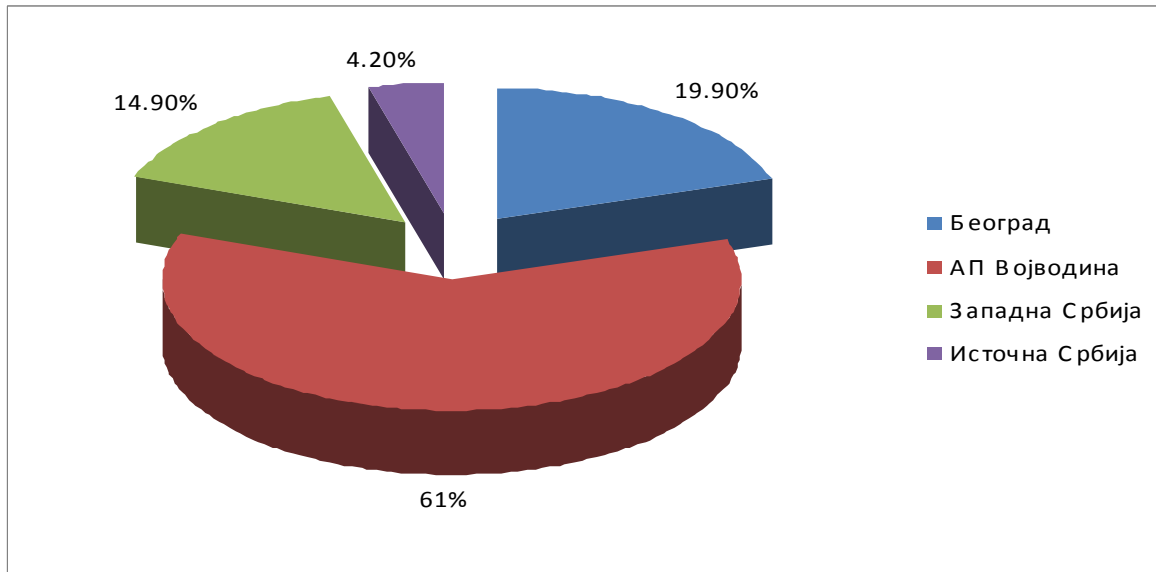
Власничка структура пословних субјеката у којима су анкетирани људски ресурси запослени је следећа: највећи удео од готово половине предузећа се налази у приватном власништву, док их је у државном власништву трећина. Затим следе предузећа која су структурирана као акционарско друштво и мешовита предузећа. Свако десето предузеће послује као акционарско друштво, тачније 11,3%, а 5% предузећа је мешовитог власништва.

У Стратегији развоја туризма Републике Србије је извршена територијална подела којом је утврђен распоред будућих карактеристичних туристичких кластера који треба да помогну брендирању Србије као препознатљиве европске туристичке дестинације. То су четири кључна кластера: Београд, АП Војводина, Западна Србија са Косовом и Метохијом и Источна Србија.

Како бисмо утврдили територијалну припадност предузећа у којима раде испитаници, постављено је и наредно питање:

Питање 6. На територији ког кластера (Београд, АП Војводина, Западна или Источна Србија) се налази предузеће? Резултати одговора на ово питање приказани су на Слици 8.

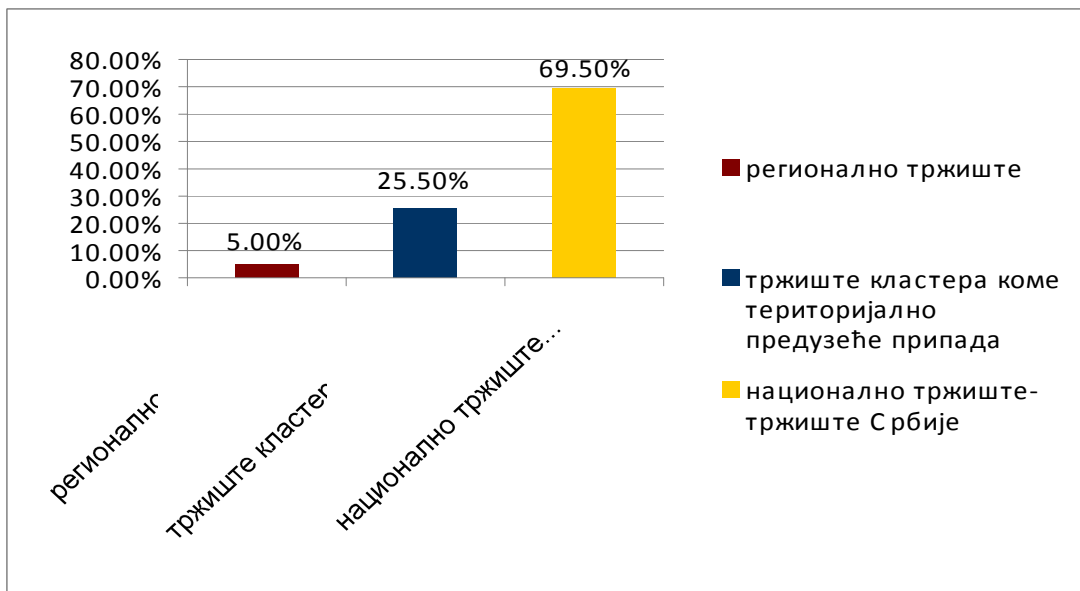
Слика 8. Територијална-кластерска припадност туристичких предузећа



Највећи број предузећа се налази на територији кластера АП Војводине. Затим следе предузећа са подручја Београда и кластера Западна Србија. Најмањи број од 6 предузећа припада територији кластера Источна Србија.

Питање 7. Каково је тржишно учешће предузећа? Које тржиште покрива предузећа?

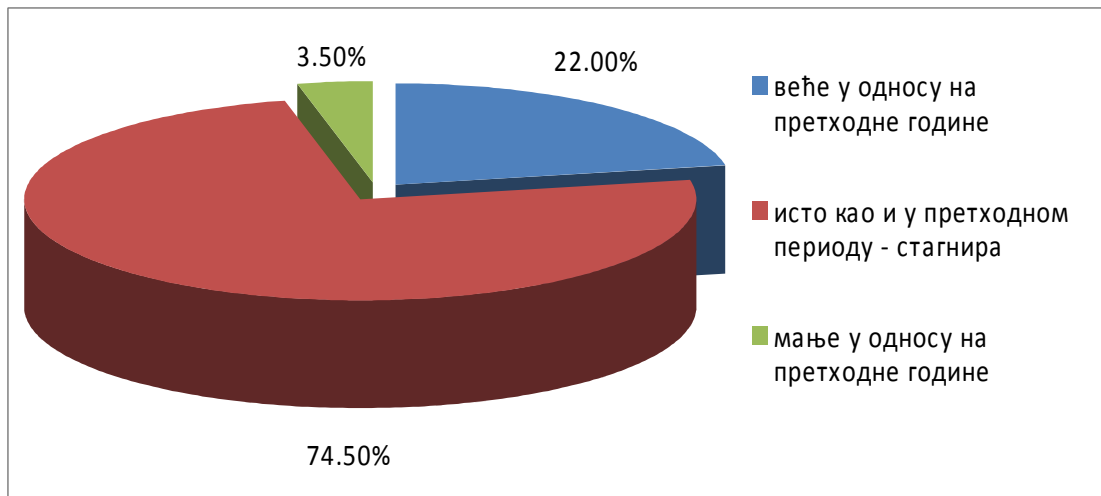
Графикон 12. Тржишно учешће туристичких предузећа (територијално одређење)



Готово 70% предузећа покрива национално тржиште, односно, тржиште Републике Србије, док свако четврто предузеће што чини конкретно процентуално учешће од 25,5% остварује туристичку делатност на територији кластера коме припада.

Питање 8. Да ли је тренутно тржишно учешће предузећа веће, мање или исто у односу на претходни период?

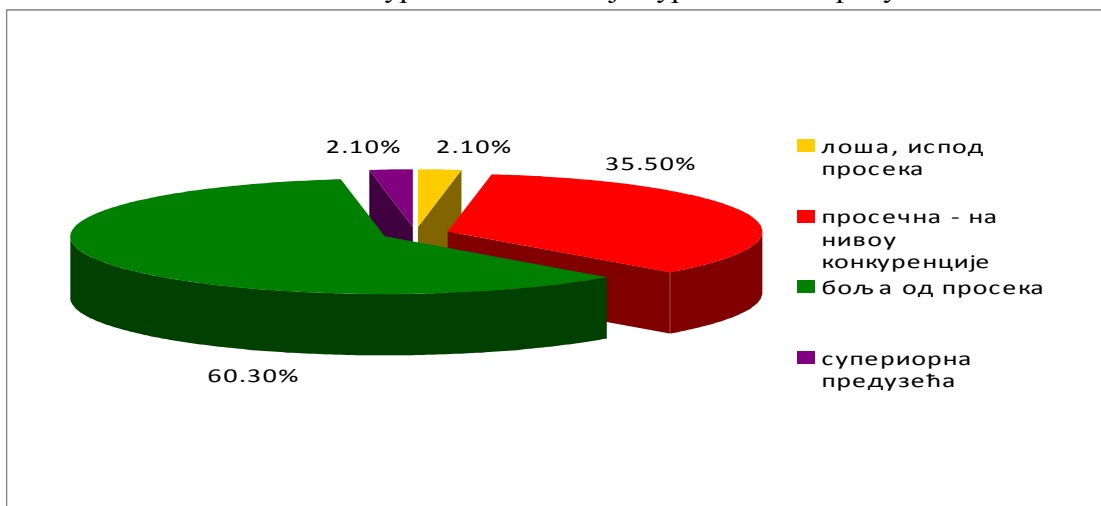
Слика 9. Тржишно учешће туристичких предузећа



Три четвртине предузећа остварује тржишно учешће исто као и у претходном периоду (стагнира). Веће тржишно учешће у односу на претходне године остварује свако пето предузеће, док 3,5% предузећа бележи мање тржишно учешће у односу на ранији период.

Питање 9. На основу финансијских показатеља пословања предузећа из претходне године, каква је конкурентска позиција предузећа?

Слика 10. Конкурентска позиција туристичког предузећа



Када се у анализу основних квантитативних показатеља пословања укључе подаци о тржишном уделу туристичких предузећа у којима су запослени анкетирани испитаници, добијају се следећи показатељи: конкурентску позицију бољу од просека остварује 60,3% предузећа, док свако треће предузеће има позицију на нивоу конкуренције.



Питање 10. Који су основни разлози такве позиције?

Фреквенција одговора испитаника који су изјавили да је конкурентска позиција предузећа у којем су тренутно запослени на туристичком тржишту Србије лоша, односно, испод просека је презентована у наредној табели.

Табела 113. Разлози лоше (испод просечне) конкурентске позиције туристичког предузећа

Одговор:	F
1. слаба понуда	2
2. финансијска неконкурентност предузећа	2
3. име- бренд предузећа (позитивно искуство)	1
4. финансијске погодности за купце- могућности плаћања у рате, попусти.....	1
5. лош квалитет услуге	1
6. квалитет и атрактивност (примамљивост) понуде	/
7. снажан маркетиншки наступ	/
8. иновативност	/
9. квалитет услуге	/
10. стручан и елоквентан кадар	/
11. љубазност и срдачност људских ресурса које поседује предузеће	/
12. друго	/
13. не знам	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Испитаници који су изјавили да је конкурентска позиција њиховог предузећа просечна, односно, да је на нивоу конкуренције, дали су своја мишљења и образложења о разлозима такве позиције (Табела 114).

Табела 114. Разлози просечне конкурентске позиције туристичког предузећа

Одговор	F
1. финансијске погодности за купце- могућности плаћања у рате, попусти.....	18
2. друго	15
3. стручан и елоквентан кадар	13
4. квалитет услуге	12
5. име- бренд предузећа (позитивно искуство)	11
6. финансијска неконкурентност предузећа	6
7. љубазност и срдачност људских ресурса које поседује предузеће	5
8. квалитет и атрактивност (примамљивост) понуде	3
9. лош квалитет услуге	3
10. не знам	2
11. снажан маркетиншки наступ	1
12. слаба понуда	1
13. иновативност	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Један од основних циљева пословања савремених пословних субјеката је, поред обезбеђивања трајности у пословању и постојању, садржан у настојањима да се оствари што боља позиција у конкурентској утакмици на одређеном тржишту или тржишном сегменту која ће бити одржива на дужи период.

Основни разлози због којих испитаници сматрају да је туристичко предузеће у којем раде остварило конкурентску позицију бољу од просечне, односно, супериорну позицију, након обраде сумарно су презентовани у Табелама 115 и 116, респективно.

Табела 115. Разлози остваривања конкурентске позиције туристичког предузећа боље од просека

Одговор	F
8. финансијске погодности за купце- могућности плаћања у рате, попусти.....	70
2. име- бренд предузећа (позитивно искуство)	66
6. стручан и елоквентан кадар	64
5. квалитет услуге	49
1. квалитет и атрактивност (примамљивост) понуде	39
7. љубазност и срдачност људских ресурса које поседује предузеће	30
3. снажан маркетиншки наступ	20
4. иновативност	3
10. слаба понуда	1
11. финансијска неконкурентност предузећа	1
12. друго	1
9. лош квалитет услуге	/
13. не знам	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Табела 116. Разлози остваривања водеће-супериорне конкурентске позиције туристичкогпредузећа

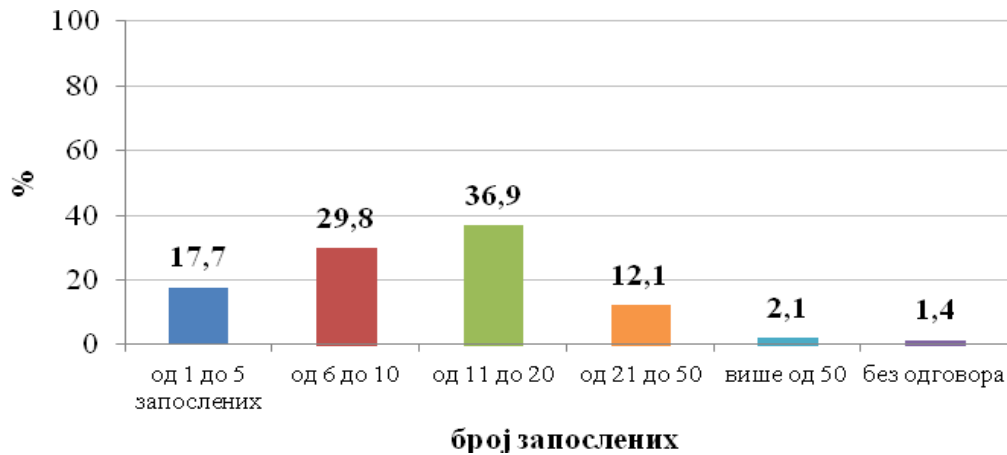
Одговор	F
1. квалитет и атрактивност (примамљивост) понуде	3
2. име- бренд предузећа (позитивно искуство)	3
6. стручан и елоквентан кадар	3
5. квалитет услуге	2
7. љубазност и срдачност људских ресурса које поседује предузеће	2
3. снажан маркетиншки наступ	1
8. финансијске погодности за купце- могућности плаћања у рате, попусти.....	1
4. иновативност	/
9. лош квалитет услуге	/
10. слаба понуда	/
11. финансијска неконкурентност предузећа	/
12. друго	/
13. не знам	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

### Питање 11. Колико има запослених у предузећу?

На основу података добијених од испитаника, а који су презентовани на Графикону 13, можемо констатовати да доминирају предузећа која припадају групи микро и малих предузећа – ММП (микро предузећа имају мање од 10 запослених, мала предузећа мање од 50, а у групу средњих предузећа по критеријумима Европске Уније спадају она предузећа која запошљавају више од 50 а мање од 250 лица), будући да ова предузећа учествују са око 85% у укупном узорку.

Графикон 13. Број запослених у туристичких предузећима



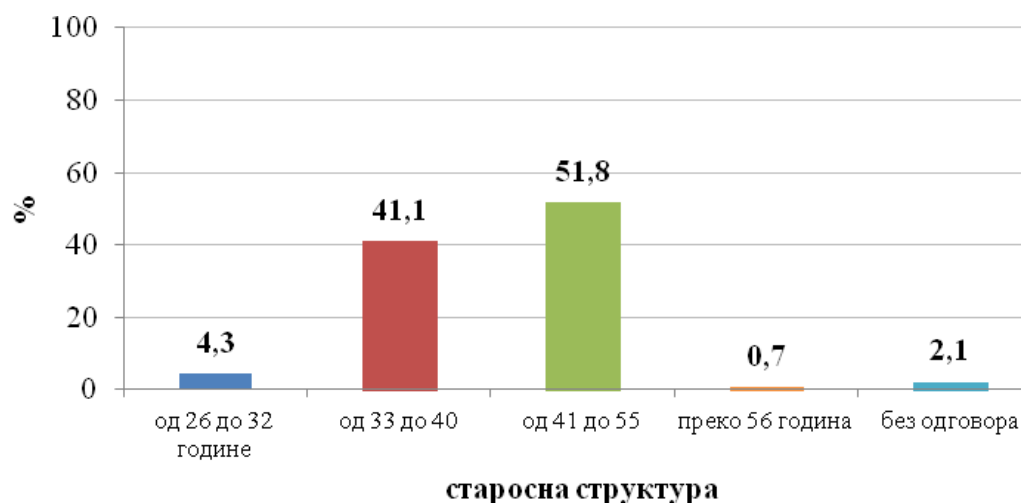
Највећи број предузећа од готово 40% има од 11 до 20 запослених, нешто мањи удео (29,8%) има од 6 до 10 запослених. Од 1 до 5 запослених има 17,7%, а 12,1% предузећа запошљава између 21 и 50 радника.

Са друге стране, међу анкетираним пословним субјектима групи средњих предузећа припада свега 2,1% анкетираних предузећа.

### Питање 12. Каква је старосна структура туристичких предузећа?

Старосна структура запослених у туристичким предузећима је подељена у пет категорија. Првој категорији или групи припадају запослени туристички кадрови који имају мање од 25 година живота, другој кадрови који имају између 26 и 32 година, трећу категорију чине запослени који су старости од 33 до 40 година. Последње две категорије старосне структуре запослених које су биле понуђене анкетираним предузећима су обухватале запослене између 41 и 50 године живота, односно, у оквиру пете старосне категорије су укључени потенцијални запослени старији од 56 година живота.

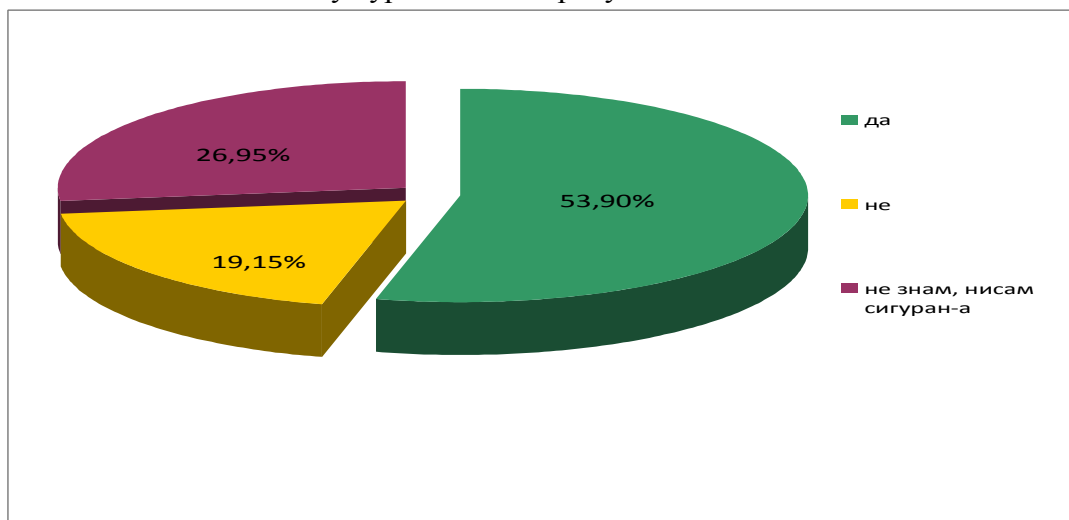
Графикон 14. Старосна структура запослених у туристичким предузећима



На Графикону 14 су приказани подаци о старосној структури запослених у предузећима у којима раде испитаници. Уочавамо да у предузећима преовлађују запослени средњих година – у половини предузећа доминирају запослени старости од 41 до 55 година, а најмањи број запослених у туристичким предузећима са територије Србије, на основу конкретног истраживања, припада категорији запослених лица старијих од 56 година. У 40% предузећа највећи број запослених има између 33 и 40 година, док ни у једном предузећу не преовлађују запослени млађи од 25 година.

Питање 13. Да ли постоји стратегијско управљање људским ресурсима у предузећу?

Слика 11. Стратегијско управљање људским ресурсима у туристичким предузећима



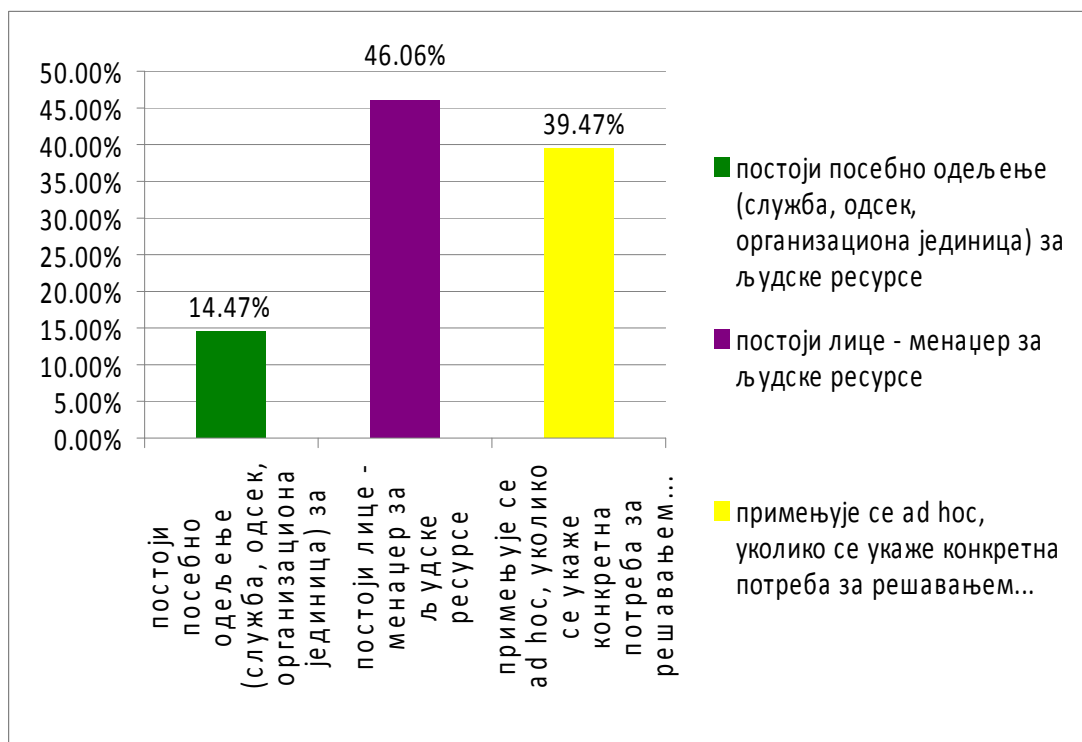
Податак да стратегијско управљање људским ресурсима постоји у 76 предузећа што чини удео од 53,90%, како су одговорили анкетирани туристички кадрови са територије Србије, указује на препознавање значаја људских ресурса за успешно

пословање на савременом туристичком тржишту и значаја њиховог планског управљања. Ипак, у 19,15% предузећа овај процес се не спроводи.

Забрињавајући је податак да више од четвртине испитаника не зна или није сигурно да ли се у туристичким предузећима у којима раде спроводи процес стратегијског управљања људским ресурсима или не.

Питање 14. Ако је одговор „да“, одговорите на који начин се стратегијско управљање људским ресурсима спроводи у предузећу?

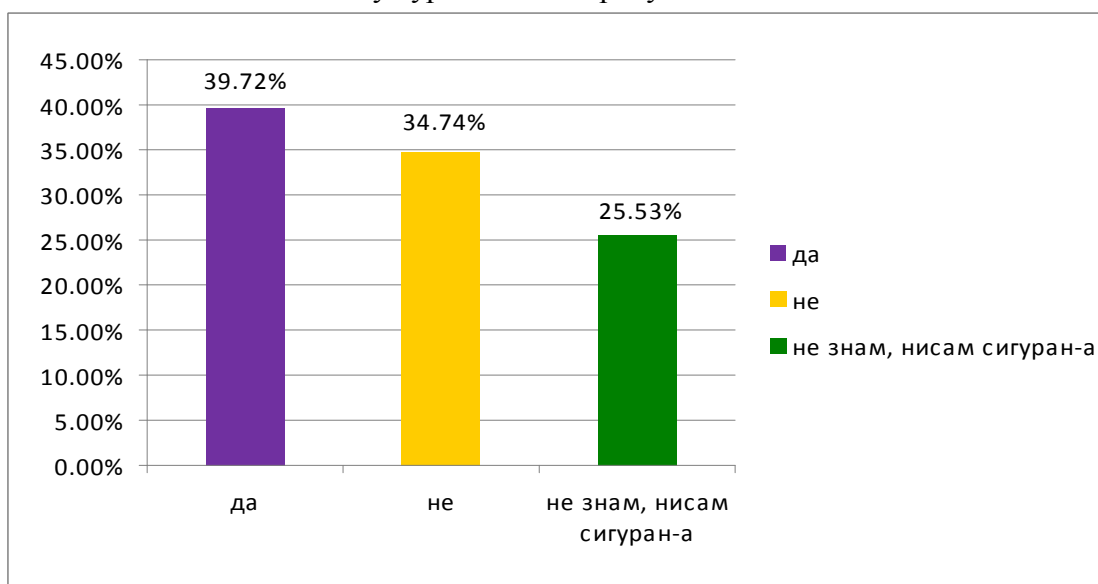
Графикон 15. Начин стратегијског управљања људским ресурсима у туристичких предузећима



Када се у даљу анализу обављања пословних функција укључе и подаци о начину на који се процес стратегијског управљања људским ресурсима спроводи при обављању туристичке делатности у оквиру предузећа, можемо констатовати да у највећем броју предузећа постоји менаџер за људске ресурсе који је задужен за спровођење стратегијског управљања људским ресурсима. Као посебно одељење (служба, одсек или организациона јединица) људским ресурсима се приступа у 11 предузећа, док се људским ресурсима управља по потреби, односно, примењује се ad hoc приступ у управљању у 30 предузећа.

Питање 15. Да ли се у Вашем предузећу примењује концепт целоживотног образовања (lifelong learning)?

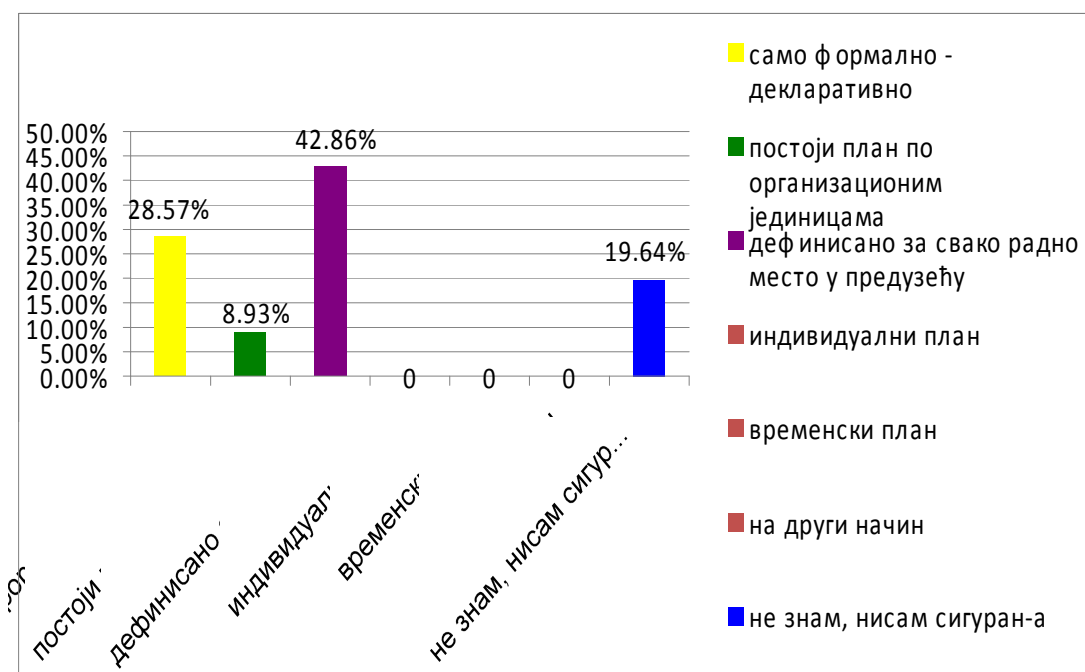
Графикон 16. Примена концепта целоживотног образовања (lifelong learning) у туристичким предузећима



Концепт целоживотног образовања се примењује у 56 предузећа (39,72%) у којима су запослени анкетирани испитаници, док то није случај у 49 предузећа, што је еквивалент процентуалном учешћу у основном узорку од 34,74% предузећа. Значајан број испитаника није упознат са образовном политиком и стратегијама управљања људским ресурсима у туристичким предузећима у којима су запослени. 36 испитаника је одговорило да не зна или да није сигурно да ли се концепт континуираног – целоживотног образовања примењује у предузећу или не.

Питање 16. Ако је одговор „да“, на који начин се спроводи у пракси?

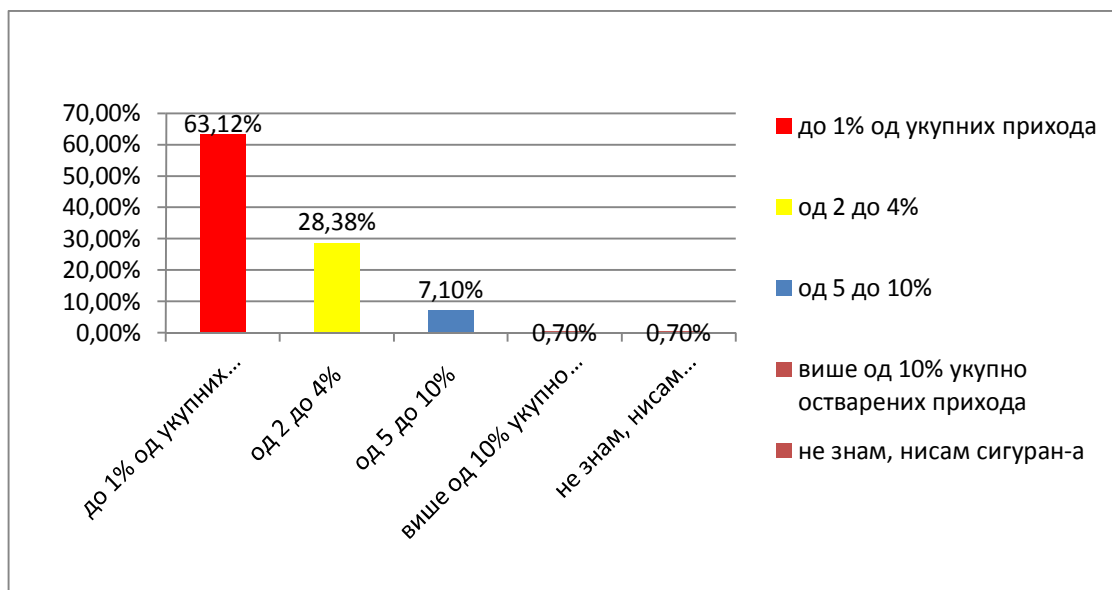
Графикон 17. Начин спровођења целоживотног образовања у туристичким предузећима



У највећем броју туристичких предузећа, тачније у 24 предузећа (од 56 у којима се спроводи процес) спровођење целоживотног учења и образовања је дефинисано за свако радно место понаособ, а само формално, односно, декларативно у 16 предузећа (13%). У 5 предузећа постоји план по организационим јединицама како треба спроводити целоживотно учење.

Питање 17. Колика су просечна издвајања у укупним приходима за усавршавање и развој људских ресурса на годишњем нивоу?

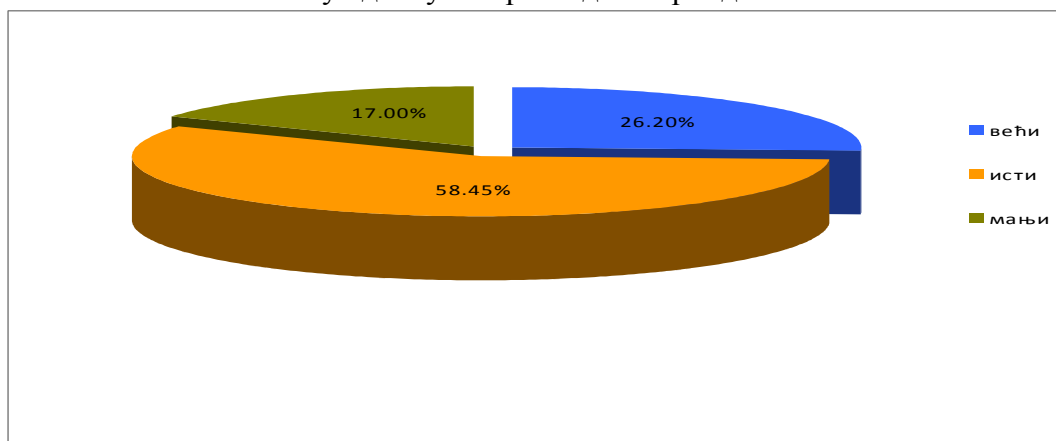
Графикон 18. Годишња издвајања за усавршавање и развој људских ресурса



Највећи број предузећа (89) издваја до 1% средстава за стручно усавршавање и образовање запослених, затим следе предузећа (40) са просечним издвајањима од 2 до 4% од укупних прихода, а само једно предузеће издваја више од 10% у сврхе додатног стручног усавршавања и развоја запослених.

Питање 18. Да ли је тај проценат издвајања у односу на издвајања у претходном периоду: већи, исти или мањи?

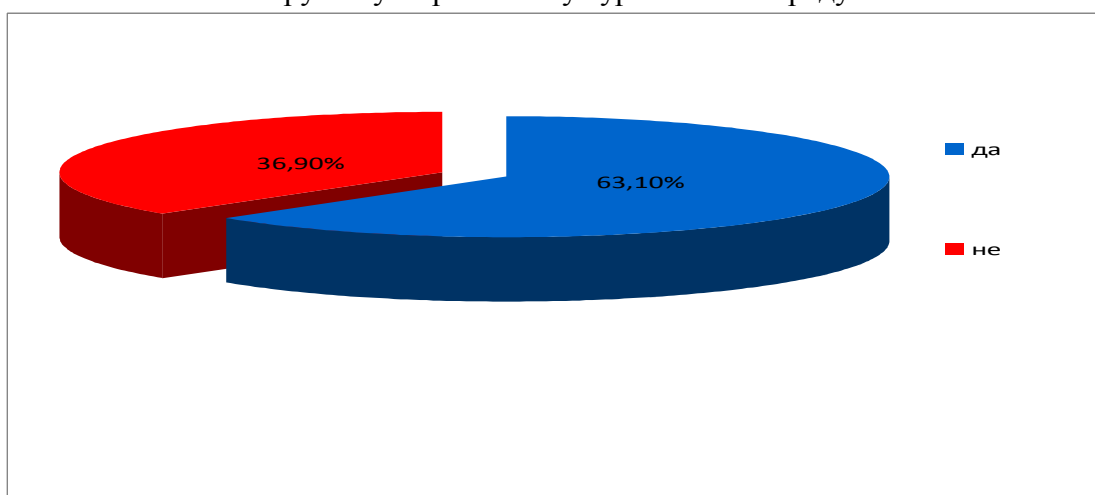
Слика 12. Однос просечних издајања за развој запослених у односу на претходни период



Посматрано у односу на претходни период, на основу резултата приказаних на Слици 12, уочавамо да половина предузећа издваја исти проценат укупних прихода за развој људских ресурса, свако четврто предузеће издваја више него раније, а свако шесто мање.

Питање 19. Да ли је стручно усавршавање дефинисано као редовна радна активност запослених у предузећу?

Слика 13. Стручно усавршавање у туристичким предузећима



Стручно усавршавање као редовна радна активност дефинисано је у 63,1% предузећа, док то није случај у 36,9% предузећа.

Питање 20. Наведите просечно учешће (отприлике проценат) запослених у предузећу који су имали неку врсту обуке и стручног усавршавања у туристичком предузећу.

Табела 117. Просечно учешће запослених у обукама и стручном усавршавању

Просечно учешће запослених у усавршавању (%)	Процент
0,2	4,3
0,3	4,3
0,5	2,8
0,7	0,7
0,8	2,1
10	3,5
20	19,9
20-30	1,4
30	17,7
40-50	0,7
50	22,0
50-60	0,7
50-70	0,7
60	7,8
70	5,0
70-80	0,7
80	5,7

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.



У 40% предузећа је половина или више запослених имала стручно усавршавање, док је у 20% предузећа усавршавање било омогућено сваком петом запосленом.

Питање 21. Колики је просечан број дана по запосленом проведен на обукама и стручном усавршавању у туристичком предузећу?

Табела 118. Просечан број дана по запосленом проведен на обукама и стручном усавршавању

Просечан број дана по запосленом	процент
2	6,4
3	21,3
4	10,6
од 2 до 4	0,7
5	19,9
7	9,2
од 5 до 7	1,4
од 7 до 10	1,4
8	4,3
10	16,3
од 8 до 10	0,7
12	6,4
15	0,7
од 12 до 15	0,7

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Око 60% запослених је провело у просеку до 5 дана на различитим програмима обука, док је сваки четврти запослени провео 10 и више дана на стручном усавршавању.

Питање 22. Које врсте образовних програма и обука се користе у Вашем предузећу?

Табела 119. Образовни програми и обуке у туристичким предузећима

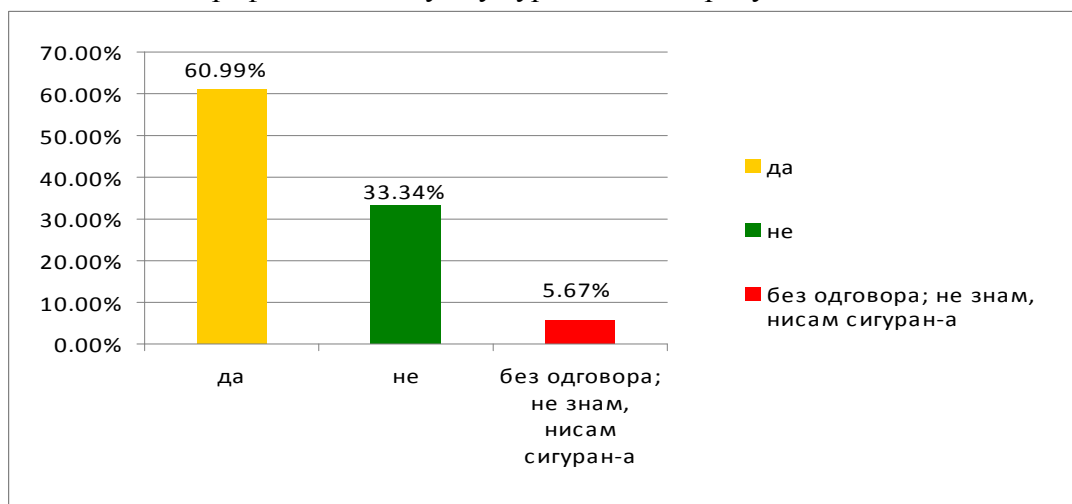
Одговор	F
2. конференције и стручни семинари у земљи и иностранству	139
3. страни језици	126
1. предавања	120
17. обука за рад на рачунару - учење уз помоћ рачунара	113
10. приправнички стаж	72
6. управљање људским ресурсима	69
12. стручна пракса	67
14. студентска пракса	65
5. управљање квалитетом	30
4. пословно комуницирање	28
16. ротација посла	6
15. методи случајева	5
7. управљање променама	4
8. управљање стресом	4
13. менторство	4
19. обука у симулираним условима	4
9. медијација	2
11. индивидуалне инструкције	1
18. аудиовизуелне технике	1
20. друго	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Када је реч о конкретним образовним програмима и обукама које примењују туристичка предузећа на територији Србије, најзаступљеније су конференције и стручни семинари, учење страних језика, предавања и обуке за рад на рачунару.

Питање 23. Да ли сте ишли на обуку у предузећу у коме сада радите?

Графикон 19. Обуке у туристичким предузећима



Више од 60% испитаника је похађало различите врсте обука у предузећу у коме су тренутно запослени. Номинално, резултати одговора на ово питање показују да је 86 испитаника прошло неки од облика обуке у предузећу у коме сада раде, док то није случај са 47 испитаника. 8 испитаника нису одговорила на постављено питање.

Питање 24 Ако је Ваш одговор „да“, наведите коју врсту обуке коју сте прошли у предузећу.

Табела 120. Обуке које су испитаници прошли у туристичком предузећу

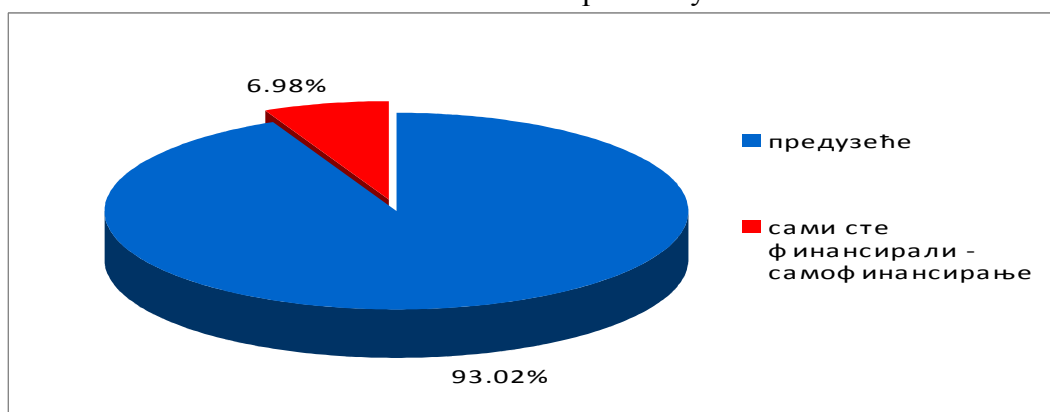
Одговор	F
2. конференције и стручни семинари у земљи и иностранству	124
1. предавања	71
17. обука за рад на рачунару - учење уз помоћ рачунара	55
3. страни језици	36
6. управљање људским ресурсима	31
4. пословно комуницирање	8
5. управљање квалитетом	5
14. студентска пракса	5
7. управљање променама	4
8. управљање стресом	4
12. стручна пракса	2
16. ротација посла	2
9. медијација	1
10. приправнички стаж	1
19. обука у симулираним условима	1
11. индивидуалне инструкције	/
13. менторство	/
15. методи случајева	/
18. аудиовизуелне технике	/
20. друго	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Већина испитаника је у туристичком предузећу у коме тренутно ради похађала обуке у виду конференција и стручних семинара, предавања и обука за рад на рачунару.

Питање 25. Молимо Вас да одговорите ко је финансирао Вашу обуку?

Слика 14. Финансирање обуке



Готово сви испитаници, прецизније 80 од 86 испитаника који су имали обуке у предузећу, што чини процентуалчно учешће од 93,2% су похађали обуке које је финансирало предузеће у коме раде. Са друге стране, 6 испитаника је само финансирало своје обуке и стручно усавршавање.

Питање 26. Да ли поред матерњег језика знате још неки језик?

Табела 121. Језици којима се служе испитаници

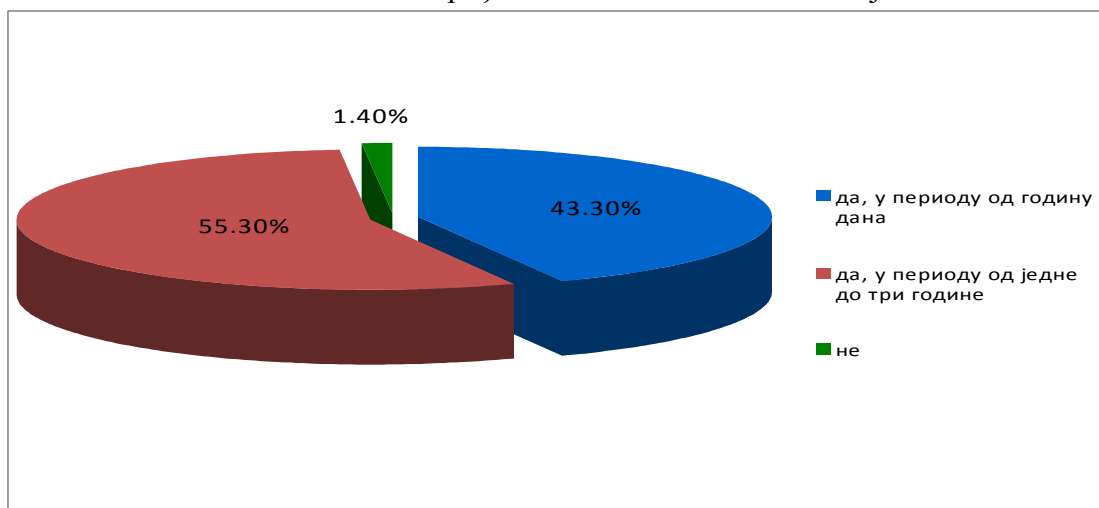
Одговор	f
1. енглески језик	91
6. мађарски језик	54
3. италијански језик	26
2. немачки језик	23
5. руски језик	21
9. русински језик	15
10. румунски језик	10
4. шпански језик	3
8. украјински језик	1
7. словачки језик	/
11. други језик	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Поред матерњег језика, испитаници најчешће познају енглески језик. 91 од 141 испитаника је одговорило да познаје енглески језик. Затим следе мађарски језик који познаје 54 испитаника, италијански 26, немачки језик 23 и руски језик којим се служи 21 испитаник.

Питање 27. Да ли сте унапредили своје знање из ИК технологија и научили неки нови програмски језик?

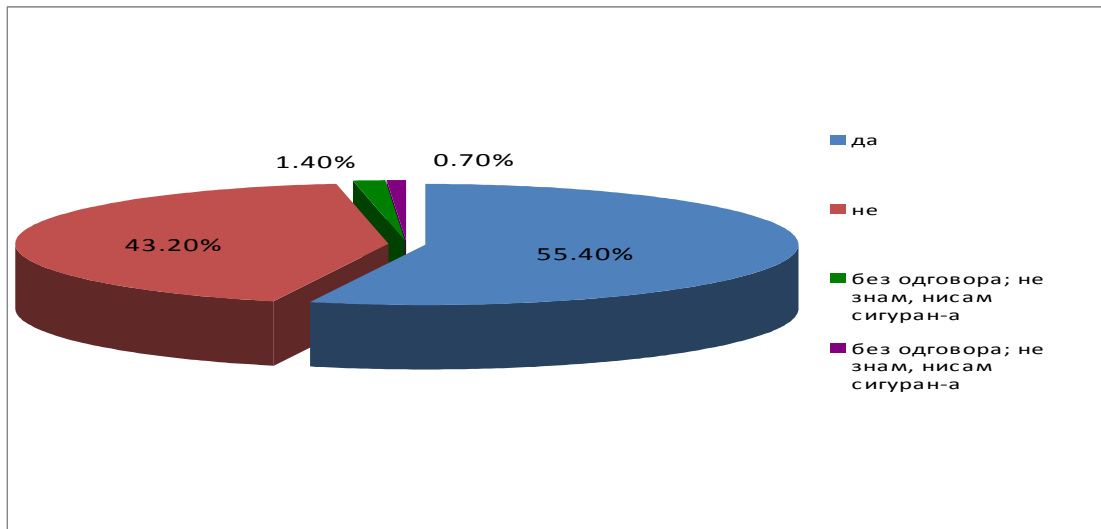
Слика 15. Унапређење знања из ИК технологија



Готово сви испитаници су унапредили своје знање из ИТ технологија, односно њих 139. Нешто већи број од 78 испитаника је то учинио у периоду од једне до три године, док је 61 испитаник стекао нова знања из информационих технологија у периоду до годину дана. Само 2 испитаника су одговорила да нису унапредила знање из ИК технологија.

Питање 28. Ако је одговор „да, у периоду од годину дана“ или „да, у периоду од једне до три године“, да ли сте унапредили ову врсту знања као резултат стручног усавршавања и обука које је организовало предузеће?

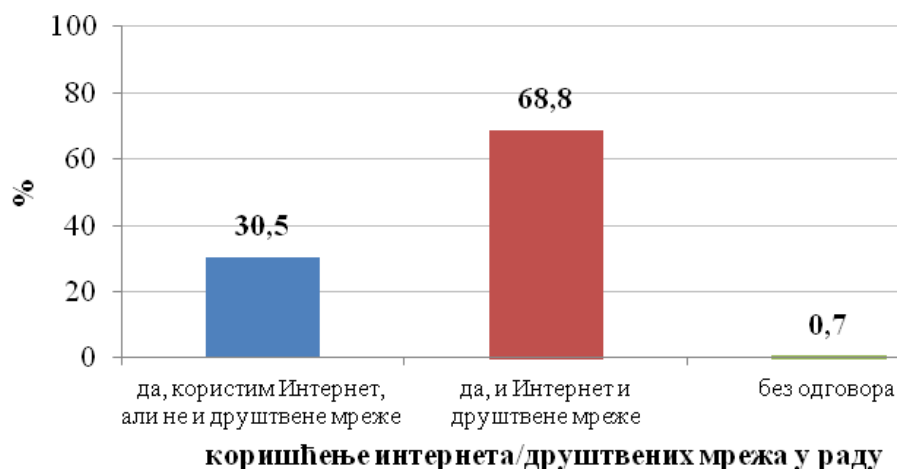
Слика 16. Организовање обука из ИК технологија у туристичким предузећима



Од 139 испитаника који су унапредили знања из ИК технологија, више од половине њих тачније 77 је то учинило захваљујући туристичком предузећу које је иницирало и организовало различите обуке ове врсте. Ипак, 60 испитаника је своја знања из области ИК технологија унапредило независно од обука у предузећу.

Питање 29. Да ли користите Интернет и/или друштвене мреже у раду?

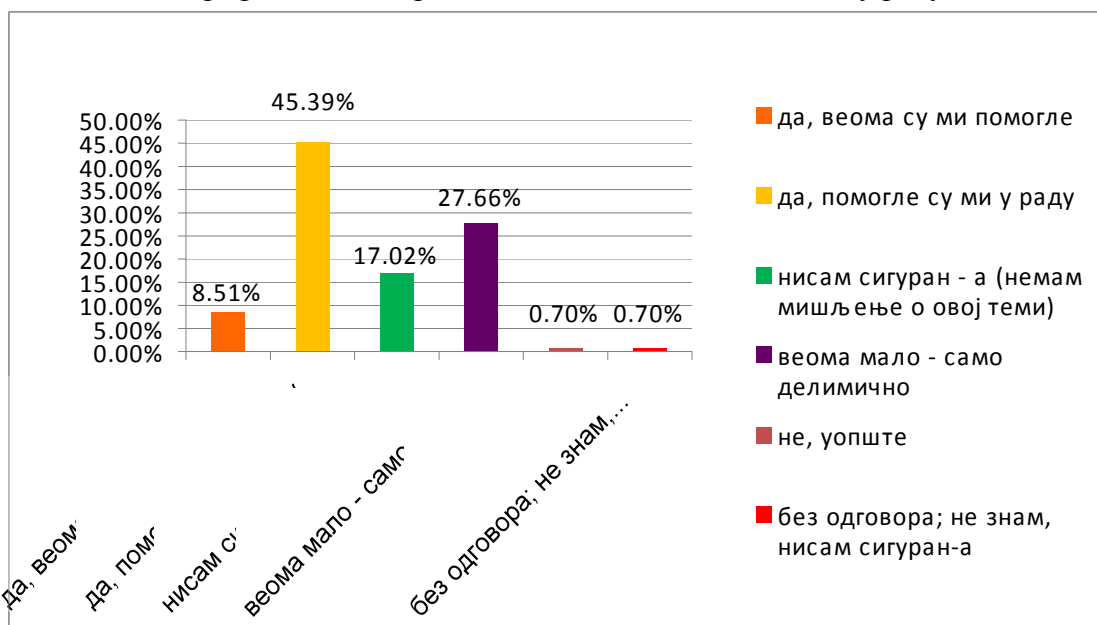
Графикон 20. Коришћење интернета и/или друштвених мрежа у раду



Две трећине испитаника користи и Интернет и друштвене мреже у раду, док трећина користи Интернет, али не и друштвене мреже у раду.

Одговори испитаника на постављено питање 30. Да ли сматрате да су Вам нова знања и вештине стечене додатним усавршавањем и обукама у туристичком предузећу помогле у раду су представљени на Графикону 21.

Графикон 21. Корисност нових знања и вештина у раду



Највећи број од 76 испитаника сматра да су им нова знања и вештине стечене обукама у предузећу помогле и веома помогле у раду. Од тога 64 испитаника или 45,39% сматра да су им нова знања и вештине помогле у раду, а њих 12 или 8,51% да су им веома помогле у раду. Ипак, 39 испитаника тврди да су му обуке помогле веома мало, односно, само делимично (27,66%).

О овој теми 1 испитаник нема мишљење, односно, није сигуран на тему корисности нових знања и вештина у раду. Такође, 1 испитаник сматра да му нова знања и вештине стечене обукама у предузећу уопште нису помогли у раду.

Питање 31. Ако је Ваш одговор „да, веома су ми помогле“ или „да, помогле су ми у раду“ на који начин процењујете тај значај?

Табела 122. Значај нових знања и вештина у раду

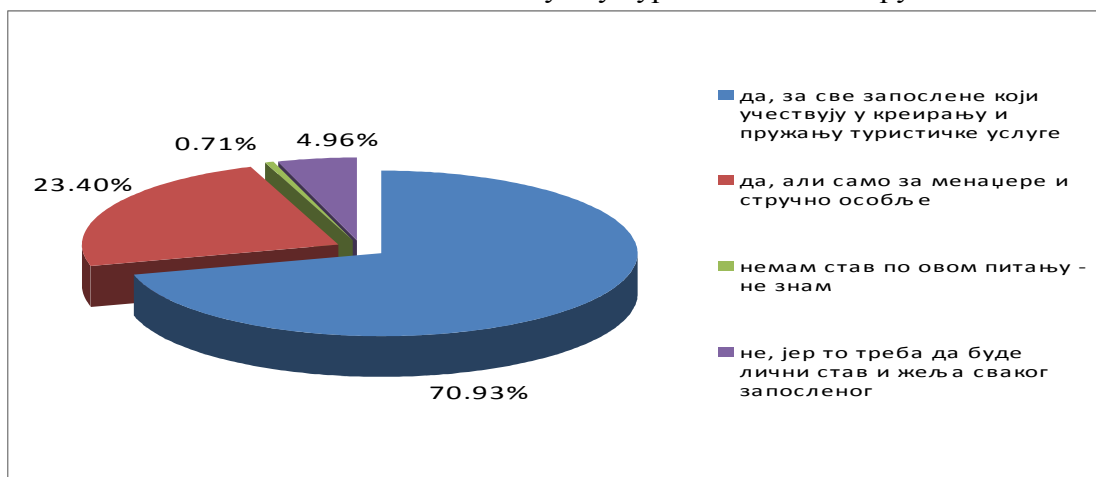
Одговор	f
1. ефикасније обављате радне задатка	68
2. продуктивнији сте у раду	68
4. аналитичнији сте у обављању својих радних задатака	43
5. иновативнији сте у обављању својих радних задатака	27
6. креативнији сте у обављању својих радних задатака	27
3. успешно решавате новонастале проблеме и међуљудске конфликте у организацији	18
7. друго	/
8. не знам	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Похађање обука у предузећу је, по мишљењу испитаника, у највећој мери допринело томе да буду ефикаснији и продуктивнији у раду. Аналитичност у обављању радних задатака, као и иновативнији и креативнији рад су, како сматрају испитаници, такође позитивни ефекти примене нових знања и вештина које су стечене обукама.

Питање 32. Да ли сматрате да је потребно да обуке и континуирано усавршавање кроз развој вештина треба да буду обавезујући за све запослене у туристичком сектору?

Слика 17. Обавезност обука у туристичком сектору

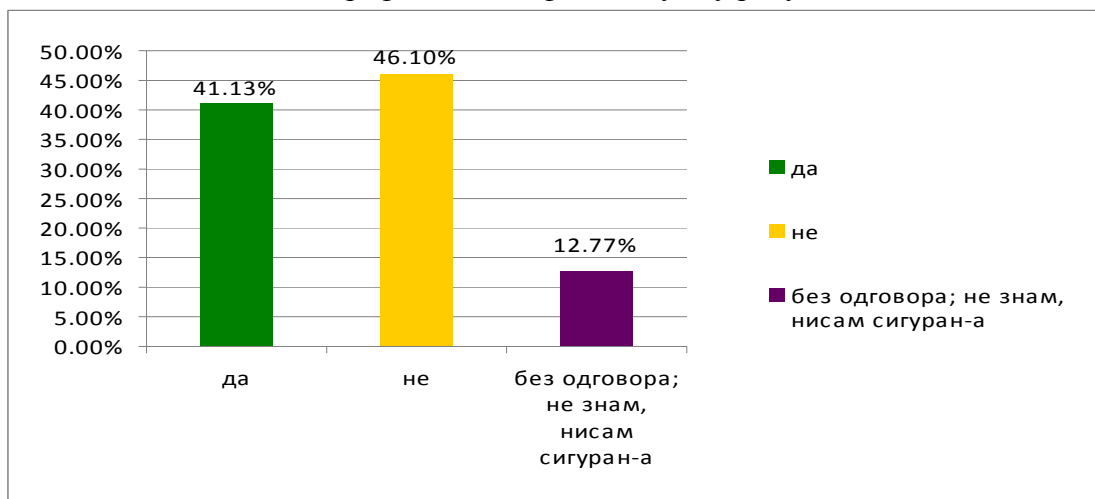


Да обуке и континуирано усавршавање кроз развој вештина треба да буду обавезујући за све запослене у туристичком сектору сматра 70,93% испитаника, док 23,40% испитаника мисли да би обуке морале бити обавезне само за менаџере и стручно особље.

Забрињавајући је податак да 4,96% или 7 испитаника има мишљење да стручно усавршавање, обучавање и образовање треба да представљају лични однос и жељу сваког запосленог, а никако да буду обавезујући за све запослене у туристичким предузећима.

Питање 33. Да ли се у предузећу прате ефекти и резултати спроведених обука и различитих програма стручног усавршавања кроз вредновање радне успешности?

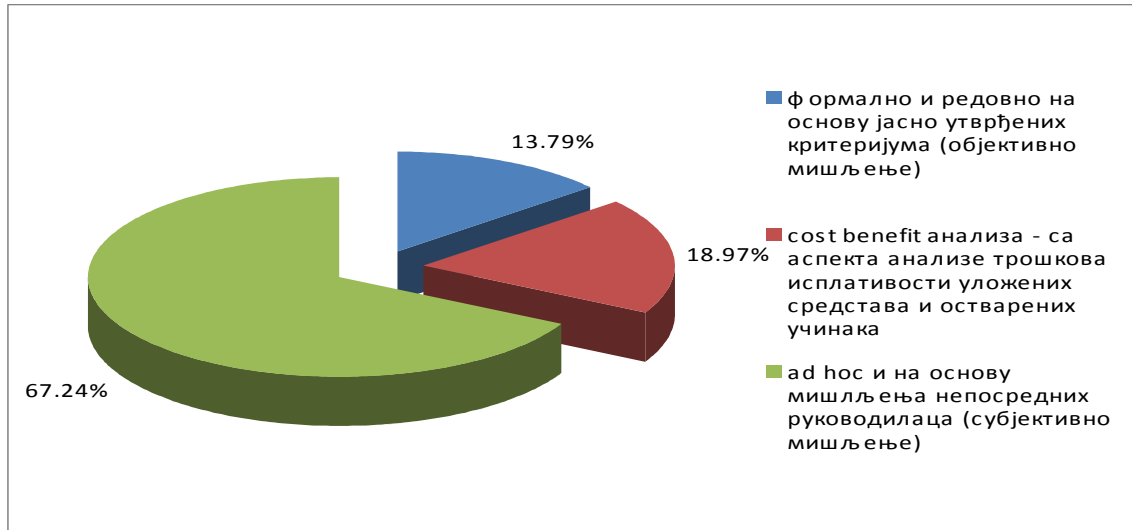
Графикон 22. Ефекти обука у раду



Ефекти и резултати спроведених обука и различитих програма стручног усавршавања кроз вредновање радне успешности не примењује 65 предузећа, док само 58 предузећа прате ове ефекте и резултате.

Питање 34. Уколико је одговор „да“, на који начин се врши вредновање радне успешности:

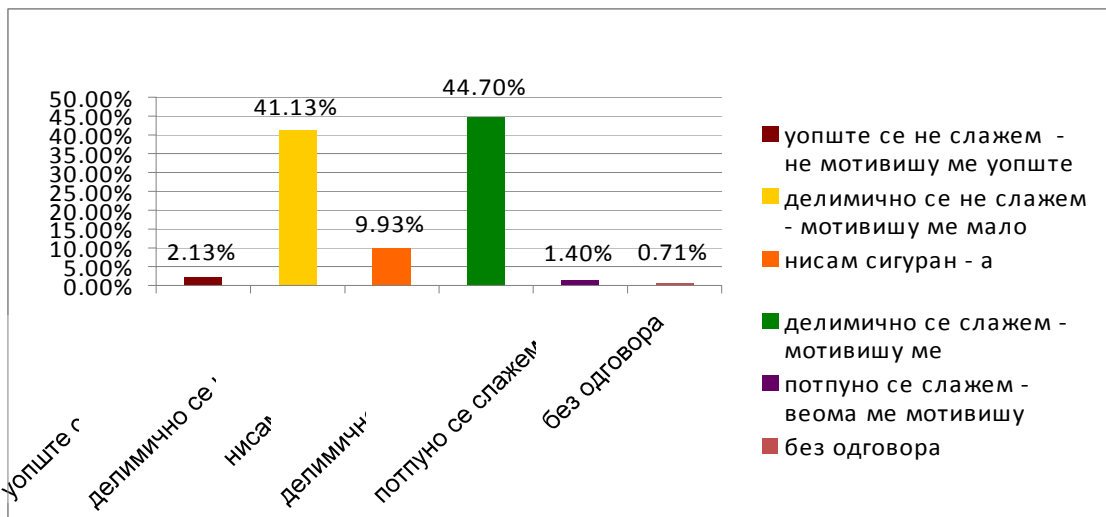
Слика 18. Вредновање радне успешности



Вредновање радне успешности људских ресурса се у 67,24% предузећа врши ad hoc методама и на основу мишљења непосредних руководиоца, дакле субјективним проценама. У 18,97% предузећа вредновање се врши кроз cost-benefit анализу. Формално спровођење на основу јасно дефинисаних критеријума, дакле у виду објективних мерила се спроводи тек у 13,79% предузећа у којима раде анкетирани туристички кадрови.

Питање 35. Молимо Вас да на Ликертовој скали од 1 до 5 означите у ком степену се слажете или не слажете са следећом констатацијом: професионално-стручно усавршавање, обучавање и образовање су кључни мотивациони фактор у раду.

Графикон 23. Обуке као мотивациони фактор

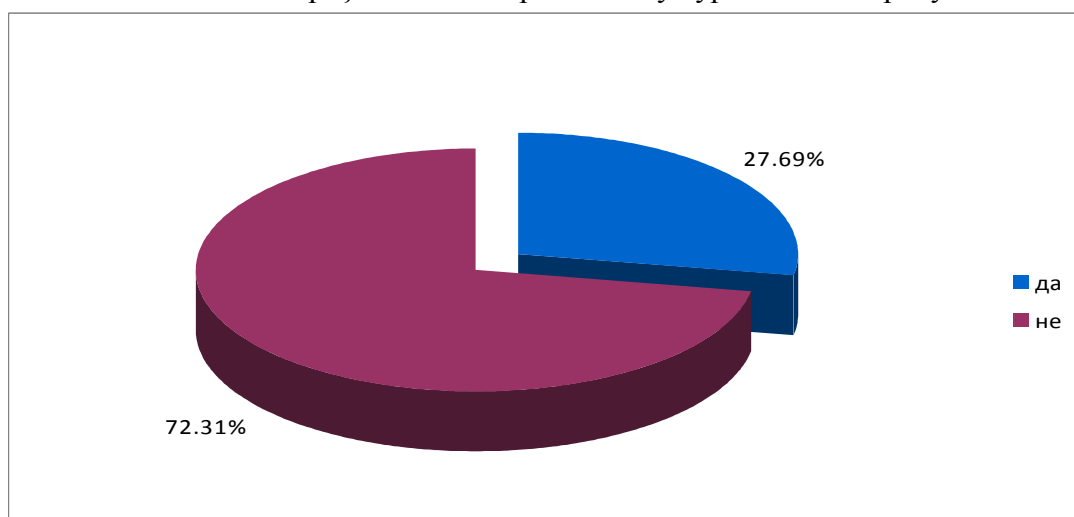




Да су професионално-стручно усавршавање, обучавање и образовање кључни мотивациони фактор у раду мисли 46,1% или 65 испитаника, док више од половине испитаника, тачније њих 76 не дели то мишљење.

Питање 36. Ако је одговор на претходно питање „делимично се слажем – мотивишу ме или „потпуно се слажем – веома ме мотивишу“, молимо Вас да одговорите да ли у предузећу постоји систем награђивања и напредовања?

Слика 19. Систем награђивања и напредовања у туристичким предузећима



У мање од трећине предузећа у којима испитаници сматрају да су обуке мотивишући фактор у раду, постоји систем награђивања и напредовања, док то није случај у 72,31% предузећа.

Питање 37. Ако је одговор „да“, наведите како функционише тај систем?

Табела 123. Функционисање система награђивања и напредовања у туристичким предузећима

Одговор	f
5. слободни дани	16
3. бесплатно похађање одређених програма стручног усавршавања и обука	13
6. попусти на одређене туристичке производе предузећа	9
1. унапређење-премешетање на боље радно место у управљачкој структури	4
4. наградна путовања	4
2. већа плата (једнократни стимуланси, додаци на плату, бонуси, награде...)	2

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

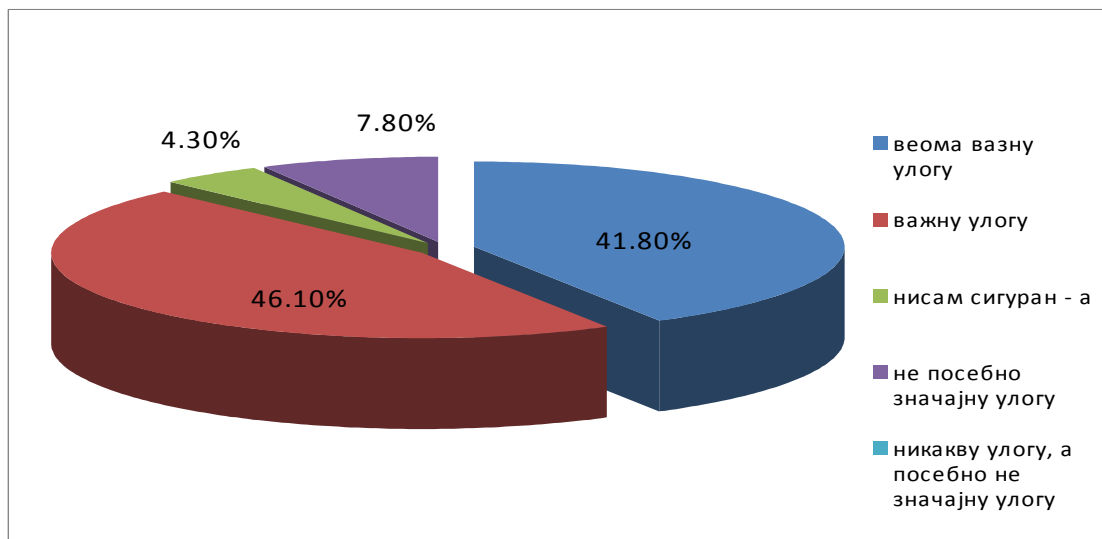
Слободни дани и бесплатно похађање различитих облика стручног усавршавања, обука и образовања представљају најчешће облике награђивања и напредовања у туристичким предузећима са територије Србије која примењују систем награђивања и напредовања. Затим по учесталости практичне примене следе попусти на одређене туристичке производе и услуге предузећа, док су нешто мање заступљена унапређења на боља радна места и наградна путовања.

Најређе примењиван облик награђивања и напредовања у туристичким предузећима са територије Србије која су била обухваћена емпиријским истраживањем су једнократни новчани стимуланси, додаци на плату, бонуси и друга додатна новчана примања.

Питање 38. Како процењујете улогу континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа?

Испитаници су на ово питање одговарали заокруживањем једног од пет понуђених одговора: Стручно усавршавање и обуке имају: веома важну улогу; важну улогу; нисам сигуран-а; не посебно значајну улогу и никакву улогу, а посебно не значајну улогу. Добијени одговори су након обраде сумирано приказани на наредној слици.

Слика 20. Улога обука у побољшању пословања туристичких предузећа

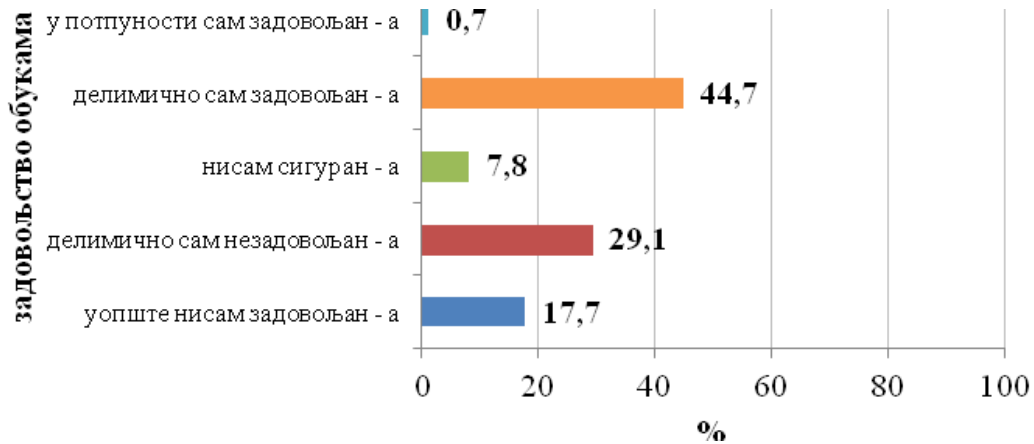


Да стручно усавршавање и обуке имају важну, односно веома важну улогу у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа сматра већина испитаника (87,9%). Ниједан испитаник није одговорио „никакву улогу, а посебно не значајну улогу“.

65 испитаника сматра да стручно усавршавање и обуке имају важну улогу, а 59. да је ова улога веома важна. За одговор да улога стручног усавршавања и обука није посебно значајна, определило се 11 испитаника, а за опцију нисам сигуран, њих 6.

Питање 39. Имајући у виду специфичности потреба савремених туриста и туристичког тржишта, на Ликертовој скали означите колико сте задовољни врстом обуке и стручним усавршавањем који се примењују у туристичком предузећу у коме тренутно радите.

Графикон 24. Задовољство обукама



Готово половина испитаника (44,7%) је делимично задовољна обукама у предузећу, њих 29,1% је делимично незадовољно, док 17,7% испитаника уопште није задовољно обукама и усавршавањима у предузећу имајући у виду специфичности потреба савремених туриста и туристичког тржишта. Ради боље прегледности резултата, често се прибегава сажимању категорија одговора у два „пола“ (на једном полу се налазе задовољни испитаници, а на другом незадовољни). На тај начин, стиче се утисак да су мишљења испитаника прилично подељена по овом питању, с тим што су у групи задовољних заступљени само испитаници умереног става, што није случај са другом групом.

Питање 40. На основу искуства, које конкретне врсте обука и стручног усавршавања сматрате да је потребно уврстити у план и програм обука и стручног усавршавања у предузећу како би били сврсисходнији и економски исплативији са позиције предузећа?

Табела 124. Предлог нових програма обука и стручног усавршавања у туристичким предузећима са територије Србије

Одговор	f
1. обуке везане за истраживање тржишта (методе и технике)	11 2
3. обуке за конкретну примену рачунара за потребе туристичке привреде (информисање и рекламирања туристичке понуде...)	94
5. праћење најсавременијих облика пословног комуницирања	69
2. страни језици	67
6. обуке из финансијског менаџмента и контроле	64
4. веб дизајнирање	37
7. праћење измена прописа (константно праћење правног нормирања туристичке и сродних делатности)	18
8. друго	1

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Када се ради о конкретном предлогу нових програма обука и стручног усавршавања који ће бити ефикаснији и сврсисходнији, доминантан став испитаника је да би то требало да буду програми обука које се односе на истраживање тржишта, као и оне везане за конкретну примену рачунара за потребе туристичке привреде.

Питање 41. Који су, по Вашем мишљењу, највећи проблеми са којима се свакодневно суочавају људски ресурси запослени у туристичком сектору у Републици Србији?

Табела 125. Највећи проблеми туристичких кадрова у Републици Србији

Одговор	f
1. мале плате-зараде	100
5. нестручан руководећи кадар у туристичким организацијама (нарочито ТО чији је оснивач држава и/или органи Покрајине и локалних самоуправа)	95
2. неразвијена туристичка инфра и супраструктура	82
6. снажан политички утицај	72
8. монополистички положај појединих туристичких организација	61
3. лоши путеви	46
12. корупција надлежних државних органа (тржишне инспекције, инспекције рада...)	44
11. неажурност надлежних инспекцијских служби	36
4. слаба повезаност железничке мреже са туристичким местима	31
9. лош образовни систем (мало конкретног практичног знања)	26
7. неравноправан положај	22
10. неквалитетан рад у средњим стручним школама и посебно на факултетима	22
13. друго	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Анализирајући проблеме са којима се свакодневно сусрећу у раду, у оквиру обављања туристичке делатности, испитаници су као највеће проблеме у туристичком сектору Србије апострофирали: мале плате, нестручан руководећи кадар, неразвијену туристичку инфра и супраструктуру, као и снажан политички утицај.

Питање 42. На који начин мислите да је могуће решити кључне проблеме са којима се људски ресурси у туристичком сектору сусрећу у Србији?

Табела 126. Начини решавања проблема у туристичком сектору Србије

Одговор	f
2. улагање у побољшање туристичке инфра и супраструктуре	113
4. повећано улагање у спровођење програма обуке везане за истраживање (познавање) тржишта, веће информисаности о кретањима у туристичкој делатности	101
1. повећати зараде-примања запослених у туристичкој привреди	96
8. смањења пореза и доприноса	81
9. различитим програмима државне подршке стимулирати предузетништво и нова запослења у туристичкој привреди	67
3. омогућити чвршће повезивање туристичке праксе и научно-истраживачке делатности	61
10. обезбедити слободно тржишно пословање, без монопола и политичког протежирања	25
5. у програм рада у стручним школама увести много више практичне наставе	24
6. обавезна студијска пракса (на факултетима)	23
7. са декларативног залагања за развој туристичке политике и привреде, прећи на имплементацију постојећих политика, закона и прописа из области туризма	16
11. друго	/

Извор: Резултати оригиналног истраживања аутора које је спроведено за потребе докторске дисертације.

Превазилажење проблема са којима се људски ресурси у туристичком сектору сусрећу, може се постићи, сматрају испитаници, пре свега улагањем у побољшање туристичке инфра и супраструктуре, повећаним улагањем у спровођење програма обука везаних за истраживање (познавање) тржишта, као и повећањем зараде-примања запослених у туристичкој привреди.

### 6.3.2. Тестирање хипотеза

*X 1: Постоји значајна повезаност између тренутног тржишног учешћа предузећа и процента издвајања за стручно усавршавање у односу на издвајања у претходном периоду.*

Да бисмо установили да ли постоји повезаност тренутног тржишног учешћа предузећа и процента издвајања за стручно усавршавање у односу на издвајања у претходном периоду, израчунали смо коефицијент корелације.

Табела 127. Коефицијент Пирсонове линеарне корелације између тренутног тржишног учешћа туристичког предузећа и процента издвајања за стручно усавршавање у односу на издвајања у претходном периоду

		Тржишно учешће
Процент издвајања за стручно усавршавање у односу на издвајања у претходном периоду	R	0,454**
	p	0,000

\*\*статистичка значајност на нивоу 0,01

Утврђено је да постоји позитивна умерена повезаност тренутног тржишног учешћа предузећа и процента издвајања за стручно усавршавање у односу на издвајања у претходном периоду ( $r=0,454$ ,  $p=0,000$ ). Дакле, што је мањи тржишни удео предузећа, мањи је и проценат издвајања за стручно усавршавање и обрнуто.

*X 2a: Постоји значајна разлика између мушкараца и жена у погледу става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора.*

T-тестом независних узорака упоређен је став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора код мушкараца и жена (став је испитан на скали Ликертовог типа од 1 до 5, где је 1 – уопште се не слажем/не мотивишу ме уопште, 2 – делимично се не слажем/мотивишу ме мало, 3 – нисам сигуран-а, 4 – делимично се слажем/мотивишу ме, 5 – потпуно се слажем/веома ме мотивишу).

Табела 128. Поређење става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора код мушкараца и жена

Став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора	AS	SD	t	df	p
Мушкарци	3,08	1,008	-2,875	121,649	0,005
Жене	3,54	0,851			

Напомена: AS – аритметичка средина, SD – стандардна девијација, t – статистик, df – степени слободe, p – статистичка значајност

Утврђена је статистички значајна разлика у погледу става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора између мушкараца (M=3,08, SD=1,008) и жена (M=3,54, SD=0,851),  $t(121,649)=-2,875$ ,  $p=0,005$ .

Добијени резултати указују да жене нешто више у односу на мушкарце сматрају да стручно усавршавање и обуке представљају значајнији мотивациони фактор, али те разлике нису велике.

*X 2б: Постоји значајна разлика између мушкараца и жена у погледу става о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа.*

T-тестом независних узорака упоређен је став о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа код мушкараца и жена (став је испитан на скали Ликертовог типа од 1 до 5, где је 1 – веома важну улогу, 2 – важну улогу, 3 – нисам сигуран-а, 4 – не посебно значајну улогу, 5 – никакву улогу, а посебно не значајну улогу).

Табела 129. Поређење става о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси туристичког предузећа код мушкараца и жена

Став о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа	AS	SD	T	df	p
Мушкарци	1,90	0,905	2,188	139	0,030
Жене	1,58	0,723			

Напомена: AS – аритметичка средина, SD – стандардна девијација, t – статистик, df – степени слободe, p – статистичка значајност

Утврђена је статистички значајна разлика у погледу става о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа између мушкараца (M=1,90, SD=0,905) и жена (M=1,58, SD=0,723),  $t(139)=2,188$ ,  $p=0,030$ .

Добијени резултати указују да жене нешто више у односу на мушкарце сматрају да континуирано стручно усавршавање и обуке имају значајнију улогу у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа, али те разлике нису велике.

*X 2в: Постоји значајна разлика између мушкараца и жена у погледу задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу.*

T-тестом независних узорака упоређено је задовољство врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу код мушкараца и жена (став је испитан на скали Ликертовог типа од 1 до 5, где је 1 – уопште нисам задовољан-а, 2 – делимично сам незадовољан-а, 3 – нисам сигуран-а, 4 – делимично сам задовољан-а, 5 – у потпуности сам задовољан-а).

Табела 130. Поређење задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у туристичком предузећу код мушкараца и жена

Задовољство врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу	AS	SD	t	df	P
Мушкарци	2,65	1,253	-2,230	120,516	0,028
Жене	3,10	1,071			

Напомена: AS – аритметичка средина, SD – стандардна девијација, t – статистик, df – степени слободе, p – статистичка значајност

Утврђена је статистички значајна разлика у погледу задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу између мушкараца (M=2,65, SD=1,253) и жена (M=3,10, SD=1,071),  $t(120,516)=-2,230$ ,  $p=0,028$ .

Добијени резултати указују да су жене нешто више у односу на мушкарце задовољне врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу, али те разлике нису велике.

*X 3а: Постоји значајна повезаност између образовања испитаника и става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора.*

Табела 131. Коефицијент Пирсонове линеарне корелације између образовања испитаника и става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора

		Образовање
Став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора	r	0,341**
	p	0,000

\*\*статистичка значајност на нивоу 0,01

Да бисмо установили да ли постоји повезаност између образовања испитаника и става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора, израчунали смо коефицијент корелације.

Утврђено је да постоји позитивна слаба повезаност, у смислу да испитаници чији је степен образовања виши имају позитивнији став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора ( $r=0,341$ ,  $p=0,000$ ).

*X 3б: Постоји значајна повезаност између образовања испитаника и става о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа.*

Да бисмо установили да ли постоји повезаност између образовања испитаника и става о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа, израчунали смо коефицијент корелације.

Табела 132. Коефицијент Пирсонове линеарне корелације између образовања испитаника и става о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа

		Образовање
<b>Став о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа</b>	r	-0,210*
	p	0,012

\*статистичка значајност на нивоу 0,05

Утврђено је да постоји негативна слаба повезаност, у смислу да испитаници чији је степен образовања виши имају позитивнији став о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа ( $r=-0,210$ ,  $p=0,012$ ).

*X 3в: Постоји значајна повезаност између образовања испитаника и задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу.*

Табела 133. Коефицијент Пирсонове линеарне корелације између образовања испитаника и задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у туристичком предузећу

		Образовање
<b>Задовољство врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу</b>	r	0,232**
	p	0,006

\*\*статистичка значајност на нивоу 0,01



Да бисмо установили да ли постоји повезаност између образовања испитаника и задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу, израчунали смо коефицијент корелације.

Утврђено је да постоји позитивна слаба повезаност, у смислу да су испитаници чији је степен образовања виши задовољнији врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу ( $r=0,232$ ,  $p=0,006$ ).

*X 4a: Постоји значајна разлика између година испитаника и става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора.*

Једнофакторском анализом варијансе испитан је утицај година испитаника на став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора. Пошто је само троје испитаника млађе од 25 година, ова старосна група је придружена групи од 26 до 32 године. На тај начин, испитаници су по годинама подељени у четири групе, (група 1 – до 32 године, група 2 – од 33 до 40 година, група 3 – од 41 до 55 година, 4 – преко 56 година). За прву групу просечан скор на скали која мери став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора износи ( $M=3,59$ ,  $SD=0,797$ ), за другу групу ( $M=3,42$ ,  $SD=0,936$ ), за трећу групу ( $M=3,08$ ,  $SD=1,023$ ) и за четврту групу ( $M=2,65$ ,  $SD=0,933$ ).

Утврђена је статистички значајна разлика на скали која мери став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора између четири групе:  $F(3,135)=4,991$ ,  $p=0,003$ .

Табела 134. Поређење става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора између испитаника различитих година старости

		Сума квадрата	df	Просечан квадрат	F	p
<b>Став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора</b>	Између група	13,148	3	4,383	4,991	0,003
	Унутар група	118,536	135	0,878		
	Укупно	131,683	138			

Напомена: df – степени слободе, F – статистик, p – статистичка значајност

Накнадна анализа за вишеструка поређења указује да постоји статистички значајна разлика у погледу става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора између са једне стране, испитаника који имају мање од 32 године, као и оних који имају од 33 до 40 година од испитаника преко 56 година, са друге стране.

То значи да млађи испитаници имају нешто позитивнији став о важности стручног усавршавања и обука него што је то случај са старијим испитаницима.

*X 46: Постоји значајна разлика између година испитаника и става о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа.*

Једнофакторском анализом варијансе испитан је утицај година испитаника на став о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа. Пошто је само троје испитаника млађе од 25 година, ова старосна група је придружена групи од 26 до 32 године. На тај начин, испитаници су по годинама подељени у четири групе, (група 1 – до 32 године, група 2 – од 33 до 40 година, група 3 – од 41 до 55 година, 4 – преко 56 година).

Табела 135. Поређење става о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа између испитаника различитих година старости

		Сума квадрата	df	Просечан квадрат	F	
<b>Став о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа</b>	Између група	13,073	3	4,358	6,696	0,000
	Унутар група	88,499	136	0,651		
	Укупно	101,571	139			

Напомена: df – степени слободе, F – статистик, p – статистичка значајност

За прву групу просечан скор на скали која мери став о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа износи ( $M=1,56$ ,  $SD=0,506$ ), за другу групу ( $M=1,55$ ,  $SD=0,637$ ), за трећу групу ( $M=1,95$ ,  $SD=0,986$ ) и за четврту групу ( $M=2,40$ ,  $SD=1,095$ ).

Утврђена је статистички значајна разлика на скали која мери став о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа између четири групе:  $F(3,136)=6,696$ ,  $p=0,000$ . Накнадна анализа за вишеструка поређења указује да постоји статистички значајна разлика у погледу става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора између са једне стране, испитаника који имају мање од 32 године, као и оних који имају од 33 до 40 година од испитаника преко 56 година, са друге стране. То значи да млађи испитаници имају нешто позитивнији став о утицају континуираног стручног усавршавања и обука на унапређење туристичке услуге и побољшање пословних перформанси предузећа него што је то случај са старијим испитаницима.

*X 4B: Постоји значајна разлика између година испитаника и задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу.*

Једнофакторском анализом варијансе испитан је утицај година испитаника на степен задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу. Пошто је само троје испитаника млађе од 25 година, ова старосна група је придружена групи од 26 до 32 године. На тај начин, испитаници су по годинама подељени у четири групе, (група 1 – до 32 године, група 2 – од 33 до 40 година, група 3 – од 41 до 55 година, 4 – преко 56 година).

Табела 136. Поређење задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у туристичком предузећу између испитаника различитих година старости

		Сума квадрата	df	Просечан квадрат	F	p
<b>Задовољство врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу</b>	Између група	16,406	3	5,469	4,012	0,009
	Унутар група	185,386	136	1,363		
	Укупно	201,793	139			

Напомена: df – степени слободe, F – статистик, p – статистичка значајност

За прву групу просечан скор на скали која мери задовољство врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу износи ( $M=2,52$ ,  $SD=1,087$ ), за другу групу ( $M=3,11$ ,  $SD=1,068$ ), за трећу групу ( $M=2,93$ ,  $SD=1,366$ ) и за четврту групу ( $M=2,15$ ,  $SD=1,089$ ).

Утврђена је статистички значајна разлика на скали која мери задовољство врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу између четири групе:  $F(3,136)=4,012$ ,  $p=0,009$ . Накнадна анализа за вишеструка поређења указује да постоји статистички значајна разлика у погледу задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу између испитаника који имају од 33 до 40 година од испитаника преко 56 година. То значи да су млађи испитаници задовољнији врстама обука и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу него што је то случај са старијим испитаницима.

На основу спроведеног емпиријског истраживања и извршене анализе добијених резултата анкетираних испитаника - 141 запосленог у туристичком сектору у предузећима која се налазе на територији Србије, може се констатовати следеће:

- Од 89 испитаника мушког и 52 испитаника женског пола који су учествовали у истраживању, већина испитаника је у средњим годинама (37,6% испитаника има од 33 до 40 година, 28,4% испитаника има од 41 до 50 година), док је најмањи број запослених млађи од 25 година. Половина испитаника има завршен факултет или академске студије 2. степена-мастер, док је средњу школу завршило више од трећине испитаника.
- Анализа власничке структуре пословних субјеката у којима су анкетирани људски ресурси запослени, показује да се највећи број од готово половине предузећа налази у приватном власништву, у државном власништву је трећина, а 5% предузећа је мешовитог власништва. Највећи број од 86 предузећа се налази на територији АП Војводине, док се 6 налази на подручју кластера Источне Србије, при чему 69,5% предузећа покрива национално тржиште, а 25,5% предузећа тржиште кластера коме територијално припада.
- Веће тржишно учешће је остварило свако пето предузеће, док 3,5% предузећа бележи мање тржишно учешће у односу на ранији период. Конкурентску позицију бољу од просека је остварило 60,3% предузећа, а свако треће предузеће послује на нивоу конкуренције у бранши.
- Највећи број предузећа од готово 40% има од 11 до 20 запослених, нешто мањи удео (29,8%) има од 6 до 10 запослених. Од 1 до 5 запослених има 17,7%, а 12,1% предузећа запошљава између 21-ог и 50 радника. Са друге стране, међу анкетираним пословним субјектима групи средњих предузећа припада свега 2,1% анкетираних предузећа.
- Највећи број од 89 предузећа издваја до 1% средстава за стручно усавршавање и образовање запослених, 40 предузећа издваја од 2 до 4% од укупних прихода, а само једно предузећа издваја више од 10% у ове сврхе. Предузећа која издвајају средства за стручно усавршавање и образовање запослених су она која имају веће или исто тржишно учешће и бољу или просечну конкурентску позицију. Највише је предузећа чија тржишна учешћа стагнирају, која имају бољу конкурентску позицију и која издвајају за стручно усавршавање и развој запослених до 1%.
- Стратегијско управљање људским ресурсима примењује највећи број предузећа (76). Менаџер за стратегијско управљање људским ресурсима постоји у 35 предузећа. Тржишно учешће ових предузећа је веће или исто у односу на претходно посматрани период, а конкурентска позиција предузећа је боља или просечна. Као посебно одељење (служба, одсек, организациона јединица) за људске ресурсе, стратегијско управљање људским ресурсима је заступљено у 11 предузећа која остварују бољу или супериорну конкурентску позицију и имају веће или исто тржишно учешће на туристичком тржишту у односу на претходни период. У 30 предузећа код којих тржишно учешће стагнира, а конкурентска позиција је на нивоу просечне, примењује се ad hoc приступ управљања људским ресурсима.

- Највећи број испитаника (64) који имају завршен факултет или академске студије 2. степена – мастер, сматрају да је улога обука и континуираног усавршавања важна и веома важна за све запослене који учествују у креирању и пружању туристичке услуге, док са друге стране, испитаници који су средњошколског образовања, сматрају да обуке и континуирано усавршавање имају важну улогу и треба да буду обавезујући само за менаџере и стручно особље запослено у туристичким предузећима.
- Највећи број испитаника (65) процењује улогу стручног усавршавања и обуке у унапређењу туристичке услуге као важну. Конкурентска позиција предузећа у којима су запослени је просечна или боља од просека, а тржишно учешће предузећа стагнира. Са друге стране, најмањи број испитаника (11) сматра да стручно усавршавање и обуке имају „не посебно важну улогу“.
- Највећи број испитаника (64) сматра да су им нова знања и вештине стечене додатним усавршавањем и обукама у предузећу помогле у раду. Ови испитаници раде у предузећима која остварују конкурентску позицију која је просечна или боља од просека, а тржишно учешће им је веће или исто као у претходном периоду.
- Највећи број испитаника (78) је унапредило своја знања из ИК технологија у периоду од 1 до 3 године. У истом периоду, испитаници су научили неки нови програмски језик, док су им нова знања и вештине стечене додатним усавршавањем и обукама у предузећу помогле, односно, веома помогле у раду.
- Највећи број испитаника (63) се делимично слаже да су професионално-стручно усавршавање, обуке и образовање кључни мотивациони фактор у раду, односно, сматра да их професионално, стручно усавршавање, обуке и образовање мотивишу у обављању радних задатака. Позиција предузећа у којима је присутна већа мотивисаност запослених за рад је просечна или боља од просека, а тржишно учешће ових предузећа је веће или исто као у претходном периоду.  
Најмањи број испитаника се потпуно слаже са констатацијом: професионално-стручно усавршавање, обуке и образовање су кључни мотивациони фактор у раду, односно, професионално-стручно усавршавање, обуке и образовање их веома мотивишу у раду. Ови испитаници су запослени у предузећима која остварују супериорну тржишну позицију и позицију бољу од просечне на конкретном туристичком тржишту, док је тржишно учешће предузећа веће у односу на претходни период, односно, исто као у претходном периоду тј. стагнира.
- Највећи број испитаника је, анализирајући проблеме са којима се свакодневно сусрећу у раду у оквиру обављања туристичке делатности, као највеће проблеме у туристичком сектору Србије апострофирало: мале плате, нестручан руководећи кадар у туристичким организацијама (нарочито ТО чији је оснивач држава и/или органи Покрајине и локалних самоуправа), неразвијену туристичку инфра и супраструктуру, као и снажан политички утицај. Да су претходно наведени и највећи проблеми са

којима се свакодневно сусрећу запослени у туристичком сектору Србије сматра чак 2/3 испитаника. Нешто мањи број истиче монополистички положај појединих туристичких организација, корупцију надлежних државних органа (тржишне инспекције, инспекције рада...) и неажурност надлежних инспекцијских служби.

Да се на територији Србије примењује лош образовни систем у смислу мало конкретног практичног знања које се нуди и даје ученицима основних и средњих школа, као и да је недовољно квалитетан и компетентан кадар на предметима који се баве изучавањем различитих аспеката туристичке и повезаних делатности запослен у средњим стручним школама и посебно на факултетима, сматра 20% анкетираних испитаника.

- Превазилажење проблема са којима се људски ресурси у туристичком сектору сусрећу се може постићи, сматра највећи број испитаника, пре свега улагањем у побољшање туристичке инфра и супраструктуре, повећаним улагањем у спровођење програма обука везаних за истраживање (познавање) тржишта, веће информисаности о кретањима у туристичкој делатности, као и повећањем зараде-примања запослених у туристичкој привреди.

Готово половина испитаника (67) је истакла значај развоја предузетничког амбијента, сматрајући да је у том циљу потребно различитим програмима државне подршке стимулисати предузетништво и нова запослења у туристичкој привреди. Да је потребно омогућити чвршће повезивање туристичке праксе и научно-истраживачке делатности, сматра 61 испитаник, док њих 24, односно, 23 сматра да је у програме рада у стручним школама потребно увести много више часова практичне наставе, као и обавезну студијску праксу за будуће туристичке кадрове који се школују на факултетима.

На основу анализе прикупљених података се дошло до одређених чињеница и на бази тога до закључака који се могу представити на следећи начин:

- Утврђено је да постоји позитивна умерена повезаност тренутног тржишног учешћа предузећа и процента издвајања за стручно усавршавање у односу на издвајања у претходном периоду ( $r=0,454$ ,  $p=0,000$ ). Дакле, што је већи тржишни удео предузећа, већи је и проценат издвајања за стручно усавршавање, и обрнуто.
- Утврђено је да постоји позитивна слаба повезаност између образовања испитаника и става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора. То значи да испитаници који имају виши степен образовања, имају и позитивнији став о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора, у односу на испитанике са нижим стручним образовањем ( $r=0,341$ ,  $p=0,000$ ).
- Утврђено је да постоји негативна слаба повезаност између образовања испитаника и става о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа. Та негативна повезаност постоји у смислу да испитаници чији је степен образовања виши имају позитивнији став о

важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа ( $r=-0,210$ ,  $p=0,012$ ).

- Утврђено је да постоји позитивна слаба повезаност између образовања испитаника и задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу. Дакле, испитаници чији је степен образовања виши задовољнији су врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу ( $r=0,232$ ,  $p=0,006$ ).
- Утврђено је постојање статистички значајне разлике између година испитаника и става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора. Постоје статистички значајне разлике у погледу става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора између са једне стране, испитаника који имају мање од 32 године, као и оних који имају од 33 до 40 година од испитаника преко 56 година, са друге стране. То значи да млађи испитаници имају нешто позитивнији став о важности стручног усавршавања и обука него што је то случај са старијим испитаницима.
- Утврђено је постојање статистички значајне разлике између година испитаника и задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу. Статистички значајна разлика постоји у погледу задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу између испитаника који имају од 33 до 40 година од испитаника преко 56 година. То значи да су млађи испитаници задовољнији врстама обука и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу него што је то случај са старијим испитаницима.

### 6.3.3. Препоруке и смернице за ефикасније управљање људским ресурсима у циљу развоја одрживог туризма Србије

Људски ресурси представљају најзначајнији инклузивни потенцијал у савременим стратегијама предузећа, али и привредног и опште-друштвеног развоја. Људски фактор је одлучујући фактор и у одређивању вредности туристичких предузећа због чега предузећа све више улажу у стручно усавршавање, образовање и развој својих запослених нудећи им бројне програме за стицање и унапређење различитих знања, вештина и способности. На основу истраживања које је вршено за потребе израде дисертације се дошло до закључка да је у савременом пословном амбијенту поред формалног образовања, веома важно развијати и различите облике неформалног образовања који утичу на повећање мотивисаности, осећаја корисности, припадности и задовољства послом који се обавља.

Научно-технолошки развој исказан кроз брзину промена и стицања нових и застаревања постојећих знања и вештина је посебно изражен у области информационо-комуникационих технологија чија је фреквенција промена најбржа.

Истраживања показују да управљање људским ресурсима и континуирано спровођење концепта целоживотног учења и образовања у туристичком сектору представља комплексан процес који захтева један **суштински мултидисциплинарни приступ**. Туризам је најдинамичнија делатност која директно и индиректно утиче на бројне привредне и ванпривредне делатности. Осим мултипликативних ефеката, невидљивог извоза и међусекторских директних и индиректних утицаја и зависности, постоје и друге специфичности које имплицирају мултидисциплинарност и трансдисциплинарност у теорији и пракси туризма.

Развојем туристичке делатности ће се створити предуслови за покретање других услужних и производних делатности. Озбиљном развоју туризма су потребни образовни профили и знања из области дипломатије, урбанизма, грађевинарства, безбедности, просторног планирања, пољопривреде, међународне трговине, информационо-технолошких технологија, банкарства, медицине и слично. Можда је тешко уклопити у један одређени образовни програм знања свих поменутих дисциплина или наука потребних туризму, али је могуће (пре свега је потребно!) у образовне програме других профила, у пољу друштвено-хуманистичких наука, укључити одређене модуле на нивоу општих аспеката и значаја туризма за укупан друштвено-економски развој!<sup>313</sup>

По мишљењу туристичких радника који су учествовали у емпиријском истраживању које је спроведено на територији Републике Србије, готово плебисцитни став је да туристичка предузећа треба да унапреде актуелне процесе стручног усавршавања и конкретне програме обука и образовања запослених. Резултати истраживања указују на доминантан став испитаника да је потребно у програме обука и развоја уврстити савремене методе испитивања тржишта, најсавременије видове пословног комуницирања и праћење достигнућа из домена ИТ сектора, али и обуке из домена финансијског управљања и контроле и слично, што указује на неопходност редефинисања постојећих програма стручног усавршавања и обука у туристичким предузећима са територије Србије у правцу мултипликативнијег приступа.

---

<sup>313</sup> Вујовић, С., Премовић, Ј., Грујић, Б. (2014). Кадрови у туризму, Економски видици, штампано издање у припреми, Београд.



Када је реч о примени концепта целоживотног учења и образовања и нових информационо-комуникационих технологија, резултати емпиријског истраживања показују да се концепт континуираног-целоживотног учења и образовања примењује у 39,72% предузећа у којима су запослени испитаници, док 34,74% предузећа не примењује овај концепт. Готово сви испитаници, тачније њих 139 од 141 колико је учествовало у анкетном истраживању су унапредили своје знање из области информационо-комуникационих технологија. Свакако да је ово охрабрујући податак и доказ схватања значаја савремених информационо-комуникационих технологија од стране туристичких предузећа са подручја Србије која су била обухваћена истраживањем.

Нешто већи број: 78 испитаника је унапредило ова знања у периоду од једне до три године, док је 61 испитаник стекао нова знања из информационих технологија у периоду до годину дана. Само 2 испитаника су одговорила да нису унапредила знања из ИК технологија у претходне три године. Истраживањем је утврђено да две трећине испитаника користи и Интернет и друштвене мреже у раду. Међутим, трећина користи Интернет, али не и друштвене мреже у обављању туристичке делатности на територији Србије, што је неопходно променити у наредном периоду.

Да би запослени нешто ново научили, они морају да имају жељу и вољу да уче и науче. Они морају да буду мотивисани да уче и да се стручно усавршавају. Продуктивност и креативност запослених директно зависи од степена њихове мотивисаности за рад и задовољства послом који обављају. На основу конкретних емпиријских података и њихове анализе се може констатовати да стручно усавршавање, обучавање и образовање мотивише и веома мотивише у раду 46% запослених у туристичкој делатности на територији Србије, као и да су слободни дани најчешће примењивани облик награђивања и напредовања у туристичким предузећима.

Осећај задовољства послом који обављају анкетирани туристички радници је нешто мањи. Мање од половине анкетираних је изјавило да није задовољно врстама стручног усавршавања, обука и образовања у предузећу. Међутим, 25 испитаника уопште није задовољно врстама стручног усавршавања које њихова предузећа примењују, а њих 41 је делимично незадовољно.

Добијени резултати упућују на закључак да је потребно ревидирати постојеће политике и праксе обука, стручног усавршавања и оспособљавања запослених које предузећа обухваћена анкетом примењују и успостављање нових врста обука, које ће повећати осећај задовољства код запослених. Повећани осећај задовољства врстама професионалног усавршавања ће стимулативно утицати на мотивисаност туристичких радника и резултате њиховог рада, због чега ће и остварени пословни резултати туристичких предузећа бити бољи, а предузећа конкурентнија и успешнија.

Резултати емпиријског истраживања указују и да похађање различитих програма стручног усавршавања, обука и образовања у туристичким предузећима доприноси пре свега повећању ефикасности и продуктивности у раду. Аналитичност у обављању радних задатака, као и иновативнији и креативнији рад су такође позитивни ефекти примене нових знања и вештина које се стичу различитим обукама.

Анкетирани туристички радници који обављају туристичку делатност на територији Србије су дијагностиковали следеће проблеме са којима се свакодневно суочавају као кључне. То су:

- ниске зараде,
- нестручан руководећи кадар у туристичким организацијама (нарочито ТО чији је оснивач држава и/или органи Покрајине и локалних самоуправа),
- неразвијена туристичка инфра и супраструктура,
- снажан политички утицај,
- монополистички положај појединих туристичких организација,
- лоши путеви,
- корупција надлежних државних органа (тржишне инспекције, инспекције рада...),
- неажурност надлежних инспекцијских служби,
- слаба повезаност железничке мреже са туристичким местима,
- лош образовни систем (мало конкретног практичног знања),
- неравноправан положај, као и
- неквалитетан рад у средњим стручним школама и посебно на факултетима.

Конкретне мере и активности које је потребно спровести како би се побољшало стање у туристичком сектору и решили поменути проблеми људских ресурса у обављању туристичке делатности у Србије су следеће:

- улагање у побољшање туристичке инфра и супраструктуре,
- повећано улагање у спровођење програма обука везаних за истраживање (познавање) тржишта,
- већа информисаност о кретањима у туристичкој делатности,
- повећање зарада-примања запослених у туристичкој привреди,
- смањење пореза и доприноса, различитим програмима државне подршке стимулирати предузетништво и нова запослења у туристичкој привреди,
- обезбедити слободно тржишно пословање, без монопола и политичког протежирања,
- у програм рада у стручним школама увести много више практичне наставе,
- са декларативног залагања за развој туристичке политике и привреде, прећи на имплементацију постојећих политика, закона и прописа из области туризма.

Истраживање људских ресурса у туристичком сектору Србије<sup>314</sup> са аспекта структуре, потребних знања, вештина и компетенција запослених, упућују на констатацију да је потребно извршити детаљну анализу постојећих образовних програма на свим нивоима са аспекта захтева тржишта рада и у оквиру ове анализе посебно анализу образовних установа за занимања у туризму и хотелијерству, са акцентом на реалном сагледавању потреба за новим програмима, усмерењима и

---

<sup>314</sup> Адаптирано на основу: Благојевић, С., Рецић, В. (2009). Запосленост у хотелијерству у Републици Србији као показатељ стања људских ресурса у домаћем хотелијерству, Зборник радова Департамента за географију, туризам и хотелијерство 38/2009, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Департаман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад, стр. 263.

занимањима. Како би ови процеси били што сврсисходнији, реалнији и успешнији, потребно је усклађивати деловање свих релевантних институција у циљу развоја и унапређивања туристичких људских ресурса путем модела доживотног учења, унапређења менаџерских знања, способности и компетенција и коришћењем познатих метода обуке запослених и менаџера.

Проучавајући проблематику и специфичности туристичке делатности кроз призму људских ресурса који учествују у креирању туристичког производа и пружању туристичке услуге, а имајући у виду анализе и резултате различитих теоријских и емпиријских истраживања, као и резултате оригиналног емпиријског истраживања које је спроведено за потребе израде докторске дисертације, намеће се потреба дефинисања неких од основних препорука и смерница за ефикасније управљање људским ресурсима у циљу одрживог туристичког развоја Србије.

Најважније препоруке за унапређење знања, обука и образовања људских ресурса<sup>315</sup> као претпоставке развоја туристичког сектора Србије у целини се могу дефинисати кроз следеће предлоге:

- ✓ удаљити што даље (по могућности забранити) политику и политичаре од науке и образовања;
- ✓ давање адекватног места и значаја туризму као привредној делатности на нивоу државе, од стране законодавне и извршне власти;
- ✓ повећање обима и подизање квалитета образовања људских ресурса за туризам, кроз однос 50% теорија и 50% пракса;
- ✓ оснивање академија образовања људских ресурса за туризам;
- ✓ увођење система континуираног процеса едукације људских ресурса запослених у туристичкој привреди на свим нивоима;
- ✓ образовне програме перманентно унапређивати, посебно знањима у области информационих технологија; у области животне средине, изучавању култура других народа, међународне трговине и знања усмерених на здравствене аспекте туризма;
- ✓ посебно би требало посветити пажњу потреби увођења мултидисциплинарних и трансдисциплинарних програма образовања, с обзиром на мултипликативне ефекте развојних аспеката туризма.

Спровођењем предложених препорука и смерница стимулативно ће се утицати на унапређење потребних знања, вештина и способности људских ресурса који учествују у креирању и спровођењу туристичке делатности на подручју Србије. Запослени који су мотивисани за рад и стручно усавршавање и образовање и који су задовољни послом који обављају су продуктивнији, комуникативнији, отворенији, креативнији и иновативнији.

Може се закључити да ће повећани осећај задовољства и мотивације приликом обављања туристичке делатности уз адекватно вредновање стручног и квалитетног рада имати позитиван утицај на учинке запослених и пословне перформансе туристичких предузећа, а тиме индиректно и на резултате туристичког сектора Србије у целини.

---

<sup>315</sup> Адаптирано на основу: Вујовић, С., Премовић, Ј., Грујић, Б. (2014). Кадрови у туризму, Економски видици, штампано издање у припреми, Београд.

### 6.3.4. Ограничења истраживања и оквир за будућа истраживања

Оригинално емпиријско истраживање на узорку од 200 испитаника је спроведено у циљу доказивања основне хипотезе научно-истраживачког рада да је потребно континуирано и стратегијско управљање људским ресурсима како би се створили неопходни (пред)услови за остваривање конкурентских предности и успешно пословање туристичких предузећа. Упитник је прослеђиван са циљем да се прикупе конкретни подаци од стране испитаника који су запослени у предузећима, туристичким организацијама, агенцијама, институцијама и другим правним и физичким лицима која на директан и/или индиректан начин учествују у креирању туристичке понуде и пружању туристичких услуга на територији Србије.

На основу спроведеног емпиријског истраживања и извршене анализе добијених резултата 141 испитаника се дошло до одређених чињеница и на бази њих до закључака да постоји:

- ✓ позитивна умерена повезаност тренутног тржишног учешћа предузећа и процента издвајања за стручно усавршавање у односу на издвајања у претходном периоду;

- ✓ позитивна слаба повезаност између образовања испитаника и става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора;

- ✓ негативна слаба повезаност између образовања испитаника и става о важности континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа;

- ✓ позитивна слаба повезаност између образовања испитаника и задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу;

- ✓ статистички значајна разлика између година испитаника и става о важности стручног усавршавања и обука као мотивационог фактора;

- ✓ статистички значајна разлика између година испитаника и задовољства врстама обуке и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу,

што је графички приказано и детаљно објашњено у претходном поглављу (тачкама 6.3.1. и 6.3.2. овог дела дисертације).

Међутим, како би се изведени закључци, препоруке и смернице спроведеног оригиналног емпиријског истраживања могле ефикасно користити и применити у свакодневном пословању у туристичким предузећима са територије Србије, сматрамо да је важно скренути пажњу и на одређена ограничења овог истраживања. Кључна ограничења овог емпиријског истраживања се првенствено односе на:

1. величину узорка,
2. структуру пословних субјеката,
3. структуру испитаника,
4. субјективност приликом попуњавања структурираног упитника,
5. произвољност у давању појединих одговора,
6. недовољну компетентност испитаника за одговоре на поједина питања.

Упитник је прослеђиван личним контактом и комуникацијом приликом анкетирања запослених у туристичком сектору и слањем електронске поште, а од укупно прослеђених 200 упитника, повратна информација у виду враћеног попуњеног упитника је добијена од 141 испитаника, што чини 70,50% узорка.

Поред истраживања која су имала за циљ добијање података о основним карактеристикама демографске структуре анкетираних испитаника и предузећа у којима су запослени, посебно значајан сегмент емпиријског истраживања је био усмерен ка анализи праксе управљања људским ресурсима у туристичким предузећима са територије Србије и односа испитаника према континуираном учењу, обучавању и образовању.

У процесу управљања људским ресурсима пошли смо од претпоставке да су људски ресурси којима располаже једна организација њен стратегијски пословни ресурс који преодминантно утиче на стварање и одржавање конкурентске предности. Управљање људским ресурсима је сложен процес који је за потребе истраживања у овој дисертацији посматран кроз четири основне фазе које су у теоријском делу детаљно проучаване и објашњене. То су:

1. планирање;
2. обезбеђивање (регрутовање и селекција);
3. обука и развој и
4. оцена резултата тј. перформанси.

Оригинално емпиријско истраживање је било усмерено на анализу 3. и 4. фазе процеса управљања људским ресурсима, дакле на изучавање пословне праксе туристичких предузећа и ставова испитаника о обукама и развоју (као трећој фази овог сложеног процеса) и на оцену, тј. вредновање резултата у предузећима као 4. фазе процеса.

Међутим, активности планирања и обезбеђивања људских ресурса кроз процесе регрутовања и селекције људских ресурса у оквиру конкретног истраживања пословне праксе у предузећима са територије Србије нису биле обухваћене упитником, што представља једно од највећих ограничења овог емпиријског истраживања.

Разлози због којих активности планирања и обезбеђивања људских ресурса у оригиналном истраживању пословне праксе у туристичким предузећима са територије Србије нису биле обухваћене упитником су различити, али кључним разлозима можемо означити следеће:

- различита структура испитаника (у смислу пре свега старосне, образовне и управљачке структуре испитаника)
- испитаници нису били искључиво менаџери или искључиво запослени радници на тачно одређеним пословима, већ они (сви) запослени у туристичким предузећима са територије Србије, без обзира на конкретно радно место и делокруг рада и надлежност у предузећу, који су хтели да учествују у истраживању и одговарају на питања из упитника
- недовољна упућеност испитаника- запослених радника и менаџера на нижим нивоима управљања у процесе планирања и обезбеђивања кадрова, будући да је спровођење ових процеса најчешће у надлежности топ менаџера и менаџера људских ресурса
- поверљивост одређених информација и приметна nelaгодност (па чак и страх код појединих испитаника које смо анкетирали директно) због чега је одређени број испитаника приликом попуњавања упитника дописивао или заокруживао као одговор на понуђена питања: не знам, нисам упознат-а, иако су били упознати са предметним питањима и знали су конкретне одговоре на питања.

Изведени закључци, дефинисане препоруке и смернице настали као резултат истраживања која су споровођена у оквиру овог рада, али и истакнута кључна ограничења оригиналног емпиријског истраживања, би требала да представљају путоказ за будућа истраживања на тему људских ресурса и стратегијског управљања људским ресурсима у туристичким предузећима у циљу развоја туристичке делатности у Србији.

Пре свега, **будући правци истраживања** на ову тему би требало да се усмере на:

1. емпиријска истраживања и анализе пословне праксе туристичких предузећа у процесу **планирања људских ресурса** у предузећима,
2. емпиријска истраживања и анализе пословне праксе туристичких предузећа у процесу **обезбеђивања људских ресурса (регрутовање и селекција)**,
3. **већи број предузећа и испитаника** који ће чинити узорак оригиналног истраживања, што ће допринети квалитетнијој и валиднијој интерпретацији добијених резултата истраживања,
4. **унакрсно истраживање и анализу - компаративну анализу** којом ће се упоређивати резултати истраживања пословне праксе туристичких предузећа са подручја Србије са добијеним резултатима оригиналних истраживања пословне праксе туристичких предузећа са подручја земаља у региону (земаља у транзицији),
5. **примењивање додатних најсавременијих метода**, пре свега, метода у виду **banchmarking** и **six sigma** методе у туризму како би се добиле конкретне и што детаљније информације и подаци који ће омогућити учењем од најбољих и кроз „примере добре праксе“ унапређивање пословне праксе предузећа која обављају туристичку делатност на територији Србије.

## ЗАКЉУЧАК

Под светлом претходних сазнања, може се констатовати да људски ресурси имају пресудан утицај на квалитет обављања пословних активности и на економско стање и жељени успех савремених предузећа.

Константне промене одређују услове пословања на свеукупном тржишту производа, услуга, рада и капитала. Смањење озонског омотача, промене климе, деградације земљишта, крчење шума, губитак биодиверзитета и загађења ваздуха, воде и земље, доносе бројне еколошке проблеме који су озбиљна претња будућности људског друштва. Због тога обезбеђивање одрживог развоја и унапређивање животне средине треба да буду приоритетни задаци савременог друштва. Одрживи развој и одрживост представљају покушај успостављања складног односа између наизглед супротстављених страна – природе и људских активности кроз успостављање и развијање екоцентричног система вредности уместо хомоцентричног система, који би требало да омогући прелазак од квантитативног раста на квалитетан раст и развој.

Промене су организациона реалност и савременог туристичког пословања на које утичу различити спољашњи и унутрашњи фактори. Туризам је једна од најперспективнијих и најпропулзивнијих привредних грана са респективним економским резултатима о чему сведочи податак Светске туристичке организације о учешћу туризма са 9% у светској привреди, односно БДП света оствареног у 2013. години и са 6% у укупној светској трговини услугама. На основу остверених учинака, извршена је пројекција по којој се очекује раст туристичких долазака по стопи од 3,3% годишње у периоду од 2010. до 2030. године у којој се предвиђа број од 1,8 милијарди туриста. Са друге стране, туризам има и преузима значајну одговорност за заштиту природне и животне средине чије ресурсе користи. У циљу очувања животне средине и одрживог туризма, осамдесетих година XX века се развија тзв. зелена потрошња која је у сектору туризма утицала на широку палету путовања базираних на развијеној свести о заштити животне средине.

Анализирањем одрживог развоја и његове примене у домену туристичке делатности, се дошло до закључка да је за постизање одрживог туристичког развоја потребно успостављање сарадње свих учесника у друштвено-економском животу који се сматрају релевантним за нормирање, креирање и обављање туристичке делатности. Међународне, државне и локалне власти, али и приватни предузетници, локално становништво, невладин сектор и туристи морају да успоставе неопходну сарадњу и да синхронизовано делују да би се омогућио туристички развој који ће бити одржив на дужи период.

У постизању одрживог туристичког развоја, потребно је дефинисати и систем индикатора одрживог развоја туризма и перманентно пратити њихову практичну примену у туристичким дестинацијама. Само на овај начин ће бити могуће идентификовати потенцијалне шансе, али и опасности, односно, идентификовати реалне и одрживе границе туристичког развоја сваке туристичке регије и дестинације понаособ.

Препознавање основних еколошких захтева и интегрисање еколошких циљева у пословне циљеве предузећа, не сме бити изузетак и пример праксе само најбољих туристичких предузећа и компанија данашњице, већ би требало да буде својеврсни

императивни задатак свим учесницима на локалном, националном, регионалном и коначно, на међународном туристичком тржишту.

На бази презентованих резултата различитих теоријских и емпиријских анализа и истраживања, уочава се да на понашање и однос туриста према природи и њеним ресурсима у конкретној туристичкој дестинацији утичу различити фактори квантитативне и квалитативне природе. Развој еколошке свести и изградња еколошке културе савремених туриста има једну од кључних улога у функцији заштите природе и унапређења животне средине и квалитета живота људи. Када се анализира суштина еколошког понашања туриста, може се дакле закључити да позитиван учинак еколошке свести на понашање туриста опада са растом трошкова еколошког понашања туриста. У том контексту, континуирано едуковање свих учесника на туристичком тржишту и успостављање и интегрисање еколошког васпитања и образовања као посебног сегмента савременог туристичког образовања, представљаће здраву полазну основу и незамењив сегмент целокупног процеса „екологизације“ туристичке делатности и људског друштва у целини.

Научно-технолошки развој је кључни фактор друштвено-економског развоја једне државе, али и људског друштва у целини. Као савременици економије и друштва заснованих на знању и информацијама, ми смо и сведоци да истински привредни развој није могућ без примене нових научно-технолошких достигнућа. У таквом економском окружењу круцијалну улогу добија употреба, односно, практично коришћење нових знања, вештина и информација, а не „само“ њихова производња.

Истраживањем се дошло до закључка да су људски ресурси кључни фактор на којем се заснива конкурентност националних економија и савремених пословних субјеката, а један од најважнијих облика развоја људских ресурса у пословним субјектима данашњице постаје знање и систематско и континуирано спровођење процеса учења и образовања.

Посебно значајну улогу људски ресурси као најважнији неопипљиви пословни ресурси имају у туристичкој делатности. Компаративна предност се може претворити у конкурентску предност на основу људских ресурса, односно, онога шта предузеће зна, како користи то што зна и колико брзо може да научи нешто ново из окружења и примени га у свакодневном пословању. Како би предузећа данашњице задржала остварене конкурентске предности, она морају константно да анализирају и предвиђају пословно окружење у светлу избора најбоље стратегије за унапређење свог рада. Због поменутих разлога, туристичка предузећа могу да креирају квалитетан туристички производ и да пружају квалитетну туристичку услугу на бази којих ће остваривати конкурентске предности на променљивом туристичком тржишту, једино уколико поседују квалитетне и стручне туристичке кадрове који имају способност антиципације, континуираног стручног усавршавања и прилагођавања потребама и високо софистицираним захтевима савремених туриста.

Конкурентност туристичких предузећа данашњице преодминантно је, дакле, условљена степеном знања и способности менаџера, али и свих запослених који на директан и/или индиректан начин учествују у креирању и пружању туристичке услуге. Управо је квалитет туристичког производа и пружене услуге у директној корелацији са квалитетом људских ресурса, а тржишни и економски ефекти тог знања и стручности сагледавају се кроз мотивисаност и задовољство туристичких кадрова и ниво оствареног туристичког прихода, што резултати конкретног емпиријског истраживања и доказују.



У процесу креирања, стицања, коришћења и преношења нових знања, поред запослених и менаџмента самог предузећа, потребно је да буду укључене и образовне институције из различитих области, као и целокупно друштво. Раније је за заснивање радног односа било довољно имати диплому као доказ о постојању одређеног степена формалног образовања. Запослени најчешће нису мењали радна места као и стечена знања и вештине током радног века, док је данас ситуација другачија. Слободно се може рећи и дијаметрално супротна. У модерном предузећу и друштву, није више довољно имати само формално образовање, већ је неопходно стално „освежавање“ стеченог знања и усвајање нових, како на самом радном месту, тако и ван њега. Процењује се да организације које прате савремене пословне тенденције, на различите форме учења, обука и образовања улажу између 3 и 5% остварених прихода.

Људско знање је динамичког, стохастичног карактера и оно се са развојем науке и технологије константно усавршава, што као своју директну последицу има брзо застаривање постојећег фонда знања. Због тога концепт перманентног-целоживотног учења и образовања све више добија и своје практично, тржишно утемељење и постаје један од доминантних стратешких циљева менаџмента.

Турбулентност окружења, неизвесност, концентрација и централизација капитала праћена глобализацијом у пословању, повећање величине предузећа, све израженија диверзификација пословних активности, развој иновативних техничко-технолошких достигнућа и примене информационо-комуникационе технологије у свакодневном туристичком пословању, као и растући захтеви туриста за повећањем квалитета производа и услуга - су појаве које опредељујуће детерминишу пословање на глобалном туристичком тржишту данашњице. Пословно повезивање туристичких предузећа представља конкретан одговор и реакцију менаџмента на новонастале промене и услове глобалног туристичког пословања. Менаџмент туристичког предузећа се, у зависности од конкурентске позиције предузећа, може определити за различите облике пословног повезивања у виду: хоризонталног повезивања (интеграције), вертикалног повезивања (интеграције), као и за стратегијску опцију вертикалне дезинтеграције.

Може се рећи да прилагођавање бројним и разноврсним променама, повећање конкурентности и стално побољшање пословних перформанси представљају основни услов за опстанак и развој савремених предузећа. Прилагођавање предузећа честим и турбулентним променама на туристичком тржишту се врши избором одговарајуће стратегије раста и развоја: стратегије интензивирања напора или стратегије диференцијације. Туристичка предузећа могу да остваре конкурентску предност својим ефикасним пословањем- путем ниских трошкова или препознатљивим туристичким производом и услугом, дакле диференцирањем у односу на своје главне конкуренте.

На основу истраживања се може констатовати да менаџери у туризму треба да имају активан, позитиван став према променама – да иду у сусрет променама, да их сами иницирају и креирају како би туристичка предузећа која воде успешно остваривала своју мисију пословања и дефинисане организационе циљеве. Менаџери који управљају туристичким предузећима данашњице морају да буду способни да виде предзнаке хоризонта будућности. Посебно је потребно истаћи потребу непрекидног померања граница антиципације и предвиђања појава и промена на конкурентском туристичком тржишту, али и у домену мотива и растућих очекивања туриста, како би се у сваком моменту обезбедио довољно далекосежан поглед у будућност, те

иницирале стратегијске пословне промене и правовремено испуниле жеље савремених туриста.

Компаративне предности представљају расположиве, потенцијалне ресурсе које једна дестинација може да искористи у циљу унапређења туристичке понуде и раста туристичког промета. Када једна дестинација у дужем периоду на ефикасан и ефективан начин користи своје расположиве ресурсе привлачећи све већи број туриста чиме се генерише повећан туристички раст, тада се за такву туристичку дестинацију може рећи да остварује конкурентске предности. Циљ сваке туристичке дестинације је да компаративне предности претвори у конкретне конкурентске предности које ће валоризовати на промењивом туристичком тржишту.

Србија поседује компаративне предности за развој туристичког сектора које су превасходно засноване на значајним природним ресурсима и културно-историјској баштини. На основу истраживања која су презентована у овом раду се може закључити да: људски ресурси и позитиван однос становништва према туризму, повољан геостратешки положај Србије и Београда, неискоришћени потенцијал подземних и надземних вода, недирнута прострaнства планина, шума, аграрних подручја, винограда и ловно-риболовних зона, као и богато археолошко, архитектонско и културно-историјско наслеђе средњевековних манастира чине суштинске компаративне предности за развој туристичког сектора Србије.

Међутим, на међународном туристичком тржишту Србија није позиционирана као препознатљива туристичка дестинација. Због тога је неопходно извршити ново туристичко позиционирање Србије које би требало да буде усмерено ка побољшању смештајних капацитета, развијању туристичког система квалитета и туристичког информационог система, развијању додатне туристичке понуде и утврђивању и отклањању актуелних и потенцијалних конфликта између туризма и других делатности у циљу одрживог коришћења ресурса.

Док се запосленост у туристичкој делатности посматрано на међународном нивоу константно повећава, годишњи подаци Републичког завода за статистику о тржишту рада у Републици Србији за 2013. годину показују смањење броја запослених у овој делатности. Стопа запослености у туристичком сектору је у 2013. години износила 1,71%, а просечна нето зарада 24.362 динара, што је готово дупло мање од просечне нето зараде остварене у Републици Србије која је износила 43.932 динара.

Како би своје компаративне туристичке потенцијале ставила у функцију остваривања конкурентских предности и веће стопе запослености, а уважавајући основне трендове на савременом туристичком тржишту потребно је, пре свега, улагати у континуирано унапређење знања, образовања и вештина људских ресурса који су запослени у туристичком сектору. Полазећи од ове претпоставке, као и од основног предмета и циљева рада, на територији Србије је у периоду од године дана, тачније од септембра 2012. до септембра 2013. године, спроведено емпиријско истраживање на узорку од 200 испитаника који су запослени у предузећима, туристичким организацијама, агенцијама, институцијама и другим правним и физичким лицима која на директан и/или индиректан начин учествују у креирању туристичке понуде и пружању туристичких услуга на територији Србије.

На основу спроведеног емпиријског истраживања и извршене анализе добијених резултата анкетираних 141 испитаника, **дошло се до одређених чињеница које треба да буду путоказ за даљи развој људских ресурса који ће допринети креирању софистициранијих туристичких понуда. Те чињенице су:**

**Прво**, утврђено је да постоји позитивна умерена повезаност тренутног тржишног учешћа предузећа и процента издвајања за стручно усавршавање и образовање у односу на издвајања у претходном периоду ( $r=0,454$ ,  $p=0,000$ ). Дакле, што је већи тржишни удео предузећа, већи је и проценат издвајања за стручно усавршавање, и обрнуто.

**Друго**, утврђено је да постоји позитивна слаба повезаност између формалног степена образовања испитаника и става о важности стручног усавршавања, образовања и обука као мотивационог фактора. То значи да испитаници који имају виши степен образовања, имају и позитивнији став о важности стручног усавршавања, образовања и обука као мотивационог фактора, у односу на испитанике са нижим стручним образовањем ( $r=0,341$ ,  $p=0,000$ ).

**Треће**, утврђено је да постоји негативна слаба повезаност између формалног степена образовања испитаника и њиховог става о важности континуираног стручног усавршавања, образовања и обука у циљу унапређења туристичких услуга и побољшања пословних перформанси предузећа. Та негативна повезаност постоји у смислу да испитаници чији је степен образовања виши имају позитивнији став о важности континуираног стручног усавршавања, образовања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси предузећа ( $r=-0,210$ ,  $p=0,012$ ).

**Четврто**, утврђено је да постоји позитивна слаба повезаност између формалног степена образовања испитаника и задовољства врстама обука и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу. Дакле, испитаници чији је степен образовања виши задовољнији су врстама обука и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу ( $r=0,232$ ,  $p=0,006$ ).

**Пето**, утврђено је постојање статистички значајне разлике између година испитаника и њиховог става о важности стручног усавршавања, образовања и обука као мотивационог фактора. Постоје статистички значајне разлике у погледу става о важности стручног усавршавања, образовања и обука као мотивационог фактора између са једне стране, испитаника који имају мање од 32 године, као и оних који имају од 33 до 40 година од испитаника преко 56 година, са друге стране. То значи да млађи испитаници имају нешто позитивнији став о важности стручног усавршавања, образовања и обука него што је то случај са старијим испитаницима.

**Шесто**, утврђено је постојање статистички значајне разлике између година испитаника и задовољства врстама обука и стручним усавршавањем које се примењују у предузећу. Статистички значајна разлика постоји у погледу задовољства врстама обука и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу између испитаника који имају од 33 до 40 година од испитаника преко 56 година. То значи да су млађи испитаници задовољнији врстама обука и стручним усавршавањем које се примењује у предузећу него што је то случај са старијим испитаницима.

**Седмо**, утврђени су кључни проблеми са којима се туристички радници сусрећу при обављању туристичке делатности. Као кључне проблеме, испитаници су означили: ниске зараде, нестручан руководећи кадар у туристичким организацијама чији је оснивач држава и/или локалне самоуправе, неразвијену туристичка инфра и супраструктура, снажан политички утицај и монополистички положај појединих туристичких организација, лоше путеве, корупцију надлежних државних органа, неажурност надлежних инспекцијских служби, слабу повезаност железничке мреже са туристичким местима, лош образовни систем у смислу мало конкретног практичног

знања, неравноправан положај и неквалитетан рад у средњим стручним школама и посебно на факултетима. Набројане проблеме, на бази резултата истраживања до којих се дошло у оквиру израде овог рада у домену туристичке делатности на територији Србије, могуће је решавати на следеће начине:

- улагањем у побољшање туристичке инфра и супраструктуре,
- повећаним улагањем у спровођење програма обуке везане за истраживање (познавање) тржишта,
- путем веће информисаности о кретањима у туристичкој делатности,
- повећањем зарада-примања запослених у туристичкој привреди,
- смањењем пореза и доприноса,
- различитим програмима државне подршке у циљу стимулисања предузетништва и новим запослењима у туристичкој привреди,
- обезбеђивањем слободног тржишног пословања, без монопола и политичког протезирања,
- увођењем у програм рада у стручним школама много више практичне наставе,
- преласком са декларативног залагања за развој туристичке политике и привреде на конкретну имплементацију постојећих политика, закона и прописа из области туризма и повезаних делатности, ккао би туризам суштински и практично постао генератор привредног развоја Србије.

Менаџмент људских ресурса представља *conditio sine qua non* савременог туристичког пословања, због чега се овом процесу мора приступити на системски и стратегијски начин. На основу истраживања која су вршена за потребе овог рада се може констатовати да у предузећима која обављају туристичку делатност на територији Србије, процесу управљања људским ресурсима се не поклања довољна пажња, већ је улога менаџмента људских ресурса најчешће ограничена на декларативном постојању које је у пракси сведено на извршавање основних бирократско-административних послова.

Премда је процес управљања људским ресурсима у туристичком сектору Србије веома спор и несинхронизован, ипак охрабрујуће делује јачање свести самих туристичких радника о значају континуираног унапређивања знања и вештина у циљу индивидуалног развоја и остваривању бољих пословних резултата предузећа.

Управљање људским ресурсима у туристичком сектору је сложен процес који је потребно стално унапређивати. Насупрот ранијим схватањима менаџера да се људским ресурсима у предузећима може приступити и управљати стихијски и *ad hoc* методама - данас постоји сагласност менаџера о значају планског и перманентног управљања људским ресурсима у предузећима ради постизања дефинисаних циљева и овој области се поклања све више значаја и пажње.

Да би предузеће стекло конкурентске предности на савременом туристичком тржишту, оно мора да има самопоуздање и поверење у људске ресурсе које поседује: у њихово знање, образовање, вештине и способности. На овај начин, предузеће ће на бројне промене у окружењу гледати, не више као на препреке и претње, већ као на својеврсне подстицаје и шансе које оно може (и мора!) да користи и искористи за постизање бољих пословних перформанси и реализацију својих циљева. Јер, пословна снага предузећа XXI века ће суштински зависити од способности предузећа да остварује процесе мобилизације и развоја свих својих расположивих ресурса, а пре свега људских ресурса.

Предуслов стварања ефикасније туристичке структуре која треба да допринесе развоју целокупне српске привреде у предстојећем периоду представља перманентно учење и усавршавање туристичких кадрова и стратешко управљање људским ресурсима у туристичком сектору. Континуирано образовање и стручно усавршавање људских ресурса кроз усвајање нових знања, способности и вештина би требало да представља базу за диференцијацију и иновације у различитим облицима туризма и у целокупном туристичком сектору, те се могу сматрати и кључним генераторима пословног успеха туристичких предузећа. Стога ће успешна туристичка предузећа бити она предузећа која вреднују значај људских ресурса и континуирано улажу у унапређивање њиховог знања, образовања и професионалног усавршавања.

Порука која произилази из докторске дисертације јесте да би савремене стратегије и конкретни акциони планови управљања људским ресурсима требало да се заснивају на претпоставци да су мотивисани, задовољни, компетентни и обучени људски ресурси примарни циљ предузећа, будући да су једино мотивисани, задовољни и компетентни радници способни да пруже квалитетну туристичку услугу, да задовоље софистициране захтеве савремених туриста и допринесу у остваривању профитабилног пословања. Свакако, допринос докторске дисертације је у констатацији, тачније, препоруци да је неопходно посебну пажњу усмерити на теоријско-методолошки напредак у овој области пословне економије и менаџмента који ће наћи своје практично утемељење у конкретним пословним активностима и програмима стручног усавршавања, образовања и обука у оквиру свакодневног туристичког пословања, што је била и основна намера овог рада.

## ЛИТЕРАТУРА

- Адижес, И. (2004). Управљање променама, Адижес менаџмент konsalting, Нови Сад.
- Адижес, И. (2007). Кључни кораци на путу ка Топ форми, предавање одржано на семинару 06.07.2007, Београд.
- Андевски, М. (2006). Етичка утемељеност одрживог развоја, Теме 3(2006), 411-426, Ниш.
- Андрашић, Ј., Амићић, Р. (2010). Технологија управљања заснована на вредности у организацијама које уче, Зборник радова са XV Интернационалног научног скупа СМ 2010, Суботица-Палић.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw Hill, New York.
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate strategy*, Harmondsworth, Penguin.
- Amirtharaj, D., Cross, S. (2011). Role of training and development in promoting the growth of hospitality industry, *International Journal of Management*, Vol 2, No. 1.
- Арсич, Јб., Милићевић, З., Милачић, С. (2010). Синергија BSC и EVA концепта у процедури стратегијског управљања, Зборник радова XV Интернационалног научног скупа СМ2010: Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту, (ЦД издање), Суботица-Палић.
- Аврамовић, З. (2007). Знање, незнање и погрешно знање у школи, Зборник Института за педагошка истраживања, 1/2007, 69-85, Београд.
- Бабић, В. (1995). Стратегијско одлучивање, Институт за економику и финансије, Београд.
- Бахтијаревић-Шибер, Ф. (1997). Менаџмент људских потенцијала, *Golden marketing*, Загреб.
- Бандин, Т. (2002). Критика филозофије ефикасности мезоекономије, Савремена администрација а.д.– издавачко-штампарско предузеће, Београд.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B., Hesterly, W. S. (2006). *Strategic management and competitive advantage: concepts*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process, *Academy of Management Review*, 33 (2), 328-340.
- Baron, R. A., Tang, J. (2009). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity and environmental dynamism, *Journal of Business Venturing*, 26, 49-60.
- Bartoluci, M., Birkić, D. (2011). Управљање квалитетом људских ресурса у здравственом туризму, *Acta Turistica Nova*, Vol. 5 (2011), No. 1, 53-74.
- Bartol, K.M., Martin, D.C. (1998). *Management*, third edition, McGraw-Hill, New York.
- Батављевић, Д., Бакић, Р., Матић, М. (2011). Знање као значајан људски ресурс и његов допринос у процесу европских интеграција, Зборник радова са међународне научне конференције „ЕДАСОЛ 2011“, 23.09.2011, 44-50, Бања Лука.
- Becker, G.S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and empirical analysis with special reference to education*, 3<sup>rd</sup> edition, University of Chicago Press, Chicago.
- Becker, V., Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organisational Performance: Progress and Prospects, *Academy of Management Journal*, August 1996.

- Becker, E., Jahn, T. (1999). Sustainability and the social sciences: a cross-disciplinary approach to integrating environmental considerations into theoretical reorientation, Zed Books, London.
- Bettis, R. A., Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape, *Strategic Management Journal*, No.16, 7-19.
- Bettis, R. A., Prahalad, C. K. (1995). The dominant logic: Retrospective and extension, *Strategic Management Journal*, No. 1, 5-14.
- Bergeron, V. (2003). *Essentials of Knowledge Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Биланџија, Г. (2010). Образовна технологија као нужност савременог образовног процеса, Зборник радова са конференције ТИО2010, Чачак.
- Бјелајац, Ж., Дашић, Д., Спасовић, М. (2011). Еколошка политика ЕУ и њен кривично-правни оквир, *Међународни проблеми* 4/11, 567-582, Београд.
- Благојевић, С., Реџић, В. (2009). Запосленост у хотелијерству у Републици Србији као показатељ стања људских ресурса у домаћем хотелијерству, Зборник радова Департамента за географију, туризам и хотелијерство 38/2009, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Департаман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.
- Богдановић, М., Атељевић, Ј. (2012). Планирање едукације за туристички развој, прва научно-стручна конференција: Развој компетентних људских ресурса за потребе туризма у земљама региона ЈИЕ, Зборник радова, 258-271, 28-31. март 2012, Јахорина, Босна и Херцеговина.
- Богојевић, Б. (2003). Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Београд, Београд.
- Бољановић Ђорђевић, Ј, Машић, Б. (2006). Knowledge management – нова менаџмент парадигма, Зборник радова *SymOrg2006*, Универзитет у Београду- ФОН, Златибор.
- Бољевић, А. (2008). Одрживи развој у функцији заштите животне средине, *Анали Економског факултета у Суботици*, 20(2008), 16-22, Суботица.
- Бољевић, А. Материјали са наставе из предмета Менаџмент у туризму, преузето са сајта: [www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali\\_sa\\_nastave/](http://www.uns.ac.rs/menadzmet-u-turizmu.htm#materijali_sa_nastave/) Приступљено сајту дана: 22.03.2014. године.
- Бољевић, А., Премовић, Ј. (2010). Time management as the assumption of modern business, *Facta Universitatis, series: Economics and Organization*, Vol. 7, No. 2, Ниш.
- Бољевић, А., Премовић, Ј., Стојановић Алексић, В. (2014). Људски ресурси као фактор креирања конкурентских предности туристичких предузећа, *Техника*, година LXIX, бр. 1, Београд.
- Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human Resource Management: Theory and Practice*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Булатовић, Д. (2011). Екотуризам у заштићеним подручјима Републике Црне Горе, докторска дисертација, Универзитет у Новом Саду- Економски факултет Суботица, Суботица.
- Burgelman, R. A. (2001). Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future, The Free Press, New York.
- Butler, R.W. (1993). Tourism – an evolutionary perspective. In: Nelson, J.G., Butler, R.W., Wall, G. (eds). *Tourism and Sustainable Development: Monitoring, Planning, Management* (pp. 27-43), University of Waterloo Press, Waterloo.
- Cantrell, S., et al. (2006). *Measuring the value of human capital investments: the SAP case*, Emerald Group Publishing Limited, No 2.
- Certo, S.C., Peter, J. P. (1991). *Strategic Management: Concepts and Applications*, McGraw-Hill.

- Cetin, I. (2013). Motivation and its impact on labour productivity at hotel business – a conceptual study, *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*.
- Choo, Chun W. (1998). *The Knowing Organization*, Oxford University Press, New York.
- Clarke, J. (1997). A framework of approaches to sustainable tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 5(3), 224–33.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A, Gilbert, D., Wanhill, S. (2005). *Tourism – Principles and Practice*, Prentice Hall, London.
- Цвијановић, Д., Вуковић, П., Кљајић, Н. (2011). Стање и перспективе развоја руралног туризма у Републици Србији, VI Међународни научни скуп Медитерански дани Требиње 2011: Туризам и рурални развој - савремене тенденције, проблеми и могућности развоја, Тематски зборник, 11-21, Требиње.
- Чачић, К. (1995). *Пословање хотелских предузећа*, Чигоја штампа, Београд.
- Черовић, С. (2009). Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Черовић, С. (2012). *Управљање људским ресурсима у хотелијерству- друго издање*, Универзитет Сингидунум- Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд.
- Daly, E.H. (1999). *Beyond growth: The economics of sustainable development*, Beacon Press.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B. (2007). *Стратегијски менаџмент-треће издање*, Data status, Београд.
- Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. (1992). *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston.
- Draker, P. (2005). *Управљање у новом друштву*, Adžes, Нови Сад.
- Драшковић, М. (2010). Знање као неограничен ресурс и објект управљања, *Montenegrin Journal of Economics*, N. 11, vol. 6, 83-90, Котор.
- Драшковић, В., Драшковић, М. (2004). Стратегијски менаџмент са примјеном у поморству, Факултет за поморство у Котору, Котор.
- Драшковић, В., Јововић, Р. (2007). Модели управљања знањима и трансформације знања, *Montenegrin Journal of Economics*, vol. 3, No. 6, 147-157, Котор.
- Drumm, A., Moore, A. (2005). *Ecotourism Development, A Manual for Conservation Planners and Managers*, The Nature Conservancy, Arlington, VA.
- Ђорђевић Бољановић, Ј., Павић, Ж. (2011). *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Ђурашевић, С. (2009). Кластери као основа регионалног развоја у туризму, *Montenegrin Journal of Economics*, No 5, 101-109, Котор.
- Ђурашевић, С. (2008). Однос дестинације и кластера, Менаџмент туристичке дестинације, Универзитет Сингидунум - Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент, Београд.
- Ђуричин, Д., Јаношевић, С., Каличанин, Ђ. (2009). Менаџмент и стратегија– четврто издање, Центар за издавачку делатност, Универзитет у Београду-Економски факултет, Београд.
- Ђуричин, Д., Јаношевић, С. (2009). Стратегијска анализа људских ресурса, *Економске теме* 1/2009, 1-46, Ниш.
- Ђуришић-Бојановић, М. (2007). Спремност за промене: нове компетенције за друштво знања, *Зборник Института за педагошка истраживања*, година 39, број 2, децембар 2007, 211-224, Београд.
- Ђуровић, М. (2012). Менаџмент људских ресурса – стратешки аспект, *Management*, број 62/2012, 95-101, Београд.



- Elliott, A. J. (2006). *An Introduction to Sustainable Development*, 3rd. edition, UK, London, Routledge.
- Fahey, L., Prusak, L. (1998). *The eleven deadliest sins of knowledge management*, California Management Review.
- Fombrun, C., Tichy, N. M., Devanna, M.A. (1984). *Strategic Human Resource Management*, John Wiley and Sons, Inc., New York
- Галайда, О. (2008). *Образовательные услуги современной мировой экономике*, Научная книга, Москва.
- Гајић, Т. (2010). Туризам у функцији интензификације привредног развоја рецептивних и емитивних подручја- пример Јужнобачког округа, *Индустрија*, 3(2010), Економски институт, 139-154, Београд.
- George, J., Jones, G. (2002). *Organizational behavior*, Addison Wesley Longman, New York.
- Глигоријевић, Ж., Стефановић, В. (2012). Туризам као друштвено-економски феномен: појавни и временски обухват, *Економске теме*, 3/2012, 269-282, Ниш.
- Goldstein, I.I., Gilliam, I P. (1990). *Training Systems Issues in the Year 2000.* American Psychologist 45 (1990).
- Goodrich, J. (1988). *Review on the Holiday Makers: understanding the impact of leisure and travel*, Journal of Travel Research, vol. 1/27, pp. 53-56.
- Goodwin, H. (1998). *Sustainable tourism and poverty elimination*, from <http://www.haroldgoodwin.info/resources/dfidpaper.pdf>
- Goodwin, H. (2000). *Pro-Poor Tourism: Opportunities for Sustainable Local Development.* from <http://www.inwent.org/E+Z/1997-2002/de500-3.htm>
- Gottschalk, P. (2005). *Strategic Knowledge Management Technology*, Idea Group Publishing, Hershey, London, Melbourne, Singapore.
- Ђорђевић, Б. (2005). *Стратегијски менаџмент*, Факултет за индустријски менаџмент – Издавачки центар за индустријски менаџмент плус, Крушевац.
- Hahn, P. (1989). *Analyse des Konflikts Umwelt/ Sport aus landschaftsplanerischer Sicht*, Tu Berlin, Berlin.
- Hall, C. M., Lew, A. A. (1998). *Sustainable tourism: a geographical perspective*, Longman Harlow.
- Hall, C. M. (2000). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*, Pearson Education, Harlow.
- Hall, D. R., Roberts, L., Mitchell, M. (2003). *New Directions in Rural Tourism: Local Impacts, Global Trends*, Ashage Publishing, Hants.
- Hall, D. R., Kirkpatrick, I., Mitchell, M. (2005). *Rural tourism and sustainable business*. Channel View Publications, Clevedon.
- Hamblin, A.C. (1974). *Evaluation and Control of Training*, McGraw-Hill, Maidenhead.
- Hamel, G.H., Prahalad, C.K. (1989). *Strategic intent*, Harvard Business Review, Boston.
- Hamel, G.H., Prahalad, C.K. (1990). *The core competencies of the Corporation*, Harvard Business Review, Boston.
- Hamel, G., Prahalad, C.K. (1993). *Strategy as Stretch and Leverage*, Harvard Business Review, Boston.
- Hamel, G.H., Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hamel, G.H. (1996). *Strategy as Revolution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hardy, A., Beeton, R. J. S., Pearson, L. (2002). *Sustainable Tourism: An Overview of the Concept and its Position in Relation to Conceptualisations of Tourism*, Journal of Sustainable Tourism, 10(6), 475-496.
- Harrison, P. (1997). *Employee Development*, IPD, Лондон.

- Higgins, J. M., Vincze, J. W. (1993). *Strategic Management: Text and Cases*, Harcourt Brace Jovanovich.
- Hjalager, A. M. (2010). A Review of Innovation Research in Tourism, *Tourism management*, 31(1), pp. 1-12.
- Holden, L., Livian, Y. (1992). Does strategic training policy exist? Some evidence from ten European countries, *Personnel Review*, Vol. 21, No. 1, pp. 12-23.
- Honey, M. (2008). *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* 2<sup>nd</sup> edition, Island Press, Washington D. C.
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, June 1995.
- Ивановић, О., Пенезић, Н., Остојић, О. (2005). Еколошки менаџмент у функцији управљања ризиком, Мајска конференција о стратегијском менаџменту, Бор, 06-08 јун 2005.
- Jafari, J. (1974). The components and nature of tourism: The tourism market basket of goods and services, *Annals of Tourism Research*, 1(3), pp. 73-89.
- Jafari, J. (1990). Research and scholarship: the basis of tourism education, *The Journal of Tourism Studies*, 1(1), pp. 33-41.
- Jennings, G. (2001). *Tourism research*, John Wiley & Sons, Australia.
- Јовановић, П., Дубоњић, Р., Покрајац, С. (1998). *Индустријски менаџмент*, Универзитет у Београду, Београд.
- Јовановић, П. (1994). *Менаџмент-теорија и пракса*, Универзитет у Београду- ФОН, Београд.
- Јовановић, П., Јовановић, Ф. (2006). Управљање знањем – специјализована менаџмент дисциплина, Зборник радова: *SymOrg2006*, Универзитет у Београду- ФОН, Златибор.
- Калинић, В. (2004). Стратегијски менаџмент – концепција ефикасности и стратегијског позиционирања, Универзитет у Новом Саду - Економски факултет у Суботици, Суботица.
- King, C. (2009). Cost-effective training and development programs in the hotel industry during a recessionary period, *University of Nevada, Las Vegas*.
- Кокеза, Г. (2013). Трансфер технологије као стратегијска опција развоја предузећа, преузето са интернет адресе <http://www.scribd.com/doc/68007144/Transfer-Tehnologije>. Приступљено сајту дана: 15.12.2013.
- Korstanje, M. (2007). The Origin and meaning of tourism: an ethimological study, *E-Review of tourism Research*, vol. 5(5), pp. 100-108.
- Korstanje, M. (2013). The sociology of tourism in Jost Krippendorf, *Anuario Turismo y Sociedad*, vol. xiv, noviembre 2013, *Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administracion de Empresas Turisticas y Hoteleras*, pp. 171-183.
- Коковић, Д. (2009). Друштво и образовни капитал, *Mediterran Publishing*, Нови Сад.
- Косар, Љ. (2008). Хотелијерство 1, Висока хотелијерска школа струковних студија, Београд.
- Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Маркетинг менаџмент* (12. издање), Data status, Београд.
- Ковачевић, Б. (2012). Утицај нивоа образовања на задовољство хуманог капитала у туристичко-хотелијерском пословању, *Школа бизниса 2/2012*, стр. 49-59, Београд.
- Krippendorf, J. (1992). Reconciling tourist activities with nature conservation, *Council of Europe, Strasbourg*.
- Крстић, Б., Секулић, В. (2007). Управљање перформансама предузећа, Економски факултет Ниш, Ниш.
- Крстић, Б., Вукадиновић, Д. (2008). Управљање знањем као извор одрживе конкурентске предности, *Економске теме*, 3/2008, 85-98, Ниш.

- Крстић, Б., Петровић, Б. (2010). Унапређење система мерења иновација- предуслов ефективног усмеравања регионалног развоја и јачања конкурентности привреде, Зборник радова XV Интернационалног научног скупа: Регионални развој и демографски токови земаља југоисточне Европе, Ниш.
- Крстић, Б., Џунић, М. (2013). Економија знања и конкурентност земаља Западног Балкана у условима светске економске кризе, Теме, 1/13, стр. 141-162, Ниш.
- Кулић, Р. (2013). Суштина и вредност људског капитала као развојног ресурса, уводно предавање, Међународна конференција: На путу ка добу знања, Факултет за менаџмент, Сремски Карловци.
- Кутлача, Ђ., Семенченко, Д., Недовић, В., Колић, Ј. (2009). Ефекти интеграције Србије у Европску унију у области науке, Факултет за економију, финансије и администрацију, Београд.
- Lasberg, D. (1997). *Urlaubsreisen und umwelt. Eine Untersuchung über die Ansprechbarkeit der Bundesbürger auf Natur und Umweltaspekte in Zusammenhang mit Urlaubsreisen*, Studienkreis für Tourismus und Entwicklung e.V.(Hrsg.), Ammerland.
- Lee, R. (1996). *The pay-forward view of training*, People Mangement.
- Лековић, Б., Штангл Шушњар, Г. (2010). Учење – обука и развој – у компаративном менаџменту људских ресурса, Зборник радова са XV Интернационалног научног скупа СМ 2010, Суботица-Палић.
- Леви-Јакшић, М., Маринковић, С., Обрадовић, Ј. (2005). Менаџмент иновација и технолошког развоја, Факултет организационих наука, Београд.
- Lillo, A., Ramón, A. B., Sevilla, M. (2007). *El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico*, Cuadernos de Turismo 19/2007, pp. 47-69.
- Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*, Prentice Hall, Harlow.
- Лојпур, А., Куљак, М. (1998). Менаџмент, Универзитет у Подгорици - Економски факултет, Подгорица.
- Lumpkin, G. T., Bergman Lichenstein, B. (2005). *The role of organizational learning in the opportunity recognition process*, Entrepreneurship Theory and Practice, 29 (4), 451-472.
- Luoma, M. (2000). *Investigating the Link between strategy and HRD*, Personnel Review, Vol. 29, No. 6.
- Љешевић, М., Михајловић, Б., Чучуловић, Р. (2010). Стратешки програми одрживог развоја локалних заједница, Гласник Српског географског друштва, вол. 90, 4(2010), 159-166, Београд.
- Мацура, Р. (2012). Менаџмент људских ресурса, Бесједа, Бања Лука.
- Маџар, Ј. (2011). Знање и технологија као ресурси развоја, 1. Међународни научни скуп о економском развоју и животном стандарду, EDASOL 2011: Развој земаља региона Западног Балкана и утицај страних инвестиција у процесу придруживања Европској унији, 23-24 септембар 2011, Бања Лука.
- Магдаленић, З. (2010). Ка социолошком разумевању одрживог развоја, Социолошки преглед, 1/2010, стр. 309-324, Београд.
- Маркс, К. (1978). Теорије о вишку вредности- књига I, Просвета, Београд.
- Mathis, R., Jackson, J. (1997). *Human Resource Management*, 8th edition, West Publishing Company, New York.
- Маскин, М., Пуцар, М., Кораћ, М., Милијић, С. (2009). Менаџмент природних и културних ресурса у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд.
- Машић, Б. (2009). Стратегијски менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд.
- McCracken, M., Wallace, M. (2000). *Toward a Redefinition of Strategic HRD*, Journal of European Industrial Training, Vol. 24, No. 5, pp. 281-90.
- Миџић, Р. (2010). Креирање учеће организације кроз организациону културу, Зборник радова са XV Интернационалног научног скупа СМ 2010, Суботица-Палић.

- Михајловић, Д., Стојановић, Д., Илић, Б. (2011). Еколошки менаџмент у функцији одрживог друштвено-економског развоја, VIII Скуп привредника и научника: Операциони менаџмент у функцији одрживог економског раста и развоја Србије 2011-2020.
- Милановић, М., Вујовић, С. (2009). Економско вредновање екстерних ефеката природне баштине као развојног окружења туризма, Тематски зборник са Међународне конференције: Медитерански дани – Требиње 2009, Требиње.
- Миленковић, С. (2006). Међусобни односи туризма и животне средине, Универзитет у Крагујевцу- Економски факултет Крагујевац.
- Миленковић, С. (2009). Туризам и економија, монографија, Универзитет у Крагујевцу - Економски факултет, Крагујевац.
- Миленковић, С., Милићевић, Р. (2011). Глобални процеси и регионални развој туризма у Србији, Зборник радова са XVI Научног скупа: Регионални развој и демографски токови земаља Југоисточне Европе, стр.171-183, Ниш.
- Миленковић, С., Бошковић, Н. (2012). Развојне тенденције екотуризма Србије, Теме, 2/2012, 483-499, Ниш.
- Милићевић, В. (2004). Стратегијско пословно планирање – менаџмент приступ, Факултет организационих наука – шесто издање, Београд.
- Милићевић, З., Арсић, Ј., Премовић, Ј. (2013). Утицај трансфера технологије на привредни развој, Весник, 2/2013, Београд.
- Миловановић, Н., Тодосијевић, Р., Томић, Р. (2000). Менаџмент, Виша пословна школа – Нови Сад, Нови Сад.
- Милтојевић, В. (2011). Култура као димензија одрживог развоја, Теме 2(2011), стр. 639-653, Ниш.
- Милтојевић, В. (2011). Одрживи развој и култура мира на Балкану, Теме 2(2011), стр. 615-638, Ниш.
- Милутиновић, С. (2009). Политике одрживог развоја, Универзитет у Нишу- Факултет заштите на раду, Ниш.
- Миљановић, Д. (2006). Нека питања интегрисања еколошке проблематике у стратегије одрживог развоја, Гласник српског географског друштва, Српско географско друштво, Београд.
- Mindeli, L. E. (2007). Концептуални аспекти формировања економики знања, Проблеми прогнозирања, No 3, pp. 121-125.
- Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2009). План стратегије руралног развоја, 2009-2013, Београд.
- Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде Републике Србије. (2013). Нацрт Стратегије пољопривреде и руралног развоја РС (2014-2024), децембар 2013, Београд.
- Miron, D., McClelland, D.C. (1979). The Impact of Achievement Motivation Training on Small Bussiness, California Management Review.
- Момировић, Д., Несторовић, О., Милосављевић, Г. (2010). Менаџмент и одрживи развој у времену светске економске кризе, Међународна научна конференција МЕНАЏМЕНТ 2010, Крушевац.
- Мрежа за рурални развој Србије. (2010). Акциони план 2011-2015, Београд.
- Müller, H. (2004). Туризам и екологија - повезаност и подручја дјеловања, Masmedia, Загреб.
- Mullins, L.J. (2002). Management and organisational behaviour, sixth edition, Prentice Hall.
- Newman, K. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval, Academy of Management Review, 25, pp. 602-619.

- Николић, С. (1997). Стратегијски менаџмент и савремене тенденције у организационој култури, Стратегијски менаџмент 1/1997, Економски факултет Суботица, Суботица.
- Николић, С. (2000). Стратегија и структура организације, Стратегијски менаџмент, 3/2000, Економски факултет Суботица, Суботица.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company, Harvard Business Review, 69 (6), pp. 96-104.
- Paauwe, J. (2004). Human Resource Management and Performance, Oxford University Press.
- Page, S., Getz, D. (1997). The business of rural tourism: international perspectives, International Thomson Business press, London.
- Павловић, Б., Кнежевић, И., Бурсаћ, С. (2012). Стварање организације која учи, Зборник радова са 10. Међународне научно-стручне конференције: На путу ка добу знања, 28-29. септембар 2012, стр. 245-251, Сремски Карловци.
- Пејановић, Р., Тица, Н., Делић, С. (2005). Аграрно предузетништво, Зборник радова са Међународног научног скупа „Мултифункционална пољопривреда и рурални развој“, ИЕП, Београд.
- Пејановић, Р., Вујовић, С. (2008). Рурални развој и агротуризам, Агроекономика, Нови Сад, број 37-38, 5-14.
- Пејановић, Р., Његован, З., Андрић, Н. (2008). Друштвено-економска регулатива као основа руралног развоја у АП Војводини, Агроекономика, број 39-40, стр. 17-26, Нови Сад.
- Петровић, Ј. (2007). Директни макроекономски ефекти развоја туризма у водећим туристичким државама Медитерана, Зборник радова ПМФ-Географски институт, св. LV, број 55, стр. 139-150, Београд.
- Петровић, Н., Словић, Д., Ћировић, М. (2012). Индикатори еколошких перформанси као смернице ка одрживости, Менаџмент, 64/2012, стр. 5-14, Београд.
- Поповић, В., Катић, Б., Савић, М. (2011). Рурални развој у Србији и локалне заједнице, Економика пољопривреде, број 1, стр. 33-43, Београд.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage, The Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74 (6), pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York.
- Премовић, Ј. (2008). Економско предвиђање у функцији стратегијског управљања предузећем, магистарски рад, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, Суботица.
- Premović, J., Drašković, S. (2010). Strategic aspects of the ecological management, XVIII International Scientific and Professional Meeting Eco-Ist 2010, pp. 451-457, Apatin- spa Junaković.
- Премовић, Ј., Арсић, Љ. (2011). Перспективе развоја одрживог туризма у Републици Србији, Други међународни научни скуп: Трендови у развоју туризма и хотелијерства, Зборник радова, стр. 83-93, Котор, Црна Гора.
- Премовић, Ј., Бољевић, А., Арсић, Љ. (2011). Еколошки менаџмент у функцији одрживог развоја, Ecologica, 62(2011), стр. 156-161, Београд.
- Премовић, Ј., Вујовић, С., Бољевић, А., Арсић, Љ. (2012). Стратешки правци развоја одрживог руралног туризма у Републици Србији, Трећи међународни конгрес о руралном туризму, 23-26.05.2012, Осигек.
- Премовић, Ј., Арсић, Љ., Вујовић, С. (2012). Глобални стратегијско-развојни аспекти туризма, Зборник радова VIII Мајске конференције о стратегијском менаџменту МКСМ012, стр. 580-587, Бор.

- Premović, J., Arsić, L.J., Milićević, Z. (2012). Clusters – basis of tourism competitiveness in Serbia, Third International Scientific Symposium „Agrosym 2012“, Book of Proceedings, CD-ROM, november 15-17, 2012, pp. 692-697, Јахорина.
- Премовић, Ј., Арсић, Љ., Бољевић, А. (2012). Учеће организације као резултат менаџерске револуције, Техника, година LXVII, бр. 1, Београд.
- Пржуљ, Ж. (2006). Основе менаџмента људских ресурса, Факултет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука.
- Пржуљ, Ж. (2009). Улога менаџмента људских ресурса у економији знања, Научно-стручна конференција „На путу ка добу знања 7“, Сремски Карловци.
- Psacharopoulos, G., Woodhal, M. (1986). Education for Development, An Analysis of Investment Choices, A World Bank Publication, Washington.
- Пушић, Љ. (2012). Да ли је идеја о одрживом развоју одржива? Теме, април-јун 2012, број 2, стр. 425-442, Ниш.
- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S. (1996). Јачање интелекта, Academy of Management Executive, 10(3), pp. 7-27.
- Радовић, Г., Пејановић, Р., Кошић, К. (2013). Концепт организовања одрживог руралног туризма у Републици Србији, Анали Економског факултета у Суботици, vol. 49, број 29, Суботица.
- Радовић, Г. (2013). Проблеми развоја руралног туризма у Републици Србији, Агроэкономика, број 59-60, Универзитет у Новом Саду, Пољопривредни факултет Нови Сад – Департман за економику пољопривреде и социологију села, стр.114-123, Нови Сад.
- Радосављевић, М., Анђелковић, М., Радосављевић, Д. (2013). Корпоративно управљање одрживим развојем, Ecologica 67/2013, стр. 85-92, Београд.
- Радосављевић, Г., Борисављевић, К. (2011). Иновације као фактор предузетништва у туризму/ Нови методи менаџмента и маркетинга у подизању конкурентности српске привреде/редактори Јанићијевић, Н., Ловрета, С. (2011). Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд.
- Рајовић, Г. (2007). Еколошка свест као основа одрживог развоја руралних простора Црне Горе, Ecologica, 49/2007, Београд.
- Рајшић, Љ. (2006). Економска глобализација и људско усавршавање, Економске теме, бр. 1-2, 555-562, Ниш.
- Reed, D. (1996). Sustainable Development - Structural Adjustment, the Environment, and Sustainable Development, Earthscan Publishing, London.
- Републички завод за статистику. (2013). Статистички годишњак Републике Србије 2012. , Београд.
- Републички завод за статистику. (2014). Статистички годишњак Републике Србије-Тржиште рада, електронско издање, Београд.
- Републички завод за статистику. (2014). Статистички календар Републике Србије 2013, Београд.
- Републички завод за статистику. (2014). Саопштење број 176- год. LXIV, 30.06.2014. године: Статистика угоститељства и туризма - Туристички промет у Републици Србији – мај 2014, Београд.
- Richards, G., Hall, D.R. (2000). Tourism and sustainable community development, Routledge, London.
- Robbins, S.P., Coulter, M. (2004). Менаџмент-превод са енглеског језика осмог издања књиге: Management, Original copyright by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, Data status, Београд.
- Ross, S., Wall, G. (1999). Evaluating ecotourism: The case of North Sulawesi, Indonesia, Tourism Management, No. 20.

- Самарцић, В., Премовић, Ј., Бољевић, А. (2012). Хидрографски ресурси као детерминанта одрживог туристичког развоја, Зборник радова VIII Мајске конференције о стратегијском менаџменту МКСМ012, Бор.
- Sánchez Cañizares, S. M., López-Guzmán Guzman, T.J. (2010). The relationship between level of education, organizational commitment and job satisfaction: an analysis in hotel establishments in Andalusia (Spain), *Acta turistica*, Vol. 22 (2010), No. 1.
- Савић, Б., Стефановић, И. (2006). Управљање знањем у функцији развоја учећих организација, *Symorg2006*, Универзитет у Београду-ФОН, Златибор.
- Schwab, K. (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*, World Economic Forum, Geneva.
- Schwab, K. (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*, World Economic Forum, Geneva.
- Сенић, Р., Сенић, Б. (2008). Менаџмент и маркетинг услуга, Призма, Крагујевац.
- Славица, В. (2009). Процес транзиције од информацијске према економији знања, Научно-стручна конференција „На путу ка добу знања 7“, Сремски Карловци.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The new wealth of organizations*, Doubleday-Currency, Њујорк.
- Stewart, T. A. (1998). Сиво фланелско одело? Ја? *Fortune*, 18 март.
- Stoner, J. R., Freeman, E., Gilbert, D.R. (1997). Менаџмент, Желнид, Београд.
- Solow, M. R. (1991). *Sustainability: An Economist's Perspective*, Предавање одржано у Marine Policy Center, Woods Hole Oceanographic Institution. Massachusetts, USA.
- Spencer, J. W. (2003). Firm's knowledge sharing strategies in the global innovation system: Empirical evidence from the flat panel display industry, *Strategic Management Journal*, 24(3), 217-235.
- Strange, T., Bayley, A. (2008). *Sustainable Development - Linking economy, society, environment*, OECD, Strange & Bayley.
- Станковић, С. (2003). Животна средина, туризам и просторно планирање, Гласник српског географског друштва, 2(2003), 19-30, Београд.
- Steiner, G. A., Miner, J.B., Gray, E. R. (1986). *Management, Policy and Strategy*, Macmillan Inc., New York.
- Стефановић, В., Јовичић, Д. (2010). Неопходност „знања о знању“ у туризму, Гласник српског географског друштва, број 3/2010, 53-62, Београд.
- Стефановић, В., Урошевић, С. (2012). Људски ресурси-фактор конкурентности туристичке привреде, VII Међународни научни скуп Медитерански дани Требиње 2012, Туризам: изазови и могућности – Туристичка привреда и повезане теме, 74-80, Требиње.
- Стојановић, В. (2000). Организационо учење у функцији трансформације предузећа, Пословна политика, год. 29, број 1, Београд.
- Стојановић Алексић, В. (2007). Лидерство и организационе промене, Универзитет у Крагујевцу - Економски факултет, Крагујевац.
- Стојановић, В. (2006). Одрживи развој туризма и животне средине, Универзитет у Новом Саду- ПМФ, Нови Сад.
- Шпилер, М. (2012). Стратегијски менаџмент великих пословних система, Тренинг дизајн, Београд.
- Штангл Шушњар, Г., Зимањи, В. (2005). Менаџмент људских ресурса, Економски факултет Суботица, Суботица.
- Штећић, С. (2009). Значај и улога тоур оператора за развој одрживог туризма, Зборник радова научног скупа, 2-Савремене тенденције у туризму, хотелијерству и гастрономији, Универзитет у Новом Саду, ПМФ-Департаман за географију, туризам и хотелијерство, Нови Сад.

- Штепић, С., Шимичевић, Д. (2011). Значај посебних облика туризма у руралном развоју, VI Међународни научни скуп Медитерански дани Требиње 2011: Туризам и рурални развој - савремене тенденције, проблеми и могућности развоја, Тематски зборник, 54-65, Требиње.
- Theim, M. (1994). *Tourismus und kulturelle Identität. Die Bedeutung des Tourismus für die Kultur touristischer Ziel- und Quellgebiete*, Berner Studien für Freizeit und Tourismus Heft 30, Bern.
- Thompson, J.L. (1997). *Strategic management- Awareness and changes*, Third edn. Thompson Business press International, Лондон.
- Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F.L. (2006). *Дивиденда знања*, ASEE Books, Београд.
- Тодосијевић, Р., Бобера, Д., Бољевић, А. (2000). Утицај културе фирме на менаџмент стратегијских промена, *Стратегијски менаџмент*, 3/2000, Економски факултет Суботица, Суботица.
- Тодосијевић, Р. (2004). Технологија и конкуренција као израз развоја, *Хемијска индустрија* 56(4) 165-175.
- Тодосијевић, Р. (2009). *Стратегијски менаџмент- теоријске поставке 1*, Универзитет у Новом Саду-Економски факултет Суботица, Суботица.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004). *Менаџмент људских ресурса (5. изд.)*, Data status, Београд.
- Tosun, G. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries, *Tourism Management*, 21(6), 613-633.
- Трбовић, А., Драшковић, Б., Лалић, Д. (2013). Правци промене кадровске политике предузећа као вид јачања конкурентности у контексту светске економске кризе, *Теме*, 1/2013, јануар–март 2013, 203-221, Ниш.
- Тривунац Беке, Ј. (2011). Улога локалне заједнице у финансирању развоја руралног туризма, VI Међународни научни скуп Медитерански дани Требиње 2011: Туризам и рурални развој - савремене тенденције, проблеми и могућности развоја, Тематски зборник, 89-95, Требиње.
- UNWTO. (2010). *Tourism Highlights, 2010 Edition*.
- UNWTO. (2011). *Tourism Highlights, 2011 Edition*.
- UNWTO. (2012). *Tourism Highlights, 2012 Edition*.
- UNWTO. (2013). *Tourism Highlights, 2013 Edition*.
- UNWTO, Tourism & Leisure Advisory Services. (2011). *Мастер план одрживог развоја руралног туризма у Србији*, јун 2011, Београд.
- Урошевић, С., Ђорђевић, Д. (2009). Концепт корпоративне друштвене одговорности и заштита животне средине, 4. Симпозијум „Рециклажне технологије и одрживи развој“, 3-6. новембар 2009, 576-582, Кладово.
- Вемић Ђурковић, Ј., Гајић, Т. (2010). Квалитет управљања људским ресурсима као кључни фактор успешности туристичке организације, *Економске теме* 3/2010, 453-465, Ниш.
- Весић, С. (2008). *Менаџмент знања у функцији иновативне организације*, магистарски рад, Економски факултет Суботица, Суботица.
- Влада Републике Србије. (2007). *Национална стратегија одрживог развоја*, Београд.
- Влада Републике Србије. (2006). *Стратегија развоја туризма Републике Србије*, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд.
- Влада Републике Србије. (2007). *Национална стратегија одрживог развоја*, Београд.
- Влада Републике Србије. (2006). *Стратегија развоја туризма Републике Србије*, „Сл. Гласник РС“, број 91/2006, Београд.
- Vujić, V., [www.kvaliteta.net/okolis/radovi/Vujić\\_V\\_rad.pdf](http://www.kvaliteta.net/okolis/radovi/Vujić_V_rad.pdf). приступљено сајту дана: 02.06.2010.



- Вујовић, С., Милановић, М., Мркаљ, Р. (2009). Проблеми одрживог развоја туризма - индиректни трошкови стварања материјалне основе туризма као генератор проблема одрживог развоја, Тематски зборник – Медитерански дани Требиње, 27-29. март 2009, 62-70, Требиње.
- Вујовић, С. (2010). Култура и агротуризам Војводине – могућности валоризације традиционалних културних вредности Војводине кроз развој агротуризма, Тематски зборник „Унапређење туризма као фактор развоја привреде Републике Србије“, Институт за међународну политику и привреду, 1-16, Београд.
- Вујовић, С., Мацура, Р., Спајић, Ј. (2011). Развојни аспекти туризма (Општина Кнић), Економика пољопривреде, vol. 58, специјални број 1/2011, год./vol. LVIII, СБ/СИ-1 (1-368), 41-47, Београд.
- Вујовић, С., Спајић, Ј., Вукосављевић, Д. (2011). Анатомизирање туристичке тражње у светлу економских законитости, феномена, ефеката и парадокса у потрошњи, Економика пољопривреде, број 58, број 4/2011, 563-575, Београд.
- Вујовић, С., Јовановић, С., Милановић, М. (2011). Развојни аспекти сеоског туризма, VI Међународни научни скуп Медитерански дани Требиње 2011: Туризам и рурални развој - савремене тенденције, проблеми и могућности развоја, Тематски зборник, 22-33, Требиње.
- Вујовић, С, Цвијановић, Д., Штетић, С. (2012). Дестинацијски концепт развоја туризма, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
- Вујовић, С., Премовић, Ј., Грујић, Б. (2014). Кадрови у туризму, Економски видици, 1/2014, Београд.
- Вуковић, П., Арсић, С., Цвијановић, Д. (2010). Конкурентност руралних туристичких дестинација, Економика пољопривреде, број (57)1/2010, 47-60, Београд.
- Вуковић, С., Цвијановић, Д., Аничичић, Ј. (2014). Мала и средња предузећа - кључ успеха у кластерском повезивању, монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд.
- Weaver, D. (2006). *Sustainable Tourism: Theory and Practice*, Butterworth-Heinemann, London.
- World Economic Forum (2009). *The Travel & Tourism Competitiveness Index Report 2008*.
- Wright, P., McMahon, G., McWilliams, A. (1984) Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 5. No. 2, Taylor and Francis Ltd.
- Wöhler, K. H. (1996). *Ökologischer oder Ecologischer Tourismus?* In: Weiermaier, K. (1996). (Hrsg): *Alpine Tourism, Sustainability: Reconsidered and Redesigned, Proceedings on the International Conference at the University of Innsbruck, May 1996*, pp. 241-265, Innsbruck.
- Зимањи, В., Штангл Шушњар, Г. (2005). Организационо понашање, Универзитет у Новом Саду-Економски факултет Суботица, Суботица.
- Живановић, Ј., Пантић, М. (2011). Специфичности села у Србији у контексту туристичког потенцијала, Институт за архитектуру и урбанизам Србије.

**ПРИЛОГ 1:**  
**УПИТНИК ЗА АНАЛИЗУ ЉУДСКИХ РЕСУРСА**  
**У ТУРИСТИЧКОМ СЕКТОРУ СРБИЈЕ**

Сврха овог упитника је прикупљање података са „терена“ од стране предузећа, туристичких организација, агенција, институција и других правних и физичких лица са територије Републике Србије који на директан и/или индиректан начин учествују у креирању и пружању туристичких услуга.

Прикупљени подаци ће бити коришћени за потребе истраживања у оквиру докторске дисертације под називом: Људски ресурси као стратешки потенцијал одрживог туристичког развоја Србије докторанта – магистра економских наука Јелене Премовић. Подаци ће бити обрађени и коришћени искључиво у циљу емпиријског научно-истраживачког рада и биће приказани збирно.

Под пуном моралном и материјалном одговорношћу скрећемо пажњу да је Упитник који је пред Вама анониман и да ће се сви Ваши одговори користити искључиво као део статистичког узорка. Напомињемо да ће сви Ваши одговори бити приказани искључиво збирно.

У нади да ћете искрено одговорити на понуђена питања из Упитника и тиме допринети што тачнијем сагледавању стања људских ресурса у туристичком сектору Србије и уочавању кључних проблема са којима се свакодневно суочавате како би се дефинисале основне препоруке и смернице за њихово решавање и ефикасније управљање људским ресурсима у туристичком сектору Србије, срдечно Вас поздрављамо и захваљујемо на сарадњи.

1. Пол:

1. мушки
2. женски

2. Који је степен Вашег стручног образовања?

1. нижа средња школа (квалификован радник)
2. средња школа
3. виша школа-основне академске студије 1. степена
4. факултет- академске студије 2. степена-мастер
5. магистратура и/или докторат

3. Колико имате година?

1. мање од 25
2. од 26 до 32 године
3. од 33 до 40 година
4. од 41 до 55 година
5. више од 56 година

4. На који начин Сте засновали радни однос у туристичком предузећу?

1. на неодређено време
2. на одређено време
3. уговором о привременим и повременим пословима
4. уговором о делу
5. на други начин

5. Каква је власничка структура Вашег предузећа?
    1. државно власништво (оснивач и управљач држава- Република Србија, Покрајина или локална самоуправа- град или општина)
    2. приватно власништво
    3. мешовито власништво
    4. акционарско друштво
    5. друго
  6. На територји ког кластера се налази предузеће?
    1. Београд
    2. АП Војводина
    3. Западна Србија
    4. Источна Србија
  7. Како је тржишно учешће туристичког предузећа у коме тренутно радите? Које тржиште покрива туристичко предузеће?
    1. регионално тржиште- тржиште округа
    2. тржиште кластера коме територијално предузеће припада
    3. национално тржиште- тржиште целе Србије
  8. Да ли је тренутно тржишно учешће Вашег предузећа
    1. веће у односу на претходне године
    2. исто као и у претходном периоду- стагнира
    3. мање у односу на претходне године
  9. На основу финансијских показатеља пословања предузећа из претходне године, каква је конкурентска позиција туристичког предузећа у коме тренутно радите:
    1. лоша, испод просека
    2. просечна-на нивоу конкуренције
    3. боља од просека
    4. супериорна-водећа
  10. Који су основни разлози такве позиције:
    1. квалитет и атрактивност (примамљивост) понуде
    2. име- бренд предузећа (позитивно искуство)
    3. снажан маркетиншки наступ
    4. иновативност
    5. квалитет услуге
    6. стручан и елоквентан кадар
    7. љубазност и срдачност људских ресурса које поседује предузеће
    8. финансијске погодности за купце- могућности плаћања у рате, попусти.....
    9. лош квалитет услуге
    10. слаба понуда
    11. финансијска неконкурентност предузећа
    12. друго \_\_\_\_\_
    - \_\_\_\_\_
    - \_\_\_\_\_
    - \_\_\_\_\_
- (наведите)
13. без одговора; не знам, нисам сигуран-а.  
(Заокружите један или више понуђених одговора).

11. Колико има запослених у туристичком предузећу у коме тренутно радите?
1. од 1 до 5 запослених
  2. од 6 до 10
  3. од 11 до 20
  4. од 21 до 50
  5. више од 50
12. Каква је старосна структура туристичког предузећа? Од укупног броја запослених, највећи број је:
1. млађих од 25 година
  2. од 26 до 32 године
  3. од 33 до 40
  4. од 41 до 55
  5. преко 56 година
13. Да ли постоји стратегијско управљање људским ресурсима у Вашем предузећу?
1. да
  2. не
  3. без одговора; не знам, нисам сигуран-а
14. Ако је одговор под 1, одговорите на који начин се стратегијско управљање људским ресурсима спроводи у предузећу?
1. постоји посебно одељење (служба, одсек, организациона јединица) за људске ресурсе
  2. постоји лице- менаџер за људске ресурсе
  3. примењује се ad hoc, уколико се укаже конкретна потреба за решавањем одређених међуљудских конфликта у организацији
15. Да ли се у Вашем предузећу примењује концепт целоживотног образовања (lifelong learning)?
1. да
  2. не
  3. без одговора; не знам, нисам сигуран-а
16. Ако је одговор под 1, на који начин се спроводи у пракси?
1. само формално- декларативно
  2. постоји план по организационим јединицама
  3. дефинисано за свако радно место у предузећу
  4. индивидуални план
  5. временски план
  6. на други начин \_\_\_\_\_
- 
- \_\_\_\_\_ (наведите како)
7. не знам
17. Колика су просечна издвајања у укупним приходима за усавршавање и развој људских ресурса на годишњем нивоу?
1. до 1% од укупних прихода
  2. од 2 до 4 %
  3. од 5 до 10%
  4. више од 10% укупно остварених прихода
18. Да ли је тај проценат издвајања у односу на издајања у претходном периоду:
1. већи
  2. исти
  3. мањи

19. Да ли је стручно усавршавање дефинисано као редовна радна активност запослених у туристичком предузећу у коме тренутно радите?

1. да
2. не

20. Наведите просечно учешће (отприлике проценат) запослених у предузећу који су имали неку врсту обуке и стручног усавршавања у предузећу.

---

21. Колики је просечан број дана по запосленом проведен на обукама и стручном усавршавању у предузећу \_\_\_\_\_

22. Које врсте образовних програма и обука се користе у Вашем предузећу?

1. предавања
2. конференције и стручни семинари у земљи и иностранству
3. страни језици
4. пословно комуницирање
5. управљање квалитетом
6. управљање људским ресурсима
7. управљање променама
8. управљање стресом
9. медијација
10. приправнички стаж
11. индивидуалне инструкције
12. стручна пракса
13. менторство
14. студентска пракса
15. методи случајева
16. ротација посла
17. обука за рад на рачунару- учење уз помоћ рачунара
18. аудиовизуелне технике
19. обука у симулираним условима
20. друго \_\_\_\_\_

---

---

---

(наведите)

23. Да ли Сте ишли на обуку у туристичком предузећу у коме сада радите?

1. да
2. не
3. без одговора; не знам, нисам сигуран-а.

24. Ако је Ваш одговор под 1, наведите коју врсту обуке коју сте прошли у туристичком предузећу.

1. предавања
2. конференције и стручни семинари у земљи и иностранству
3. страни језици
4. пословно комуницирање
5. управљање квалитетом
6. управљање људским ресурсима
7. управљање променама
8. управљање стресом
9. медијација
10. приправнички стаж
11. индивидуалне инструкције

12. стручна пракса
  13. менторство
  14. студентска пракса
  15. методи случајева
  16. ротација посла
  17. обука за рад на рачунару- учење уз помоћ рачунара
  18. аудиовизуелне технике
  19. обука у симулираним условима
  20. друго \_\_\_\_\_ (наведите)
25. Молимо Вас да одговорите ко је финансирао Вашу обуку? Да ли сте ишли на обуку коју је финансирало:
1. туристичко предузеће
  2. сами сте финансирали- самофинансирање.
26. Да ли поред матерњег језика знате још неки језик?
1. да:
    1. енглески
    2. немачки
    3. италијански
    4. шпански
    5. руски
    6. мађарски
    7. словачки
    8. украјински
    9. русински
    10. румунски
    11. други \_\_\_\_\_ наведите који.
  2. не.
27. Да ли сте унапредили своје знање из ИТ технологија и научили неки нови програмски језик?
1. да, у периоду од годину дана
  2. да, у периоду од једне до три године
  3. не
28. Ако је одговор под 1 или 2, да ли сте унапредили ову врсту знања као резултат стручног усавршавања и обука коју је организовало туристичко предузеће?
1. да
  2. не
  3. без одговора; не знам, нисам сигуран-а
29. Да ли користите Интернет и/или друштвене мреже у раду?
1. да, користим Интернет, али не и друштвене мреже
  2. да, и Интернет и друштвене мреже
  3. не
30. Да ли сматрате да су Вам нова знања и вештине стечене додатним усавршавањем и обукама у туристичком предузећу помогле у раду?
1. да, веома су ми помогле
  2. да, помогле су ми у раду
  3. нисам сигуран-а (немам мишљење о овој теми)
  4. веома мало-само делимично
  5. не, уопште

31. Ако је Ваш одговор под 1 или 2 на који начин процењујете тај значај?
1. ефикасније обављате радне задатка
  2. продуктивнији Сте у раду
  3. успешно решавате новонастале проблеме и међуљудске конфликте у организацији
  4. аналитичнији Сте у обављању својих радних задатака
  5. иновативнији Сте у обављању својих радних задатака
  6. креативнији Сте у обављању својих радних задатака
  7. друго, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ наведите
  8. не знам
32. Да ли сматрате да је потребно да обуке и континуирано усавршавање кроз развој вештина треба да буду обавезујући за све запослене у туристичком сектору?
1. да, за све запослене који учествују у креирању и пружању туристичке услуге.
  2. да, али само за менаџере и стручно особље.
  3. немам став по овом питању- не знам.
  4. не, јер то треба да буде лични став и жеља сваког запосленог.
33. Да ли се у туристичком предузећу прате ефекти и резултати спроведених обука и различитих програма стручног усавршавања кроз вредновање радне успешности:
1. да
  2. не
  3. без одговора; не знам, нисам сигуран-а
34. Уколико је одговор под 1. на који начин се врши вредновање радне успешности:
1. формално и редовно на основу јасно утврђених критеријума (објективно мишљење)
  2. cost-benefit анализа - са аспекта анализе трошкова исплативости уложених средстава и остварених учинака
  3. ad hoc и на основу мишљења непосредних руководиоца (субјективно мишљење)
  4. друго, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (наведите како)
35. Молимо Вас да на Ликертовој скали од 1 до 5, означите у ком степену се слажете или не слажете са следећом констатацијом: професионално-стручно усавршавање и обуке су кључни мотивациони фактор у раду.
1. у опште се не слажем- не мотивишу ме уопште
  2. делимично се не слажем - мотивишу ме мало
  3. нисам сигуран-а
  4. делимично се слажем - мотивишу ме
  5. потпуно се слажем- веома ме мотивишу
36. Ако је одговор на претходно питање под 4. или 5, молимо Вас да одговорите да ли у туристичком предузећу постоји систем награђивања и напредовања?
1. да
  2. не

37. Ако је одговор под 1. наведите како функционише тај систем?

1. унапређење-премештање на боље радно место у управљачкој структури
2. већа плата (једнократни стимуланси, додаци на плату, бонуси, награде...)
3. бесплатно похађање одређених програма стручног усавршавања и обука
4. наградна путовања
5. слободни дани
6. попусти на одређене туристичке производе предузећа
7. друго, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ (наведите конкретно)

8. не знам.

38. Како процењујете улогу континуираног стручног усавршавања и обука у унапређењу туристичке услуге и побољшању пословних перформанси туристичког предузећа? Стручно усавршавање и обуке имају:

1. веома важну улогу
2. важну улогу
3. нисам сигуран-а
4. не посебно значајну улогу.
5. никакву улогу, а посебно не значајну улогу

39. Питање 39. Имајући у виду специфичности потреба савремених туриста и туристичког тржишта, на Ликертовој скали означите колико Сте задовољни врстом обуке и стручним усавршавањем који се примењују у туристичком предузећу у коме тренутно радите:

1. уопште нисам задовољан-а
2. делимично сам незадовољан-а
3. нисам сигуран-а
4. делимично сам задовољан-а
5. у потпуности сам задовољан-а

40. На основу искуства, које конкретне врсте обука и стручног усавршавања сматрате да је потребно уврстити у план и програм обука и стручног усавршавања у туристичком предузећу како би били сврсисходнији и економски исплативији са позиције предузећа?

1. обуке везане за истраживање тржишта (методе и технике)
2. страни језици
3. обуке за конкретну примену рачунара за потребе туристичке привреде (информисање и рекламирања туристичке понуде...)
4. веб дизајнирање
5. праћење најсавременијих облика пословног комуницирања
6. обуке из финансијског менаџмента и контроле
7. праћење измена прописа (константно праћење правног нормирања туристичке и сродних делатности)
8. друго, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ наведите.



