



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО-МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
ДЕПАРТМАН ЗА ГЕОГРАФИЈУ,
ТУРИЗАМ И ХОТЕЛИЈЕРСТВО



Немања Давидовић

Принципи учеће регије као оквир за израду стратегије развоја туризма у Новом Саду

Докторска дисертација

Нови Сад, 2012.

ПРЕДГОВОР

Још је Чарлс Дарвин као једно велико сазнање формулисао следеће: „У суровој борби за опстанак успевају, не ни највећи, не ни најјачи, не ни најпааметнији, него они који се најбрже прилагођавају променама у свом окружењу.“ Сагледајмо промене које утичу на наше друштво, привреду, организације, посао и коначно, наше животе. Све те промене су подстакнуте процесом глобализације. Глобализација није политичка идеологија. Она није ни добра, ни лоша, ни исправна, ни погрешна. Она једноставно јесте.

Промене у пословном окружењу никада нису биле тако динамичне као данас. Са процесом глобализације, свет је постао мањи него икад, а информација од кључног значаја (ништа није старије од јучерашњих новина). Сведоци смо спектакуларних падова великих организација, које су доносиле погрешне пословне одлуке, игноришући своје окружење. А пословно окружење је као временски услови - волели их или не, не можемо их мењати него им се прилагођавамо. Организације се прилагођавају свом пословном окружењу кроз сталан процес учења. Знање се налази у рукама (или буквално у главама) појединца. Појединац - запослени га дели унутар свог тима и даље, широм организације. Данашњи проблеми су последица јучерашњих решења. Стога је процес учења и ослобађање застарелих знања. Заборавите шта је било пре - учења организација је будућност за организације и њихове лидере. Дугорочно гледано једини одрживи извор конкурентске предности је способност организације да учи брже од своје конкуренције.

Један од циљева у овом раду је да се принципи учеће регије примене у туризму, те да ова докторска дисертација буде занимљива како за научну заједницу, тако и за менаџмент туристичког сектора. У самој тези су дата практична решења за имплементацију принципа учеће организације и мапа пута за стварање туристичке учеће регије. Академска заједница и приватни сектор не могу више радити једни поред других, него само једни са другима. Принцип учеће регије представља један од успешних модела сарадње академске заједнице, приватног и јавног сектора.

Велику захвалност дугујем својој менторки академику проф. др Олги Хацић, која ми је помогла при избору теме и давала корисне сугестије у току целокупне израде докторске дисертације. Такође, желео бих да се захвалим и свима другима који су ме подржавали и давали помоћ.

Нови Сад, 12. септембар 2012.

Немања Давидовић

САДРЖАЈ

УВОД	6
ТЕОРИЈСКО УТЕМЕЉЕЊЕ УЧЕЊЕ РЕГИЈЕ	9
ТУРИЗАМ У ГЛОБАЛНОЈ ПЕРСПЕКТИВИ	9
<i>ГЛОБАЛИЗАЦИЈА КАО ОПШТИ ПРОЦЕС</i>	10
<i>ТУРИЗАМ У ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ</i>	12
ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ	15
ЕКОНОМИЈА ЗНАЊА	15
<i>ФОРМАЛНО И НЕФОРМАЛНО ОБРАЗОВАЊЕ, НЕФОРМАЛНО УЧЕЊЕ</i>	17
<i>МЕНАџМЕНТ ЗНАЊА</i>	19
ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОМЕНЕ И ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ	22
<i>ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПРОМЕНА</i>	23
<i>ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ</i>	24
<i>УЧЕЊА ОРГАНИЗАЦИЈА</i>	26
ПОЈАМ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ И ПОЈМОВИ ПРОСТОРНИХ АСПЕКТА ТУРИСТИЧКИХ КРЕТАЊА	32
ПОЈАМ И ПРИНЦИПИ ТУРИСТИЧКЕ УЧЕЊЕ РЕГИЈЕ	41
<i>ПРИМЕР НАЈБОЉЕ ПРАКСЕ - УЧЕЊЕ РЕГИЈЕ У НЕМАЧКОЈ</i>	55
ФОРМИРАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ УЧЕЊЕ РЕГИЈЕ	60
ИДЕНТИФИКОВАЊЕ СТЕЈКХОЛДЕРА ТУРИЗМА НОВОГ САДА	63
СТРУКТУРА И ПРОТОК ИНФОРМАЦИЈА МЕЂУ СТЕЈКХОЛДЕРИМА	73
КАРАКТЕРИСТИКЕ И ТУРИСТИЧКИ РЕСУРСИ НОВОГ САДА	75
ТУРИСТИЧКО-ГЕОГРАФСКИ ПОЛОЖАЈ	75
ПРИРОДНО-ГЕОГРАФСКЕ ОСНОВЕ ТУРИЗМА	76
<i>РЕЉЕФ</i>	76
<i>КЛИМА</i>	76
<i>ХИДРОГРАФИЈА</i>	77
<i>БИОГЕОГРАФИЈА</i>	78
ДРУШТВЕНО-ГЕОГРАФСКЕ ОСНОВЕ ТУРИЗМА	78
<i>СТАНОВНИШТВО</i>	78
<i>КУЛТУРНО НАСЛЕЂЕ</i>	79
<i>ПРИВРЕДНЕ ДЕЛАТНОСТИ И ГРАНЕ У ФУНКЦИЈИ ТУРИЗМА</i>	84
МАТЕРИЈАЛНА БАЗА НАСЕЉА У ФУНКЦИЈИ ТУРИЗМА	85
<i>РЕЦЕПТИВНИ ФАКТОРИ</i>	85
<i>КОМУНИКАЦИОНИ ФАКТОРИ</i>	87
<i>ОРГАНИЗАЦИОНИ ФАКТОРИ</i>	88
ТУРИСТИЧКИ ПРОМЕТ	89
АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА ТУРИСТИЧКЕ ПРИВРЕДЕ НОВОГ САДА	95

ЕКСТЕРНО ОКРУЖЕЊЕ	95
ИНТЕРНО ОКРУЖЕЊЕ	100
УПОРЕДНА АНАЛИЗА ЕКСТЕРНОГ И ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА.....	104
ГЕНЕРИСАЊЕ АЛТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГИЈА УЗ ПОМОЋ TOWS МАТРИЦЕ ..	107
ИДЕНТИФИКАЦИЈА ПОТРЕБА И ШАНСИ ДЕСТИНАЦИЈЕ НОВОГ САДА ЗА УЧЕЊЕМ.....	109
ИСТРАЖИВАЧКЕ ХИПОТЕЗЕ	109
<i>ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО</i>	111
<i>ТРАНСАКЦИОНО ЛИДЕРСТВО</i>	112
<i>ДИМЕНЗИЈЕ УЧЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ</i>	112
<i>ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ</i>	113
<i>ДЕМОГРАФСКЕ ВАРИЈАБЛЕ</i>	114
РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....	114
<i>ИНФОРМАЦИЈЕ О УЗОРКУ</i>	115
<i>СВОЈСТВА УПИТНИКА И ДИМЕНЗИЈА - ПОУЗДАНОСТ</i>	117
<i>ДЕСКРИПТИВНА СТАТИСТИКА</i>	118
<i>КОРЕЛАЦИОНА АНАЛИЗА</i>	118
<i>РЕГРЕСИОНА АНАЛИЗА У КОЈОЈ ЈЕ ЗАВИСНО ПРОМЕНЉИВА ЈЕДНА ОД ДИМЕНЗИЈА УЧЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ, А НЕЗАВИСНО ПРОМЕНЉИВЕ СУ TRF И ZR, ОДНОСНО ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО И ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ</i>	121
<i>РЕГРЕСИОНА АНАЛИЗА У КОЈОЈ ЈЕ ЗАВИСНО ПРОМЕНЉИВА ЈЕДНА ОД ДИМЕНЗИЈА УЧЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ, А НЕЗАВИСНО ПРОМЕНЉИВЕ СУ TR И ZR, ОДНОСНО ТРАНСАКЦИОНО ЛИДЕРСТВО И ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ</i>	130
ОЦЕНА ВРЕДНОСТИ УЧЕЊЕ КУЛТУРЕ ОРГАНИЗАЦИЈА	139
ДОСТУПНИ ФОНДОВИ И ИНИЦИЈАТИВЕ ЗА ПОВЕЋАЊЕ КАПАЦИТЕТА ДЕСТИНАЦИЈЕ	142
ИНСТРУМЕНТ ПРЕДПРИСТУПНЕ ПОМОЋИ- ИПА ФОНДОВИ	147
ЗАКЉУЧАК.....	154
ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ ПОДАКА.....	158
ПРИЛОЗИ	166
ПРИЛОГ 1. ИНСТРУМЕНТ ЗА МЕРЕЊЕ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА ..	166
ПРИЛОГ 2. ИНСТРУМЕНТ ЗА МЕРЕЊЕ ТРАНСАКЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА	166
ПРИЛОГ 3. DLOQ ИНСТРУМЕНТ	167
ПРИЛОГ 4. УПИТНИК О ДЕМОГРАФСКИМ ВАРИЈАБЛАМА	169
ПРИЛОГ 5: ИНСТРУМЕНТ ЗА МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ.....	169
ПРИЛОГ 6. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА DLOQ ИНСТРУМЕНТА.....	170
<i>НИВО ПОЈЕДИНЦА У УЧЕЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ</i>	170
<i>НИВО ТИМА У УЧЕЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ</i>	173
<i>ОРГАНИЗАЦИОНИ НИВО У УЧЕЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ</i>	174

УВОД

Главни циљ нове туристичке политике Европске уније биће јачање конкурентности туристичког сектора и стварање нових радних места кроз одржив раст туризма у Европи и уопште. Она је усклађена са Лисабонском стратегијом којој су приоритети привредни раст и запосленост. Главни циљеви Лисабонске стратегије су да Европа постане атрактивније место за инвестирање и запослење, јачање капацитета за привредни раст заснован на знању и иновацијама и коначно стварање нових и бољих радних места. Иако су земље чланице Европске уније учиниле значајне напоре да реформишу и прилагоде своје системе доживотног учења ка привреди заснованој на знању, то није било довољно да се одговори изазову. Очигледно је, да би се створио и одржавао минимални ниво запослења заснованог на знању, мора се прво изградити критична маса радника са широким спектром знања и способности. Унутар Европске уније већ дуже времена постоје мреже које повезују универзитете, образовне институције и привреду унутар и између региона, а у последње време се чине напори да се оснују мреже „учећих регија“ (European Commission, 2004). Да би се у потпуности дефинисала ова проблематика, неопходно је разумети многе савремене појмове попут концепта сталног учења (*lifelong learning*), развоја учећих регија, идеја мреже знања и оснивање умрежених кластера. Додатно, потребно је узети у обзир и тематику иновације, предузетништва и одрживости.

У Лисабонском споразуму Европска унија је објавила намеру да се позиционира као економија знања, са намером да развије информационе и комуникационе технологије у својим државама чланицама као средство за постизање конкурентности код својих пословних партнера и запослених. Добре и правовремене информације су постале главни део сваког успешног пословног подухвата, а средства и медији у којима се информације размењују су од највеће важности. Даље, Европска стратегија одрживог развоја, Кардифски процес интеграције животне средине и "Европа регија" европског кохезионог процеса се користе као смернице политике Структурних фондова за улагања у регионални развој. У свим тим приступима, примећује се да је много ефикасније уколико се животном средином и људским ресурсима управља са регионалног нивоа путем партнерства између јавног сектора, привредних субјеката и локалне заједнице. Све више, уз свест о томе да је пажљиво коришћење природних ресурса само један део приче економског успеха, пажња се посвећује управљању људским ресурсима у XXI веку.

Из овога је произашла идеја да се принцип учеће регије примени и на туристичку привреду, где се процес учења препознаје као средство за повећање индивидуалног и колективног пословног учинка. Генерални директорат Европске комисије за образовање и

културу је преко Европског центра за стручни тренинг развио идеју учеће регије. Оне се данас остварују уз помоћ *R3L (Regional Lifelong Learning)* иницијативе Европске уније.

Концепт туристичке учеће регије је мултистејкхолдерски међусекторски приступ решавању проблема у циљу побољшања перформанси микро, малих и средњих предузећа и људских ресурса туристичке привреде на нивоу дестинације. Овакав приступ обухвата многобројне стејкхолдере на нивоу дестинације, укључујући их заједно у „од дна ка врху и од врха ка дну“ (*“bottom- up/ top-down”*) процес ради формирања мрежа кохерентног информисања и сарадње. У зависности од специфичности регије и њених ресурса је и другачији значај стејкхолдера. Уколико се туристичка учећа регија структурира као примарна мрежа за размену информација на регионалном нивоу, она може да одговори на савремене промене унутар туристичке привреде развојем интер- и интраорганизацијске сарадње уз нуђење шансе за холистичко учеће. Ово је усмерено на стално повећање конкурентности људских ресурса на тржишту рада, подстицање и развој предузетништва, иновација, конкурентност и одрживост. Учећа регија прилагођена потребама туристичке привреде имплицира да сви актери морају бити укључени у дистрибуцију знања и ширење тог процеса. Туристичка учећа регија се тиче свих стејкхолдера туристичке привреде и комплементарних сектора, будући и да ако је добро организована, можда да пружи информисање у континуитету, као и стални процес обуке и учећа који је неопходан у модерној европској економији заснованој на знању (*Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006*).

Научни допринос који даје оригиналност раду јесте савладавање препрека за разумевање и управљање иновацијама у туристичкој привреди Новог Сада које произилазе из његове специфичности. Међусобно повезани туристички актери са различитих нивоа се умрежавају ради иновација. Оквир учеће регије је оруђе за остварење овог процеса. Што су веће шансе за учеће и повећање квалификација, то је вероватније да ће појединци дати већи допринос свеукупном економском, социјалном и еколошком развоју унутар учеће регије. Туристичка учећа регија дакле треба да развије стејкхолдере који ће бити способнији да се умрежавају, формирају партнерства и кластере, повећају проток и квалитет информација међу осталим стејкхолдерима у дестинацији, имају приступ искуствима других стејкхолдера, пружају квалитетне услуге, производе квалитетне производе, приказују иновативни капацитет, побољшају учинак у циљу повећања конкурентности, повећају самосталност у доношењу одлука, прикажу већу флексибилност на раду, послују на предузетнички начин, раде у динамичком технолошком окружењу, развијају стратегије прилагођавања услед брзих промена и глобализације, разумеју како да послују на одржив начин и повећају општи животни

стандард. Истраживачки део докторске дисертације базираће се на примени принципа туристичке учеће регије у развоју туризма Новог Сада.

У овом истраживању ће се критички оценити могућност стратешког приступа туризму Новог Сада применом принципа учеће регије. Важност учећих регија у туризму као иновације у менаџменту туристичке дестинације је наглашено од стране Европске комисије. Публикација "Иновације у туризму- како створити туристичку регију" (Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006) се користи у овом истраживању и анализираће се на примеру Новог Сада. Прагматични савети у овом документу дају могућност да се открију разлози зашто Нови Сад нема бржи и успешнији развој туризма и како би тај развој био успешнији. Примена принципа учеће регије на простору Новог Сада, усаглашење ставова кључних стејкхолдера и повећање финансијских средстава за потребе туризма ће убрзати развој туризма у Новом Саду. Крајњи очекивани резултат треба да обезбеди кохерентни развој туризма у дестинацији (Новом Саду) где ће се посебно побољшати људски ресурси (у оквиру саме дестинације), ојачати иновациони капацитети и повећати конкурентност и одржив развој малих и средњих предузећа. Програм истраживања обухвата:

- теоријско објашњење и дефинисање принципа туристичке учеће регије
- идентификовање стејкхолдера туризма Новог Сада
- дефинисање карактеристика и ресурса дестинације Нови Сад
- анализа окружења туристичке привреде Новог Сада
- идентификовање потреба и шанси дестинације Новог Сада за учећем
- указивање на доступне фондове и иницијативе за повећање капацитета дестинације;

У изради докторске дисертације примењене су методе кабинетског истраживања при изучавању свеукупне грађе, теренска истраживања, аналитичко-синтетички метод, статистички метод, картографски метод, компаративни, дескриптивни и критички метод.

ТЕОРИЈСКО УТЕМЕЉЕЊЕ УЧЕЊЕ РЕГИЈЕ

Принцип учеће регије, који потиче из области образовања и регионалног развоја које се брзо развијају, је усмерен ка конкурентности и проблемима одрживости туристичког сектора кроз многоструке процесе учења доступне микро, малим и средњим предузећима, јавном сектору и радној снази у туризму. Циљ овог принципа је да квантитативно и квалитативно побољша перформансе стејкхолдера у туризму. Ово конкретно значи: стварање иновативнијих и конкурентнијих микро, малих и средњих предузећа, јачање подршке и стварање ефективнијег јавног сектора, усмеравање образовних центара ка подстицању иновационог и предузетничког потенцијала и помоћ радницима и локалном становништву да повећају свој допринос и приходе. Ово се постиже формалним и неформалним образовањем и неформалним учењем, реконструкцијом ка већој повезаности и ефективности зарад бољих перформанси радне снаге, малих и средњих предузећа и боље секторске администрације у туристичкој дестинацији (Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006).

ТУРИЗАМ У ГЛОБАЛНОЈ ПЕРСПЕКТИВИ

Сектор туризма ствара највећи број радних места. Он подстиче инвестиције у инфраструктуру, што је пример позитивних екстерналија. Такође, туризам кроз порезе знатно доприноси и пуњењу државног буџета. Отварањем предузећа и нових радних места у земљама у развоју јача се локална привреда и спречава се депопулација руралних крајева (Moscardo, 2008). Туризам има водећу улогу у економском расту и стварању нових радних места у Европи. Поред овога, неоспорна је и улога у креирању имиџа једне земље или регије и промовисања њених природних и културних вредности. Са друге стране, посматран у глобалној перспективи, туризам је свакако под утицајем претњи из окружења. Светска економска криза из 2008. године негативно утиче на све привредне делатности. Туристички сектор је светску економску кризу искусио са осетно смањеном тражњом. Још скорија је била ерупција вулкана Ејафјол, која је паралисала ваздушни саобраћај над већим делом Европе у априлу и мају 2010. године, због присуства вулканског пепела у облацима. Негативан утицај су осетиле авио-компаније, туристичке агенције, као и сами туристи. Све ово су изазови са којима се данас сусреће туризам. Да би одговорио овим изазовима, потребно је пронаћи нови оквир за политику развоја туризма, узимајући у обзир турбулентност тржишта, динамичност промена и процес глобализације.

ГЛОБАЛИЗАЦИЈА КАО ОПШТИ ПРОЦЕС

Процес глобализације, који карактерише садашњу етапу развоја међународне економије и међународних економских односа доноси низ драматичних промена које доносе значајне разлике у односу на претходне етапе. Ове промене погађају све аспекте живота. Глобалне промене су довеле до стварања глобалних организација које су присутне на свим светским тржиштима. Њихово целокупно пословање се одвија на глобалном нивоу, те се управо глобално тржиште истиче у односу на национална. Цела Земља се посматра као извор сировина, технологија, капитала и људских ресурса. У таквим организацијама је корпоративна култура, стратегија и структура дефинисана геоцентрично (Marquardt, 2002). Глобална економија и глобално пословање се у теорији другачије дефинишу у односу на међународну економију и међународно пословање. У конкретном случају, глобална значи планетарна економија, док су у међународној економији основни субјекти суверене националне економије. Установљени су и нови теоријски погледи на карактер, форму и функционисање организације. У том контексту треба сагледати организацију као историјску категорију.

Иако је суштински нов економски и друштвени феномен, глобализација има своју историјску утемељеност чији се историјски континуитет може пратити од прве индустријске револуције у XVIII веку, а касније се јавила у још три таласа. Први је почео крајем XIX века и трајао је до почетка Првог светског рата, други је почео након Другог светског рата и трајао је до седамдесетих година XX века, и трећи од осамдесетих година XX века настао под утицајем информационе технологије који траје до данас. Сваки од ових таласа глобализације је био окарактерисан специфичним моделом пословања. Процес глобализације је комплексан, свеобухватан процес, који је тешко дефинисати. Глобализација данас представља једну од незаобилазних тема економије, тако да је немогуће поменути све ауторе и радове у којима је она проучавана и описана. Она је један од највише коришћених појмова у свакодневном животу и у научним истраживањима. Примера ради, у априлу 2011. се у бази интернет странице Амазон налазило преко 16 000 књига које у свом наслову имају реч глобализација. Глобализација је савремени и вишефункционални феномен који се може анализирати са различитих становишта, зависно од циља истраживања и предмета и намене резултата истраживања.

Дефиниције глобализације се разликују зависно од тога шта стављају у фокус своје анализе. Џозеф Стиглиц, добитник Нобелове награде за економију, је дефинисао глобализацију као чвршћу интеграцију земаља и народа света до које се долази огромним смањивањем трошкова транспорта и комуникације, као и рушењем вештачких баријера за

проток робе, услуга, знања, капитала и људи преко граница (Stiglitz, 2003). Оно што сви аутори имплицитно или експлицитно истичу као неоспорну суштину појма глобализације, посебно када се говори о холистичком значењу овог појма, је однос човека према времену и простору, из чега произилази и нови однос човека према свим вредностима које га окружују. Временска димензија глобализације огледа се у брзини протока информација. Уз помоћ савремене комуникације и информатичких технологија, данас сви могу да сазнају све о неком догађају без обзира у којем делу света је он настао. Просторна димензија глобализације се пре свега манифестује новим политичким, социјалним и економским обликовањем простора, смањењем надлежности држава и стварањем нових, пре свега економских, регија које пресецају државне границе. Глобализација је процес који истовремено генерише позитивне, али и негативне импликације и мења положај и моћ појединца и држава на глобалном нивоу (Dulčić & Petrić, 2001).

Основно обележје промена које доноси глобализација је радикално мењање окружења у којем се обавља пословање привредних субјеката. Најкарактеристичније промене које доноси глобализација су:

- стварање слободног тржишта,
- повећан значај и улога глобалних компанија и директних страних инвестиција,
- пораст предузетништва и већа улога и значај микро, малих и средњих предузећа у привредној структури,
- критични значај иновација, примене нових знања и технологија,
- утицај наднационалних организација у уређењу глобалних економских односа (Европска унија, Међународни монетарни фонд, Светска банка...),
- увођење глобалних стандарда,
- интеграција локалних и националних тржишта и стварање макроекономских региона.

Закључујући на основу напред наведених разматрања, глобализација је незауостављив процес који води интеграцији националних економија и економских субјеката чији је крајњи циљ успостављање слободног тока роба, услуга, капитала и људи на глобалном нивоу. Када се говори о процесу глобализације постоје бројне заблуде које се огледају кроз расправу за и против глобализације. Глобализација је процес кретања светске економије ка већој интеграцији, бржим променама, већој комплексности и већој отворености, и као такав он је неминован, незауостављив и иреверзибилан. Стога је расправа за или против глобализације беспредметна. Независно од критичке дилеме да ли

је глобализација доминантно негативан или позитиван процес, она је пре свега процес трансформације светске економије, од традиционалне економије ка економији знања.

ТУРИЗАМ У ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛИЗАЦИЈЕ

Туризам подстиче глобализацију. Кључне промене су: турбулентност окружења, повећање конкуренције, промене у структури образовања и радне снаге, промене у систему вредности, промене у структури рада и радним односима и повећање друштвене одговорности. Турбулентност окружења се огледа у све већим и све радикалнијим променама у окружењу организација које се дешавају свакодневно и у свим подручјима изазивајући све већу неизвесност и непредвидивост. Ово ставља пред менаџмент организације задатак за континуирано праћење и уочавање сигнала промена у околини и проактиван приступ и деловање. Друга значајна промена је повећање конкуренције на презасићеном и конкурентном тржишту. Док је раније важило правило еластичности тражње и нееластичности понуде, данас се могућност избора сваким даном повећава, а за повећање организацијске конкурентске способности све пресуднији постају квалитет људи и њихови креативни потенцијали, који омогућују диференцирање и стварање новог, конкурентнијег производа или услуге. На глобалном туристичком тржишту се показује положај и способност сваке дестинације да у процесу глобализације буде партнер и узме из општег добра свој део прихода или да само трпи трошак глобализације. Светски савет за туризам и путовања (*WTTC*) предвиђа да ће до 2021. године туризам у европским земљама имати 7,8% учешћа у БДП (од чега је 2,9% директног учешћа), са 30.338.000 запослених, односно 8,1% од укупног броја запослених. Невидљиви извоз ће износити 5%, односно 683,1 милијарде америчких долара, а инвестиције у туризму ће достићи број од 214,2 милијарде америчких долара. Процентуално гледано, европски туризам ће имати мањи раст у поређењу са азијским земљама и другим земљама трећег света, али то је због ефекта ниске полазне основе у земљама са већим процентуалним растом. Тренутно, у туристичком сектору у Европи послује 1,8 милиона привредних субјеката, углавном микро, малих и средњих предузећа, који запошљавају 5,2% од укупне радне снаге (око 9,7 милиона радних места, са значајним удеом младих људи), тако да туризам чини укупно 5% бруто домаћег производа Европске уније. Ако се узме у обзир и индиректан утицај туризма, тада је овај удео много већи, са 10% БДП и чак 12% радних места. Стога туризам представља трећу привредни сектор по величини, после трговине и грађевине, са годишњим приходом од 266 милијарди евра (European Commission, 2010).

На делу су и процеси концентрације и централизације капитала, који су компатабилни са процесом глобализације. Тако данас имамо пословне, технолошке и

менаџмент системе кроз међународне хотелске и ресторатерске ланце, агенцијске корпорације и светске туроператоре. Поред овога, постоје и просторне концентрација, тзв. „дестинацијски туристички производ.“ Истовремено нове туристичке потребе захтевају прилагођавање понуде појединцу (чак и „*tailor made*“ туристичке производе у потпуности по мери купца), што значи уважавање економије малих размера (Dulčić & Petrić, 2001). Добро образована радна снага представља главну одлику савременог друштва заснованог на знању где радници у процесу доживотног учења осигуравају своју конкурентску предност и стабилност запослења (European Commission, 2004). образовање и стручност, осим што дају независност и могућност избора, мењају аспирације и вредности запослених, смањујући лојалност организацији. Професионални критеријуми, оданост послу и личној каријери која значи напредовање у професији, али не нужно у истој организацији постају доминантне вредности. Карактеристике савремене организације у контексту развоја каријере су даунсајзинг (смањење броја запослених), плитка организациона структура односно смањење хијерархијских нивоа и смањена стабилност запослења у једној истој организацији. Напредовање информационах технологија омогућило је другачију концепцију радног односа и ангажмана, што је условило ојачање појединца и проширило њихову моћ. Данас се претрагом друштвених мрежа (*Linked In, XING, Monster...*) лако долази до нове радне снаге, а велики број послова се ради „он-лајн“. Стицање нових знања и вештина, појава нових задатака и изазова доводи до нових облика радних односа и уговора везаних за пројекте, краткорочно запослење и различите облике флексибилних организација („*outsourcing*“ - виртуелне организације са тимовима који раде на пројектима, услуге, решење проблема, идеје...). Највеће светске виртуелне организације ове врсте су *Freelancer.com* и *Odesk.com*. Коначно, међу променама је дошло и до повећања друштвене одговорности предузећа. Концепт корпоративне друштвене одговорности настао је крајем седамдесетих и почетком осамдесетих година XX века као резултат мноштва различитих фактора повезаних са променама и тенденцијама у процесу глобализације. Корпоративна друштвена одговорност је концепт помоћу којег компаније интегришу бригу за друштво и животну средину у својим пословним операцијама и у својим интеракцијама са својим стејкхолдерима на добровољној бази (European Commission, 2004). Људски ресурси у савременим друштвима постају значајнија одредница у односу на класичне циљеве и одговорности (профит, раст и опстанак) предузећа, те тако захтеви новог времена траже већу и ширу друштвену одговорност. Интензивира се одговорност предузећа за заједницу, решавање општих економских, еколошких и социјалних проблема друштва (запошљавање, инклузија угрожених група и сл.), подизање квалитета живота, регионални развој, односно не само задовољење

сопствених пословних циљева, већ и циљева запослених и грађана уопште, то јест ширих друштвених интереса и циљева. Развој туризма је знатно више него код других делатности условљен квалитетом животне средине, њених природних и културних вредности, јер се степен очуваности и атрактивности животне средине непосредно одражава на могућност за развој туризма у датој туристичкој дестинацији (Стојановић, 2006). Стога је повећана одговорност туристичких предузећа ка простору у којем послују. Примена концепта корпоративне друштвене одговорности интегрише друштвена питања и питања животне средине, а његова примена је у потпуности добровољна.

ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ЗНАЊЕМ

Данас су континуирано учење запослених и развојни програми главни фактори успеха организације. Да би се створила учећа култура унутар организације, потребно је дати подршку запосленима у учењу. Организациони развој је постао изузетно популаран концепт у привреди. Посебно данас, када је економија у којој привредни субјекти послују економија знања.

ЕКОНОМИЈА ЗНАЊА

Светском економијом је до половине XX века неприкосновено владао неокласични приступ који је раст и развој светске економије објашњавао претежно утицајем два главна фактора, рада и капитала, док је земља (скуп природних ресурса) имала одређену, релативно непромењену улогу. Знање је првенствено тумачено у контексту технике и технологије, а ово опет као производ акумулације капитала. Са убрзањем научно-техничког прогреса и све већом применом научно-технолошких достигнућа у привреди и увођењем иновација у свакодневно пословање, јача свест о улози знања као основног фактора. За разлику од машина које се употребом троше и хабају, употреба знања добија на својој вредности свакодневном применом и стицањем искуства. Данас на једног мануелног радника (тзв. радника плаве крагне) долази три радника економије знања (тзв. радника беле крагне)¹. Петер Друкер је још пре скоро више од двадесет година предвидео раст економије знања, важности радника економије знања, као и плићу организациону структуру засновану на протоку информација између тимова основаних да одговоре на брзе промене из окружења (Drucker, 1985). Наравно, знање постаје основни фактор раста и развоја економије тек када је преточено у иновације и доказано у пракси. Тако да је данас знање насупрот информацијама препознато као доминантан фактор производње, конкурентности и развоја економије и друштва у целини. Поједини аутори иду још даље у својим изјавама о значају знања, те наводе да бисте преживели и успели, морате да се наоружате најсмртоноснијим оружјем- знањем. (Riderstrale & Nordstrom, 2004). У економији знања, од појединаца се очекује да на свим нивоима у организацијама развијају знање, преузму одговорност за своје идеје и да их следе колико могу. Посао лидера ће подразумевати да створи такво радно окружење. Све више, рад и учење ће постајати једно те исто. Примењујући знање у току рада, запослени учи. Тако учење постаје доживотни процес. Континуирано учење и знање представљају основу за стварање богатства и извор

¹ У XXI веку се појављују и послови „зелене крагне“ у тзв. „зеленој економији“ (Su, 2011). Са повећањем значаја друштвено одговорног пословања појавиле су се и организације које имају повећану свест о значају очувања животне средине.

су личне и организационе моћи. Национална богатства ће зависити од развијености привредних сектора заснованих на знању попут биотехнологије, медицине, заштите животне средине, туризма, телекомуникација, финансијских услуга и индустрије забаве. Ови привредни сектори су хиперконкурентни на глобалном нивоу. Претварање знања у иновације макар и пар месеци пре конкуренције може да значи опстанак на тржишту (Marquardt, 2002).

У економији знања је вредност претежног дела укупно произведених и размењених роба и услуга доминантно створена на бази примењеног знања. Економија знања се од традиционалне економије разликује у следећем:

- информације и знање дељењем не губе, него добијају на вредности,
- утицај локације је минималан,
- производи и услуге засноване на знању су конкурентније,
- знање се налази у одређеним системима из којих може бити подељено,
- интелектуални капитал, тј. личне компетенције постају кључна компонента вредности у учећим организацијама.

Из ових карактеристика произилази да је знање као такво приоритетни фактор конкурентности. У глобалном пословању економије знања конкурентност постаје везана за појединачне организације, а не за националне економије. Та карактеристика конкурентности јасно показује основну тенденцију глобализације- преношење фокуса са нивоа националних економија на ниво организације. Глобализацију знања можемо разумети као раст, развој и размену знања на глобалном нивоу. Интензитет промена прати појаву убрзаног повећања броја организација за истраживање и развој.

Кључно питање економије знања и менаџмента знања је питање адекватног одређења знања. Сам појам знања је превише широк и као такав он импликује читав спектар различитих значења. Да Силва и Агустини Калел (2003) знање класификују у два типа- енциклопедијско и акционо. Под енциклопедијским знањем се подразумева онај тип знања који може бити експортиран из неког субјекта у одређену базу података, а одатле импортован у неки други субјект по потреби или захтеву. За разлику од енциклопедијског, акционо знање представља способност субјекта да учини нешто што може послужити као основа, чије детаљне интерне процедуре не могу бити у потпуности објашњене. Овде је суштина као и у свакодневном говору, у разлици између теорије и праксе. Поједини аутори разликују и тацит (субјективно) знање и експлицитно (објективно) знање. Тацит знање је лично, контекстуално, настало скупљањем искуства и отуда тешко за формализовање и комуницирање. Експлицитно знање обухвата упутства за поступање, извештаје, пројекте, производе, стратегије циљеве, задатке и основне делатности

предузећа. То је знање које је документовано у форми која се може дистрибуирати другима или трансформисати у процес или стратегију. Пренос знања тацит ка тацит настаје када појединац преноси своје тацит знање другом појединцу, као када мајстор подучава свог шегрта. Код оваквог преноса знања постоје ограничења, јер се оно никада не може претворити у експлицитно знање и бити имплементирано на нивоу целе организације. Пренос знања експлицитно ка експлицитном подразумева комбиновање и синтезу различитих експлицитних знања. Ограничавајући фактор у стварању новог знања на овај начин је тај што се користи већ постојеће знање. Код преноса знања тацит ка експлицитном, појединац постојећем експлицитном знању додаје своје тацит знање и ствара ново, које може бити подељено са остатком организације. Пренос знања експлицитно ка тацит настаје када је експлицитно знање прихваћено од запослених, те свако од њих радом стиче искуство и ствара своје тацит знање. У учећим организацијама су присутна сва четири модела преноса знања, и они потпуно интегрисани динамично стварају нова знања унутар организације. Когнитивне структуре, менталне мапе или интерпретативне шеме представљају систематизовано и генерализовано знање људи о свету који их окружује. Њих људи стичу кроз искуство, учење и људски развој. Свако ново искуство и знање добијено учењем додаје нове компоненте и обогаћује когнитивну структуру појединца. Последица тога је промена у значењима која појединац придаје стварима и догађајима, начину на који их разуме, као и промена ставова и понашања према стварима и догађајима. Елементи когнитивне структуре чланова организације чине основу организационе културе. Када се стиче ново знање у организацији, поред индивидуалних, мењају се и колективне когнитивне структуре, што представља основ за промену организационих акција и одлука (Јанићјевић, 2006).

ФОРМАЛНО И НЕФОРМАЛНО ОБРАЗОВАЊЕ, НЕФОРМАЛНО УЧЕЊЕ

Сасвим је извесно да ће глобализација изазвати и промене у образовању, где ће се тражити већи степен мултидисциплинарности. Пред научно-истраживачки кадар су постављена три неодложна захтева:

1. брже ослобађање од застарелих знања и искустава,
2. континуиран пренос информација и адекватна програмска трансформација нових информација које су релевантне,
3. перманентно мултидисциплинарно образовање.

Образовни планови и програми менаџмента у туризму ће такође морати да нађе начин да одговори бројним изазовима:

- образовањем и обуком се треба добити иновативна радна снага спремна да створи конкурентску предност на нивоу дестинације,
- радницима су потребне вештине рада у мултикултуралном окружењу,
- туристичке дестинације морају да пруже обуку локалном становништву релевантно за подршку туристичком сектору,
- учење кроз волонтирање ће добити на значају,
- старијим радницима се треба створити шансе за преквалификацију,
- туристички сектор се мора ослободити имица слабо плаћених послова са малом могућношћу напредовања и лошим условима,
- туристичка предузећа морају препознати значај доживотног учења,
- маркетинг и планирање туризма мора бити у складу са дугорочним трендовима,
- одрживи туризам мора бити укључен као обавезан предмет у наставним плановима и програмима,
- образовне институције морају припремати полазнике за проактивне, лидерске улоге у динамичном окружењу,
- менаџери у туризму морају имати знања и способности прилагођавања променама (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman, & Scott, 2009).

Значајно је уочити разлику између учења и образовања. Образовање је широк процес преношења знања, друштвених норми, образаца понашања и слично. Оно обухвата разне видове учења. Образовање обухвата све систематски осмишљене активности које су дизајниране да задовоље потребе за учењем. Образовање се може поделити на формално и неформално.

Формално образовање подразумева систем школа, виших школа, универзитета и других формалних образовних институција које се степенасто надовезују једна на другу у процесу редовног образовања деце и омладине, која уобичајено почиње у добу од 5 до 7 година и завршава се између 20 и 25 година. Ова старосна ограничења треба условно схватити будући да се разликују од земље до земље.

Неформално образовање представља било који вид образовних активности који се не може подвести под формално образовање на основу претходно изнесене дефиниције. Неформално образовање може, а и не мора бити везано за неку образовну институцију и не постоје старосна ограничења.

Са друге стране, учење је сложен психички процес промене понашања на основу усвојеног знања и искуства. Оно обухвата усвајање навика, информација, знања, вештина и способности. То је процес складиштења података. Из овога се јасно види да је појам

учење свеобухватнији од појма образовања. Образовање је веома разрађен и уређен систем што није нужно случај са учењем које може бити и спонтана, али и циљана активност. Узрок стварања концепта континуираног учења потиче заправо из недостатака традиционалног образовања.

Неформално учење подразумева све активности везане за учење које се не могу сматрати ни формалним ни неформалним образовањем. Основне карактеристике неформалног учења су низак степен строге организације и могућност остваривања већ од индивидуалног нивоа (на пример курсеви самообуке), као и са мањим групама (породица или тим на послу). Неки од медија неформалног учења као што су књиге, приручници и компјутерски програми су у многоме слични неформалном образовању, док се други попут учешћа на вебинару, самообуке или посете предавању разликују и тешко се статистички обрађују (Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006).

Поједини аутори препознају чак и процес одучавања. Учење није само процес акумулирања нових знања, него и одбацивања застарелог, непотребног и погрешног знања. Сам процес одучавања је важан колико и процес учења (Xie, 2005).

Имајући у виду све горе наведено, јасно је да за складан развој науке и технологије, као и за општи друштвени развој неопходно интегрисати образовање као перманентну активност. Способнији кадрови и са релативно скромнијим средствима могу остварити боље резултате (под претпоставком да су мотивисани и стимулирани), али уз услов да се оствари управљање процесима уместо управљања људима. Стога је континуирано образовање људских ресурса у функцији развоја туризма, и даље регионалног развоја, неопходно. Доживотно учење је концепт напретка заснован на непрекидном образовању. Оно се наставља по завршетку формалног образовања кроз процесе неформалног образовања и неформалног учења и стицање искуства. Доживотно образовање нуди могућност преквалификације које одговара потребама модерне економије. Из тог разлога је концепт доживотног учења широко прихваћен као средство реструктурирања образовног процеса који одговара потребама економије знања. Доступно је свима, без обзира на старост.

МЕНАЏМЕНТ ЗНАЊА

Менаџмент знања је нови концепт који се у теорији менаџмента појавио крајем XX века. Често се поистовећивао са информационим системима или са менаџментом људских ресурса. Половином деведесетих година двадесетог века, фокус менаџмента знања је померен ка организационом развоју, менаџменту интелектуалног капитала и менаџменту

конкурентности. Крајем деведесетих су најзначајније теме менаџмента знања биле друштвено учење, иновације и менаџмент промена. Теорија и пракса менаџмента знања су показали да је концепт имао нагли раст у многим привредним секторима, изузев туризма. Ова ситуација ће убрзо да се промени пошто се туризам развија као индустрија заснована на знању, што је последица недавних достигнућа у области информатичких процеса прикупљања, складиштења, претраживања и поновног коришћења знања (Hallin & Marnburg, 2008).

Менаџмент знања је важан инструмент подршке менаџменту туристичке дестинације због своје способности да ствара вредност и да генерише конкурентску предност. Процес менаџмента знања омогућава приступ релевантном, језгровитом и правовременом знању највишег нивоа неопходног за развој туристичке дестинације. Прикупљање и касније правовремено ширење знања појединцима уз смањење трошкова претраге је суштина управљања знањем (Роу, 2005). Многи аутори су давали своје виђење дефинисања овог новог концепта. Тако, менаџмент знања представља управљање организационим знањем ради стварања пословне вредности и генерисања конкурентске предности (Tiwana, 2000). Вукшић (2001) менаџмент знања дефинише детаљније као процес креирања и прикупљања колективног знања и искуства у предузећу, те дистрибуција и коришћење знања због унапређења перформанси предузећа. Менаџмент знања се може дефинисати и као вештина селективног коришћења знања, стеченог претходним искуствима и доношењем одлука, у садашњем и будућем процесу доношења одлука са циљем повећања организационе ефективности; то је систем створен да би олакшао прикупљање, складиштење, претраживање и поновно коришћење знања. Знање које представља извор кључних компетентности организације управо је оно које се не налази на индивидуалном већ на организационом нивоу. Оваква перцепција менаџмента знања и система менаџмента знања представља холистичко комбиновање организационих и техничких решења за постизање циљева чувања и поновног коришћења знања, како би се побољшало организационо и индивидуално доношење одлука. Организациона ефективност је рад правих ствари на прави начин, односно начин на који организација извршава активности које представљају њену кључну делатност. Уважавајући интердисциплинарну стратегијску перспективу менаџмента знања, можемо га дефинисати и као ефективан процес учења повезан са истраживањем, искоришћавањем и дељењем људског знања (скривеног и експлицитног) који користи одговарајуће технологије и културно окружење ради побољшавања интелектуалног капитала и перформанси неке организације (Radosavljević, 2008).

Менаџмент знања подразумева управљање знањем запослених, купаца и организације и његова примена због уградње додате вредности у производе и услуге и реализације конкурентске предности на тржишту. Из овога се може закључити да је то суштинска карактеристика менаџмента знања. На тај начин се и сама организација остварује као конкурентска организација способна да креира своје знање и да управља њиме, да га пласира на тржишту и оствари одрживу конкурентност и профитабилност. Менаџмент знања може бити инструмент организационих промена, пошто помаже руководству да створи окружење учеће организације. Такође, менаџмент знања је и алат за побољшање организационе ефикасности, будући да промовише примену знања у циљу подршке доношењу одлука.

Дијаграм 1. Модел система менаџмента знања



Извор: Marquardt, 2002

На дијаграму 1 је приказан свеобухватан процес управљања системима корпоративног знања. Он се састоји од шест корака, од извора знања до примене. Менаџмент знања представља саму срж у изградњи учеће организације, а то подразумева неометани ток знања кроз сваки од ових шест корака. У првом кораку, стицању, се прибављају информације из свих доступних интерних и екстерних извора (најчешће одељење за истраживање и развој унутар саме организације или услуге консултантских фирми која раде истраживања по уговору). Други корак је критичан јер представља претварање тих информација у знање. Знање се ствара проналажењем веза између доступних информација и њиховим комбиновањем са претходним знањем у процесу решавања проблема. Стварање знања подразумева све од истраживања до стварања

иновација. Трећи корак представља складиштење знања користећи технологију (базе података, компјутерске преносиве меморије) или људске процесе (колективно или индивидуално памћење). Приликом складиштења знања треба обратити пажњу да је оно јасно структурирано, лако за претрагу и увек доступно. Четврти корак чине анализа и „*data mining*“², који су инструменти за обраду ускладиштеног знања. Трансфер и ширење знања подразумева аутоматски или контролисани проток знања и информација. Овај проток може бити између експлицитног извора знања и запослених, између запослених међусобно, између запосленог и групе, између више група, између групе и целокупне организације, па чак и између организација (Jennex, 2007). Последњи корак чине примена и потврђивање. Кроз континуирано поновно и креативно коришћење организацијског знања и искуства расте интелектуални капитал организације који као резултат има квалитетнији производ или услугу. Кључно за успех последњег корака је да се знање користи и континуирано примењује, а не само да се поседује. Уколико се жели напредовати у менаџменту знања, организација мора да одреди позиције за успешно складиштење, *data mining*, трансфер и примену знања. На пример, многе организације су креирале позиције специјално за управљање информационим системима (менаџер информатичке службе), а од недавно и за управљање системом знања (менаџер знања).

ОРГАНИЗАЦИОНЕ ПРОМЕНЕ И ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ

Стратегијски менаџмент је сада еволуирао до тачке где је се његова примарна вредност огледа у помоћи организацији да успешно ради у динамичном и комплексном окружењу. Стратегијско планирање је средство за управљање организационим променама. Од менаџера на свим нивоима се очекује да стално анализирају промене у окружењу, како би се креирали или модификовали стратегијски планови током целе године. Да би биле конкурентне у динамичном окружењу, организације морају постати мање бирократске, а више флексибилне. У стабилним окружењима каква су некада постојала, конкурентна стратегија је једноставно подразумевала дефинисање и одбрану конкурентске позиције. Пошто је потребно све мање и мање времена да један производ/услуга или технологија замени другу, организације су закључиле да не постоји перманентна конкурентска предност. Одржива конкурентска предност не лежи у упорном држању до централизованом руковођеном петогодишњег плана, него у заједничком повезивању низа стратегијских краткорочних планова. То значи да организације морају да развијају стратегијску

² „*Data mining*“ је техника претраживања података у циљу идентификације тражених узорака и њихових међусобних релација. То конкретно значи издвајање интересантних, нових и потенцијално корисних информација или узорака садржаних у великим базама података.

флексибилност-способност да се пребаце са једне доминантне стратегије на другу. Стратегијска флексибилност захтева дугорочну посвећеност развоју и неговању критичних ресурса. То такође захтева да организација постане учећа организација-организација вешта у стварању, стицању и преношењу знања и на мењању свог понашања као одраз нових знања и увида. Учеће организације избегавају стагнацију кроз континуирано самоиспитивање и експериментисање. Људи на свим нивоима, а не само топ менаџмента, морају да буду укључени у стратегијски менаџмент: анализу окружења, предлагање промене стратегија и програма да би се искористиле промене из окружења, као и рад са другима да би се континуирано побољшале методе рада, процедура и техника евалуације (Hunger & Wheelen, 2011).

ТЕОРИЈА ОРГАНИЗАЦИОНИХ ПРОМЕНА

Организационе промене су веома сложена и вишедимензионална појава. Свака организациона промена садржи себи својствене процесе и поступке. У зависности из које перспективе се посматрају, могу бити подељене на више начина и по више критеријума. Различите теоријске перспективе организационих промена међусобно се разликују управо према врсти организационих промена које су у њиховом фокусу. Теорије организационих промена су заправо теорије различитих организационих промена. Преглед класификација теорија према узроку, садржају и процесу промена је дат у табели 1.

Табела 1. Класификација теорија према узроку, садржају и процесу промена

ЦИЉ (УЗРОК) ПРОМЕНА	САДРЖАЈ ПРОМЕНА	ПРОЦЕС ПРОМЕНА	
		Континуелне: постепене, парцијалне, еволутивне	Дисконтинуелне: радикалне, свеобухватне револутивне
РАЗВОЈ -ИНТЕРНИ	ОРГАНИЗАЦИЈА: дизајн и понашање	Теорије континуелног развоја организације • Организациони развој	Теорије дисконтинуелног развоја организације • Теорије животног циклуса организације
АДАПТАЦИЈА -ЕКСТЕРНИ		Теорије континуелне адаптације организације: • Теорија промена кроз импровизацију, • Логички инкрементализам, • Теорија популационе екологије	Теорије дисконтинуелне адаптације организације • Теорија стратешких промена (организационе трансформације) • Пропадање, заокрет, смањивање организације • Институционална теорија
	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ	Теорије континуелне промене процеса • Управљање тоталним квалитетом (<i>TQM</i>)	Теорије дисконтинуелне промене процеса • Реинжињеринг пословних процеса (<i>BPR</i>)

Извор: Јанићијевић, 2006

Циљ промена, односно узрок промена се преклапају. Критеријум циља/узрока даје одговор на питање због чега се организација мења. Циљ развојних промена је интерно иницирано унапређење компетенција организације- организациони развој. Циљ адаптивних промена је прилагођавање организације на промене у окружењу- организациона адаптација. Основни узрок адаптивних промена екстерне је природе, док је узрок развојних промена интерне природе.

Критеријум садржаја промена одговара шта се у организацији мења. Организација укључује формалну и неформалну статичку компоненту организације (организациона структура), док процеси укључују само формалну динамичку компоненту организације (пословни процеси).

Критеријум процес промена полази од питања како се организација мења. Он се састоји од три поткритеријума- дубине, ширине и брзине промена. По овом критеријуму постоји оштра и јасна подела на оне теорије које у фокусу имају континуелне промене (постепене, парцијалне и еволутивне) и оне које се фокусирају на дисконтинуелне промене (радикалне, свеобухватне и револутивне).

Укрштањем три класификације организационих теорија према карактеристикама организационих промена, добијамо матрицу из табеле 1.

ОРГАНИЗАЦИОНО УЧЕЊЕ

Организационе промене су шири појам од организационог учења. Свако учење укључује промене, али свака промена не значи учење. Организационо учење је посебна врста организационих промена која укључује креирање и коришћење знања.

Организационо учење је релативно нова тема у менаџменту као и у дисциплини организационог понашања. Међу академским истраживачима и практичарима данас влада неподељено уверење да је знање једини одрживи извор конкурентске предности организације на тржишту и сходно томе, услов његовог опстанка и развоја. Сврха организационог учења јесте да организација развије компетенције које до тада није имала, посебно оне компетенције које јој омогућавају да оствари конкурентску предност на тржишту.

Свака организација функционише кроз систем правила и рутина који регулише понашање појединаца и група у њој. Она су настала дуготрајним процесом стицања искуства чланова организације у решавању проблема са којима се сусрећу у свакодневном раду. Зато рутине заправо представљају акумулирано знање. Учење доводи до унапређења

репертоара рутина којима организација располаже и којима може да одговори на промене у окружењу. Стицање знања, односно учење може бити адаптивно или генеративно. Адаптивним учењем или учењем у једном кругу организација врши промену својих активности уколико оне одступе од претходно дефинисаног стандарда. При томе се не врши преиспитивање самог стандарда. Генеративно учење или учење у дуплом кругу представља стицање знања којим се преиспитују и мењају основне претпоставке на којима су изграђене постојеће рутине. То значи да се не усавршавају постојеће рутине, већ се креирају потпуно нове, засноване на новим претпоставкама о изворима конкурентске предности и погодним начинима да се та предност оствари. Из ове перспективе се конкурентска предност на тржишту стиче развијањем супериорних рутина (језгра компетентности) у односу на остале учеснике на тржишту (Argyris, 2003).

Да би се организационо учење теоретски одредило у теоријама организационих промена, потребно је јасно одредити карактер организационих промена које укључују организационо учење.

Промене које организационо учење носи са собом могу имати за циљ како адаптацију променама у окружењу тако и развој и унапређење компетенција саме организације. Такође, стицање знања као почетни корак у организационом учењу се може обавити генерисањем знања унутар саме организације или прибављањем знања из окружења. Стога, са аспекта циља/узрока промена, закључујемо да концепт организационог учења има елементе како теорије развојних тако и теорије адаптивних промена и да спада у обе групе теорија организационих промена.

Организационо учење подразумева промене како организационе структуре тако и организационих процеса. Организационо учење јесте само по себи процес. Као такво, утиче на организациону структуру, системе, стил лидерства, начин решавања конфликта, структуру моћи итд. Поред овога, организационо учење мења и процесе, нарочито изражено у променама и усавршавању организационих рутина. Тако, организационо учење има елементе теорије промене организационог дизајна, али и теорије промене пословних процеса.

Организационо учење може да укључује како континуелне, тако и дисконтинуелне промене. Корекција понашања које одступа од стандарда и циљева спада у континуелне промене. Преиспитивање и промена не само у понашању, већ и претпоставки на основу којих су постављени стандарди и циљеви тог понашања спадају у дисконтинуелне промене. Закључујемо да организационо учење спада у обе групе теорија.

На основу свега овога можемо закључити да је организационо учење еклектичног карактера и да покрива све теорије организационих промена (Janićijević, 2006).

Преко мониторинга организационе ефективности се испитује утицај организационог учења. Ефективност се може побољшати, остати непромењена или погоршати. Промене ефективности утичу на повратну информацију унутар организације о употреби знања. Менаџмент знања и организациона меморија су процеси који се користе да се идентификује и обухвати критично знање. Радници економије знања извршавају процесе менаџмента знања- прибављање информација, стварање знања и његово складиштење. За процесе организационе меморије је задужен сектор информационих технологија- стварање неопходне инфраструктуре за складиштење, претрагу и поновну употребу знања. Користи од менаџмента знања су:

- унапређен процес доношења одлука,
- бољи однос са клијентима,
- побољшане компетенције радника,
- бржа реакција на промене у пословном окружењу,
- побољшана продуктивност,
- повећан профит и смањење трошкова,
- дељење примера најбоље праксе,
- нови, бољи начини рада,
- повећан удео на тржишту,
- стварање нових пословних шанси,
- побољшан развој нових производа/услуга,
- већа лојалност запослених и привлачење нових радника,
- повећање вредности предузећа (Jennex, 2007).

У турбулентним условима брзих промена организација стиче конкурентску предност на тржишту не зато што има нешто што друге организације немају већ зато што уме и може да уради нешто боље од других. Организационо учење је процес приликом ког организација учи како да ове активности ради на бољи начин.

УЧЕЊА ОРГАНИЗАЦИЈА

Постоји разлика између организационог учења и учеће организације. Организационо учење је процес, а учећа организација је последица тог процеса. Под учећом организацијом подразумевамо посебну врсту организације или организациони модел који позитивно утиче на развој способности организационог учења, који представља повољан оквир за учење и која подстиче и усмерава напоре њених чланова да уче (Dibella, 1996).

Економија знања захтева другачији третман према организацијама. Да би могле да опстану у новонасталим турбулентним условима пословања на глобалном тржишту и према принципима и правилима економије знања, организације морају да постану учеће организације. Учећа организација идентификује садашње и будуће потребе за учењем својих запослених. Као основа за учење се користе радна искуства из дана у дан, уз употребу различитих приступа, који су константно евалуирани, преиспитивани и прилагођавани да би на најбољи начин остварили циљеви организације. У фокусу учеће организације су подједнако циљеви и начини за њихово остварење (Day, Peters, & Race, 1999).

Иако се о учећој организацији највише говорило у деведесетим годинама двадесетог века, неки од њених принципа датирају још од раније. Термин „каизен“ (на јапанском „унапређење“, односно „каи“ значи промена, а „зен“ значи добро) се односи на филозофију или праксу усмерену на континуирано побољшање производних активности, пословне активности у целини, па чак и животу уопште, зависно од интерпретације и употребе. Он се темељи на пет елемената: тимском раду, личној дисциплини, повећаном моралу, кругу квалитета и сталној тежњи за побољшањем. Каизен је први пут имплементиран у неколико јапанских предузећа током опоравка земље после Другог светског рата и од тада се проширио на пословање широм света. У пословном свету, каизен се фокусира на континуирано побољшање процеса да би се процеси могли транспарентно видети, понављати и мерити. Тај концепт има широко подручје деловања: укључује већу ефикасност и ефективност радне околине побољшањем свакодневних процедура осигуравајући задовољство запослених. У каизену сви учествују - запослени на свим нивоима у организацији, руководиоци као и екстерни стејкхолдери. Жељени резултат је врхунски производ/услуга по приступачној цени. Кључни циљеви су елиминација губитка (дефинисану као активности које додају трошкове, али не и вредност), контрола квалитета, правремена достава, стандардизован рад и коришћење оптималне опреме. Средства за остварење овог циља су иновативност и креативност. Из ове филозофије се развио организациони развој (учећа организација се у енглеском говорном подручју назива и организациони развој). То је процес који се одвија у целој организацији, а који се односи на стратегије и иницијативе за побољшање организационе ефикасности кроз наглашавање развојних могућности, капацитета и квалитета запослених. Он је дизајниран тако да интегрише све активности индивидуалног развоја са колективом и другим запосленим. Његов успех зависи управо од пријема код запослених, по свим секторима и функцијама. Елементи који сачињавају стратешки приступ учеће организације су процене учинка, изношење проблема и признања, међусобно поверење и

отвореност, приступ брзим, правовременим и тачним информацијама, међугрупне активности и размена идеја и оцена организације и евалуација развојног процеса. Кроз примену принципа учеће организације се остварује тежња за конкурентском предношћу јачањем појединачног и организационог знања и стварањем организационе културе и радне климе која погодује ефективном менаџменту промена. Учеће организације прихватају дугорочне стратегије које интегришу одговоре на три кључна питања: шта треба да се уради, зашто то треба да се уради и како то треба да се уради (Pettinger, 2002).

Многи истраживачи су дали своје дефиниције учеће организације. Сенги (1990) је дефинисао учећу организацију као ону организацију која константно појачава свој капацитет да креира сопствену будућност. Ова дефиниција је слична виђењу које заступају Воткинс и Марсик (1999), које виде учећу организацију као организацију која континуирано учи и која је стално мења. О Сенгијевих пет дисциплина критичних за успех учеће организације, као и о седам димензија учеће организације које заступају Воткинс и Марсик ће бити више речи у наставку. Организација постаје учећа уколико промени начин свог пословања услед сазнања нових информација. За то је неопходно постојање преузимања знања, дистрибуције информација, интерпретације информација и организационог меморисања (Huber, 1991). У учећим организацијама влада организациона култура где је лични развој приоритет, застарела и погрешна знања се идентификују и елиминишу, а визија је схваћена и прихваћена од свих чланова организације. У овом оквиру примена системског знања омогућава запосленима да виде како организација заправо функционише, да планирају и раде у тимовима на остварењу плана (Worrell, 1995). Закључно, учећа организација је таква организација која има снажно и колективно учеће, континуирано се трансформише тако да боље управља и користи знање за стварање корпоративног успеха, подржавајући запослене да уче унутар и ван организације, као и током рада и уводи нове технологије да би максимизовала учеће и продуктивност (Marquardt, 1996).

Сенги дефинише учеће организације као организације у којима људи непрестано проширују своју способност да створе резултате које заиста желе, у којима се негују нови и проширени модели мишљења, у којима је ослобођена колективна тежња за остварењем циља и у којима људи непрестано уче како да уче заједно. Он у процесу стварања учеће организације истиче пет дисциплина критичних за успех. Реч је о компонентама, које би се да је реч о инжењерству називале технологије, али будући да је реч о организационим наукама, аутор их дефинише као дисциплине. Оне су системско размишљање, лична изузетност, ментални модели, заједничка визија и тимско учеће. Системско мишљење захтева гледање на организацију као на целовит организам, односно јединствен

динамички систем. То је заправо способност организације да цео свет посматра као целину, фокусирајући се на међузависности унутар елемената. Усвајање системског мишљења је прва и основна дисциплина којом треба да овладају менаџери учећих организација. Системско мишљење је кључни предуслов за све остале дисциплине које оно сабира. Лична вештина ставља у фокус појединца унутар саме организације. Она се односи на стварање индивидуалне изузетности, испуњење сврхе постојања сваког појединца и траје доживотно. Ментални модели представљају дубоко укорењене претпоставке, уопштавања и слике на основу којих градимо своју представу света и предузимамо одређене активности. Ова дисциплина наглашава отвореност, како запосленог, тако и организације у целини. Запослени морају усвојити нове вештине и поставити се изнад преовлађујуће пословне политике да би организација могла да развије способност рада са менталним моделима. Док мисија дефинише сврху самог постојања предузећа, визија приказује будућу слику пословања предузећа, односно где себе предузеће види у будућности. Изграђена визија унутар организације покреће запослене на већу приврженост и посвећеност послу који обављају. Визија охрабрује људе да буду иновативни. Она мора бити подељена са другим запосленима и да на тај начин постане заједничка визија свих запослених. Визија мора бити, јасна, разговетна и препознатљива како би била прихваћена од свих запослених као њихова властита визија и како би усмеравала пословање ка остварењу циљева организације. Суштина тимског рада и учења је комуникација. Једно од суштинских обележја учеће организације је постојање сталног тока комуникације. Учећа организација се гради на комуникацији и повратним информацијама. Стога је неопходно изградити одређени образац комуникације унутар организације који је одговоран за начин комуницирања уопште, не само у склопу саме организације, већ и у односу са екстерним окружењем. Тим је основна јединица учења у учећим организацијама. У традиционалним организацијама преовладава изоловано, статичко посматрање економске стварности при чему се делови издвајају из целине и посматрају понаособ. Организација се не доживљава целовито него је подељена на велики број мањих делова (сектора, одељења). Запослени су ти који имају способност да уче и они чине основу за стварање учеће организације. Организације уче само кроз појединце који уче. Појединци који уче нису гарант стварања учеће организације, али су са друге стране њен предуслов. Индивидуално учење је на одређеним нивоима безначајно за организационо учење. Тек када се стечено знање преноси другим појединцима и разумевање одређене теорије преточи у праксу, добијамо учеће тимове који постављају стандард за друге појединце и тимове унутар организације. Тимско учење је процес усмеравања и развоја капацитета тима ка остваривању жељених резултата. Он се заснива

на дисциплинама заједничке визије и личне изузетности, будући да су изузетни тимови сачињени од изузетних појединаца. Тимови су посебно погодни у ери информационе технологије и глобализације и такви ће као доминантан облик организације заменити хијерархију (Черовић, 2003). Лидерство у учећим организацијама подразумева подршку радницима у развоју и праћењу сопствене визије и моралних начела, и помоћи им да открију основне узроке проблема и оснажи у доношењу одлука.

Данас се говори и о „интелигентном предузећу“. Интелигенција предузећа је мерило лакоће са којом фирма дели своје информације са спољним светом, као и мерило степена којим особље фирме надограђује стручна искуства и сазнања. Интелигенција предузећа укључује дељење ранијих и садашњих знања. Доприноси интелигенцији предузећа потичу од личних искустава као и од оплођавања искуствима других. У садашњим динамичним тржиштима висока интелигенција предузећа је неопходна због опстанка, а општи циљ је повећање интелигенције предузећа. Постоји методологија којом се мери интелигенција предузећа и може се добити увид у то како да се повећа интелигенција предузећа и на тај начин повећа профит, удео на тржишту знања, брже увођење иновација и краће време наступа на тржишту (Information Week, 2011). Организације које уче брже ће се брже и лакше прилагођавати променама и на тај начин стећи значају стратешку предност на глобалном тржишту. У капацитету учења организације, постоје три димензије: брзина, дубина и ширина. Брзина учења представља брзину којом организација завршава сваку од компоненти (планирање, имплементација и одражавање) и поново започиње циклус учења. Дубина учења се односи на ниво оствареног учења на крају сваког циклуса и јачање капацитета за учење у будућности. Ширина учења подразумева обим у којој је организација у могућности да пренесе знање изведено из сваке компоненте циклуса учења на друге проблеме и секторе унутар организације (Marquardt, 2002).

Методологију за мерење степена организационог развоја на путу ка трансформацији ка учећој организацији су развили Марсик и Ваткинс. Упитник о димензијама учеће организације (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire-DLOQ*) прецизно одређује степен организационог развоја. Организационо учење се дешава на три нивоа- индивидуалном, тимском и организационом. Индивидуални ниво учења има две димензије: стварање шанси за континуирано учење и промоцију испитивања и дијалога. Други, тимски ниво, се огледа кроз димензију охрабривања сарадње и тимског учења. Последњи, организациони ниво, поседује четири димензије организационог учења, и то: стварање система за усвајање и дељење знања (учења), опуномоћавање запослених ка заједничкој визији, повезивање организације са својим

окружењем и обезбеђење стратегијског лидерства за учење. Организационо учење је процес који се креће од индивидуалног ка организационом нивоу. Прво су појединци ти који уче, затим се знање преноси на групе и тимове који су удружени за организационе промене, а организационо учење се наставља даље на веће јединице- целокупну организацију, мреже и регије (Marsick & Watkins, 2003). Основна идеја је да се промене морају десити на свим нивоима где постоји учење- од појединачног до организационог нивоа, те да ће оне постати пракса и рутина које ће подржавати могућност коришћења учења за побољшање перформанси.

Теорија седам димензија (Marsick & Watkins, 2003) је доста слична са теоријом пет дисциплина (Senge, 1990) учеће организације. Потребно је још дефинисати конструкте седам димензија учеће организације. Континуирано учење захтева од запослених спремност на промену, прилагођавање, раст и преузимање одговорности за доношење пословних одлука. Дијалог позива на отворену размену мишљења и идеја, док испитивање подразумева постављање таквих питања којима се преиспитују одређене претпоставке, али се не нападају појединци. Тимско учење је побољшано уколико тимови овладају вештинама формулисања, преформулисања, експериментисања, изласка из оквира и стварање интегративне перспективе. Стварање система за усвајање и дељење знања се фокусира на способност организације да се сачува знање тако да се учење настави и током текућих промена. Ово се постиже кроз повезивање људи у редизајнирању свог рада, већем систематском планирању за иновације, као и помоћ глобалној радној снази за ефикасније учење које превазилази границе култура. Опумоћавање запослених ка заједничкој визији значи давање већих овлашћења запосленима. Сваки од запослених види само делић „велике слике“, односно поседује вештине за један део укупног посла, као и неопходан буџет за тај део. Уз давање већих овлашћења, запослени могу да преносе своје знање, дају свој допринос остварењу заједничке визије и помогну организационе промене ка стварању учеће организације. Повезивање организације са својим окружењем се заснива на блиској вези између организације и њене спољне средине. Учећа организација треба да буде способна да задовољи потребе својих потрошача. Закључно, тешко је створити учећу организацију без стратегијског лидерства које би давало подршку учењу.

Учећа организација има способност да релативно лако и брзо унапређује и мења своје постојеће рутине градећи на тај начин нове компетенције које ће јој омогућити да опстане у турбулентном окружењу. Компоненте учеће организације имају одређене специфичности. Организациона структура је хоризонтална (плитка), односно са малим бројем хијерархијских нивоа, децентрализована, са пропусним интерним границама, са ниским степеном формализације и специјализације радних места. Култура учеће

организације садржи вредности промена, ризика, толеранције неизвесности и грешака, развоја, флексибилности итд. Лидерство у учећој организацији је демократско, али и такво да лидер буде ментор и модел учења и развоја. Управљање људским ресурсима у учећој организацији базирано је на интензивном развоју и обуци запослених, садржи систем компензације базиран на знању, као и оцењивање запослених које стимулише учење и развој (Јанићијевић, 2006).

Концепт учеће организације подразумева перманентно учење организације како да превазиђе своје властите слабости и неуспехе и како да буде и остане иновативна и креативна на конкурентски начин. То подразумева константно инвестирање у ресурсе којима организација располаже, а у првом реду се мисли на улагања у интелектуални потенцијал, односно људске ресурсе. Концепт учеће организације је обухватан и поставља високе захтеве. Учећа организација означава стварање стимулативне културе организације, што подразумева непрекидно стварање климе подстицања креативности, иновативности и отворености за рад и сарадњу. Стварање праве учеће организације представља дугорочан процес трансформације којим се организација преобликује и реорганизује, од традиционалног ка учећем, афирмишући се као јединствен систем способан за самостално континуирано учење.

ПОЈАМ ТУРИСТИЧКЕ ДЕСТИНАЦИЈЕ И ПОЈМОВИ ПРОСТОРНИХ АСПЕКТА ТУРИСТИЧКИХ КРЕТАЊА

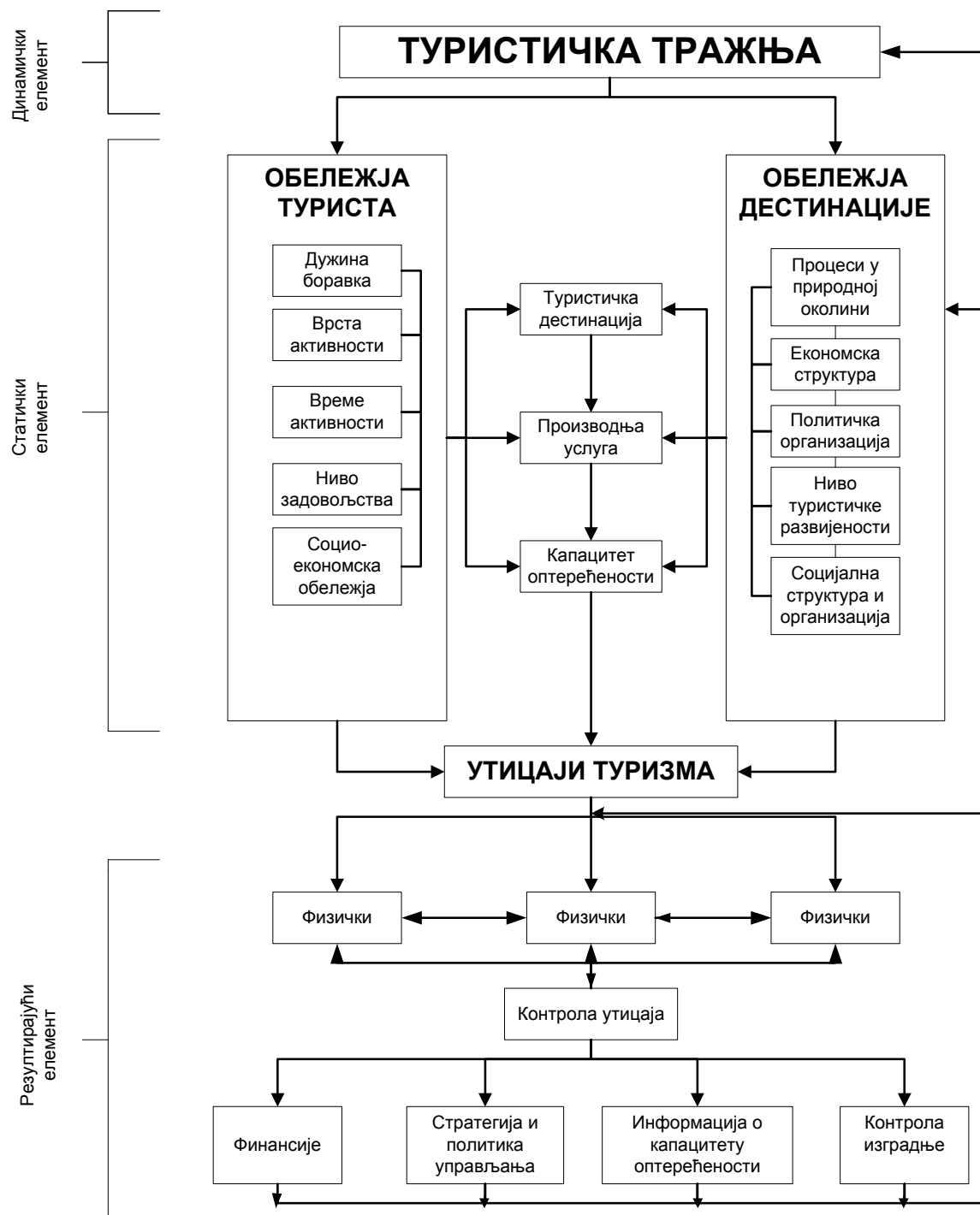
У последње време се све више говори о дестинацији као основној развојној јединици туризма и у том контексту о нужности увођења дестинацијског приступа управљању и планирању развоја туризма. У најширем смислу, туристичка дестинација представља свако одредиште туристичког путовања, од самосталног туристичког објекта до земље (Vukonić & Čavlek, 2001). Појам дестинација потиче од латинске речи *destinatio* и у свом изворном облику означава одредиште односно циљ. Сматра се да је у туризам појам дестинације ушао посредством терминологије ваздушног саобраћаја, који је одиграо кључну улогу у развоју туризма у другој половини прошлог века (Јовичић Д., 2002). Новија објашњења овог појма на енглеском језику означавају дестинацију као „место у које ствар или особа иду, крај путовања“. Иако је овај појам широко прихваћен, то није имало за резултат сагласност око саме суштине значења. Основа за прихватање и разраду концепта туристичке дестинације почива на појму туристичког места, односно „места за одмор“ („*resort*“ на енглеском). Под њим се подразумева место које привлачи велики број туриста и којем туризам даје посебне карактеристике тако да приход остварен на основу туризма има важну улогу у њему (Попеску, 2008). Завод за статистику Републике Србије

разликује следеће врсте туристичких места: главни административни центри, бањска места, планинска места, остала туристичка места и остала места. Туристичка дестинација може бити поливалентног карактера (нпр. бањско место на планини) тако да статистичка подела није добра за ближе објашњење појма туристичке дестинације, а додатно доноси проблеме приликом анализе промета туриста. Појам туристичка дестинација обухвата различите типове просторних целина у којима се одвија туристички промет, на различитим нивоима од локалног до међународног. Постоје такође и мишљења да дестинација може да буде и појединачан смештајно-угоститељски објекат, нпр. хотел, у коме се остварује туристички промет (Јовичић Д., 2002). Дестинација може да буде појединачна локација, група локација (ако говоримо о тулинг пакетима), па чак и покретна у случају крстарења. Туристичка дестинација у ширем смислу представља нарочито привлачно место за туристе које они вишегодишње посећују у већем броју, обично у истом периоду што одређује сезоналност, а које својим нарочитим уређењем и опремљеношћу омогућује како прихват и боравак туриста, тако и остварење знатног дела свог дохотка. Туристичком дестинацијом у ужем смислу сматра се насеље, без обзира на величину, код којег је у сезони тако осетан прилив туриста, да они повремено сачињавају значајан део становништва одређеног места (некад чак и већинско становништво), те које је нарочито интересантно за туристичку привреду, а то значи да значајан део његовог становништва темељи своју егзистенцију на туризму (Унковић & Зечевић, 2005). У туризму дестинација означава локалитет, место, регију, земљу или континент као одредиште туристичког путовања. У развоју концепта туристичке дестинације већина аутора истиче његове најважније атрибуте: привлачну снагу, интензитет посета, та остварење одређене потрошње и по тој основи егзистенције локалног становништва (Dulčić & Petrić, 2001). Класичан поглед на дестинацију је представља као одредиште путовања туриста, према моделу место становања-путовање-дестинација. Ипак, у скоро свим земљама се место становања и дестинација преплићу, пошто већина места обавља и емитивну и рецептивну функцију. Структурални модели посматрају туристичку дестинацију као однос између центра и периферије (посебно у земљама „трећег света“), односно путовање туриста од места становања, до места доласка и даље у изоловане туристичке енклаве-ресорте. Индивидуална кретања туриста у оваквим видовима дестинација су ограничена. Коначно, постоји и динамички модел који дестинацију посматра као променљиву категорију, тако да се издвајају модели периферије задовољства, психографске позиције дестинације и животног циклуса дестинације. Нагласак је на структурним променама дестинација кроз простор и време (Cho, 2000). У контексту модерног теоријског схватања подразумева се шири, интегрисан простор који

свој туристички идентитет гради на концепцији кумулативних атракција, које са додатном туристичком инфраструктуром чине простор интензивног окупљања туриста. Окупљање туриста је условљено „*push*“ факторима у месту становања и „*pull*“ факторима из туристичке дестинације.

У дестинацијама се испољава пун утицај туризма и оне представљају битно место за примену планирања и стратегија управљања. Односно, дестинације јесу у фокусу пажње свих интересних група у туризму јер подстичу и мотивишу туристичка путовања и у њима се ствара највећи део туристичког производа. Територијални приступ туристичком систему обично се своди на административно дефинисане регионалне просторе, па се суштински не разликује од националног приступа, осим што је просторно дефинисање уже. Када говоримо менаџменту туристичке дестинације и дестинацијском приступу планирања развоја туризма, ту се туристички систем посматра пре свега на нивоу функција и функционалних улога елемената, али на одређеном простору који није административно дефинисан.

Дијаграм 2. Дестинацијски концепт туризма



Извор: (Dulčić & Petrić, 2001)

Дулчић и Петрић (2001) схватају туристичку дестинацију као сложен систем који је приказан на дијаграму 2. Концепт је постављен тако да показује међузависност динамичких, статичких и резултирајућих елемената. У динамичке елементе спада туристичка тражња која се одликује великом еластичношћу. Динамика туристичке тражње произилази из динамике друштвеног развоја уопште и покреће цео туристички систем обликујући и остале елементе. Статичке елементе чини туристичка понуда, које одликује

нееластичност. Ту разликујемо обележја која се односе на дестинацију (природно-географске и културно-историјске основе развоја туризма, економски, социјални и политички елементи, туристичка инфра- и супраструктура) и на туристе (облик туризма, масовност, просечна дужина боравка, сезоналност, типологија туриста). Резултирајући елементи се односе на последице развоја туризма, те на инструменте који се користе за одрживо управљање развојем туризма. Дијаграм 2 јасно показује бројност варијабли и међусобне интеракције. Реч је о динамичном и континуираном процесу промена понуде и тражње на туристичком тржишту. Постоји неколико елемената који утичу на успешност дестинације. Први је атрактивност места (природно-географске и културно-историјске основе развоја туризма). Другу групу елемената чине садржаји који омогућавају боравак туриста на дестинацији (инфраструктура, услуге смештаја и исхране, визиторски центри...). Трећи елемент је доступност дестинације који вреднује квалитет и квантитет саобраћајне мреже од места становања туриста до дестинације. И коначно, имиџ дестинације ће у многоме утицати на процес доношења одлука потенцијалних туриста (Cho, 2000).

Из овога се може закључити да је туристичка дестинација заправо систем са многобројним елементима који су међусобно узрочно-последично повезани. Туристичка дестинација представља флексибилан и динамичан простор чије границе дефинише туристичко тржиште (однос понуде и тражње), а не административне границе. Из овога произилазе изазови менаџмента туристичке дестинације и управљања развојем туризма, будући да у пракси постоје административне препреке (уколико инструменти управљања развојем туризма нису у надлежности туристичке дестинације).

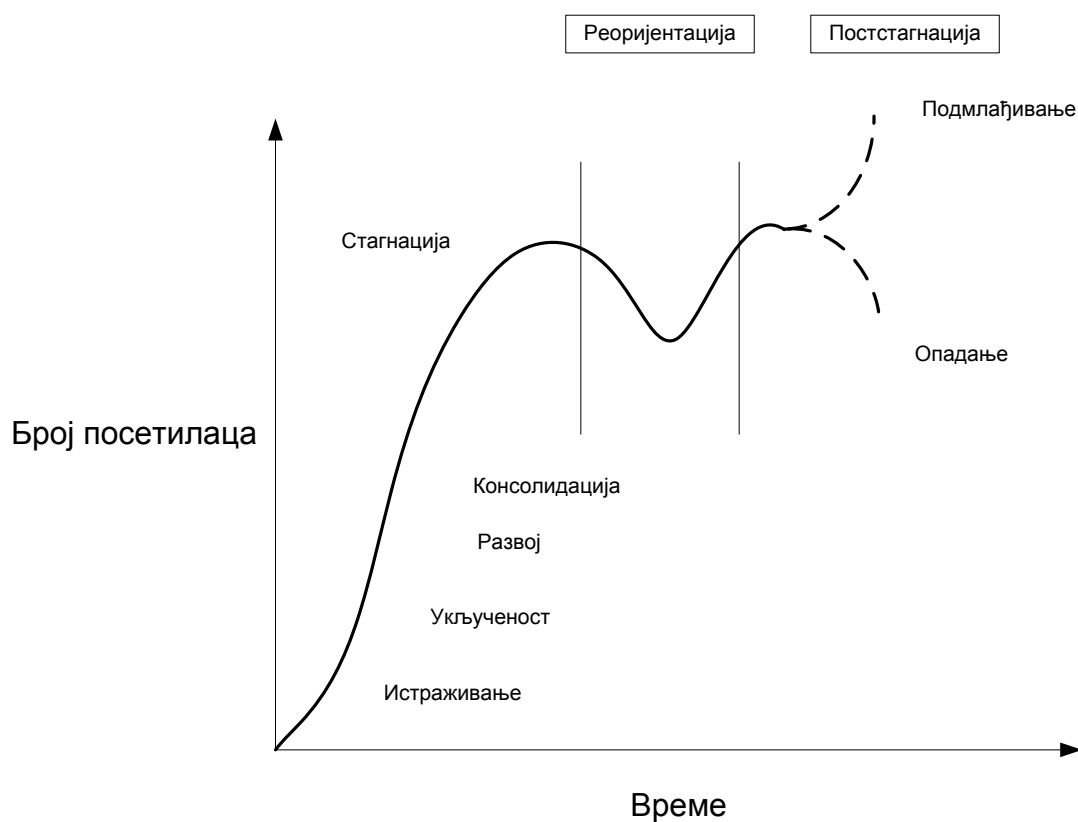
У анализи просторних аспеката туристичких кретања, разликује се неколико појмова: туристички локалитет, туристички центар и коначно, туристичка регија. Туристички локалитет је основна просторна јединица у којој се развија активност туристичког промета. Овде се мисли на активности директно везане за мотиве који су узрок и предмет туристичких кретања. Дакле, туристички локалитети су места или објекти са одређеним туристичким прометом. Уколико туристички локалитети поседују више атрибута туристичке атрактивности, тада су они полифункционални и остварују веће економске ефекте, што доприноси стабилнијем привредном развоју у целини. Више туристичких локалитета чине туристички центар, који има интегралну и координирајућу улогу за поменуте локалитете, обједињујући их у складну целину. Туристичка регија је просторна целина са активираним туристичким мотивима, у оквиру одређене шире целине (Јовичић Ж., 1999). Шира дефиниција туристичке регије је представља као заокружену специфичну просторну, функционалну и привредну целину исте гравитације, која је

довољно специфична и целовита да се може издвојити из околног простора и довољно велика да располаже природно-географским и културно-историјским ресурсима, те унутрашњом и међурегионалном функционалном повезаношћу може осигурати самосталан и складан развој туризма као доминантне привредне гране (Vukonić & Čavlek, 2001). Принцип регионализације, који долази из географије, помаже у бољем поимању простора и кључан је у доношењу одлука и регионалном приступу планирања развоја туризма. Сврха је да се ограничи простор који је предмет планирања развоја туризма, да се дефинише његова организација и управљање, као и анализирање (Fagence, 2000). Основни метод у регионализацији је аналитичко-синтетички. Не може бити добре синтезе, без претходне анализе неког простора (Давидовић, 2004). У просторном планирању туризма морају се уважавати међузависност и повезаност туризма са другим делатностима. Сврха зонарања регионалног простора је у дефинисању намена просторних зона, а тиме спречавање спајања неспојивих функција у простору регије. Да би се до краја конкретизовао појам регије, потребно је у потпуности бити упознат са њеним конститутивним елементима: атрактивним (објекти и места који задовољавају туристичке потребе), функционалним (развојне форме и облици туристичког промета), материјалним (материјална база промета) и организационим (систем мера за развој туризма). Уколико је туризам основна осовина развоја регије и највећи доходак локалног становништва долази од туризма, тада говоримо о хомогеној туристичкој регији. Уколико туризам учествује равномерно са осталим делатностима у стварању дохотка, тада је регија хетерогена. Овакве регије су чешће у пракси, а уједно и пожељније обзиром на осетљивост туризма на утицаје из околине. О проблемима туристичке регионализације писано је релативно много, али схватања нису у потпуности усаглашена. Често се регионализација уоквирује административним линијама, мада карактеристике једне регије прелазе те границе. Издвајање регија унутар држава или других територијалних целина, без обзира што се њихове границе не поклапају са административним, често има оправдање, јер се на тај начин настоје сагледати (и обезбедити) најбоље могућности за развој одређеног простора. Ово је посебно изражено унутар земаља чланица Европске уније, где за туристичка кретања државне границе губе на значају, па тако регију Алпа можемо сматрати јединственом туристичком дестинацијом (иако се Алпи простиру кроз више држава).

Развој туристичке дестинације се одвија по моделу који се може применити на било коју туристичку дестинацију на свету. То је Батлеров модел животног циклуса туристичке дестинације/регије. Модел животног циклуса је од раније познат у менаџменту. Суштина је да сваки нови производ/услуга на тржишту има одређени животни циклус, попут човека и пролази кроз неколико фаза (излазак на тржиште, развој,

консолидација, стагнација и опадање-умирање, односно подмлађивање. Батлеров модел можемо видети на дијаграму 3.

Дијаграм 3. Животни циклус туристичке регије

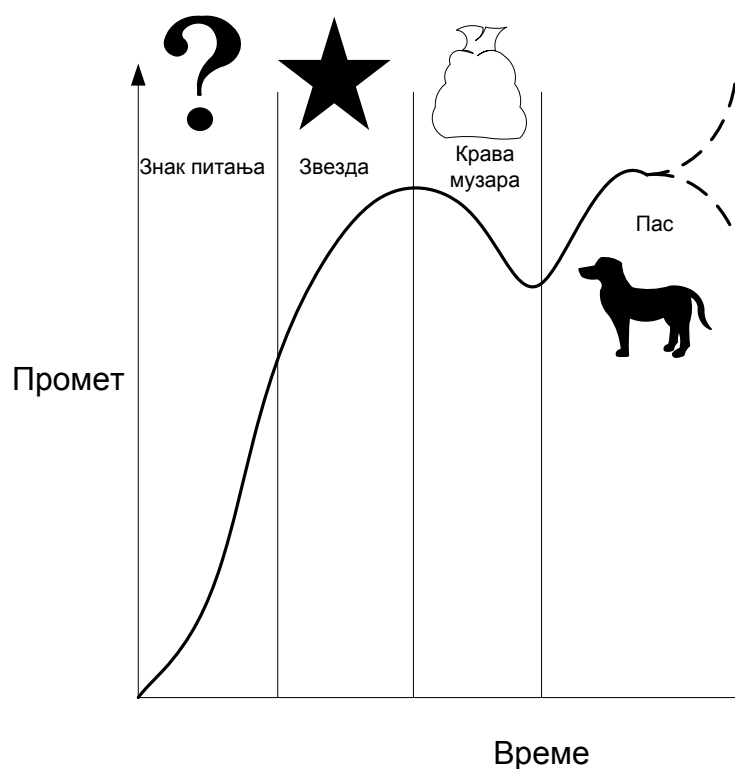


Извор: Butler, 2011

Модел животног циклуса туристичке регије је значајан јер показује динамичну природу туристичке регије, могућност за њен раст и негативан раст након стагнације, уколико се не примене неке од техника стратегијског менаџмента. Ово је најочигледније уколико се укрсте модел животног циклуса туристичке регије и портфолио матрица Бостон Консалтинг Групе (*BCG Portfolio Matrix*), као што је приказано на дијаграму 4. Истраживањем које је спровела Бостон Консалтинг Група закључено је да се стратегијска позиција посла одређује према два обележја: релативног тржишног учешћа и стопе раста тржишта. Период истраживања и укључености подразумева ниско релативно тржишно учешће, а високу стопу раста тржишта, те се туристичка регија налази у квадранту „знака питања“ који карактерише негативан готовински ток, односно мали број посетилаца, пошто се туристичка регија тек појављује на тржишту. Са великим релативним тржишним учешћем и високом стопом раста тржишта, туристичка регија улази у поље „звезда“, који карактерише развој и позитиван готовински ток. Када стопа раста тржишта постане ниска, туристичка регија ће прећи у поље „крава музара“. Ту је велики позитиван готовински ток

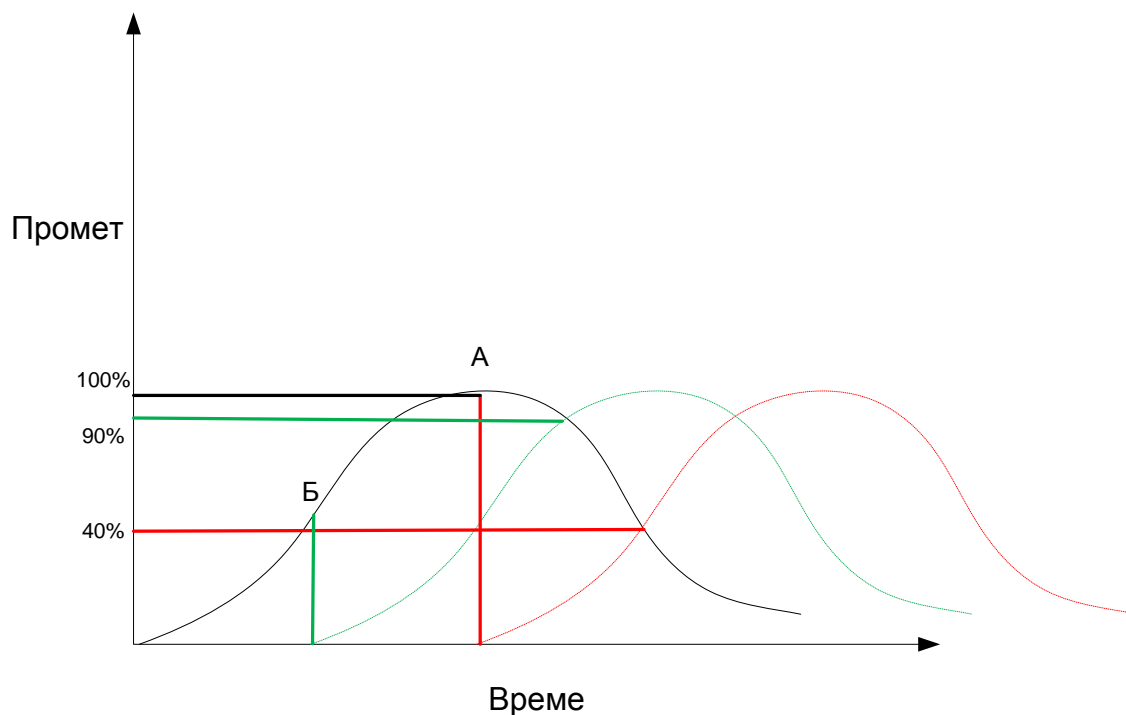
и потребно је остварити што више профита за стварање резерви и подмлађивање туристичке регије. У супротном, животни циклус туристичке регије ће се наћи у опадању, то јест у фази „пса“ када туристички производ са ниским релативним тржишним учешћем и ниском стопом раста није више профитабилан.

Дијаграм 4. Животни циклус туристичке регије и портфолио матрица Бостон Консалтинг Групе



Значајно је одредити када је прави моменат да се крене у подмлађивање туристичког производа, односно у којој фази животног циклуса се налази туристичка регија. Ово је графички приказано на Дијаграм 5. Актуелан животни циклус туристичког производа је означен са црном кривом. Класична грешка је да се са избацивањем новог туристичког производа крене када се стари налази у тачки А- фази „краве музаре“. У тачки А се остварује максимални промет за дати туристички производ. Уколико се крене са развојем производа у том моменту (животни циклус је означен црвеном линијом), тада ће нови производ заменити стари тек на 40% промета, што ствара значајне губитке. С тога је за развој новог производа потребно више времена, односно почетак развоја новог производа је потребно започети раније (тачка Б), како би се губици у замени минимизовали (као што је приказано зеленом кривом животног циклуса производа).

Дијаграм 5. Животни циклус туристичког производа и нови производ

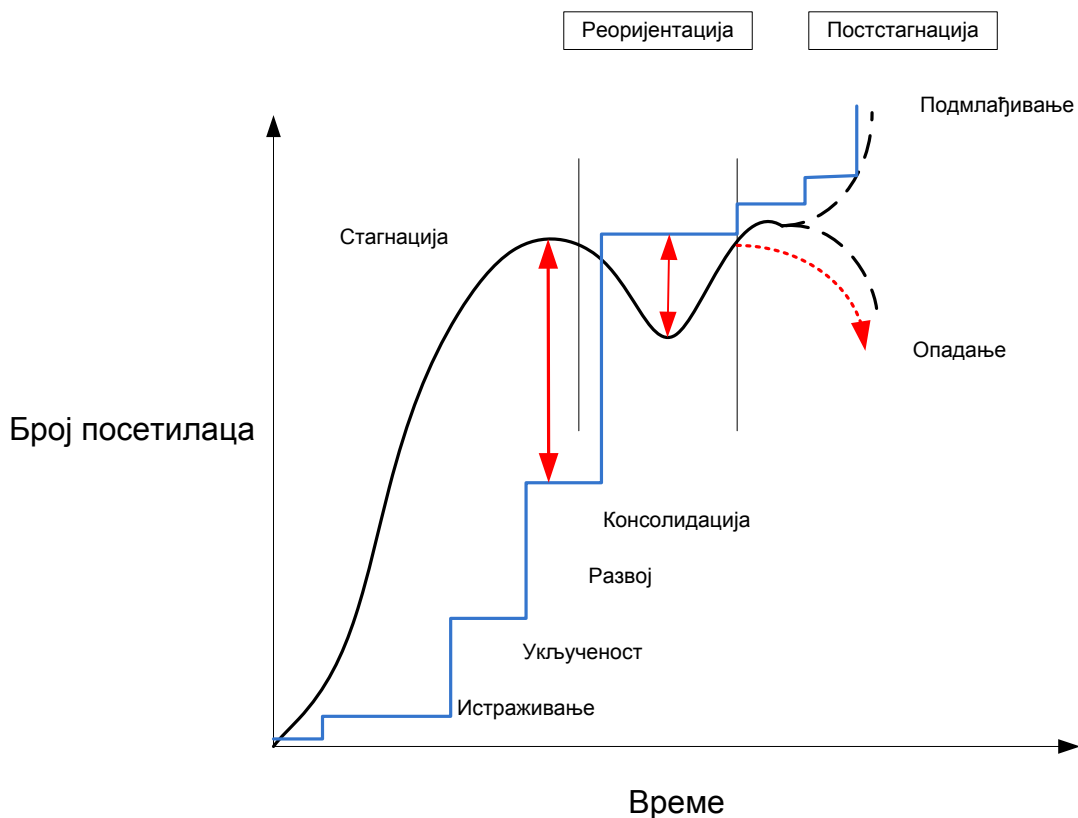


Извор: Loewer, 2012

Раније је речено да сваки нови производ/услуга на тржишту има одређени животни циклус, попут човека и пролази кроз неколико фаза (излазак на тржиште, развој, консолидација, стагнација и опадање-умирање, односно подмлађивање. Укључивањем и развоја организационе политике са кривом животног циклуса, поређење са човеком је још очигледније (дијаграм 6). Животни циклус туристичке регије је означен црном кривом, а развој организационе политике плавом. Фаза истраживања, укључености и развоја је слична добу пубертета код људи- постоје физичке, али не и психичке одлике одрасле особе. Код организација у овом периоду долази до наглог раста, који не прати и организациони развој (организациони јаз је означен црвеним стрелицама). Фаза истраживања, укључености и развоја карактерише квантитативан раст. У фази консолидације се одвија и квалитативан раст, када организациони развој прати развој туристичке регије (организациона структура, квалификације радника, стратегијско планирање и друго). У овој фази је могуће стварање већег степена организационог развоја

него што је заиста потребан (такозвани „*overengineering*“³, који се често среће у немачким организацијама).

Дијаграм 6. Животни циклус туристичке регије и организациона политика



Извор: Emde, 2012

ПОЈАМ И ПРИНЦИПИ ТУРИСТИЧКЕ УЧЕЋЕ РЕГИЈЕ

Термин глобализација је постао део нашег свакодневног говора. О значењу и импликацијама овог термина већ је раније било речи у тексту. Глобализација је дефинисана као економски и друштвени процес интернационализације светске економије који означава трансформацију светске економије од стања које се карактерише постојањем међународних економских односа и државама као основним јединицама ка стању које означава успостављање глобалне економије, коју карактеришу уједначавање услова пословања и слободно кретање радне снаге, капитала, роба, услуга, новца, науке и технике на глобалном нивоу. Поред глобализације, процес европских интеграција и

³ „*Overengineering*“ је термин који се користи за описивање прекомпликованости или превелике робусности неког производа него што је то заиста неопходно за његову употребу (на пример породични аутомобил који има могућност за постизање брзине од 300 km/h или видео рекордер са роком трајања од 100 година). Ово наравно има своја оправдања уколико се ради о безбедносним процедурама. У конкретном примеру овде, реч је о стварању такве организационе структуре која је прегломазна и непотребна за предузеће са обзиром на његову величину (микро, мала и средња предузећа).

чланство у Европској унији су нове реалности које су постале део свакодневнице за готово све Европљане и које заједно са новим технологијама у XXI веку значајно мењају наш животни стил и начин на који радимо. Република Србија је свој процес стабилизације и придруживања Европској унији формално започела 2001. године. Студија изводљивости о спремности Републике Србије да води преговоре о Споразуму о стабилизацији и придруживању добијена је 2005. године. Године 2008. су у Народној скупштини Републике Србије ратификовани Споразуми о стабилизацији и придруживању и Прелазни трговински споразум (Канцеларија за европске интеграције, 2011). Од 2012. године Република Србија има статус земље кандидата за улазак у Европску унију. Захваљујући развоју саобраћаја и комуникација, излаз на светско тржиште је сада доступно готово сваком предузећу или појединцу из Европе.

Ови процеси су створили нове привредне и друштвене потенцијале, као и могућност за унапређење животне средине. Са друге стране, они су такође утицали на појаву пратећих, међузависних, комплексних проблема. Туризам се налази у центру ових промена. У стварању туристичког производа и услуга се користе нове технологије. Такође, туризам је препознат као кључни носилац локалног и регионалног развоја, те је укључен у многобројне стратегије развоја. Са друге стране, одрживи развој туризма се мора прилагођавати новонасталим околностима, те су због тога доживотно учење и иновације толико значајне.

Да би одговориле новонасталим променама и жестокој конкуренцији на светском тржишту, традиционалне националне економије су морале да се реконструишу да би опстале. Са процесом глобализације, Европа је морала да ухвати корак у свим секторима где је конкуренција интензивирана. Пораст значаја информационих и комуникационих технологија у пословном и приватном животу је захтевао радикалне измене у образовном систему у Европи и загарантованим могућностима доживотног учења. Стога је марта 2000. године донесена Лисабонска стратегија. Њен циљ је био прилагођавање тренутним процесима и јачање потенцијала за економски раст, стварање нових радних места и социјалне кохезије. Европа треба да постане најконкурентнија економија, заснована на знању. Да би људи са тржишта рада могли да учествују у економији знања, њихов ниво образовања мора бити висок. Обрнута сразмера нивоа образовања и стопе незапослености је све израженија. Стога се мора подићи ниво образовања Европљана, то јест, утицати на ученике да наставе са образовањем након завршетка школе. Образовање и истраживање треба да буде координисано на европском нивоу. Ово се може остварити кроз стварање мрежа и заједничких истраживачких програма. Да би Европа постала најконкурентнија економија на свету, важно је поправити услове истраживања и створити повољнију

предузетничку климу, посебно смањивањем бирократије и административних трошкова. Европска комисија је сматрала да ће ово подстаћи предузетнички дух. Пуна запосленост је изгледала као остварљив циљ 2000. године. Туристичка привреда може решити проблем незапослености, јер као терцијарна економска активност захтева коришћење великог броја запослених, чиме упошљава локално становништво. Ако се томе придода мултипликативни учинак туризма, јасно је да ће се јавити потреба за радним ресурсима и у другим секторима.

Међутим, слабости европског тржишта рада су успоравале остварење овог циља: у услужном сектору није отворано довољно нових радних места, постојали су значајни регионални диспаритети (поготово после тзв. „Великог проширења“ ЕУ у 2004.), висока стопа дуготрајне незапослености, непоклапање понуде и тражње на тржишту рада, мали број запослених жена и негативни демографски трендови, пре свега старење становништва. Након пет година, показало се да су резултати Лисабонске стратегије разочаравајући, поготово на пољу запослености. Резултати мањи од очекиваних су такође остварени и на пољима економског раста и продуктивности. Инвестирање у истраживање и развој је и даље недовољно. Године 2005. се усваја измењена и допуњена стратегија- „*A New Start for the Lisbon Strategy*“. Да би донекле освежили стратегију и улили јој нову енергију, Европска комисија је предложила поједностављену процедуру координације и фокусирање на националне акционе планове. Нагласак више није на циљевима који морају да се достигну него на акцијама које морају да се предузму. Стога година 2010. и циљеви зацртани за тај рок који се односе на стопе запослености више нису приоритет. Једини циљ који је задржан је да се до 2010. издваја 3% БДП на истраживање и развој. Да би се стимулисао економски раст, Европска комисија планира да:

- учини Европску унију атрактивнијом за инвеститоре и раднике јачањем унутрашњег тржишта, изменама европских и националних регулатива, осигуравајући слободно и конкурентно тржиште унутар и изван Европе, јачајући и проширујући инфраструктуру и
- охрабрујући иновативност и знање кроз промоцију већих инвестиција у истраживање и развој, олакшавајући иновације, доступност информација и телекомуникација.

У 2005. години Европска комисија је ревидирала Европску стратегију за запошљавање. Акције које ће се предузети да се створи квалитетније и више радних места су:

- привлачење више људи на тржиште рада и модернизација социјалне заштите,

- већа прилагодљивост радне снаге и пословног сектора и повећање флексибилности тржишта рада да би се лакше одговорило променама на тржишту; Међусобно признавање стечених квалификација између земаља чланица ће олакшати кретање радника унутар ЕУ; У том смислу земље чланице морају што пре да отклоне све препреке,
- више инвестиција у људске ресурсе кроз унапређење образовања и обуку; Донесен је програм доживотног учења, а у 2006. години су земље чланице Европске уније доставиле своје националне стратегије за ову област.

Задужења морају бити јасније и ефективније подељена, а координација поједностављена са ређим и краћим извештавањем. Предложено је да национални програми у вези са спровођењем Лисабонске стратегије буду таквог формата да обједињују три координациона процеса:

- политику тржишта рада (Луксембуршки процес)
- микроекономске и структурне реформе (Кардифски процес)
- макроекономске и буџетске мере (Келнски процес).

На овај начин је омогућено Европском савету да изнесе практичне смернице сваког пролећа, и олакшано је Европској комисији да врши мониторинг процеса.

Ипак, према Коковом извештају из 2005. године истакнуте су глобалне претње по конкурентност европске економије које долазе из Сједињених Америчких Држава и Азије. САД, које не показују боље перформансе једино од најразвијенијих европских земаља, су утабале пут развоја информатичке економије, али саме информационе технологије нису гарант успеха. Данас се све више увиђа да је америчка економија изграђена на богатству и просперитету економија метрополитенских регија. Развој америчких метрополитенских регија као привредних локомотива светске економије пружа модел за модерне стратегије развоја на другим местима. У таквом моделу, предузећа су све више повезана унутар метрополитенске регионалне структуре, формирајући индустријске мреже које комбинују широк спектар специјализованих предузећа у кохерентне, просторно повезане, продуктивне и конкурентне јединице. Економска предност се стиче кроз флексибилност свеобухватног груписања предузећа у кластере- групе предузећа које сарађују у просторно одређеним мрежама и пружају компатабилне производе и услуге. На регионалном нивоу, природне и друштвене основе развоја се лакше истражују, пружајући холистички приказ типа развоја, где су заједнице и њихове радне снаге препознате као кључна компонента свих економских активности (Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006).

Туристичке учеће регије омогућавају стејкхолдерима да држе корак са савременим трендовима из окружења, кроз повећану просторну или тематску кохерентност и на тај начин стварају тржишну предност, бољи менаџмент природним и културним добрима и побољшану друштвену интеракцију. Да бисмо разумели значење појма „регија“ у смислу принципа учеће регије, мора се узети у обзир двозначно значење овог појма⁴. Прво је просторно, где је регија омеђен део физичког простора и у том смислу се односи на територијалне регије, па разликујемо географске, административне и на крају туристичке регије. Друго значење се односи на нешто концептуално, тематски предмет или кључну тачку разумевања. Уколико говоримо о туристичкој учећој регији, тада регија има концептуални смисао тематског предмета (туризма), а сама учећа регија може бити просторног карактера (Нови Сад са околином) или опет тематски везана за неки облик туризма (учећа регија агротуризма). Такође, постоје и обједињујуће туристичке регије, које везују одређени облик туризма за физички простор. Учеће регије представљају конкретну примену новог приступа основном образовању и обуци сектора који поседују велики диверзитет и компликовану ситуацију везану за учење. Оне помажу у организацији неопходног дијалога и сарадње између образовних институција и стејкхолдера у туризму, као и јачање капацитета предузећа за континуирани развој постојеће радне снаге.

Принцип учеће регије је суштински методологија за решавање проблема. То је приступ који узима у обзир општу савремену ситуацију у глобалној и европској економији. Стога, примена овог принципа у туризму се односи на решавање конкретних проблема са којима се овај привредни сектор суочава. Европска комисија је у својој публикацији „*Working together for the future of European tourism*“ истакла да туристички сектор генерално има проблем са великом флукутацијом радне снаге, а у неким земљама постоји и мањак радне снаге.

У многим земљама је туристички сектор суочен са лошим имиџом да је највећи број послова сезонски и слабо плаћен (поготово у угоститељству и ресторатерству). Туризам такође није довео до стварања нових радних места у броју колико се очекивало, јер се ефекат туристичке тражње на националну производњу одразио више на подизање прихода већ запослених. Осим овога, у поређењу са другим секторима, туризам карактерише и низак степен образовања запослених (изузев у агенцијском пословању, туристичким организацијама и саобраћајним компанијама). Људски ресурси у туризму принуђени су стално да иновирају и усавршавају своје стручно знање због све веће конкуренције на домаћем и међународном туристичком тржишту. Кључна ствар да би

⁴ Ово је још израженије у енглеском језику, где се учећа регија назива „*learning area*“, те се реч „*area*“ може тумачити као концептуална област, али и као одређени простор, регија.

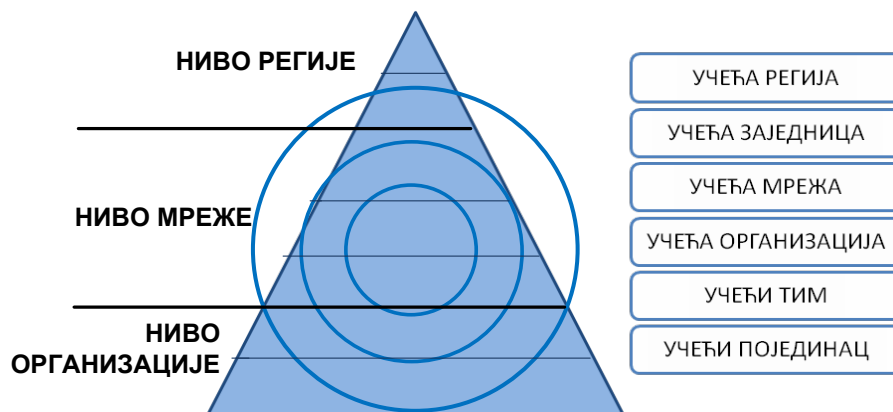
туризам допринео развоју једне земље је да величина туристичке активности која се жели постићи не сме премашити капацитет прихвата социо-економске инфраструктуре земље. У таквом развоју туризма су природно-географски и културно-историјски потенцијали максимално искоришћени, док су такозвани људски потенцијали запостављени. Ово конкретно значи да свака туристичка дестинација има огроман неискоришћен потенцијал у сопственим људским ресурсима, који се може искористити применом концепта учеће регије.

Када говоримо о решавању проблема и потребама за учењем у туристичком сектору, морамо направити разлику између великих предузећа са једне стране и микро, малих и средњих предузећа са друге стране⁵. Велика предузећа имају сопствене („*in-house*“) тренинге, док микро, мала и средња предузећа немају ни времена ни капацитета за тако нешто, па је и корист од таквог тренинга под знаком питања. У туристичком сектору Европе тренутно послује два милиона малих и средњих предузећа (која се сва суочавају са савременим проблемима у пословању) а запослено је 7,7 милиона радника, који се на личном нивоу сусрећу са свакодневним изазовима посла (European Commission, 2011). Евидентно је постојање потребе за развојем одговарајућег оквира за анализирање и испуњавање потреба за учењем малих и средњих предузећа, као и за анализирање и идентификовање потребних вештина и компетенција за професије у будућности. Принцип туристичке учеће регије мора бити оквир који ће омогућити да новостечена знања и информације воде ка побољшању предузетничких перформанси.

Туристичка учећа регија се често приказује графички као пирамида са три концентрична круга, односно три покретачка точка (дијаграм 7). Учећа пирамида графички описује хијерархију унутар структуре актера укључених у туристичку учећу регију. Ту се могу издвојити три нивоа. Учећи појединци и тимови припадају нивоу предузећа. Учеће организације, мреже и заједнице припадају нивоу мреже. Ова два нивоа заједно чине трећи, највиши ниво- учећу регију.

⁵ Предузећа се са теоријског становишта према броју запослених диференцирају на микро предузећа (до 10 запослених), мала предузећа (од 11 до 50 запослених) и средња предузећа (од 51 до 250 запослених). Апсолутну већину од укупног броја предузећа у Европи чине управо микро, мала и средња предузећа.

Дијаграм 7. Динамичка учећа пирамида

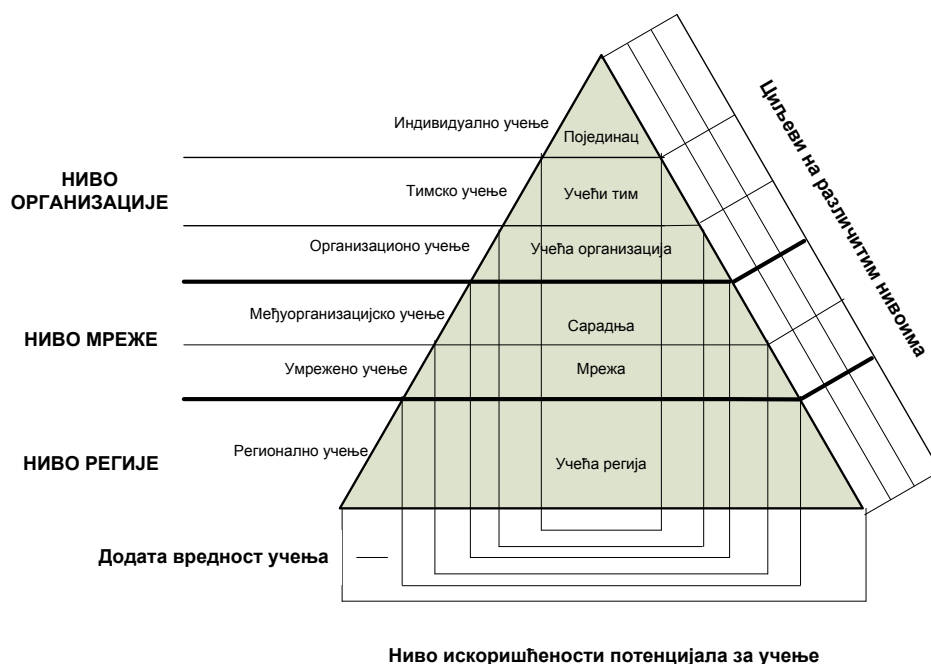


Извор: *Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006*

На дијаграму 7 се најбоље виде све активности на различитим нивоима које су генерисане унутар учеће регије. Уколико су ове активности синхронизоване на свим нивоима, тада се ствара додата вредност у целој регији, као и на сваком нивоу појединачно. Три динамична точка на овом дијаграму приказују како се учешће стејкхолдера, холистичко учење и предузетничке иновације обједињују у јединствен процес који анимира све нивое учеће регије.

На дијаграму 8 видимо како различити актери тржишта учења могу бити структурирани на обострану корист.

Дијаграм 8. Структурирање тржишта учења

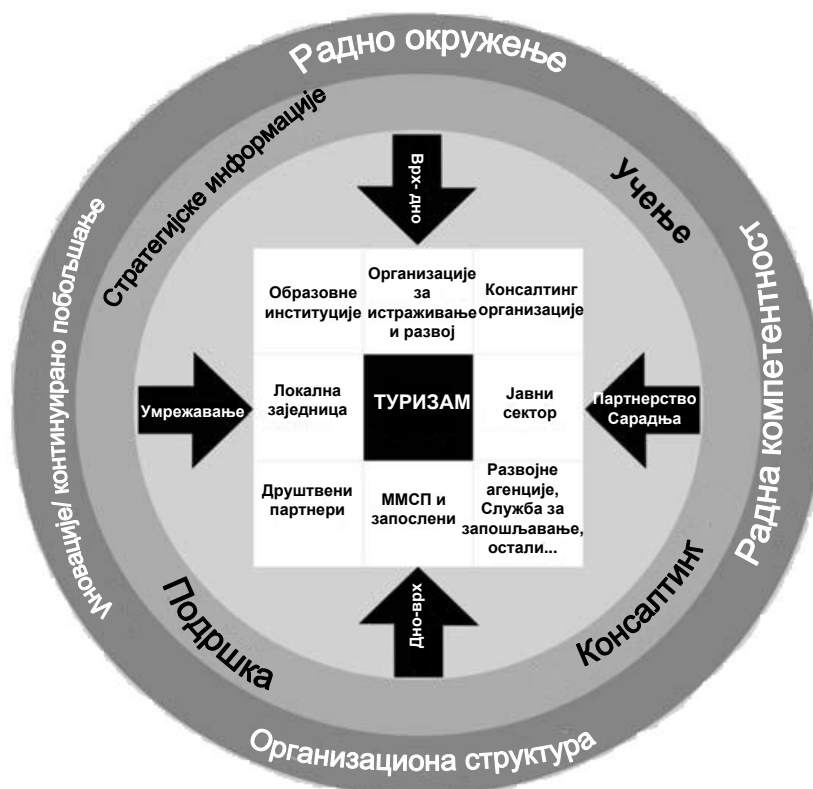


Извор: *Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006, прилагођено*

Извор: Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006, прилагођено

Процес учења прожима све актере на тржишту, од појединца (радника), до нивоа регије. Са сваким следећим нивоом је додата вредност све већа, тако да процес учења на нивоу регије доприноси регионалном развоју.

Дијаграм 9. Три динамичка покретачка точка туристичке учеће регије



Извор: Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006, прилагођено

Централни покретачки точак представља стејкхолдере у регији, односно дестинацији, те се стога назива и динамички точак стејкхолдера. У његовом средишту се налази централна тема (концепт) учеће регије, што је конкретно у овом случају туризам. Формирање туристичке учеће регије подразумева укљученост свих стејкхолдера. Код стејкхолдера мора постојати заједнички интерес за процес умрежавања, кроз оснивање партнерства и сарадњу. Претпоставља се да ће највећу корист од туристичке учеће регије имају микро, мала и средња предузећа (ММСП) и запослени у туристичком сектору. Креирање туристичке учеће регије је у начелу процес који иде од дна ка врху, односно формира се на нивоу организација које се умрежавају и стварају туристичку учећу регију. Са друге стране, туристичкој учећој регији је неопходна подршка јавног сектора, односно

постојећим и предстојећим пројектима. Стога је у формирању туристичке учеће регије део процеса усмерен и од врха ка дну.

Други (унутрашњи) динамички покретачки точак се назива точком учећа или динамичких стратешких информација. Овај точак пружа стратегијске информације привреди, даје подршку у процесу доношења одлука, нуди менаџмент консалтинг услуге и омогућава трансформацију од традиционалних ка учећим организацијама. Он подржава пренос знања између сектора за истраживање и образовање и индустрије. Предвиђено је да други динамички точак попуњава геп⁶ између система формалног и неформалног образовања и потреба привреде. Динамички покретачки точак знања охрабрује образовне институције на сарадњу са привредом и делује тако да њихове активности буду тржишно оријентисане (нпр. тржишно оријентисана истраживања). Сам процес учећа мора бити руковођен и контролисан како би се знање претворило у иновације на свим нивоима.

Трећи (спољашњи) динамички покретачки точак се тиче фактора рада који утичу на конкурентност. Ако посматрамо конкурентност предузећа из перспективе људских ресурса, радна компетентност, организациона структура и радно окружење су блиско повезане са иновацијама и континуираним побољшањем. Вредновање радне компетенције и континуирано учеће је у међузависности са организационом структуром предузећа. Организациона структура представља специфичну шему односа коју менаџери креирају током дизајнирања организације. Она подразумева оквир који се израђује за поделу и координацију активности чланова организације. Промена и побољшање организационе структуре омогућава максимално искоришћавање, ангажовање и комбиновање индивидуалне компетенције радника. На овај начин се ствара позитивно радно окружење, где постоји складан однос између појединца и организације, што за последицу има континуирано побољшање и иновације.

Да би процес учећа и пренос знања у региону водио ка увођењу иновација, три динамичка точка морају да се покрећу заједно, утичући тако на интерне и екстерне факторе у туристичком сектору. У реалности, овакав систем одликује комплексност и велика међузависност свих стејкхолдера и фактора. Практично управљање овако комплексним системом се спроводи применом концепта мреже знања, а конкретни кораци су:

- покретање активности динамичког точка стејкхолдера (партнерство, сарадња и умрежавање стејкхолдера туристичког сектора)
- израда интернет странице- веб портала за активирање динамичког точка знања

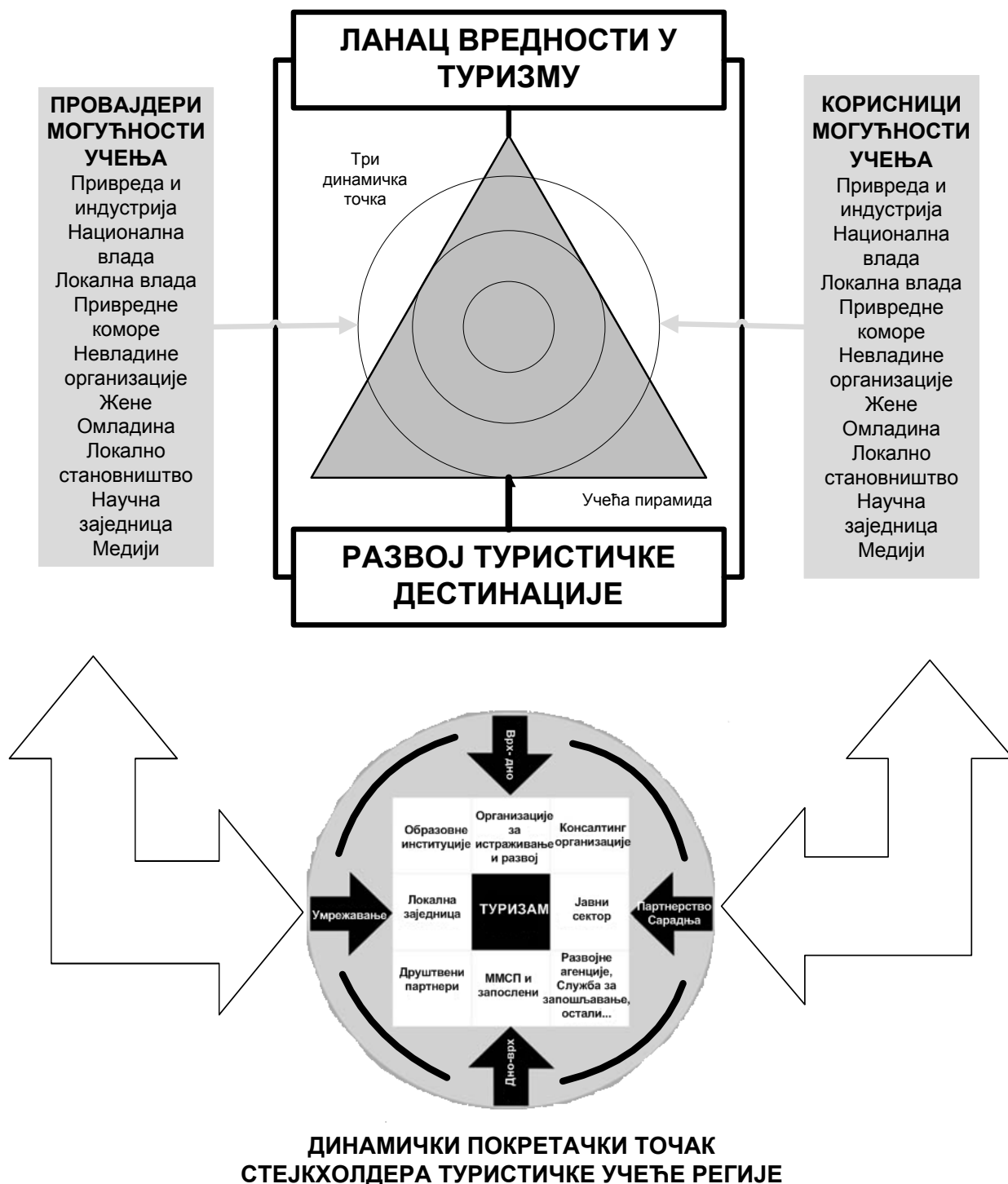
⁶ Геп (од енглеске речи *gap*, која означава јаз) пражазује разлику између тренутног и потенцијалног пословања предузећа, односно јаз између онога где се предузеће налази и где би желело да буде.

- развој информационих мрежа и бизнис кластера са циљем трансформисања знања и учења у иновације производа и услуга
- оснивање Центра за мониторинг и иновације у туризму
- управљање информацијама унутар мреже знања и практична примена ових информација за стварање иновативних производа и услуга;

Последњи корак представља кључни корак и он је један од најзначајнијих додатих вредности принципа туристичке учеће регије. На овај начин, чланови туристичке учеће регије могу искористити шансу за учеће за развој иновативних решења као одговор на проблеме унутар туристичког сектора. Примери добре праксе трансформације знања у успешно пословање већ постоје и огледају се кроз постојеће кластере, маркетинг мреже, партнерства и др. (Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006).

Ланац вредности у туризму и развој туристичке дестинације представљају полазну тачку у стварању умрежене структуре туристичке учеће регије. На дијаграму 10 они су приказани на централном месту и пружају могућност учења стејкхолдерима. Могућност учења има своје провајдере, као и кориснике, који на овом нивоу могу бити било који чиниоци из различитих друштвених сектора. На овом нивоу стејкхолдери у туризму и остали стејкхолдери из других сектора могу да уче једни од других.

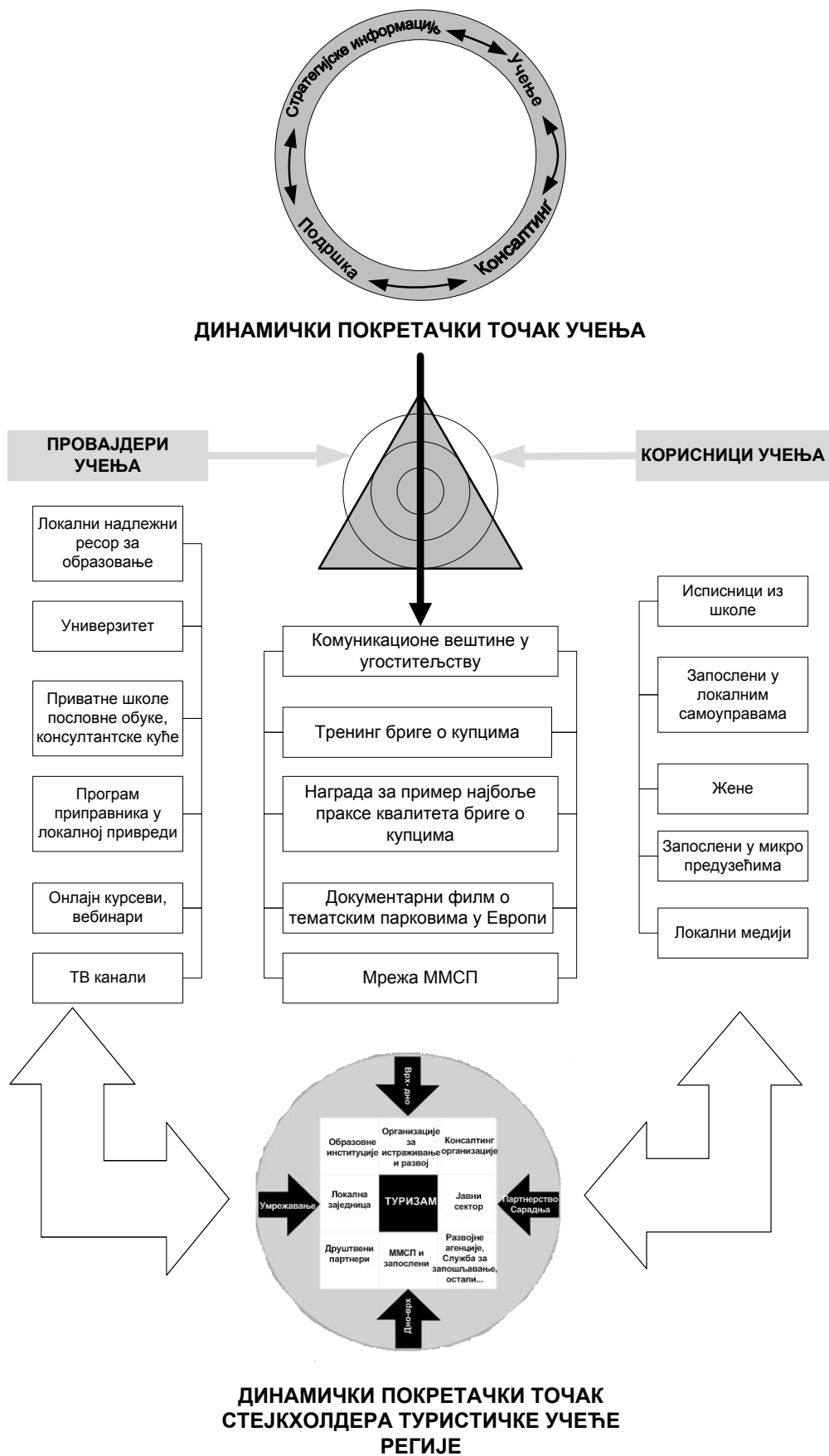
Дијаграм 10. Примарни ниво модела изузетности- преглед интеракција стејкхолдера



Извор: *Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006*

На секундарном нивоу (дијаграм 11) можемо видети примере које су то могућности учења која се нуде унутар ланца вредности у туризму. Провајдери могућности учења нуде формално и неформално образовање различитим корисницима учења у складу са њиховим специфичним потребама.

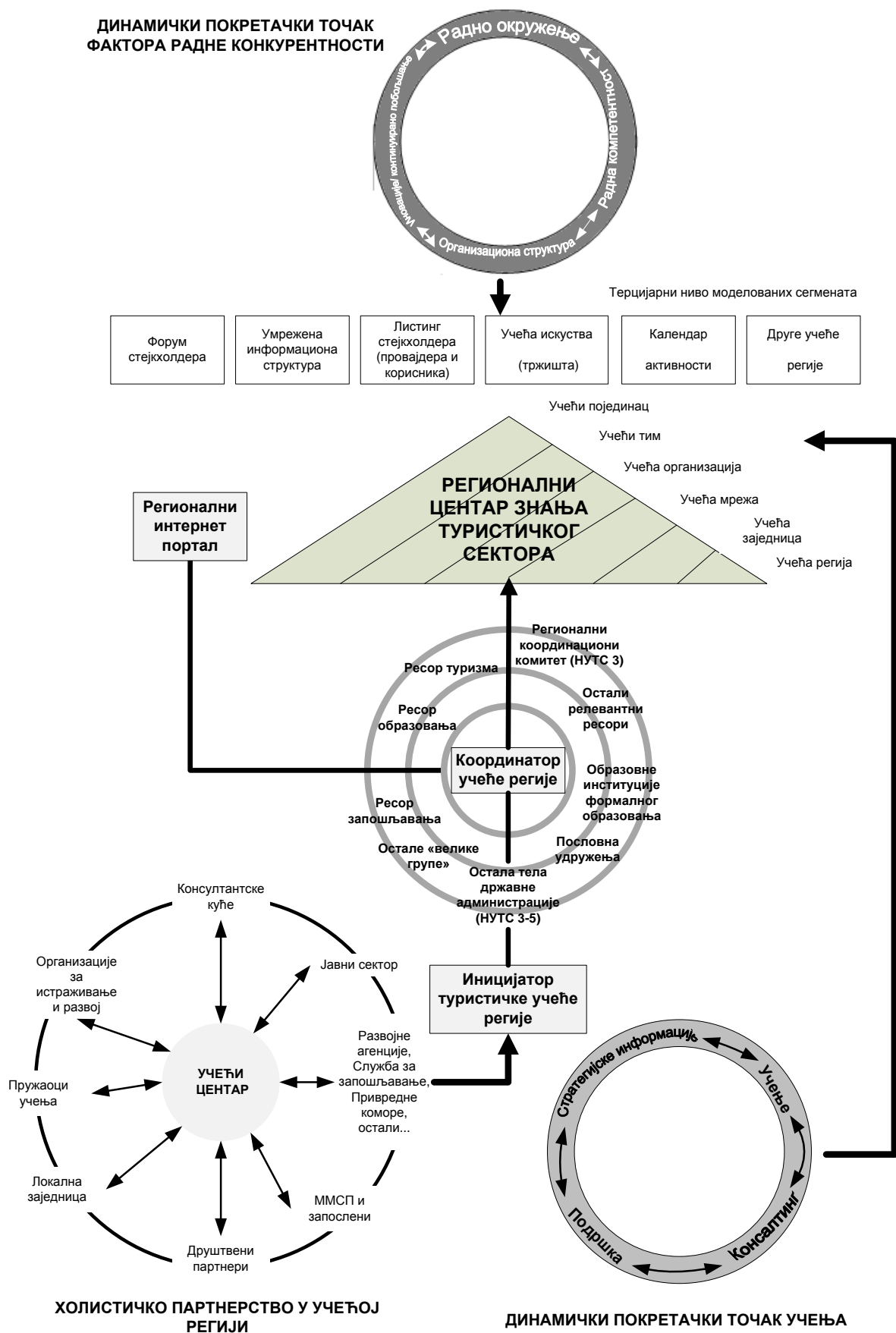
Дијаграм 11. Секундарни ниво модела изузетности- достава учећих искустава



Извор: Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006

На терцијарном нивоу приказани су иницијатор и координатор туристичке учеће регије у раду са кључним стејкхолдерима. Стејкхолдери су такође у интеракцији унутар кохерентне организационе структуре. Они могу бити из различитих привредних сектора и са различитих административних нивоа. Статистички систем Европске уније НУТС (*NUTS- Nomenclature of Territorial Units for Statistics*) чине три нивоа управних јединица. НУТС 1 просечне величине 3-7 милиона становника, НУТС 2 од 800 000 до 3 милиона становника и НУТС 3 од 150000 до 800000 становника. Земља може увести и додатне нивое испод НУТС 3 на основу посебне одлуке. Општине се удружују на основу заједничког интереса око урбаног центра који је покретач развоја. Због тога НУТС 3 ниво омогућава најефикасније усаглашавање интереса груписаних општина уз развијање њихове веће међусобне конкурентности (Тодоровић, Тошић, & Стојановић, 2004).

Дијаграм 12. Терцијарни ниво модела изузетности- регионални/дестинацијски оквир мреже знања



Извор: Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006

Приступ туристичке учеће регије се можемо сажети у три комплементарна кључна елемента:

1. укљученост свих стејкхолдера
2. холистички приступ у пружању учења
3. побољшање фактора конкурентности

Закључно, туристичка учећа регија је концепт усмерен ка побољшању перформанси у туризму. Може бити дефинисана просторно, концептуално или комбиновано. Заснива се на размени знања и искуства усмереног ка повећању квалитета, иновативности и конкурентности туристичког производа. Унутар туристичке учеће регије је препозната важност доживотног учења, а под учењем се подразумева формално и неформално образовање, као и неформално учење. У туристичку учећу регију су укључени сви стејкхолдери који могу да допринесу развоју туризма.

ПРИМЕР НАЈБОЉЕ ПРАКСЕ - УЧЕЋЕ РЕГИЈЕ У НЕМАЧКОЈ

„Учеће регије - подршка мрежама“ је програм подржан од Министарства за образовање и истраживање СР Немачке и Европског социјалног фонда. Сврха је била да се створе структурални услови за слободан приступ учењу. Основне идеје програма су:

- Јачање личне одговорности и самоконтроле појединца у учењу,
- Мотивисање угрожених група за укључивање у процес учења,
- Јачање веза између свих образовних сектора,
- Сарадња провајдера и корисника учења,
- Унапређење квалитета, квантитета и структуре понуде учења како би се промовисала оријентација ка корисницима.

Сарадња и умрежавање омогућавају провајдерима учења да активно учествују у структуралним променама у процесу доживотног учења. Измењена очекивања корисника учења и организација, индивидуализација потреба учења и промене на тржишту рада захтевају нову понуду учења, коју не могу да пруже досадашњи провајдери појединачно. Стога се преко овог програма промовише регионална сарадња и умрежавање. Сарадњом више провајдера учења је могуће створити такву понуду која би одговорила новој тражњи. У овај процес су укључени образовне институције, приватни сектор, привредне коморе, синдикати, бизнис инкубатори, службе за запошљавање, јавни сектор, установе културе и други.

Регије су дефинисане просторно, у зависности од физичких и функционалних односа. Сви релевантни стејкхолдери су били укључени у мреже, у складу са постојећим

искуствима и структурама. Са оваквим децентрализованим приступом је свака мрежа могла да се савршено прилагоди потребама своје регије и развије сопствену стратегију.

Карта 1. Учеће регије у СР Немачкој



Извор: *Lernende Regionen, 2012*

У 2000. и 2001. години су расписана два тендера за оснивање учећих регија, након чега су уследила два круга избора. Најбољи предлози су одабрани за једногодишње планирање (селекција је урађена истовремено на савезном и на покрајинском нивоу). Тада

је циљ био да се створе мреже и да се дефинишу мере за иновације. Године 2002. су 49 мрежа из првог круга и 24 мреже из другог круга ушле у четворогодишњу фазу имплементације. У овој фази, од мрежа се очекивало да имплементирају своје мере за иновације и да повећају сопствени финансијски допринос у просеку до 30%. Ово значи да су одржива организациона структура сарадње, предузетничко размишљање и убедљиви пословни модели били кључни. Дакле, у оквиру програма је давана подршка у петогодишњем периоду- годину дана у фази планирања и четири године за имплементацију стратегије. Укупна вредност програма (до 2007. године) је била 118 милиона евра, од чега је 51 милион евра добијен од Европског социјалног фонда. Највећи део подршке је намењен развоју и координисању мрежа. Најчешће је овај посао повераван професионалним агенцијама које су истовремено развијале централне саветодавне услуге и спроводиле маркетиншке активности. Постојало је неколико потпројеката који су се развили из главног пројекта, чији је задатак био да се развију услуге за одређени сектор унутар којег се промовисало доживотно учење. Неопходне техничке и организационе послове су обављали тимови од четворо до шесторо људи, а додатни сарадници су ангажовани хонорарно по потреби.

Иницијатор за оснивање мрежа су најчешће биле образовне институције, али такође и привредне коморе и бизнис инкубатори. Како би се обезбедила дугорочна сарадња, већина мрежа се регистровало као привредни субјекат у форми: регистрована добротворна организација (*eingetragener Verein, e.V.*), непрофитно друштво са ограниченом одговорношћу (*gGmbH*) или као фонд. Све мреже су отворене за пријем нових чланова. Менаџмент програма „Учеће регије- подршка мрежама“ је поверен ПТ-ДЈР агенцији за пројектни менаџмент (у оквиру *DLR - Deutsches Zentrum für Luft-und Raumfahrt*), истраживачком одсеку у оквиру Хелмхолц асоцијације. Ова агенција за пројектни менаџмент је специјализована за оперативни менаџмент и консалтинг промоције пројеката. Истраживачки одсек је пружао подршку структуралним иновацијама и консултантске услуге из области политике доживотног учења. Размена знања је организована унутар тематских мрежа широм програма. Оне су канали помоћу којих се резултати стално ревидирају:

- развој одрживих структура и организација регионалних мрежа за доживотно учење, квалитативни развој унутар мрежа;
- маркетинг образовања: побољшање процеса размене између провајдера и корисника учења, промоција доживотног учења, развој робних марки;
- доживотно менторство: саветовање о квалификацијама и образовању, повећање транспарентности;

- иновације у учењу и е-учење;
- нова транзиција између образовних фаза, признавање неформалног учења;
- укључивање и сарадња са ММСП.

У оквиру тематских мрежа, организован је широк програм симпозијума и конференција, појединачни пројекти су систематски поређени, изведени су фактори успеха и уведени су модели у општем облику. Најважнији медији за трансфер знања унутар програма су „Информ - Магазин за учеће регије“ (*Inform – Das Magazin für Lernende Regionen*) и интернет портал www.lernende-regionen.info. Данас у Немачкој има 76 учећих регија, а успешан пример принципа учеће регије у туризму представља Туристичка учећа регија Боденског језера.

Слика 1. Интернет портал учећих регија Немачке

Извор: Давидовић, 2012, преузето са www.lernende-regionen.info

Учеће регије Немачке су активне и на међународном нивоу. Неке делују прекогранично или су успешно имплементирале *R3L (Regional Lifelong Learning)* иницијативу Европске комисије, у коју је укључено 120 партнера у периоду од 18 месеци. Четири од укупно 17 европских учећих регија је координисано од стране немачких учећих регија.

Програм „Учеће регије - подршка мрежама“ је највећа појединачна мера владе СР Немачке у оквиру доживотног учења. Овај програм је повезан са другим иницијативама које имају за циљ јачање индивидуалне тражње за учењем и повећањем понуде:

- заједнички пројекти савезне владе и покрајинских влада „Пасош даљег образовања“ - (*Weiterbildungspass*) сертификавање неформалног образовања, Савезне покрајинске комисије за планирање образовања и промоцију истраживања;
- „*Infoweb Weiterbildung*“ - интернет база података која је развила информационе стандарде и мета претраживач за све базе података образовања;
- упоредни тестови образовања које спроводи организација *Stiftung Warentest*;
- програм „Школа-привреда/Радни век“;
- пројекат „Коришћење глобално расположивог знања почетне и континуиране обуке и иновационе процесе“ (*Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.*, 2012).

ФОРМИРАЊЕ ТУРИСТИЧКЕ УЧЕЋЕ РЕГИЈЕ

Постоје три фазе у формирању туристичке учеће регије. У почетној фази се актери и стејкхолдери идентификују и развија се приступ туристичке учеће регије на дестинацији. Покретач иницијативе одређује просторну и концептуалну основу туристичке учеће регије, идентификује стејкхолдере и провајдере учећа. Ово уједно чини и неформално профилисање туристичке учеће регије. Потребно је да иницијатор упозна све стејкхолдере са иницијативом за оснивање туристичке учеће регије, као и са њеним профилем. Следећи корак је сазивање радног састанка, а уколико је иницијатор из земље чланице Европске уније, иницијатива о покретању туристичке учеће регије може бити регистрована у Европској комисији код Генералног директората за предузетништво и привреду.

У координационој фази налази се кохерентна радна структура за координисање постојећих активности. Процес координације подразумева развој радног програма са одређивањем специфичних заједничких циљева. Користећи се моделом изузетности туристичке учеће регије (дијаграм 10), потребно је теоретски проверити везе између стејкхолдера

У фази развоја се потребе дестинације за учењем (развојни потенцијал) поклопе са ресурсима унутар дестинације и знање се претвара у иновације и константно унапређење квалитета. Тада се ствара и база знања, као и понуда провајдера учећа. Потребно је вршити мониторинг над целокупним током развоја преко индикатора којима би се мерио досадашњи прогрес.

Табела 2. Кораци у формирању туристичке учеће регије

КОРАЦИ У ФОРМИРАЊУ ТУРИСТИЧКЕ УЧЕЋЕ РЕГИЈЕ
ФАЗА 1 (ИНИЦИЈАТИВА)
Схватање концепта и принципа туристичке учеће регије
Анализа потреба, потенцијалних циљева и могућности за примену принципа учеће регије у туристичкој дестинацији
Неформално анкетање и профилисање стејхолдера, упознавање са текућим активностима и одређивање просторне и концептуалне границе туристичке учеће регије
Припрема и расподела промотивног материјала о формирању туристичке учеће регије (објашњење принципа, потреба, пословне студије случаја...)
Израда базе контаката и идентификовање кључних стејхолдера и промотера принципа учеће регије
Подизање свести и стварање интереса и организовање радног састанка
ФАЗА 2 (КООРДИНАЦИЈА)
Постављање заједничких циљева, одређивање координационог тела или партнера из редова кључних стејхолдера (предвиђено је да су ове активности договорене на радном састанку из претходног корака)
Стварање радне групе за координацију учеће регије
Израда акционог плана, одређивање ресурса
Израда свеобухватне листе стејхолдера провајдера учећа
Израда свеобухватне листе стејхолдера корисника учећа
Израда листе искуства учећа које је релевантно за регију (анализа јаза, примери најбоље праксе...)
Израда интернет портала и система електронске подршке за размени знања
Израда, договор и потписивање протокола о сарадњи
ФАЗА 3 (РАЗВОЈ)
Дубинско профилисање регије
Израда оперативног оквира (циљеви, обавезе партнера, распоред састанака, догађаја..) укључујући и листу са свим активностима
Мониторинг

Основу за успешан развој туризма, чине људски ресурси, који и омогућавају активирање свих других ресурса. Стална едукација кадрова који су запослени у туристичком сектору и стицање професионалних вештина и знања, представља основу за успешан развој туризма. Недостатак довољно обученог кадра и квалитетног менаџмента знања у туристичком сектору представља препреку бржем развоју туризма. Средиште приступа туристичке учеће регије чине мала туристичка предузећа и могућности за

побољшање њиховог пословања. Овакав приступ омогућава пословању да има квантитативну димензију (повећана продаја и профитабилност), као и квалитативну (квалитет услуге и одрживост). Управљање мултисекторским, мултитематским и вишеступним мрежама је комплексан задатак, а партнерства се не могу засновати сама од себе. Дакле, принцип туристичке учеће регије делује у оквиру три главне фазе (иницијативе, координације и развоја) и идентификује потребе за:

- иницијатором за чињење првог корака;
- идентификацијом стејкхолдера који имају интерес у развоју механизма за учеће и умрежавање;
- подизање свести о потребама и изазовима, као и формирање циљева и шанси;
- оснивање координационог процеса за колективно деловање стејкхолдера;
- профилисање потреба и онога што туристичка учећа регија нуди;
- оснивање веб портала као вида подршке размени знања међу стејкхолдерима;
- имплементација пројекта и процеса за повећање шанси учећа;
- мониторинг процеса имплементације принципа туристичке учеће регије;
- динамички „точак учећа“ се неће сам покренути, а јаки актери, заједничка визија и разумевање структуре туристичке привреде су неопходни у иницијалној фази, док је од изузетног је значаја постојање правог ентузијасте на самом почетку у предразвојној фази;
- добре пословне идеје брже пропадне у туристичком сектору него у другим, уколико нема система подршке. Туристичка политика мора бити наклоњена ка иновацијама. Различити стејкхолдери, ресурси и активности у туристичкој учећој регији морају бити усклађени. Хијерархијска структура је неизбежна, али менаџмент мора бити партиципативан. (Björk, 2007).

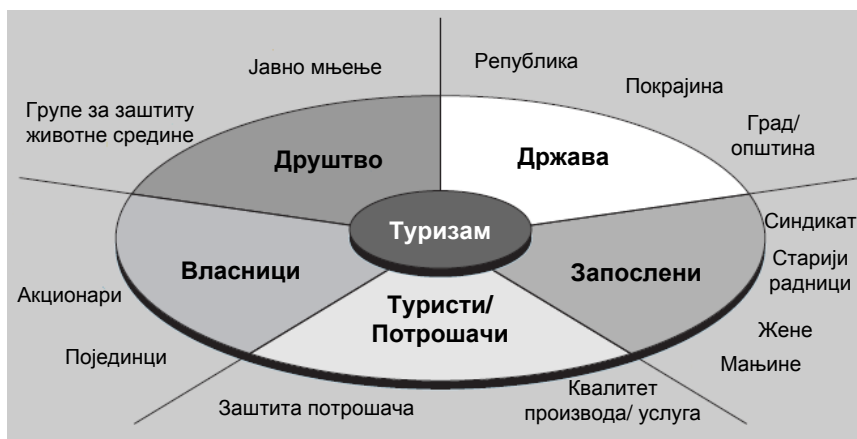
ИДЕНТИФИКОВАЊЕ СТЕЈКХОЛДЕРА ТУРИЗМА НОВОГ САДА

Перформансе појединачног предузећа не зависе само од тога шта оно ради, него и од других стејкхолдера који су директно или индиректно повезани са њим. Ово је најочигледније на примеру туристичке дестинације која се састоји од мноштва предузећа и организација повезаних у стварању туристичког производа/услуге и доприноса укупном привредном успеху. Неки од ових стејкхолдера су лоцирани унутар саме дестинације, а други изван ње са подједнако важном улогом у развоју туризма унутар дестинације. У стејкхолдере су укључени не само они који директно нуде туристичке производе/услуге попут превоза, смештаја, забаве и услуга резервације и плаћања, него и друге организације које стоје на располагању попут власти, развојних агенција, локалног становништва и других. Такође, туризам је под утицајем великог броја законских оквира. Конкретно, у Европској унији се то огледа у области саобраћаја (одржива мобилност, права путника и безбедност и квалитет превоза), права конкуренције (концентрације бизниса, електронског пословања и вертикалних интеграција), унутрашњег тржишта (слобода оснивања туристичких предузећа и пружања туристичких услуга, квалитет услуга), пореске политике (савлађивање пореских препрека у пословању, пореске субвенције), заштите потрошача (општи услови путовања), животне средине, запошљавања, образовања, културе, пољопривреде и др. Да би развој туризма био одржив, потребно је укључити многобројне стејкхолдере у процес планирања и имплементације. Узимајући то у обзир, планери туризма морају идентификовати стејкхолдере у раној фази стратешког планирања (Currie, Seaton, & Wesley, 2009). Успех једне туристичке дестинације не зависи само од простог збира стејкхолдера, него у многоме зависи од веза и односа између њих. Бројност стејкхолдера у туризму, посебно на нивоу дестинације, захтева интегративно планирање формирања туристичке учеће регије, као оквира за израду стратегије развоја туризма, и стога ћемо се овом проблематиком посебно бавити у следећем поглављу. Изградња туристичке учеће регије подразумева идентификацију стејкхолдера и одређивање ресурса са којима располажу, а посебно је важно утврђивање њихове међусобне повезаности, што је нарочито значајно у процесу имплементације принципа учеће регије.

Појам стејкхолдер се први пут помиње 1708. године у значењу особа која може да оствари учешће у резултатима или учешћа у добитку. У литератури везаној за стратегијски менаџмент појам стејкхолдер означава особу или групу са којом је организација у интеракцији и односу међузависности на такав начин да они могу утицати или да на њих утичу акције, одлуке, политика и циљеви организације (Carroll & Buchholtz, 1993). Слободно преведено, стејкхолдер је заинтересована страна која свој интерес

темељи на основу власништва, права или утицаја. Значај стејкхолдерског приступа је посебно ојачао током деведесетих година прошлог века. Полазећи од дефиниције стејкхолдера, видимо да теоретски може неограничен број чинилаца бити укључен у стејкхолдере. Стога је неопходно да се приликом утврђивања стејкхолдера они одреде према приоритетима.

Дијаграм 13. Однос туризма и одабраних стејкхолдера



Извор (прилагођено): Carroll & Buchholtz, 1993

У литератури се поводом утврђивања стејкхолдера најчешће помиње њихово разврставање у генеричке групе. Поједини аутори су против овакве поделе, јер не узима у обзир хетерогеност група и различитост интереса (Winn, 2001). Доста аутора је склоно да стејкхолдере дели на примарне (оне без чијег учешћа стратегија/пројекат губи смисао) и секундарне (оне који су под утицајем или утичу на стратегију/пројекат) (Sheehan & Ritchie, 2005). Стејкхолдери се могу и поделити на четири типа у зависности од две димензије- њиховог потенцијала за сарадњу и њихове потенцијалне претње (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, 1991). Даље, стејкхолдери у туризму се могу поделити на основу својих генеричких група на локално становништво, туроператоре, туристе и регулаторна тела (Hardy & Beeton, 2001).

Стејкхолдери дакле могу бити правна и физичка лица и/или организоване групе које су заинтересоване за примену неке стратегије или пројекта и које могу имати утицај на успешност процеса. Тај утицај може бити вишеструк. Стејкхолдери могу да утичу на стратегију/пројекат, он може да утиче на њих, могу га подржавати или се противити. Под стејкхолдерима једног система могу се подразумевати:

- власници (акционари, појединци),
- запослени (менаџери, радници),
- испоручиоци,

- купци, корисници и/или потрошачи, туристи, посетиоци,
- држава и њене институције (министарства, агенције),
- конкуренција,
- медији,
- невладин сектор,
- различите групе активиста и удружења (за заштиту потрошача, за заштиту животне средине, итд.) и
- финансијске институције.

Светска туристичка организација као потенцијалне стејкхолдере препознаје:

- јавни сектор
 - регионална власт,
 - општинска власт,
 - туристички ресор на различитим нивоима власти,
 - друга министарства и државне агенције комплементарне са туризмом;
- приватни сектор
 - туроператори и туристичке агенције,
 - пружаоци услуга смештаја и исхране,
 - превозници,
 - туристички водичи,
 - добављачи,
 - туристичке организације, туристичка и трговачка удружења и
 - бизнис инкубатори и развојне организације;
- невладин сектор
 - удружења за заштиту животне средине,
 - удружења за конзервацију и
 - остала удружења (ловци, риболовци, спортски клубови...);
- друштво
 - представници локалне заједнице,
 - представници староседелаца и културе и
 - представници традиционалних вођа;
- туристи
 - организације које заступају туристе и
 - међународне организације туриста (Gutierrez, Lamoureux, Matus, & Sebunya, 2005).

На основу овога видимо да туризам има велики скуп различитих кључних стејкхолдера који треба да буду укључени у процес доношења одлука и њихову имплементацију. Посебан проблем може да буде и различитост циљева и задатака које утврђује менаџмент појединих стејкхолдера, а који у одређеној мери могу бити међусобно супротстављени. Примера ради, у опште циљеве туроператора би спадало профитабилно пословање, док је општи циљ менаџмента природних добара његово очување. Ова два циља могу бити супротстављена, посебно приликом изградње туристичке инфраструктуре која би повећала број долазака и ноћења туриста, а самим тим и профит. Ово је више пута доказано у пракси. Стога је задатак координатора туристичке учеће регије да помогне у развијању схватања о неопходности холистичког приступа у формулисању циљева и задатака на нивоу организација, који ће бити у складу са договореним циљевима и задацима на нивоу дестинације.

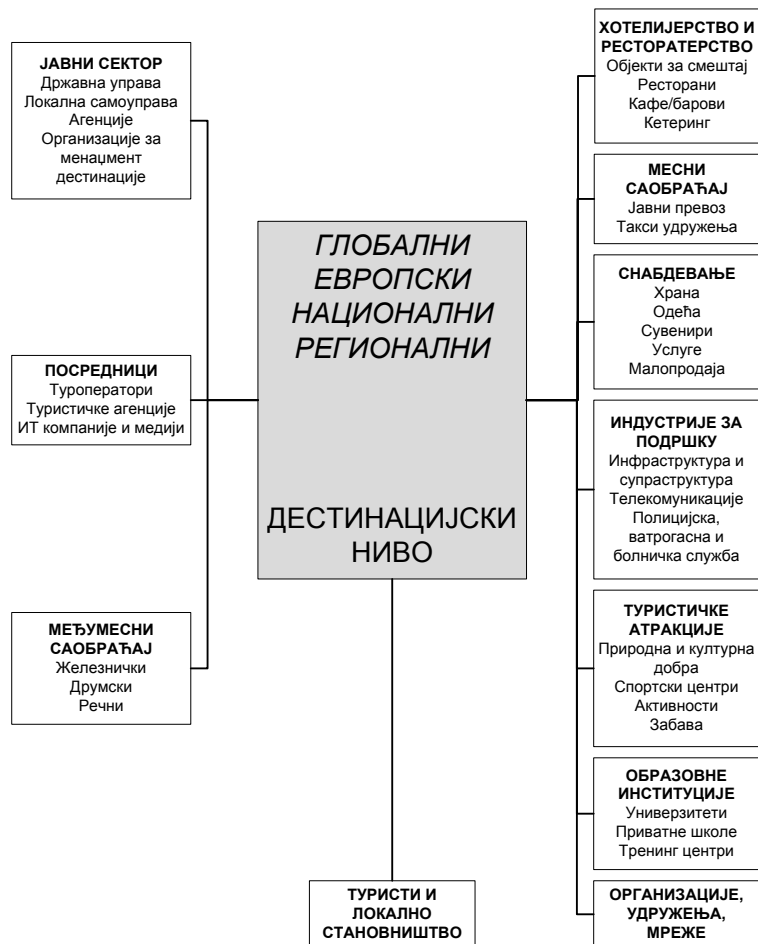
Како учеће и образовање прожимају све аспекте живота и рада, актери туристичке учеће регије морају да поставе приоритете својим активностима, и то ће бити главно средство за одређивање обима учеће регије у пракси. Као што је раније речено, приоритет мора да буде на организовању трансфера знања међу стејкхолдерима, сталном повећању конкурентности људских ресурса на тржишту рада, подстицању и развоју предузетништва, иновација, конкурентности и одрживости микро, малих и средњих предузећа у Новом Саду. То се постиже кроз укључивање свих релевантних стејкхолдера и креирање радне групе за стварање туристичке учеће регије. Ти стејкхолдери су:

1. регионалне развојне агенције,
2. пословне организације,
3. образовне институције,
4. државна управа и локална самоуправа (НУТС 3-5) и
5. туристи, локално становништво и радници.

Закључујемо да појединци, предузећа и организације нису изоловани, независни чиниоци који засебно доприносе свој удео у коначној вредности туристичког производа или услуге. Напротив, они се сви налазе у ланцу вредности преко којег се производ/услуга ствара и доставља. Појединци, предузећа и организације значајно зависе једни од других у обављању свог свакодневног пословања и остварења циљева. То се огледа кроз инпуте других чинилаца у облику различитих производа, услуга (материјалних добара, професионалних услуга и људских ресурса), информација, финансијских средстава, итд. Употребом, преносом, трансформацијом и комбинацијом ових инпута се ствара сопствени аутпут (March & Wilkinson, 2009). Степен зависности од других стејкхолдера је одређена њиховим интересом и дискреционом контролом над одређеним ресурсима (Sheehan &

Ritchie, 2005). Успех једне туристичке дестинације зависи управо од интеракције са стејкхолдерима (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010). Да би се стекао увид у бројност, разноврсност и комплексност стејкхолдерских веза, потребно их је мапирати према њиховој тржишној улози у модел ланца вредности у туризму и развоја туристичке дестинације.

Дијаграм 14. Ланац вредности у туризму



Принципи према којима се треба руководити приликом избора стејкхолдера су следећи:

- стејкхолдери морају бити релевантни и репрезентативни за дестинацију,
- изабрати оне стејкхолдере који позитивно оцењују корист од развоја туризма,
- изабрати стејкхолдере који могу помоћи у имплементацији принципа туристичке учеће регије,
- стејкхолдерске групе требају бити представљене преко појединачних представника,
- представници стејкхолдера требају бити одабрани у одређене тимове за формулисање специфичних аспеката политике развоја (Хацић, 2006).

Успостављање мреже стејкхолдера на нивоу дестинације, са циљем побољшања перформанси микро, малих и средњих предузећа и људских ресурса туристичке привреде може се интерпретирати као један хибридни модел организовања економских али и социо-културних активности, који може да правовремено одговори на савремене промене унутар туристичке привреде. Типови стејкхолдерских веза су веома различити. Могу се окарактерисати према просторном критеријуму као локални, регионални, национални, али и међународни, могу се успоставити у било ком тренутку формирања ланца вредности, и бити формалног или неформалног карактера. Могуће користи од успостављања мреже стејкхолдера су:

- размена знања, посебно у домену резултата истраживања тржишта,
- организовање заједничких семинара за обуку кадрова у туристичком и културном сектору,
- превазилажење проблема који проистичу из конкуренције и успостављање односа комплементарности,
- заједничка формулација политике развоја туризма и других планских докумената.

За потребе идентификовања и анализе стејкхолдера могу да се користе различите методе. Од великог броја доступних менаџерских техника, најчешће се користе матрица анализе стејкхолдера, Венови дијаграми и радарски графикони. Резултати добијени коришћењем било које од ових метода ће ипак бити под утицајем количине претходно прикупљених информација (European Commission, 2004).

Узимајући у обзир све релевантне секторе, у публикацији „Иновације у туризму- како створити туристичку учећу регију“ (Ecotrans the European network for tourism and sustainable development, 2006) створена је матрица за детаљно идентификовање стејкхолдера. Приликом успостављања туристичке учеће регије, битно је дефинисати опсег активности. У зависности од ширине регије, опсег активности може бити велик (укључујући регионална партнерства и пројекте вредне милионе евра) или мањи на нивоу појединачне дестинације. На основу тога зависи број укључених стејкхолдера. Ова матрица анализе стејкхолдера ће се користити у идентификовању стејкхолдера туризма у Новом Саду и прилагођена је локалним условима.

Табела 3. Матрица анализе стејкхолдера туристичке учеће регије

Класификација стејкхолдера туристичке учеће регије	Глобални	Европски	Национални	Регионални	Локални
Креатори туристичке политике и јавни сектор					
Министарства, владине агенције, организације и удружења- сектор туризма	Светска туристичка организација (<i>UNWTO</i>); Светски савет за путовања и туризам (<i>WTTC</i>)	Европска комисија, Генерални директорат за предузетништво и индустрију, Сектор за туризам; Европска путничка комисија;	Министарство економије и регионалног развоја, сектор за туризам; Национална туристичка развојна корпорација; Туристичка организација Србије; Конгресни биро Србије	Покрајински секретаријат за привреду; Туристичка организација Војводине;	Градска управа за привреду; Туристичка организација Новог Сада;
Министарства, владине агенције, организације и удружења- сектор регионалног развоја	Програм Уједињених нација за развој (<i>UNDP</i>); Светска банка;	Европска комисија, Генерални директорат за развој и сарадњу- <i>EuropeAid</i> ; Европска банка за обнову и развој;	Министарство економије и регионалног развоја, сектор за регионални развој; Национална агенција за регионални развој;	Покрајински секретаријат за међурегионалну сарадњу и локалну самоуправу; Фонд за развој АП Војводине; Фонд за развој непрофитног сектора; Центар за стратешка економска истраживања „Војводина ЦЕСС“; Фонд „Европски послови“ АП Војводине; Гаранцијски фонд АП Војводине; Регионална развојна агенција Бачка;	Регионална агенција за развој малих и средњих предузећа Алма Монс Нови Сад; Канцеларија за локални економски развој;
Министарства, владине агенције, организације и удружења- сектор за рад и запошљавање	Међународна организација рада (<i>ILO</i>);	Европска комисија, Генерални директорат за запошљавање, социјална питања и инклузију;	Министарство рада и социјалне политике; Национална служба за запошљавање;	Покрајински секретаријат за рад, запошљавање и равноправност полова;	Национална служба за запошљавање- Филијала Нови Сад;
Министарства, владине агенције, организације и удружења- сектор за образовање	УН организација за образовање, науку и културу УНЕСКО (<i>UNESCO</i>)	Европска комисија, Генерални директорат за образовање и културу;	Министарство просвете и науке;	Покрајински секретаријат за образовање, управу и националне заједнице;	
Министарства, владине агенције, организације и удружења- комплементарни	Програм Уједињених нација за животну средину (<i>UNEP</i>);	Европска комисија: Генерални директорат за конкурентност;	Делегација Европске уније у Републици Србији; Министарство	Покрајински секретаријат за културу и јавно информисање; Покрајински	Градска управа за заштиту животне средине; ЈКП Градско зеленило

сектори		Генерални директорат за економију и финансије; Генерални директорат за проширење; Заједнички истраживачки центар Европске комисије;	финансија; Министарство пољопривреде, трговине, шумарства и водопривреде; Министарство животне средине, рударства и просторног планирања; Министарство културе, информисања и информационог друштва; Канцеларија за европске интеграције Владе Републике Србије;	секретаријат за финансије; Покрајински секретаријат за урбанизам, градитељство и заштиту животне средине; Покрајински секретаријат за науку и технолошки развој;	ЈП Спортски и пословни центар „Војводина“
Коморски систем и удружења					
Привредне коморе и удружења	/	Европска комисија, Предузетничка мрежа Европе (<i>Enterprise Europe Network</i>);	Привредна комора Србије; Амбасадори женског предузетништва у Србији; Удружење пословних жена Србије	Привредна комора Војводине;	Регионална привредна комора Нови Сад
Удружења туристичког сектора	/	Европско удружење радника у туризму; Дунавска туристичка комисија; Европски градски маркетинг;	Национална асоцијација туристичких агенција <i>YUTA</i> ; Удружење бањских и климатских места Србије; Кампинг асоцијација Србије; Кластер медицинског туризма у Србији; Удружење туризмолога Србије;	Самостални синдикат угоститељства и туризма Србије; Кластер Истар 21- удружење за унапређење сарадње и развој туризма у Подунављу;	
Невладине организације				Удружење туризмолога Србије; Удружење туристичких водича Србије; Млади за туризам; Планинарски савез Србије; Циклонаут	Удружење туристичких водича Новог Сада; Млади туризмолози Нови Сад; ПСД Железничар; Зелена мрежа Војводине
Образовне и културне институције*					
Високошколске образовне установе	Универзитет у Новом Саду: Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство				
Остале образовне установе	Средња економска школа „Светозар Милетић“				
Музеји и галерије	Музеј Војводине, Музеј Града Новог Сада, Галерија Матице Српске, Галерија Рајка Мамузића, Спомен збирка Павла Бељанског, Галерија стране уметности				
Позоришта	Српско народно позориште, Позориште младих, Новосадско позориште				

Приватни сектор*	
Туристичке агенције и туроператори	Магелан, Астра, Д.Р. Турс, Гранд, <i>Bon Voyage</i> , Компас, <i>Panacomp</i> , Трансфер, Маркет, Топ, <i>Go Travel</i>
Е-Туризам и електронско пословање	<i>Visit Serbia</i> ; Интернет туристичка агенција Путовања.инфо, Пословни портал туристичке привреде Србије „ <i>Hello, Serbia!</i> “, Интернет сајт „Туризам за вас и нас“;
Хотелска предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја	Хотели: Леополд I, Парк, <i>Best Western President</i> , Центар, Мастер, <i>Gymnas</i> , Арта, Нови Сад, Панорама, Сајам, Војводина, Зенит, Путник, Медитеранео, Римски, Стари кровови, Вигор, Аурора, Дуга, Епицентар, Свети Георгије; Хостели: Бранково коло, <i>Smile</i> , Подбара, Сова, Лазин хостел, Бела Лађа 1 и 2, Мали, Остала предузећа за пружање услуга смештаја; Туристичко насеље Рибарско острво, Апартамани Бонаца, Апартамани Цар, Марина, Планета Ин, Апартаман Филип, Војацер, Центар, Фонтана, Олимп, Бор, Цет сет, А Центар, Зелено звоно, Стојић, Тринити;
Менаџмент догађаја	Новосадски сајам, <i>EXIT</i> фестивал, Стеријино позорје, <i>Cinema City</i>
Саобраћајна предузећа	ЈП Железнице Србије; Југословенско речно бродарство а.д.;

*Категорије у којима је анализа стејкхолдера релевантна само на локалном нивоу

На основу анализе стејкхолдера, евидентно је постојање дуплих институција у јавном сектору, поготово на националном нивоу. Не постоји јасна евиденција колико људи је запослено у тим телима, као ни прецизни подаци колико се новца годишње издваја за њих, а честе су појаве преклапања надлежности. Овако гломазна и неефикасна администрација је прескупа за државу, а оваква нерационалност скупо кошта и привреду. Могућност учења има своје провајдере, као и кориснике, који на овом нивоу могу бити било који стејкхолдери. На овом нивоу стејкхолдери у туризму и остали стејкхолдери из других сектора могу да уче једни од других.

Анализиране стејкхолдере из матрице можемо унакрсно повезати са ланцем вредности у туризму (класификација према УН) приказаном на дијаграму 10. То је полазна тачка у стварању умрежене структуре туристичке учеће регије.

Табела 4. Стејкхолдери Новог Сада у динамичком покретачком точку стејкхолдера туристичке учеће регије

Департаман за географију, туризам и хотелијерство		
Регионална привредна комора Нови Сад; Кластер Истар 21- удружење за унапређење сарадње и развој туризма у Подунављу; Невладине организације	ТУРИЗАМ	Туристичка организација Новог Сада; Туристичка организација Војводине; Образовне и културне институције
	Туристичке агенције и туроператори, хотелска предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја, менаџмент догађаја	Регионална агенција за развој малих и средњих предузећа Алма Монс Нови Сад; Канцеларија за локални економски развој;

У Новом Саду не постоје организације за истраживање и развој, као ни консалтинг организације чија је основна делатност туризам, у правом смислу те речи. Њихову улогу може да преузме Депарتمان за географију, туризам и хотелијерство. Поље локалне заједнице и друштвених партнера је обједињено. Локална заједница је представљена преко својих изабраних представника у јавном сектору, а поједине интересе заступају и одређене невладине организације.

СТРУКТУРА И ПРОТОК ИНФОРМАЦИЈА МЕЂУ СТЕЈКХОЛДЕРИМА

Модел стејкхолдерске сарадње подразумева утврђивање њихове међусобне повезаности, што је нарочито значајно у процесу имплементације планова развоја туризма на дестинацији применом принципа туристичке учеће регије. Степен заинтересованости појединих стејкхолдера за развој туризма није уједначен и стога шематски приказ међусобне повезаности делова јавног и приватног сектора свакако не омогућава и процену њиховог могућег утицаја у процесу доношења одлука о правцима развоја туризма на дестинацији и имплементацији принципа учеће регије (Хацић, 2006). Када и на који начин су поједини стејкхолдери укључени у процес формирања туристичке учеће регије такође је значајно питање, које може битно утицати на њено даље функционисање и могућност реализације постављених циљева. Изузетно је значајно да релевантни представници локалне заједнице буду укључени од почетка процес стварања туристичке учеће регије, чиме се обезбеђује њихова каснија спремност на учешће у имплементацији стратешких и оперативних планова. Иницијатива за стварање мора да буде покренута од дна ка врху, како релевантни стејкхолдери локалне заједнице не би имали утисак да је туристичка учећа регија нешто што им је наметнуто са врха. То ће убудуће утицати и на интензитет комуникације.

Начин комуникације међу стејкхолдерима и степен интерактивности битно усмеравају ток сарадње и утичу на стварање међусобног поверења. Односе међу стејкхолдерима у току заједничког рада треба да карактеришу отвореност, поверење, спремност на дијалог и слушање саговорника, али и спремност на промене неких ставова и вредности који су постојали пре почетка процеса сарадње и формирања туристичке учеће регије. Најчешћи изазови у сарадњи стејкхолдера су следећи:

- поједини стејкхолдери не желе да искрено деле информације са другим стејкхолдерима, због страха да ће тиме угрозити своју позицију на тржишту,
- лобистичке групе могу бити заступљене у великом броју и онемогућити друге стејкхолдере да образложе своје предлоге,
- подозрење стејкхолдера према представницима јавности сматрајући да нису довољно компетентни за доношење одлука о правцу у којем ће се кретати развој туризма,
- тврди ставови и нефлексибилност кључних стејкхолдера,
- стављање економске користи испред очувања природних и културних добара за одржив развој туризма од стране одређених стејкхолдера,

- ангажовање експертског тима ван дестинације, који није довољно упознат са специфичностима дестинације.

Моћ да се утиче на креирање развојне политике туризма, која произлази из политичке позиције код неких стејхолдера (јавног сектора) ствара низак степен спремности на промене вредносних судова. У Србији је то веома изражено, где главну улогу у конципирању политике развоја туризма још увек имају политичке структуре. Практично, то значи да су многе одлуке већ унапред припремљене у јавном сектору, а консултације са осталим стејхолдерима се врше само формално, без стварне спремности на сарадњу и промене у већ конципираним документима. Овакав став може бити препрека стварању консензуса у изградњи политике развоја, те настале проблеме треба превазићи уз већу спремност на дијалог и балансирање интереса. Потребно је свима дати прилику да дају свој допринос и учествују у раду, јер нико са сигурношћу не може предвидети ко ће понудити најбоље идеје, односно решења. При томе је неопходно да се прихвати чињеница да се потпуни консензус о свим питањима политике развоја веома тешко може постићи, и стога се треба оријентисати на она кључна питања око којих се може постићи сагласност. На овај начин се могу изградити стратегијски и оперативни планови који би били прихваћени од свих стејхолдера, пошто су и сами учествовали у њиховој изради. Транспарентност у процесу изградње туристичке учеће регије и могућност размене знања међу стејхолдерима представљају предуслов за њено постојање и учешће у њему.

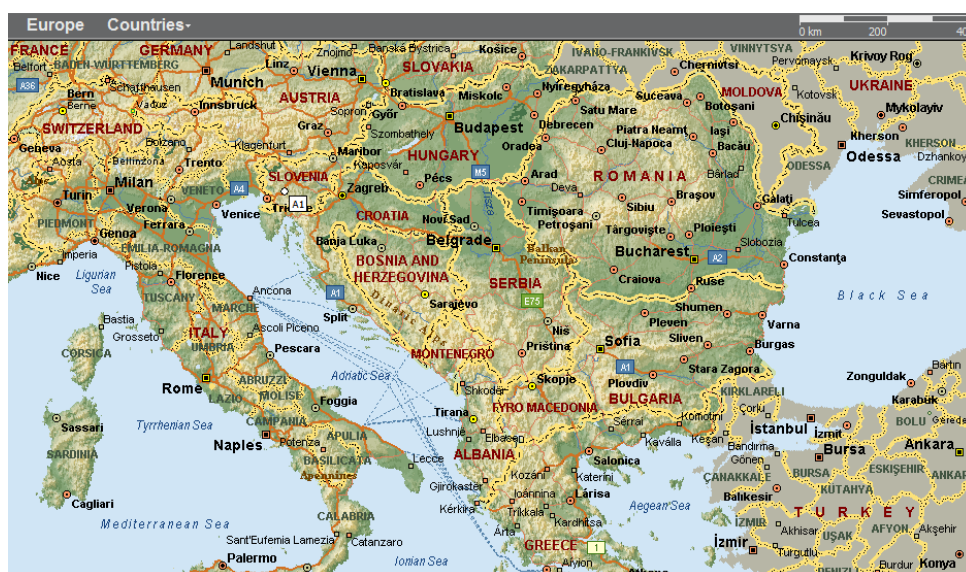
КАРАКТЕРИСТИКЕ И ТУРИСТИЧКИ РЕСУРСИ НОВОГ САДА

Карактеристике и туристички ресурси једне дестинације имају утицај на укупан туристички промет и инвестиције у туризам неког простора. Од туристичко-географског положаја, природно географских и друштвено географских основа, као и од материјалне базе зависи настанак и развој туристичке дестинације, као и врста туристичких кретања. Стога ће наведеним питањима бити посвећена пажња у наредним поглављима.

ТУРИСТИЧКО-ГЕОГРАФСКИ ПОЛОЖАЈ

Град Нови Сад се налази на северу Републике Србије и представља административни, привредни и политички центар АП Војводине. Захвата низијске пределе јужне Бачке и брдовите пределе Фрушке горе у северном Срему. Кроз Нови Сад пролазе два важна европска коридора - коридор 10 (паневропски железнички и друмски коридор који води од Аустрије до Грчке, а кроз град пролази његов крак Е75- европски пут класе А који спаја крајњи север континента (Норвешку) са крајњим југом (острво Крит у Грчкој) и река Дунав, односно речни коридор 7. У непосредној близини се налази и друмски правац Е-70 (други крак Коридора 10, европски пут класе А који спаја Атлантску обалу са Црним морем), као и аеродром Никола Тесла. Иако је релативно удаљен од главних емитивних тежишта у Европи (Немачка, Велика Британија, Бенелукс), туристичко-географски положај Новог Сада можемо оценити као повољан због добре саобраћајне повезаности.

Карта 2. Положај Новог Сада у југоисточној Европи



Извор: Microsoft MapPoint Europe 2009

ПРИРОДНО-ГЕОГРАФСКЕ ОСНОВЕ ТУРИЗМА

Природно-географске карактеристике имају важан утицај на атрактивност неког простора, као и на његово промовисање у туристичку дестинацију. Стога ће се дати приказ рељефних, климатских, хидрографских и биогеографских карактеристика Новог Сада.

РЕЉЕФ

Нови Сад се највећим делом налази у јужној Бачкој на 80 метара надморске висине, а својим мањим делом и на подручју северног Срема. Ово су две потпуно различите геоморфолошке целине, са Панонским басеном са једне стране и острвском планином Фрушком гором са друге. Повољан природно-географски положај, на прелазу из равничарског у брдско-планински део, уз присуство велике реке као што је Дунав, нема много градова. То Новом Саду даје значајне предности у туристичком смислу у односу на друга насеља, а остварује и изузетан визуелни ефекат, разбијајући монотоне пејзаже равнице.

КЛИМА

Најзначајнији утицај на климу свакако има географски положај. Нови Сад се налази близу 45⁰ СГШ, што значи да се налази на пола пута између Екватора и Северног пола. То значи да Нови Сад има умерену, односно умерено континенталну климу. За преглед климатских прилика у Новом Саду се користе подаци из метеоролошке станице Римски Шанчеви, која се налази у северном делу града.

Табела 5. Средње месечне и годишња температуре ваздуха (⁰С) за период 1951 - 2009.

Мес.	Јан.	Феб.	Мар.	Апр.	Мај	Јун	Јул	Авг.	Сеп.	Окт.	Нов.	Дец.	Год.
С.т.	-0,5	1,4	6,0	11,5	16,7	19,9	21,5	21,1	16,8	11,6	6,0	1,5	11,1

Извор: Републички хидрометеоролошки завод, 1951-2009.

У табели 5. можемо видети да је у Новом Саду најнижа температура у јануару, а највиша у јулу. Треба напоменути да у току летњих месеци иако је температура око 20⁰С, у градским условима микроклиме може деловати да је знатно топлије и утицати метеоропатски на људе. За развој туризма су индикативне температуре ваздуха изнад 10⁰С (Ромелић, 2008). Ипак, за градски туризам температура ваздуха нема пресудну улогу, као у планинском и приморском туризму.

Табела 6. Приказ средњег месечног и годишње броја сунчаних часова од 1951 -2009.

Мес.	Јан.	Феб.	Мар.	Апр.	Мај	Јун	Јул	Авг.	Сеп.	Окт.	Нов.	Дец.	Год.
Б.ч.	67,3	96,2	151,6	184,3	242,8	264,3	297,0	279,8	209,4	166,1	86,2	59,0	2075,8

Извор: Републички хидрометеоролошки завод, 1951-2009

У табели 6. видимо приказ средњег месечног и годишње броја сунчаних часова. Очекивано, најмање вредности су у току зимских месеци, посебно децембра и јануара, а највише у току летњих месеци. Дужина сунчевог сјаја позитивно утиче на психу људи, на привредне активности, па самим тим и на туризам.

Табела 7. Приказ средњих месечних и годишњих висина падавина од 1951 - 2009. у mm

Мес.	Јан.	Феб.	Мар.	Апр.	Мај	Јун	Јул	Авг.	Сеп.	Окт.	Нов.	Дец.	Год.
К.п.	37,1	36,0	38,0	48,0	60,7	86,4	65,9	55,5	44,4	45,2	52,6	50,9	620,7

Извор: Републички хидрометеоролошки завод, 1951-2009

У табели 7. имамо приказ средњих месечних и годишњих висина падавина. Просечна годишња сума падавина у Новом Саду износи 620,8 mm. Велике количине падавина не погодују за одржавање активности и манифестација на отвореном. У току маја, јуна и јула је реч о краткотрајним летњим пљусковима, где се за кратко време излучи велика количина падавина.

ХИДРОГРАФИЈА

Дунав, као једна од најдужих река у Европи и најдужа река у Србији, пролази кроз Нови Сад својим средњим током. На подручје Новог Сада долази са запада, затим потиснут фрушкогорским масивом скренуо ка северу, а на источној периферији града у још већем луку скренуо према југоистоку, заобилазећи Петроварадин. Ширина речног корита на подручју Новог Сада углавном се креће између 500 m и 800 m, док се код Варадинског моста сужава на свега 280 m (Богдановић, 1994). На Дунаву се развија наутички туризам, а значајан је и паневропски пројекат Дунавске бицикличке стазе. За туризам је посебно значајно истаћи још и Рибарско острво, са великим бројем угоститељско-смештајних објеката, и плаже Штранд и Официрац.

Кроз Нови Сад, у северном делу града, пролази и део канала Дунав – Тиса - Дунав, али он има готово потпуно индустријски и транспортни значај. Ако томе додамо и велику загађеност, у овом моменту се не може говорити о развоју туризма на каналској мрежи.

Поред површинских, постоје и подземне воде, од чега је за туризам интересантна термоминерална вода која се експлоатише у кругу Јодне бање. У овом моменту бања функционише само као лечилиште.

БИОГЕОГРАФИЈА

Настанком и ширењем града велике површине под природним аутохтоним биљним покривачем су у знатној мери смањене. Зелене површине у Новом Саду су концентрисане у градским парковима, од којих су најзначајнији Дунавски, Футошки, Лимански, Каменички и Петроварадински. Са биогеографског аспекта је свакако најзначајнија Фрушка гора. Проглашена је за национални парк 1960. године. Разноврстан биљни и животињски свет, од орхидеје до четинара, од срна и зечева до јелена и орлова чине ову планину у непосредној близини Новог Сада интересантном дестинацијом за туристе заинтересоване за боравак у природи, рекреацију и лов (Грујић, 2005). У водама Дунава и ритова живи више врста рибе, међу којима су најпознатије и најбројније шаран, смуђ, сом и друге.

ДРУШТВЕНО-ГЕОГРАФСКЕ ОСНОВЕ ТУРИЗМА

Друштвено-географске основе туризма су неодвојиве од простора у којем се налазе. Стога, након природно-географских карактеристика следи приказ кључних друштвено-географских карактеристика

СТАНОВНИШТВО

На основу резултата пописа из 2011. године, на територији Града Новог Сада (бивша општина) живи 335.701 лице. У поређењу са резултатима пописа из 2002. године, дошло је до повећања броја становника, будући да је тада на територији Града живело 299.294 лица (Републички завод за статистику, 2011). Како пуни подаци пописа из 2011. године нису још увек доступни, у остатку текста ће се користити подаци из пописа из 2002. године. У етничкој структури становништва доминирају Срби са 73,9%, а следе их Мађари са 6%, Хрвати 1,8%, Словенци 0,9%, Русини 0,8%, Роми 0,8% и остали (Словаци, Румуни, Немци...). Мултикултуралност доприноси туристичкој атрактивности Новог Сада. Повећање броја становника и образована радна снага свакако представљају предност за развој туризма. Недостатак представља релативно стара старосна структура становништва због механичке миграције (39,37 година).

Добра културног наслеђа имају основни значај за развој културног туризма. У зависности од њихових својстава, културно наслеђе можемо поделити на: археолошке вредности, дела са споменичким и уметничким својствима, просторне културно-историјске целине, знаменита места и спомен обележја, фолклорно наслеђе, веровања, језик, манифестационе вредности, установе културе, културне пејзаже, културне руте, традиционалну медицину, подводно културно наслеђе, документационо и дигитално наслеђе, музику, песму и литературу (Хаџић, 2005). У следећем поглављу ће бити приказан део културног наслеђа Новог Сада.

Просторне културно-историјске целине. Најзначајнију просторну културно-историјску целину, иако је формално ван градског подручја, представља свакако Петроварадинска тврђава. Нови Сад је и настао, захваљујући тврђави, у њеном подножју са друге стране Дунава. Тврђава је грађена по Вобановом плану, у више фаза, од 1692. до 1788 године. Имала је војну намену све до 1953 године. То је била највећа фортификација у Аустријском царству. Због њене величине и солидне градње звали су је „Гибралтар на Дунаву“. Петроварадинска тврђава заузима површину од 112 ha са јединственим системом подземних ходника дужине 16 km, које уједно представљају и највећу атракцију тврђаве. Састоји се из Горњег и Доњег града. Горњи град је тврђава у ужем смислу, опасана високим бедемима са стрмим серпентинастим одсецима. На њој се налазе: Арсенал-Топовњача (данас Музеј Града Новог Сада), Једноставна касарна, Дуга касарна, Официрски павиљон (хотел „Леополд“ и угоститељски објекти) и симбол Новог Сада и Петроварадина-Торањ са сатом. Данас је Горњи град уметнички центар, са мноштвом атељеа признатих уметника, Академијом уметности, смештајним и угоститељским објектима, музејима и галеријама. Доњи град чини мало насеље са мрежом уских улица и вишеспратних зграда са малим двориштима. Заштићен је откопима и бедемима. У Доњој тврђави – Васерштату, налазе се официрски станови са магистратом, болнице, стари арсенал, касарна и друге јавне зграде. У једној од кућа Доњег града је рођен бан Јосип Јелачић. Испод саме тврђаве је римокатоличка жупна црква Св. Јураја, а мало даље је и српска православна црква Св. апостола Павла. У оквиру бедема је Београдска капија. Са југоисточне стране налази се Хорнверк којег обликују сва бастиона повезана бедемима левог и десног крила са бастионом трасом Горње и Доње тврђаве (Национални центар за дигитализацију, 2012). Иако поседује огроман туристички потенцијал, он до данас није у потпуности искоришћен.

Најужи центар Новог Сада чине две најстарије улице у Новом Саду- Дунавска и Змај Јовина и Трг Слободе. Данашња Змај Јовина улица је кроз историју носила назив Главна улица (*Hauptgasse* нем.; *Fö utca* мађ.). Главна улица је била трговачки центар, са луксузним продавницама и занатским радњама. Данас је ова улица такође трговачка, а у њој има и занатских радњи и угоститељских објеката са баштама на улици и у двориштима зграда. Из ове улице се улази у улицу Лазе Телечког, која представља центар ноћног живота у граду. Најстарија зграда у Новом Саду- „Бели лав“, налази се у Змај Јовиној улици у броју 28. На крају улице се налазе Владичански двор и споменик Јовану Јовановићу Змају. Из Змај Јовине улице се улази у Дунавску улицу. Назив је добила јер је водила ка Дунаву и понтонском мосту који је спајао Нови Сад са Петроварадином. На почетку улице се налази Градска библиотека, која наставља традицију Српске читаонице. Као и у Змај Јовиној улици, у Дунавској улици се налази пуно продавница и угоститељских радњи. На крају улице се налази Збирка стране уметности и споменик Јаши Томићу а пут даље води ка Дунавском парку. Трг Слободе је главни и највећи градски трг. Окренута ка североистоку се налази Градска кућа, а наспрам ње „Катедрала“. Трг краси споменик Светозару Милетићу. Кућа на углу Његошеве улице и трга Слободе је позната под именом „Кућа код гвозденог човека“, по витезу у оклопу који се налази на врху фасаде. Пролаз између „Куће код гвозденог човека“ и „Катедрале“ води ка мањем тргу, Католичка порта, популарном окупљалишту младих. Трг затвара палата „Ватикан“, а на тргу се налази фонтана новијег датума.

У градском насељу Подбара, у околини Алмашке цркве, налази се Алмашко насеље. Насеље се састоји од великог броја кућа из XVIII века, а насељем доминира Алмашка црква. Ова просторна културно-историјска целина може бити преуређена у функцију туризма. У овом моменту изглед и аутентичност насеља нарушава изградња нових стамбених објеката- вишеспратница, које одударају од околине.

Дела са споменичким и уметничким својствима. Најпознатији споменик у Новом Саду је споменик Светозару Милетићу, адвокату, политичару, новинару и градоначелнику Новог Сада. Налази се на централном градском тргу Слободе и дело је чувеног вајара Ивана Мештровића. Поред овога, значајно је истаћи и споменик песнику Јовану Јовановићу Змају (који се налази на крају истоимене улице) и песнику и сликару Ђури Јакшићу (у Дунавском парку). Испред Српског народног позоришта се налазе споменици глумцу и редитељу Пери Добриновићу и комедиографу Јовану Стерији Поповићу. Већи број споменика се може пронаћи у Дунавском парку и на Петроварадинској тврђави, а у граду се налази и велики број бисти. У скорије време су своје споменике у центру града добили и музичар Јаника Балаж, новинар, политичар и књижевник Јаша Томић, филозоф

и писац Васа Стајић, научник Михајло Пупин, књижевник Лаза Костић и балерина Марина Олењина.

Због своје мултикултуралности, Нови Сад има и велики број верских објеката. У центру града на Тргу Слободе, наспрам Градске куће, налази се „Катедрала“– Римокатоличка жупна црква Имена Маријина. Новосађани је због своје монументалности погрешно називају катедрала (седиште бискупије за Бачку се налази у Суботици). Изграђена је 1895. године, по пројекту Ђерђа Молнара у неоготском стилу. Саборна црква Српске православне цркве се налази у Пашићевој улици (у ужем центру града). Поред цркве се налази Владичански двор (зграда епархије Бачке), Платонеум и гимназија „Јован Јовановић Змај“. У порти цркве се налази најстарији споменик у Новом Саду, крст од црвеног камена, који је раније стајао на углу Змај Јовине и Милетићеве улице. Црква је подигнута на месту старије цркве (која је уништена у бомбардовању 1848/49) и посвећена је Св. Ђорђу. Од српских православних храмова, значајне су и Успенска црква, Алмашка црква и Николајевска црква. Још један импозантан верски храм представља Синагога, која се налази у Јеврејској улици. Цео комплекс (Синагога, зграда Јеврејске општине и школа) је изграђен 1909. године. Данас она служи као концертна дворана.

Поред верских објеката у граду постоје и профане грађевине које се издвајају по својим споменичким или уметничким својствима. Градска кућа, која заокружује целину Трга Слободе, саграђена је у исто време када и „Катедрала“, по узору на градску кућу у Грацу. У самом центру би требало истакнути и Адамовићеву палату, зграду Старе поште, Менратову палату, Бановину (данас седиште Владе Војводине), Танурџићеву палату и друге (Ђурковић & Милковић, 2003).

Спомен обележја. За време Другог светског рата, Нови Сад је био под мађарском окупацијом. Најстрашнији злочин окупатора представља „Новосадска рација“, део погрома који су фашисти извршили на територији јужне Бачке над Србима, Јеврејима и Ромима. У Новом Саду је у периоду од 21. до 23. јануара 1942. године око 2000 Новосађана убијено или бачено под дунавски лед. Укупан број несталих током погрома је око 4500 хиљада. У сећање и опомену на овај злочин је на Кеју жртва рације изграђено спомен обележје, са именима жртва рације, а централни део представља скулптура „Породица“, рад чувеног вајара Јована Солдатовића.

На Петроварадинској тврђави се налази спомен обележје палима у Првом светском рату, а у граду постоји још неколико спомен плоча која обележавају значајне догађаје из историје града (Грујић, 2005).

Манифестационе вредности. Нови Сад је домаћин многим манифестацијама. Фестивал који привлачи највише туриста у Нови Сад је свакако *EXIT*. Идеја за оснивање великог

музичког фестивала је настала 2000. године. Студенти новосадског универзитета су током 100 дана изражавали свој протест кроз концерте, видео пројекције, трибине, перформансе, а последњи концерт је одржан 22. септембра 2000., два дана уочи председничких избора након којих су уследиле демократске промене у Србији. Већ следеће године је фестивал премештен на Петроварадинску тврђаву и у току следећих година израста у један од највећих музичких фестивала у Европи. Фестивал се од тада редовно одржава почетком јула. Овај фестивал бележи изузетно велику посећеност- просечан број посетилаца је око 40 000 сваког дана, а реч је махом о туристима из иностранства (EXIT Team, 2012).

Стеријино позорје установљено је 1956. као стални фестивал националне драме и позоришта такмичарског карактера. У дефинисању програма и статуса Стеријиног позорја учествовале су најистакнутије личности тадашњег друштва, културе и уметности. Своју делатност Стеријино позорје обавља преко неколико програмских целина: фестивал националне драме, трибине и изложбе, издавачка делатност, међународна сарадња и документационо-истраживачка делатност. Фестивал се одржава сваке године у Новом Саду крајем маја (Sterijino pozorje, 2011).

Након Стеријиног позорја се у Новом Саду одржава још један позоришни фестивал- Интернационални фестивал алтернативног и новог театра – Инфант. У почетку он је имао неколико имена: OFF театар, Стеријада, Мала стеријада а усталио се назив Мало позорје. На овом фестивалу гостовале су многе алтернативне трупе, студентска академска позоришта, померене представе класичних репертоарских театара као и најбољи представници аматерског театра (Грабовац, 2012).

На приредбама Новосадског сајма годишње учествује више од 4000 излагача, а посети их око милион људи. Највећа манифестација новосадског сајма је Међународни пољопривредни сајам на којем годишње учествује 2000 излагача из земље и света. Значајни су и Међународни јесењи сајам и Међународни сајам лова, риболова и спорта-ЛОРИСТ (Грујић, 2005).

Од 2008. године Нови Сад је богатији за још једну манифестацију- Интернационални филмски фестивал *Cinema City*. Програмски концепт фестивала предвиђа филмски, музички и академски програм на двадесетак локација у граду (на отвореном и у затвореном простору).

Установе културе. Због установа културе, Нови Сад називају „Српска Атина“. Најстарија културно-научна институција у Новом Саду (и целој Србији), Матица српска, основана је 1826. у Пешти, а пресељена 1864. године у Нови Сад. Делује као научно, књижевно и културно друштво ка научно-истраживачком и научно-издавачком раду. Матица издаје Летопис Матице српске, који спада међу најстарије књижевне часописе у

свету. Библиотека Матице српске је најстарија српска библиотека националног значаја и прва јавна научна библиотека у Срба. Матица српска и Библиотека Матице српске се налазе у монументалном здању у центру града у Пашићевој улици. Галерија Матице српске се налази на тргу Галерија. Поседује хронолошки постављену збирку слика од XVII до XX века, као и репрезентативну сталну поставку српског сликарства из XVIII и XIX века.

У Новом Саду се налази Српско народно позориште, најстарије професионално српско и југословенско позориште (основано 1861. године). Од 1981. године налази се у великом здању од белог мермера на Позоришном тргу у центру града. У оквиру позоришта постоји драма, опера и балет, на три сцене: великој сцени „Јован Ђорђевић“, малој сцени „Пера Добриновић“ и Камерној сцени. Поред Српског народног позоришта, у Новом Саду постоје још Позориште младих (са драмском сценом и сценом за децу) и Новосадско позориште (са представама на мађарском језику).

Музеј Војводине има традицију дужу од 150 година и један је од највећих музеја комплексног типа у Србији. У својим збиркама археологије, историје, историје уметности и етнологије чува вредну културну баштину прикупљену на подручју Војводине. Музеј Војводине истражује, прикупља, чува, заштићује, стручно и научно обрађује, излаже и публикује предмете и грађу од значаја за историју културе народа Војводине од времена првих трагова људске цивилизације до половине XX века.

Музеј Града Новог Сада је музеј комплексног типа посвећен прикупљању, заштити, презентацији и интерпретацији вишеслојне и мултинационалне културне баштине са простора Новог Сада и подручја која му гравитирају. Седиште музеја се налази у згради Топовњаче (Арсенала) на Петроварадинској тврђави. Има две сталне поставке-Петроварадинска тврђава у прошлости и Нови Сад од XVIII до XX века. Посебну атракцију представља обилазак Подземних војних галерија, изграђених пре два и по века да бране тврђаву од продора освајача, користећи, за оно време, модеран и ефикасан одбрамбени систем лавиринта. У оквиру музеја је и Збирка стране уметности (у Дунавској улици) са сталним поставкама галерије збирке стране уметности и легата др Бранка Илића. Поред ове, у састав музеја спадају и Спомен збирка Јована Јовановића Змаја (у Сремској Каменици) и Завичајна збирка (у Сремским Карловцима).

Спомен збирка Павла Бељанског се налази на тргу Галерија. Носи име по дипломати и колекционару Павлу Бељанском. У сталној поставци су изложена уметничка дела XX века, са акцентом на период између два светска рата. Поред сталне поставке у музеју постоје и Меморијал Павла Бељанског, осмишљен као реконструкција животног амбијента Павла Бељанског и Меморијал уметника, настао је према замисли Павла

Бељанског да своју задужбину употпуни портретима и аутопортретима свих уметника заступљених у њој. Трећа галерија која се налази на тргу Галерија је Поклон збирка Рајка Мамузића. Она функционише као модерна установа музејско-галеријског типа, са сликама, графикама, цртежима, скулптурама и таписеријама еминентних југословенских аутора.

Културни центар Новог Сада је основала Скупштина Града Новог Сада, спајајући неколико постојећих културних центара. Налази се у Католичкој порти. Делатност Културног центра Новог Сада се огледа кроз разноврсне програме: књижевна трибина, друштвена трибина, сценски, музички, ликовни, филмски програм, издавачка делатност, фестивали, мултимедијални и интердисциплинарни пројекти...

ПРИВРЕДНЕ ДЕЛАТНОСТИ И ГРАНЕ У ФУНКЦИЈИ ТУРИЗМА

Захваљујући свом географском положају и предузетничком духу својих грађана, Нови Сад је одувек био центар економског развоја. Нови Сад је до почетка деведесетих година двадесетог века имао развијену грађевинску, хемијску, металну и прехранбену индустрију. Од тако бројне и развијене привредне (и морамо нагласити производне) делатности је на жалост мало опстало у кризним и ратним годинама које су уследиле. Грађевинска индустрија даје подршку туризму у изградњи инфраструктуре и супраструктуре, а у Новом Саду је најзначајније предузеће у пословима нискоградње АД „Војводина пут- Бачка пут“. Најзначајнија предузећа високоградње, која су изградила велики број објеката у Новом Саду, су АД „Будућност“ и групација „Александар“. За послове снабдевања је значајна прехранбена индустрија, где се у Новом Саду издвајају пекарско предузеће „Хлеб“, фабрика тестенина „Данубиус“, индустрија меса АД „Неопланта“ и „Матијевић“, те „Новосадска млекара“ и пивара „МБ“. Експлоатацију минералне воде врши „Минаква“. У Новом Саду послује и велики број микро, малих и средњих предузећа. У том смислу стратешко планирање локално економског развоја треба да послужи повећању привредних капацитета, побољшању услова за инвестирање, стварању климе за поспешивање економског раста и отварање нових радних места. Кључне области за даљи привредни развој града су привлачење инвестиција и стварање позитивне пословне климе, подршка и развој малих и средњих предузећа, развој савремених технологија и унапређење образовног система, унапређење туризма и развој пољопривреде (Канцеларија за локални економски развој, 2009).

МАТЕРИЈАЛНА БАЗА НАСЕЉА У ФУНКЦИЈИ ТУРИЗМА

Сваки простор који жели да постане туристичка дестинација мора да има одговарајућу туристичку инфраструктуру, како би били задовољени захтеви тржишта. Град Нови Сад, као најразвијенији део АП Војводине и један од најразвијенијих делова Србије чини значајно емитивно туристичко тржиште. Ипак, захваљујући свом повољном положају, културном наслеђу, а поготово манифестацијама, Нови Сад је и значајна дестинација рецептивног туризма. У следећим поглављима ће бити детаљније описана материјална база за развој туризма.

РЕЦЕПТИВНИ ФАКТОРИ

У табели 8. можемо видети број, врсту и структуру смештајних капацитета у Новом Саду у 2001. и 2010. години. Преко ових података можемо видети значајне промене које су се догодиле са смештајним капацитетима у Новом Саду у првој деценији XXI века. Рангирање смештајних објеката према врсти и квалитету је дефинисано Законом о туризму, као и Правилником о стандардима за категоризацију угоститељских објеката за смештај. Србија је крајем 2000. година започела и процес транзиције, што је подразумевало укидање друштвене својине и промену власништва смештајних и угоститељских објеката кроз њихову приватизацију.

Табела 8. Број, врста и структура смештајних објеката у Новом Саду у 2001. и 2010. години

Врста смештајног објекта	2001			2010		
	Број објеката	Број соба	Број лежаја	Број објеката	Број соба	Број лежаја
Хотел *****	0	0	0	1	227	438
Хотел ****	0	0	0	2	81	164
Хотел ***	5	582	1221	7	385	874
Хотел **	0	0	0	5	207	427
Хотел *	0	0	0	5	157	432
Хотел без категорије	0	0	0	1	58	97
Укупно хотели	5	582	1221	21	1115	2432
Пансион ***	0	0	0	2	19	37
Пансион **	0	0	0	1	12	28
Пансион *	0	0	0	1	6	12
Пансион без категорије	1	9	14	1	12	25
Укупно пансиони	1	9	14	5	49	102
Преноћиште	0	0	0	11	167	349
Туристичко насеље	1	41	123	1	42	125
Туристички апартман *****	0	0	0	1	2	4
Туристички апартман ****	0	0	0	5	37	87
Туристички апартман **	0	0	0	4	73	192
Туристички апартмани укупно	0	0	0	10	112	283
Гостионица са преноћиштем	0	0	0	2	15	36
Хостел	0	0	0	4	132	402
Камп без категорије	0	0	0	1	190	750
УКУПНО	7	632	1358	55	1822	4479

Извор: Републички завод за статистику Србије, Одељење Нови Сад, 2010

На основу података из табеле 8. видимо да се у протеклих десет година број смештајних објеката у Новом Саду повећао готово осам пута, а број соба и број лежаја је порастао око три пута. Овако висок раст (у процентима) је последица ниске полазне основе, тако реалан увид у раст смештајних капацитета у Новом Саду добијамо коришћењем апсолутних бројева. На основу тога можемо извести закључак да је у протеклој деценији изграђен већи број мањих смештајних објеката. Просечан број лежаја по смештајној јединици у 2010. години износи 2,46 лежаја, што представља пораст у односу на 2001. годину када је тај број био 2,15. То значи да собе у новим објектима имају већи број лежаја. Типичан пример представљају хостели, којих није било у Новом Саду 2001. године. Данас их има четири, а просечан број лежаја по смештајној јединици износи 3,05. Трећа значајна промена у смештајном капацитету Новог Сада се огледа у повећању врста смештаја и њиховом квалитету. Док је у 2001. години постојало само три врсте смештаја са скромном понудом у распону квалитета, у 2010. години постоји седам различитих врста смештаја са великом понудом квалитета у свим категоријама. На овај

начин су покривени скоро сви тржишни сегменти. Ово се нарочито односи на хотеле, где су у 2001. години постојали само хотели са 3 звездице. Данас је такође највећи број хотела те категорије, али за туристички, привредни и политички центар какав Нови Сад претендује да буде је значајно постојање хотелских објеката свих категорија. Овде се поготово мисли на хотеле високе категорије, са 4 и 5 звездица, што омогућава посету ВИП гостију.

У Новом Саду послује само један камп (без категорије), што је помак у односу на 2001. годину када није постојао ни један. Иако је камп јефтин вид смештаја, не би требало запоставити ни овај тржишни сегмент. За време *EXIT* фестивала је највећи број посетилаца смештен управо у привременом кампу. Отварањем модерног кампа који би пословао у току целе сезоне би се привукао већи број туриста који преферирају овакав вид смештаја. Ту се пре свега мисли на омладински туризам, већ поменуте посетиоце *EXIT* фестивала, као и циклотуристе који стижу у Нови Сад Дунавском бицикличком стазом. Нови Сад нема ни један мотел, што је парадокс знајући на каквом се положају налази и да кроз територију града пролази аутопут Е-75 који је део Коридора 10. Изградњом хотела би Нови Сад могао да оствари значајну зараду и од транзитног туризма.

КОМУНИКАЦИОНИ ФАКТОРИ

Захваљујући својој доброј позицији на Дунаву и раскрсници путева Нови Сад је одлично повезан са околним местима и градовима. Нови Сад је добро повезан пружним везама са комплетном територијом Србије и осталим деловима Европе, а Србија је део Интер-рејл система. Са друге стране, квалитет железничке инфраструктуре је на изузетно ниском нивоу, а застарелост и техничка превазиђеност возова су разлог честих кашњења. У близини железничке станице се налази и аутобуска станица, са које се обавља међумесни и интернационални аутобуски превоз. Иако је аутобуски превоз доста поузданији од железничког, квалитет путева је на изузетно ниском нивоу, а сама аутобуска станица је оронула. Нова аутобуска станица, која је изграђена нешто даље од старе, још увек није у функцији. Железничка и аутобуска станица нуде путницима минималне додатне услуге (угоститељски објекти, куповина, тоалет, гардероба и слично). Са обзиром да се Нови Сад налази на Дунаву постоји могућност доласка туриста бродом. Ипак, наутички туризам у Новом Саду је још увек на почетку свог развоја. У Новом Саду не постоји аеродром за путнички комерцијални саобраћај, а најближи постојећи је аеродром „Никола Тесла“ који се налази на 70 km од града. До аеродрома постоји само директна аутобуска веза, а велики број такси удружења организују линијски превоз. Остали аеродроми у близини Новог Сада су аеродром „Осијек“ у Хрватској (удаљен 96

km), аеродром у Темишвару у Румунији (удаљен 126 km) и будимпештански аеродром „Ферихеђ“ у суседној Мађарској, (удаљен 247 km).

До Новог Сада се може доћи и бициклом, будући да је у Србији највећим делом завршена изградња Дунавске бицикличке стазе. Она је део већег паневропског бицикличког коридора Еуровело 6, који води од Атлантика, преко Лоаре, Рајне и Дунава до Црног мора.

Јавно градско саобраћајно предузеће „Нови Сад“ врши услуге превоза у граду и приградским насељима. У периоду од 1911. до 1958. године у Новом Саду су саобраћали и електрични трамваји (Србуловић, 2002). Данас се, на жалост, превоз обавља само аутобусима. Честе су гужве у јутарњем и поподневном „шпицу“ када грађани одлазе и враћају се са посла, па би превоз трамвајем растеретио саобраћајне гужве. Постојало је више иницијатива за повратак трамваја на новосадске улице, али за сада без конкретне акције. Мрежа линија градског саобраћаја је добра и покрива све делове града.

У граду постоји велики број такси служби („Новус“, „Црвени“, „Делта“, „Гранд“, „Лав“ и друге), а цена такси превоза је конкурентна јавном превозу. Поред овога, у граду постоји и задовољавајући број агенција за изнајмљивање возила.

ОРГАНИЗАЦИОНИ ФАКТОРИ

За развој туризма у граду је задужена Туристичка организација Новог Сада, чији је оснивач Град Нови Сад. Њена мисија је „промовисање туристичке понуде и успостављање имиџа Новог Сада као атрактивне туристичке дестинације, информисање и пропагирање туризма у граду као водећу привредну грану у складу са стратегијом развоја града, оснаживање утицаја новосадског туризма на републичком и регионалном нивоу, промовисање културно-историјског наслеђа и традиције Новог Сада, организовање манифестација које би задовољиле диверсификоване потребе посетилаца, развијање свести о вредностима града на специјализованим домаћим и међународним сајмовима, представљање туристичке понуде представницима водећих светских медија и туроператорима, промовисање града Новог Сада као „*City Break*“ дестинације, омасовљавање конференцијских активности, афирмисање и имплементација угоститељског сектора у разноврсну понуду града и афирмисање свих облика наугичког туризма“, а визија „развој туристичке свести свих релевантних чинилаца туристичке привреде путем бројних едукација, консултантских секција, инфо-пултова у организацији ТОНС-а и унапређење кадровске политике ТОНС-а“ (Turistička organizacija Novog Sada, 2012). ТОНС има добру сарадњу са Министарством економије и регионалног развоја Републике Србије (у чијем је ресору туризам), Секретаријатом и управом за привреду и

туризам Града Новог Сада, Националном туристичком организацијом Србије, Туристичком организацијом Војводине, Депарتمانом за географију, туризам и хотелијерство Природно-математичког факултета Универзитета у Новом Саду, Новосадским сајмом, еснафским удружењима и многим другим. Нови Сад је од 2006. године, члан Европских градова туризма (European Cities Tourism). Од 2010. године град Нови Сад је решењем Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије проглашен за туристичко место прве категорије. ТОНС има два туристичка информативна центра у центру Новог Сада- у улици Модене и на булевару Михајла Пупина. Иако је ТОНС доста активан и успешан за српске услове, то и даље није организација за менаџмент дестинације у правом смислу те речи. Највећи проблем представља мешање политике у рад ТОНС, односно непостојање департизације.

ТУРИСТИЧКИ ПРОМЕТ

Промет туриста се обрађује да би се на основу његовог стања могли изнети закључци у којој мери су туристички потенцијали искоришћени, односно ка којем виду туризма се туристички промет усмерава. У туризму се најчешће користе статистички подаци о броју посетилаца и броју ноћења, на месечном и на годишњем нивоу. Преко података на годишњем нивоу, може се оценити да ли туристички промет расте, смањује се или стагнира у односу на претходну годину. Кроз месечне податке можемо оценити сезоналност. Упоређујући број долазака и број ноћења може се доћи до податка о просечној дужини боравка, што може указивати на облик туризма који се развија на дестинацији. Анализа туриста по месту порекла (домаћи и страни) је значајно са макроекономског становишта и финансијских ефеката туризма, као и са аспекта идентификације постојећег и откривања новог тржишта. Унакрсним анализама се могу добити подаци о степену искоришћености смештајних капацитета. Подаци о промету туриста у Новом Саду су добијени из маркетинг информационог система *TourMIS*. Анализа и обрада података је извршена у програму *Microsoft Excel 2007*.

У табели 9 је приказан број долазака и ноћења туриста у Новом Саду у последњих десет година.

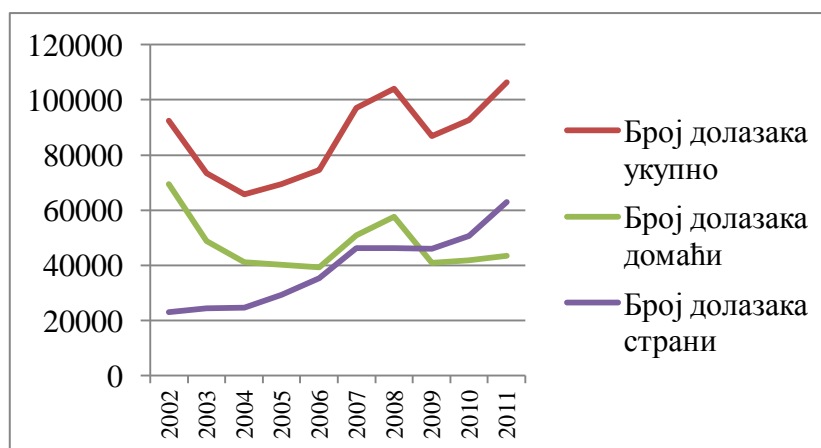
Табела 9. Туристички промет Новог Сада за период 2002- 2011 године

Година	Број долазака			Број ноћења			Просечна дужина боравка		
	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни	Укупно	Домаћи	Страни
2002.	92492	69476	23016	160156	111556	48600	1,7	1,6	2,1
2003.	73313	48914	24399	129287	77019	52268	1,8	1,6	2,1
2004.	65779	41108	24671	116174	67237	48937	1,8	1,6	2,0
2005.	69379	40124	29255	128631	68657	59974	1,9	1,7	2,1
2006.	74568	39198	35370	146951	72995	73956	2,0	1,9	2,1
2007.	97008	50788	46220	183461	81159	102302	1,9	1,6	2,2
2008.	104027	57720	46307	191863	93230	98633	1,8	1,6	2,1
2009.	86920	40866	46054	167253	67079	100174	1,9	1,6	2,2
2010.	92620	41870	50750	168347	68181	100166	1,8	1,6	2,0
2011.	106433	43422	63011	213549	70926	142623	2,0	1,6	2,3
Просек	86254	47349	38905	160567	77804	82763	1,9	1,7	2,1

Извор: *European Cities Tourism, 2012*

На основу података из табеле, можемо видети да је Нови Сад у протеклих десет година просечно посећивало 86.254 туриста годишње. Просечна дужина боравка износи 1,9 дана, што је карактеристично за градски туризам и „*City break*“ одморе. Страни гости имају већу просечну дужину боравка (2,1 дан) у односу на домаће госте (1,7 дана). Занимљиве су промене у самој структури гостију у протеклих десет година. Године 2002. су домаћи гости доминирали у структури посетилаца Новог Сада. Број страних гостију бележи стаалан раст, тако да је у периоду од 2009-2011 било више страних него домаћих туриста у Новом Саду. Са макроекономског гледишта, оваква ситуација је повољна јер позитивно утиче на платни биланс једне земље и доприноси „невидљивом извозу“.

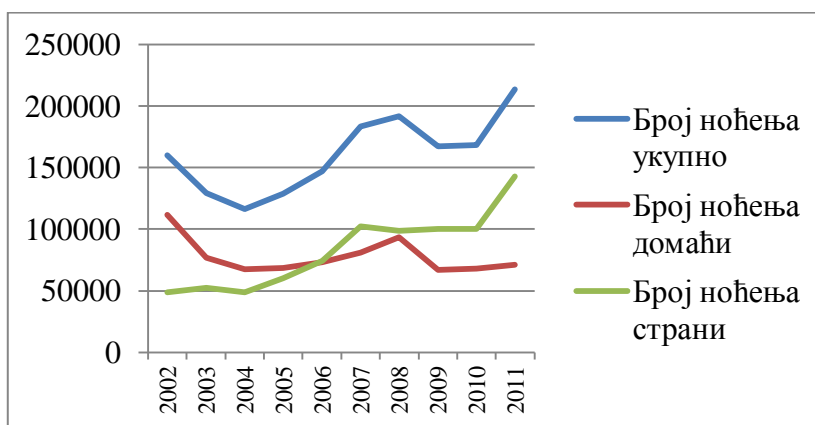
Графикон 1. Број долазака туриста у Нови Сад у периоду 2002-2011 године



Податке о броју долазака туриста из табеле 9 можемо графички представити, ради лакше анализе и доношења закључака. Тако је у графикаону 1 линијски представљен тренд броја долазака туриста у периоду од 2002-2011 године. Укупан број долазака туриста у Нови Сад од 2002-2004. године је у опадању, када се туристичко тржиште у дестинацији опоравља, те бележи раст све до 2008. године. Тада је опет уследио пад, као последица светске економске кризе, што се одразило и на туристички промет 2009. и 2010. године. У 2011. години се виде знакови опоравка туристичког тржишта и повећање промета гостију. Стално повећање долазака страних туриста је свакако позитиван тренд.

Број ноћења туриста у Новом Саду је представљен у графикаону 2. Можемо видети да је тренд у броју ноћења сличан са бројем долазака. Укупан број ноћења бележи пад од 2002-2004. године, након чега расте до почетка кризе 2008. године, а од 2011. године бележи опоравак. Као и код броја долазака, број ноћења страних туриста у Новом Саду је у сталном порасту.

Графикон 2. Број ноћења туриста у Новом Саду у периоду 2002-2011 године



На основу података о оствареном броју ноћења и броју лежајева у 2011. години, можемо израчунати проценат коришћења капацитета смештајних објеката у Новом Саду. У 2011. години је тај проценат износио 13,06%, што нам говори да смештајни капацитети у Новом Саду нису искоришћени у довољној мери. За изношење оцене рентабилности пословања, морали би се анализирати објекти појединачно, узимајући у обзир њихов пословни портфолио и финансијски учинак.

У табели 10 се налазе подаци о броју долазака туриста у Нови Сад у последњих пет година на месечном нивоу.

Табела 10. Месечни број долазака туриста у Нови Сад у периоду 2007-2011 године

Год..	2007.		2008.		2009.		2010.		2011.		Просек	
	Апс.	у %	Апс.	у %	Апс.	у %	Апс.	у %	Апс.	у %	Апс.	у %
I	4384	4,6	4633	4,6	4819	5,7	3416	3,7	4503	4,2	4351	4,56
II	4431	4,7	5022	5,0	4625	5,5	4007	4,3	5773	5,4	4772	4,98
III	6644	7,0	5519	5,5	5357	6,4	4927	5,3	6011	5,6	5692	5,96
IV	7613	8,0	10598	10,6	7000	8,3	7215	7,8	8646	8,1	8214	8,56
V	13035	13,7	12420	12,4	11587	13,8	12106	13,1	14926	14,0	12815	13,4
VI	8800	9,3	8593	8,6	7070	8,4	7066	7,6	8972	8,4	8100	8,46
VII	7339	7,7	7190	7,2	7017	8,4	10865	11,7	12621	11,9	9006	9,38
VIII	5427	5,7	5146	5,1	5025	6,0	6208	6,7	6725	6,3	5706	5,96
IX	9336	9,8	10043	10,0	7242	8,6	8979	9,7	10640	10,0	9248	9,62
X	13402	14,1	16543	16,5	13219	15,7	14294	15,4	14938	14,0	14479	15,14
XI	7880	8,3	8092	8,1	5638	6,7	7249	7,8	5904	5,5	6953	7,28
XII	6643	7,0	6410	6,4	5382	6,4	6288	6,8	6774	6,4	6299	6,6
<i>Gini</i>	0,209		0,241		0,201		0,246		0,236		0,227	

Извор: *European Cities Tourism, 2012*

Џини (*Gini*) коефицијент представља најчешће коришћену меру неједнакости, у конкретном случају у расподели броја посета туриста по месецима. У случају апсолутне једнакости, Џини коефицијент има вредност 0, а у случају апсолутне неједнакости има вредност 1. У протеклих 5 година је Џини коефицијент у Новом Саду имао вредност између 0,201 и 0,246, односно 0,227 у просеку. На основу овог можемо закључити да Нови Сад нема изражену сезоналност у броју посетилаца.

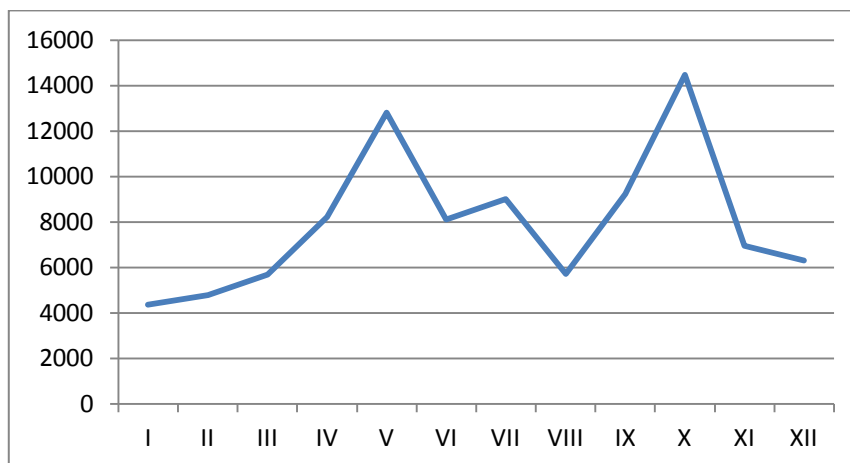
Табела 11. Амплитуда сезоналности и сличности Европских градова туризма са Новим Садам у 2011. години

	Сезоналност		Сличност са Новим Садам	
	Град	Цини	Град	Варијанса
1	Париз	0,053	Београд	0,073
2	Мадрид	0,060	Хајделберг	0,074
3	Хамбург	0,087	Санкт Пелтен	0,082
4	Цирих	0,091	Сарагоса	0,083
5	Ахен	0,094	Берлин	0,083
6	Берлин	0,095	Праг	0,084
7	Минхен	0,097	Барселона	0,084
8	Барселона	0,105	Грац	0,086
9	Беч	0,107	Минхен	0,087
10	Хелсинки	0,108	Братислава	0,087
11	Братислава	0,108	Линц	0,087
12	Сарагоса	0,112	Ахен	0,089
13	Валенсија	0,112	Сан Себастијан	0,089
14	Линц	0,121	Хамбург	0,091
15	Грац	0,124	Мадрид	0,091
16	Хајделберг	0,126	Дрезден	0,091
17	Тампере	0,127	Валенсија	0,093
18	Малме	0,130	Загреб	0,094
19	Дрезден	0,131	Беч	0,094
20	Београд	0,133	Цирих	0,094
21	Санкт Пелтен	0,135	Малме	0,094
22	Праг	0,136	Ђенова	0,096
23	Инсбрук	0,148	Париз	0,096
24	Сан Себастијан	0,154	Талин	0,097
25	Марибор	0,157	Хелсинки	0,099
26	Вилнус	0,165	Вилнус	0,100
27	Ђенова	0,170	Тампере	0,100
28	Талин	0,170	Инсбрук	0,103
29	Салцбург	0,183	Салцбург	0,105
30	Загреб	0,205	Гижон	0,109
31	Гижон	0,214	Марибор	0,113
32	Нови Сад	0,236	Опатија	0,118
33	Љубљана	0,269	Ајзенштат	0,120
34	Ајзенштат	0,274	Љубљана	0,134
35	Клагенфурт	0,274	Клагенфурт	0,149

Извор: (European Cities Tourism, 2012)

У табели 11 можемо упоредити Џини коефицијент у Новом Саду са другим градовима, који су чланови Европских градова туризма, као и упоредити сличност тих туристичких дестинација са Новим Садам уз помоћ варијансе.

Графикон 3. Просечан број долазака туриста у Нови Сад на месечном нивоу у периоду од 2007 - 2011. године



Графичким представљањем података из табеле 10 се види да се у месечном броју посетилаца Новог Сада јасно истичу три врха- у мају, јулу и октобру. Узрок повећане посете су манифестације које се одвијају у Новом Саду у наведеном периоду- сајамске приредбе у мају и октобру, а *EXIT* фестивал у јулу. Поред манифестација, значајан број туриста чине и екскурзионе посете, пре свега ђака основних и средњих школа.

Година 1990. је остала упамћена за туристичке раднике као последња „нормална“ пословна година пре почетка ратних дешавања и кризе која је обележила последњу деценију двадесетог века на простору бивше Југославије. Те године је Нови Сад имао 105.000 туриста који су остварили 189.000 ноћења. У протеклих десет година, Нови Сад је успео да се врати на ниво из 1990. године, што симболично означава излазак из кризе деведесетих. Са друге стране, смештајни капацитети у Новом Саду нису искоришћени у задовољавајућој мери и има још простора за даљи развој туризма и раст промета.

АНАЛИЗА ОКРУЖЕЊА ТУРИСТИЧКЕ ПРИВРЕДЕ НОВОГ САДА

Анализа окружења представља мониторинг, евалуацију и расподелу информација доносиоцима одлука о екстерном и интерном окружењу. То је техника стратегијског менаџмента која се користи да би се избегла изненађења и осигурало дугорочно успешно пословање. Део успеха организација на врху лежи и у чињеници да оне анализирају своје окружење успешније него други, детаљно, без прекида и да на томе базирају своје одлуке и стратегије. Пословно окружење може бити екстерно и интерно, о чему следи детаљније објашњење.

ЕКСТЕРНО ОКРУЖЕЊЕ

Екстерно окружење организације сачињавају политичко-правне, економске, социо-културне и технолошке силе. Стога се анализа екстерног окружења назива и ПЕСТ анализа (ПЕСТ као акроним од четири силе које сачињавају екстерно окружење). У новије време са порастом свести о значају животне средине у пословању је у анализу екстерног окружења уврштена и пета сила- еколошка. Тако је ПЕСТ анализа променила име у СТЕЕП анализу (назив поново настао као акроним, овај пут од пет сила). Поједини аутори анализу екстерног окружења називају и ПЕСТЕЛ анализом (анализа политичких, економских, социо-културних, технолошких, еколошких и легалних (правних) фактора).

Табела 12. Фактори екстерног окружења туристичке привреде

Социо-културни фактори	Технолошки фактори	Економски фактори	Еколошки фактори	Политичко-правни фактори
Промене животног стила	Укупна државна улагања у истраживање и развој	Бруто домаћи производ	Природни ресурси развоја туризма	Правни оквир (Закон о туризму и други релевантни закони, уредбе и правилници)
Промене у схватању каријере	Истраживање и развој унутар туризма	Висина каматне стопе	Климатске промене	Опорезивање
Демографски трендови (природни прираштај, очекивани животни век, миграције...)	Тржишно оријентисана истраживања и сарадња истраживачких центара и туристичке привреде	Инфлација		Државне субвенције
Степен образовања радне снаге	Побољшање производа кроз аутоматизацију	Стопа незапослености		Визни режим
Промене понашања потрошача	Доступност интернета	Контрола цена/плата		Политичка стабилност
	Телекомуникациона структура	Курс динара		

У анализи екстерног окружења, свака организација је највише забринута због конкуренције. Постоји пет сила које утичу на конкуренцију унутар једне привреде: конкуренти- друге организације у истој привредној грани, потенцијални конкуренти- могућност уласка нових организација, замена- опасност од замене са другим производом/ услугом, купци и добављачи (Porter, 1998).

Када се говори о туристичкој дестинацији, тада неки од елемената екстерног окружења могу да се сматрају интерним (на пример, у категорији еколошких сила природни ресурси у функцији развоја туризма, уколико организација за менаџмент дестинације управља тим истим природним ресурсима, се могу сматрати интерним окружењем; са друге стране, климатске промене су свакако део екстерног окружења). У анализи окружења туристичке привреде туристичке дестинације је стога потребна

флексибилност и логичко закључивање о дефинисању фактора као снаге, слабости, шансе или претње.

Након што су идентификовани сви екстерни фактори, да би се прецизирали, потребно их је даље анализирати. Техника која се користи овде је сажетак анализе екстерних фактора- *EFAS (External Factors Analysis Summary)*. Уз помоћ ове технике, фактори се деле у познате категорије шанси и претњи, те се анализира способност организације да одговори на сваки од ових фактора, узимајући у обзир њихову важност за саму организацију. Ово се ради тако што се одабере 8 до 10 шанси и претњи (појединачно) са којима се сусреће организација и смештају се у прву колону. У другој колони се сваком фактору додељује важност (оценама од 0- нема важност до 1- од изузетне важности), у зависности од утицаја на стратегијско позиционирање организације. Што је већа важност фактора, то је већи утицај који он има на будући успех компаније. Сума важности мора бити једнака 1, без обзира на број фактора. Способност организације да одговори на сваки од ових фактора се оцењује у трећој колони, оценама од 1 до 5 (1- недовољно до 5- одлично). Та оцена показује са којим успехом организација користи шансе и одговара на претње из окружења. Производ оцене важности фактора и способности организације да одговори на њега даје пондерисану оцену сваког појединачног фактора (четврта колона). У петој колони се даје коментар за избор сваког фактора и анализира његова важност и оцена. Укупна пондерисана оцена нам говори колико успешно организација реагује на факторе из екстерног окружења. Уз помоћ ове оцене се организације могу међусобно поредити. Просечна организација у било којој привреди ће увек имати оцену 3.

Табела 13. EFAS анализа туризма Новог Сада

<i>Екстерни фактори</i>	<i>Важност</i>	<i>Оцена</i>	<i>Пондерисана вредност</i>	<i>Коментар</i>
ШАНСЕ				
Географски положај	0,15	4	0,60	Коридори 7 и 10, близина аеродрома
Кандидатура за чланство у Европској унији	0,05	4	0,20	Већи број доступних фондова за развој туризма, бољи имиџ земље
Укључивање Универзитета у привредне токове	0,03	3	0,09	Тржишно оријентисана истраживања и сарадња истраживачких центара и туристичке привреде
Могућност за браунфилд инвестиције	0,03	3	0,09	Повраћај војне имовине
Стварање приватно јавних партнерства	0,03	3	0,09	Успостављање ефикасне моделе дугорочних приватно-јавних партнерства како би се повећале конкурентске предности туристичке понуде Новог Сада
Резерват природе Ковиљско-петроварадински рит	0,01	3	0,03	Могућност за развој екотуризма
Визни режим	0,05	5	0,25	Укидање визног режима грађанима Србије за земље Шенгенског споразума и улазак држављана ЕУ у Србију са личном картом
ПРЕТЊЕ				
Светска економска криза	0,10	1	0,10	Смањење опште привредне активности, слабење курса динара
Високе каматне стопе	0,10	1	0,10	Високе каматне стопе отежавају кредитно финансирање
Висока стопа инфлације	0,10	2	0,20	Двоцифрена стопа инфлације отежава пословање
Нестабилна политичка ситуација	0,05	2	0,10	Односи са Европском унијом и питање Косова и Метохије
Висок степен корупције	0,15	1	0,15	Корупција је и даље широко распрострањена и представља озбиљан проблем
Низак кредитни рејтинг државе	0,05	2	0,10	Кредитни рејтинг Србије је ББ-
Спорост процеса придруживања Европској унији	0,05	2	0,10	
Неадекватна пореска политика државе	0,05	2	0,10	Промена система наплате ПДВ-а тек по наплати робе
УКУПНО	1,00		2,30	

Географски положај Новог Сада је повољан, са обзиром да се налази на коридору 10 и коридору 7, односно реци Дунав која је свакако најзначајнији речни пловни пут у Европи. Ипак, постоји још простора за коришћење овог потенцијала. Од марта 2012. године је Република Србија кандидат за чланство у Европској унији. Статус кандидата подразумева и приступ већем броју фондова за развој туризма, а свакако да повољно утиче и на имиџ земље. Услови путовања су значајно олакшани у последње две године, како за рецептивни, тако и за иницијативни туризам. У 2009. години су укинуте визе за путовање држављана Републике Србије у земље Шенген зоне, а од 2010. држављани Европске уније у Србију могу да уђу само са личном картом, као и у друге земље чланице Европске уније. У граду постоји могућност за браунфилд инвестиције, пре свега откупом војних објеката и претварањем истих у смештајне објекте или културне центре. Шанса за дугорочни одрживи развој туризма је у стварању јавно-приватних партнерства у маркетингу и промоцији, улагању у инфраструктурне капацитете, образовање и стручно усавршавање туристичких кадрова, безбедност, очување животне средине и културне баштине, и осталим инвестицијама од заједничког интереса. Универзитет у Новом Саду мора бити више укључен у привредне токове (такозвана трансформација ка „предузетничком универзитету“). То ће се најбрже постићи у првој фази преко тржишно оријентисаних истраживања и сарадње истраживачких центара и туристичке привреде.

Највећу претњу за пословање у Србији, не само у туристичком сектору, представља свакако корупција, која је и даље широко распрострањена. Високе каматне стопе и висока стопа инфлације негативно утичу на пословање, као и светска економска криза која је започела 2008. године, а чији други талас тренутно траје. Ово је утицало на смањење опште привредне активности, као и на слабљење курса динара према еврџу (таква ситуација са друге стране погодује иностраним туристима и извозницима). Низак кредитни рејтинг државе, нестабилна политичка ситуација и спорост процеса придруживања Европској унији шаљу негативне сигнале страним инвеститорима. Велики проблем локалним привредницима представља неадекватна пореска политика државе. Потребна је реформа пореске политике, пре свега наплате ПДВ-а тек по наплати робе. Поред овога, неопходна су и подстицајна средства за туристичке агенције и туроператере који развијају рецептивни туризам, као што постоје у земљама у окружењу (пореза уплаћен на основу прџода од р џептивно г тур џма, како од домаћег тако и од иностраног).

Укупна оцена анализе екстерног окружења Новог Сада је 2,30, што значи да ова дестинација одговара на изазове из окружења испод просека у односу на остале дестинације.

ИНТЕРНО ОКРУЖЕЊЕ

Анализа интерног окружења, често називана и организациона анализа, се базира на идентификацији и развоју ресурса саме организације. Ресурси једне организације представљају њену целокупну имовину, све оно што чини једну организацију. У ресурсе дакле спадају материјални ресурси (некретнине, опрема, финансијска моћ...), људски ресурси (запослени са својим вештинама) и нематеријални ресурси (технологија, организациона култура, углед...). Ресурси опредељују снаге и слабости предузећа. Способност представља начин на који организација користи ресурсе. Способност чине процеси и процедуре које регулишу интеракцију између ових ресурса и претварање инпута и аутпута. Уколико се способност стално унапређује и прилагођава променама у турбулентном окружењу, тада говоримо о динамичкој способности. Компетенција представља скуп различитих способности, односно међу-функционалну интеграцију и координацију способности. Језгро компетентности чини скуп компетенција које прожимају целокупну организацију, у чему је она изузетно добра. Оно што предузеће може или уме боље од конкурената, представља његово језгро компетентности. Језгро компетентности је, дакле, извор конкурентске предности на тржишту, а оно се може изградити само кроз процес организационог учења. Организација мора стално да унапређује и да ради на свом језгру компетентности како то не би постало језгро ригидности, односно снага која би у току времена застарела и постала слабост. Уколико су компетенције другачије и боље од конкурентских, тешке за имитирање и признате од стране тржишта (потрошача), тада организација поседује дистинктивну компетентност. У анализирању компетентности једне организације, користи се ВРИО оквир, односно евалуација компетентности кроз одговор на четири питања:

1. Вредност - Да ли доводи до конкурентске предности?
2. Реткост - Да ли је поседују конкурентске организације?
3. Имитативност - Да ли се лако имитира?
4. Организација - Да ли је организована на начин да користи ресурсе?

Уколико је за одређену компетентност одговор на ова питања да, онда се та компетентност сматра снагом организације и стога води до конкурентске предности. На одрживост конкурентске предности утичу њена трајност и имитативност. Трајност је стопа којом ресурси, способност и језгро конкурентности једне организације застаревају. Имитативност је стопа којом ресурси, способност и језгро конкурентности једне организације могу бити поновљене у другој организацији. Уколико је дистинктивна компетентност једне организације заснована на експлицитном знању, тада се она лако

умножава и понавља у другим организацијама, што није случај уколико је реч о тацит знању.

Ланац вредности је техника систематског проучавања активности организације. Ланац вредности у туризму је представљен на дијаграму 14. Основу конкурентске предности у ланцу вредности чине активности, а у језгру компетентности ресурси и способности.

Након што су идентификовани сви интерни фактори, да би се прецизирали, потребно их је даље анализирати. Техника која се користи овде је сажетак анализе интерних фактора- *IFAS (Internal Factors Analysis Summary)*. Уз помоћ ове технике, фактори се деле у познате категорије снага и слабости, те се анализира способност организације да одговори на сваки од ових фактора, узимајући у обзир њихову важност за саму организацију. Ово се ради тако што се одабере 8 до 10 снага и слабости (појединачно) са којима се сусреће организација и смештају се у прву колону. У другој колони се сваком фактору додељује важност (оценама од 0- нема важност до 1- од изузетне важности), у зависности од утицаја на стратегијско позиционирање организације. Што је већа важност фактора, то је већи утицај који он има на будући успех компаније. Сума важности мора бити једнака 1, без обзира на број фактора. Способност организације да одговори на сваки од ових фактора се оцењује у трећој колони, оценама од 1 до 5 (1- недовољно до 5- одлично). Та оцена показује са којим успехом организација користи своје снаге и превазилази своје слабости. Производ оцене значаја фактора и способности организације да одговори на њега даје пондерисану оцену сваког појединачног фактора (четврта колона). У петој колони се даје коментар за избор сваког фактора и анализира његова важност и оцена. Укупна пондерисана оцена нам говори колико успешно организација реагује на факторе из интерног окружења. Уз помоћ ове оцене се организације могу међусобно поредити. Просечна организација у било којој привреди ће увек имати оцену 3.

Табела 14. IFAS анализа туризма Новог Сада

<i>Интерни фактори</i>	<i>Важност</i>	<i>Оцена</i>	<i>Пондерисана вредност</i>	<i>Коментар</i>
Снаге				
Културно наслеђе	0,10	4	0,40	Петроварадинска тврђава, просторне културно- историјске целине, близина фрушкогорских манастира
Природни ресурси	0,07	4	0,28	Река Дунав, НП Фрушка гора...
Манифестације	0,10	5	0,50	ЕХИТ, Новосадски сајам...
Образована радна снага	0,05	5	0,25	Студије туризма на УНС
Развијен терцијарни сектор	0,01	4	0,04	
Материјална база туризма	0,05	4	0,20	Повећање броја лежаја и врсте смештаја у последњих 10 година
Постојање ДМО	0,05	3	0,15	Туристичка организација Новог Сада
Мултиетничност града	0,02	5	0,10	
Слабости				
Недовољна искоришћеност туристичко-географског положаја	0,05	2	0,10	Коридор 10, железница и коридор 7 нису довољно искоришћени
Релативно стара старосна структура становништва	0,01	4	0,04	Механичка миграција
Недовољна компатибилност привреде града и расположивих ресурса	0,01	2	0,02	
Непланско и нерационално коришћење простора	0,01	1	0,01	Проблем "дивље градње"
Недостатак инфраструктурно опремљених локација за инвеститоре, непостојање активности града у погледу доношења пакета олакшица за привлачење инвестиција	0,05	2	0,10	Неулагање новца у промоцију инвестиција
Недовољна подршка ММСП и предузетницима који желе да покрену сопствени бизнис	0,10	2	0,20	Недовољна подстицајна средства (плански према стратегији и акционом плану за туризам), непостојање подстицајних средстава за рецептивни туризам
Недостатак јединственог простора за културна дешавања и непостојање организованог управљања културним добрима	0,02	1	0,02	
Недовољно изграђена еколошка свест	0,10	1	0,10	Велика количина смећа, постојање дивљих депонија
Неадекватна прилагођеност образовног система потребама привреде	0,05	3	0,15	Потребно је више праксе а у креирање плана образовања треба укључити приватан сектор и главне носиоце развоја туризма
Непостојање препознатљивог имица Новог Сада	0,15	1	0,15	Туристичка понуда Новог Сада је диверзификована, нејасна, неконзистентна, неусклађена са тражњом и савременим трендовима а посебно савременим стандардима
УКУПНО	1,00		2,81	

Нови Сад се због свог културног наслеђа назива и „Српска Атина“, а има амбиције и да постане Европски град културе. Поред богатог културног наслеђа у самом граду, у непосредној околини се могу наћи подједнако значајни објекти, пре свега фрушкогорски манастири, као и град Сремски Карловци који спада у гравитациону зону Новог Сада. Неопходно је да се поправи изглед ових објеката, од којих су поједини доста запуштени, као и да се јасно дефинише која организација има надлежност за менаџмент објеката. Као што се може јасно уочити у анализи сезоналности броја долазака и ноћења туриста у Новом Саду, највећи број долази управо за време одржавања манифестација, од којих су најзначајније Новосадски сајам (Сајам пољопривреде) и музички фестивал *EXIT*. Најзначајнији природни ресурси у Новом Саду и околини су река Дунав и НП Фрушка гора, али потенцијали нису у довољној мери искоришћени у развоју туризма. Радна снага у туристичком сектору поседује завидно образовање, пре свега захваљујући студијама туризма на Департману за географију, туризам и хотелијерство. Материјална база туризма је значајно поправљена у последњих десет година, пре свега захваљујући отварању великог броја нових смештајних објеката. У Новом Саду постоји туристичка организација, али на жалост није организована и не управља по принципу организације за менаџмент и маркетинг дестинације. Док се то не деси, потребно је да се директор туристичке организације бира конкурсом. Мултиетничност Новог Сада свакако доприноси његовој туристичкој атрактивности.

Град Нови Сад нема препознатљив имиџ. Туристичка понуда Новог Сада је диверзификована, нејасна, неконзистентна, неусклађена са тражњом и савременим трендовима а посебно савременим стандардима. Еколошка свест локалног становништва такође није довољно изграђена, па смеће представља свакако велики проблем (поред путева, на бициклистичким и планинарским стазама, поред пристана и марина, на плажама и на Дунаву, на паркинзима где се паркирају туристички аутобуси...). Овде је потребно да постоји превентивна и санкциона акција. Превентивна, која би се огледала у наплаћивању пластичних кеса у продавницама, увођењу кауције на пластичну амбалажу, лименке и сл. (овакве акције су дале позитивне резултате у Немачкој). Поред овога, неопходно је увести казне бацање смећа ван канти, контејнера и предвиђених депонија. Предузетници, микро, мала и средња предузећа немају довољну подршку од државе у покретању сопственог бизниса. Неопходно је увођење подстицајних средстава (плански према стратегији и акционом плану за туризам), као и подстицајних средстава за рецептивни туризам. У образовном систему за потребе туристичке привреде је неопходно да се програми што пре ослободе застарелих и непотребних предмета, да буду флексибилнији у одговарању потребама тржишта и увођењем више праксе. Нови Сад, иако има повољан географски

положај, не користи то у довољној мери, пре свега због застареле и неадекватне саобраћајне инфраструктуре.

Укупна оцена анализе интерног окружења Новог Сада је 2,81, што значи да ова дестинација своје снаге не користи у довољној мери, као и да своје слабости надокнађује испод просека у односу на остале дестинације.

УПОРЕДНА АНАЛИЗА ЕКСТЕРНОГ И ИНТЕРНОГ ОКРУЖЕЊА

Упоредна анализа интерног и екстерног окружења се назива *SWOT* анализа, што представља заправо анализу снага, слабости, шанси и претњи једне организације. Назив је настао као акроним ових енглеских речи- *strengths* (снага), *weaknesses* (слабост), *opportunities* (шанса), и *threats* (претња). Након *SWOT* анализе, доносиоци одлука могу да формулишу прикладну стратегију, што значи:

- Коришћење интерних снага и екстерних шанси једне организације
- Ублажавање или заштита од претњи из окружења
- Корекција критичних слабости (Robbins & Coulter, 2012).

SWOT анализа је годинама уназад најраспрострањенија и најистрајнија техника која се користи у стратегијском менаџменту. Упркос томе, она свакако има и својих недостатака. Највећа грешка је та што се *SWOT* анализа толико често користи, да је постала незаобилазна и одговор на све, што свакако није. Недостаци *SWOT* анализе су:

- Предугачка је,
- Не додаје вредности факторима да би изразила приоритет,
- Речи и фразе које се користе су двосмислене,
- Исти фактор може бити смештен у две категорије,
- Не постоји обавеза да се мишљења верификују са подацима и/или анализама,
- Захтева само један ниво анализе,
- Не постоји логичка веза са имплементацијом стратегије (Hunger & Wheelen, 2011).

Матрица сажетка анализе стратегијских фактора- *SFAS* (*Strategic Factors Analysis Summary*) синтетише резултате *EFAS* и *IFAS* анализе, те на тај начин постаје моћна техника стратегијске анализе окружења која је у највећој мери одговорила на недостатке *SWOT* анализе. У *SFAS* матрици се сажимају снаге, слабости, шансе и претње у десетак стратегијских фактора. Ово се ради тако што се одабирају индивидуални фактори *EFAS* и *IFAS* анализе са највећом важности за организацију, и смештају у прву колону. Поред

фактора се уписује да ли је то снага, слабост, шанса или претња за организацију. Након тога им се поново оцењује важност (оценама од 0- нема важност до 1- од изузетне важности), у зависности од утицаја на стратегијско позиционирање организације (друга колона). Укупна важност мора бити једнак броју 1. Способност организације да одговори на сваки од ових фактора се оцењује у трећој колони, оценама од 1 до 5 (1- недовољно до 5- одлично). Производ оцене важности фактора и способности организације да одговори на њега даје пондерисану оцену сваког појединачног фактора (четврта колона). Укупна пондерисана оцена нам говори колико успешно се организација односи са својим стратегијским факторима. Просечна организација у било којој привреди ће увек имати оцену 3. У петој колону се означава трајност (краткорочна- краће од 1 године, средњерочна- од 1 до 3 године и дугорочна- дуже од 3 године). У шестој колони се наводе образложења и додатни коментари за сваки фактор. Крајњи резултат се сажетак најважнијих интерних и екстерних стратегијских фактора у једној табели. *SFAS* матрица представља основу за формулисање стратегије⁷.

⁷ Иако овакво оцењивање не може да буде у целини објективно, услед чињенице да различита лица имају различите ставове, при чему наведене оцене одражавају искључиво ставове аутора ове докторске дисертације, прозашле оцене у доброј мери илуструју релативну важност појединих фактора.

Табела 15. Сажетак анализе стратегијских фактора туризма Новог Сада

<i>Сажетак анализе стратегијских фактора</i>					
Интерни фактори	Тип	Важност	Оцена	Пондерисана вредност	Коментар
Културно наслеђе	Снага	0,15	4	0,6	Петроварадинска тврђава, просторне културно- историјске целине, близина фрушкогорских манастира
Природни ресурси	Снага	0,05	4	0,2	Река Дунав, НП Фрушка гора...
Манифестације	Снага	0,10	5	0,5	ЕХИТ, Новосадски сајам...
Недовољна подршка ММСП и предузетницима који желе да покрену сопствени бизнис	Слабост	0,10	2	0,2	Недовољна подстицајна средства (плански према стратегији и акционом плану за туризам), непостојање подстицајних средстава за рецептивни туризам
Недовољно изграђена еколошка свест	Слабост	0,10	1	0,1	Велика количина смећа, постојање дивљих депонија
Непостојање препознатљивог имица Новог Сада	Слабост	0,15	1	0,15	Туристичка понуда Новог Сада је диверзификована, нејасна, неконзистентна, неусклађена са тражњом и савременим трендовима а посебно савременим стандардима
Екстерни фактори	Тип	Важност	Оцена	Пондерисана вредност	Коментар
Географски положај	Шанса	0,10	4	0,4	Коридори 7 и 10, близина аеродрома
Светска економска криза	Претња	0,03	1	0,03	Смањење опште привредне активности, слабење курса динара
Високе каматне стопе	Претња	0,05	1	0,05	Високе каматне стопе отежавају кредитно финансирање
Висока стопа инфлације	Претња	0,05	2	0,1	Двоцифрена стопа инфлације отежава пословање
Висок степен корупције	Претња	0,12	1	0,12	Корупција је и даље широко распрострањена и представља озбиљан проблем
УКУПНО		1,00		2,45	

Из табеле 15. се закључује да највећа снага за развој туризма Новог Сада лежи у културном наслеђу, манифестацијама и природним ресурсима, а највећа шанса је у географском положају на Дунаву и коридору 10. Недовољна подршка микро, малим и средњим предузећима и предузетницима који желе да покрену сопствени бизнис, недовољно изграђена еколошка свест и надале непостојање препознатљивог имица Новог Сада представљају највеће слабости. Висок степен корупције, висока стопа инфлације,

високе каматне стопе и светска економска криза представљају највеће претње по туризам Новог Сада.

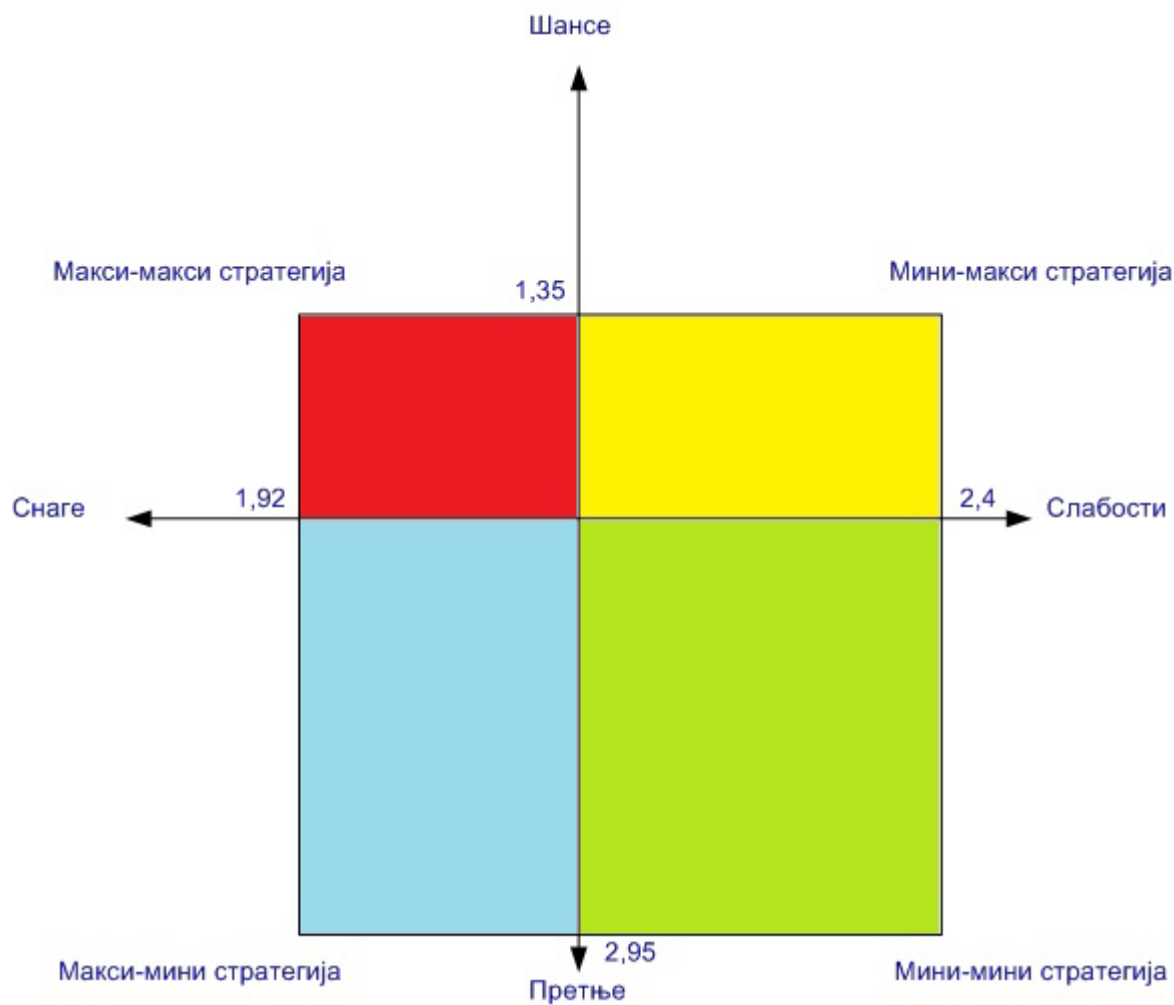
Упоредном анализом интерног и екстерног окружења Новог Сада је добијена оцена 2,45, што значи да се Нови Сад као туристичка дестинација налази испод просека у поређењу са осталим дестинацијама. За развој адекватне стратегије туризма, потребно је добијене податке пренети у *TOWS* матрицу.

ГЕНЕРИСАЊЕ АЛТЕРНАТИВНИХ СТРАТЕГИЈА УЗ ПОМОЋ *TOWS* МАТРИЦЕ

Условно речено, снаге и слабости дају податке о садашњости (па чак и о прошлости) организације, анализирајући њене интерне факторе. Екстерни фактори дају податке о томе шта ће бити у будућности, које су шансе и претње и на који начин организација може да реагује на њих. Због тога поједини менаџери и теоретичари прибегавају да *SWOT* анализу називају *TOWS* анализом- гледајући екстерно окружење, покушавамо да схватимо какве ће нам бити шансе и претње, а након тога анализирамо сами себе (интерне факторе), покушавамо да се променимо да би искористили шансе и избегли претње. Уз помоћ *TOWS* матрице се могу генерисати четири могуће стратегијске алтернативе. Уз унакрсну употребу са техником брејнсторминга⁸, могу се створити такве алтернативне стратегије које иначе не би биле узете у обзир (заједно стратегије раста као и стратегије заокрета). У стварању *TOWS* матрице се користе резултати *EFAS* и *IFAS* анализе, тако што се у матрицу уносе 5 до 10 снага, слабости, шанси и претњи (Hunger & Wheelen, 2011).

⁸ Брејнсторминг је техника за повећање креативности где се унутар одређене групе људи слободно износе идеје за решавање неког проблема. Правила употреба ове технике подразумева слободно и креативно изношење идеја, забрану критиковања нечијег мишљења или идеје и комбиновање изнесених идеја. На овај начин се у релативно кратком времену (30-60 минута) добија велики број идеја. Због своје негативне конотације и повезаности са епилепсијом, израз брејнсторминг се у последње време сматра политички некоректним те се користи израз „туш идеја“.

Дијаграм 15. TOWS матрица туризма Новог Сада



На основу података из дијаграма 15 закључује се да се за развој туризма Новог Сада могу генерисати две алтернативне стратегије развоја туризма. Прва би била мини-мини стратегија, у којој би се успешно одговарало на претње из екстерног окружења, уз превазилажење интерних слабости. Ово свакако није изненађење, са обзиром да је Нови Сад готово више од деценије био одсутан са светског туристичког тржишта. Друга је макси-мини стратегија, где би се максимално користиле интерне снаге дестинације у одговору на претње из окружења.

ИДЕНТИФИКАЦИЈА ПОТРЕБА И ШАНСИ ДЕСТИНАЦИЈЕ НОВОГ САДА ЗА УЧЕЊЕМ

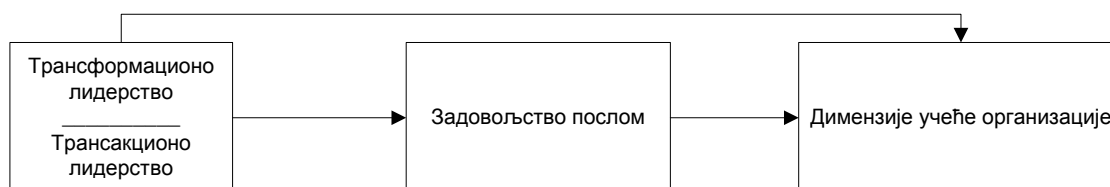
У последње време све више расте интересовање за организационо учење. Појединци знају много више него што могу да објасне, те је у фокус постављен трансфер знања унутар организације (Kogut & Zander, 1992) и имплементацију интра-организационог учења (Harvey, Palmer, & Speier, 1998). Радно место се посматра и као место учења (Dumock, 2003). Организационо учење се налази у центру економије знања, те не чуди толико интересовање истраживача и менаџера за ову тему. Кључни изазов је имплементација акционог учења у организацији (Yorks, Marsick, & O'Neil, 1999). Организационо учење је довођено у везу са задовољством послом, мотивацијом за учењем, посвећеношћу организацији и интерном квалитету услуга (Xie, 2005). Брзина трансфера знања (Hernandez, 2003) и степен организационог учења и организационих перформанси су у јакој вези, тако да виши степен организационог учења подразумева и више организационе перформансе (Dimovski, Škerlavaj, Kimman, & Hernaus, 2008; McNargue, 2003). Такође, култура учеће организације има медијаторно дејство у односу квалитета размене лидер - члан на пословне перформансе (Joo, 2012). Лидерство има снажан утицај на пословне перформансе (Muijs, 2011). Студије о новим начинима лидерства, посебно трансформационо лидерство, су показале да дају позитивне резултате. Трансформационо и трансакционо лидерство су у позитивној вези са организационим перформансама (Pounder, 2001). Трансформационо лидерство промовише организационо учење (Lam, 2002). Коначно, организациона култура и трансформационо лидерство имају заједнички утицај на перформансе пословних јединица (Xenikou & Simosi, 2006). Поред овога, степен организационог развоја директно утиче и на финансијски учинак организације (Ellinger, Ellinger, Yang, & Howton, 2003). Можемо закључити да организационо учење ствара конкурентску предност и има позитиван утицај на финансијске и нефинансијске перформансе организације (Prieto & Revilla, 2006). Досадашња истраживања нису била фокусирана на сектор туризма.

ИСТРАЖИВАЧКЕ ХИПОТЕЗЕ

У складу са претходно изнесеним аргументима, у овој тези ће се истражити однос између трансформационог и трансакционог лидерства, задовољства послом и димензија учеће организације. Као што је изнесено у дијаграму 7, процес стварања туристичке учеће организације креће од индивидуалног до регионалног нивоа. Појединац на лидерској позицији мора да препозна потребу за трансформацију ка учећој организацији. Са те тачке гледишта, лидерство је један од најкритичнијих фактора који има утицај на стварање

учеће организације. Са друге стране, запослени су ти који остварују стратегијске циљеве. У ранијим истраживањима је доказана веза између задовољства послом и организационих перформанси.

Дијаграм 16: Концептуални модел истраживања



На дијаграму 16 је приказан концептуални модел истраживања ове дисертације. Стил лидерства (трансформационо и трансакционо) има директан утицај на димензије учеће организације (седам димензија, од индивидуалног то организационог нивоа). Задовољство послом је варијабла која има медијаторно дејство. Сврха истраживања је била да се утврди веза између трансформационог и трансакционог лидерства, димензија учеће организације и задовољства послом. Резултати овог истраживања ће бити подељени у 14 поглавља, где ће се истраживати утицај варијабле трансформационо лидерство и трансакционо лидерство, са медијацијом варијабле задовољство послом, за сваку од седам димензија учеће организације. Даље, у оцени димензија учеће организације ће се профилисати вредности за сваку делатност појединачно, те ће се на тај начин идентификовати потребе и шансе туристичке дестинације Нови Сад за учећем. Посебан научни допринос ове докторске дисертације је тај што овакво истраживање још није рађено за сектор туризма. На основу свега изнесеног, постављене су следеће хипотезе:

X_1 - постоји позитивна корелација између задовољства послом и свих димензија учеће организације,

X_2 - постоји позитивна корелација између трансформационог лидерства и свих димензија учеће организације,

X_3 - постоји позитивна корелација између трансакционог лидерства и свих димензија учеће организације,

X_4 - задовољство послом је медијатор корелације између трансформационог лидерства и димензија учеће организације,

X_5 - задовољство послом је медијатор корелације између трансакционог лидерства и димензија учеће организације;

Изнесене хипотезе представљају опште хипотезе које садрже седам потхипотеза које се добијају бирањем у општој хипотези појединих димензија учеће организације

(стварање шанси за континуирано учење, промоција испитивања и дијалога, охрабривање сарадње и тимског учења, стварање система за усвајање и дељење знања (учења), опуномоћавање запослених ка заједничкој визији, повезивање организације са својим окружењем и обезбеђивање стратегијског лидерства за учење).

ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО

Трансформационо лидерство се углавном дефинише у оквирима четири лидерске карактеристике: харизма, инспирација, интелектуална стимулација и индивидуално разматрање. Харизма значи обезбедити визију, поверење и поштовање од следбеника. Инспирација подразумева изражавање јасних и важних циљева на јединствен начин. Интелектуална стимулација промовише интелигенцију, рационалност и пажљиво решавање проблема. Индивидуално разматрање се огледа кроз саветовање, усмеравање и третирање сваког појединца посебно. Поједини аутори се залажу за ревизију и проширивање постојеће четири лидерске карактеристике на следећи начин:

1. инспирација,
2. интегритет (лидер даје лични пример својим следбеницима),
3. иновација,
4. менаџмент импресија/утисака (подређивање личних жеља и потреба општем добру и узимање у обзир осећања следбеника),
5. индивидуално разматрање и
6. интелектуална стимулација.

Овај „6 И“ модел трансформационог лидерства је још увек пробни модел, пошто још није тестиран. Са друге стране, он добро осликава савремена становишта о природи и димензијама трансформационог лидерства (Pounder, 2001).

У истраживању је коришћен упитник о трансформационом лидерству (Bass & Avolio, 1990). Упитник се састоји од 11 ајтема на седмостепеној Ликертовој скали (1- уопште се не слажем; 7- у потпуности се слажем). Комплетна верзија упитника је приложена у прилогу 1. Упитник је преведен и прилагођен како би могао да се користи са испитаницима којима је српски матерњи језик. Приликом превођења се настојало да се задржи исти смисао, узимајући у обзир језичке и културолошке разлике. Било је неопходно да се узму културолошке разлике у обзир како би постојала концептуална једнакост.

ТРАНСАКЦИОНО ЛИДЕРСТВО

Код трансакционог лидерства је фокус на размени између лидера и следбеника по принципу „ја теби- ти мени“. Другим речима, опипљивим исходима (попут повишице и унапређења) се од следбеника обезбеђују очекиване перформансе. Стога су димензије трансакционог лидерства мање инспиративне у односу на трансформационо лидерство и могу се свести на следеће:

1. награђивање по учинку
2. активан менаџмент одступања (лидер тражи одступања од очекиваних перформанси међу следбеницима и предузима корективне мере)
3. пасиван менаџмент одступања (лидер не тражи одступања, него реагује тек када се одступања примете); (Pounder, 2001).

У истраживању је коришћен упитник о трансакционом лидерству (Bass & Avolio, 1990). Упитник се састоји од четири ајтема на седмостепеној Ликертовој скали (1- уопште се не слажем; 7- у потпуности се слажем). Комплетна верзија упитника је приложена у прилогу 2. Упитник је преведен и прилагођен како би могао да се користи са испитаницима којима је српски матерњи језик. Приликом превођења се настојало да се задржи исти смисао, узимајући у обзир језичке и културолошке разлике. Било је неопходно да се узму културолошке разлике у обзир како би постојала концептуална једнакост.

ДИМЕНЗИЈЕ УЧЕЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Поједине организације су јасно изразиле своју жељу да се трансформишу у учеће организације. Ипак, није увек јасно шта је то што чини организације учећим организацијама. За сваку организацију је потребно оценити тренутно стање и одредити у којој мери је та организација учећа организација. На овај начин се може створити и мапа пута неопходних корака ка трансформацији у учећу организацију, кроз идентификацију потреба и шанси за учењем. Инструмент који ово омогућава је Упитник о димензијама учеће организације (*Dimensions of the Learning Organization Questionnaire- DLOQ*). У истраживању је коришћена пуна верзија упитника (приложена у прилогу 3), са 43 ајтема, распоређених у седам димензија на шестостепеној Ликертовој скали (1- скоро никад; 6- скоро увек). Овај инструмент има подједнаку вредност како за академске потребе у теорији развоја људских ресурса, тако и у практичној примени. DLOQ инструмент претпоставља да учећа организација има седам димензија:

1. стварање шанси за континуирано учење,

2. промоција испитивања и дијалога,
3. охрабривање сарадње и тимског учења,
4. стварање система за усвајање и дељење знања (учења),
5. опуномоћити запослене ка заједничкој визији,
6. повезивање организације са својим окружењем и
7. обезбедити стратегијско лидерство за учење (Marsick & Watkins, 2003).

Основна идеја је да се промене морају десити на свим нивоима где постоји учење-од појединачног до организационог нивоа, те да ће оне постати пракса и рутина које ће подржавати могућност коришћења учења за побољшање перформанси. Резултати добијену уз помоћ овог упитника су одраз ставова које имају испитаници о стању у својим организацијама о димензијама учеће организације. Ови резултати не садрже финансијске или друге пословне извештаје организација. Са друге стране, мерећи димензије учеће организације, установљена је корелација између резултата DLOQ мерења и финансијских резултата организација, у смислу да је примена концепта учеће организације побољшала пословне перформансе (Ellinger, Ellinger, Yang, & Howton, 2003; Marsick & Watkins, 2003). Уз помоћ DLOQ инструмента може да се измери, процени и дијагностикује стратегијско учење у организацији. Образац упитника и тумачење резултата добијених DLOQ инструментом се налазе у прилогу.

DLOQ инструмент је преведен и прилагођен како би могао да се користи са испитаницима којима је српски матерњи језик. Приликом превођења се настојало да се DLOQ инструмент на српском задржи исти смисао, узимајући у обзир језичке и културолошке разлике. Било је неопходно да се узму културолошке разлике у обзир како би постојала концептуална једнакост.

ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

Задовољство послом је осећање емоционалног задовољства као резултат процене да су постигнуте или да је олакшано постизање пословних вредности. Вишегодишња истраживања су показала да задовољни радници показују боље пословне перформансе (Хие, 2005). Задовољство послом се може мерити директно и индиректно. Директно мерење се обавља путем интервјуа или упитника где се запослени отворено питају колико су задовољни својим послом. Индиректно мерење задовољства послом се мери преко годишњих пословних извештаја и других података које организација редовно прикупља. Тако на пример, велика флукуација радника може да индицира незадовољство послом. Са друге стране, индиректно мерење може и да доведе у заблуду истраживача. На конкретном примеру, велика флукуација радника је карактеристична у угоститељским

предузећима, нарочито са сезонским радницима. Стога је истраживање задовољства послом обављено директним мерењем. У истраживању је коришћен упитник о задовољству послом (Weiss, Davis, England, & Lofquist, 1967). Упитник се састоји од 13 ајтема на седмостепеној Ликертовој скали (1- није задовољавајуће; 7- задовољавајуће). Комплетна верзија упитника је приложена у прилогу 5. Упитник је преведен и прилагођен како би могао да се користи са испитаницима којима је српски матерњи језик. Приликом превођења се настојало да се задржи исти смисао, узимајући у обзир језичке и културолошке разлике. Било је неопходно да се узму културолошке разлике у обзир како би постојала концептуална једнакост.

ДЕМОГРАФСКЕ ВАРИЈАБЛЕ

Поред три независне варијабле (трансформационо и трансакционо лидерство, задовољство послом) и седам зависних варијабли (димензије учеће организације), у истраживање је укључено и неколико демографских варијабли, и то: позиција унутар организације, позиција, степен образовања, број запослених у организацији и врста делатности у организацији. За број запослених у организацији је коришћен стандард Европске уније о величини организације на основу броја запослених. Већину организација у туризму чине микро и мала предузећа, те је овај стандард за потребе овог истраживања био прикладнији, будући да је детаљнији и да прави разлику између микро и малог предузећа. Најзначајније демографске варијабле за потребе овог истраживања су врста делатности организација. Туризам као интердисциплинарна делатност обухвата многобројне секторе, као што је раније приказано у дијаграму 13 и дијаграму 14. Зато је било значајно да се добију подаци о делатности организација, поготово у профилисању вредности учеће културе организација. Упитник о демографским варијаблама је достављен у прилогу 4.

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

Подаци су сакупљани на терену и електронским путем користећи сервис *Google Documents*. Сакупљени подаци су унесени и обрађени уз помоћ софтвера *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for Windows Release 17.0.0*. Истраживање је обављено на територији града Новог Сада.

ИНФОРМАЦИЈЕ О УЗОРКУ

Упитник је дистрибуиран испитаницима у штампаној верзији, као и у дигиталној форми преко сервиса *Google Documents*. Циљна група су били запослени у туризму. Враћено је 118 упитника, од чега 3 није имало потпуне податке, тако да је коначан број упитника који су ушли у истраживање 115.

Табела 16. Позиција испитаника

	Фреквенција	Процент
Виши менаџмент	31	27
Средњи менаџмент	45	39,1
Нижи менаџмент	39	33,9
Укупно	115	100,0

У табели 16 видимо да је највећи број испитаника запослено на позицији средњег менаџмента- 45, односно 39,1%. Следе запослени на позицијама нижег менаџмента- 39, односно 33,9% и на крају виши менаџмент, односно 31 или 27%.

Табела 17. Полна структура испитаника

	Фреквенција	Процент
Мушки	41	35,7
Женски	74	64,3
Укупно	115	100,0

У табели 17 видимо да жене доминирају у полној структури испитаника (64,3%), што је и логично будући да су већина и у укупном броју запослених у туризму.

Табела 18. Образовна структура испитаника

	Фреквенција	Процент
Средња школа	10	8,7
Основне студије	63	54,8
Постдипломске студије	42	36,5
Укупно	115	100,0

На основу података из табеле 18, видимо да је образовање испитаника доста високо - 54,8% има диплому завршених основних студија, док 36,5% има завршене постдипломске студије.

Табела 19. Фреквентност испитаника на основу броја запослених у организацији

	Фреквенција	Процент
1-10	51	44,3
11-50	30	26,1
51-250	17	14,8
Више од 250	17	14,8
Укупно	115	100,0

Највећи број испитаника је запослен у организацијама које броје мање од 50 запослених - 70,4%. Будући да највећи број привредних субјеката у туризму чине микро, мала и средња предузећа, овај резултат је сасвим очекиван.

Табела 20. Фреквентност испитаника на основу делатности организације

	Фреквенција	Процент
Јавни сектор	16	13,9
Коморски систем и удружења	18	15,7
Образовне и културне институције	25	21,7
Туристичке агенције и туроператори	32	27,8
Хотелска предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја	12	10,4
Остало	12	10,4
Укупно	115	100,0

Из табеле 20 видимо да је највећи број испитаника запослен у туристичким агенцијама и туроператорима (27,8%), а остали готово уједначено долазе из организација осталих делатности- јавног сектора (13,9%), коморских система и удружења (15,7%), образовних и културних институција (21,7%), хотелских предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја (10,4%) и осталих делатности (10,4%). Разлог за нешто већи

удео у коморским системима и удружењима је тај што ова делатност обухвата привредне коморе и струковна удружења. Исто се може закључити и за образовне и културне институције, где спадају универзитет и новосадски музеји.

СВОЈСТВА УПИТНИКА И ДИМЕНЗИЈА - ПОУЗДАНОСТ

Кромбахов алфа коефицијент је израчунат како би се утврдила поузданост за сваки упитник и димензију појединачно. Упитници и димензије коришћени у овој тези су: трансформационо лидерство (TRF, 11 ајтема), трансакционо лидерство (TR, 4 ајтема), димензије учеће организације- индивидуални ниво- Стварање шанси за континуирано учеће (DOUISS, 7 ајтема), димензије учеће организације-индивидуални ниво- Промоција испитивања и дијалога (DUOИPI, 6 ајтема), димензије учеће организације-тимски ниво- Охрабривање сарадње и тимског учећа (DUOTOS, 6 ајтема), димензије учеће организације-организациони ниво- Стварање система за усвајање и дељење знања (DUOOSS, 6 ајтема), димензије учеће организације-организациони ниво- Опумоћити запослене ка заједничкој визији (DUOOOZ, 6 ајтема), димензије учеће организације-организациони ниво- Повезивање организације са својим окружењем (DUOOPO, 6 ајтема), димензије учеће организације-организациони ниво- Обезбедити стратегијско лидерство за учеће (DUOOOS, 6 ајтема) и задовољство послом (ZP, 13 ајтема).

Табела 21. Коефицијент поузданости за ајтеме у свакој варијабли

Варијабла	Кромбахов алфа коефицијент
TRF	0,936
TR	0,875
DOUISS	0,890
DUOИPI	0,900
DUOTOS	0,901
DUOOSS	0,901
DUOOOZ	0,924
DUOOPO	0,933
DUOOOS	0,944
ZP	0,932

Коефицијент поузданости би требао да има вредност најмање 0,7, те што је већи, то је бољи. На основу података из табеле 21 видимо да је коефицијент поузданости је за све

упитнике и све њихове димензије већи од 0,7, односно да је најчешће већи чак и од 0,9, што говори о високом степену поузданости.

ДЕСКРИПТИВНА СТАТИСТИКА

Средње вредности зависних и независних варијабли су израчунате и представљене у табели 22. На основу података можемо видети да су средње вредности за сваку варијаблу изнад 3,5 (скеале су биле од 1-7 за TRF, TR и ZP, те од 1-6 за остале варијабле). Највећа средња вредност је забележена код димензије „трансформационо лидерство“, а најнижа код „димензије учеће организације-организациони ниво- стварање система за усвајање и дељење знања“.

Табела 22. Дескриптивна статистика

	N	Минимум	Максимум	Средња вредност	Стандардна девијација
TRF	115	1,36	7,00	4,9028	1,41957
TR	115	1,00	7,00	4,5435	1,59401
DUOISS	115	1,00	6,00	3,7714	1,24982
DUOIP1	115	1,17	6,00	3,9145	1,23591
DUOTOS	115	1,00	6,00	3,8870	1,17573
DUOOSS	115	1,00	6,00	3,6522	1,34345
DUOOOZ	115	1,00	6,00	3,9275	1,30248
DUOOPO	115	1,00	6,00	4,0116	1,37326
DUOOOS	115	1,00	6,00	4,1435	1,42723
ZP	115	1,46	7,00	4,8502	1,29468
Валидни N	115				

КОРЕЛАЦИОНА АНАЛИЗА

Да би се утврдила природа и јачина повезаности између варијабли, користи се корелациона анализа. У табели 23 је анализирана веза између трансформационог лидерства, трансакционог лидерства, стварања шанси за континуирано учеће, промоције испитивања и дијалога, охрабривања сарадње и тимског учећа, стварања система за усвајање и дељење знања (учећа), опуномоћавања запослених ка заједничкој визији, повезивања организације са својим окружењем, обезбеђења стратегијског лидерства за учеће и задовољства послом. На основу података из табеле закључујемо да постоји врло јака позитивна корелациона веза између свих варијабли. Процес креирања учеће организације је иновативан процес. У учећој организацији је потребно инспирисати

запослене за укључивање у процес континуираног учења, пружити им интелектуалну стимулацију, као и направити лични план за сваког запосленог. Све ово објашњава јачину корелације трансформационог лидерства са димензијама учеће организације. Наравно, поред трансформационог лидерства, за следбенике/ запослене је потребно да добију и опипљиву награду за свој уложен труд у процесу креирања учеће организације. То објашњава јачину корелационе везе између трансакционог лидерства и димензија учеће организације. Задовољство послом је такође један од предуслова за успешну реализацију процеса креирања учеће организације. Доказано је да задовољство послом утиче на организационе перформансе, а будући да су људски ресурси у фокусу учеће организације, запослени морају бити задовољни послом који обављају. За сектор туризма је посебно значајна позитивна корелација између задовољства послом, трансакционог лидерства и свих димензија будуће организације, будући да туристички сектор карактеришу ниске зараде са великом флукуацијом радне снаге.

На основу овога, закључујемо да су хипотезе X_1 , X_2 , и X_3 у потпуности потврђене.

Табела 23. Корелациона анализа

	TRF	TR	DUOISS	DUOIFI	DUOTOS	DUOOSS	DUOOOZ	DUOOPO	DUOOOS	ZP
TRF	1	,725**	,684**	,708**	,722**	,573**	,751**	,780**	,767**	,792**
		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
TR	,725**	1	,751**	,664**	,751**	,731**	,675**	,694**	,729**	,804**
	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
DUOISS	,684**	,751**	1	,865**	,822**	,778**	,823**	,752**	,812**	,781**
	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
DUOIFI	,708**	,664**	,865**	1	,805**	,660**	,788**	,755**	,744**	,738**
	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
DUOTOS	,722**	,751**	,822**	,805**	1	,766**	,830**	,814**	,860**	,827**
	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
DUOOSS	,573**	,731**	,778**	,660**	,766**	1	,792**	,739**	,819**	,740**
	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
DUOOOZ	,751**	,675**	,823**	,788**	,830**	,792**	1	,883**	,870**	,807**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
DUOOPO	,780**	,694**	,752**	,755**	,814**	,739**	,883**	1	,901**	,836**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
DUOOOS	,767**	,729**	,812**	,744**	,860**	,819**	,870**	,901**	1	,854**
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115
ZP	,792**	,804**	,781**	,738**	,827**	,740**	,807**	,836**	,854**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115

РЕГРЕСИОНА АНАЛИЗА У КОЈОЈ ЈЕ ЗАВИСНО ПРОМЕНЉИВА ЈЕДНА ОД ДИМЕНЗИЈА УЧЕЋЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ, А НЕЗАВИСНО ПРОМЕНЉИВЕ СУ TRF И ZP, ОДНОСНО ТРАНСФОРМАЦИОНО ЛИДЕРСТВО И ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

У овом поглављу ће се обрадити резултати регресионе анализе. Регресиона анализа се користи да би се испитале везе где једна појава (независно променљива или узрок) утиче на другу појаву (зависно променљива или последица). Независно променљиве су TRF и ZP, односно трансформационо лидерство и задовољство послом. Зависно променљиве су седам димензија учеће организације.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања шанси за континуирано учење (индивидуални ниво). У табели 24 је приказан резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања шанси за континуирано учење (индивидуални ниво).

Табела 24. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања шанси за континуирано учење (индивидуални ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,684 ^a	,468	,464	,91540	,468	99,509	1	113	,000
2	,789 ^b	,622	,615	,77550	,153	45,446	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TRF

b. Predictors: (Constant), TRF, ZP

Из табеле 24 видимо да је R² већ у првом кораку (када је као независна променљива убачено само трансформационо лидерство) једнак 0,468, што је веома добар резултат и говори о томе да је утицај варијабле трансформационо лидерство (TRF) на зависну варијаблу DUOISS веома висок (каже се да се варијабилност варијабле DUOISS са 46% може објаснити утицајем варијабле TRF). Затим је у другом кораку у SPSS убачена нова независна променљива задовољства послом, означена са ZP, што је знатно поправило модел јер је сада R² порастао на 0,622, те је коначни закључак да је модел веома добар.

Табела 25. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања шанси за континуирано учење (индивидуални ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,818	,308		2,653	,009
	TRF	,602	,060	,684	9,975	,000
2	(Constant)	,007	,287		,024	,981
	TRF	,155	,084	,176	1,850	,067
	ZP	,619	,092	,642	6,741	,000

a. Dependent Variable: DUOISS

Из табеле 25 се може извести један интересантан закључак, а то је да убацивање варијабле ZP у другом кораку изазива значајно смањење утицаја варијабле TRF на варијаблу DUOISS (јер је коефицијент 0,067 већи од броја 0,05 што значи да је такозвана варијабла ZP медијаторна варијабла). То значи да утицај задовољства послом надјачава утицај трансформационог лидерства. Обзиром да је реч о димензији учеће организације на индивидуалном нивоу, објашњење је да већи утицај на појединца има задовољство послом. У процесу вршења процене компетентности и идентификовања вештина за обављање посла у будућности, запослени мора бити задовољан послом како би остао у истој организацији у будућности, те имао вољу да учи.

Овиме је потврђена потхипотеза хипотезе H_4 , да задовољство послом има медијаторно дејство на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања шанси за континуирано учење на индивидуалном нивоу.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво). У табели 26 је приказан резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво).

Табела 26. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,708 ^a	,501	,496	,87715	,501	113,325	1	113	,000
2	,765 ^b	,585	,578	,80284	,085	22,884	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TRF

b. Predictors: (Constant), TRF, ZP

И у табели 26 се види да је модел одличан јер је у првом кораку R² једнак 0,501 а у другом кораку је порастао на број 0,585 што је веома добар резултат.

Табела 27. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,894	,295		3,028	,003
	TRF	,616	,058	,708	10,645	,000
2	(Constant)	,298	,298		1,003	,318
	TRF	,287	,087	,330	3,312	,001
	ZP	,455	,095	,477	4,784	,000

a. Dependent Variable: DUOИPI

Из табеле 27 се може закључити да је утицај варијабле TRF (сигнификантност је и у другом кораку значајна и једнака 0,001), веома снажан и да додавање задовољства послом у другом кораку није битно смањило утицај варијабле TRF на DUOИPI. Промоција испитивања и дијалога подразумева колегијалност, давање повратних информација и инклузију у доношењу одлука, те је компатабилна са трансформационим лидерство, што објашњава значај ове варијабле.

Закључујемо да потхипотеза медијаторног дејства задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво) хипотезе Х₄ није потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора охрабривања сарадње и тимског учења (тимски ниво). У табели 28 је приказан резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора охрабривања сарадње и тимског учења (тимски ниво).

Табела 28. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора охрабривања сарадње и тимског учења (тимски ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,722 ^a	,522	,518	,81659	,522	123,324	1	113	,000
2	,834 ^b	,696	,691	,65396	,174	64,193	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TRF

b. Predictors: (Constant), TRF, ZP

И у табели 28 се види да је модел одличан јер је у првом кораку R² једнак 0,522 а у другом кораку је порастао на број 0,696 што је веома добар резултат.

Табела 29. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора охрабривања сарадње и тимског учења (тимски ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,954	,275		3,469	,001
	TRF	,598	,054	,722	11,105	,000
2	(Constant)	,141	,242		,582	,562
	TRF	,150	,071	,181	2,120	,036
	ZP	,621	,077	,684	8,012	,000

a. Dependent Variable: DUOTOS

Из табеле 29 се може закључити да је утицај варијабле TRF ослабио (0,036) додавање задовољства послом у другом кораку. Будући да је реч о димензији на нивоу тима, акценат је на тимској сарадњи и потпуном и равноправном укључивању запослених у процес доношења унутар тима, без обзира на позицију или утицај члана. Чланови унутар

тима се ротирају како би свако имао шансу да развије своје лидерске способности. Стога је овде већи утицај варијабле ZP.

Дакле, у овом случају је потхипотеза хипотезе X_4 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора охрабривања сарадње и тимског учења на тимском нивоу потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања система за усвајање и дељење знања (организациони ниво). У табели 30 дат је резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања система за усвајање и дељење знања (организациони ниво).

Табела 30. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања система за усвајање и дељење знања (организациони ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,573 ^a	,328	,322	1,10614	,328	55,162	1	113	,000
2	,740 ^b	,548	,539	,91171	,220	54,335	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TRF

b. Predictors: (Constant), TRF, ZP

У табели 30 се види да је модел добар јер је у првом кораку R^2 једнак 0,328 а у другом кораку је порастао на број 0,548 што је веома добар резултат.

Табела 31. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања система за усвајање и дељење знања (организациони ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,995	,372		2,671	,009
	TRF	,542	,073	,573	7,427	,000
2	(Constant)	-,047	,338		-,140	,889
	TRF	-,033	,099	-,035	-,337	,737
	ZP	,796	,108	,767	7,371	,000

a. Dependent Variable: DUOOSS

На основу података из табеле 31 видимо да је утицај варијабле TRF у потпуности ослабио (0,737) додавањем задовољства послом у другом кораку. Стварање система за усвајање и дељење знања на организационом нивоу се односи на прагматична решења унутар организације која подстичу јавну доступност информација (нпр. интранет, огласна табла, мејлинг листа, телефонске и видео конференције...). Стога је утицај трансформационог лидерства (са идеализованим карактеристикама) смањен.

Потхипотеза хипотезе H_4 да задовољство послом има медијаторно дејство на корелацији између трансформационог лидерства и фактора стварања система за усвајање и дељење знања на организационом нивоу је потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво). У табели 32 је приказан резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво).

Табела 32. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,751 ^a	,563	,560	,86437	,563	145,848	1	113	,000
2	,828 ^b	,685	,679	,73763	,121	43,168	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TRF

b. Predictors: (Constant), TRF, ZP

У табели 32 се види да је модел добар јер је у првом кораку R² једнак 0,563 а у другом кораку је порастао на број 0,685 што је одличан резултат.

Табела 33. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,551	,291		1,893	,061
	TRF	,689	,057	,751	12,077	,000
2	(Constant)	-,201	,273		-,734	,464
	TRF	,274	,080	,299	3,436	,001
	ZP	,574	,087	,571	6,570	,000

a. Dependent Variable: DUOOOZ

На основу података из табеле 33 видимо да је утицај варијабле TRF није ослабио (0,001) додавањем задовољства послом у другом кораку. Фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво) подразумева заједничко дефинисање визије, заједничко планирање циљева, те наглашено вредновање преузимања добро прорачунатих ризика и иновација. Све ово се у потпуности поклапа са карактеристикама трансформационог лидерства, те не чуди јачина утицаја ове варијабле. Конкретна решења опуномоћавања су флексибилност у раду (рад од куће или расподела задатака), децентрализација доношења одлука и давање већих слобода над коришћењем ресурса неопходним за рад.

На основу тога, закључујемо да потхипотеза опште хипотезе X_4 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији на организационом нивоу није потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем (организациони ниво). У табели 34 видимо резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем (организациони ниво).

Табела 34. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем (организациони ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,780 ^a	,608	,604	,86387	,608	175,081	1	113	,000
2	,858 ^b	,736	,731	,71208	,128	54,310	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TRF

b. Predictors: (Constant), TRF, ZP

У табели 34 се види да је модел добар јер је у првом кораку R^2 једнак 0,608 а у другом кораку је порастао на број 0,736 што је одличан резултат.

Табела 35. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем (организациони ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,314	,291		1,080	,282
	TRF	,754	,057	,780	13,232	,000
2	(Constant)	-,500	,264		-1,893	,061
	TRF	,305	,077	,315	3,964	,000
	ZP	,622	,084	,586	7,370	,000

a. Dependent Variable: DUOOPO

На основу података из табеле 35 видимо да је утицај варијабле TRF уопште није ослабио додавањем задовољства послом у другом кораку. Карактеристика трансформационог лидера- менаџмент утисака, односно узимање у обзир осећања својих следбеника је значајно заступљена у димензији повезивање организације са својим окружењем кроз израду програма одсуства из породичних разлога, отварање телефонске линије за позив деце, обуци за рад у мултикултуралном окружењу, анкетирањем ставова запослених пре доношења значајних одлука и дискусија и пропратних активности након доношења одлуке, испитивање задовољства послом и др.

И у овом случају можемо закључити да потхипотеза опште хипотезе H_4 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем на организационом нивоу није потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење (организациони ниво. У табели 36 је дат резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење (организациони ниво).

Табела 36. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење (организациони ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,767 ^a	,589	,585	,91940	,589	161,714	1	113	,000
2	,867 ^b	,751	,746	,71876	,162	72,893	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TRF

b. Predictors: (Constant), TRF, ZP

У табели 36 се види да је модел добар јер је у првом кораку R^2 једнак 0,589 а у другом кораку је порастао на број 0,751 што је одличан резултат.

Табела 37. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење (организациони ниво)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,362	,310		1,168	,245
	TRF	,771	,061	,767	12,717	,000
2	(Constant)	-,590	,266		-2,215	,029
	TRF	,246	,078	,245	3,169	,002
	ZP	,727	,085	,660	8,538	,000

a. Dependent Variable: DUOOOS

На основу података из табеле 37 видимо да је утицај варијабле TRF није ослабио додавањем задовољства послом у другом кораку (0,002). Обезбеђивање стратегијског лидерства за учење подразумева лидере који дискутују о развојним плановима, константно прате и унапређују пословне вештине, дефинишу вредности организације, а својим следбеницима пружају менторство и коучинг, као и давање пуномоћи тимовима и појединцима да делују у областима повезаним са њиховим послом. У овим стратегијама за јачање димензије учеће организације обезбеђивања стратегијског лидерства за учење препознајемо трансформационог лидера.

Стога, потхипотеза опште хипотезе H_4 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансформационог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење на организационом нивоу није потврђена.

РЕГРЕСИОНА АНАЛИЗА У КОЈОЈ ЈЕ ЗАВИСНО ПРОМЕНЉИВА ЈЕДНА ОД ДИМЕНЗИЈА УЧЕЋЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ, А НЕЗАВИСНО ПРОМЕНЉИВЕ СУ TR И ZP, ОДНОСНО ТРАНСАКЦИОНО ЛИДЕРСТВО И ЗАДОВОЉСТВО ПОСЛОМ

У овом поглављу се и даље обрађују резултати регресионе анализе. Независно променљиве су TR и ZP, односно трансакционо лидерство и задовољство послом. Зависно променљиве су седам димензија учеће организације.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање шанси за континуирано учење (индивидуални ниво). У оквиру табеле 38 је изнесен резиме модела Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање шанси за континуирано учење (индивидуални ниво).

Табела 38. Резиме модела Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање шанси за континуирано учење (индивидуални ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,751 ^a	,564	,560	,82884	,564	146,212	1	113	,000
2	,808 ^b	,653	,647	,74276	,089	28,708	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TR

b. Predictors: (Constant), TR, ZP

У табели 38 видимо да је R² већ у првом кораку једнак 0,564, а у другом 0,653, те закључујемо да је модел одличан.

Табела 39. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање шанси за континуирано учење (индивидуални ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,096	,234		4,676	,000
	TR	,589	,049	,751	12,092	,000
2	(Constant)	,184	,270		,681	,497
	TR	,273	,073	,348	3,718	,000
	ZP	,484	,090	,501	5,358	,000

a. Dependent Variable: DUOISS

Из табеле 39 се може извести један интересантан закључак, а то је да убацивање варијабле ZP у другом кораку уопште не изазива смањење утицаја варијабле TR на варијаблу DUOISS. За разлику од трансформационог лидерства, утицај трансакционог лидерства је и даље изузетно јак. Ово је сасвим логично и очекивано, будући да ову димензију карактерише подстицање и награђивање помоћи колегама, стварање система рефундирања трошкова обуке, везивање плате и унапређења за ниво образовања, а то су све карактеристике трансакционог лидерства.

Стога, потхипотеза опште хипотезе X_5 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање шанси за континуирано учење на индивидуалном нивоу није потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво). Табела 40 приказује резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво).

Табела 40. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,664 ^a	,441	,436	,92815	,441	89,133	1	113	,000
2	,748 ^b	,559	,551	,82809	,118	29,957	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TR

b. Predictors: (Constant), TR, ZP

И у табели 40 се види да је модел одличан јер је у првом кораку R^2 једнак 0,441 а у другом кораку је порастао на број 0,559 што је веома добар резултат.

Табела 41. Регресиони коефицијент за модел медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога (индивидуални ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,575	,262		6,002	,000
	TR	,515	,055	,664	9,441	,000
2	(Constant)	,537	,301		1,781	,078
	TR	,155	,082	,200	1,893	,061
	ZP	,551	,101	,578	5,473	,000

a. Dependent Variable: DUOIFI

На основу података из табеле 41 примећујемо да је убацивањем варијабле ZP смањен утицај варијабле TR (0,061.) Ово је разумљиво, са обзиром да се у димензији промоција испитивања и дијалога за колегијалност и отворене дебате не нуде конкретне награде и погодности.

Може се закључити да је потхипотеза опште хипотезе H_5 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора промоција испитивања и дијалога на индивидуалном нивоу потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора охрабривање сарадње и тимског учења (тимски ниво). У табели 42 видимо резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора охрабривање сарадње и тимског учења (тимски ниво).

Табела 42. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора охрабривање сарадње и тимског учења (тимски ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,751 ^a	,564	,560	,78009	,564	145,958	1	113	,000
2	,839 ^b	,705	,699	,64455	,141	53,523	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TR

b. Predictors: (Constant), TR, ZP

И у табели 42 се види да је модел одличан јер је у првом кораку R^2 једнак 0,564 а у другом кораку је порастао на број 0,705 што је веома добар резултат.

Табела 43. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора охрабривање сарадње и тимског учења (тимски ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,371	,221		6,215	,000
	TR	,554	,046	,751	12,081	,000
2	(Constant)	,291	,235		1,239	,218
	TR	,179	,064	,243	2,815	,006
	ZP	,574	,078	,632	7,316	,000

a. Dependent Variable: DUOTOS

На основу података из табеле 43 видимо да је додавањем варијабле ZP у другом кораку смањен утицај варијабле TR. Овај утицај са друге стране није толико драстично смањен као у случају варијабле TRF. То је због тога што унутар димензије охрабривања сарадње и тимског учења постоји награђивање тима за тимски успех.

Закључујемо да је потхипотеза опште хипотезе X_5 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора охрабривање сарадње и тимског учења на тимском нивоу потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање система за усвајање и дељење знања (организациони ниво). У табели 44 је приказан резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање система за усвајање и дељење знања (организациони ниво).

Табела 44. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање система за усвајање и дељење знања (организациони ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,731 ^a	,534	,530	,92109	,534	129,518	1	113	,000
2	,774 ^b	,600	,592	,85776	,065	18,303	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TR

b. Predictors: (Constant), TR, ZP

У табели 44 се види да је модел добар јер је у првом кораку R^2 једнак 0,534 а у другом кораку је порастао на број 0,600 што је веома добар резултат.

Табела 45. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање система за усвајање и дељење знања (организациони ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,854	,260		3,278	,001
	TR	,616	,054	,731	11,381	,000
2	(Constant)	,013	,312		,042	,967
	TR	,324	,085	,385	3,829	,000
	ZP	,446	,104	,430	4,278	,000

a. Dependent Variable: DUOOSS

У табели 45 видимо да додавањем варијабле ZP у другом кораку није умањен утицај варијабле TR. У димензији стварање система за усвајање и дељење знања на организационом нивоу, поред прагматичних решења оснивања организационо прикладног система за менаџмент знања (уз подршку софтверских решења), врши се израда система за праћење и мерење показатеља вредности организације (не само финансијских показатеља), као и системске методе евалуације ефеката обуке. Очигледна „*cost-benefit*“ објашњава сигнификантност трансакционог лидерства.

На основу тога, потхипотеза опште хипотезе H_5 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора стварање система за усвајање и дељење знања на организационом нивоу није потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво). Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво) је приказан у табели 46.

Табела 46. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,675 ^a	,456	,451	,96493	,456	94,708	1	113	,000
2	,808 ^b	,654	,647	,77336	,198	63,916	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TR

b. Predictors: (Constant), TR, ZP

У табели 46 се види да је модел добар јер је у првом кораку R² једнак 0,456 а у другом кораку је порастао на број 0,654 што је веома добар резултат.

Табела 47. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији (организациони ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,421	,273		5,206	,000
	TR	,552	,057	,675	9,732	,000
2	(Constant)	,004	,281		,015	,988
	TR	,061	,076	,074	,795	,429
	ZP	,752	,094	,748	7,995	,000

a. Dependent Variable: DUOOOZ

Из табеле 47 се може извести закључак, да је убацивање варијабле ZP у другом кораку изазвало значајно смањење утицаја варијабле TR на варијаблу DUOOOZ (јер је коефицијент 0,429). То значи да утицај задовољства послом надјачава утицај трансакционог лидерства. Обзиром да је реч о димензији учеће организације опуномоћити запослене ка заједничкој визији на организационом нивоу, објашњење је да већи утицај имају варијабле трансформационог лидерства и задовољства послом.

Стога је потхипотеза опште хипотезе X₅ о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора опуномоћити запослене ка заједничкој визији на организационом нивоу потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем (организациони ниво). У табели 48 је приказан резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем (организациони ниво).

Табела 48. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем (организациони ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,694 ^a	,482	,478	,99258	,482	105,210	1	113	,000
2	,837 ^b	,700	,695	,75860	,218	81,460	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TR

b. Predictors: (Constant), TR, ZP

У табели 48 се види да је модел добар јер је у првом кораку R² једнак 0,482 а у другом кораку је порастао на број 0,700 што је веома добар резултат.

Табела 49. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем (организациони ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,294	,281		4,609	,000
	TR	,598	,058	,694	10,257	,000
2	(Constant)	-,275	,276		-,996	,322
	TR	,054	,075	,063	,726	,469
	ZP	,833	,092	,785	9,026	,000

a. Dependent Variable: DUOOPO

Из табеле 49 се може извести закључак, да је убацивање варијабле ZP у другом кораку изазвало значајно смањење утицаја варијабле TR на варијаблу DUOOPO (јер је коефицијент 0,469). То значи да утицај задовољства послом надјачава утицај трансакционог лидерства. Уколико се осврнемо на неке од стратегија за побољшање

повезивања организације са својим окружењем (састанци са представницима друштва, друштвено одговорно пословање и хуманитарни рад), можемо објаснити смањење утицаја варијабле трансакционог лидерства. Задовољство послом омогућава запосленима укључивање у активности друштвено одговорног пословања и хуманитарни рад где не постоји традиционално условљавање задатак- награда које карактерише трансакционо лидерство.

Закључујемо да је и овде потхипотеза опште хипотезе X_5 о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора повезивање организације са својим окружењем на организационом нивоу потврђена.

Медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење (организациони ниво). У табели 50 видимо резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење (организациони ниво).

Табела 50. Резиме модела медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење (организациони ниво)

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,729 ^a	,531	,527	,98123	,531	128,186	1	113	,000
2	,857 ^b	,734	,729	,74308	,202	85,036	1	112	,000

a. Predictors: (Constant), TR

b. Predictors: (Constant), TR, ZP

У табели 50 се види да је модел добар јер је у првом кораку R^2 једнак 0,531 а у другом кораку је порастао на број 0,734 што је веома добар резултат.

Табела 51. Регресиони коефицијент у моделу медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење (организациони ниво)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,178	,277		4,244	,000
	TR	,653	,058	,729	11,322	,000
2	(Constant)	-,392	,270		-1,450	,150
	TR	,109	,073	,121	1,478	,142
	ZP	,833	,090	,756	9,222	,000

a. Dependent Variable: DUOOOS

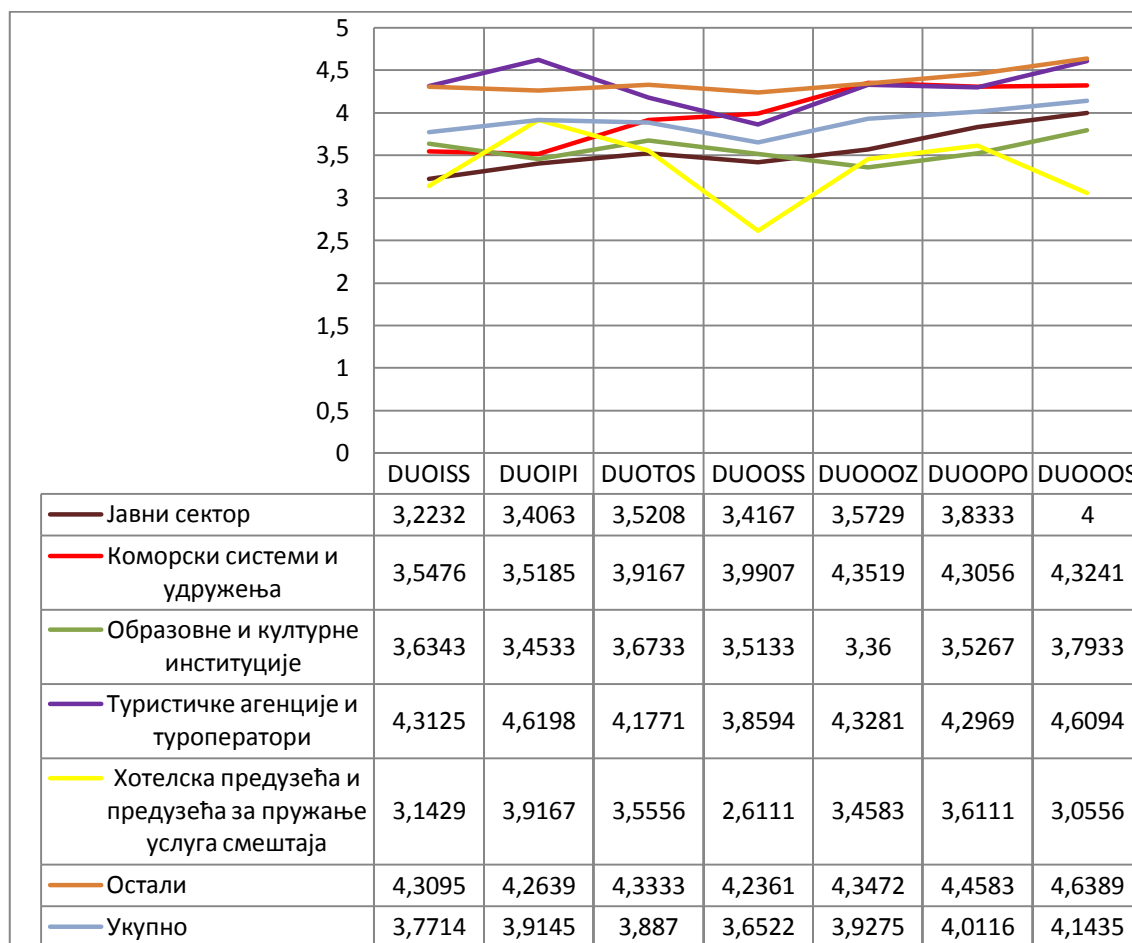
Из табеле 51 се може извести закључак, да је убацивање варијабле ZP у другом кораку изазвало значајно смањење утицаја варијабле TR на варијаблу обезбеђивања стратегијско лидерство за учење (организациони ниво), јер је коефицијент 0,142. То значи да утицај задовољства послом надјачава утицај трансакционог лидерства. Унутар ове димензије учеће организације се не може препознати карактеристичан однос „ја теби- ти мени“ између лидера и следбеника, те се тако може објаснити медијаторно дејство варијабле задовољства послом.

Као и у претходна два случаја, и овде је потхипотеза опште хипотезе X₅ о медијаторном дејству задовољства послом на корелацији између трансакционог лидерства и фактора обезбедити стратегијско лидерство за учење на организационом нивоу потврђена.

ОЦЕНА ВРЕДНОСТИ УЧЕЋЕ КУЛТУРЕ ОРГАНИЗАЦИЈА

На основу резултата добијених из упитника, средње вредности се уписују у одговарајуће поље за сваку димензију учеће организације, те се спајањем тих вредности добија крива која показује тренутно стање.

Графикон 4. Профилисање вредности



На графикону 4 су приказане средње вредности за сваку димензију, за сваку делатност појединачно, као и укупна средња вредност. Ове вредности су такође представљене и у табели придруженој уз графикон. Организације делатности туристичке агенције и туроператори и осталих делатности имају више средње вредности од просека у свим димензијама, док коморски системи и удружења имају ниже вредности од просека у димензијама стварања шанси за континуирано учење и промоција испитивања и дијалога (обе на индивидуалном нивоу), а у осталим димензијама више. Јавни сектор и образовне и културне институције имају ниже средње вредности од просека у свим димензијама, а хотелска предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја имају вредности веће од просека једино за димензију промоција испитивања и дијалога, која је готово једнака са просеком.

Уколико погледамо средње вредности по димензијама, можемо уочити неке правилности за делатности. Јавни сектор и коморски системи и удружења имају растућу криву, те су највеће вредности остварене у димензијама организационог нивоа-опуномоћити запослене ка заједничкој визији, повезивање организације са својим

окружењем и обезбедити стратегијско лидерство за учење. Код туристичких агенција и туроператора и хотелских предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја се примећују ниже вредности у димензији стварање система за усвајање и дељење знања, што је посебно уочљиво код хотелских предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја. Постоји више стратегија за побољшање овог поља. На првом месту је јавна доступност информација. У организацијама је потребно основати организационо прикладан систем за менаџмент знања, користећи савремена софтверска решења. Доступни су већ готови софтверски пакети за било који оперативни систем, тако да је најбоље одлучити се за онај пакет који је компатибилан са оперативним системом који се већ користи унутар организације (уколико претпоставимо да се у већини туристичких агенција и туроператора и хотелских предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја користи *Windows*, тада је најједноставније да се започне са програмом *Microsoft Outlook*). Веће организације, уколико је то оправдано, могу да изграде сопствени интранет. Од кључне је важности да база података буде редовно ажурирана (у базу података би требало да буду укључене и вештине запослених). Позитивна и негативна искуства организације требају да буду записана у виду процедура, протокола, примера најбоље праксе, евалуације пројеката („*lessons learned*“), те сачувана у базу података на тај начин да је могућа њихова претрага, ажурирање и поновно коришћење. Комуникација мора бити двосмерна. Најбољи алати за ово су јавни састанци, телефонске и видео конференције, мејлинг листа, огласна табла (електронска или стварна), систем за подношење предлога и слично. Мерењем пословног учинка и уравнотеженог учинка организације се може створити системска метода за евалуацију ефеката обуке запослених. На тај начин ће се отклонити негативан утицај личних ставова и непоткрепљених информација приликом доношења одлуке о некој обуци.

Делује парадоксално да организације које спадају у образовне и културне институције имају ниже средње вредности од просека. Иако су образовне институције место у којима се учи, оне не морају бити учеће организације. Можемо повући паралеле са ранијим истраживањем у школама у САД, које је показало сличну ситуацију (Watkins & Marsick, 1999), где је истакнуто да предавачи, студенти и администрација морају заједнички да уче и да се мењају кроз промоцију испитивања и дијалога. У истом истраживању се даље наводи како је трансформација образовног система утицала на трансформацију савезне државе и стварање „учеће државе“ (Џорџија). Реформа у образовању је створила конкурентну радну снагу на тржишту рада. Доступност квалификованих радника је привукло привреднике, што је утицало на општи развој пословних активности.

ДОСТУПНИ ФОНДОВИ И ИНИЦИЈАТИВЕ ЗА ПОВЕЋАЊЕ КАПАЦИТЕТА ДЕСТИНАЦИЈЕ

Туризам је важан привредни сектор у Европској унији са најбољим изгледима за развој. Он може бити и значајан инструмент уравнотеженог регионалног развоја будући да привредно и друштвено интегрише периферију, конкретно планинске области, приобалне области и острва. Прогнозе показују сталан раст туризма, који је већи од просечног економског раста. Он обухвата широку палету услуга и производа, као и дестинације и много различитих стејкхолдера- и јавних и приватних- са израженом децентрализацијом на регионалном и локалном нивоу. Туризам има велики потенцијал у погледу доприношења постизању неколико главних циљева Европске уније, као што су одрживи развој, привредни раст, запошљавање и економску и социјалну кохезију. Током протеклих година, 100000 нових радних места годишње је створено у Европи само у хотелијерству и ресторатерству. Тренутно, у туризму је запослено 5,2% радне снаге (9,7 милиона радних места), са учешћем од преко 5% у БДП. С тога је туризам трећа највећа привредна делатност у Европској унији, након трговине и грађевинарства (European Commission, 2011). Европа, континент са највећом густином и разноврсношћу туристичких атракција, је најпосећенија туристичка регија на свету. Туризам у Европи се недавно сусрео са великим изазовима који су у пуном светлу показали рањивост ове делатности на утицаје из околине. Уколико погледамо недавне ерупције вулкана на Исланду у 2010. години, као и светску економску кризу од 2008. године, постаје нам јасно да било која промена из окружења не може да прође неопажено на туристичком тржишту. Све ово су изазови у остварењу циља дефинисаног стратегијом „Европа 2020“, да Европа остане најпосећенија туристичка дестинација на свету. С тога су предложене бројне иницијативе и мере усмерене ка остварењу овог циља.

Претходних година је Европска унија била у могућности да креира туристичку политику, са акцентом на факторе конкурентности, узимајући у обзир принципе одрживог развоја. Са ступањем Лисабонског споразума на снагу, препознат је и значај туризма. Европска унија сада има могућност да подржи, координира и допуњава активности појединачних земаља чланица. На основу члана 195. Споразума о функционисању Европске уније, Европска унија може да:

- Промовише конкурентност предузећа у овом сектору и ствара окружење погодно за њихов развој,
- Подстиче сарадњу између држава чланица, посебно кроз размену примера добре праксе,

- Развија интегрисани приступ туризму, водећи рачуна да се туризам узима у обзир и у другим политикама развоја Европске уније (EUR-Lex, 2008).

У Европској унији не постоје директне институције и фондови чија се надлежност односи искључиво на туризам. Ипак, политика Европске уније ка појединим привредним секторима има неоспоран, чак позитиван утицај на раст и развој туризма. У априлу 2010. године су министри за туризам (односно у чијем је ресору туризам) Европске уније усвојили Мадридску декларацију, која представља одлучан корак ка стварању савременог, конкурентног, одрживог и друштвено одговорног туристичког сектора. У њој се налазе препоруке за имплементацију европске туристичке политике. Са аспекта извора финансирања, значајно је укључивање туризма у фондове и иницијативе под чијим је утицајем (Структурни фондови, Европски фонд за рурални развој, Програм европске заједнице за истраживање, технолошки развој и огледне активности итд.). Поред тога, Европска Комисија може да разматра консолидовање текућег буџетске линије за подршку и координацију туристичких иницијатива, у оквиру кохерентног и свеобухватног финансијског оквира за туризам (Presidencia Española de la Unión Europea, 2010). Он може бити подељен у четири велике групе активности:

1. подстицање конкурентности,
2. промоција развоја одрживог, друштвено одговорног и високо квалитетног туризма,
3. консолидација имица Европе као збира одрживих висококвалитетних дестинација,
4. максимално искоришћавање доступних фондова и финансијских инструмената за развој туризма (European Commission, 2010)

Фондови Европске уније се деле на интерне и екстерне. Интерни фондови су намењени за финансирање сарадње земаља чланица и деле се на кохезионе и структурне фондове.

Кохезиони фондови су намењени државама чланицама чији је бруто национални производ испод 90% просека у Европској унији и из њега се финансирају доприноси за интервенцију у области заштите животне средине и транс-европских транспортних мрежа. Средства из овог фонда користе нове државе чланице. Највећи бруто национални производ има Луксембург, са 280% европског просека, односно око 2,8 пута веће од европског просека. Бруто национални производ у Србији износи свега 22% (Николић, 2007). О утицају Кохезионих фондова на туризам ће касније бити више образложено.

Структурни фондови имају за циљ да обезбеде финансијску помоћ државама чланицама Европске уније које се суочавају са структурним економским и социјалним проблемима и смање регионалне диспаритете у циљу веће кохезије између држава.

Интерни фондови који имају утицаја на развој туризма су Европски фонд за регионални развој, Кохезиони фонд, Европски социјални фонд, Интегрисани програм за доживотно учење, Европски фонд за управљање и гаранције у пољопривреди, Инструмент финансирања развоја рибарства, Оквирни програм за конкурентност и иновације и Оквирни програм Европске уније за научна истраживања, технолошки развој и огледне активности (European Commission, 2011).

Кохезиони фонд је основан са циљем да омогући свим државама чланицама да уђу у последњу фазу монетарне уније што је брже могуће, помажући онима са највећим бројем проблема да их превазиђу, и самим тим јача социјалну кохезију у оквиру Европске уније. Протокол о економској и социјалној кохезији утврђује да ће Европска унија давати финансијске доприносе државама чланицама чији је БДП по глави становника испод 90% просека Европске уније и разрадити програм који ће довести до испуњења услова економске конвергенције. Пројекти који се финансирају из Кохезионог фонда не могу истовремено да користе средства из неког другог структурног фонда. Коришћење средстава из Кохезионог фонда прати се на исти начин као и коришћење средстава из других фондова, кроз претходну, средњерочну и накнадну контролу. Финансирање се може зауставити у било ком тренутку ако држава чланица прекрши програм конвергенције који је припремила у време пријављивања за доделу средстава из Фонда (Мишчевић, 2006). Кроз овај фонд се финансира изградња инфраструктуре и развој животне средине, што је од значаја за развој туризма.

Европски фонд за регионални развој основан је 1975. године са циљем успостављања равнотеже у развоју европских региона и пружања финансијске помоћи мање развијеним регионима Европској унији. Фонд новчано помаже пројекте у оквиру програма регионалног развоја које спроводе институције Европске уније, државе чланице, регионалне и локалне власти. Главне области финансирања Европског фонда за регионални развој су: стварање или одржавање сталних радних места, јачање инфраструктуре неопходне за регионални развој, пренос технологије, обука запослених и олакшавање приступа изворима финансирања за предузећа (Мишчевић, 2006). Туризам заузима веома важно место у регионалним плановима развоја као радно интензивна грана која је повезана са другим услужним секторима. Под циљевима "конкурентност и запошљавање" и "европска територијална сарадња" циљева, фонд подржава одрживи туризам како би се унапредио туризам културне и природне баштине, развијање

приступачности и мобилност и инфраструктуре везане за унапређење туризма, иновативна мала и средња предузећа, пословних мреже и кластера, унапређење туристичких услуга, заједничке прекограничне туристичке стратегије и интер-регионалне размене искустава (European Commission, 2011).

Европски социјални фонд основан је 1958. године са циљем борбе против незапослености. Социјални фонд је најстарији структурни фонд Европске уније. Главни задатак овог фонда је обезбеђивање средстава за усавршавање радне снаге и унапређивање вештина неопходних за запошљавање. Фонд има одлучујућу улогу у спровођењу европске стратегије за запошљавање. Основне делатности Социјалног фонда су: борба против незапослености, помоћ при поновном запошљавању, побољшање квалитета стручне обуке и стручно усавршавање током читаве каријере, подршка запошљавању жена, борба против неравноправности на послу итд. Активности Европског социјалног фонда усмерене су ка дугорочном пружању подршке програмима широм Европске уније, а посебно у регионима који се спорије развијају. Фонд својим радом поспешује прилив домаћих и страних улагања у мање развијене регионе, омогућавајући им да побољшају своју конкурентност и економски развој (Мишчевић, 2006). Туризам се у овом фонду огледа пре свега кроз смањење незапослености. Осим овога, Европски социјални фонд финансира и образовне програме и тренинге у циљу повећања продуктивности и квалитета запослених и услуга у туристичком сектору. Такође, овај фонд даје и старт-ап кредите за мала предузећа у туризму (European Commission, 2011).

Интегрисани програм за доживотно учење (*Life Long Learning*) финансира студијске програме из области туризма. Ово је још увек пилот пројекат.

Европски фонд за управљање и гаранције у пољопривреди је финансијски инструмент Заједничке пољопривредне политике. Основни задаци Фонда су пружање подршке пољопривредном тржишту (Одељење за гаранцију) и подршка развоју руралног сектора (Одељење за усмеравање). Одељење за гаранцију у потпуности и искључиво финансира организацију пољопривредног тржишта у областима, као што су подршка одређеним сеоским подручјима, ветеринарску контролу и искорењивање и контролу животињских болести, пошумљавање, пружање одређених социјалних повластица пољопривредницима итд. Одељење за усмеравање пружа подршку улагањима у сеоски сектор, ради на унапређењу квалитета пољопривредних и прехрамбено-пољопривредних производа, као и на побољшању сеоске инфраструктуре, обнови и развоју села, заштити сеоске баштине и природне средине, техничкој обуци и побољшању животних услова. Фонд за управљање и гаранције у пољопривреди је један од четири структурна фонда Европске уније. Са повећањем атрактивности руралних предела и растом руралног

туризма, он је постао значајан сегмент и саставни део руралног развоја. Овај фонд пружа подршку побољшању квалитета пољопривредних производа, развоју руралне животне средине, подстицање сеоског туризма и израда студија и инвестиција које се односе на заштиту, рестаурацију и реконструкцију културног наслеђа (European Commission, 2010). Губитак посла у традиционалном пољопривредном сектору се делимично може ублажити активирањем потенцијала за развој сеоског туризма, што је такође један од приоритетних праваца развоја туризма у Европској унији (Хацић, 2006).

Инструмент финансирања развоја рибарства је установљен 1993. године у оквиру реформи структурних фондова. Обједињује мере помоћи у структурном прилагођавању регија у којима се људи превасходно баве рибарством. Он потпомаже структурне мере у области рибарства, водених култура, прераде и пласмана одговарајућих производа. Део средстава намењених рибарству се одражава на екотуризам и на спортски риболов као део туризма.

Оквирни програм за конкурентност и иновације даје подршку развоју предузетништва у Европској унији, посебно за мала и средња предузећа (European Commission, 2011).

Оквирни програм Европске уније за научна истраживања, технолошки развој и огледне активности главни је инструмент за спровођење научноистраживачке политике Европске уније, који организационо и финансијски подржава сарадњу између универзитета, истраживачких центара и индустрије. Оквирни програм усваја се сваке четири године (Мишчевић, 2006). У току је седми оквирни програм, у коме учествује и Србија. Туризам може да се развија на основу резултата истраживања у овом програму, попут информационе и комуникационе технологије, сателитских апликација, културног наслеђа, просторног планирања... У 2008. години је преко овог програма реализован пројекат Европске мреже за конкурентан и одржив туризам.

Екстерни фондови су намењени финансирању земаља изван Европске уније. Постоје две велике групе екстерних фондова, намењених земљама које сарађују са Европском унијом и онима које се придружују Европској унији. Будући да Република Србија још увек није чланица Европске уније, ови фондови су за нас посебно интересантни.

Осим ових фондова, постоје и специјални фондови који се доносе за одређен временски рок за поједине циљеве Европске уније, који се називају Иницијативе заједнице. У периоду 2007- 2013 постоје следећи фондови:

- Марко Поло II,
- Култура 2007,

- Омладина у акцији (*Youth in action*),
- Прогрес,
- Борба против насиља (*Daphne III*),
- Развој е-управе- *IDABC (Interoperable Delivery of pan-European e-Government services to public administrations, businesses and citizens)*,
- *LIFE +*,
- *FISCALIS 2013*,
- Царина 2013,
- Фонд за спољне границе.

Финансирање сектора туризма након 2013. године ће зависити од смерница које буду усвојене, односно њихових приоритета, као и од буџетских ограничења.

ИНСТРУМЕНТ ПРЕДПРИСТУПНЕ ПОМОЋИ- ИПА ФОНДОВИ

Европска унија је током времена развила читав спектар програма спољне помоћи што је резултирало настанком великог броја правних инструмената на основу којих су ови програми помоћи реализовани. Постојала је потреба за упрошћавање система спољне помоћи уз истовремено постизање максималних резултата коришћењем наменских финансијских средстава. То је довело до тога да Европска комисија у септембру 2004. предложи успостављање новог инструмента за претприступну помоћ ИПА (*Instrument for Pre-Accession Assistance - IPA 2007-2013*). Овај инструмент је намењен пружању подршке земљама кандидатима за чланство у Европској унији, као и потенцијалним кандидатима за чланство у Европској унији. Реч је о јединственом претприступном инструменту Европске уније за буџетско раздобље од 2007-2013 године који обједињује досадашње претприступне инструменте. Инструмент претприступне помоћи ИПА 2007-2013 у фокусу има два главна приоритета и то:

- Помоћ земљама у испуњавању политичких, економских и критеријума који се односе на усвајање правних тековина Европске уније, као и изградња административних капацитета и јачање правосуђа
- Помоћ земљама у процесу припрема за коришћење структурних и кохезионих фондова Европске уније након приступања Европској унији.

У случају да постане пуноправна чланица Европске уније, Републици Србији ће бити доступни сви интерни фондови Европске уније, где су најзначајнији структурни фондови. Због тога је од изузетног значаја да се добро овлада коришћењем ИПА фонда у

процесу приступања ЕУ. Финансијска алокација (2007-2013) износи око 11,5 милијарди евра. Компоненте ИПА су:

1. помоћ транзицији и изградња институција,
2. прекогранична сарадња,
3. регионални развој,
4. развој људских ресурса и
5. рурални развој

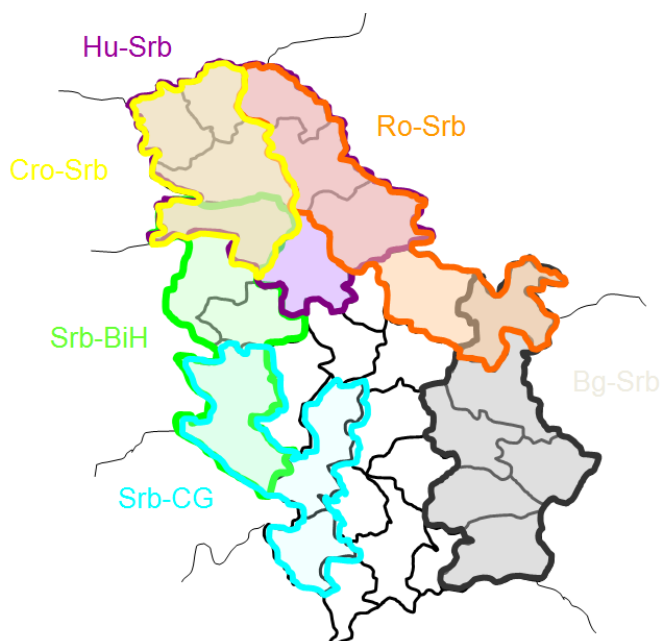
Намењене су земљама кандидатима (Хрватска, БЈР Македонија, Турска, Црна Гора, Србија) и земљама потенцијалним кандидатима (Албанија и Босна и Херцеговина), али искључиво за потребе стабилизације и придруживања. Другим речима, Србији су до скоро биле доступне само прве две компоненте ИПА фонда, а то су помоћ транзицији и изградњи институција (унапређење институција, *acquis communautaire*, државна управа, судство и др.) и прекогранична сарадња (подршка прекограничној сарадњи). Помоћ транзицији и изградњи институција обухвата и важне аспекте *acquis communautaire* и омогућава учествовање земље која је потенцијални кандидат за чланство у програмима заједнице и у раду агенција. Прекогранична сарадња је доступна за обе групе земаља (кандидати и потенцијални кандидати за чланство у Европској унији) и подржавање прекограничне активности и иницијативе између једне или више земаља чланица Европске уније и једне или више земаља корисница помоћи. Ова компонента подржава учешће земаља корисница помоћи у транснационалним и интер-регионалним програмима у случајевима где је то могуће, са земљама чланицама Европске уније и трећим земљама. У земљама западног Балкана, ова компонента ће наставити да подржава регионалну сарадњу, односно наслеђује *CARDS* 2000-2006 програм.

Инструмент за регионални развој припрема земље кандидате за имплементацију и управљање кохезионом политиком заједнице, посебно за коришћење средстава Европског фонда за регионални развој и Кохезионог фонда. Циљ развоја људских ресурса је да припреми земље кандидате за програмирање, имплементацију и управљање Европским социјалним фондом у оквиру Европске стратегије запошљавања. У том процесу ће се узети у обзир циљеви заједнице на пољу друштвене инклузије, едукације и обуке и равноправности полова. Последња компонента, Рурални развој, је намењена земљама кандидатима у циљу припреме за имплементацију и управљање Заједничком пољопривредном политиком. Имплементација помоћи у оквиру ове компоненте доприноси одрживом развоју руралних области (Лазовић, Кнежевић, Мирић, & Пејовић, 2007).

Велики број стејкхолдера је укључен у ИПА фонд. Овлашћени предлагачи су директни буџетски корисници, индиректни буџетски корисници уз писмену подршку министарства надлежног за утврђивање њихових финансијских средстава и сви облици удружења грађана уз писмену подршку ресорног министарства (у односу на предмет предлога пројекта).

За туризам је посебно значајан програм прекограничне сарадње. Значај се пре свега огледа у бесповратним средствима (85% бесповратна средства и 15% суфинансирање). Значајна разлика од свих националних фондова је тај што се пројекти припремају и спроводе према правилима Европске уније, што је директна припрема за структурне фондове. Да би се реализовали, потребна је сарадња са земљама суседима. На скици 1 можемо видети округе у Србији који су укључени у програме прекограничне сарадње

Скица 1. Просторна подела програма прекограничне сарадње



Извор: Мирјана Ножих, 2008

За средства у програму прекограничне сарадње могу да аплицирају органи власти на локалном и регионалном нивоу, развојне агенције, привредне коморе, невладине организације, образовне и истраживачке установе и друштва и удружења у области туризма, културе, спорта и друге организације. Потребно је да апликант испуњава следеће услове:

- непрофитно правно лице,
- регистрован и послује у програмском подручју,
- најмање један прекогранични партнер,
- не делује као посредник у припреми и управљању акцијом,

- поседује адекватно искуство, стабилне и довољне изворе финансирања и
- није поднео захтев или користио финансијски подршку других програма за дати предлог пројекта.

Према просторној подели програма прекограничне сарадње, Нови Сад се налази у два програма- прекогранична сарадња са Хрватском и са Мађарском.

Карта 3. Територија обухваћена програмом прекограничне сарадње Србија- Хрватска 2007-2013

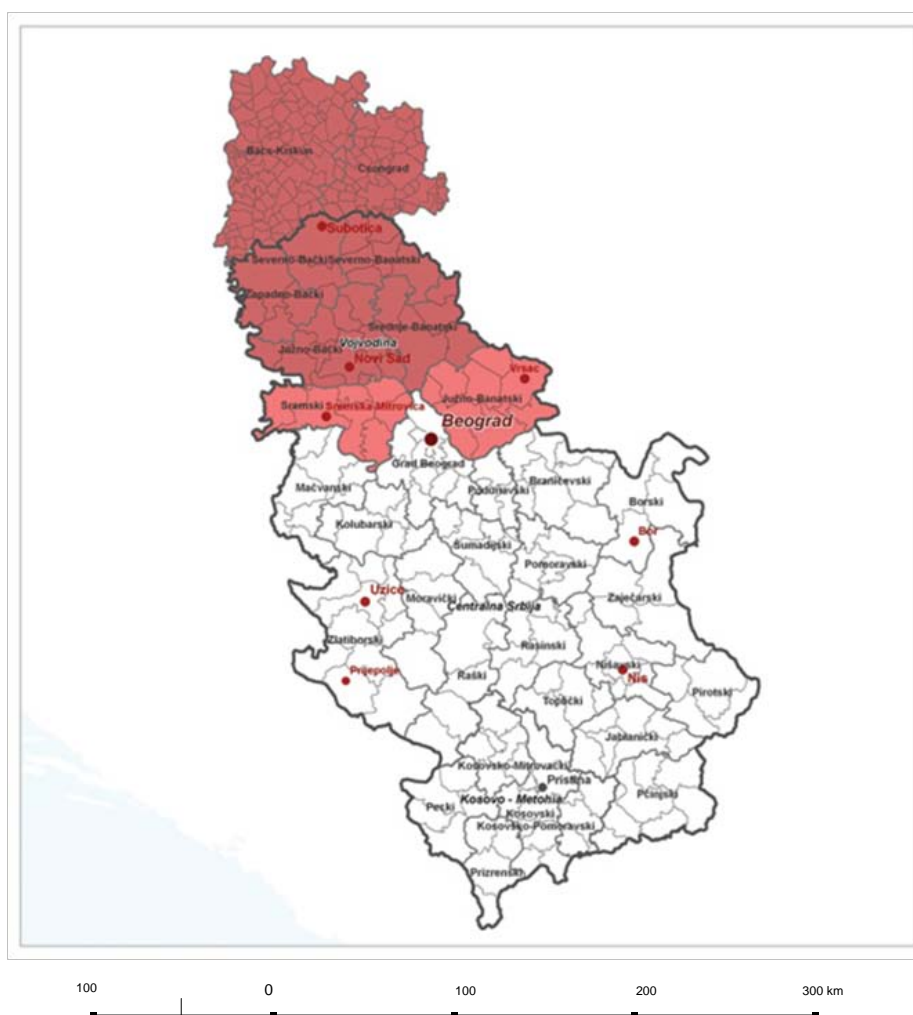


Извор: Centar za strateško ekonomska istraživanja "Vojvodina-CESS", 2011

Од значаја за туризам, у овом програмском подручју је одобрено неколико пројеката. „Побољшање дунавске бициклистичке стазе“ (*Improving the international Danube Bicycle Route*) је пројекат који се реализује у Вуковарско-Сријемској и Осијечко-Барањској жупанији у Хрватској и Јужнобачком округу у Србији. Укупна вредност пројекта је 348.489,25 евра. Циљ пројекта је да се створе предуслови за развој циклотуризма и спортско-рекреативног туризма уопште, те да се кроз развој туризма подстакне општи друштвено-економски развој целе регије. „Традиција за будућност- Регионални прекогранични туризам“ (*Tradition for the Future - Regional Tourism Across*

Borders) има за циљ развој Подунавља Барање и Бачке кроз подстицање руралног туризма. Локација пројекта је Западnobачки округ у Србији и Осијечко-барањска жупанија у Хрватској, а укупна вредност 444.502,26 евра. „Формирање центра за унапређење знања у руралном туризму“ (*Forming a Centre for the Advancement of Knowledge in Rural Tourism*) је свакако најзначајнији пројекат са аспекта нашег истраживања. Циљ овог пројекта је да се постигне поуздани квалитет услуга у руралном туризму, кроз бесплатно образовање и обуку за неопходне вештине и знања, у Центру за обуку. Сврха пројекта је континуирано образовање, ширење знања и „know-how“ и сарадња стејкхолдера руралног туризма. Локација пројекта су општине Бачки Петровац и Вуковар, а укупна вредност износи 378.003,86 евра (Gospodinački, 2011).

Карта 4. Територија обухваћена програмом прекограничне сарадње Србија- Мађарска 2007-2013



Извор: Centar za strateško ekonomska istraživanja "Vojvodina-CESS", 2011

Што се тиче програма прекограничне сарадње са Мађарском, ту је било више пројеката из области туризма. У првом позиву су одобрени пројекти који су се углавном односили на културно наслеђе и стварање културних рута: „Средњовековни манастири као део колективног туризма културног наслеђа и потенцијално важан фактор одрживог развоја“ (*Medieval monasteries as part of the collective cultural heritage tourism, and as a potentially important factor of sustainable development*), „Прекогранични развој екотуристичких тематских рута у заштићеним подручјима северне Бачке и Доњег Кишкуншага“ (*Cross border development of eco-tourist thematic routes in protected areas in Northern Backa and Lower Kiskunság*), „Морahalом-Домасек-Бечеј-Темерин тематска рута културног наслеђа“ (*Mórahalom-Domaszék-Becej-Temerin Thematic Route of Cultural Heritage*), „Одрживи развој туризма дуж меандара Тисе“ (*Sustainable tourism development among the Oxbows of the Tisza River*), „Традиција и иновације у рукотворинама“ (*HANDICRAFT- Tradition and innovation in handicraft industry*) и Кул-тур (*CUL-TOUR*). Поред наведених, одобрен је и програм „Прва фаза изградње бицикличке стазе Сегедин- Нови Кнежевац“ (*Szeged -Novi Knezevac bicycle road construction (phase 1)*). Једни пројекат који се односио на обуку људских ресурса у туризму је „Гастровоз- Заједнички мађарско-српски прекогранични гастрономски програм обуке“ (*"GastroTrain"- Joint Hungarian-Serbian Gastronomical Cross-border Training Programme*). У другом позиву је одобрен пројекат „Друга фаза изградње бицикличке стазе Сегедин- Нови Кнежевац“ (*Szeged -Novi Knezevac bicycle road construction (phase 2)*). Поред овога, одобрено је и више пројеката стављања културног наслеђа у функцију туризма- „Музејска пропусница“ (*Museum pass*), „Тиса, земља, људи- прекогранична тематска рута уз реку Тису“ (*Tisza, land, folks - cross border thematic route by the Tisza-river*), „Иницијатива заједничког културног наслеђа у удруженом развоју туризма“ (*Common Heritage Based Initiatives in Joint Tourism Development*), „Заједничко наслеђе, очување заједничких вредности и на услузи заједничком циљу са обе стране границе“ (*Mutual Heritages saving common values and serving common purpose through borders*), „Средњовековна насеља са манастирима као заједничко културно наслеђе- изложбе и туризам локалних заједница“ (*Medieval settlements with monasteries, the collective cultural heritage, through expositions, and tourism of local communities*) и „Добродошли у свет различитости култура“ (*Welcome to the Diverse World of Cultures*). Значајно је поменути пројекте унапређења менаџмента знања: „Комплексне прекограничне активности трансфера знања у менаџменту иновација“ (*Complex Cross-Border Knowledge Transfer Activities for Innovation Management*), „Професионална подршка отварању иновативних ММСП“ (*Professional support of innovative starting small - and medium sized firms*), „Оснивање заједница за поделу знања за

српско и мађарско предузетништво“ (*Establishing Knowledge-sharing Communities for Serbian and Hungarian Entrepreneurship*) и „Прекогранична учећа регија: испитивање потенцијалне улоге универзитета у економском развоју пограничне регије Србије и Мађарске“ (*Cross-border learning region: examination of universities' possible role in the economic development of the Hungarian-Serbian cross-border region*). Трећи позив је у току. (VÁTI Hungarian Nonprofit Limited Liability Company for Regional Development and Town Planning, 2011).

ЗАКЉУЧАК

Истраживање у овој докторској дисертацији је проширило концепт учеће културе изван граница Сједињених Америчких Држава, те сугерише да то није феномен који је карактеристичан само за запад. Као што је раније речено, концепт туристичке учеће регије је мултистејкхолдерски међусекторски приступ решавању проблема у циљу побољшања перформанси микро, малих и средњих предузећа и људских ресурса туристичке привреде на нивоу дестинације. Овакав приступ обухвата многобројне стејкхолдере на нивоу дестинације. У зависности од специфичности регије и њених ресурса је и другачији значај стејкхолдера. Стејкхолдери туристичке дестинације Нови Сад су идентификовани, коришћењем методе стејкхолдерске матрице (табела 3). Ланац вредности у туризму обухвата разноврсне делатности, те прожима приватни и јавни сектор, а не може се занемарити ни утицај туризма на животну средину и друштво уопште. Као резултат, имамо велики број стејкхолдера чији интереси могу бити супротстављени. Стога је задатак координатора туристичке учеће регије (од процеса самог оснивања) да помогне у развијању схватања о неопходности холистичког приступа у формулисању циљева и задатака на нивоу организација, који ће бити у складу са договореним циљевима и задацима на нивоу дестинације.

Стејкхолдери на нивоу дестинације су укључени заједно у „од дна ка врху/од врха ка дну“ (*“bottom-up/ top-down”*) процес ради формирања мрежа кохерентног информисања и сарадње. Процес „од дна ка врху“ подразумева да стварање учеће регије креће од нивоа појединца (дијаграм 7). Учећи запослени дели знање унутар тима, одакле се касније дистрибуира широм целе организације. Коначно, организације се повезују у учеће мреже и као крајњи резултат имамо учећу регију. Због тога је у истраживачком делу докторске дисертације коришћен *DLOQ* инструмент, где су испитиване димензије учеће организације, од индивидуалног до организационог нивоа. Доказано је да се *DLOQ* инструмент се са успехом може применити и у Србији. Организације уз помоћ овог инструмента могу да одреде свој степен организационог развоја учеће културе, те да дијагностикују проблеме и пронађу решења за њих. Организационо учеће је од изузетног значаја данас, када је смањена лојалност предузећу, а посебно за туристички сектор који карактерише велика флукуација радника. Још једна од негативних карактеристика туристичког сектора су и ниске зараде. Из тог разлога је и фактор задовољства послом укључен у истраживање, где је испитивано медијаторно дејство задовољства послом на корелацији између трансформационог и трансакционог лидерства и фактора димензија учеће организације. Раније поменут процес „од врха ка дну“ подразумева савремени стил

лидерства који подстиче учећу организациону културу и подржава стварање учеће организације, односно учеће регије. Корелационом анализом (табела 23) су потврђене хипотезе X_1 , X_2 и X_3 о постојању позитивне корелације између задовољства послом, трансформационог лидерства, трансакционог лидерства и свих димензија учеће организације. Хипотеза X_4 , да је задовољство послом медијатор корелације између трансформационог лидерства и димензија учеће организације није потврђена, односно потврђена је у три од седам потхипотеза ове хипотезе. Задовољство послом има медијаторни утицај између трансформационог лидерства и стварања шанси за континуирано учеће (индивидуални ниво), охрабривање сарадње и тимског учећа (тимски ниво) и стварање система за усвајање и дељење знања (организациони ниво). У свим другим факторима димензија учеће организације фактор трансформационог лидерства није изгубио свој утицај. У зависности од интерпретације димензије *DLOQ* инструмента се утицај трансформационог лидерства слабио или остао исти. Показало се да је у већини случајева интерпретација појединачне димензије *DLOQ* инструмента имала висок степен компатибилности са карактеристикама трансформационог лидерства, тако да утицај тог фактора није ослабио. Хипотеза X_5 , задовољство послом је медијатор корелације између трансакционог лидерства и димензија учеће организације, је делимично потврђена. Она је потврђена у пет од седам димензија учеће организације. У димензијама стварање шанси за континуирано учеће (индивидуални ниво) и стварање система за усвајање и дељење знања (организациони ниво) трансакционо лидерство није имало смањен утицај ни након додавања фактора задовољства послом у другом кораку. У овим димензијама је наглашен процес размене између лидера и следбеника (*cost-benefit*).

У оцени вредности учеће културе организација, организације делатности туристичке агенције и туроператори и осталих делатности имају више средње вредности од просека у свим димензијама, а јавни сектор и образовне и културне институције имају ниже средње вредности од просека у свим димензијама. Иако су образовне институције места где се учеће дешава, а ове институције су провајдери учећа, ове саме институције су ниско оцењене, те нису учеће организације. Употребом техника за унапређење димензија учеће организације, те иновативним, прагматичним и конкретним решењима се образовне и културне институције могу трансформисати у учеће организације. Уколико погледамо средње вредности по димензијама, можемо уочити правилност за делатности туристичких агенција и туроператора и хотелских предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја. Наиме, ту се примећују ниже вредности у димензији стварање система за усвајање и дељење знања, што је посебно уочљиво код хотелских предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја. Оснивањем организационо прикладног система за

менаџмент знања се може оснажити ова димензија. Акцент треба да буде на прикладности организацији, што конкретно значи да узима у обзир уравнотежени пословни учинак организација ових делатности. Будући да сектор карактеришу микро, мала и средња предузећа, она немају ни потребе нити ресурсе за скупа и гломазна софтверска решења. Систем за менаџмент знања треба да буде прилагођен својој организацији.

У протеклих десет година су повећане инвестиције у туризам Новог Сада, значајно је побољшана ситуација броја и категорије смештајних објеката (табела 8). Број долазака и ноћења туриста је у фази опоравка од светске економске кризе из 2008 године, где број долазака страних туриста расте, а домаћих туриста је у опадању (табела 9). *TOWS* анализа (дијаграм 15) је показала да се за развој туризма Новог Сада могу генерисати две алтернативне стратегије развоја туризма. Прва би била мини-мини стратегија, у којој би се успешно одговарало на претње из екстерног окружења, уз превазилажење интерних слабости. Друга је макси-мини стратегија, где би се максимално користиле интерне снаге дестинације у одговору на претње из окружења. Иако Град Нови Сад има доста снага, које се пре свега огледају у богатом културном наслеђу, позицији на реци Дунав и фестивалима, не можемо запоставити слабости које су последица деценијског одсуства са туристичког тржишта (за време одсуства Новог Сада са туристичког тржишта, други градови из окружења су се развијали те данас представљају директну конкуренцију која је јача него икад) и пре свега се огледају у лошој инфраструктури, лошем имиџу и катастрофалној пословној клими. Инфраструктура као инструмент економског и регионалног развоја може се поделити на меку и чврсту инфраструктуру. Меку инфраструктуру чини социјална (здравствена, образовна, културна) и пословна инфраструктура (бизнис инкубатори, кластери, технолошки паркови), док чврсту инфраструктуру чине путеви, железница, аеродроми... Користећи искуства развијених земаља западне Европе и САД, потребно је основати учеће регије, као компоненту меке пословне инфраструктуре. То ће бити снажна подршка развоју туризма, који је инструмент регионалног развоја. Уколико се туристичка учећа регија структурира као примарна мрежа за размену информација на регионалном нивоу, она може да одговори на савремене промене унутар туристичке привреде развојем интер- и интраорганизацијске сарадње уз нуђење шансе за холистичко учеће, што ће имати директан позитиван утицај на стално повећање конкурентности људских ресурса на тржишту рада, подстицање и развој предузетништва, иновација, конкурентност и одрживост. Овај процес је неопходан у модерној европској економији заснованој на знању. То је препознато и од стране Европске уније, тако да данас постоје фондови и иницијативе за јачање капацитета

туристичких дестинација. Велики број ових фондова је доступан и за Нови Сад као туристичку дестинацију, те могу бити коришћени у иницијалној фази оснивања туристичке учеће регије.

Организације у туризму могу постићи дугорочни успех само са квалификованим, задовољним радницима и са савременим лидерством које ће давати подршку стварању културе учеће организације.

ЛИТЕРАТУРА И ИЗВОРИ ПОДАТАКА

1. Argyris, C. (2003). A Life Full of Learning. *Organization Studies* , 1178–1192.
2. Bass, B., & Avolio, B. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
3. Björk, P. (2007). Wolf Cave and the learning area concept. *Nordic study on innovation systems in the tourist industry* (pp. 1-12). Helsingborg: Nordic Innovation Centre.
4. Богдановић, Ж. (1994). Природногеографске карактеристике. У Ж. Богдановић, *Нови Сад III - Географске монографије војвођанских општина* (стр. 7-24). Нови Сад: Природно-математички факултет, Институт за географију.
5. Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management* , 572–589.
6. Butler, R. (2011). Tourism Area Life Cycle. У С. Cooper, *Contemporary Tourism Reviews* (стр. 3-33). Oxford: Goodfellow Publishers Limited.
7. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (1993). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: Southwestern Publishing.
8. Centar za strateško ekonomska istraživanja "Vojvodina-CESS". (2011, Децембар 26). *IPA program prekogranične saradnje Hrvatska-Srbija 2007-2013*. Преузето Децембар 26, 2011 са Centar za strateško ekonomska istraživanja "Vojvodina-CESS": <http://www.vojvodina-cess.org/index.php?baseaction=content&mediumid=1&pagid=70&fontsize=12&stukid=110#>
9. Centar za strateško ekonomska istraživanja "Vojvodina-CESS". (2011, Децембар 26). *IPA program prekogranične saradnje Madjarska-Srbija 2007-2013*. Преузето Децембар 26, 2011 са Centar za strateško ekonomska istraživanja "Vojvodina-CESS": <http://www.vojvodina-cess.org/index.php?baseaction=content&mediumid=1&pagid=70&fontsize=12&stukid=109>
10. Cho, B.-H. (2000). Destination. У J. Jafari, *Encyclopedia of Tourism* (стр. 144-145). New York: Routledge.
11. Currie, R. R., Seaton, S., & Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research* , 41–63.
12. Черовић, С. Р. (2003). *Менаџмент у туризму*. Нови Сад: Природно-математички факултет, Департаман за географију, туризам и хотелијерство.

13. Da Silva, F. S., & Agusti-Cullell, J. (2003). *Knowledge Coordination*. Chichester: Willey& Sons Ltd.
14. Давидовић, Р. (2004). *Регионална географија Европе*. Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет.
15. Day, A., Peters, J., & Race, P. (1999). *500 Tips for Developing a Learning Organization*. London: Kogan Page Limited.
16. Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (2012, June 1). *The programme "Learning Regions – Providing Support for Networks"*. Преузето June 1, 2012 са Lernende Regionen- Förderung von Netzwerken: http://www.lernende-regionen.info/dlr/1_141.php
17. Dibella, A. J. (1996). Culture and planned changed in an international organization: A multi-level predicament. *International Journal of Organizational Analysis* , 352-372.
18. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Kimman, M., & Hernaus, T. (2008). Comparative analysis of the organisational learning process in Slovenia, Croatia, and Malaysia. *Expert Systems with Applications* , 3063–3070.
19. Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: HarperCollins Publishers.
20. Dulčić, A., & Petrić, L. (2001). *Upravljanje razvojem turizma*. Zagreb: Mate.
21. Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management* , 63–74.
22. Dymock, D. (2003). Developing a Culture of Learning in a Changing Industrial Climate: An Australian Case Study. *Advances in Developing Human Resources* , 182-195.
23. Đurković, V., & Milinković, S. (2003). *Novi Sad od A do Z*. Novi Sad: Turističko informativni centar Novi Sad.
24. Ecotrans the European network for tourism and sustainable development. (2006). *How to create a tourism learning area*. Brussels: European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Tourism Unit.
25. Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S. W. (2003). Making the Business Case for the Learning Organization Concept. *Advances in Developing Human Resources* , 163-172.
26. Emde, K. P. (2012, April 30). Organisationspolitik. Koblenz, Rheinland- Pfalz, Deutschland.
27. EUR-Lex. (2008). *CONSOLIDATED VERSION OF THE TREATY ON THE FUNCTIONING OF THE EUROPEAN UNION*. Brussels: Official Journal of the European Union.

28. European Cities Tourism. (2012, March 9). *Destination: Novi Sad; Period: 2002-2011; Nights & arrivals* . Преузето March 9, 2012 са TourMIS: <http://www.tourmis.info/cgi-bin/tmintro.pl>
29. European Commission. (2004). *A new partnership for cohesion- Third report on economic and social cohesion*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
30. European Commission. (2010). *Europe, the world's No 1 tourist destination – a new political framework for tourism in Europe*. Brussels: European Commission.
31. European Commission. (2011, maj 24). *European Commission, Enterprise and Industry, Tourism Sector*. Преузето maj 24, 2011 са Tourism Sector: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/index_en.htm
32. European Commission. (2011, April 27). *Eurostat*. Преузето April 27, 2011 са Eurostat: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>
33. European Commission. (2004). *Project Cycle Management Guidelines*. Brussels: EuropeAid Cooperation Office.
34. Europska komisija, Opća uprava za tisak i komunikacije. (2009). *Vaš vodič kroz Lisabonski ugovor*. Luksemburg: Europska unija.
35. EXIT Team. (2012, March 5). *EXIT Fest*. Преузето March 5, 2012 са EXIT Festival: <http://www.exitfest.org/sr/content/exit-festival>
36. Fagence, M. (2000). Region. У J. Jafari, *Encyclopedia of Tourism* (стр. 494). New York: Routledge.
37. Gospođinački, N. (2011). *IPA CBC Western Balkans 2007 - 2013 project catalogue*. Belgrade: CBIB - Cross Border Institution Building.
38. Грабовац, С. (2012, март 5). *Историјат*. Преузето март 5, 2012 са ИНФАНТ: <http://infant.eunet.rs/infant11/srpski/istorijat.html>
39. Грујић, М. (2005). *Нови Сад*. Нови Сад: Прометеј.
40. Gutierrez, E., Lamoureux, K., Matus, S., & Sebunya, K. (2005). *Linking Communities Tourism & Conservation- A Tourism Assessment Process*. Washington DC: Conservation International and The George Washington University.
41. Hallin, C. A., & Marnburg, E. (2008). Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management* (29) , 366–381.
42. Hardy, A., & Beeton, R. B. (2001). Sustainable Tourism or Maintainable Tourism: Managing Resources for More Than Average Outcomes. *Journal of Sustainable Tourism* , 168–192.

43. Harvey, M., Palmer, J., & Speier, C. (1998). Implementing Intra-organizational Learning: A Phased-model Approach Supported by Intranet Technology. *European Management Journal* , 341–354.
44. Хаџић, О. (2005). *Културни туризам*. Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство.
45. Хаџић, О. (2006). *Стејколдерски приступ управљању одрживим развојем културног туризма- Докторска дисертација*. Нови Сад: Универзитет у Новом Саду, Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство.
46. Hernandez, M. (2003). Assessing Tacit Knowledge Transfer and Dimensions of a Learning Environment in Colombian Businesses. *Advances in Developing Human Resources* , 215-221.
47. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science* , 88-115.
48. Hunger, D. J., & Wheelen, T. L. (2011). *Essentials of Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
49. *Information Week*. (2011, April 15). Преузето April 15, 2011 са The Business Value of Technology:
http://www.informationweek.com/softwarechannels/information_management/
50. Janićijević, N. (2006). Organizaciono učenje u teoriji organizacionih promena. *Economic Annals* , 7-31.
51. Jennex, M. E. (2007). *Knowledge Management in Modern Organizations*. Hershey: Idea Group Publishing.
52. JGSP Novi Sad. (2012, March 7). *Mreža linija gradskog saobraćaja*. Преузето March 7, 2012 са Zvanična prezentacija javnog gradskog saobraćajnog preduzeća:
<http://www.gspns.rs/mrezalinija.php>
53. Joo, B.-K. (. (2012). Leader–Member Exchange Quality and In-Role Job Performance: The Moderating Role of Learning Organization Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies* , 25–34.
54. Јовичић, Д. (2002). *Менаџмент туристичких дестинација*. Београд: Желнид.
55. Јовичић, Ж. (1999). *Основи туризмологије*. Бања Лука: Природно-математички факултет.

56. Канцеларија за европске интеграције. (2011, мај 24). *Канцеларија за европске интеграције, Србија и ЕУ*. Преузето мај 24, 2011 са Историјат односа Србије и ЕУ: <http://www.seio.gov.rs/code/navigate.asp?Id=50>
57. Канцеларија за локални економски развој. (2009). *Стратегија привредног развоја града Новог Сада*. Нови Сад: Град Нови Сад.
58. Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* , 383-397.
59. Lam, Y. J. (2002). Defining the Effects of Transformational Leadership on Organizational Learning: a cross- cultural comparisson. *School Leadership and Management* , 439-452.
60. Лазовић, М., Кнежевић, И., Мирић, О., & Пејовић, А. (2007). *ИПА- Водич кроз Инструмент за претприступну помоћ ЕУ 2007-2013*. Београд: Фонд за отворено друштво и Европски покрет у Србији.
61. Lernende Regionen. (2012, May 31). Die 76 Netzwerke. Bonn, Nordrhein- Westfalen, Deutschland.
62. Loewer, P. (2012, April 26). Marketing- Strategien und Techniken. Koblenz, Rheinland- Pfalz, Deutschland.
63. March, R., & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management* , 455–462.
64. Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
65. Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization- Mastering the 5 Elements of Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing.
66. Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* , 132-151.
67. McHargue, S. K. (2003). Learning for Performance in Nonprofit Organizations. *Advances in Developing Human Resources* , 196-204.
68. Мишчевић, Т. (2006). *Буквар европских интеграција*. Београд: Канцеларија за придруживање Европској унији.
69. Moscardo, G. (2008). *Building Community Capacity for Tourism Development*. Washington DC: CAB International.
70. Muijs, D. (2011). Leadership and organisational performance: from research to prescription? *International Journal of Educational Management* , 45-60.

71. Национални центар за дигитализацију. (2012, March 6). *Горња и Доња тврђава са Подграђем*. Преузето March 6, 2012 са Споменици културе у Србији:
<http://spomenicikulture.mi.sanu.ac.rs/spomenik.php?id=977>
72. Николић, Б. (2007). Важно је звати се Луксембуржанин. *Економист магазин- Специјално издање*, 34.
73. O’Neil, J. (2003). Participant’s Guide for Interpreting Results of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 222-230.
74. Pettinger, R. (2002). *The Learning Organization*. Oxford: Capstone Publishing.
75. Попеску, Ј. (2008). *Менаџмент туристичке дестинације*. Београд: Универзитет Сингидунум, Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент.
76. Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
77. Pounder, J. S. (2001). "New Leadership" and university organisational effectiveness: exploring the relationship. *Leadership & Organisational Development Journal*, 281-290.
78. Presidencia Española de la Unión Europea. (2010). *Declaration of Madrid within the Scope of the Informal Ministerial Meeting for Tourism under the Spanish Presidency in April 2010 in Madrid under the Motto “Towards a Socially Responsible Tourism Model”*. Madrid: Presidencia Española de la Unión Europea.
79. Prieto, I. M., & Revilla, E. (2006). Assessing the Impact of Learning Capability on Business Performance: Empirical Evidence from Spain. *Management Learning*, 499–522.
80. Pyo, S. (2005). Knowledge map for tourist destinations—needs and implications. *Tourism Management* (26), 583–594.
81. Radosavljević, Ž. (2008). *Menadžment znanja i(li) znanje u menadžmentu*. Београд: Centar za edukaciju rukovodećih kadrova i konsalting.
82. Републички завод за статистику. (2011). *Попис становништва, домаћинства и станова у Републици Србији у 2011- Први резултати*. Београд: Републички завод за статистику.
83. Републички завод за статистику Србије, Одељење Нови Сад. (2010). *Интерни подаци о туристичком промету и структури смештајних капацитета на простору Новог Сада и његове гравитационе зоне*. Нови Сад: Републички завод за статистику Србије.
84. Републички хидрометеоролошки завод. (1951-2009). *Метеоролошки годишњак I*. Београд: Републички хидрометеоролошки завод.
85. Riderstrale, J., & Nordstrom, K. (2004). *Funky Business*. Београд: Plato.

86. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
87. Ромелић, Ј. (2008). *Туристичка географија Србије*. Нови Сад: Природно-математички факултет, Департман за географију, туризам и хотелијерство.
88. Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive* , 51–75.
89. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline- The Art and Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
90. Sheehan, L. R., & Ritchie, J. B. (2005). Destination Stakeholders- Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research* , 711–734.
91. Србуловић, Ђ. М. (2002). *Кратка историја Новог Сада*. Нови Сад: Прометеј.
92. Sterijino pozorje. (2011, March 5). *О pozorju*. Преузето March 5, 2012 са Sterijino pozorje: <http://www.pozorje.org.rs/opozorju.htm>
93. Stiglitz, J. (2003). *Globalization and Its Discontents*. New York: W.W.Norton & Co.
94. Стојановић, В. (2006). *Одрживи развој туризма и животне средине*. Нови Сад: УНС, ПМФ, Департман за географију, туризам и хотелијерство.
95. Su, T. (2011, December 6). *The Green Collar Revolution*. Преузето December 7, 2011 са Examiner: <http://www.examiner.com/finance-in-toronto/the-green-collar-revolution>
96. Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. Upper Saddle River: Prentice Hall Inc.
97. Годоровић, М., Тошић, Б., & Стојановић, Б. (2004). *Србија, еврорегиони и европске интеграције*. Београд: САНУ, Географски институт "Јован Цвијић".
98. Turistička organizacija Novog Sada. (2012, March 7). *Misija i vizija*. Преузето March 7, 2012 са Turistička organizacija Novog Sada: <http://www.turizamns.rs/miv>
99. Унковић, С., & Зечевић, Б. (2005). *Економика туризма*. Београд: Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду.
100. VÁTI Hungarian Nonprofit Limited Liability Company for Regional Development and Town Planning. (2011, Децембар 26). *1st Call for Proposals List of Selected Projects*. Преузето Децембар 26, 2011 са Hungary-Serbia IPA Cross-border Co-operation Programme: <http://www.hu-srb-ipa.com/en/download>
101. Vukonić, B., & Čavlek, N. (2001). *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia.
102. Vukšić, V. B. (2001). *Upravljanje znanjem*. Zagreb: Ekonomski fakultet.
103. Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1999). Sculpting the Learning Community: New Forms of Working and Organizing. *NASSP Bulletin* , 78-87.

104. Weiss, D., Davis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MI: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
105. Winn, M. I. (2001). Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology. *Business and Society* , 133–166.
106. World Travel and Tourism Council. (2011, maj 24). *World Travel and Tourism Council, Tourism Research, Economic Research*. Препузето maj 24, 2011 ca Economic Impact Data and Forecasts:
http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research/Economic_Research/Regional_Reports/Europe/
107. Worrell, D. (1995). The learning organization: Management theory for the information age or new age fad? *Journal of Academic Librarianship* , 351-357.
108. Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology* , 566-579.
109. Xie, D. (2005). *Exploring Organisational Learning Culture, Job Satisfaction, Motivation to Learn, Organisational Commitment and Internal Service Quality in a Sport Organization- Dissertation*. Columbus: The Ohio State University.
110. Yorks, L., Marsick, V. J., & O'Neil, J. (1999). Lessons for Implementing Action Learning. *Advances in Developing Human Resources* , 96-113.

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1. ИНСТРУМЕНТ ЗА МЕРЕЊЕ ТРАНСФОРМАЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА

Бр.		Уопште се не слажем				У потпуности се слажем		
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Верујем да је мој претпостављени довољно способан да превазиђе пословне потешкоће.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Ако мој претпостављени утврди моју грешку, љубазно ће ми скренути пажњу узимајући у обзир и моје самопоштовање.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Када год ме претпостављени казни, сигурно ће заузети непристрасан став без предрасуда.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Сматрам свог претпостављеног за најбољи пример успешности.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Када год направим грешке на послу, мој претпостављени ће љубазно поразговарати са мном и открити грешке како би преузео одговарајуће мере.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Мој претпостављени може дели са мном своју радост и потешкоће.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Мој претпостављени ме охрабрује да имам довољно храбрости за суочавање са изазовима на послу.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Мој претпостављени се о мени стара као да смо у сродству.	1	2	3	4	5	6	7
9.	Мој претпостављени ми помаже у решавању проблема на послу.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Мој претпостављени може да ми повери захтеван и важан задатак.	1	2	3	4	5	6	7
11.	На послу, не показујем искрено поштовање ка претпостављеном и не могу да завршавам његова/њена задата упутства.	1	2	3	4	5	6	7

ПРИЛОГ 2. ИНСТРУМЕНТ ЗА МЕРЕЊЕ ТРАНСАКЦИОНОГ ЛИДЕРСТВА

Бр.		Уопште се не слажем				У потпуности се слажем		
		1	2	3	4	5	6	7
1.	Ако тражим подршку од претпостављеног, он/она ће ми је пружити.	1	2	3	4	5	6	7
2.	Мој претпостављени ми јасно саопштава које циљеве морам постићи да бих добио/ла награду.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Мој претпостављени ће да ме награди или казни на основу мог радног учинка.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Када год завршим неке специјалне задатке, мој претпостављени ће да ме награди на одговарајући начин.	1	2	3	4	5	6	7

ПРИЛОГ 3. DLOQ ИНСТРУМЕНТ

НИВО ПОЈЕДИНЦА		Скоро никад						Скоро увек					
<i>1. Стварање шанси за континуирано учење</i>													
1.	У мојој организацији, запослени отворено дискутују о грешкама како би учили из њих.	1	2	3	4	5	6						
2.	У мојој организацији, запослени идентификују вештине које ће им бити потребне за обављање будућих задатака.	1	2	3	4	5	6						
3.	У мојој организацији, запослени помажу једни другима да уче.	1	2	3	4	5	6						
4.	У мојој организацији, запослени могу добити финансијска и друга средства за потребе учења.	1	2	3	4	5	6						
5.	У мојој организацији, запосленима се даје подршка учењу у виду слободног времена (нпр. слободни дани).	1	2	3	4	5	6						
6.	У мојој организацији, запослени проблеме на послу посматрају као на шансе за учење.	1	2	3	4	5	6						
7.	У мојој организацији, запослени бивају награђивани за стицање нових знања и вештина.	1	2	3	4	5	6						
<i>2. Промоција испитивања и дијалога</i>													
1.	У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације једни другима.	1	2	3	4	5	6						
2.	У мојој организацији, запослени саслушају мишљење других пре него што проговоре.	1	2	3	4	5	6						
3.	У мојој организацији, запослени се охрабрују да постављају питања „зашто“, без обзира на којој су позицији.	1	2	3	4	5	6						
4.	У мојој организацији, када год запослени износе своје ставове, питају и друге за њихово мишљење.	1	2	3	4	5	6						
5.	У мојој организацији, запослени се односе једни према другима са поштовањем.	1	2	3	4	5	6						
6.	У мојој организацији, запослени одвајају време за изградњу међусобног поверења.	1	2	3	4	5	6						
НИВО ТИМА		Скоро никад						Скоро увек					
<i>3. Охрабривање сарадње и тимског учења</i>													
1.	У мојој организацији, тимови имају право да прилагођавају своје циљеве по потреби.	1	2	3	4	5	6						
2.	У мојој организацији, ка члановима тима се односи једнако, без обзира на позицију или друге разлике.	1	2	3	4	5	6						
3.	У мојој организацији, тимови обраћају једнако пажње како на задатак тима, тако и на то како тим функционише.	1	2	3	4	5	6						
4.	У мојој организацији, тимови преиспитују свој начин размишљања као резултат групне дискусије или прикупљених нових информација.	1	2	3	4	5	6						
5.	У мојој организацији, тимови су награђивани за свој учинак заједнички (као тим).	1	2	3	4	5	6						
6.	У мојој организацији, тимови су уверени да ће организација узети у обзир њихове препоруке.	1	2	3	4	5	6						
НИВО ОРГАНИЗАЦИЈЕ		Скоро никад						Скоро увек					
<i>4. Стварање система за усвајање и дељење знања</i>													

1.	Моја организација редовно користи двосмерни систем комуникације, попут система подношења предлога, електронске огласне табле или јавних састанака.	1	2	3	4	5	6
2.	Моја организација омогућава запосленима да брзо и једноставно дођу до потребних информација.	1	2	3	4	5	6
3.	Моја организација одржава и редовно ажурира базу података са вештинама запослених.	1	2	3	4	5	6
4.	Моја организација има системе за анализирање јаза између тренутног и очекиваног учинка.	1	2	3	4	5	6
5.	Моја организација је своја искуства и поуке учинила доступним свим запосленима.	1	2	3	4	5	6
6.	Моја организација мери време и ресурсе утрошене на обуку и постигнуте резултате.	1	2	3	4	5	6
<i>5. Опумоћити запослене ка заједничкој визији</i>							
1.	Моја организација препознаје самоиницијативу код запослених.	1	2	3	4	5	6
2.	Моја организација даје запосленима могућност избора у њиховим задужењима.	1	2	3	4	5	6
3.	Моја организација позива запослене да дају свој допринос визији организације.	1	2	3	4	5	6
4.	Моја организација даје запосленима контролу над ресурсима који су им неопходни за завршетак посла.	1	2	3	4	5	6
5.	Моја организација даје подршку запосленима који преузимају прорачунат ризик.	1	2	3	4	5	6
6.	Моја организација ради на усаглашавању визија између различитих нивоа и тимова.	1	2	3	4	5	6
<i>6. Повезивање организације са својим окружењем</i>							
1.	Моја организација помаже запосленима да балансирају између посла и породице.	1	2	3	4	5	6
2.	Моја организација охрабрује људе да мисле глобално.	1	2	3	4	5	6
3.	Моја организација охрабрује све да укључе став купаца у процес доношења одлука.	1	2	3	4	5	6
4.	Моја организација узима у обзир утицај одлука на морал запослених.	1	2	3	4	5	6
5.	Моја организација ради заједно са друштвом на задовољењу заједничких потреба.	1	2	3	4	5	6
6.	Моја организација охрабрује запослене да приликом решавања проблема траже одговоре широм организације.	1	2	3	4	5	6
<i>7. Обезбедити стратегијско лидерство за учење</i>							
1.	У мојој организацији, лидери обично подржавају захтеве за учењем и обуком.	1	2	3	4	5	6
2.	У мојој организацији, лидери деле са запосленима најновије информације о конкуренцији, савременим трендовима у сектору и правцу кретања организације.	1	2	3	4	5	6
3.	У мојој организацији, лидери опумоћавају друге да помогну остварењу визије организације.	1	2	3	4	5	6

4.	У мојој организацији, лидери пружају менторство и коучинг својим подређеним.	1	2	3	4	5	6
5.	У мојој организацији, лидери константно траже могућности за учење.	1	2	3	4	5	6
6.	У мојој организацији, лидери се брину да потези организације буду у складу са њеним вредностима.	1	2	3	4	5	6

ПРИЛОГ 4. УПИТНИК О ДЕМОГРАФСКИМ ВАРИЈАБЛАМА

1.	Која је ваша позиција? 1) Виши менаџмент 2) Средњи менаџмент 3) Нижи менаџмент
2.	Који је највиши степен Вашег образовања? 1) Средња школа 2) Диплома завршених основних студија (диплома и бачелор) 3) Диплома завршених постдипломских студија (мастер, магистар, доктор...)
3.	Колико Ваша организација броји запослених? 1) 1-10 2) 11-50 3) 51-250 4) Више од 250
4.	Врста делатности? 1) Јавни сектор 2) Коморски систем и удружења 3) Образовне и културне институције 4) Туристичке агенције и туроператори 5) Хотелска предузећа и предузећа за пружање услуга смештаја 6) Остало, навести _____

ПРИЛОГ 5: ИНСТРУМЕНТ ЗА МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ

Бр.		Није задовољавајуће						
		Није задовољавајуће			Задовољавајуће			
1.	Дивљење над обављеним послом	1	2	3	4	5	6	7
2.	Став претпостављених према подређенима	1	2	3	4	5	6	7
3.	Плата на месечном нивоу	1	2	3	4	5	6	7
4.	Дружење са колегама	1	2	3	4	5	6	7
5.	Способност претпостављеног да доноси одлуке	1	2	3	4	5	6	7
6.	Могућност за напредовање са садашње позиције	1	2	3	4	5	6	7
7.	Организација износи методе за остварење пословне политике	1	2	3	4	5	6	7
8.	Радна средина (прозрачност, осветљеност, опремљеност...)	1	2	3	4	5	6	7
9.	Могућност самопроцене учинка на послу	1	2	3	4	5	6	7

10.	Могућност за испробавање сопствених метода рада на послу	1	2	3	4	5	6	7
11.	Усклађеност радне позиције са Вашим способностима и техникама	1	2	3	4	5	6	7
12.	Могућност да се подучавају други на послу	1	2	3	4	5	6	7
13.	Могућност да се буде на услузи другима на послу	1	2	3	4	5	6	7

ПРИЛОГ 6. ИНТЕРПРЕТАЦИЈА DLOQ ИНСТРУМЕНТА⁹

НИВО ПОЈЕДИНЦА У УЧЕЋОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ СТВАРАЊЕ ШАНСИ ЗА КОНТИНУИРАНО УЧЕЊЕ

1. *У мојој организацији, запослени отворено дискутују о грешкама како би учили из њих.* Организације које су оцењене ниско у овој ставци нису у могућности да експериментишу и преузимају ризике. Извештаји/дискусије о послу су фокусирани примарно на успех или се односе на некритичке проблеме. Дискусија о грешкама најчешће за последицу има кажњавање или санкционисање оних за које се утврди кривица. Стратегија за јачање на овом пољу је да лидери изграде модел за дискусије о грешкама као о шансама да се из њих учи- одржавање јавних састанака са дискусијама о грешкама или прављење прегледа последица неке активности и извлачењу поука.
2. *У мојој организацији, запослени идентификују вештине које ће им бити потребне за обављање будућих задатака.* Организације које су оцењене ниско у овој ставци нису систематски идентификовале вештине које ће бити потребне за обављање задатака у будућности или не знају које вештине тренутно поседују. Стратегија за јачање на овом пољу је вршење процене компетентности са циљем идентификовања вештина за обављање посла у будућности. Организација мора да анализира будуће радне задатке (и вештине које они захтевају), процени садашње вештине запослених, а ово може бити пропраћено са обуком запослених или планирањем људских ресурса на начин који би задовољио будуће потребе.
3. *У мојој организацији, запослени помажу једни другима да уче.* Могуће је да организације које су оцењене ниско у овој ставци награђују успех појединца, што за последицу има одсуство дељења знања и међусобне помоћи међу запосленима. Стратегија за побољшање је подстицање и награђивање помоћи колегама, награђивање менаџера који развију међусобно помагање код својих запослених,

⁹ Прилагођено према О'Neil, J. (2003). Participant's Guide for Interpreting Results of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 222-230

захтевање од радника да буду ментори и тренери једни другима и награђивати тимски и организациони успех.

4. *У мојој организацији, запослени могу добити финансијска и друга средства за потребе учења.* Организације у којој је ова ставка ниско оцењена не пружају својим запосленима једноставан приступ ресурсима који су им неопходни за учење. Стратегија за побољшање овог поља је оснивање личног фонда за развој над којем би појединци имали контролу, једноставан приступ систему који садржи ресурсе за учење (заједнички (дељени) фолдери, центри за учење, библиотека...) и стварање једноставне процедуре којом би менаџери одобравали активности везане за учење.
5. *У мојој организацији, запосленима се даје подршка учењу у виду слободног времена (нпр. слободни дани).* Организације које имају ниску оцену у овој ставци траже од својих запослених да се усавршавају и да уче ван радног времена. Код ових организација процес учења није укључен у процес рада. Учење у току радног времена се не подржава, а може бити и кажњиво. Стратегија за побољшање овог поља је интегрисање рада и учења кроз употребу софтвера и е-учења, као и дизајнирање процеса рада тако да укључује и учење. Организације могу да поставе услов минимум времена посвећеног развоју и обуци запослених (нпр. 40 часова годишње).
6. *У мојој организацији, запослени проблеме на послу посматрају као на шансе за учење.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци не траже одговарајуће информације и/или не препознају проблеме и изазове из окружења. Стратегија за побољшање овог поља истиче прикупљање тачних информација о очекиваним и неочекиваним исходима и појачано коришћење ових информација како би се учило из проблема и изазова. Примери за ово је укључивање метода покушаја и грешке у рад или стварање акционих тимова за учење.
7. *У мојој организацији, запослени бивају награђивани за стицање нових знања и вештина.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци не награђују стицање нових знања и вештина на адекватан начин. На време посвећено учењу се гледа као на скраћивање радног времена. Стратегија за побољшање овог поља је пружање адекватне награде, као везивање плате и унапређења за ниво образовања или поседовање знања и вештина, стварање подстицаја за учење на раду, стварање личних планова развоја, система рефундирања трошкова обуке и сл.

ПРОМОЦИЈА ИСПИТИВАЊА И ДИЈАЛОГА

8. *У мојој организацији, запослени дају отворене и искрене повратне информације једни другима.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци често спутавају

отворену размену идеја и у њима се не дискутује о очекивањима. Недостатак повратних информација отежава разумевање захтеваних стандарда и очекиваних резултата, а такође је и немогућа промена понашања да би се испунила очекивања. Стратегија за побољшање овог поља је усмереност ка култури и вештинама које подржавају давање повратних информација. Организација мора да предвиди време за размену мишљења и давање повратних информација на крају састанака и других интеракција.

9. *У мојој организацији, запослени саслушају мишљење других пре него што проговоре.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци промовишу заговарање за идеје и одвраћају од сукобљавања виђења. У култури где се не слуша саговорник не може се искористити предност различитих гледишта која стварају иновације. Стратегија за побољшање овог поља је обука у дијалогу, дебати, активном слушању и менаџменту састанака. Брејнсторминг и сличне методе могу бити од помоћи.
10. *У мојој организацији, запослени се охрабрују да постављају питања „зашто“, без обзира на којој су позицији.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци дају предност хијерархији и статусу у односу комуникацију и квалитет идеја. У оваквим организацијама се вреднује конформизам. Стратегија за побољшање овог поља укључује инклузију у доношењу одлука, изградњу система давања анонимних предлога и охрабривање на преиспитивање лидера.
11. *У мојој организацији, када год запослени износе своје ставове, питају и друге за њихово мишљење.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци не желе преиспитивања. Могуће је да се у оваквим организацијама више цене дела него речи или да се страхује од „анализе-парализе“, односно закаснеле реакције услед предугог анализирања. Стратегија за побољшање овог поља је у дијалогу, вештом вођењу дискусија и активном слушању.
12. *У мојој организацији, запослени се односе једни према другима са поштовањем.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци можда имају норме лажне учтивости којима се истиче конформизам и чување образа, или су врло конкурентне. Стратегија за побољшање овог поља укључује награђивање за учтиво понашање, лидере који ће да створе колегијалан однос и честе дискусије о нормама и атмосфери поштовања.
13. *У мојој организацији, запослени одвајају време за изградњу међусобног поверења.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци вероватно не знају како да изграде међусобно поверење. Стратегија за побољшање овог поља укључује

отворено дељење образложења тешких одлука, тим-билдинг (*team building*) и постављање норми поузданог понашања у којем се испуњава оно што се каже и обећа.

НИВО ТИМА У УЧЕЋОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ
ОХРАБРИВАЊЕ САРАДЊЕ И ТИМСКОГ УЧЕЊА

14. У мојој организацији, тимови имају право да прилагођавају своје циљеве по потреби. Организације које имају ниску оцену у овој ставци ограничавају слободу тимова да преиспитују своје надлежности или на други начин обесхрабрује тим да развија идеје како не би одлутали од свог основног задатка. Стратегија за побољшање овог поља наглашава позив тимовима да преиспитују своје надлежности у светлу нових информација.
15. У мојој организацији, ка члановима тима се односи једнако, без обзира на позицију или друге разлике. У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци запослени невољно износе своје мишљење. Позиција и хијерархија спречавају слободан проток идеја и информација. Стратегија за побољшање овог поља је потпуно и равноправно укључивање запослених у процес доношења одлука. Тим може да створи процедуре којима би се спречила доминација чланова на вишој позицији или са већим утицајем. Улоге унутар тима могу да се ротирају како би свако имао шансу да развије своје лидерске способности.
16. У мојој организацији, тимови обраћају једнако пажње како на задатак тима, тако и на то како тим функционише. У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци не посвећује се довољно времена развоју односа (за које је доказано да утичу на продуктивност). Конфликти који настају у оваквим тимовима често ометају извршење задатака. Стратегија за побољшање овог поља је тренинг у тимској динамици и тим-билдинг (*team building*), као и коришћење техника за боље управљање састанцима.
17. У мојој организацији, тимови преиспитују свој начин размишљања као резултат групне дискусије или прикупљених нових информација. Организације које имају ниску оцену у овој ставци не могу да изађу из менталног оквира који их везује за прошле стратегије и циљеве. Чланови тима не преиспитују своје ставове на основу туђих ставова. Стратегија за побољшање овог поља је у постављању питања којима се испитују претпоставке и различита гледишта. Чланови тима позивају људе изван тима да износе нова питања, створе провере које би откриле друга гледишта и користе технику „ђавољег адвоката“ у сопственом преиспитивању.

18. У мојој организацији, тимови су награђивани за свој учинак заједнички (као тим). У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци се успех награђује индивидуално, а не препознаје се тимски успех и групни доприноси, па самим тим изостаје и подршка. Стратегија за побољшање овог поља се огледа у промени структуре награђивања тако да се тимови награђују за тимски успех, а појединцима (члановима тима) одаје признање за њихов допринос у тиму
19. У мојој организацији, тимови су уверени да ће организација узети у обзир њихове препоруке. У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци тимови сматрају да се њихов рад не цени и да нема смисла. У оваквим организацијама постоји опасност да тимови добију маргиналну улогу. Стратегија за побољшање овог поља се огледа у стварању услова за озбиљно разматрање препорука тимова. Организација наравно не мора аутоматски да усваја сваку препоруку; напротив, лидери и менаџери треба више да се распитују о начину на који је тим дошао до тог закључка и препоруке за унапређење резултата организације.

ОРГАНИЗАЦИОНИ НИВО У УЧЕЊОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ
СТВАРАЊЕ СИСТЕМА ЗА УСВАЈАЊЕ И ДЕЉЕЊЕ ЗНАЊА (УЧЕЊА)

20. Моја организација редовно користи двосмерни систем комуникације, попут система подношења предлога, електронске огласне табле или јавних састанака. У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци не постоји довољан број начина и могућности за дељење информација. Стратегије за побољшање овог поља су оне које подстичу јавну доступност информација (нпр. систем подношења предлога, интранет, огласна табла, мејлинг листа, телефонске и видео конференције, јавни састанци...).
21. Моја организација омогућава запосленима да брзо и једноставно дођу до потребних информација. Организације које имају ниску оцену у овој ставци користе премало техника менаџмента знања, или немају одговарајућу технологију, софтвер или вештине како да их користе. То практично значи да није улагано напора да се оснују мреже знања. Стратегије за побољшање овог поља су: оснивање организационо прикладног система за менаџмент знања (користећи *Microsoft Outlook* или сличан софтвер), повезивање са добављачима, купцима и продавцима, редовно ажурирање базе података (електронска и штампана) итд.
22. Моја организација одржава и редовно ажурира базу података са вештинама запослених. Организације које имају ниску оцену у овој ставци на тежи начин долазе до информација о знањима и вештинама запослених. Стратегија за

побољшање овог поља је прављење система (уз подршку технологије) за снимање, ажурирање, преглед и претрагу базе података вештина запослених.

23. *Моја организација има системе за анализирање јаза између тренутног и очекиваног учинка.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци немају адекватне системе мерења учинка и не користе технику уравнотеженог учинка (инструмент стратегијског контролинга који мери успешност пословања организације). Стратегија за побољшање овог поља је прављење система праћење и мерење показатеља вредности организације (не само финансијских показатеља).

24. *Моја организација је своја искуства и поуке учинила доступним свим запосленима.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци немају процедуру којом би поделили позитивна и негативна искуства са запосленима. Стога постоји опасност да тимови и појединци понављају исте грешке. Стратегија за побољшање овог поља је писање процедура, примера најбоље праксе, издавање евалуације пројеката, оснивање мрежа знања итд.

25. *Моја организација мери време и ресурсе утрошене на обуку и постигнуте резултате.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци немају систематску методу евалуације ефекта обуке. У великој мери се ослањају на личне ставове и непоткрепљене информације приликом доношења одлуке о некој обуци. Стратегија за побољшање овог поља је употреба систематске методе евалуације ефекта обуке, на појединачном и организационом нивоу. Метода мора да укључује мерење пословног учинка и уравнотеженог учинка организације.

ОПУНОМОЋИТИ ЗАПОСЛЕНЕ КА ЗАЈЕДНИЧКОЈ ВИЗИЈИ

26. *Моја организација препознаје самоиницијативу код запослених.* У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци запослени нису охрабривани да преузимају одговорност за одлуке које имају директну последицу на њихов посао, нити се то од њих очекује. С тога нема ни разлога ни подстицаја за покретање иницијативе. Стратегија за побољшање овог поља је пружање јасног описа посла запосленима, те очекивање од њих да у својој области поставе циљеве, одреде стратегију и доносе одлуке.

27. *Моја организација даје запосленима могућност избора у њиховим задужењима.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци су нефлексибилне и не охрабрују запослене да организују свој посао на начин који је задовољавајући и суштински награђујући. Запослени немају могућност да прошире видике о свом послу и својим радним перформансама. Стратегија за побољшање овог поља је планирање на такав начин да се одреде циљеви, а запосленима препусти одлука о

начину на који ће тај циљ бити постигнут. Флексибилност на послу и могућност избора такође треба да постоје као опција (нпр. рад од куће или расподела задатака).

28. *Моја организација позива запослене да дају свој допринос визији организације.* У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци је визија централизовано дефинисана, а од запослених се после очекује да имплементирају ту визију. Уколико запослени нису укључени у процес дефинисања визије, они нису довољно мотивисани да раде на њеној имплементацији (без спољног мониторинга и награђивања). Стратегија за побољшање овог поља је заједничко дефинисање визије. Примери за то могу бити одржавање састанака уз примену технике „будуће тражње“, стварање тимова оријентисаних на стратегијске задатке и охрабривање запослених на интерпретацију стратегијских смерова и извештавања о донесеним одлукама.
29. *Моја организација даје запосленима контролу над ресурсима који су им неопходни за завршетак посла.* У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци је отежано запосленима да обављају свој посао због потреба за тражењем дозвола и консултовањем са више нивоа менаџмента. Стратегија за побољшање овог поља је децентрализација доношења одлука и давање већих слобода над коришћењем ресурса, у складу са тим нивоом менаџмента.
30. *Моја организација даје подршку запосленима који преузимају прорачунат ризик.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци имају екстремни аверзију ка ризику. Преопрезна култура води ка конзервативном понашању и неспремност за експериментисање са новим идејама. Стратегија за побољшање овог поља је стављање акцента на културу експериментисања. У изјави о визији мора бити наглашено вредновање преузимања добро прорачунатих ризика и иновација; потребно је да се обезбеди време и ресурсима за истраживање нових идеја и рад на пројектима који делују обећавајуће, иако нису формално доказани.
31. *Моја организација ради на усаглашавању визија између различитих нивоа и тимова.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци можда имају снаге у одређеним функцијама или радним процесима, али се сусрећу са проблемима у координацији између сектора у организацији или у ланцу вредности. Стратегија за побољшање овог поља је заједничко планирање циљева, посвећивање одрешеног времена за друге секторе у организацији или ланцу вредности, приступ радним плановима других тимова, награђивање заједничког рада више функција и оријентација ка организацији као целини.

ПОВЕЗИВАЊЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ СА СВОЈИМ ОКРУЖЕЊЕМ

32. *Моја организација помаже запосленима да балансирају између посла и породице.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци немају адекватне програме за балансирање између пословног и породичног живота. Стратегија за побољшање овог поља је израда таквих програма, као што је одсуство из породичних разлога, телефонска линија за позив деце, помоћ запосленима...
33. *Моја организација охрабрује људе да мисле глобално.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци не обрађају довољно пажње на потенцијалне глобалне последице њиховог пословања, глобалне шансе или вредновање синергије више њихових канцеларија широм земље. Стратегија за побољшање овог поља је стварање виртуелних глобалних тимова, глобално усаглашавање пословања, стварање глобалног информационог система за запослене и обука за рад у мултикултуралном окружењу.
34. *Моја организација охрабрује све да укључе став купаца у процес доношења одлука.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци нису адекватно постављене према потребама купаца. Стратегија за побољшање овог поља је анкетирање купаца (циљне групе), повећавање директног контакта са купцима, анализа конкуренције и коришћење технике сценарија где бисе планирало задовољење потреба купаца.
35. *Моја организација узима у обзир утицај одлука на морал запослених.* У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци се сматра да морал запослених није битан. Сматра се да ће сви радити оно шта им се каже, без обзира на то да ли су задовољни са донесеним одлукама. Стратегија за побољшање овог поља је анкетирање купаца (задовољство послом), анкетирање ставова запослених пре доношења значајних одлука и дискусија и пропратне активности након доношења одлуке.
36. *Моја организација ради заједно са друштвом на задовољењу заједничких потреба.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци нису повезане са локалним друштвом. Стратегија за побољшање овог поља су састанци са представницима друштва, заједничко деловање попут хуманитарног рада и стварање заједничких тимова за рад на задовољењу заједничких потреба.
37. *Моја организација охрабрује запослене да приликом решавања проблема траже одговоре широм организације.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци имају проблема у интер-секторском повезивању. Стратегија за побољшање овог поља је стварање интер-секторских тимова, слободан приступ информацијама и из

других сектора, могућност постављања проблема на електронску огласну таблу како би и запослени из других сектора могли да се укључе у решавање, као и одржавање јавних састанака и видео конференција на нивоу организације.

ОБЕЗБЕДИТИ СТРАТЕГИЈСКО ЛИДЕРСТВО ЗА УЧЕЊЕ

38. *У мојој организацији, лидери обично подржавају захтеве за учењем и обуком.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци немају могућности за учење, немају релевантне добро осмишљене обуке за запослене или обавезне програме обуке без обзира на захтеве и потребе. Стратегија за побољшање овог поља укључује лидере који дискутују о развојним плановима и могућностима и стављају на располагање информације и ресурсе неопходне за развој. Пословне вештине се константно прате и унапређују, а запослени се охрабрују да постављају себи више циљеве.
39. *У мојој организацији, лидери деле са запосленима најновије информације о конкуренцији, савременим трендовима у сектору и правцу кретања организације.* У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци, најновије информације о конкуренцији, савременим трендовима у сектору и правцу кретања организације је тешко добити и нису широко распрострањене. Стратегија за побољшање овог поља је одржавање информационах састанака, добијање најновијих информација путем мејлинг листе, употреба маркетинг информационах система итд.
40. *У мојој организацији, лидери опуномоћавају друге да помогну остварењу визије организације.* У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци је доношење одлука централизовано. Присутна је атмосфера неповерења, ниска стопа учења, а запослени нису у могућности или немају жељу да раде више од онога што је дефинисано у њиховом опису посла. Стратегија за побољшање овог поља је у опуномоћавању тимова и појединаца да делују у областима повезаним са њиховим послом. Тражење дозволе би требало да буде неопходно само ако финансијска средства пробију претходно дефинисану границу или ако ће више сектора у организацији или организација у целости бити под утицајем њихових одлука. Запослени морају лако да дођу до неопходних информација како би могли доносити одлуке које помажу остварењу визије организације.
41. *У мојој организацији, лидери пружају менторство и коучинг својим подређеним.* У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци се дисциплина поставља изнад развоја. Уколико и постоји неки вид менторства, он је резервисан за пар одабраних. Стратегија за побољшање овог поља је да лидери прођу обуку из

менторства и коучинга, те да се награде они који су спремни да их пружају својим подређеним. Ово треба узимати у обзир приликом оцене компетентности лидера.

42. *У мојој организацији, лидери константно траже могућности за учење.* У организацијама које имају ниску оцену у овој ставци, лидери немају могућности за учење, нису им доступни ресурси нити се од њих очекује да доживотно уче. Са друге стране, од лидера се захтева да имају одговоре на свако питање. Стратегија за побољшање овог поља је јачање потребе за доживотним учењем, одређивање минимума времена (на годишњем нивоу) посвећеног за учење, подстицати лидере да читају литературу и дискутују о темама релевантним за организацију, учинити информације неопходне за лидере стално доступним у електронској форми и подржати тежњу лидера ка даљем образовању кроз адекватно награђивање.

43. *У мојој организацији, лидери се брину да потези организације буду у складу са њеним вредностима.* Организације које имају ниску оцену у овој ставци не анализирају доследност својих потеза са сопственим вредностима. У оваквим организацијама вредности нису експлицитно дефинисане или потези организација не произилазе из њених вредности. Стратегија за побољшање овог поља је у давању надлежности лидерима да дефинишу вредности организације и да редовно врше проверу утицаја доношења одлука на доследност својим вредностима.

КРАТКА БИОГРАФИЈА



Немања (Раде) Давидовић је рођен 4. марта 1984. године у Новом Саду, Република Србија. Гимназију „Лаза Костић“ је завршио у Новом Саду, а 2003. године уписује Природно-математички факултет, смер дипломирани менаџер у туризму. У току основних студија је био добитник стипендије Министарства просвете и награђиван је за најбољег студента Природно-математичког факултета. У 2006/07. академској години је добио награду за „1000 најбољих студената Републике Србије“. Зимски семестар 2007. године проводи на Универзитету у Грацу на стручном усавршавању на теме регионалног развоја и туризма. Дана 11. фебруара 2008. године брани дипломски рад „Специјални облици туризма на Западнофризијским острвима“ са оценом одличан 10. Докторске студије је уписао исте године на Природно-математичком факултету у Новом Саду. За време докторских студија је био стипендиста Министарства науке и технолошког развоја. У 2012. години је био на тромесечном усавршавању из области менаџмента за младе лидере из средње и источне Европе у Немачкој, у организацији Центра за средњу и источну Европу и Немачког друштва за међународну сарадњу. Од 2008. године је запослен као истраживач приправник на Природно-математичком факултету, Департману за географију, туризам и хотелијерство, а 2010. године је изабран у звање асистента. Поред тога, радио је хонорарно као консултант у ГФА Консалтинг Групи у Хамбургу и Немачком друштву за међународну сарадњу у Ешборну. Био је стипендиста Владе Баварске, Владе Штајерске и Фонда др Зоран Ђинђић. Говори енглески, немачки, словеначки и пољски.

Нови Сад, 12. септембар 2012.

Немања Давидовић

УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ПРИРОДНО - МАТЕМАТИЧКИ ФАКУЛТЕТ
КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Редни број:

РБР

Идентификациони број:

ИБР

Тип документације:

Монографска документација

ТД

Тип записа:

Текстуални штампани материјал

ТЗ

Врста рада:

Докторска дисертација

ВР

Аутор:

Немања Раде Давидовић

АУ

Ментор:

Редовни професор др Олга Хацић

МН

Наслов рада:

Принципи учеће регије као оквир
за израду стратегије развоја
туризма у Новом Саду

МР

Језик публикације:

Српски (ћирилица)

ЈП

Језик извода:

Српски / енглески

ЈИ

Земља публиковања:

Република Србија

ЗП

Уже географско подручје:

Војводина

УГП

Година:

2012.

ГО

Издавач:

Ауторски репринт

ИЗ

Место и адреса:

Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000
Нови Сад

МА

Физички опис рада:

14 поглавља, 187 страна, 110
цитата, 51 табела, 1 слика, 4
графика, 16 дијаграма, 4 карте, 1
скица, 6 прилога

**UNIVERSITY OF NOVI SAD
FACULTY OF SCIENCE
KEY WORDS DOCUMENTATION**

Accession number:

ANO

Identification number:

INO

Document type:

Monograph type

DT

Type of record:

Printed text

TR

Contents Code:

Doctoral thesis

CC

Author:

Nemanja Davidovic

AU

Mentor:

PhD Olga Hadzic

MN

Title:

The Learning Area Principles as a
Framework for the Development of
Tourism Development Strategy of
Novi Sad

XI

Language of text:

Serbian (Cyrillic alphabet)

LT

Language of abstract:

Serbian / English

LA

Country of publication:

Republic of Serbia

CP

Locality of publication:

Vojvodina

LP

Publication year:

2012.

PY

Publisher:

Author's reprint

PU

Publ. place:

Trg Dositeja Obradovica 3, 21000

Novi Sad

PP

Physical description:

14 chapters, 187 pages, 110
quotations, 51 tables, 1 photo, 4
charts, 16 diagrams, 4 maps, 1
drawing, 6 annexes

PD

ФО

Научна област:

Туризам

НО

Научна дисциплина:

Менаџмент

НД

Кључне речи:

Учећа регија, туризам, менаџмент,
Нови Сад

ПО

УДК:

Чува се:

У библиотеци Департмана за
географију, туризам и
хотелијерство, Природно-
математички факултет Нови Сад,
Трг Доситеја Обрадовића 3, 21000
Нови Сад

ЧУ

Важна напомена:

Нема је

ВН

Извод:

Докторска дисертација „Принципи учеће регије као оквир за израду стратегије развоја туризма у Новом Саду“ односи се на простор Новог Сада и околине. Концепт туристичке учеће регије је мулти-стејкхолдерски међусекторски приступ решавању проблема у циљу побољшања перформанси малих и средњих предузећа и људских ресурса туристичке привреде на нивоу дестинације. Програм истраживања обухвата: теоријско објашњење и дефинисање принципа туристичке учеће регије, идентификовање стејкхолдера туризма Новог Сада, дефинисање карактеристика и ресурса дестинације Нови Сад, анализа окружења туристичке привреде Новог Сада, идентификовање потреба и шанси дестинације Новог

Сада за учењем (утврђивањем веза између стилова лидерства, димензија учеће организације и задовољства послом) и указивање на доступне фондове и иницијативе за повећање капацитета дестинације.

ИЗ

Датум прихватања теме од стране НН већа: 04.08.2009.

ДП

Датум одбране: 11.2012.

ДО

Чланови комисије:

КО

Председник: проф. др Јован Ромелић

Члан: проф. др Олга Хацић

Члан: проф. др Јован Плавша

Члан: проф. др Добрица Јовичић

Scientific field: Tourism

SF

Scientific discipline: Management

Key words: Learning area, tourism, management, Novi Sad

Holding data: Library of Department of Geography, Tourism and Hotel Management, Faculty of Sciences, Trg Dositeja Obradovica 3, 21000 Novi Sad

HD Note: None

Abstract: Doctoral dissertation “The Learning Area Principles as a Framework for the Development of Tourism Development Strategy of Novi Sad” refers to Novi Sad and its surroundings. The learning area concept is a multi-stakeholder inter-sectoral approach to problem solving in order to enhance the performance of SME’s and human resources of tourism sector on destination level. The

research consists of: theoretical background and explanation of tourism learning area principles, identification of tourism stakeholders in Novi Sad, defining the characteristics and resources of Novi Sad as a tourism destination, environmental analysis of tourism sector of Novi Sad, identification of learning needs and opportunities of Novi Sad (examining the links between leadership styles, dimensions of learning organization and job satisfaction) and indicating funds and initiatives for enhancing destination capacities that are available.

AB

Accepted by the Scientific Board on:

04.08.2009.

Defended:

11.2012

Thesis defend board:

President: PhD Jovan Romelic

Member: PhD Olga Hadzic

Member: PhD Jovan Plavska

Member: PhD Dobrica Jovicic