

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Инжењерски менаџмент

Предмет: Менаџмент комуникацијама

Број индекса: 369/2017

Ана М. Богдановић

Управљање комуникацијама у туристичким организацијама

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. др Фатима Живић - ментор
2. _____
3. _____

Датум
одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да

Се базира на представљање туризма у Републици Србији, односно туристичка привреде у нашој земљи. Односно упознавање са веома битном делатношћу за нашу земљу јер наша земља обилује туристичким дестинацијама, природним лепотама и културно историским знаменитостима. Правилно управљање комуникацијама у свету туризма је веома битна особина. Правилно управљање комуникацијама у једном Јавном предузећу односно Јавном предузећу за заштиту природе, развој туризма и угоститељство „Ресавска пећина“ Деспотовац, које је основано ради заштите и очувања заштићених подручја која су му поверена на управљање. Спектар комуникације је широк, односно мора постојати управљање комуникација унутар самог предузећа, односно запослених по својим секторима, комуникација са директором, надзорним одбором предузећа, скупштином општином као оснивачем, затим веома је битна комуникација са ресорним Министарством заштите животне средине, Министарством трговине, туризма и телекомуникацијама и Заводом за заштиту природе. Такође веома је битно управљање комуникацијама са медијима а најзначајнија је комуникација која се оствари на поменути локалитетима са посетиоцима односно туристима.

Препоручена литература:

- [1] Бакић, О. (2003). Маркетинг менаџмент туристичке дестинације, Београд Економски факултет у Београду.
- [2] Закон о туризму, "Сл. гласник РС" бр 35/94, 48/99, 45/05 и 36/09
- [3] ЈП „Ресавска пећина“. (2015). Правилник о раду. Деспотовац: Службени гласник општина Деспотовац.
- [4] ЈП „Ресавска пећина“. (2018). Статут. Деспотовац: Службени гласник општина Деспотовац.

Крагујевац, септембар 2020.

Ментор:
Проф. Др Фатима Живић

Communication management in tourist organizations

Abstract:

Communication management in the Republic of Serbia, and especially in the field of tourism, is very important for the progress of the tourist destination. Proper management of communications in the public company for nature protection, tourism development and hospitality "Resavska Cave" Despotovac, which was established to protect and preserve the protected areas entrusted to its management - Natural Monument "Resavska Cave" and morpho-hydrological complex, Natural Monument "Lisine" is very important for successful management. Communication must be comprehensive, ie there must be communication management within the company, ie employees in their sectors, communication with the director, supervisory board of the company, municipal assembly as the founder, then communication with the Ministry of Environment, Ministry of Trade, Tourism and telecommunications and the Institute for Nature Protection. And only successful communication with the media and communication that takes place at the mentioned localities with visitors or tourists can lead a tourist destination to successful business and prosperity.

Keywords: communications, public company, Resava cave, nature protection, Despotovac, tourism.

Управљање комуникацијама у туристичким организацијама

Резиме рада

Управљање комуникацијама у Републици Србији а посебно у делатности туризма је веома битно за сам напредак туристичке дестинације. Наша земља обилује туристичким дестинацијама, природним лепотама и културно историским знаменитостима. Правилно управљање комуникацијама у јавном предузећу за заштиту природе, развој туризма и угоститељство „Ресавска пећина“ Деспотовац, које је основано ради заштите и очувања заштићених подручја која су му поверена на управљање – Споменик природе „Ресавска пећина“ и морфо – хидролошки комплекс, Споменик природе „Лисине“ је веома битно за успешно пословање. Комуникација мора бити свеобухватна, односно мора постојати управљање комуникација унутар самог предузећа, односно запослених по својим секторима, комуникација са директором, надзорним одбором предузећа, скупштином општином као оснивачем, затим веома је битна комуникација са ресорним Министарством заштите животне средине, Министарством трговине, туризма и телекомуникацијама и Заводом за заштиту природе. А само успешна комуникација са медијима и комуникација која се оствари на поменутих локалитетима са посетиоцима односно туристима може једну туристичку дестинацију довести до успешног пословања и просперитета.

Кључне речи: комуникације, јавно предузеће, Ресавска пећина, заштита природе, Деспотовац, туризам.

САДРЖАЈ

УВОД.....	6
1. Појам менаџмента туристичком дестинацијом	7
1.1. Организација за управљање дестинацијом (оуд).....	8
2. Организованост туристичке дестинације у србији	13
3. Конкурентност туристичке дестинације	20
3.1. Конкурентност на националном нивоу	23
4. Управљање ризицима и ресурсима у туризму	28
4.1. Дефинисање појма кризни менаџмент	28
4.1.1. Врсте криза у туризму.....	29
5. Управљање комуникацијама у Јавном предузећу за заштиту природе, развој туризма и угоститељство „Ресавска пећина“ Деспотовац.....	31
5.1. Опште одредбе.....	31
5.2. Организација и делатност јавног предузећа	33
5.3. Органи јавног предузећа.....	34
5.3.1. Права, обавезе и одговорности надзорног одбора	34
5.3.2. Права, обавезе и одговорности директора	37
5.4. Пословна тајна.....	40
5.5. Јавност у раду	40
5.6. Основна права и обавезе запослених.....	41
5.6.1. Заснивање радног односа.....	42
5.6.2. Одговорност запослених и накнада штете.....	45
5.6.3. Упућивање на рад код другог послодавца	46
5.6.4. Удаљење запосленог са рада	46
5.6.5. Отказ од стране послодаваца.....	48
5.6.6. Дисциплинска одговорност	49
5.6.7. Посебне одредбе	50
5.7. Унутрашња организација.....	50
5.7.1. Начин руковођења и организација рада и пословања.....	51

5.7.2. Радна места и опис послова и задатака радног места	51
6. Комуникација са посетиоцима	58
6.1. Прича о СП "Ресавска пећина"	58
6.1.1. Управљање посетиоцима.....	59
6.2. Прича о СП „лисине“	61
6.2.1. Управљање посетиоцима.....	62
7. Промоција и маркетинг.....	66
8. Визија.....	67
Закључак	68
Литература	70

УВОД

Боравак туриста од доласка на дестинацију до њиховог повратка, представља јединствени доживљај, иако се он састоји од великог броја разнородних услуга, чији даваоци припадају најразличитијим делатностима. Ови понуђачи своје услуге и производе, као што су смештај, исхрана, забава, излети, рекреација, посете природбама, музејима и сл., продају независно један од другог, али са истим крајњим циљем задовољења жеља посетилаца. Ниво туристичке дестинације, због бројности и дисперзије задатака и функција, захтева, пре свега, добру координацију у оквиру јавног сектора, а затим и међусекторску сарадњу и партнерства са субјектима из пословног и цивилног сектора. Бројни креатори парцијалног туристичког производа морају бити свесни међузависности постављених циљева, као и чињенице да од њиховог односа активног партнерства зависи остварење генералних циљева који се постављају за интегрисани туристички производ, онај који ће као коначан туристи изабрати на датој дестинацији. Ови дивергентни интереси морају да се помире на нивоу дестинације на тај начин што ће се поставити јединствен циљ за интегрисани туристички производ, односно сет производа дестинације, за чије ће се остварење залагати сви носиоци понуде. На тим основама појавила се потреба за оснивањем посебне организације која би представљала туристички производ и дестинацију у целини, информисала јавност и обављала најразличитије послове везане за спољашњи маркетинг и унутрашњи развој туристичке дестинације, у циљу повећања њене конкурентности. Оптимални модел управљања треба да обезбеди повећање туристичке потрошње и профита давалаца услуга, што не значи нужно и повећање броја долазака и ноћења, већ повећање квалитета понуде за прихватљив број туриста, уз обезбеђење еколошке, социо-културне и економске одрживости туристичке дестинације.

1. Појам менаџмента туристичком дестинацијом

Концептуални одговор на питање шта је менаџмент туристичком дестинацијом, могао би гласити да је то скуп активности помоћу којих се обавља координисано управљање свим елементима који сачињавају туристичку дестинацију:

- Маркетинг у циљу подстицања људи да посете дестинацију;
- Пружање и координација услуга како би очекивања на дестинацији била испуњена;
- Обезбеђење одрживог окружења (физичког, социјалног и економског) у ком се развија туризам.

Менаџмент дестинацијом може се посматрати и као скуп, или још боље, као систем стратешких и оперативних намера и одлука које се предузимају у циљу управљања процесом успостављања, промоције и комерцијализације туристичког производа дестинације. Основна преокупација дестинацијског менаџмента мора бити проналажење склада између економских, еколошких и друштвених циљева развоја. Стога је неопходно успостављање равнотеже између жеља, интереса и потреба туриста и локалног становништва, са једне стране, и природног окружења и инфраструктуре, са друге стране. Кључни показатељи квалитета управљања дестинацијом треба да буду: задовољство туриста, задовољство носилаца понуде, квалитет живота локалног становништва и квалитет животне средине. Менаџмент туристичком дестинацијом мора полазити од анализе окружења (макроокружење, тржиште, конкуренција и тд.) и проналажења шанси, а заобилажења претњи из окружења, те сазнања о интерним предностима и недостацима и на основу тога дефинисања мисије, циљева, смерница, стратегије и укупне организације туристичке дестинације. У стратегији управљања туристичком дестинацијом дуго су доминирале маркетиншке активности. Сматрало се да стратегија почиње и завршава са одабраним тржишним сегментима. Најчешће су примењиване следеће три стратегије за управљање туристичком дестинацијом:

- 1) стратегија сегментације туристичког тржишта,
- 2) стратегија диференцирања туристичког производа и
- 3) стратегија профилисања имиџа и позиционирања туристичке дестинације.

У центар стратешког управљања данас се ставља стратегијско планирање, односно, планирање као процес управљања. Тако се планирање појављује као примарни елемент стратегијског менаџмента. Стратегијски менаџмент захтева избор најприкладнијег пута којим туристичка дестинација дугорочно треба да осигура конкурентску позицију на туристичком тржишту. Остваривање циљева пословања туристичке дестинације зависи од њене способности да задовољи потребе и жеље туриста, што, с једне стране, захтева добро познавање тржишта, а са друге, добру организацију и координацију активности свих субјеката који у ланцу вредности учествују у формирању и реализацији туристичког производа. Успех менаџмента туристичком дестинацијом данас се, пре свега, мери кроз изградњу система заштите и развоја природног, друштвеног и културно-историјског окружења, складан развој дестинације у економском, социјалном и културном погледу, кроз развијање свести домицилног становништва у корист туризма, а све то, поштујући традиционалне вредности туристичке дестинације и локалне заједнице. То је могуће остварити само усклађивањем активности и партнерским односом свих субјеката на дестинацији, пре свега кључних стејкхолдера из сва три сектора друштва.

1.1. Организација за управљање дестинацијом (оуд)

Према Пословном савету Светске туристичке организације (WTOБЦ), актуелан тренд у скоро свим развијеним туристичким регионима у свету усмерен је према полујавним, али независним туристичким организацијама које укључују партнерства пословног сектора и јавних ауторитета - регионалних или локалних. Током протекле деценије, улоге и одговорности влада, као и пословног сектора и цивилног друштва, значајно су се промениле, од ситуације у којој је држава имала кључну одговорност за развој туризма и његову промоцију у свету, према равноправном третману пословног, и све већем уважавању и ангажовању невладиног сектора. Тренд децентрализације управљања и промоције туризма, усмерен ка партнерству јавног и приватног сектора, појачао је потребу за новим, флексибилнијим и мулти-дисциплинарним приступом менаџменту туристичке дестинације. Мада националне политике подстичу туристичку

конкурентност, ефикасна партнерства са учешћем кључних стејкхолдера, појачавају дестинацијску конкурентност и одрживост. Светска туристичка фондација (The World Tourism Foundation) предвиђа: "До 2012, ДМО (Дестинацијска менаџмент организација) ће бити доминантна, најутицајнија и најпоштованија снага у оквиру највеће светске индустрије (туристичке)...Попут хотелског менаџмента, извршилац ДМО ће поседовати дневне извештаје о стању у дестинацији, профилу посетилаца и њиховој потрошњи, финансијским анализама, тражњи за производом, као и 24-сатну мрежу комуникација са својим добављачима". Да ли је ДМО организација за дестинацијски маркетинг или менаџмент? Дуго времена ДМО су сматране искључиво организацијама дестинацијског маркетинга. И заиста, оне су то и биле, а маркетинг и даље остаје главно подручје активности ДМО. Међутим, данас се прави помак у препознавању да улога ДМО иде даље од маркетинга и укључује друге активности значајне за успех туризма на дестинацији, из перспективе конкурентности и одрживости. При томе, организациона структура ДМО варира од одељења владиног министарства (сектора), паравладине организације, јавно-приватне агенције, невладине организације, приватне организације или компаније. Многе националне туристичке организације, од искључиво маркетиншке, све више се трансформишу у дестинацијске менаџмент организације - ДМО. Менаџмент туристичком дестинацијом је шири појам и у себи садржи и маркетинг активности, али и читав систем активности тоталног менаџмента. До овога тренутка, њихова примарна улога је и даље остала да привуку туристе на дестинацију кроз различите промотивне активности, самостално или заједно са оператерима.

Концептуални модел ДМО, који предлаже Ричи (J.P. Brent Ritchie), садржи две врсте функција: спољашњи маркетинг дестинације - екстернал дестинацион маркетинг (ЕДМ) и унутрашњи развој дестинације - интернал дестинацион девелопмент (ИДД). У овом смислу, свака функција се посматра као скуп специфичних активности. Оперативно, ЕДМ функција укључује све активности усмерене на привлачење посетилаца у дестинацију. Стога ове активности имају спољну оријентацију и делују на субјекте ван дестинације.

Табела 1: Преглед ЕДМ и ИДД активности [6]

Активности спољашњег маркетинга дестинације		Активности на унутрашњем развоју дестинације	
Veb-marketing	e ₁	Upravljanje posetiocima	i ₁
Događaji, savetovanja i festivali	e ₂	Informisanje/istraživanje	i ₂
Kooperativni programi	e ₃	Koordinacija turističkih stejkholdera	i ₃
Direktna pošta	e ₄	Krizni menadžment	i ₄
Direktna prodaja	e ₅	Razvoj ljudskih resursa	i ₅
Poslovne izložbe	e ₆	Finansiski i investicioni kapital	i ₆
Oglašavanje	e ₇	Upravljanje resursima	i ₇
Podsticajna putovanja	e ₈	Kvalitet doživljaja posetilaca	i ₈
Publikacije i brošure	e ₉		

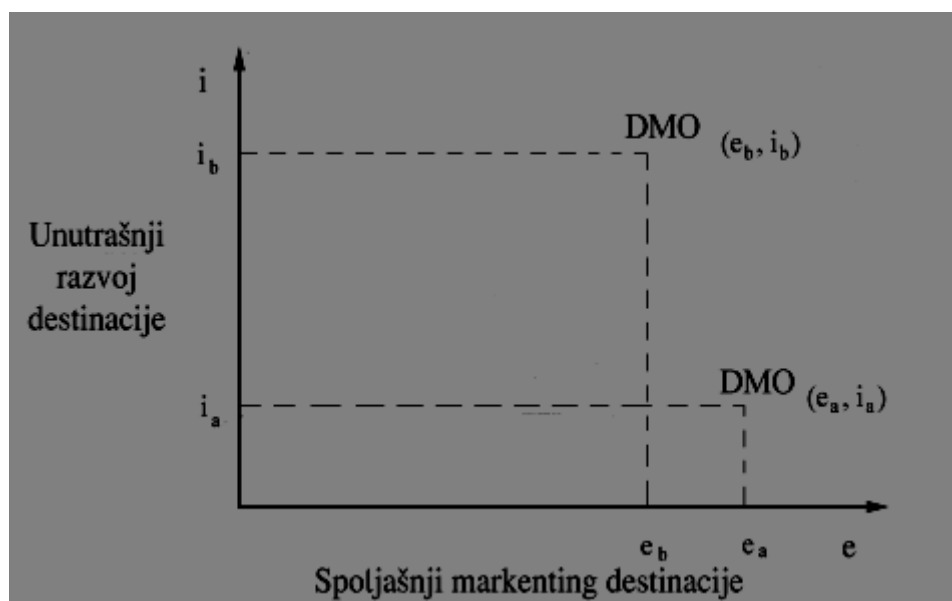
Послови на промоцији туристичке дестинације су и даље најзначајнија активност ДМО. У ту сврху, након израде маркетинг плана, ДМО могу користити различита промотивна средства као што је лична продаја, директни маркетинг, пропаганда, промоција продаје и односи са јавношћу. Друге заједничке активности укључују учешће у организацији пословних изложби, приредби и догађаја, посете упознавања, услуге колцентра и туристичке информативне пунктове. Оглашавање, као једно од значајних средстава промоције, користи различите медије: штампа, радио, ТВ, Интернет, специјализовани пропагандни магазини и часописи. Веб-маркетинг постаје најзначајнија компонента дестинацијског маркетинга, због његовог својства као ефикасног пута спајања маркетинга са другим порукама стејкхолдерима. У литератури и пракси се истичу следеће основне функције ДМО веб-сајта: 1) општа пропаганда, 2) пропагирање производа/услуга, 3) пропагирање производа са информацијама о ценама, 4) давање е-маил обавештења, 5) е-маил резервације, 6) директна продаја и наплата, 7) давање информација и сл. Све више посетилаца добија информације о дестинацији и врши резервацију смештаја путем Интернета. Интерни развој дестинације - ИДД може се посматрати као функција која укључује све друге облике активности, осим маркетинга, које ДМО предузима за развој и подршку туризму на дестинацији. Функција развоја дестинације је унутрашња с обзиром да су активности усмерене ка иницијативама унутар дестинације. Многе од активности захтевају фактичко ангажовање и укључивање ресурса других дестинацијских стејкхолдера. Централно место међу њима заузима координација свих дестинацијских стејкхолдера, која прожима све појединачне активности. ДМО има широк спектар

стејкхолдера са високим потенцијалом за сарадњу. Координација активности туристичких стејкхолдера представља центар модела унутрашњег развоја дестинације. Стога, значајна оцена ДМО способности за унапређење ИДД у директној је вези са бројем и квалитетом односа са дестинацијским стејкхолдерима. На основу кључне способности координације стејкхолдера, ДМО мора успоставити основу за своје напоре на унутрашњем развоју дестинације, обезбеђењем доследног управљања посетиоцима и информисања/истраживања. На тим основама могуће је развијати друге димензије ИДД (квалитет искуства посетилаца, развој људских ресурса, помоћ у прибављању финансијског и улагачког капитала, управљање ресурсима и кризни менаџмент), које могу бити реализоване од стране других умрежених стејкхолдера, пре него ДМО директно. Управљање посетиоцима репрезентује способност ефикасног комуницирања са посетиоцем одмах по доласку на дестинацију. Као једна од главних активности на унутрашњем развоју дестинације, управљање посетиоцима је значајно у спајању туристичких производа и услуга испоручених посетиоцима дестинације. Информисање/истраживање је неопходно као помоћ код свих других одлука и активности на унутрашњем развоју дестинације, укључујући и менаџмент посетилаца. Оно има двоструку улогу: прибавља корисне инпуте ДМО за функцију управљања, а са друге стране служи као средство помоћу кога ДМО обезбеђује информације за дестинацијске стејкхолдере. Управљање ресурсима је пресудно за управљање дестинацијом. Оно почиње постизањем разумевања за био-физичка ограничења, односно носеће капацитете дестинације. То подстиче развој програма који омогућавају да буде идентификован широк асортиман потенцијалних негативних утицаја узрокованих туризмом, као и да се разуме начин на који они делују на био-физичко окружење, како дозвољени лимити не би били прекорачени. Развој људских ресурса, нарочито поседовање добро обученог особља у свим сегментима услужног процеса, кључно је за постизање висококвалитетног и доследног искуства посетилаца. Док директна контрола над обезбеђењем услуга обуке и образовања представља реткост за ДМО, она свакако може вршити утицај преко своје мреже стејкхолдера да се осигура квалитетно снабдевање таквим услугама. У погледу финансијског и инвестиционог капитала, ДМО остварује активну улогу пружања помоћи дестинацијским стејкхолдерима у прибављању финансијских средстава и приступу инвестиционим фондовима. Кризни менаџмент захтева брзо реаговање у случају криза и поремећаја било које врсте, што изискује чврсту координацију стејкхолдерских способности, али такође и целовит план одговора на кризе. Просто обезбеђење услуга

посетиоцима није довољно да се постигне целовито задовољство туриста. Свеобухватно искуство посетилаца одраз је свих појединачних искустава у ланцу вредности на дестинацији. У том смислу, квалитет искуства посетилаца је показатељ или крајњи резултат свих напора ДМО на унутрашњем развоју дестинације. На основу анализе и класификације могућих активности ДМО, Ричи је предложио описни модел који обухвата обе димензије са циљем да осветли укупне напоре дестинацијског менаџмента. Положај ДМО у моделу, према томе, представља комбинацију резултата узајамног дејства њених напора у поменуте две димензије управљања дестинацијом. Дакле, управљање дестинацијом је у функцији активности на унутрашњем развоју дестинације и мера спољњег дестинацијског маркетинга: Дестинацијски менаџмент (ДМ) = $\phi(e, i)$,

e = активности екстерног дестинацијског маркетинга - ЕДМ,

i = активности интерног развоја дестинације - ИДД [6]



Слика 1: Дескриптивни модел дестинацијског менаџмента [6]

Предложени модел може бити употребљен у две главне сврхе. Прво, може послужити за анализу појединачне ДМО и њених активности током времена. У практичном смислу, он одражава активности дестинацијских маркетингера и менаџера у постизању циљева и улога ДМО. Друго, модел може бити искоришћен за упоређење и истицање разлика у активностима појединих ДМО. Тако модел може бити употребљен као средство бенчмаркинга активности посматране ДМО према активностима друге ДМО. За

очекивати је да ЕДМ - ИДД модел постане показатељ ширине и ефикасности мера које се предузимају у циљу подизање конкурентности и одрживог развоја неке дестинације. Управљање дестинацијом није једноставан процес. Постоје различити степени сарадње између компанија из пословног сектора и организација за управљање дестинацијом, од скоро потпуног одсуства сарадње до изванредно блиских и корисних односа. Најчешће, постоји обрнута корелација између величине пословних субјеката, односно лидера или бренда из услужног сектора и степена ове сарадње, што је донекле и разумљиво. Ниједна моћнија приватна компанија, која сама по себи најчешће представља бренд, не жели да се одрекне своје независности тиме што ће пренети сав свој маркетинг на ДМО. То се може објаснити тиме што компаније које се баве смештајем, превозом или пружањем здравствено-рекреативних услуга, желе да задрже потпуну контролу над производом, што је основни захтев успешног брендинга. Кока-кола се често наводи као пример где квалитет производа не представља најважнији фактор тржишног успеха, већ управо контрола над производом. Стога су производи и цене, у условима постојања дестинацијских брендова у пословном сектору, најчешће ван домашаја ДМО. Кад се ради о дистрибуцији, ДМО-и могу да учествују у послу јер нуде могућност резервација. Међутим, оне обично имају само један од могућих канала дистрибуције па ове организације могу да их користе само као допуну својих дистрибуција. У том случају, ангажовање ДМО углавном је сведено на промоцију, рекламу, односе са јавношћу и на извесну помоћ у дистрибуцији. Стога, ДМО своје место све више требају да траже у свестраном развијању активности за јачање унутрашњих способности дестинације, односно, управљању развојем и јачању њене конкурентности.

2. Организованост туристичке дестинације у Србији

Данашња организованост туристичке дестинације Србије у основи је регулисана Законом о туризму из 1994. године, уз касније измене и допуне (види /7/. Тим законом основана је Туристичка организација Србије (ТОС). Налази се под пуном контролом јавног сектора, као Владина организација за промоцију и, како је наведено у тадашњем Закону о туризму, за унапређење туризма Републике Србије. С обзиром на начин именовања директора, одређивање садржаја активности и плана финансирања, ова

организација има све одлике јавне службе. Кроз избор Управног и Надзорног одбора, допуштен је утицај туристичке оперативе, али само на саветодавној основи јер оба одбора именује и разрешава Влада Републике Србије, као и директора ТОС-а (види /7/, члан 34.). Новим законским решењем из 2009. године, ТОС се профилише као организација за промоцију туризма. Примарни циљ је афирмација туристичких вредности и могућности Србије. Законом је регулисан рад и туристичке организације аутономне покрајине, као и туристичких организација јединица локалне самоуправе. У свету је уобичајено да се оснивају туристичке организације на нивоу региона, подручја или области. Из непознатих разлога, решење о регионалним туристичким организацијама, према закону из 2005. године, изостављено је у Закону о туризму из 2009. године и уместо тога предвиђено само постојање покрајинске туристичке организације. Туристичка организација Србије (ТОС) обавља послове промоције туризма Републике Србије, координације активности туристичких организација, привредних и других субјеката у туризму, истраживања тржишта у области конгресних, сајамских, спортских и културних догађаја, обезбеђења информативно-пропагандног материјала, развијања јединственог туристичко-информативног система, оснивања туристичких представништава у иностранству и информативних центара у земљи, као и друге послове којима се обезбеђује успешно спровођење промоције туризма. Средства за рад туристичких организација за промоцију туризма обезбеђују се из прихода остварених обављањем делатности и из других сопствених прихода, донација, прилога и спонзорстава, средстава буџета Републике Србије или нижих нивоа територијалне организације и других извора у складу са законом. У односу на ранији период, где је доминирало буџетско финансирање, постепено расте учешће прихода из обављања делатности и из других небуџетских извора. Туристичка организација Војводине, као и ТОС, има искључиво маркетиншку мисију. Свој програм и планове промотивних активности усклађује са Стратегијским маркетинг планом и плановима и програмима ТОС-а. Она треба да координира активности привредних и других субјеката на територији Војводине, али искључиво у вези промоције туризма, затим прикупља све врсте туристичких информација ради обавештавања јавности, обезбеђује информативно-пропагандни материјал и предузима друге активности на промоцији туризма у складу са оснивачким актом и статутом. Нејасно је зашто је у новом Закону о туризму избачена одредба о формирању туристичких организација регија, тим пре што су Стратегијом туризма Републике Србије 2005 - 2015, за територију Србије утврђене четири туристичке регије (кластера), које нису засноване на административно-

управним границама, већ на одређеним облицима туристичког искуства који могу да се развијају у тим областима: Војводина - водено благо, панонски ужитак; Београд - заводљив и узбудљив, креативан и иновативан; Југозападна Србија - историја и традиција с руралним ужицима; Југоисточна Србија - "лифе ловинг, бреатх такинг" (и још увек неоткривена) (види /5/, стр.141-142). Ове регије издвојене су према концентрацији различитих типова ресурса као потенцијалне туристичке дестинације чијем уобличавању и промовисању би регионалне туристичке организације могле значајно да допринесу. Ово тим пре што новим Законом о туризму није предвиђено ни формирање агенције за туризам, која би могла да обавља развојну улогу, односно улогу организатора развојних програма, док би РТО имала извршну улогу којом би се обезбеђивала координација укупних активности свих стејкхолдера на дестинацији. Треба истаћи да искуства развијених туристичких земаља и земаља које желе то да постану, иду у сасвим другом правцу. У литератури се, такође, наводе различити облици територијалног и функционалног организовања националних туристичких организација. Основно полазиште чине одређене специфичности унутар целовитог туристичког производа дестинације. Поред непосредних носилаца понуде, потребна је регионална (дестинацијска) туристичка организација која ће протезирати испуњавање јавних функција, које по природи ствари не могу обављати ни предузетници ни органи јавне управе, тим пре што наше туристичке дестинације и њихове производе тек треба уобличити. Са друге стране, због потребе формирања јединственог туристичког производа дестинације, али и неопходности да гост препозна туристички производ као целину, потребна је ефикасна координација субјеката понуде. Иницирање и успостављање мреже партнерстава подразумева постојање лидера, у лицу регионалне туристичке организације, да реализује ове циљеве кроз различите облике сарадње међу стејкхолдерима. Уствари, потребан је носилац из јавног или јавно-приватног домена, довољно флексибилан да формира широку стратегију која ће обухватити све носиоце понуде и друге заинтересоване субјекте, рачунајући и цивилни сектор. У том контексту, први корак представља стварање конкурентских дестинација (кластера), односно конкурентских производа у сваком од кластера, а ту је улога регионалних туристичких организација практично незамењива. Додуше, Закон оставља индиректну могућност да две или више јединица локалне самоуправе могу основати туристичку организацију регије, која би се бавила промоцијом туризма. На локалном нивоу, мисија туристичких организација законски је постављена према моделу локалне дестинацијске менаџмент организације (ДМО) што се може

сматрати изузетно добрим решењем. Поред маркетиншких активности, туристичке организације јединица локалне самоуправе (ЛТО) све више уводе и функције и задатке који су од великог утицаја на унутрашњи развој дестинације, односно на раст конкурентности и одрживост дестинације. Законом о туризму дата је могућност да туристичка организација, у циљу планирања, координације и управљања туристичким активностима, може са другом туристичком организацијом, привредним друштвом, другим правним лицем и предузатником који обавља делатност из области саобраћаја, туризма, угоститељства, промета робе и услуга, културе, спорта, информисања, конгресних и сајамских активности, да оснује организацију за оперативне, маркетиншке и промотивне послове. Предвиђено је да ови субјекти међусобне односе уређују посебним уговором, што није ништа друго него уговор о партнерству на дестинацији стејкхолдера из различитих сектора. И док на националном и покрајинском нивоу имамо туристичке организације које су искључиво организације за промоцију и маркетинг, дотле на локалном нивоу имамо ДМО које су формално, такође, маркетиншке, али по делокругу послова које обављају, све више постају организације за управљање дестинацијом. Важно ће бити да се ове, законом утврђене активности, конзистентно проводе у пракси и да се временом проширују на све аспекте раста, јачања конкурентности и одрживог развоја дестинације. Решење у будућности треба тражити у јавно-приватним партнерствима према најуспешнијим моделима ДМО у свету. Оснивање локалних туристичких организација (ЛТО) у Србији иде веома споро. Иако је њихово формирање омогућено Законом о туризму из 1994. године, до 2009. године у Србији су укупно формиране 103 туристичке организације јединица локалне самоуправе (ЛТО), већина после 2005. године, што је прилично недовољно према искуствима других земаља. Законом је предвиђено да ЛТО обављају следеће активности искључиво промотивног карактера: промоција туризма јединица локалне самоуправе; обезбеђивање информативно - пропагандног материјала којим се промовишу туристичке вредности јединица локалне самоуправе (штампане публикације, аудио и видео промотивни материјал, интернет презентација, сувенири итд.); прикупљање и објављивање информација о целокупној туристичкој понуди на својој територији, као и други послови од значаја за промоцију туризма. Остали послови, који такође у основи спадају у домен маркетинга, имају другачији карактер јер захтевају повезивање субјеката из различитих сектора и доприносе унутрашњем развоју и расту конкурентности дестинације: координација активности и сарадња између привредних и других субјеката у туризму који непосредно и/или посредно делују на унапређењу и

промоцији туризма; организовање и учешће у организацији туристичких, научних, стручних, спортских, културних и других скупова и манифестација; организовање туристичко-информативних центара (за прихват туриста, пружање бесплатних информација туристима, упознавање туриста са квалитетом туристичке понуде, упознавање надлежних органа са притужбама туриста и др.); посредовање у пружању услуга у домаћој радиности; обезбеђење туристичке сигнализације у сарадњи са надлежним органима; подстицање реализације програма изградње туристичке инфраструктуре и уређења простора. Међусекторска партнерства најчешће и почињу успостављањем маркетинг алијанси на дестинацији, а онда се продубљују и проширују на друге области. Из разумејене структуре познатих функција ДМО на развоју унутрашњих способности дестинације, ЛТО би могле укључити следеће делатности које нису предвиђене Законом о туризму: управљање ресурсима, шири спектар активности на управљању посетиоцима, кризни менаџмент и континуирано праћење синтетичког показатеља - квалитет искуства посетилаца (праћење појединачних искустава, квалитета услуга и истраживање задовољства посетилаца). Сматрамо да би се ДМО требале оспособити да обављају и послове резервације и продаје, обезбеђења обуке локалног становништва и запослених у туризму, те пружања помоћи и подршке локалним добављачима и даваоцима услуга (мала предузећа и породични послови). Координација туристичких стејкхолдера представља кључну активност, или још тачније, сет активности ЛТО за побољшање конкурентности, раст и одрживи развој дестинације. Она је предвиђена постојећим Законом о туризму и могла би у савршенијој форми да покрије и обезбеди ефикасније управљање ресурсима и посетиоцима, помоћ локалној заједници и подизање квалитета доживљаја посетилаца. Остваривање функције управљања ресурсима незамисливо је без чврстих међусекторских партнерстава и активног учешћа сва три сектора и свих стејкхолдера, пре свега менаџмента заштите природних и културних ресурса, еколошких и културних удружења и других невладиних организација, образовних и стручних институција, јавних агенција, као и свих субјеката у ланцу вредности туристичког производа дестинације. Успостављање чврстих међусекторских партнерстава са стејкхолдерима унутар и ван дестинације, омогућило би природнију расподелу надлежности које могу бити извршаване и од стране других стејкхолдера, пре него ДМО директно.

На основу свега наведеног могу се извести следеће констатације:

- ТОС је искључиво надлежан за послове маркетинга, односно промоције туристичких производа и кластера на професионалној основи и за то постоје добре законске претпоставке. Кључни послови треба да буду промоција туризма, стварање брендова и креирање имица;

- Покрајинска туристичка организација Војводине (ТОВ), осим послова промоције туризма Војводине, који су утврђени законом, треба да обавља и одређене менаџмент активности везане за унутрашњи развој и раст конкурентности туристичких дестинација Војводине, што подразумева и питања иницирања и успостављања ефикасних међусекторских партнерстава на одрживом развоју туризма Војводине и њених микродестинација, односно туристичких производа;

- Законом треба предвидети оснивање и других регионалних туристичких организација за кластере утврђене Стратегијом туризма Републике Србије: Југозападна и Југоисточна Србија, а за Београд треба проширити активности ТОВ на цео кластер. Кључна позиција кластерских организација је стварање туристичких производа, њихово обједињавање у промотивне и комерцијалне активности на националном нивоу и координација локалних туристичких организација;

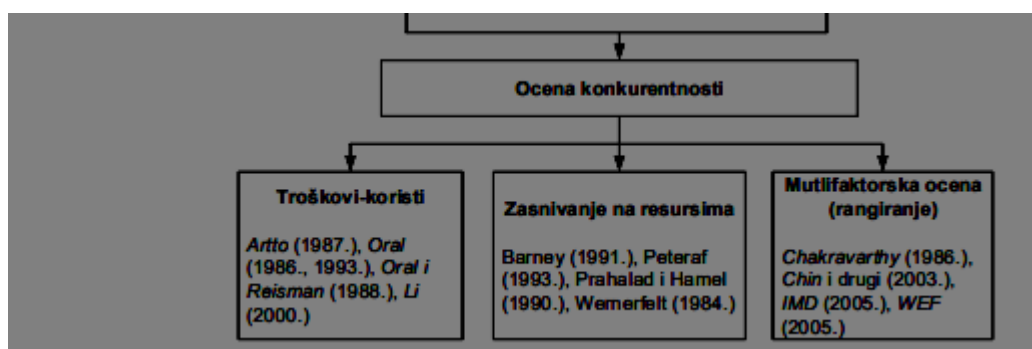
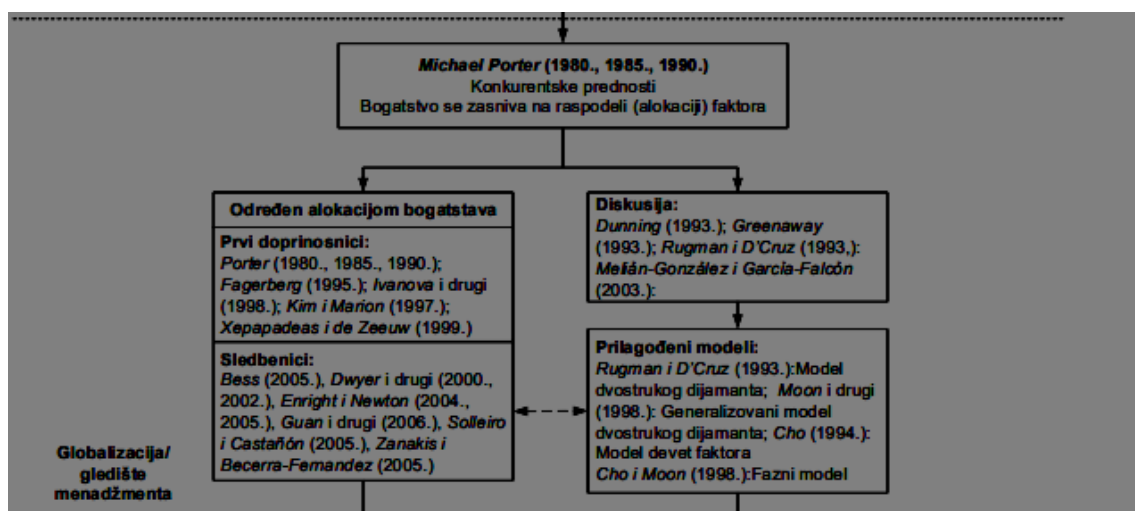
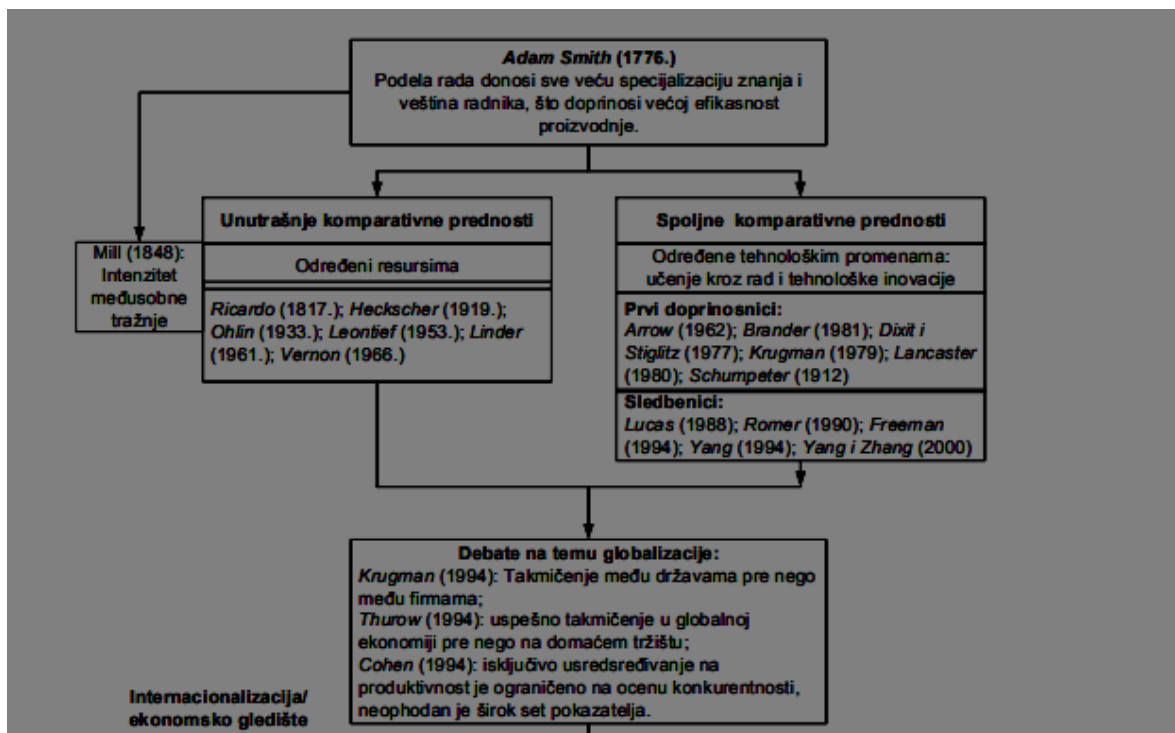
- Локалне туристичке организације имају сасвим задовољавајуће законско утемељење као будуће дестинацијске менаџмент организације, са нагласком у првој фази на промотивне активности. У извршавању тих активности потребна је боља вертикална координација са покрајинском, односно регионалним организацијама (које треба предвидети) и са ТОС-ом. У домену менаџмент активности, у будућности је потребно развијати шири асортиман послова на подизању конкурентности дестинација, пре свега кроз међусекторска партнерства, али и на континуираном јачању одрживости туристичке дестинације. У недостатку дестинацијских менаџмент компанија (ДМК), ЛТО треба оспособити за обављање улоге професионалног консултанта за све туристичке активности дестинације.

- Међусекторска партнерства, као незаобилазно средство стратегијског управљања и индикатор организованости сваке туристичке дестинације, постају тренд о коме се и код нас све више говори. Она морају да прожимају све фазе менаџмента, од планирања до

контроле и надзора. И док је у Србији постигнута сагласност о потреби партнерстава сва три сектора на питањима управљања окружењем (природно, економско и социо-културно), предстоји постизање консензуса и усвајање принципа пословног управљања, управљања тоталним квалитетом и управљања резултатима, који укључују разматрање понашања свих стејкхолдера, а управљање дестинацијом подразумева и одговорност за имплементацију стратегије и остварење циљева.

3. Конкурентност туристичке дестинације

Конкурентност као појава се може јавити у свим привредним и друштвеним сферама и као таква је опште прихваћен концепт. Резултат или последица конкурентности јесте напредак, унапређење или побољшање постојеће позиције или стања у ком се одређени привредни субјект, систем или друштво у целини налази. Конкурентност, која се може сматрати и међусобним надметањем, доприноси подизању квалитета на виши ниво, одрживости и унапређењу положаја на тржишту. Увођење појма конкурентности датира од времена Адама Смита. Касније концепт конкурентности у суштини обухвата два важна гледишта значајна за анализу глобалне конкурентности. Давид Ричардо 1817. године предложио је приступ првог еволутивног процеса који „мери трендове у индустријском развоју земаља на основу њихових природних ресурса, сагледава конкурентност на међународном нивоу и може се сматрати путоказом у постављању политике индустријског развоја“⁸⁸. Други приступ еволутивном процесу односи се на Портер-ов Дијамант конкурентности који „објашњава факторе који омогућавају успех одређеној индустрији у глобалном конкурентском окружењу“. Према Веи Цхан-Хонг-у, први еволутивни процес има статички карактер дугорочних “смерница” привредног развоја, док се Портер-ов концепт конкурентске предности третира као динамичка тактика у стратегијском пословном планирању. О Портер-овом дијаманту конкурентности биће више речи касније у раду. Еволутивни ток мисли и развоја концепције конкурентности приказан је на слици 2. Развој теоријске мисли почиње од Адам-а Смитх-а који указује да је богатство народа условљено поделом рада и специјализацијом чиме се стичу апсолутне предности у ефикасности производње. Ритцхие и Цроуцх, анализирајући Смитхов-у теорију закључују да „слободно тржиште ефикасно одређује како се могу користити (или како ће се користити) ресурси земаља да би се изашло у сусрет потребама потрошача“. Милорад Унковић наводи да се Смитх ослања углавном на природне предности: „Природне предности које нека земља има над другим земљама у производњи често су толико велике да сав свет признаје да је узалуд борити се са тим предностима“. Како Унковић истиче, то је недостатак јер „тешко је задовољити огромне људске потребе света само на принципима највећих предности“.



Слика 2. Истраживачки оквир и развој еволутивне мисли о конкурентности [18]

Даљим развојем теорије релативних компаративних предности Ричардо (1817.) наглашава да „свака земља треба да одреди одговарајуће производе за које се специјализује током конкурентске борбе у светској економији, а засновано на природним ресурсима које поседује“. Ричардо поставља питање: „Шта ће се десити ако нека земља ни један производ не производи јефтиније од других земаља – да ли ће она уопште учествовати у међународној размени?“. Унковић оспорава приступ апсолутним предностима и наводи да принцип релативних конкурентских предности „омогућава свакој земљи да се бави неком производњом и да учествује у међународној размени“. Ритцхие и Цроуцх наглашавају и да теорија компаративне предности објашњава зашто и државе произвођачи по ниским ценама морају да увозе добра. Разлика између земаља заснована је на ресурсима оличеним у факторима производње, које подстичу специјализацију што резултира стварањем потреба за трговином. Истраживање компаративних предности у туризму на основу Ричардо-вог приступа довело је до резултата који указују да „они који имају природне ресурсе повећавају релативну или компаративну предност једне земље у извозу туристичких услуга“. Сходно томе може се извести закључак да је конкурентску предност могуће постићи кроз ресурсе. Друго становиште указује на технолошке иновације (као спољашњу варијаблу) које подстичу раст продуктивности. Продуктивност се такође подстиче кроз учење, рад и инвестиције за постизање акумулације знања. Стога разрађени Ричард-ов приступ, према слици 2, издваја унутрашње и спољашње компаративне предности засноване на ресурсима и технолошким променама. Први аутор који је указао на значај укључивања тражње у анализу конкурентности је Милл. Иако Смитх и Ричардо говоре о факторима на страни понуде, првенствено природним факторима, значај тражње за теорију конкурентности се огледа у претпоставци „да све земље у размени добијају (богате се) ако се међусобно специјализују“. Он овде уводи „интензитет међусобне (реципрочне тражње) ако је, на пример, интензитет тражње у обе земље за производима друге земље исти онда ће увек добити земља чији се производи више траже, на штету земље чији се производи мање траже“. М. Унковић наглашава да се суштина Милл-ове теорије своди на следеће:

- Тражња је, по својој природи понуда неког другог у једнакој вредности;
- Понуда показује износ који је нека земља спремна да понуди за одређену цену, односно количину увоза;

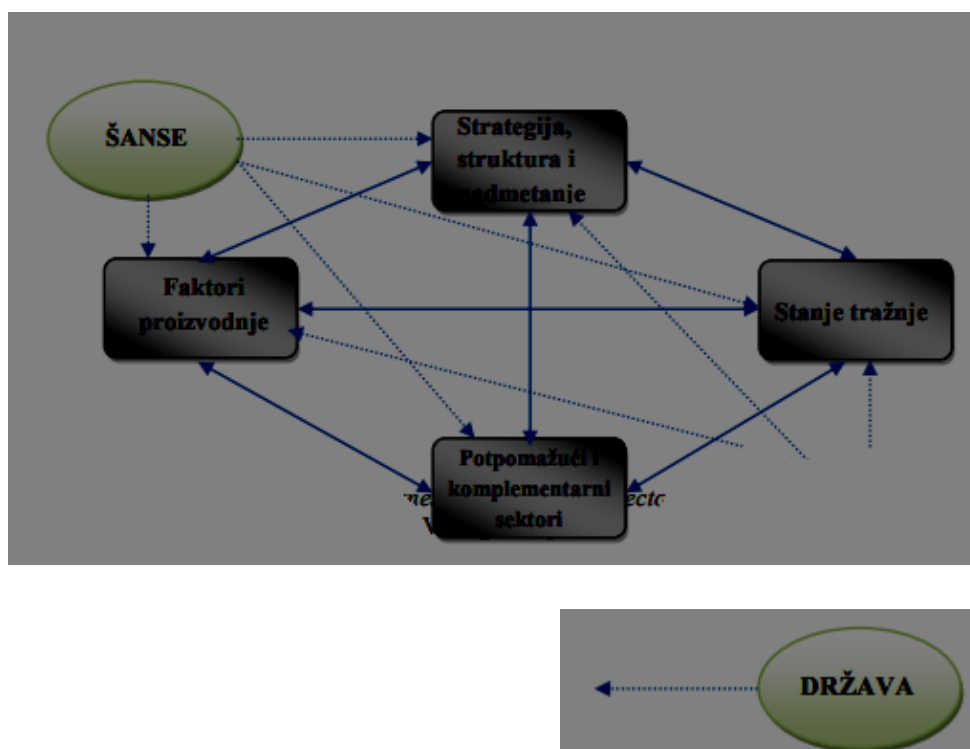
- Цене се формирају у зависности од понуде и тражње (односно од количине новца – злата и сребра - у оптицају);
- Међународна равнотежа се успоставља у тачки у којој се секу домаћа понуда и страна тражња, а та тачка представља Милл-ов закон реципрочне тражње;
- Еластичност понуде мери се степеном реакције количине понуђених производа на промене цена; високе еластичности су пожељне док ниске еластичности доносе невоље
- Мање развијене земље имају ниске еластичности јер извозе сировине, а увозе индустријске производе високог степена прераде. Каснија разматрања конкурентност не заснивају се само на продуктивности.

Овакви ставови појавили су се 1994. године под утицајем глобалних економских процеса у свету, а засновани су на Портер-овој тврдњи да „ће свако предузеће пропасти уколико није осигурана добра подела, односно расподела, средстава у глобалној економији“ Портер-ов приступ најбоље објашњава облик економске конкурентности. Аутори у литератури наглашавају конкурентности на нивоу предузећа, конкурентност на нивоу привредне гране и целокупне економије указујући да је конкурентност нешто више од самог теоријског одређења појма. Харрисон тврди да конкурентност генерално концепт велике еластичности и не односи се само на то шта значи бити конкурентан, у домену теоријске расправе, већ обухвата конкурентности више ентитета у распону од појединачних фирми до читавих економија које се могу сматрати конкурентним или не. Сходно томе мерење конкурентности успоставља основе за закључке да ли се ти ентитети могу сматрати конкурентним или не па Стојчић указује да мерење подразумева разноликост показатеља конкурентности који се користе у зависности од специфичне јединице анализе.

3.1. Конкурентност на националном нивоу

Конкурентност на националном нивоу најбоље се може објаснити помоћи Портер-овог дијаманта конкурентности (слика 3), којим је такође представљена и економска конкурентност као облик конкурентности туристичке дестинације. С обзиром на природу овог рада важно је усредсредити се пре свега на конкурентност на националном нивоу

будући да је рад суштински оријентисан на проблематику мерења конкурентности туристичке дестинације на нивоу државе. Портер-ов дијамант конкурентности резултат је дугогодишње анализе кроз рад на књигама Цомпетитиве Стратегиес (1980.) и Цомпетитиве Адвантаге (1985.), где су анализирана пре свега начела конкурентских стратегија и основе конкурентности на нивоу предузећа. Отвара се питање националне конкурентности са аспекта глобалних истраживања конкурентности уз питање „како народи стичу конкурентске предности у одређеним индустријама“ односно зашто одређени региони постижу боље и веће успехе у конкретној индустрији.



Слика 3. Портер-ов дијамант конкурентности[17]

Портер указује, да се „национални просперитет ствара, а не наслеђује“ . Портер-ов концепт конкурентности тумачи Маргетта наводећи да компаративне предности представљају успех који се ослања на „јефтину радну снагу и приступ вредним природним ресурсима“, истичући даље да се код Портер-а наглашава улога конкурентске предности која се “постиже кроз већу продуктивност и иновације” . Како је приказано на слици 3, Портер-ов дијамант издваја “четири широка атрибута једног народа “или нације” који обликују окружење у коме локалне фирме конкуришу да унапреде или створе конкурентске предности”

1. Фактори производње – квалификована радна снага и инфраструктура који су неопходни да би се “такмичило” односно надметало у датој индустрији;

2. Стање тражње – природа саме тражње за производима односно услугама;

3. Потпомажући и комплементарни сектори – присутност или одсутност добављача и сродних сектора који су међународно конкурентни;

4. Стратегија, структура и надметање – како су фирме створене, организована и каква је сама природа ривалства односно надметања. Портер истиче ова основна четири фактора, наглашавајући их и индивидуално и као систем, наводећи да стварају контекст у коме фирме настају и надмећу се.

Тај контекст чине доступност ресурса, неопходне вештине за остваривање конкурентских предности, информације, које говоре у којим правцима се ресурси и вештине могу усмеравати и распоређивати, циљеви власника, менаџера и запослених који су укључени у постизање конкурентских предности али и притисци на фирму да се континуирано инвестира и улаже у иновације. Фактори “дијаманта” индивидуално јесу важни али “повољни фактори тражње неће довести до конкурентности, осим ако ривалитет односно стање надметања између фирми јесу довољни да изазову фирме да одговоре на повољне факторе тражње. Предности у једним детерминантама такође могу да створе или надограде предности у другим детерминантама”

Индивидуална важност наведених фактора огледа се у следећим карактеристикама:

- Фактори производње издвојени су у основних пет категорија: људски ресурси, материјални ресурси, ресурси знања, капитал и инфраструктура. Њихова важност за конкурентност огледа се у њиховом стварању и унапређењу. Суштински, важно је истаћи и тврдњу да ће “нације бити конкурентне због неуобичајено високих институционалних механизма или специјализованих фактора производње. Али механизми фактора производње су важнији од конкурентске предности које нација има у одређеним факторима”.

- Факторе на страни тражње Портер сагледава кроз „структуру тражње, величину тражње, образац раста и интернационализацију домаће тражње“ истичући важност домаће тражње. Структура домаће тражње суштински помаже у обезбеђивању глобалне тражње

јер „конкурентска предност може да се стекне и код глобалних сегмената који представљају већи или више видљиви део домаће тражње“. Структура домаће тражње је како тврди Портер „у корену националне предности“. Тражња се генерално састоји од купаца са софистицираним захтевима. Софистициране жеље купаца имају велики утицај на производњу услуга и добара јер „притискају локална предузећа да иновирају брже, стварају нове производе и услуге“. Предвиђање жеља купаца је такође важно с обзиром да истакнуте жеље домаће тражње раније дају сигнале о потребама и жељама него потрошачи на тржишту других земаља или глобалном тржишту. Величина тражње и образац раста огледају се у снази тражње на домаћем тржишту која је подстакнута израженим постојањем економије обима. Насупрот томе велико домаће тржиште може бити слабост која ограничава домаће фирме по питању извоза у иностранство“. Величина тражње и образац раста могу да „увећају предности структуре домаће тражње тако што утиче на инвестиције, време и мотивацију“, Интернационализација домаће тражње подразумева „механизме којима домаћа тражња једне нације интернационализује и вуче у иностранство производе и услуге нације“.

- Код потпомажућих и комплементарних сектора Портер истиче присуство добављача и сродних привредних грана у једној држави који су међународно конкурентни. Конкурентска предност добављача у једној земљи “пружа потенцијалне предности за предузећа у многим другим привредним делатностима, јер они производе инпуте који су важни за иновације и интернационализацију”. С тог аспекта и привреда једне земље своју међународну успешност користи за повећање тражње за оним што нуде добављачи или за производима које производе комплементарне делатности. Свакако ни овај фактор сам није довољно јак без уске везе са осталим факторима дијаманта, али Портер истиче да је „национални успех нарочито вероватан ако постоји конкурентска предност у великом броју сродних, комплементарних привредних грана“ указујући да су у том контексту најзначајније иновације.

- Стратегија, структура и надметање представља контекст у ком се организације оснивају, како су организоване, како се њима управља као и каква је природа надметања у оквиру националне привреде. Портер истиче да образац ривалства односно надметања у границама националне привреде „има дубоку улогу у процесу иновација и дефинише крајње изгледе за међународни успех“ јер такво надметање подстиче предузећа или врши одређени притисак на предузећа успостављајући оквир у ком се јавља неопходност за

иновацијама, очувањем и побољшањем предности у што дужем периоду. На основу оваквог става долази се до закључка да „предузећа у оквиру националне привреде могу стећи конкурентске предности само ако су њихове праксе управљања и начин организације у складу са националним окружењем“. Поред наведена четири оквира Портер издваја и утицај шанси као и улогу државе као важних фактора у постизању конкурентских предности. Ова два фактора налазе се изнад утицаја конкретног предузећа и долазе пре свега из његовог окружења које се огледа у:

1. Шансама важним за остваривање конкурентске предности као што су нпр. нове иновације, прекиди у инпутима производње, значајне промене у светским финансијским тржиштима и у кретању девизног курса, значајне промене у светској или регионалној тражњи, политичке одлуке влада (домаће или страних), ратови и сл. Суштински такви догађаји представљају велике претње по сама предузећа и привреду у целини али неке од њих је могуће искористити и претворити у шансе. Овакви догађаји, шансе и претње које настају стварају одређену врсту „дисконтинуитета који може да промени конкурентску позицију“ где се при том истиче „асиметричност тих догађаја међу различитим нацијама“.

2. Улози државе која може у великој мери бити повезана са успехом предузећа у оквиру националне привреде али и на интернационалном нивоу. Овде се пре свега истиче политика државе (владе) која као важан чинилац утиче на остале детерминанте дијаманта на националном нивоу: кроз политику образовања, субвенције, тржиште капитала и сл., сама је велики купац али утврђује и стандарде и прописе који утичу на купце, док је неки с друге стране виде као фактор који је „суштински, ако не и најважнији, у утицају на модерну међународну конкуренцију“. Улога државе је да буде „катализатор у обликовању контекста и стварању окружења које подстиче компаније да стекну конкурентску предност и да подстиче предузећа да повећају своје тежње и достигну виши ниво перформанси.

4. Управљање ризицима и ресурсима у туризму

Туристичка кретања и туристички промет у свету попримају масовни карактер, у периоду након Другог светског рата, захваљујући позитивном дејству одређених фактора, пре свега, политичких, економских, демографских, социјалних и технолошких. Средином ХИХ века, долази до развоја саобраћајне и смештајне инфраструктуре потребне за развој туризма. Појављују се нове туристичке дестинације, као и већи број туристичких организација, а државе се директније укључују у развој туризма. Раст националног дохотка, повећање слободног времена, кроз плаћене годишње одморе, право на скраћено радно време, пораст културног и образовног нивоа становништва, промене у ставовима потрошача и други фактори, утицали су на повећану потрошњу људи који учествују у туристичким кретањима. Проучавање утицаја криза на развој туризма добија на значају почетком ХХИ века, када се свет суочио са догађајима који су битно утицали на пад туристичког промета у свету. Један од њих је и цунамији у Југоисточној Азији. Туризам, као најбрже растући сектор привреде, често је био погођен догађајима, који су имали негативне утицаје на безбедност туриста, животну средину, имиџ дестинације, итд. Са развојем науке и технологије људи су почели да увиђају потребу за објашњењем појма кризе и предузимање мера контролисања исте. Након вишевековног олаког појмљења кризе и кризних ситуација које су приписиване утицајима виших и Божијих сила, у другој половини двадесетог века, развија се комплексна научна дисциплина посвећена изучавању кризног менаџмента, његовом процесу, техникама и алатима.

4.1. Дефинисање појма кризни менаџмент

Ризик је могућност да се деси нешто што ће имати штетан утицај на догађај. Тај штетан утицај зове се још и опасност или хазард, и са собом носи могућност губитка, штете или повреде физичких лица и материјалних добара. Учесталост ризика: Очекује се сигурно, вероватно ће се појавити, можда ће некада доћи до ризика, мала је вероватноћа да ће се појавити, можда ће се појавити, само у изузетним случајевима ће се појавити. Последице ризика: Безначајне, мале, умерене, значајне и катастрофалне. Ризици имају потенцијал да прерасту у кризу, а уколико се не реагује адекватно, криза прераста у катастрофу.

Кризни менаџмент је процес који се организује у циљу препознавања и одређивања реакција према потенцијалним несигурностима. Кризни менаџмент има двојако значење: институционално и функционално. Институционално се односи на групу људи који обављају функције кризног менаџмента. Функционално се односи на промену задатака и процеса, када се појави криза. Једна од дефиниција кризног менаџмента гласи: „Наука која има за циљ да унапреди, предвиди и заштити човека од могућих опасности, а ако се оне десе, да успешно организује правилно руковођење ресурсима како би извршили брзу санацију, као и да обезбеди механизам да се оне не понове”. Кризни менаџмент је постао интегрисани део сваког менаџмента, пројекта или програма. То је процес који се састоји од добро дефинисаних корака, који кад се периодично спроводе, омогућавају одлучније доношења одлука тиме што се улази у срж ризика и његове утицаје. Односи се на систематичан метод: установљавања контекста, идентификовања, анализирања, евалуације, третирања, праћења и комуникације ризика, повезаним активностима, функцијама или процесом, на начин да омогућује организацији да идентификује шансе и ублажи губитке. Процес кризног менаџмента се може применити практично у било којој ситуацији где постоје потенцијални нежељени и неочекивани резултати, који би могли бити значајни или где су шансе идентификоване. Анализирајући услове у којима се туризам данас одвија, WTO наглашава да је ово време неизвесности и да је неопходно припремити се за неочекиване догађаје. Одговор на кризу захтева солидарност, флексибилност и стручност. У оквиру организације формиран је тим стручњака за деловање у кризним ситуацијама.

4.1.1. Врсте криза у туризму

Туризам је посебно осетљив на катастрофе и кризе. Велике природне катастрофе увек доносе распрострањено уништавање и тугу где год се појавиле. Посебна пажња посвећена је трима великим природним катастрофама у свету: потресу у Јапану, урагану Катрина у САД-у, те цунамију у Тајланду. Према WTO постоје четири основна извора ризика у туризму:

- Људско и институционално окружење ван сектора туризма
- Сектор туризма и повезани комерцијални извори

- Индивидуални путници (лични ризик)
- Физички ризици из окружења (природни, климатски, епидемије)
- Физички ризици из окружења (природни, климатски, епидемије) Настају као последица:

- Уколико туристи нису свесни ризика природних карактеристика дестинације, нпр. флоре и фауне,
- Уколико нису предузели профилактичке мере, нпр. вакцинисање,
- Посета забрањеним и опасним подручјима,
- Излагања опасностима приликом природних катастрофа и епидемија

Када се ради о кризама које су погодиле туризам, њих можемо дефинисати као неочекивани догађај, који може утицати на путничко поверење у дестинацију и који омета могућност нормалног одвијања пословања. Услови у којима се туризам данас одвија, намећу потребу припреме за неочекивани догађај, и одговор који захтева солидарност, флексибилност и стручност. Маркетинг туристичке дестинације зависи пре свега од перцепције коју туриста има о њој, и степена ризика који она може да поднесе. Уколико је већи ризик, сигурност и неизвесност у туристичкој дестинацији, мања је тражња за њом. Политички чиниоци који за последицу имају кризу, испољавају се кроз конфликте, анархију, нестабилност, а све то утиче на положај дестинације на тржишту. Природни фактори који стварају кризе, могу бити природне катастрофе (земљотреси, поплаве, урагани, итд.), климатске промене и деградација животне средине изазване људским активностима (испуштање угљен-диоксида у атмосферу). Технолошки и пословни фактори који стварају кризе, односе се на појаве криминала путем технологије (сајбер криминал) и дешавања у пословном свету појединих компанија која отежавају туристичка кретања, попут штрајкова или пропадања предузећа укључених у туризам. Социо-културни конфликти су карактеристични за земље са израженим друштвеним неједнакостима, и манифестују се разним облицима криминала и напада на туристе.

5. Управљање комуникацијама у Јавном предузећу за заштиту природе, развој туризма и угоститељство „Ресавска пећина“ Деспотовац

5.1. Опште одредбе

Јавно предузеће за заштиту природе, развој туризма и угоститељство „Ресавска пећина“ Деспотовац у даљем тексту: (ЈП „Ресавска пећина“), правни је следбеник Јавног предузећа основаног Одлуком оснивача, Скупштине општине Деспотовац, број 33-1/94 од 14. јуна 1994. године и преузима сва права и обавезе овог предузећа. Јавно предузеће за заштиту природе, развој туризма и угоститељство „Ресавска пећина“ Деспотовац, основано је ради заштите и очувања заштићених подручја која су му поверена на управљање – Споменик природе „Ресавска пећина“ и морфо – хидролошки комплекс, Споменик природе „Лисине“, а у циљу:

1. Заштите, очувања и унапређења геолошке, предеоне, морфо – хидролошке и друге разноврсности.
2. Усклађивања људских активности, економских и друштвених развојних планова, програма, основа и пројеката са одрживим коришћењем оба Споменика природе и очувањем природних еко система и природне равнотеже.
3. Одрживог коришћења и управљања овим заштићеним подручјима и њиховим очувањем.
4. Благовременог спречавања људских активности и делатности које могу довести до поремећаја са негативним последицама на Споменицима природе.
5. Утврђивања и праћење стања на Споменицама природе и унапређења стања нарушених делова на Споменицима природе.

ЈП „Ресавска пећина“ је оснивано ради обављања делатности на начин којим се обезбеђује заштита природе, развој туризма и угоститељства корисника туристичких услуга на подручју општине Деспотовац и да се исте врше на начин којим се обезбеђује техничко-технолошко и економско јединство туристичке понуде, стабилност пословања,

развој и усклађеност сопственог развоја са укупним привредним развојем, заштита и унапређење заштићених подручја од општег интереса и животне средине, уредно и квалитетно задовољавање потреба корисника посетиоца и туриста и пружање угоститељских услуга, самостално, или у оквиру повезаности са туристичким организацијама у Републици Србији.

Права оснивача остварује Скупштина општине Деспотовац. ЈП „Ресавска пећина“ је правно лице које обавља делатност од општег интереса. ЈП „Ресавска пећина“ може, поред делатности за чије је обављање основано, да обавља и друге делатности уз сагласност Оснивача. ЈП „Ресавска пећина“ заступа и представља директор. Директор предузећа је овлашћен, да у оквиру делатности предузећа, предузеће заступа, представља, закључи уговоре и да врши све правне радње у складу са Законским прописима, Оснивачким актом и овим Статутом.

Директор, као законски заступник ЈП „Ресавска пећина“, може дати другом лицу писмено пуномоћје за закључивање одређених врста уговора, као и за преузимање других правних радњи. Директор предузећа може генералним и специјалним пуномоћјем пренети појединачна овлашћења за заступање на друге раднике или на лица изван предузећа. У случају одсутности директора или његове спречености ЈП „Ресавска пећина“ заступа и представља радник кога директор, уз сагласност Надзорног одбора, унапред за то овласти. Основе пословне политике утврђује Надзорни одбор Јавног предузећа, које се заснивају на годишњем, средњорочном и дугорочном планирању рада и развоја. На планове рада и развоја из предходног става сагласност даје Оснивач.

ЈП „Ресавска пећина“ доноси следеће планове и програме:

- дугорочне и средњорочне планове рада и развоја и
- годишње програме пословања

Планове рада и развоја доноси Надзорни одбор на предлог директора. Уколико по завршном рачуну ЈП „Ресавска пећина“ искаже губитак, Надзорни одбор, у складу са важећим прописима, доноси одлуку о покрићу губитка.

ЈП „Ресавска пећина“, у спровођењу планова, дужно је да:

- осигура трајно, несметано и редовно обављање делатности,

- гарантује квалитет услуга,
- утврђује организацију и начин рада у циљу максималног задовољавања потреба корисника услуга,
- сарађује са другим заинтересованим субјектима, ради ефикаснијег обављања делатности и успешнијег извршавања обавеза према корисницима услуга.

Ако у току примене плана и програма, на који је Скупштина општине дала сагласност, наступе околности које онемогућавају њихово извршење, директор ЈП „Ресавска пећина“ ће поднети извештај о узроцима који онемогућавају извршење у предвиђеном обиму, односно вредности и предложиће промене који одговарају новонасталим околностима, о чему ће извести Скупштину општине.

5.2. Организација и делатност јавног предузећа

Организација рада и пословања Јавног предузећа заснива се на рационалној подели рада, како у погледу организационих јединица, тако и послова и радних задатака које обављају поједини запослени. ЈП „Ресавска пећина“ организовано као јединствена целина, а своју делатност обавља на начин да се обезбеде услови прописани Законом о јавним предузећима и другим законима и подзаконским актима који регулишу област за обављање делатности ЈП „Ресавска пећина“.

За образовање делатности пружања услуга припремања и послуживања пића, образује се огранак Бифе „Ресавска пећина“, са седиштем у Јеловцу – потес Дивљаковац. Претежна делатност огранка је услуга припремања и послуживања пића – 50.30. Огранак заступа и представља директор ЈП „Ресавска пећина“.

Унутрашња организација и систематизација радних места у ЈП „Ресавска пећина“ ближе се утврђује општим актом – Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних места. Претежна делатност ЈП „Ресавска пећина“ је: Делатност ботаничких и зоолошких вртова и заштита природних вредности. О промени делатности ЈП „Ресавска пећина“ као и о обављању других делатности које служе обављању претежне делатности, одлучује Надзорни одбор, уз сагласност Оснивача, а у складу са Законом.

5.3.Органи јавног предузећа

5.3.1. Права, обавезе и одговорности надзорног одбора

Органи у ЈП „Ресавска пећина“ су:

- 1) Надзорни одбор
- 2) Директор

Надзорни одбор има председника и два члана које именује Скупштина општине Деспотовац, на период од четири године, под условима, на начин и по поступку утврђеним Законом о Јавним предузећима. Један члан Надзорног одбора именује се из реда запослених, на начин и по поступку који је утврђен Законом и Статутом ЈП „Ресавска пећина“.

За председника и чланове Надзорног одбора именује се лице које испуњава следеће услове:

1. да је пунолетно и пословно способно;
2. да има стечено високо образовање на основним студијама у трајању од најмање четири године, односно на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, мастер струковним студијама, специјалистичким академским студијама или специјалистичким струковним студијама;
3. да има најмање пет година радног искуства на пословима за које се захтева високо образовање из тачке 2. овог члана;
4. да има најмање три године радног искуства на пословима који су повезани са пословима Јавног предузећа;
5. да познаје област корпоративног управљања или област финансија;
6. да није осуђивано на казну затвора од најмање шест месеци

7. да му нису изречене мере безбедности у складу са Законом којим се уређују кривична дела, и то:

8. обавезно психијатријско лечење и чување у здравственој установи
9. обавезно психијатријско лечење на слободи
10. обавезно лечење наркомана
11. обавезно лечење алкохоличара
12. забрана вршења позива, делатности и дужности.

Независан члан Надзорног одбора, поред прописаних услова, мора да испуњава и следеће услове:

1. да није био ангажован у вршењу ревизије финансијских извештаја предузећа у последњих пет година;
2. да није члан политичке странке;
3. да није постављено, именовано или изабрано лице и да није запослен ни ангажован по другом основу у ЈП „Ресавска пећина“.

Представник запослених бира се спровођењем гласања за предлоге које су доставили запослени у предузећу. Право гласа за члана Надзорног одбора из реда запослених имају сви запослени у ЈП „Ресавска пећина“. Комисија за гласање за члана Надзорног одбора из реда запослених сачињава записник са гласања и предлаже запосленог са највећим бројем освојених гласова. Предлог комисије директор предузећа доставља Оснивачу који именује члана Надзорног одбора из реда запослених. Надзорни одбор и директор ЈП „Ресавска пећина“ не могу предлагати представника запослених у Надзорном одбору. Мандат председнику и члановима Надзорног одбора престаје истеком периода на који су именовани, оставком или разрешењем.

Председник и чланови Надзорног одбора разрешавају се пре истека периода на који су именовани, уколико:

1. Јавно предузеће не достави годишњи, односно трогодишњи програм пословања у роковима прописаним чланом 59. Закона о Јавним предузећима;

2. Надзорни одбор пропусти да предузме неопходне мере пред надлежним органима у случају постојања основане сумње да одговорно лице Јавног предузећа делује на штету несавесним понашањем или на други начин;

3. се утврди да делује на штету Јавног предузећа несавесним понашањем или на други начин;

4. у току трајања мандата буде осуђен на условну или безусловну казну затвора.

Председник и чланови Надзорног одбора којима је престао мандат, дужни су да врше своје дужности до именовања новог Надзорног одбора, односно именовања новог председника или члана Надзорног одбора, а најдуже шест месеци.

Надзорни одбор:

1. доноси дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја и одговоран је за њихово спровођење;

2. доноси годишњи, односно трогодишњи програм пословања, усклађен са дугорочним и средњорочним планом пословне стратегије и развоја из тачке 1. овог члана;

3. усваја извештај о степену реализације годишњег односно трогодишњег програма пословања;

4. усваја тромесечни извештај о степену усклађености планираних и реализованих активности;

5. усваја финансијске извештаје;

6. надзире рад директора;

7. доноси Статут;

8. одлучује о статусним променама, оснивању других правних субјеката и улагању капитала;

9. доноси одлуку о расподели добити, односно начину покрића губитка

10. закључује уговоре о раду са директором, у складу са Законом којим се уређују радни односи;

11. врши друге послове у складу са Законом и Статутом.

Надзорни одбор не може пренети право одлучивања о питањима из своје надлежности на директора или друго лице у предузећу. Одлуке Надзорни одбор доноси уз сагласност Оснивача. Председник и чланови Надзорног одбора имају право на одговарајућу накнаду за рад у Надзорном одбору. Висину накнаде утврђује Оснивач на основу извештаја о степену реализације програма пословања Јавног предузећа.

5.3.2. Права, обавезе и одговорности директора

Директор одговара за резултате пословања и за законитост рада ЈП „Ресавска пећина“. Директор, у складу са Законом, одговара материјално за штету нанету ЈП „Ресавска пећина“ доношењем и извршавањем одлука за које је овлашћен, а са којим је нанео штету Јавном предузећу. Директора ЈП „Ресавска пећина“ именује Скупштина општине Деспотовац на период од четири године, а на основу спроведеног јавног конкурса који спроводи Комисија за избор и именовање директора јавних предузећа.

За директора ЈП „Ресавска пећина“ може бити именовано лице које испуњава следеће услове:

1. да је пунолетно и пословно способно;
2. да има стечено високо образовање на основним студијама у трајању од најмање четири године, односно на основним академским студијама у обиму од најмање 240 ЕСПБ бодова, мастер академским студијама, магистер струковним студијама, специјалистичким академским студијама или специјалистичким струковним студијама;
3. да има најмање пет година радног искуства на пословима за које се захтева високо образовање из тачке 2. овог члана;

4. да има најмање три године радног искуства на пословима који су повезани са пословима Јавног предузећа;
5. да познаје област корпоративног управљања ;
6. да има радно искуство у организовању рада и вођењу послова;
7. да није члан органа политичке странке, односно да му је одређено мировање у вршењу функције у органу политичке странке;
8. да није осуђивано на казну затвора од најмање шест месеци;
9. да му нису изречене мере безбедности у складу са Законом којим се уређују кривична дела, и то:
 10. обавезно психијатријско лечење и чување у здравственој установи
 11. обавезно психијатријско лечење на слободи
 12. обавезно лечење наркомана
 13. обавезно лечење алкохоличара
 14. забрана вршења позива, делатности и дужности.

Директор ЈП „Ресавска пећина“ је функционер који обавља јавну функцију. Директор ЈП „Ресавска пећина“ не може имати заменика. Директор ЈП „Ресавска пећина“ заснива радни однос на одређено време.

Директор Јавног предузећа:

1. представља и заступа предузеће;
2. организује и руководи процесом рада;
3. води пословање предузећа;
4. одговара за законитост рада предузећа;

5. предлаже дугорочни и средњорочни план пословне стратегије и развоја и одговоран је за њихово спровођење;
6. предлаже годишњи, односно трогодишњи програм пословања и одговоран је за његово спровођење;
7. предлаже финансијске извештаје;
8. извршава одлуке надзорног одбора;
9. доноси акт о систематизацији;
10. врши друге послове утврђене законом, оснивачким актом и овим статутом.

Директор има право на зараду, а може имати право на стимулацију у случају кад предузеће послује са позитивним пословним резултатима. Акт о исплати стимулације доноси Надзорни одбор предузећа, уз сагласност Скупштине општине. Мандат директора престаје истеком периода на који је именован, оставком или разрешењем. Предлог за разрешење директора може поднети Надзорни одбор предузећа. Предлог за разрешење мора бити образложен са прецизно наведеним разлозима због којих се предлаже разрешење. Скупштина општине може разрешити директора под условима предвиђеним Законом. Уколико против директора ступи на снагу оптужница за кривична дела против привреде, правног саобраћаја или службене дужности, Скупштина општине доноси решење о суспензији. Суспензија траје док се поступак правоснажно не оконча.

Скупштина општине именује вршиоца дужности директора у следећим случајевима:

1. уколико директору престане мандат због истека периода на који је именован, због подношења оставке или у случају разрешења пре истека мандата;
2. уколико буде донето решење о суспензији директора;
3. у случају смрти или губитка пословне способности директора.

За именовање вршиоца дужности директора важе исти услови као и за именовање директора. Вршилац дужности може бити именован на период који није дужи од једне године.

5.4. Пословна тајна

Чланови Надзорног одбора, директор као и запослени у ЈП „Ресавска пећина“ обавезни су да податке који представљају пословну тајну чувају за време трајања њихове функције односно радног односа, као и две године након престанка функције, односно радног односа. Запослени у ЈП „Ресавска пећина“ и његови органи дужни су да организују обављање делатности на начин којим се осигурава безбедност у раду као и да спроведе потребне мере заштите на раду и заштите радне средине. ЈП „Ресавска пећина“ је дужно да у обављању делатности чува вредности природе и обезбеђује потребне услове за заштиту и унапређење животне средине и да спречава узроке и отклања штетне последице које угрожавају природне и радом створене вредности животне средине.

5.5. Јавност у раду

Јавност у раду ЈП „Ресавска пећина“ обезбеђује се редовним обавешавањем јавности о програму рада предузећа и реализацији програма, о годишњим финансијским извештајима, као и о мишљењу овлашћеног ревизора на тај извештај, о саставу Надзорног одбора, о директору, о организационој структури предузећа, као и о начину комуникације са јавношћу. ЈП „Ресавска пећина“ ће информације и обавештења из претходног става, учинити доступне јавности и преко своје интернет странице.

ЈП „Ресавска пећина“ дужно је да на својој интернет страници објави:

1. радне биографије чланова надзорног одбора, директора и извршних директора;
2. организациону структуру;

3. годишњи, односно трогодишњи програм пословања, као и све његове измене и допуне, односно извод из тог програма ако јавно предузеће има конкуренцију на тржишту;
4. тромесечне извештаје о реализацији годишњег, односно трогодишњег програма пословања;
5. годишњи финансијски извештај са мишљењем овлашћеног ревизора;
6. друге информације од значаја за јавност.

5.6. Основна права и обавезе запослених

Запослени има права, обавезе и одговорности утврђене ратификованим Међународним конвенцијама, Законом, Правилником и Уговором о раду. На права и обавезе која нису утврђена Уговором о раду примењују се Правилник о раду, Закон и Међународна конвенција. Уговором о раду не могу се утврдити мања права и неповољнији услови рада запосленом од права и услова рада утврђених Правилником о раду. Одредбе уговора о раду којима су утврђени неповољнији услови рада од услова утврђених Законом и Правилником о раду, односно које се заснивају на нетачном обавештењу од стране послодавца о појединим правима, обавезама и одговорностима запосленог - ништаве су. О појединачним правима, обавезама и одговорностима запослених одлучује решењем директор или запослени кога он овласти у писаном облику. Уколико запослени има потребу да се за заштиту својих права обрати органима послодавца, инспекцијским органима или суду, директор је дужан да му стави на увид сва документа потребна за заштиту његових права. Право на судску заштиту запослени остварује у складу са Законом.

5.6.1. Заснивање радног односа

Услови за заснивање радног односа, поред опште здравствене способности и најмање 15 година живота, који су Законом утврђени, регулишу се Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних места у Предузећу. Правилник о раду садржи посебне услове за заснивање радног односа на одређеним систематизованим радним местима, као што су: број извршилаца, степен стручне спреме, знање језика, као и друге посебне услове за рад на тим пословима. Радни однос се заснива закључењем Уговора о раду, у складу са Законом, без обавезе оглашавања слободног радног места преко организације надлежне за послове запошљавања. Изузетно, ако Послодавац процени да се путем оглашавања, преко организације може обезбедити бољи избор кандидата за заснивање радног односа, пријавиће слободно радно место уз обавезу оглашавања тој организацији. Лице које се прима у радни однос је обавезно да обавести Послодавца о свом здравственом стању или другим околностима које битно утичу на обављање послова, или могу да угрозе здравље других запослених. Избор лица са којима се заснива радни однос врши директор.

Уговор о раду, који потписују Послодавац и запослени, заснива се на одредбама овог Правилника и не може да садржи неповољнија права и услове од права и услова прописаних овим Правилником. Уговор о раду у име Послодавца потписује директор. Запослени остварује права, обавезе и одговорности из радног односа даном ступања на рад. Радни однос се може засновати на неодређено или одређено време. Радни однос на одређено време заснива се на време чије је трајање унапред одређено када су у питању: сезонски послови, рад на одређеном пројекту, повећање обима посла који траје одређено време и слично, за време трајања тих потреба, с тим што тако заснован радни однос непрекидно или с прекидима не може трајати дуже од 24 месеца, што се уређује Уговором о раду, а у складу са Законом. Послодавац може да уговори пробни рад, који може да траје најдуже три месеца. Оцену пробног рада врши директор или лице које он овласти. Радни однос се заснива са пуним или непуним радним временом у зависности од потребе послодавца што се уређује Уговором о раду, у складу са Законом.

Послодавац може да заснује радни однос за обављање послова ван својих просторија под условом да нису опасни или штетни по здравље запосленог и других лица

и да не угрожавају животну средину. Послодавац може да заснује радни однос и са лицем које први пут заснива радни однос, у занимању које је стечено школском спремом, у својству приправника, под условом да је пријем ових лица за рад на одређеним пословима утврђен Законом или Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних места Послодавца. Приправнички стаж траје најдуже годину дана, осим у случајевима где је Законом другачије одређено. Послодавац може, за обављање послова из своје делатности, који по својој природи не трају дуже од 120 радних дана у календарској години, да са одређеним лицем закључи Уговор о обављању привремених и повремених послова у складу са Законом. Послодавац може са одређеним лицем да закључи уговор о делу, ради обављања послова који нису у оквиру делатности Послодавца, у складу са законом. Пуно радно време код Послодавца прописано је Законом и износи 40 часова у радној недељи. Почетак и крај радног времена, као и распореде радног времена у оквиру радне недеље утврђује директор у складу са Законом. Ако природа посла и организација рада дозвољава, почетак и завршетак радног времена може се утврдити у одређеном временском интервалу (клизно радно време). Послодавац може да заснује радни однос са непуним и скраћеним радним временом на начин и под условима прописаним Законом.

Запослени је дужан да ради дуже од пуног радног времена, поред случајева прописаних Законом, и у случају замене изненада одсутног радника, или у случају хитне потребе за завршетком одређеног процеса рада чије се трајање није могло предвидети, а чије би прекидање или одлагање нанело знатну материјалну штету Послодавцу. Рад дужи од пуног радног времена не може да траје дуже од четири часа дневно, а највише 240 часова у календарској години. Прековремени рад се обавља на налог директора или запосленог кога он овласти овлашћењем у писаном облику. Прековремени рад се налаже писаним актом, а у хитним случајевима може се и усмено наложити, с тим да се накнадно потврди писаним актом.

Послодавац може да изврши прерасподелу радног времена, с` обзиром да је пословање предузећа сезонског карактера и да сезона траје од 01. априла до 01. новембра. Прерасподела радног времена траје осам месеци, а прековремене сате запослени користе као слободне дане у периоду ван туристичке сезоне. Рад који се обавља у времену од 22,00 до 06,00 часова наредног дана сматра се ноћним радом. Рад у сменама је организација рада код послодавца према којој се запослени на истим пословима смењују према утврђеном распореду, при чему измена смена може да буде континуирана или са

прекидима током одређеног периода дана или недеља. Одлуке о раду са пуним или непуним радним временом, скраћеним радним временом, прековременом раду, распореду радног времена, ноћном и раду у сменама доноси директор у складу са Законом и Правилником. Запослени има право на одмор у току дневног рада, дневни одмор, недељни одмор и годишњи одмор у складу са Законом, с тим да одлуку о начину коришћења одмора у току дневног рада и годишњег одмора доноси директор у складу са Законом.

Запослени који ради пуно радно време има право на дневни одмор у трајању од 30 минута, који не може користити на почетку и крају радног времена. Запослени који ради дуже од четири, а краће од шест часова дневно има право на одмор у току рада у трајању од најмање 15 минута. Запослени који први пут заснива радни однос или има прекид радног односа дужи од тридесет дана, стиче право да користи пун годишњи одмор после месец дана непрекидног рада. Запослени који први пут заснива радни однос и у календарској години нема месец дана рада, као и запослени који због прекида рада дужег од 30 (тридесет) радних дана није стекао право на пун годишњи одмор за календарску годину, има право на сразмерни део годишњег одмора, односно право на дванаестину припадајућег годишњег одмора за месец дана у календарској години.

Запослени има право на плаћено одсуство у укупном трајању до пет радних дана у календарској години. Може запосленом да одобри одсуство без накнаде зараде (неплаћено одсуство). За време неплаћеног одсуства запосленом мирују права и обавезе из радног односа, ако за поједина права и обавезе Законом, општим актом или Уговором о раду није друкчије одређено. Заштиту жена, омладине, инвалида и материнства, као и породичко одсуство и одсуство са рада ради неге и посебне неге детета или друге особе, послодавац је дужан да обезбеди у складу са Законом. Запосленима за време трудноће, породичког одсуства и одсуства са рада ради неге детета Послодавац не може дати отказ, осим ако су се стекли услови из Закона.

Запослени је дужан да најкасније у року од три дана од дана наступања привремене спречености за рад, у смислу прописа о здравственом осигурању, достави Послодавцу потврду лекара о спречености за рад која садржи и време очекиване спречености за рад.

Ако послодавац посумња у оправданост разлога за одсуствовање са рада у смислу овог члана, може да поднесе захтев надлежном здравственом органу ради утврђивања здравствене способности запосленог, у складу са законом. Запослени има право на

одговарајућу зараду, накнаду зараде и друга примања у складу са Правилником и Законом. Послодавац је дужан да примања исплати у складу са Правилником и Законом.

Зараду запосленог чини: зарада коју је остварио за обављени рад и време проведено на раду, зарада по основу доприноса запосленог пословном успеху Послодавца (награде, бонуси и слично) и друга примања по основу радног односа утврђена Законом, овим Правилником и Уговором о раду. Зарада запосленог утврђује се Уговором о раду. Зарада запосленог за обављени рад и време проведено на раду утврђује се на основу основне зараде, дела зараде за обављени рад - радни учинак, остварених ефективних часова рада запосленог и увећане зараде. Месечна зарада запосленог може се Одлуком директора, а на основу процењених резултата квалитета и обима обављеног посла, увећати највише до 30% основне зараде.

Директор утврђује зараду сваког запосленог на основу елемената утврђених овим Правилником, као и других елемената за утврђивање зараде запосленог одређених Уговором о раду.

Цена рада утврђена у складу са Правилником је јавна и може се ставити на увид сваком запосленом. Зарада запосленог је пословна тајна. Одавање података о износу исплаћене зараде представља повреду пословне тајне. Запослени има право на накнаду трошкова превоза ради одласка на рад и повратка са рада, уколико послодавац није обезбедио организовани превоз, у висини цене месечне превозне карте у јавном саобраћају, односно у висини стварних трошкова превоза. Запослени којима је омогућено коришћење организованог превоза (службени аутомобили), као и запослени који од седишта послодавца до радног места, услед личних потреба, не користе организовани превоз, немају право на накнаду трошкова превоза.

5.6.2. Одговорност запослених и накнада штете

Запослени се обавезује да у своје име и за свој рачун, као и у име и за рачун другог правног или физичког лица, без сагласности Послодавца не може да обавља послове утврђене Уговором о раду. Поступак за утврђивање одговорности запосленог за штету проузроковану Послодавцу, покреће директор у року од 3 дана од пријема писмене пријаве или сазнања за проузроковану штету. Постојање штете и околности под којима је

настала, висина и начин накнаде штете утврђује посебна трочлана комисија коју образује директор. Висина штете утврђује се на основу ценовника и књиговодствене вредности оштећене ствари или на основу процене вештачењем стручњака. Директор доноси решење о одговорности запосленог или о ослобађању од одговорности. Саставни део записника је и изјава запосленог да ли пристаје да надокнади штету. Решењем утврђује се начин накнаде штете и рок у коме је запослени дужан да надокнади штету. Ако запослени не пристаје да надокнади штету у утврђеном року, о штети одлучује надлежни суд. Послодавац и запослени могу да закључе писмени споразум којим одређују висину и начин накнаде штете, који има снагу извршне исправе. Ако запослени претрпи повреду или штету на раду, Послодавац је дужан да му у року од 15 дана од дана настанка повреде или штете, надокнади штету, у складу са Законом. Ако се запослени или Послодавац не споразумеју о накнади штете, запослени има право да накнаду штете захтева пред надлежним судом.

5.6.3. Упућивање на рад код другог послодавца

Запослени може да буде привремено упућен на рад код другог послодавца на одговарајући посао ако је привремено престала потреба за његовим радом, дат у закуп пословни простор или закључен уговор о пословној сарадњи, док трају разлози за његово упућивање, а најдуже годину дана. Запослени може, уз своју сагласност, у другим случајевима, да буде привремено упућен на рад код другог послодавца и дуже од годину дана, док трају разлози за његово упућивање.

5.6.4. Удаљење запосленог са рада

Запослени може да буде привремено удаљен са рада:

- Ако је против њега започето кривично гоњење у складу са Законом због кривичног дела учињеног на раду или у вези са радом

- Ако непоштовањем радне дисциплине или повредом радне обавезе угрожава имовину веће вредности утврђене општим актом или Уговором о раду.

Удаљење може да траје најдуже три месеца, а по истеку тог периода послодавац је дужан да запосленог врати на рад или да му откаже Уговор о раду или изрекне другу меру у складу са Законом ако за то постоје оправдани разлози.

Послодавац може запосленом да понуди измену уговорених услова рада (Анекс уговора):

1. Ради премештаја на други, одговарајући посао, због потребе процеса и организације рада
2. Ради промене елемената за утврђивање основне зараде, радног учинка, накнаде зараде, увећане зараде и других примања запосленог која су садржана у Уговору о раду
3. Другим случајевима утврђеним Законом.

Уз Анекс уговора о раду Послодавац је дужан да запосленом достави писмено обавештење које садржи: разлоге за понуђени Анекс уговора, рок у коме запослени треба да се изјасни и који не може бити краћи од осам радних дана и правне последице које могу да настану непотписивањем Анекса уговора. Ако запослени потпише Анекс уговора у остављеном року, задржава право да у судском поступку оспорава законитост Анекса. Запослени који одбије понуду Анекса уговора у остављеном року, задржава право да у судском поступку оспорава законитост Анекса уговора.

5.6.5.Отказ од стране послодаваца

Запосленом престаје радни однос у случајевима и на начин уређен Законом. Послодавац може запосленом да откаже уговор о раду ако за то постоје оправдани разлози који се односе на радну способност запосленог, његово понашање и потребе Послодавца:

1. Ако не остварује резултате рада или нема потребна знања и способности за обављање послова на којима ради
2. Ако је правоснажно осуђен за кривично дело на раду или у вези са радом
3. Ако се не врати на рад код послодавца у року од 15 дана од истека рока мировања радног односа односно неплаћеног одсуства
4. У другим случајевима предвиђеним Законом и Правилником о раду.

Радну способност запосленог цени непосредни руководилац и директор. Запослени је одговоран за: ажурно обављање поверених послова, квалитет и квантитет свог рада, спровођење заштите на раду, чување средстава рада и материјала којима ради, односно имовине Послодавца, обављање рада у прописано време, придржавање законских прописа и општих аката, као и за тачност и благовремену реализацију задатака утврђених Правилником о систематизацији послова.

По сазнању или наступању чињеница које су основ за отказ, Послодавац је дужан да о томе упозори запосленог у писменој форми. Упозорење мора да садржи чињенице које су основ за давање отказа (повреда радне обавезе, понашање запосленог, радна дисциплина), када су наступиле, односно када се за њих сазнало. Уговор о раду отказује се Решењем, у писаном облику и обавезно садржи образложење и поуку о правном леку. Решење запосленом мора да се достави лично, у просторијама послодавца, односно на адресу пребивалишта запосленог. Ако послодавац запосленом није могао да достави Решење, дужан је да о томе састави писмену белешку. Решење се објављује на огласној табли Послодавца и по истеку осам дана од дана објављивања сматра се достављеним. Запосленом престаје радни однос даном достављања Решења. Запослени има право да послодавцу откаже Уговор о раду. Отказ Уговора о раду запослени доставља послодавцу у

писаном облику, најмање 30 дана пре дана који је запослени навео као дан престанка радног односа (отказни рок).

5.6.6. Дисциплинска одговорност

Запослени су дисциплински одговорни за повреду радних обавеза и дужности. Послодавац може запосленом за повреду радне обавезе или непоштовање радне дисциплине да, ако сматра да постоје олакшавајуће околности или повреда радне обавезе, односно непоштовање радне дисциплине, није такве природе да запосленом треба да престане радни однос, уместо отказа Уговора о раду, изрекне једну од следећих мера:

1. Привремено удаљење са рада без накнаде зараде, у трајању од 1 до 15 радних дана.
2. Новчану казну у висини до 20% основне зараде запосленог за месец у коме је новчана казна изречена, у трајању до 3 месеца.
3. Опоменом са најавом отказа у којој се наводи да ће послодавац запосленом отказати Уговор о раду без поновног упозорења ако у наредних 6 месеци учини исту повреду радне обавезе или непоштовање радне дисциплине.

Повреде радних обавеза и дужности запослених могу бити лакше и теже. Дисциплински поступак против запосленог покреће, води и дисциплинску меру изриче директор. Директор може формирати Дисциплинску комисију на коју ће пренети овлашћење да утврди да ли је запослени повредио неку радну обавезу или дужност, и која ће предложити директору евентуално изрицање неке од дисциплинских мера према запосленом. Дисциплински поступак против запосленог покреће директор. Дисциплински поступак против запосленог директор може покренути на сопствену иницијативу или на писани захтев било ког запосленог. Писани захтев за покретање дисциплинског поступка мора да садржи податке о запосленом, опис повреде радне обавезе или дужности, време извршења и доказе који указују на извршење повреде. Писани захтев за покретање дисциплинског поступка мора бити образложен. У Одлуци о покретању дисциплинског поступка морају обавезно да буду садржани и подаци који су обавезни за писани захтев за покретање дисциплинског поступка.

Дисциплински поступак је јаван, с тим што се јавност може искључити ако то захтева потреба чувања државне или друге прописане тајне. Запослени чија се дисциплинска одговорност утврђује мора бити саслушан у дисциплинском поступку и мора му се омогућити одбрана. По спроведеном дисциплинском поступку доноси се решење којим се запосленом изриче дисциплинска мера, ослобађа се од одговорности или се поступак обуставља. Решење мора бити образложено. Покретање и вођење дисциплинског поступка застарева у року од три месеца од дана извршене повреде.

О правима, обавезама и одговорностима из радног односа одлучује:

1. У правном лицу – надлежни орган код Послодавца, односно лице утврђено Законом или општим актом послодавца или лице које он овласти
2. Код Послодавца који нема својство правног лица – предузетник или лице које он овласти

5.6.7.Посебне одредбе

Послодавац може за обављање послова из своје делатности, који по својој природи не трају дуже од 120 радних дана у календарској години, да са одређеним лицем закључи Уговор о обављању привремених и повремених послова у складу са Законом. Послодавац може са одређеним лицем да закључи Уговор о делу, ради обављања послова који нису у оквиру делатности Послодавца, у складу са Законом.

5.7.Унутрашња организација

За обављање појединих послова из делокруга предузећа образују се следеће организационе јединице – одељења и то:

- Одељење за туризам, угоститељство, опште послове и промовисање заштићених подручја
- Одељење за заштиту и очување заштићених подручја, техничке и друге послове

Одељењем руководи руководиоца одељења – помоћник директора.

У одељењу за туризам, угоститељство, опште послове и промовисање заштићених подручја обављају се следећи послови: финансијски послови, правни послови, послови информативно – пропагандне делатности и промоције заштићених подручја, сарадња са привредним и другим организацијама, организовање посета, продаја улазница, набавка и продаја робе, угоститељске услуге, организовање водичке службе и надзор над водичком службом, организовање рада на „Авантура парку“ и надзор над оператерима у парку, општи и други послови у оквиру делатности предузећа. У одељењу за заштиту и очување заштићених подручја, техничке и друге послове обављају се следећи послови: послови заштите и очувања заштићених подручја, одржавање и уређење заштићених подручја, припрема и реализација пројеката техничке заштите заштићених подручја, функционисање система осветљења, видео надзора, водовода, јавног осветљења, послови обезбеђења и чувања заштићених подручја – чуварска служба, послови одржавања – чишћење и одржавање заштићених подручја.

5.7.1. Начин руковођења и организација рада и пословања

Директор предузећа организује рад и руководи радом предузећа. Одељењима непосредно руководе помоћници директора. Запослени у предузећу су дужни да непосредно извршавају поверене послове и задатке и одговорни су за квалитет и ажурност истих. Запослени у предузећу су дужни да извршавају налоге непосредних руководиоца и директора. За извршење одређених задатака који захтевају заједнички рад више запослених могу се организовати стручне и друге групе. Састав и задатке групе одређује директор. За послове који се обављају у Јавном предузећу за заштиту природе, развој туризма и угоститељство "Ресавска пећина" утврђује се укупно 19 радних места са 28 извршилаца.

5.7.2. Радна места и опис послова и задатака радног места

- **Директор Јавног предузећа**

1. Представља и заступа Јавно предузеће.
2. Организује и руководи процесом рада,

3. Води пословање Јавног предузећа,
4. Одговара за законитост рада Јавног предузећа,
5. Предлаже годишњи програм пословања и предузима мере за његово спровођење,
6. Предлаже финансијске извештаје.
7. Извршава одлуке Надзорног одбора,
8. Врши и друге послове одређене законом, оснивачким актом и Статутом Јавног предузећа.

• **Помоћник директора** за туризам, угоститељство, опште послове и промовисање заштићених подручја

1. координира рад свих запослених у Одељењу,
2. учествује у организацији сајамских и других манифестација,
3. врши надзор и даје задатке за израду и обављање маркетинг активности
4. врши надзор и даје задатке за израду и обављање финансијских активности
5. врши надзор над радом водичке службе и оператора на „Авантура парку“
6. обавља и друге послове по налогу директора.

• **Општи послови**

1. обавља агенцијске послове,
2. обавља резервацију улазница и угоститељских услуга,
3. врши пријем и отпрему поште и уноси је у интерне доставне књиге,
4. води евиденцију о времену одсуствовања на радном месту и одсуствовању радника са посла,
5. одлаже и сређује евиденцију која се трајно чува као архива и одговара за исту,
6. обавља куцање и обраду материјала на рачунару,
7. врши класификацију и сређивање архиве,
8. задужен је за вођење деловодне књиге и руковођење печатом,
9. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• **Послови маркетинга и администрације:**

1. врши информативно – пропагандне делатности,
2. врши расподелу пропагандног материјала,
3. организује сајамске и друге манифестације,
4. одржава web презентацију,
5. припрема пропагандни материјал,

6. обавља ПР делатности,
7. врши пријаве и одјаве запослених
8. задужен је за формирање спискова за исплату зарада и путног трошка
9. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• **Економско финансијски послови**

1. обављање књиговодствених послова
2. обављање административних послова везаних за материјално и финансијско пословање
3. сачињава захтеве за средства
4. организује израду и израђује периодичне обрачуне и завршне рачуне предузећа
5. израђује статистичке извештаје и израђује све потребне пореске пријаве, које се достављају надлежним органима, како на месечном тако и на кварталном годишњем нивоу
6. ради на изради Предлога Програма пословања предузећа са Финансијским планом
7. одговоран је за целокупну организацију рада књиговодствено рачуноводствених послова, тачност израде периодичних обрачуна и завршних рачуна,
8. ради на спровођењу поступка припрема плана набавки, послова јавних набавки и других услуга и радова у складу са позитивним прописима,
9. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• **Књиговодствено-рачуноводствени послови:**

1. прати и евидентира месечна стања купаца и добављача,
2. врши потребна усаглашавања стања обавеза и потраживања код купаца и добављача
3. обавља благајничке послове,
4. врши плаћање код трезора и пословне банке,
5. учествује у изради законом прописаних пријава – образаца, за све исплате зарада накнаде и пријаве,
6. врши обрачун зарада,
7. учествује у припреми документације периодичних и завршних рачуна
8. непосредно спроводи сва потребна књижења у складу са Законом о рачуноводству и другим прописима
9. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• Послови трговине и продаје:

1. задужује се картама за улаз на оба заштићена подручја и њихов износ у динарској вредности
2. задужује се картама за улаз на „Авантура парк“ и њихов износ у динарској вредности
3. финансијски и материјално је одговоран за продају улазница и сувенира,
4. финансијски и материјално је одговоран за продају улазница за „Авантура парк“
5. води КЕПО књигу, предаје пазар благајни,
6. организује и контролише водичку службу
7. организује и контролише оператере на „Авантура парку“
8. одговоран је за комуникацију са посетиоцима,
9. задужује се трговачком робом
10. одговоран је за одржавање хигијене у свом објекту
11. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• Продавац мешовите робе

1. врши продају прехрамбених производа у трговачким објектима,
2. одговоран је за одржавање реда и хигијене у објекту где ради,
3. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• Трговац

1. врши продају сувенира и друге робе у трговачким објектима,
2. одговоран је за одржавање реда и хигијене у објекту где ради,
3. по потреби обавља послове оператера на „Авантура парку“
4. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• Туристички водич

1. дочекује и преузима групе туриста по доласку на заштићена подручја „Лисине“ и „Ресавска пећина“ и обавља послове вођења групе и врши презентацију и интерпретацију заштићених подручја
2. задужен је за одржавање хигијене у заштићеним подручјима.
3. по потреби обавља послове оператера на „Авантура парку“
4. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• **Оператер на „Авантура парку“**

1. дочекује и преузима групе туриста по доласку на парк
2. одговоран је за безбедност свих посетилаца парка
3. у обавези је да сваког посетиоца обавести о условима и начину коришћења парка
4. обавезан је да свакодневно проверава исправност парка
5. задужен је за опрему за посетиоце
6. задужен је за одржавање хигијене у парку
7. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• **Пословођа угоститељског објекта.**

1. руководи и организује рад у угоститељским објектима и одговоран је за исте
2. задужује се робом у угоститељском објекту
3. финансијски и материјално је одговоран за продају пића у угоститељском објекту,
4. води књигу шанка и предаје пазар благајни
5. одговоран је за одржавање хигијене у свом објекту
6. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• **Конобар:**

1. обавља послове послуживања хране и пића, задужен је за одржавање хигијене у угоститељским објектима.
2. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора

• **Послови набавке**

1. врши набавку робе на нивоу целог одељења туризма и угоститељства (артикли трговине на мало, прехранбени и угоститељски производи и сувенири)
2. врши набавку робе за одржавање хигијене
3. израђује план јавних набавки
4. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора

• **Помоћник директора за заштиту и очување заштићених подручја, техничке и друге послове**

1. обавља све послове које му повери директор из своје надлежности,
2. комуникација са надлежним Министарствима и управама,

3. израда Годишњих програма заштите и развоја споменика природе,
4. израда Планава управљања спомеником природе,
5. реализација планираних програма,
6. прати и припрема конкурсну документацију за пројекте из своје области,
7. обавља и друге послове по налогу директора.

• Шеф техничке службе

1. припрема и предлаже документацију из области планирања и изградње, противпожарне заштите, санитарних прописа и друго.
2. учествује у конкретним пројектима реализације техничке заштите споменика природе,
3. стара се о функционисању техничких система: водовода, система видеонадзора, осветљења у Ресавској пећини, нужног и јавног осветљења, контролише реализацију послова уређења и одржавања
4. организује и руководи одржавањем
5. прати рад чуварске службе
6. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора

• Послови на одржавању основних средстава-електричар

1. контролише и врши сервисирање инсталација у пећини (светилке, електро-ормани, каблови, паник расвета, камере видео надзора),
2. контролише и сервисира агрегат,
3. одржава постојеће електричне уређаје,
4. одржава јавну расвету и осветљење у целом заштићеном простору,
5. стара се о систему видео надзора на ЗПД,
6. обавља превоз радника до посла и стара се о исправности возила,
7. по потреби обавља послове оператера на „Авантура парку“
8. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• Послови одржавања основних средстава – помоћни радник

1. обавља послове на одржавању објекта Ресавске пећине и Лисина,
2. обавља ситне грађевинске, молерске и друге радове,
3. стара се о водоводу и водоводним инсталацијама;
4. обавља чишћење и кошење на заштићеном подручју
5. свакодневно обавља чишћење пећине и заштитне ограде
6. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• **Послови чуварске службе**

1. руководи радом чуварске службе
2. обавља послове чувара кад је његова смена
3. води евиденцију о доласку на посао чувара, планираним активностима и посебно евиденцију о задуженом оружју,
4. обавља послове обезбеђења Ресавске пећине и водопада Лисине, објеката и заштићених површина око Ресавске пећине и хидрокомплекса Лисине.
5. поништава улазнице на улазу у Ресавску пећину и по пропуштању групе и затварању улазних врата прати групу посетилаца кроз пећину;
6. прати вођење дневника чувара и сачињава недељни извештај за оба заштићена подручја
7. одговара за све радове и активности на оба заштићена подручја
8. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

• **Чувар**

1. обавља послове обезбеђења Ресавске пећине и водопада Лисине, објеката и заштићених површина око Ресавске пећине и хидрокомплекса Лисине.
2. поништава карте на улазу у пећину и по пропуштању групе и затварању улазних врата прати групу посетилаца кроз пећину;
3. задужује се да после регуларног радног времена очисти круг и уклони смеће;
4. задужен је за уређење и чишћење заштићених подручја
5. одговоран је за све радове и активности на оба заштићена подручја
6. обавезан је да спречи нелегалне радње и активности на заштићеним подручјима у складу са Законом и овлашћењима
7. обавља и друге послове по налогу непосредног руководиоца и директора.

6. Комуникација са посетиоцима

На основу Уредбе Владе Републике Србије и Одлуке о оснивању, ЈП „Ресавска пећина“ управља заштићеним просторима:

- Спомеником природе „Ресавска пећина“ и заштићеним простором површине 10,87 ха;
- Спомеником природе - хидрокомплекс „Лисине“ и заштићеним простором површине 10,08 ха.

Оба заштићена добра су од националног значаја, сврстани у Прву категорију заштите, где је установљен режим заштите II степена.

Поред тога, истом Одлуком, Скупштина општине Деспотовац и Влада Републике Србије истом су повериле обављање делатности од општег интереса и то:

- Развој и промоцију туризма у општини Деспотовац,
- Угоститељство,
- Остале услуге.

6.1. Прича о СП "Ресавска пећина"

Ресавска пећина је најпознатија и најпосећенија пећина у Србији. Од Деспотовца је удаљена 18 км. Налази се у кречњачком брду „Бабина глава“ (485 м), на ободу крашког поља „Дивљаковац“. Стара је око 45 милиона година. Пронађена је 1962. године, а за посетиоце је отворена десет година касније, 22. априла 1972. године. Испитано је 4,5 км пећине, а за обилазак је уређена стаза од 800 м. Температура у пећини је током целе године стална и износи 7 степени, док је влажност ваздуха променљива и може бити од 80 до 100 %. Унутрашњост пећине обилује разноврсним пећинским накитом. Бројни сталактити и сталагмити, драперије саливи, окамењени водопади, стубови, камени корали и мноштво других подземних реткости стварани милионима година, чине ову ресавску лепотицу посебном у односу на друге пећине.

Пећина има 8 дворана:

- Дворана сраслих стубова (колонада)

Сталактити и сталагмити су у овој дворани срасли у стубове од калцита жућкасте боје висине до 15 метара.

- Дворана кошница (трмки)

Име је добила на основу три сталагмита који подсећају на старе кошнице „трмке плетаре“ које су биле прављене од прућа и блата.

- Предворје историје

У овој дворани су пронађени остаци алата којим се служио прачовек. Карактерише је окамењени водопад и пећинске драперије које на удар дају различите звукове, те су због тога назване „пећинске оргуље“. Дворана је изузетно акустична.

- Кристална дворана

У њој се налази накит од белог, жутог и црвеног кристала. Процес стварања пећинског накита још траје.

- Концертна (централна) дворана

Ово је најпространија и најлепша дворана пећине. Зову је и дворана кипова. У њој се налази „Кип мајке с дететом“, сталагмит висок 12 метара, који представља симбол пећине. У средини дворане се налази носећи стуб пећине, ослонац целој пећини ширине 12 и висине 20 метара.

6.1.1. Управљање посетиоцима

У 2019.години Споменик природе „Ресавска пећина“ посетило је 63.201 посетилац у које се убрајају ђачке екскурзије (које учествују са највећим процентом), удружења, бесплатне улазнице и индивидуални посетиоци чији се број повећава у односу на претходни период, тако да је само у августу месецу било преко 8.000 посетилаца. Посматрајући претходни период, може се видети да је дошло до значајног повећања броја посетилаца.

Табела 2: Број посетилаца у Ресавској пећини у 2019.години [23].

Месец	Одрасли	Ђаци	Деца до 7 год.	Бесплатне	Укупно
Јануар	198	110	0	0	308
Фебруар	378	75	0	0	453
Март	1435	2425	0	73	3933
Април	2373	3724	305	145	6547
Мај	4135	11853	537	409	16934
Јун	3220	4523	260	210	8213
Јул	4550	1001	478	131	6160
Август	6051	1242	674	96	8063
Септембар	3005	971	287	107	4370
Октобар	2392	3611	291	162	6456
Новембар	883	390	128	24	1425
Децембар	290	12	37	0	339
Укупно:	28910	29937	2997	1357	63201

У 2020.години Споменик природе „Ресавска пећина“ закључно са месецом септембром посетило је 48.196 посетилаца. У овој години због тренутне ситуације ђачке екскурзије су скоро изостављене, тако да је у 2020. години највећи број био у индивидуалним посетама и осталим организованим посетама.

Табела 3: Број посетилаца у Ресавској пећини у 2020. години, пресек стања [17].

месец 2020.	одрасли улазнице	ђаци улазнице	деца 0-7 година	бесплатне улазнице	укупно наплаћене улазнице	укупно све улазнице
јануар	225	20	20	0	265	265
фебруар	651	95	78	80	824	904
март	341	372	25	4	738	742
април	-	-	-	-	-	-
мај	2.268	385	375	7	3.028	3.035
јун	4.998	2.222	861	220	8.081	8.301
јул	6.350	1.348	1.049	28	8.747	8.775
август	14.240	2.329	2.852	79	19.421	19.500
септембар	5.355	591	658	70	6.604	6.674
октобар						
новембар						
децембар						
укупно	34.428	7.362	5.918	488	47.708	48.196
укупно 2019.	/	/	/	/	/	63.611
август 2019.	6.051	1.242	674	96	7.976	8.063

6.2. Прича о СП „лисине“

Хидрокомплекс „Лисине“ који чине извор „Велико врело“, његов ток и акумулациони бигрени водопад „Велики бук“, Уредбом о заштити Владе Републике Србије, проглашен је природним добром од изузетног значаја и сврстан у Споменик природе Прве категорије са површином од 10,08 хектара, где је установљен режим заштите Другог степена.

6.2.1. Управљање посетиоцима

Управљач не поседује тачан број посетилаца заштићеног подручја Споменика природе „Лисине“ с обзиром да у току 2019. године није започета наплата на основу Одлуке о накнадама за коришћење заштићених подручја СП „Ресавска пећина „ и СП „Лисине“ и цени услуга управљача - на основу Члана 4.дела „Посета заштићеном подручју, његовим деловима и објектима“. За време боравка на заштићеном подручју, посетиоци се придржавају правила прописаних Правилником о унутрашњем реду и чуварској служби Споменика природе „Лисине“, упутстава са информативних табли, као и упутстава чувара заштићеног подручја.

Табела 4: Одлука о накнадама за коришћење заштићеног подручја[28]

Ред.бр.	Предмет накнаде	Основица	Висина у РСД
1.	Постављање угоститељских објеката за услуге смештаја, исхране и пића		
1.1.	Хотели, мотели, апартмани, туристичка насеља	лежај	800,00
1.2.	Одмаралишта, планинарски домови, објекти за смештај, објекти домаће радиности	лежај	500,00
1.3.	Кампови(годишња накнада)	m ²	22,00
1.4.	Стални и стационарни објекти за пружање услуга исхране и пића (ресторан, кафана, бар, бифе, објекат брзе хране, печењара и др.) укључујући и површину припадајуће терасе, односно баште (годишња накнада)	по m ² површина	700.00
1.5.	Одмаралишта, планинарски домови, ловнотуристички објекти за смештај, објекти домаће радиности (годишња накнада)	лежај	500,00
2.	Постављање објеката за обављање трговине, занатства, услуга и индустрије		

2.1	Покретне тезге за продају разних роба,	дан /m ²	330,00
2.2.	Продајни објекти мешовите специјализоване робе(годишња накнада)	m ²	650,00
3.	Коришћење објеката за постављање објеката за обављање енергетске делатности енергетика)		
3.1	Пренос и дистрибуција електричне енергије		
3.1.1	Надземни електроенергетски вод 400 kV, ширина коридора 25 m (годишња накнада)	m ²	40,00
3.1.2	Надземни електроенергетски вод 220 kV, ширина коридора 20 m (годишња накнада)	m ²	40,00
3.1.3	Надземни електроенергетски вод 110 kV, ширина коридора 15 m (годишња накнада)	m ²	45,00
3.1.4	Надземни електроенергетски вод 35 kV, ширина коридора 10 m (годишња накнада)	m ²	40,00
3.1.5	Надземни електроенергетски вод 20 или 10 kV, ширина коридора 5 m (годишња накнада)	m ²	40,00
3.1.6	Подземни електроенергетски водови – каблови (годишња накнада)	m	85,00
3.1.7	Трафостаница вишег (улазног) напона 35 и 110 kV	m ²	400,00
4.	Снимање		
4.1	Играни филмови	дан	12.250,00
4.1	Документарни филмови	дан	5.000,00
4.2	Рекламни филмови	дан	20.000,00
4.3	Фотографисање	дан	2.000,00
4.4	Снимање звучних записа	дан	2.000,00
5.	Коришћење земљишта изван јавног пута за изградњу уређених паркинга (годишња накнада)	m ²	30,00

6.	Постављање реклама		
6.1	Постављање рекламних и информативних ознака на заштићеном подручју, осим ознака саобраћајне и туристичке сигнализације	m ²	10.000,00
6.2	Постављање билборда	m ²	35.000,00
Ред.бр.	Предмет накнаде	Основица	Висина у РСД
1.	I категорија моторних возила до 1,3 m висине (код предње осовине возила) – мотоцикли	дан	50,00
1.1	I категорија моторних возила до 1,3 m висине (код предње осовине возила) – путничка возила	дан	100,00
2.	II категорија моторних возила са приколицом висине до 1,3 m и комби возила	дан	300,00
3.	III категорија моторних возила висине веће од 1,3 m (аутобуси и камиони)	дан	500,00
4.	IV категорија моторних возила висине веће од 1,3 m (код предње осовине вучног возила) са више од 3 осовине - сва возила са више од 3 осовине	дан	1.000,00
Ред.бр.	Предмет накнаде	Основица	Висина у РСД
1.	Коришћење земљишта за спорт		
1.1.	Игралишта, терени за обуку и сл.	по m ² површине/годишње	35,00
2.	Коришћење земљишта заштићеног подручја за спортске, туристичке и културне манифестације		
2.1.	За спортске, туристичке и културне манифестације, културни догађај, празник) дневна накнада	дан	25.000,00
2.2.	За ауто-мото приредбе (рели, квадови, вожња теренским возилима и др.)	дан	45.000,00
Ред.бр.	Предмет накнаде	Основица	Висина у РСД
1.	Коришћење имена и знака заштићеног добра, у имену правног лица, пословним актима, ознаци		По уговору

	производа, реклами и друго		
2.	Коришћење имена и знака заштићеног добра, у имену правног лица, пословним актима, ознаци производа, реклами и друго, ако не постоји сагласност	годишњи приход остварен коришћењем имена и знака заштићеног подручја	1%
Ред.бр.	Предмет накнаде	Основица	Висина у РСД
1.	Посета заштићеном подручју, његовим деловима и објектима		
1.1.	за пунолетног посетиоца СП. „Лисине“	дан	100,00
1.2.	за децу од 8 до 18 година СП. „Лисине“	дан	50,00
2.	Посета заштићеном подручју и његовим деловима (посебно шумски предели, клисуре и кањони, простори са водопадима, видиковци, пећине и друге зоне)		
2.1.	за пунолетног посетиоца	дан	200,00
2.2.	за децу од 8 до 18 година	дан	150

7. Промоција и маркетинг

ЈП „Ресавска пећина“ као управљач два Споменика природе „Ресавска пећина“ и „Лисине“ настоји је да у што већој мери афирмише своје туристичке потенцијале. Иако су оба Споменика природе веома познати и препознатљиви, како у Србији тако и у иностранству, потребна је константна промоција како би задржали свој статус. Пре свега се издваја учешће на сајмовима у земљи и у иностранству. Штампана се вишејезични пропагандни материјал у коме је обједињена понуда оба заштићена подручја „Ресавска пећина“ и „Лисине“. У зависности од потреба штампају се и нови флајери намењени презентацији и промоцији. Промоција са локалном телевизијом „ТВ Ресава“ на занимљив и едукативан начин будућим посетиоцима представља како да из различитих праваца дођу до наших Споменика природе „Ресавске пећине“ и „Лисина“. Телевизијска екипа емисије „С Тамаром у акцији“ која се емитује на РТС-1 обишла је и промотивно снимала заштићена подручја СП „Лисине“ и СП „Ресавску пећину“. Предузеће сарађује и са студената ФИЛУМ-а из Крагујевца када је омогућено фотографисање у спелеолошком објекту „Ресавска пећина“ ради представљања Србије и српске културе на страници америчке. Успостављена је сарадња и са продукцијском кућом -Duo digital media за емисију „Домаћински“ - ова емисија се емитује на 44 локалне телевизије. Поред тога емисија има своју WEB презентацију, захваљујући TV и WEB презентацији, поруке оглашивача у емисији на сајту стижу до милиона гледалаца. Сарадња са националном телевизијом РТС се понавља путем емисије „Србија у кадру“ или гостовањем у емисији „Јутарњи програм“ и „Шареница“. Од стране продукције Fruit Works која у сарадњи са РТС-ом, снимљен је реалити шоу програм, који се бави кувањем, људима и пределима (туристичка разгледница). Овај документарни програм је cooking show, али исто тако и путопис испричан на најтоплији начин. Сличне форме је и снимање емисије „Гастрономад“ на Споменику природе „Лисине“. Еколошка редакција образовног програма РТС-а, на Споменику природе „Лисине“ и „Ресавска пећина“, обавила је снимање материјала који ће бити емитован кроз различите емисије научно образовног програма који ће бити емитован кроз разне емисије као што је емисија „На ободу Хомоља“, „РТС Ординација“, „Еду-глобал“ и друге. Екипа ТВ ПРВЕ у сарадњи са Туристичком организацијом Србије, обавила је снимање промотивног материјала на Споменику природе „Ресавска пећина“ и Споменику природе „Лисине“. Материјал који је снимљен коришћен је за промотивни спот, као и за разне емисије које ће на ТВ Првој

у сарадњи са ТОС-ом обављати промоцију наших заштићених подручја. Обављено је снимање емисије -Ауто мото шоу- за рубрику -Авантура, емисија се емитује на ТВ Првој и на О2 ТВ.

Што се тиче писаних медија, у 2019. години објављивани су текстови у следећим писаним медијима: „Вечерње новости“, „Блиц“, „Б92“, „Телеграф“, „Курир“, „Ало“. У мају 2019.године, наше Споменике природе „Ресавска пећина“ и „Лисине“ обишли су британски новинари (The London Economist, Wonderlust и Love EXPLORING) у пратњи ПР сараднице ТОС-а из Лондона и водича. као и преко многих других интернет портала. Промоција се врши и преко официјалног сајта www.resavskapecina.rs и преко друштвених мрежа facebook, instagram и twitter. Промоција Се врши и на различитим манифестацијама.

8. Визија

ЈП „Ресавска пећина“, као лидер у земљи и окружењу, тежи да у будућности постане предузеће које ће своје пословање заснивати на одрживом развоју туризма и повећању степена заштите животне средине, да у свом саставу има већи број стручно образованих кадрова и да своју поунуду пласира на домаће и међународно туристичко тржиште. Предуслов за остварење визије свакако је повећање квалитета пружања услуга, добра организација и проширење примене савремене технологије у пословању предузећа.

Закључак

Управљање дестинацијом је веома сложен процес, пре свега због присуства великог броја стејкхолдера, нарочито из пословног, али и из јавног и цивилног сектора. У управљању дестинацијом, ДМО треба да има доминантну лидерску улогу, а за успех дестинацијског менаџмента и маркетинга пресудан је холистички приступ остварен кроз партнерства. Сваки сектор појединачно располаже са значајним снагама и одређеним слабостима, а у међусекторским партнерствима долази до удруживања снага (синергије) и до неутралисања слабости. Пракса је показала да дестинација остварује успех само онда кад удружи способности сва три сектора. Иако у овом тренутку, са постојећом структуром и надлежностима, локалне туристичке организације у Србији нису у стању да употпуности преузму одговорност за креирање ланца вредности на подручју дестинације, треба јачати њихове капацитете за преузимање ове функције. То ће се најбоље постићи кроз обавезно партнерство са приватним и цивилним сектором и успостављање међусекторског модела ДМО за ефикасно управљање туристичком дестинацијом, њеним окружењем и пословним активностима.

Оцене дефинисаних облика туризма Србије упућују на улагање више напора у изградњи тематских паркова као и већу укљученост туризма Србије у производ кружних тура како у земљи тако и у сарадњи са туристичким дестинацијама у окружењу, а у форми регионалног туристичког производа Балкана. Оцена производа здравственог туризма указује на могућности даљег унапређења.

Менаџмент као фактор конкурентности носи најнижу оцену. Водећи се ставом аутора да су „политика, планирање и развој као процес важни у креирању оквира за конкурентску/одрживу дестинацију где дестинација управља различитим компонентама на начин који осигурава економску исплативост избегавајући деградацију фактора који су створили конкурентску позицију“⁴⁵⁷, улога дестинацијског менаџмента управо носи највећи значај и допринос унапређењу конкурентске позиције туристичке дестинације. Стање овог фактора у Србији није на задовољавајућем нивоу с обзиром да коначна средња оцена ове групе индикатора у домену неконкурентне ($AC=2,48$; $CD=0,61$). Основни недостаци, сагледани кроз измерене показатеље, који доприносе лошој оцени конкурентности огледају се у највећој мери у политици планирања и развоја туризма и

генералној подршци јавног сектора догађајима и манифестацијама. С друге стране одговори испитаника указују на неусклађеност производа туризма Србије са преференцијама корисника услуга. Неопходно је успостављање чвршћих веза између јавног и приватног сектора, нарочито у домену едукације кадрова у туризму и подизања свести о важности квалитета услуге. Већа пажња свакако мора бити посвећена и одрживом развоју и заштити животне средине. С друге стране општи утисак испитаника упућује на неопходност бољег познавања конкурентских дестинација и њихових туристичких производа. Сходно томе даље став испитаника издваја закључак да имиџ Србије као туристичке дестинације не спада у домен конкурентне оцене.

Литература

1. Бакић, О. (2003). Маркетинг менаџмент туристичке дестинације, Београд: Економски факултет у Београду.
2. Бакић, О. (1988). Стратегијско планирање туристичког производа. Београд: Научна књига.
3. Добре, Р., Русковић, П., Чивљак, М. (2004). Менаџмент туристичке дестинације, Шибеник: Виша школа за менаџмент.
4. Попеску, Ј. (2011). Менаџмент туристичке дестинације, Београд: Факултет за туристички и хотелијерски менаџмент
5. Хорватх Цонсултинг Загреб и Економски факултет Београд. (2005) Стратегија туризма Републике Србије 2005-2015. године, Београд, Економски факултет Београд.
6. Presenza, A., Sheehan, L. and Ritchie, J.R.B. (2005) Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. Sheehan, Lorn: Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science vol 3.
7. Закон о туризму, "Сл. гласник РС" бр 35/94, 48/99, 45/05 и 36/09
8. Стојановић, Д., Крстић, М., Бадули, Ј., (2016). Управљање ризиком и осигурање. Лесковац: Висока пословна школа струковних студија лесковац
9. Robertson. D., Kean. I., Moore. S., (2006). Tourism Risk Management: An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism. Singapore: Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC).
10. Štetić. S., (2012). Risks in tourism (on the example of events). Timisoara : Quaestus multidisciplinary research journal.
11. Каровић, С., (2013). Кризни менаџмент. Београд: Медиа центар Одбрана
12. Новак, Б., (2001). Кризно комуницирање. Загреб: Биноза прес.
13. Regester. M., Larkin. J., (1998). Risk essueas and crisis management: St Ives: Clays Ltd.
14. Стојковић, М. (2013). Основи кризног менаџмента. Ниш: Висока школа струковних студија за менаџмент у саобраћају
15. Fearn-Banks. K., (2002). Crisis Communications, A Casebook Approach. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher
16. Павловић, Д., (2016). Мерење конкурентности као основа за унапређење положаја туристичке дестинације, мерење конкурентности као основа за унапређење положаја туристичке дестинације, департман за последипломске студије и међународну сарадњу, докторска дисертација. Београд: Универзитет сингидунум.
17. Porter. M.E., (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press

18. Wei Chan-Hong, S. (2008). Competitiveness in the Tourism Sector - A Comprehensive Approach from Economic and Management Points. Physica-Verlag HD
19. ЈП „Ресавска пећина“. (2015). Правилник о унутрашњој организацији и систематизацији радних места. Деспотовац: Службени гласник општина Деспотовац.
20. ЈП „Ресавска пећина“. (2018). Статут. Деспотовац: Службени гласник општина Деспотовац.
21. ЈП „Ресавска пећина“. (2015). Правилник о раду. Деспотовац: Службени гласник општина Деспотовац.
22. ЈП „Ресавска пећина“. (2018). Програм пословања. Деспотовац: Службени гласник општина Деспотовац.
23. ЈП „Ресавска пећина“. (2019). Извештај о степену реализације годишњег програма. Деспотовац: Службени гласник општина Деспотовац.
24. <http://www.gwutourism.org/destinationmanagement>
25. <http://www.researchandmarkets.com/reports/314667.htm>
26. <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-manage-risks-tourism>
27. <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-manage-risks-tourism>