

UNIVERZITET SINGIDUNUM

**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU
SARADNJU**

MASTER RAD

**PROFESIONALNA ORIJENTACIJA KAO OSNOV ZA
POZICIONIRANJE TURISTIČKIH AGENCIJA U SRBIJI IZ
OBLASTI EDUKATIVNOG TURIZMA U SAD**

Mentor:

Prof. dr Vesna Spasić

Student:

Dušan Baroš 405800/2012

Beograd, 2015. godine

SADRŽAJ

UVOD.....	2
1. Kulturološki aspekt turizma.....	5
1.1 Edukativni turizam i program kulturne razmene.....	8
1.2 Omladinski turizam.....	11
2. Programi kulturne razmene u SAD.....	13
2.1 Work Travel program.....	14
2.2 Au Pair Program.....	17
2.3 Internship/Career Training Program.....	18
2.4 Academic Year Program.....	22
2.5 Kampovi u SAD.....	23
2.6 Sponzorske organizacije u SAD.....	25
3. Podneblje SAD.....	30
3.1 Praksa i menadžment američkih kompanija.....	32
3.1.1 Teoretski pristup američkom menadžmentu.....	34
3.1.2 Individualizam i radna etika u SAD-u.....	36
3.2 Kulturološki okvir u SAD.....	37
3.2.1 Kultura i identitet.....	39
3.2.2 Organizaciona kultura.....	41
4. Istraživanje tržišta edukativnog turizma u Srbiji.....	44
4.1 Turistička ponuda na srpskom tržištu iz oblasti programa kulturne razmene u SAD.....	45
4.2 Izvori konkurentske prednosti agencija na srpskom tržištu.....	48
5. Pojam profesionalne orijentacije i njena uloga u programima kulturne razmene u SAD.....	50
5.1 Značaj profesionalne orijentacije za programe kulturne razmene u SAD.....	52
5.2 Profesionalna orijentacija u funkciji pozicioniranja turističkih agencija u Srbiji.....	53
6. Praktični pristup profesionalnoj orijentaciji turističke agencije “AYUSA International”.....	56
6.1 Kriranje uslova, pravila i procedura za učešće na program.....	57
6.2 Intervjuisanje kandidata za programe kulturne razmene u SAD.....	59
6.3 Ostale bitne aktivnosti orijentacije učesnika programa kulturne razmene.....	63
6.4 Primena novih rešenja iz oblasti profesionalne orijentacije u cilju pozicioniranja na tržištu edukativnog turizma.....	71
ZAKLJUČAK.....	83
LITERATURA.....	85

UVOD

Pored činjenice da je turizam savremenog doba postao masovni fenomen, ne sme se zaboraviti da je sve veći broj onih turista koji su mnogo toga već videli, iskusili, proputovali. Turisti današnjice su obrazovani, prefinjeni, veoma zahtevni, nije im lako udovoljiti. Samo ona preduzeća turističke privrede (bilo da se radi o hotelima, turističkim agencijama, restoranima, zabavnim parkovima ili sl.) koja shvate potrebu istraživanja sopstvenog tržišta i osmišljavanja pojedinačnih proizvoda koji će biti prilagođeni određenim ciljnim segmentima, imaju perspektivu da uspeju na tržištu, ali da na njemu i opstanu.

U savremenom svetu turizam je jedan od ključnih faktora razvoja ne samo pojedinih turističkih destinacija i zemalja, već i globalne ekonomije¹. Takođe, pojedini segmenti turizma imaju vrlo izražen edukativni karakter i to se ističe kao osnovni razlog putovanja. Obzirom na to da se kontinuelna edukacija i usavršavanje izdvajaju kao bitan faktor individualnog i korporativnog uspeha i razvoja lako je zaključiti da je edukativni turizam usmeren ka ljudima različitih starosnih doba. Međutim, statistički gledano najveći broj učesnika edukativnih programa je između 16 i 30 godina starosti.

Prioritet svakog mladog čoveka, bez obzira na njegovo odabrano stručno usmerenje, je da tokom svog školovanja stekne potrebno teorijsko i praktično znanje koje će mu omogućiti da se lakše, brže i uspešnije integriše u sistem poslovanja buduće kompanije i tako dođe u situaciju da svoje znanje uspešno implementira i nadogradi, i dokaže se u konkretnoj stručnoj oblasti. U uslovima savremenog globalnog poslovanja, od mladih poslovnih ljudi se očekuje da poznaju i uvažavaju različitosti pripadnika drugih nacionalnosti, veroispoveti ili rasa, zatim da shvataju značaj organizacione kulture i poznavanje stranih jezika za postizanje uspeha na individualnom i organizacionom nivou. Ogroman broj studenata širom sveta, pa i u Srbiji, prepoznaje potrebu za ličnom nadogradnjom u ovom smislu i odlučuje se za učešće na programima kulturne razmene već tokom srednjoškolskog i akademskog školovanja. Neke od najpoznatijih i najinteresantnijih programa ovog tipa u Srbiji je razvila Američka vlada i na taj način otvorila mogućnost mladim ljudima da kroz boravak u SAD steknu dragoceno radno i životno iskustvo. Ostvarenje višestrukih ciljeva koje potencijalni učesnici ovog programa žele da postignu nije je glavni razlog što su ovi programi u ovom trenutku veoma popularni među našom omladinom.

Za uspešno učešće na programu je neophodna dobra i obuhvatna priprema za učešće na programu. U tom smislu profesionalna orijentacija zauzima vrlo bitno mesto u organizaciji i realizaciji programa kulturne razmene u SAD. Skup aktivnosti koji se podrazumevaju pod profesionalnom orijentacijom imaju za cilj da buduće učesnike programa upute u sve što ih očekuje pre i tokom boravka na programu. Stoga je kvalitetna orijentacija glavni preduslov i osnov za prijatan i uspešan boravak na programu.

¹ Spasić, V., *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str.2

Ovaj rad je napisan na osnovu višegodišnjeg iskustva u organizaciji i realizaciji edukativnih programa i višestrukom učešću na programima kulturne razmene autora programa, kao i na osnovu relevantne literature iz oblasti profesionalne orijentacije i edukativnog turizma.

I Predmet istraživanja

U ovom radu polazi se od značaja istraživanja kvalitetnih mogućnosti za razvijanje i usavršavanje mladih ljudi u Srbiji kroz prizmu programa kulturne razmene i značaja profesionalne orijentacije za realizaciju istih. Zadatak rada je unapređenje važnosti profesionalne orijentacije za pozicioniranje turističkih agencija u Srbiji i njihovo uspešno poslovanje.

II Cilj istraživanja

Cilj istraživanja u ovom radu je da se utvrdi kakav uticaj na kvalitet turističke usluge iz oblasti programa kulturne razmene u SAD i pozicioniranje na tržištu edukativnog turizma ima istraživanje novih rešenja i koncepta iz oblasti profesionalne orijentacije.

III Sistem hipoteza

Generalna hipoteza

U okviru ovog rada se polazi od sledeće generalne hipoteze:

- Nova rešenja i koncept profesionalne orijentacije olakšavaju uspešno organizovanje i realizaciju programa kulturne razmene u SAD i omogućavaju kvalitetno pozicioniranje na tržištu edukativnog turizma u Srbiji

Posebne hipoteze:

Generalna hipoteza se operacionalizuje preko i uz pomoć sledećih posebnih hipoteza, i to:

- Programi kulturne razmene u SAD imaju posebno mesto na tržištu edukativnog turizma u Srbiji i pružaju velike mogućnosti za lični razvoj i usavršavanje mladih ljudi
- Profesionalna orijentacija ima ključnu ulogu u realizaciji programa kulturne razmene i podizanju kvaliteta usluge agencija iz oblasti edukativnog turizma u Srbiji
- Izmenjene tržišne okolnosti i redefinisane procedure na programima kulturne razmene u SAD ističu značaj profesionalne orijentacije u pozicioniranju domaćih turističkih agencija i njihovom uspešnom poslovanju

IV Metode istraživanja

Za prikupljanje podataka korišćene su: metod statističke obrade podataka, deskriptivna, metoda analize i metoda prikaza u kome su prikupljeni, analizirani i odabrani podaci prikazani putem teksta, tabelarnog prikaza i slika. Metod statističke obrade podataka omogućava da se prikupljeni podaci analiziraju što za krajnji cilj ima donošenje sudova i zaključaka o postojećem stanju. Izvori podataka su relevantne statističke i naučne građe istaknutih autora iz oblasti polja istraživanja, kao i podaci kojima raspolažu različite institucije. Rad polazi od sadašnjih efekata ka izučavanju uzorka. Analiziranje raspoloživih i odabranih podataka utemeljeno je na povećanju koristi za učesnike programa kulturne tazmene, društvo u celini, državu i na načinima na koji se ti rezultati mogu unaprediti.

1. KULTUROLOŠKI ASPEKT TURIZMA

Kultura je svakako jedan od razloga postojanja turizma. Ona obuhvata životne stilove, jezik, običaje, sisteme vrednosti, tradicije i verovanja. Ona menja društvo, pokreće nove pravce razvoja, uspostavlja komunikaciju i povezuje ljude. Kultura se u odnosu na turizam posmatra kao:

- Duhovna (vrednosti, spoznaje, norme)
- Materijalna (rezultat čovekovog rada i ponašanja)
- Način života
- Proces (konstantna, dinamična promena)

U Meksičkoj deklaraciji o kulturi se kaže: „Kultura pruža čoveku meru mogućnosti samorefleksije. Ona nas čini ljudskim bićima, racionalnim i etičnim. Kroz nju shvatamo vrednosti i pravimo izbor. Kroz kulturu se čovek izražava, postaje svestan sebe, prepoznaje sebe kao nedovršen poduhvat, preispituje sopstvena dostignuća, neumorno traga za novim značenjima stvarajući dela koja ga prevazilaze“². Motiv putovanja je povezan sa kulturom na više načina pa se ovaj pojam vezuje za putovanja čiji je cilj upoznavanje kulture naroda ili regiona, a njegovi osnovni aspekti su faktor održivog razvoja i interkulturalnog dijaloga.

Kulturna komponenta turizma je povezana sa putovanjem ljudi van njihovog stalnog boravka, motivisanih interesovanjem za istoriju, umetnost, kulturno istorijsko nasleđe ili stil života lokaliteta, regije grupe ili institucije. To je model za ostvarivanje transnacionalnosti, savremenog i otvorenog sistema privređivanja i ubrzanog razvoja određene regije.

Interes za upoznavanje ljudi i mesta prisutan je odavno. Dok je turizam u savremenom smislu novija pojava, do koje se došlo prilično brzo, kultura postoji od nastanka ljudskog društva i ostavlja tragove svog postojanja u vidu baštine. „Kulturno nasleđe predstavlja skup identifikovanih resursa nasleđenih iz prošlosti, nezavisno od vlasništva, kao odraz i izraz stalno evoluirajućih vrednosti, uverenje, znanja i tradicije. Ono obuhvata sve vidove životne sredine nastale interakcijom čoveka i prostora tokom vremena“³. Nasleđe uvećava atraktivnost određene turističke destinacije pa je sve češće i preduslov izbora. Turista ne putuje tamo gde nema šta da vidi i nauči, već želi bogatiju turističku ponudu koja uključuje i kulturnu baštinu.

² www.unesco.com (pregledano dana 15.01.2013)

³ Okvirna konvencija Saveta Evrope o vrednosti kulturnog razvoja za društvo

Činjenica je da nema turizma u odsustvu kulture, a ni kulture bez kretanja kroz prostor i vreme. Putovati znači oslobađati se predrasuda i iluzija, i tako dostizati tačku objektivnosti i istine. Putovanja zbog kulture i dodatnog obrazovanja postaju novi standardi i obrasci ponašanja savremenih ljudi. Turizam ne može da egzistira bez kulture, jer je kultura jedan od osnovnih motiva koji pokreće ljude na putovanja. Pored toga, bilo koji oblik turizma izaziva kulturni efekat i kod gosta i kod domaćina.

Turizam i kultura unapređuju jedno drugo i sinergijski ostvaruju zajednički cilj. Kada se govori o kulturi često se u prvi plan stavlja njena neprofitabilnost i nedostatak sredstava. Turizam je ključ rešenja ovog problema, jer u sprezi sa kulturom menja njena svojstva, dajući joj komercijalnu komponentu. Tako omogućava njenu zaštitu, održivost i razvoj.

Turisti žele da saznaju šta određenu destinaciju čini jedinstvenom. Priredbe, galerije, muzeji i koncerti nisu sami po sebi dovoljni da turistima približe turističku ponudu, istoriju i kulturu destinacije. Ponuda kulturnog turizma bi trebalo da bude inovirana sa više elemenata tradicionalnog i autentičnog, kako bi kod turista utisak i svest o mestu koje je posetio bio snažniji. Staro se danas prezentuje na nov način, prilagođeno promenjenim okolnostima i zahtevima tržišta.

Postoje materijalna i nematerijalna dobra kojim se odlikuje svaka turistička destinacija. UNESCO je 1972. godine usvojio Konvenciju o zaštiti kulturne i prirodne baštine. Od 1979. godine kada je stupila na snagu pa do sada, na listu svetske kulturne i prirodne baštine je upisano više od 800 dobara, od toga više od 600 kulturnih⁴. Materijalna (opipljiva) kulturna dobra se odnose na spomenike kulture, prostorne kulturno-istorijske celine, arheološka nalazišta, znamenita mesta, pokretna kulturna dobra, muzejske građe, arhivske građe, filmske građe, stare i retke knjige. Nematerijalna (neopipljiva) kulturna dobra podrazumevaju običaje, tradiciju, muziku, pesme, igre, jezik, pismo i živo ljudsko blago.

Promovisanje saradnje među ljudima koji se bave turizmom je jedna od glavnih strategija UNESCO-a. Cilj je da se u ovoj grani industrije u porastu, kreira politika sa što više osećaja za kulturu. Kulturni turizam ima i dodatnu kompleksnost jer uključuje u sebe edukaciju i elemente dodatnog uživanja i zabave.

Sa edukativnog stanovišta, turistička ponuda često usmerava na putovanja sa željom da se istražuje, upozna i nauči o nacionalnim i lokalnim kulturnim vrednostima sredine koju turisti posećuju. Sve češće se u okviru turističko-kulturne ponude organizuju škole, kursevi i razni

⁴ www.unesco.org/culture/eng pregledano dana 20.01.2013

drugi obrazovno-vaspitni sadržaji. Rezultat je proizvod kulture koji ostvaruje profit na turističkom tržištu⁵.

U SAD se 2003.godine 118 miliona turista izjasnilo kao „kulturni“ turisti, odnosno da u svoja putovanja rado uključuju posetu kulturnim, istorijskim znamenitostima, muzejima ili nekom drugom vidu kulturne baštine⁶. Skoro 39% turista smatra da putovanja koja uključuju posete kulturnim, istorijskim ili sličnim mestima, pružaju kompletnije uživanje, dok 30% turista obavezno poseti bar jedan muzej u mestima putovanja u toku svog boravka. U poređenju sa klasičnim putovanjima na odmor u SAD, putovanja koja uključuju posetu kulturnim, istorijskim ili drugim sličnim mestima, traju 7 ili više noćenja duže i obavezno uključuju zadržavanja na izabranoj lokaciji. Ovi turisti se daleko lakše odlučuju da produže ostanak na izabranoj lokaciji kako bi bolje proučili postojeće aktivnosti i sadržaje.

Turizam na direktan ili indirektan način značajno utiče na zaposlenost stanovništva. Novija istraživanja u SAD pokazuju da je u 1998.godini u turističkoj privredi ove zemlje bilo zaposleno 7,6 miliona radnika. Međutim, ako se uključi i uticaj potrošnje turista na ostale delatnosti, onda je turizam omogućio zapošljavanje 9,4 miliona radnika. To znači da je u 1998. godini turizam uticao na zapošljavanje 17 miliona radnika⁷.

Treba spomenuti da su SAD uvek među vodećim receptivnim zemljama u svetu po prihodima od međunarodnog turizma. Po statistici iz 2007. godine zauzimaju čvrsto prvo mesto⁸.

Tabela 1. Zemlje koje ostvaruju najveći prihod od turizma

2007. rang	Zemlja	Prihodi u mld. US \$	% promene 2007/6	Učešće u svetu u procentima
1	SAD	96,7	12,8	11,3
2	Španija	57,8	13,1	6,8
3	Francuska	54,2	17,00	6,3
4	Italija	42,7	11,9	5,0

⁵ Đukić Dojčinović, V., *Kulturni turizam*, Klio, Beograd, 2005, str.23

⁶ Travel Industry Association of America, 2003

⁷ Unković, S., Zečević, B., *Ekonomika turizma*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str.47

⁸ Spasić, V., *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010, str.29

5	Kina	41,9	23,5	4,9
6	Velika Britanija	37,6	11,6	4,4
7	Nemačka	36,0	9,8	4,2
8	Australija	22,2	24,7	2,6
9	Austrija	18,9	13,5	2,2
10	Turska	18,5	9,7	2,2
	Svet-ukupno	856,0	6,5	100,0

Izvor: WTO, Tourism Highlights Edition 2008, (www.unwto.org jun 2009.)

1.1 Edukativni turizam i programi kulturne razmene

Edukativni turizam je poseban deo turizma sa izraženom ulogom edukacije. Bez obzira na to što svako putovanje predstavlja novo iskustvo za ljude i daje im priliku da steknu neka nova saznanja, za prosečnog turistu je to najčešće sekundarni benefit. Većina turista bira turističku ponudu koja će omogućiti u prvom redu dodar odmor, relaksaciju, razonodu i slično. Edukativni turizam je specifičan po tome što privlači ljude kojima je glavni i osnovni motiv putovanja sticanje znanja, usavršavanje i napredovanje. U skladu sa tim, Bodger (D.H.), Bodger (P.M.) i Frost karakterišu edukativni turizam kao putovanje radi učenja.

Mnogi autori ističu značaj edukativnog turizma kroz prizmu sticanja i proširivanja saznanja stečenih kroz formalno obrazovanje. Ovakav vid turizma vrlo često pomaže da se bolje shvati i razume ono što se uči.

Povećanje potreba i interesovanja za ovakvom vrstom turizma je uticalo na to da se pojavi veliki broj privrednih subjekata koji, bilo kao privatna preduzeća ili nevladine organizacije, uspostavljaju saradnju sa inostranim školama, univerzitetima i drugim organizacijama iz ovog sektora.

Termin Edukativni turizam potiče od engleskog Educational Travel, a takođe se u nekoj literaturi koriste izrazi poput Study Travel, Study Abroad Vacations, Learning Vacations. Kroz edukativni turizam turisti zadovoljavaju svoju znatiželju, izučavaju novi jezik, kulturu, stimuliše interesovanje za umetnost, arhitekturu, folklor nekog naroda, bude svoju fascijaciju kulturom i istorijskim mestima. Međutim, edukativni turizam je dosta više od fascinacije određenom

temom, fenomenom, objektom ili mestom. Podrazumeva iskustvo koje se doživljava i gde se pojavljuju motivacija i učenje kojima su izloženi turisti na direktan ili indirektan način u zavisnosti od metodologije i izabranog turističkog aranžmana.

Dakle, edukativni turizam je zasnovan na konceptu edukacije ili obrazovanja. Da bi se došlo do savlađivanja gradiva, osoba mora da teži daljem razumevanju onoga što uči. Tako edukativni turizam koristi informacije o specifičnim mestima i događajima da obogati, pojača i modifikuje gledište putnika o svetu i njegovoj istoriji.

Jedan od bitnijih aspekata edukativnog turizma je njegova karakteristika da aspekt učenja može da bude intenzivniji ili manje intenzivan u zavisnosti od tematike i od individualaca kojima je namenjen.

Iako edukativni turizam kao turistički segment postoji već duže vreme, vrlo malo je organizacija i autora koji se bavi profilom klijenata ovog turističkog segmenta i obuhvatnim statistikama. Velika Britanije je poznata kao zemlja koja forsira edukativni turizam u svojoj turističkoj ponudi. Poznato je da su univerziteti i škole engleskog jezika u ovoj zemlji veoma popularne i tražene. P tako Ema Ingliš, izvršni director BETE, tvrdi da je edukativni turizam veoma bitan segment ukupne turističke ponude Velike Britanije i da edukativni turizam učestvuje sa oko 17% ukupnog prihoda od turizma ove države.

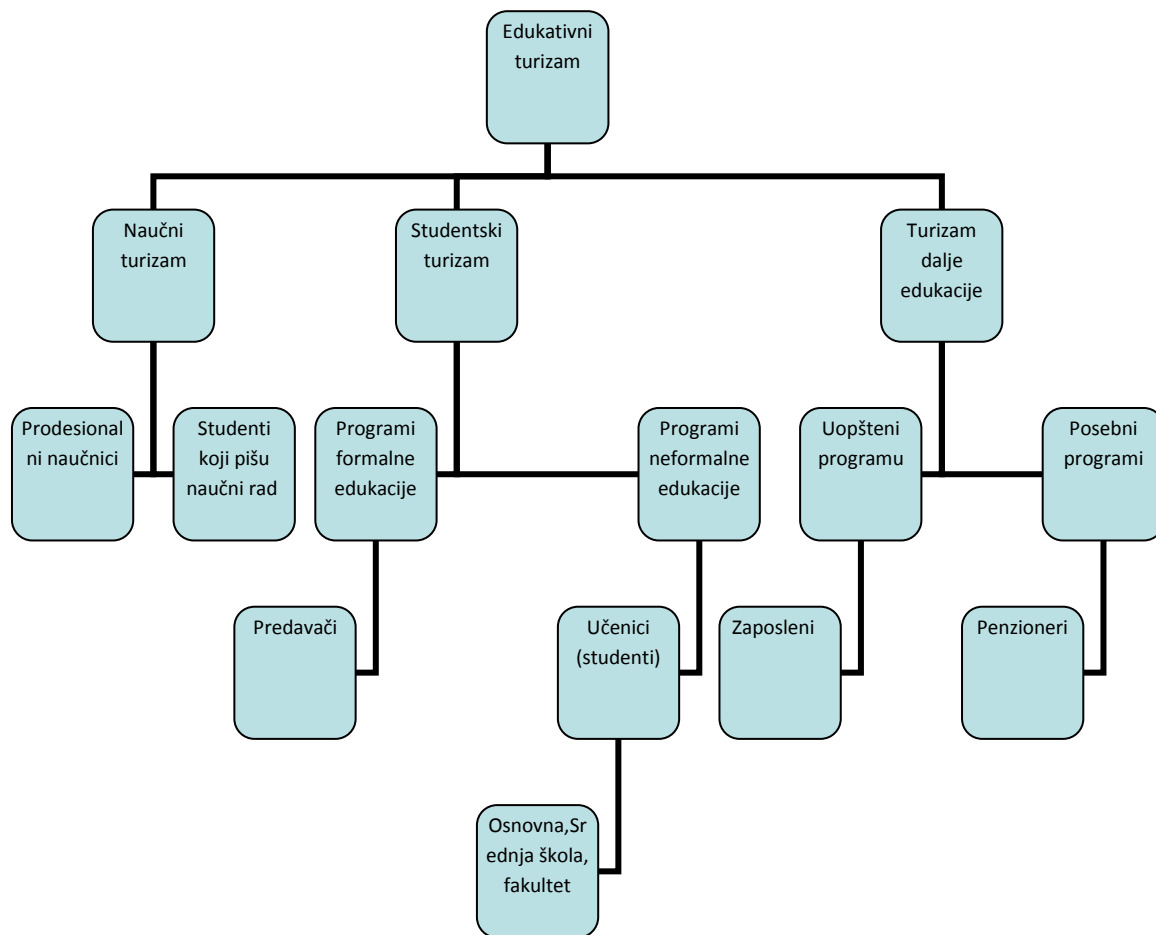
Edukativni turizam se posmatra kao podvrsta onoga što se danas naziva "turizam posebnih interesa" (Special interest tourism). Prema g. Genovu turizam posebnih interesa je složen fenomen koji karakteriše slobodno pružanje usluga, tržišna segmentacija i progress u tehnologiji koji utiče na menadžment i distribuciju. Njegova radno intenzivna priroda, tendencija da upošljava visokostručno osoblje i kreativni pristup posredovanju između turiste i atrakcije važna su obeležja za one koji ulaze u ovaj segment turizma.

To je podvrsta turizma koja predstavlja posebnu grupu turističkih kretanja koja su uslovljena nekim dominantnim turističkim motivom zbog koga se potrošači odlučuju na određeno putovanje. Takvo putovanje svojim sadržajem ispunjava prvenstveno dominantne interese izabranih grupa potrošača.

Turizam posebnih interesa obuhvata više turističkih segmenata među kojima su kongresni turizam, seoski turizam, edukativni turizam, nautički turizam, eko turizam, kulturni turizam, sportski turizam, zdravstveni turizam, lovni i ribolovni turizam, verski turizam i ostali.

Edukativni turizam se dalje može raščlaniti na nove podvrste. Postoji nekoliko autora koji su dali svoju klasifikaciju edukativnog turizma pa tako prema jednoj podeli edukativni turizam obuhvata naučni turizam, studentski turizam i turizam dalje edukacije.

Tabela 2: Oblici edukativnog turizma



Izvor: <http://www.monografias.com/trabajos29/turismo-educacional/turismo-educacional.shtml> (pregledano dana 20.02.2015)

Prema ovoj podeli naučni turizam se može podeliti na dve kategorije prema učesnicima, i to: profesionalni naučnici i student koji pišu naučni rad. Podgrupa profesionalnih naučnika se odnosi na ljude koji putuju zbog specifičnih istraživanja iz odabrane stručne oblasti, dok drugu grupu čine studenti različitih opredeljenja koji putuju da bi sproveli istraživanje za konkretak diplomski rad.

Kod studentskog turizma, programi mogu biti uobičajeni ili pojedinačni, ali mogu biti u oblasti formalne ili neformalne edukacije u zavisnosti od cilja ili od grupe za koju su napravljeni.

Treću grupu čini kategorija koja se ne može svrstati ni u studente ni u naučnike, a koja se raščlanjuje na penzionere i zaposlene.

Na osnovu svega iznetog lako je zaključiti da edukativni turizam predstavlja veoma bitnu granu turizma i segment koji će se tek razvijati. Do sada se nije puno poklanjalo pažnje istraživanju ovog turističkog segmenta, ali sa rastom značaja i udela ove grupe putovanja u turizmu očekuje se pozitivni pomak i u ovom smislu. Programi kulturne razmene postaju veoma popularan deo edukativnog turizma i privlače sve veću pažnju mladih ljudi koji su usmerenu ka stručnom usavršavanju i edukaciji. U modernim tržišnim uslovima se stalno potencira kontinuelno učenje i usavršavanje i to je neophodan uslov za lični razvoj i progres svakog pojedinca. Takve okolnosti mogu samo da učine ovaj turistički segment još zastupljenijim i traženijim.

Korisnici programa kulturne razmene su uglavnom student i uopšte mladi ljudi. Američka vlada čak nije definisala starosnu granicu za programe kulturne razmene koji se realizuju u SAD. Pa tako, dešava se da na jednom od programa kulturne razmene kao što je recimo stručna praksa (Internship) ponekad učestvuju i kandidati koji su u srednjim tridesetim godinama. Međutim, smatra se da prosečni učesnik programa kulturne razmene u SAD ima između 17 i 26 godina.

U kontekstu programa kulturne razmene se takođe spominju studentski i omladinski turizam. Studentski turizam je relativno lako definisati, dok za omladinski turizam postoji nekoliko različitih mišljenja. Pa tako Svetska turistička organizacija (World Tourism Organization) uglavnom pod omladinskim turizmom uključuje sva putovanja koja koriste turisti između 15 i 29 godina, iako neke novija studije organičavaju ovaj segment na 26 godina starosti.

1.2 Omladinski turizam

Omladinski turizam je oduvek asocirao na međunarodni turizam. Ovo je turistički segment koji do sada nije omogućavao značajan procentualni prihod u celoj turističkoj privredi, ali je ohrabrujuća činjenica da ovaj turistički segment dobija na značaju i da sve više mladih ljudi učestvuje u njemu. Izveštaj ATI iz 1995. godine ukazuje na četiri faktora koja su imala veliki značaj na razvoj ovog tržišnog segmenta :

- Menjanje percepcije o socijalnim slojevima (što je omogućilo veću dostupnost za putovanja i turističke ponude koje su ranije bile namenjene samo pripadnicima viših socijalnih staleža)
- Procentualno povećanje mladih ljudi koji se aktivno edukuju

- Očekivano smanjenje stope nezaposlenosti mladih ljudi
- Isticanje prihoda roditelja, kao veoma bitan faktor

U međuvremenu se svakako pojavilo još faktora koji u ovoj studiji nisu predviđeni, a nesumnjivo je njihov uticaj doprineo razvoju. Neki od njih su i pojavljivanje “low cost” avio kompanija, i fleksibilno radno vreme koje se lakše usklađuje sa ovakvim putovanjima i omogućava mladim ljudima veću ekonomsku moć.

Mnoga istraživanja pokazuju da studenti i omladina uopšte predstavljaju turistički segment koji zna šta želi i ima dosta iskustva u traženju adekvatnih turistčkih ponuda. Oni su zbog toga često zadovoljni odabranom turističkom destinacijom i neretko ponavljaju ista putovanja. Omladina od putovanja očekuje sticanje novih saznanja (posebno iz oblasti kulture), avanturu i odmor. Oni često biraju izazovne destinacije i time stiču bogato iskustvo u putovanjima i proširuju svoje horizonte. Stoga je za ovu grupu turista bitno da se stalno nude nove opcije i proširuje ponuda kojom će se uspešno zadovoljiti potrebe i očekivanja mladih ljudi.

Međutim, tržišti segment koji čine studenti i omladina nije homogen u smislu da se međusobno razlikuju njihovi motivi i stilovi. Ova činjenica predstavlja veliki izazov za turističke organizacije koje se bave ovom vrstom turizma i nalaže im da se prilagođavaju određenim tržišnim nišama izlazeći u susret očekivanjima i motivima manjih grupa studenata i mladih ljudi. Primetno je da neki studenti očekuju da se lepo provedu i dožive nezaboravnu avanturu, dok drugi žele da posete kvalitetan muzički festival ili učestvuju na volonterskom programu.

Ono što još karakteriše omladinski turizam je povećano korišćenje interneta i računara uopšte. Naime, opšte je poznato da su studenti vičniji korisnici računara od ljudi u zrelijim godinama i da više vremena provode na internetu. Internet najčešće predstavlja izvor osnovnih informacija za studente. Studenti su često članovi pojedinih foruma gde imaju priliku da razmenjuju svoja mišljenja i iskustva o turističkim ponudama. Vlada mišljenje da srpski studenti trenutno više koriste internet da bi došli do dragocenih informacija, ali da i dalje ne koriste proporcionalno mogućnost “online” rezervacija. Međutim, tendencija je da se sve više upotrebljava ova opcija.

Studenti vrlo često očekuju kombinovanu turističku ponudu koja bi im omogućila da ostvare i realizuju višestruke ciljeve. Oni često žele da povežu odmor sa usavršavanjem i edukacijom, druženjem, provodom ili istraživanjem interesantnih područja.

Upravo na ovakvom konceptu su zasnovani programi kulturne razmene u SAD. Svaki program ima svoje specifične ciljeve i mogućnosti za studente, ali im i ostavlja prostora da zadovolje dodatne potrebe i očekivanja koja nisu povezana sa osnovnim ciljem programa. Ovako sadržajna ponuda koja odlikuje programe kulturne razmene u SAD je nesumnjivo uticala na povećanje interesovanja i ekspanziju na srpskom tržištu.

2. Programi kulturne razmene u SAD

Svi programi kulturne razmene su omogućeni od strane Ministarstva kulture Vlade SAD (US Department of State). Tačna godina uspostavljanja programa kulturne razmene od strane Vlade SAD je 1961.. Ovi programi nude mogućnost mladim ljudima širom sveta da privremeno borave u SAD i na taj način upoznaju kulturu američkog naroda, unaprede znanje engleskog jezika, steknu nove prijatelje, dožive novo radno iskustvo, proputuju, zarade novac, prošire vdike, osamostale se...Radeći i boraveći u SAD, učesnici se neminovno susreću sa narodima različitih kulturnih obeležja. Pored druženja i saradnje sa Amerikancima, često se dešava da učesnici programa budu smešteni sa mladim ljudima iz drugih zemalja, radeći za istu američku kompaniju. Na ovaj način, moguće je upoznati i razumeti kulturne odlike ne samo američkog, već i drugih svetskih naroda. Uvažavanjem i razumevanjem razlika koje različiti narodi nose sa sobom, učesnici programa kulturne razmene se vraćaju sa bogatim iskustvom uzimajući u obzir da je globalno poslovanje i saradnja već odavno neminovnost. Dodatni kvalitet programa je činjenica da kroz rad u američkim kompanijama učesnici su u situaciji da usvoje kvalitetan odnos prema radu, po prvi put osete ili unaprede poslovnu komunikaciju, steknu radne navike, učestvuju u timskom radu, upoznaju odlike poslovnog sistema američkih kompanija.

Obogaćeni ogromnim radnim i životnim iskustvom stečenim za relativno kratak vremenski period, kandidati se vraćaju u svoju zemlju i nastavljaju obrazovanje. Neretki su sličajevi kada se studenti odlučuju da više puta učestvuju na programima razmene tokom studija. Inače, prema pravilima programa ne postoji ograničen broj puta koliko jedan student može da učestvuje na programu. Sve dok se ispunjavaju opšti uslovi, studenti mogu iskoristiti priliku da učestvuju na programu i steknu dragoceno iskustvo.

Glavni uslov za učešće na programima kulturne razmene je da kandidati ne budu američki državljani i da ispunjavaju predviđene akademske i druge uslove u zemljama iz kojih dolaze i čiji su državljani. Kulturna komponenta ovih programa je ključna i ona bi trebalo da omogući učesnicima programa da bliže upoznaju različite kulture i ljude koji njima pripadaju. To bi trebalo da olakša međusobno razumevanje, toleranciju i uspešnu saradnju bez obzira na kulturološke i druge razlike koje među ljudima postoje.

Postoji više programa kulturne razmene koje je razvila Vlada SAD. Međutim, najpopularniji su sledeći :

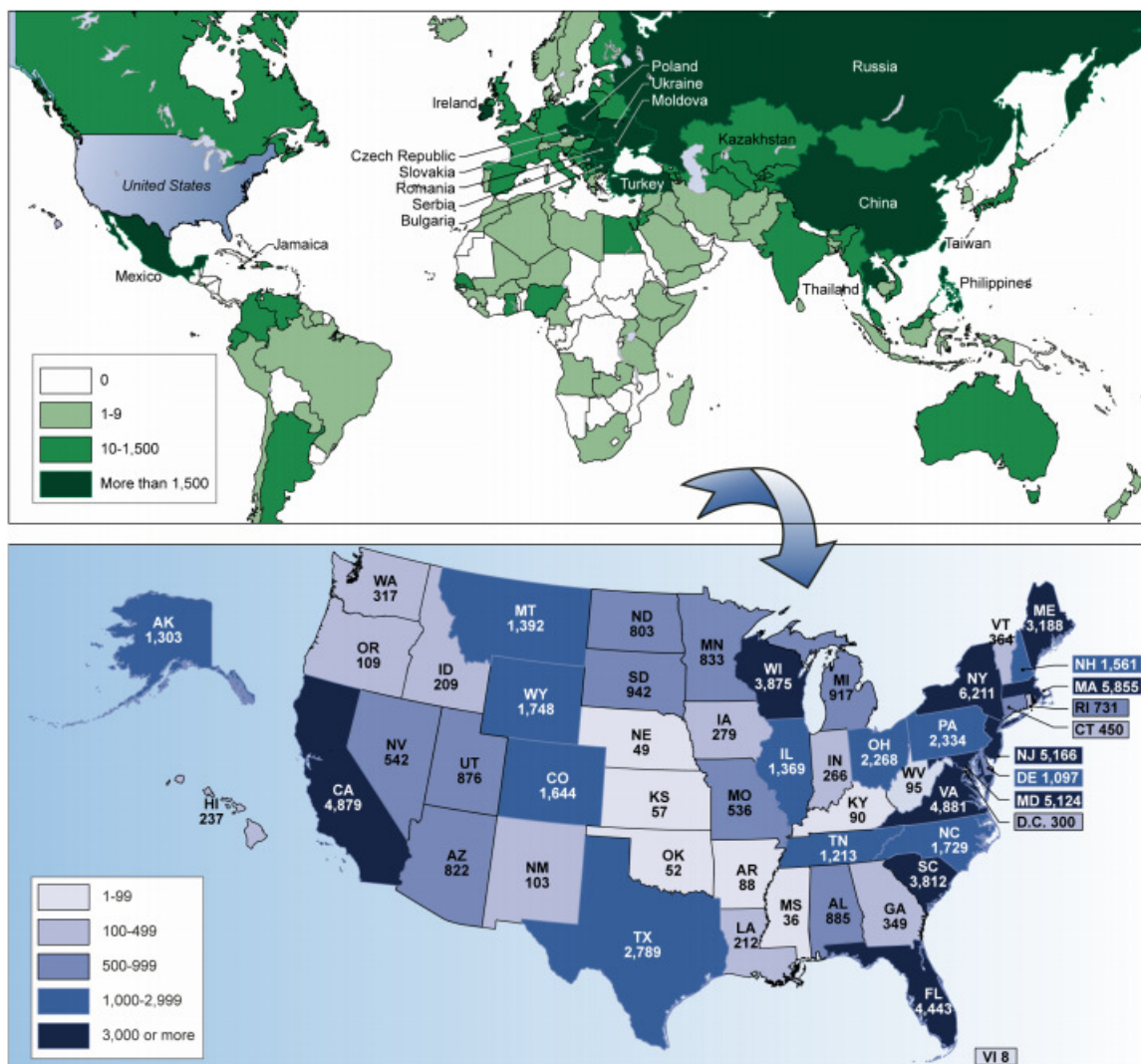
- Work Travel (Radi i putuj), sezonski program u okviru koga redovni studenti koriste letnju pauzu u svojim školama za rad u američkim kompanijama na sezonskim poslovima

- Academic Year (Školska godina) za srednjoškolce i gimnazijalce koji žele da treći ili četvrti razred završe u Americi
- Career Training / Internship (programi stručnog usavršavanja u SAD) za studente završnih godina fakulteta/visokih škola ili diplomce koji žele da steknu nova praktična znanja, veštine i sposobnosti iz oblasti za koju su se obrazovali, tokom privremenog rada u američkim kompanijama
- Au Pair (čuvanje dece u američkim porodicama) namenjen mladim devojkama kojima se nudi mogućnost da čuvaju decu u američkim porodicama
- Camp USA (rad u kampovima u SAD)

2.1 Work Travel program

Work/Travel je jedan od najpopularnijih i najmasovnijih programa kulturne razmene. Učešćem na ovom programu studenti iz mnogih zemalja sveta imaju priliku da letnju pauzu na fakultetu provedu u SAD radeći na nekom od sezonskih, nekvalifikovanih poslova. Rad u hotelima, restoranima, zabavnim i nacionalnim parkovima, marketima su samo neki od poslova za koje se studenti odlučuju pred polazak na program. Obzirom na činjenicu da većina studenata i sredjoškolaca koji se obrazuju u SAD takođe rade na ovakvim poslovima tokom leta kako bi zaradili za džeparac , bitno je istaći da mladi ljudi širom sveta mogu da iskoriste Work/Travel program i kako bi naučili da uspešno sarađuju i koordiniraju svoj rad sa pripadnicima različitih kultura, nacionalnosti, rasa, običaja, navika. U tabeli ispod se može videti veličina ovog programa na globalnom nivou i zastupljenost studenata u svakoj od država SAD.

Slika 1. Popularnost Work Travel programa u svetu i broj učesnika u svakoj od država Amerike u 2014.



Izvor: GAO izveštaj, www.gao.gov (pregledano dana 12.04.2015)⁹

Work Travel je svakako najzastupljeniji program kulturne razmene u SAD. Ima nekoliko razloga za to :

- Work Travel program traje do pet meseci (zajedno sa grace periodom) tako da ga studenti lako usklađuju sa redovnim obavezama na fakultetu
- Mnogi američki poslodavci iz manjih turističkih mesta imaju jake sezonske potrebe koje ne mogu zadovoljiti angažovanjem lokalnog stanovništva
- Procedura na Work Travel programu je vrlo jednostavna i za poslodavce i za studente

⁹ www.gao.gov (pregledano dana 15.04.2015)

- Studenti ne moraju imati predznanje da bi uspešno učestvovali na Work Travel programu
- Uslovi za učešće poslodavaca na Work Travel programu, a koje je propisala Vlada SAD, su dosta jednostavniji i fleksibilniji nego na nekim drugim programima kulturne razmene (npr. na Internship/Career Training programu)

Poslodavci koji angažuju studente za sezonski rad u okviru Work Travel programa su rasprostranjeni po čitavoj Americi. Primetno je da se većina njih nalazi u manjim turističkim sredinama i da studente najčešće zapošljavaju u oblasti ugostiteljstva. Da bi zadovoljili potrebe svojih gostiju poslodavci moraju imati odgovarajuće ugostiteljske kapacitete, a od zaposlenih se očekuje ljubaznost, ležernost, predusretljivost uz diskretno obavljanje svakodnevnih aktivnosti.¹⁰ Upravo takav tip zaposlenih očekuju američki poslodavci zapošljavajući studente širom sveta u okviru Work Travel programa.

Obzirom na to da je Work Travel sezonski program i da redovni studenti mogu uzeti učešće u okviru istog za vreme letnje pauze na fakultetu, Američka vlada je odredila vremenske okvire u kojima studenti različitih zemalja mogu učestvovati na Work Travel programu.

Studenti na osnovu svojih obaveza na fakultetu planiraju polazak i biraju poslovnu ponudu. Neki student su, shodno planu i programu studija, u mogućnosti da otputuju još u maju mesecu, dok drugi mogu započeti program tek u junu mesecu. Zahtev Vlade SAD je da učešće na programu ne bi smelo da remeti ili ometa studije kandidata, stoga svaki student posredstvom sponzorskih organizacija i njihovih lokalnih kancelarija mora dostaviti dokaz da će učestvovati na programu isključivo tokom letnje pauze u svojoj školi, odnosno nakon što je ispunio sve obaveze definisane planom studija do polaska u SAD.

Trajanje Work/Travel programa je ograničeno na period do četiri meseca, koliko traje i radna dozvola. Shodno pravilima programa, studenti mogu da ostanu još jedan, peti mesec, ali u toku tog meseca imaju isključivo pravo boravka i putovanja po SAD. Dakle, peti mesec učesnici programa mogu, ali i ne moraju da iskoriste, i tokom ovog meseca nemaju pravo da rade. Izborom poslovne ponude, studenti biraju vrstu posla, grad i državu u kojoj će raditi, kao i datum kada nameravaju da počnu sa radom. Najraniji datum kada je moguće započeti rad na programu je prvi maj, a najkasniji početkom jula meseca.

Činjenica da je studentska populacija ogromna i da Work Travel program po svojoj prirodi i trajanju ne bi smeo da utiče na kontinuitet studija učesnika, verovatno je uticala da ovaj program postane najpopularniji i najmasovniji u našoj zemlji i regionu. Srbija je jedna od zemalja iz kojih odlazi najviše studenata na Work/Travel program proporcionalno ukupnom broju stanovnika. Slobodna procena je da se svake godine oko dve hiljade studenata odluči da pođe put SAD na

¹⁰ Čačić, K., (2010) Poslovanje hotelskih preduzeća, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 176

sezonski rad. Zemlje u kojima je ovaj program kulturne razmene takođe izrazito razvijen su: Rusija, Bugarska, Poljska, Makedonija, Crna Gora, Slovačka, Češka, Rumunija, Ukrajna, Tajland. Ovaj program je vrlo popularan i u zemljama Latinske Amerike, ali obzirom na specifičnosti obrazovnih sistema u ovim zemljama njihovi studenti učestvuju na istom programu tokom zimskog perioda.

Studenti u Srbiji koji imaju pravo učešća na programu moraju da ispune kriterijume koje je odredila Američka ambasada u Beogradu. Naime, student koji namerava da krene na program treba da ima status redovnog studenta koji je u konkretnoj akademskoj godini upisao tekuću godinu studija po prvi put, da poseduje barem konverzacijski nivo znanja engleskog jezika i da u kontinuitetu polaže ispite. Za učešće na programu su dobrodošli studenti sa svih privatnih i državnih fakulteta u Srbiji, uključujući i studente specijalističkih, master i doktorskih studija. Procenu ispunjavanja ovih kriterijuma obavlja službenik Američke ambasade u Beogradu tokom intervjua sa studentom, a neposredno pred planirani polazak na program.

2.2 Au Pair program

U okviru Au Pair programa najčešće učešće uzimaju devojke, mada se neretko dešava da se i muški kandidati odluče za ovakav korak. Učešćem na ovom program, kandidati između 18 i 26 godina imaju priliku da provedu godinu dana u američkoj porodici čuvajući njihovo dete/decu. Neophodan usloje da svi kandidati imaju završenu srednju školu i da imaju zadovoljavajuće znanje engleskog jezika. Po isteku prvobitno ugovorenog perioda trajanja programa, kandidati u dogovoru sa porodicom u kojoj borave mogu produžiti isti uz neophodnu dozvolu i instrukcije sponzorske organizacije koja im je omogućila dolazak u SAD.

Na Au Pair programu učestvuje godišnje oko 100 000 studenata, uglavnom devojaka, iz čitavog sveta. Cilj Au Pair programa je da se devojkaama-studentkinjama omogući da borave nekoliko meseci u drugoj sredini, usavrše svoje znanje stranog jezika i upoznaju kulturu i običaje zemlje u kojoj borave. Krajnji cilj ovog programa je zbližavanje različitih naroda i kultura i uspostavljanje bolje saradnje i razumevanja među njima.

Devojke koje učestvuju na Au Pair programu imaju obezbedjen smeštaj i ishranu u odabranoj porodici, a u obavezi su da pohađaju kurs jezika i pruže pomoć Au Pair porodici u čuvanju dece. Za pomoć oko čuvanja dece, devojke dobijaju nedeljni džeparac koji je različit od zemlje do zemlje, ali ono što je zajedničko svim devojkaama učesnicama programa, jeste njihov status – one nisu ni gosti/turisti, ni zaposlena lica, već Au Pair devojke, što predstavlja posebnu statusnu kategoriju. Status Au Pair devojaka je u Evropskoj Uniji regulisan sporazumom "*Accord europeen sur le placement Au Pair*" koji je usvojen u Strazburu, 24.11.1969.god., od strane

Saveta Evrope., a u SAD dokumentom “*Department of State Regulations Au Pair (22CFR62.31)*”¹¹.

Da bi zainteresovana porodica primila Au Pair devojku, potrebno je da zadovolji određene kriterijume i ispuní uslove predviđene Au Pair programom. Au Pair porodica mora da poštuje obaveze preuzete Au Pair ugovorom. Članovi porodice moraju imati državljanstvo zemlje u kojoj žive (Pr.: porodice čiji članovi imaju regulisano prebivalište, ali ne i državljanstvo zemlje u kojoj borave, ne mogu primiti Au Pair devojke); u porodici se mora govoriti jezikom zemlje u kojoj porodica živi; porodica mora Au Pair devojci da obezbedi zasebnu sobu i ishranu, da Au Pair devojku tretira kao člana porodice i omogući joj da ravnopravno sa ostalim članovima učestvuje u životu porodice; da devojci isplaćuje nedeljni džeparac i omogući joj odmor prema pravilima programa.

Od Au Pair devojke se očekuje da bude fleksibilna, angažovana, istrajna, tolerantna, a za uzvrat se može očekivati da će biti toplo prihvaćena kao član porodice u kojoj boravi i da će naravno dobijati džeparac tokom svog boravka i pohađati specijalizovani kurs na obližnjem univerzitetu.

2.3 Internship/Career Training program

Programi stručnog usavršavanja su osmišljeni da budu sjajna prilika mladim ljudima koji žele da steknu prvo ili dodatno stručno radno iskustvo u SAD. Postoje dva programa koje je razvila Vlada SAD sa ciljem da se mladim stručnjacim širom sveta omogući legalan boravak i rad u nekoj od američkih kompanija. To si Internship i Career Training. Ova dva programa su suštinski ista jer oba omogućavaju učesnicima rad u domenu stručne oblasti, ali se samo razlikuju uslovi za kvalifikovanje i dužina trajanja programa.

Za Internship program se kvalifikuju kandidati koji imaju status redovnog studenta završne godine studija ili diplomci kojima nije prošlo više od godinu dana od datuma diplomiranja do polaska na program. Internship program može trajati do 12 meseci i za ovaj program zainteresovani kandidati ne moraju imati radno iskustvo kao neophodan uslov. Vlada SAD nudi mogućnost da se na ovom programu učestvuje više od jednog puta, ali je potrebno da prilikom svakog konkurisanja kandidati ispunjavaju opšte uslove programa. Zahtev Vlade SAD je da kandidati koji žele da ponove učešće na Internship programu odslužaju barem dva semestra predavanja između dva programa.

¹¹ www.karavantravel.org (pregledano dana 20.01.2015)

Career Training program može maksimalno trajati 18 meseci (sem za oblast hotelijerstva u kojoj je maksimum 12 meseci). Uslovi za kvalifikovanje na ovaj program nalažu da kandidati imaju radno iskustvo van SAD u stručnoj oblasti. Ako kandidat konkuriše za program kao redovan student, mora imati barem pet godin radnog iskustva, a ako aplicira kao diplomac potrebno je imati barem godinu dana. Kandidati koji su boravili na Career Training programu i žele ponovo da učestvuju na istom, trebalo bi da u međuvremenu odrade dve godine stručne prakse kako bi opet bili kvalifikovani.

Programi stručnog usavršavanja svakako spadaju u grupu veoma korisnih i kvalitetnih programa kulturne razmene jer učesnici ovog programa mogu odmah po povratku u svoju domovinu primeniti znanja i sposobnosti stečene u prestižnim američkim kompanijama. Na ovim programima su u ovom trenutku najzastupljenije kompanije iz oblasti hotelijerstva. Prema tome, studenti ili diplomci hotelijerstva trenutno imaju najveće šanse i mogućnosti da preko ovog programa steknu dragoceno radno iskustvo.

Na programima stručnog usavršavanja, kao i na Work Travel programu, potencijalni učesnici mogu da biraju da li će samostalno obezbediti posao u SAD ili će angažovati sponzora programa za nalaženje posla. Samostalno obezbeđivanje posla bi podrazumevalo jeftiniju cenu programa (jer se u tom slučaju ne bi naplaćivala usloga nalaženja posla), a sponzor programa bi i dalje posredovao oko potrebne dokumentacije, osiguranja i celokupne podrške pre i za vreme učešća na programu.

Da bi se programi stručnog usavršavanja uspešno realizovali neophodno je i da američke kompanije koje angažuju međunarodne kandidate ispune određene uslove koje je odredila Vlada SAD. Naime, kompanije moraju ponuditi svojim budućim praktikantima detaljan trening plan u kome će navesti sve faze treninga, kao i šta bi u kojoj fazi treninga učesnici trebalo da rade, koji će im biti ciljevi i zadatci, koje sposobnosti i znanja će u svakoj fazi steci i na kraju je neophodno uradili evaulaciju. Svi kandidati kojima trening traje duže od šest meseci moraju imati obaveznu rotaciju u okviru više različitih odeljanja kompanije ili više različitih funkcija istog odeljenja. Najzastupljenije stručne oblasti u kojima kandidate rade trening su hotelijerstvo i opšti menadžment i poslovne studije.

Tabela 3. Najčešći tipovi treninga i njihove faze

Stručba oblast	Najčešće faze treninga
Hrana i piće	Orijentacija

	Restoranske operacije
	Operacije u banketima – Osnovni trening
	Operacije u banketima – Napredni trening
	Služenje hrane i pića po sobama
Gastronomija	Orijentacija
	Opšti hotelski standardi
	Napredni trening u gastronomiji
Recepcija	Orijentacija
	Napredni trening iz polja servisiranja gostiju
	Kancelarijsko poslovanje
	Rezervacije
	Inspekcija soba
	Recepcija
Menadžment/Poslovna administracija	Orijentacija
	Ljudski resursi
	Marketing i prodaja
	Finansijski menadžment
	Logistika
	Poslovne operacije

Izvor: Sopstveno istraživanje

Broj faza u trening planu zavisi i od dužine trajanja treninga, odnosno programa stručnog usavršavanja. Najčešće treninzi traju 6 i 12 meseci. Treninzi od 6 meseci najčešće imaju 3-4 faze treninga, a oni od 12 meseci mogu imati i do 5 različitih faza treninga.

Svaki trening plan na prvoj stranici sadrži osnovne i kontakt informacije o učesniku i supervizoru treninga, stručnu oblast u kojoj se radi trening, dužinu trajanja treninga, broj radnih sati na nedeljnom nivou, satnicu ili platu (mada ima i treninga bez nadoknade) i sl. U nastavku se

nalazi prva stranica novog trening plana koji je kreiran za sve polaznike programa stručnog usavršavanja posle 15. februara.

Slika 2. Pprva stranica trening plana

U.S. Department of State			
TRAINING/INTERNSHIP PLACEMENT PLAN			
Check one: ☐ Trainee ☐ Intern		Occupational Field Level of Degree Date Awarded (mm-dd-yyyy) Field of Study	Number of Years of Experience
PARTICIPANT INFORMATION			
Trainee/Intern Name (Last, First, MI) Hornbaker, Bernard, Martin		U.S. Residence Address	
U.S. Telephone Number		FAX Number	Email Address
SITE OF ACTIVITY INFORMATION			
Host Organization Siemens Medical Solutions USA, Inc.		Address 61 Valleygreen Parkway, Malvern, PA 19355	
Supervisor's Name (Last, First, MI) Gibson, Dwight		Email Address sdgibson@siemens.com	
Phone Number +1 (610) 278-6887		FAX Number n/a	Supervisor's Title
Dates of Program (mm-dd-yyyy) From 1 to		Hours Per Week 40	Will Trainee/Intern receive a stipend? ☒ Yes ☐ No If Yes, how much? \$600 per month
CONTRACT AGREEMENT			
NOTES: Sponsors will not approve any contracts, and Trainee/Interns may not begin their programs until both a Training/Internship Placement Plan (page 2) and proof of required insurance that meets 22 CFR 62.14 is on file with the sponsor.			
Trainee/Interns: I hereby acknowledge, understand and agree to the attached Training/Internship Placement Plan.			
Trainee/Intern Signature		Date (mm-dd-yyyy)	
Supervisor: I certify that I will provide on-site supervision and that this training/internship is known and approved by the company/Institution or organization (date of activity). I will ensure that the required insurance is in place that meets 22 CFR 62.14 and provide the sponsor with written evaluations of the trainee's performance, including the number of hours performed, the type of training, and the quality of the performance. At minimum, I will submit the evaluation at the mid-point and end of the program.			
Supervisor's Signature		Date (mm-dd-yyyy) 2/24/09	
Sponsor: I approve the attached Training/Internship Placement Plan. I certify the following: 1. Sufficient planning, equipment, and trained personnel will be dedicated to provide the training/internship specified; 2. The training/internship program is not designed to recruit and train others for employment in the United States; 3. Trainee/Interns will not displace full-time or part-time U.S. employees; and 4. That training and internship programs in the field of agriculture meet all requirements of the Employment Relationship under the Fair Labor Standards Act and the Migrant and Seasonal Agricultural Worker Protection Act (29 CFR Part 505).			
I understand that false certification may subject me to criminal prosecution under 18 U.S.C. 1001, which reads: "Except as otherwise provided in this section, whoever, in any matter within the jurisdiction of the executive, legislative, or judicial branch of the Government of the United States, knowingly and willfully falsifies, conceals, or covers up by any trick, scheme, or device a material fact, makes any materially false, fictitious, or fraudulent statement or representation, or makes or uses any false writing or document knowing the same to contain any materially false, fictitious, or fraudulent statement or entry, shall be fined under this title or imprisoned not more than 5 years, or both."			
Sponsor's Signature (FAC/ARC)		Date (mm-dd-yyyy)	
Program Sponsor Name CIS International, Inc.		Program Number	

Izvor: <http://www.docstoc.com/docs/134009171/Training-Internship-Placement-Plan-Form-DS-Cultural-Vistas> (pregledano dana 14.04.2015) ¹²

Regulacija Vlade SAD dozvoljava da učesnik programa radi trening na više različitih lokacija, čak i različitih poslodavaca, ali je neophodno da svaki od njih ispunjava osnovne uslove za prijem kandidata i uradi adekvatan trening plan. Jedno od bitnijih pravila je i da kompanije

¹² <http://www.docstoc.com/docs/134009171/Training-Internship-Placement-Plan-Form-DS-Cultural-Vistas> (pregledano dana 20.01.2015)

moraju imati barem pet puta više stalno zaposlenih domaćih radnika na svakog učesnika Internship/Career Traininga.

2.4 Academic Year Program

Program omogućava srednjoškolcima da provedu školsku godinu u američkoj porodici i da pohađaju američku školu. Cilj programa je usavršavanje engleskog jezika, osamostaljivanje, upoznavanje nove kulture i načina života, stvaranje prijateljstava sa porodicama-domaćinima i prijateljima u školi i priprema za uspešno dalje obrazovanje. Američke porodice se dobrovoljno prijavljuju za učešće na programu iz želje da upoznaju svog učenika sa sopstvenom kulturom i da nauče nešto više o običajima zemlje iz koje učenik dolazi. Sve porodice podležu strogoj proceduri provere. Pored obaveznog školskog programa učenici imaju priliku da se uključe u sportske, društvene i vanškolske aktivnosti kao i da ispolje svoje talente.

Iskustva sa učenicima iz Srbije su pozitivna, jer naši učenici odlaze u Ameriku sa odličnom akademskom osnovom i sa solidnim znanjem engleskog jezika. Stoga postižu zapažene rezultate u američkoj školi i dobro se uklapaju u život sa američkom porodicom i vršnjacima.

Iako poseduju izuzetno dobru akademsku spremnost, u istraživanju koje nosi naziv PISA, navedeno je da su naši učenici nisko rangirani na lestvici praktičnog znanja. Upravo je to kvalitet koji đaci stižu u američkoj školi i koji im omogućava da u potpunosti ostvare svoje potencijale.

Porodice učestvuju na programu volonterski i nemaju nikakvih novčanih nadoknada. Sponzor programa veoma pažljivo odabira porodice. Ključni faktor je njihova želja za novim iskustvima, mogućnost pružanja udobnog doma i zdrave sredine. Kao što učesnici pažljivo popunjavaju aplikaciju, to isto čini i njihova buduća porodica. Na taj način, koliko je to moguće, uklapaju se zajedničke navike, osobine i interesovanja. Nova porodica će pružiti punu podršku tokom perioda prilagođavanja. Od učesnika će očekivati da nakon završenih školskih obaveza, slobodno vreme provode zajedno. Takođe, da podele privilegije i odgovornosti člana porodice, s obzirom na to da to i jeste. Od učesnika se očekuje da učestvuje u izvršenju sitnih kućnih obaveza. Sigurno će imati priliku da svojoj novoj porodici pripremi svoje omiljeno nacionalno jelo. Porodica će želeti da nauči što više o zemlji učesnika programa i pomoći će mu da razume njihovu. Odgovoriće na sva pitanja i pojasniti sve što bude interesovalo učesniku.

Škole predviđene ovim programom su državne sa odličnim nastavnim planom i programom koji će polazniku programa pružiti vredno obrazovno iskustvo. Za razliku od našeg školskog sistema, američki sistem predviđa pohađanje 6 - 8 nastavnih predmeta. Od toga su dva obavezna (američka istorija i ustav i engleski jezik) a ostali su izborni. Veoma je važno da učesnik odabere predmete slične onima koje je učio u svojoj zemlji. U tome će pomoći školski savetnik. Izbor predmeta zavisi od dva faktora: školske politike i interesovanja polaznika. Većina američkih škola pruža mogućnost učešća u raznim dodatnim aktivnostima i studentima se sugerše da u njima učestvuju. Izbor se kreće od sportskih timova, horova, muzičkih grupa, školskih novina,

godišnjaka, drugih servisnih organizacija, sekcija, stranih jezika, računara. Važno je istaći da svaka škola ima individualnu politiku koja se odnosi na studente na razmeni. U većini slučajeva student dobija sertifikat sa ocenama i sertifikat kao potvrdu o pohađanju i završetku školske godine. Neophodno je da svaki student sačeka izdavanje ovog dokumenta. Bitna napomena je da je veoma važno održati uspeh u školi koji mora biti iznad "C" (dobar).

Tokom boravka na program će biti dodeljen lokalni koordinator. Ovo je osoba koja je pronašla porodicu i koja će biti savetnik tokom programa. Koordinator je tu kad zatreba savet i kada učesnik ne zna kako da razreši neku situaciju. Oni su veza sa američkom porodicom, sponzorom i preko lokalne agencije sa prirodnim roditeljima učesnika. Svaki koordinator je obučen da pomogne u različitim situacijama koje su tipične i do kojih može doći tokom boravka. Oni su tu da pomognu ali samo učesnik sam može učiniti svoj boravak lepim i uspešnim. Bitno je da odnos učesnika programa bude iskren kako bi prevazišao problem. Koordinator će učesnika i porodicu kontaktirati jednom mesečno, a redovno će proveravati napredak polaznika u školi. Od velike je pomoći da razgovor bude iskren i otvoren. Koordinator može pomoći, razgovor sa prijateljima i rođacima ne može rešiti većinu problema. Najčešće, kada studenti diskutuju sa osobama koje nisu uključene u program situacija se iskomplikuje. Najvažnije je da učesnik najpre o svemu porazgovara sa svojom porodicom. Oni su tu da sa studentom prvi pronađu rešenje. Koordinator je tu da pomogne oko potencijalnih problema, ali student takođe mora preuzeti odgovornost.

2.5 Kampovi u SAD

Kampovi u SAD spadaju u grupu najstarijih programa kulturne razmene. Kandidati na ovom programu bi trebalo da imaju između 18 i 30 godina, da odlično govore engleski jezik, da su student ili kvalifikovani za rad savetnika u američkim kampovima. Postoje različite vrste kampova u kojima je moguće raditi :

- Sportski kampovi (teniski, košarkaški, fudbalski kampovi itd.)
- Kampovi za ekološko obrazovanje
- Umetnički kampovi
- Informatički kampovi
- Verski kampovi
- Kampovi za osobe sa posebnim potrebama
- Dnevni kampovi

- Konferencijski centri
- YMCA kampovi itd.

Iako učešće na ovom programu najčešće asocira da kamperi spavaju u šatorima, to ne mora uvek da bude slučaj. Naprotiv, uglavnom je smeštaj u školama, studentskim domovima, planinarskim domovima. Učesnici ovog programa kulturne razmene imaju nadoknadu za svoj rad, ali je ona vrlo često skromnija od onih koje je moguće očekivati na Work Travel ili Internship/Career Training programima. Zadaci radnika u kampovima mogu uključivati, ali nisu ograničeni na¹³ :

1. Opoznavanje svih kampera
2. Kreiranje mogućnosti za rešavanje problema u grupi
3. Razvijanje mogućnosti za interakciju između kampera i osoblja
4. Razvijanje pripadnosti grupi
5. Pružanje mogućnosti za raspravu o pojedinačnom ili skupu problema ili nedoumica
6. Pomaganje učesnicima da postignu ciljeve utvrđene u kampu
7. Vođenje grupe ili pojedinaca kroz uspešno učešće u svim aspektima aktivnosti kampa
8. Sprovođenje procedura za kontrolu zdravlja u kampu
9. Implementaciji propisa o sigurnosti kampa
10. Nadziranje svakodnevnih aktivnosti kampera, uključujući i buđenja ujutru, čišćenje kabina, vreme obroka, vreme za odmor, večernje aktivnosti, spremanje za krevet i slično
11. Instrukcije kamperima u ekstremnim situacijama, kao što je požar, evakuacija kabina, itd.
12. Pomoć u nastavi i vođenju aktivnosti, prema zadatku
13. Priprema i aktivno učešće u obuci osoblja i sastancima
14. Nastojanje da svojim ponašanjem i manirima učesnici kampa budu uzori kamperima
15. Poštovanje pravila i propisa kampa koji se odnose na pušenje, upotrebu alkoholnih pića, te upotrebu droga, itd.
16. Podsticanje poštovanja lične imovine, kamp opreme i objekata
17. Raspolaganje slobodnim vremenom u skladu s politikom kampa
18. Održavanje dobrih odnosa sa roditeljima kampera
19. Slanje svih potrebnih izveštaja na vreme
20. Predstavljanje svoje kulture i na formalne i neformalne načine

¹³ www.gpa.rs pregledano dana 05.03.2015

2.6 Sponzori programa kulturne razmene u SAD

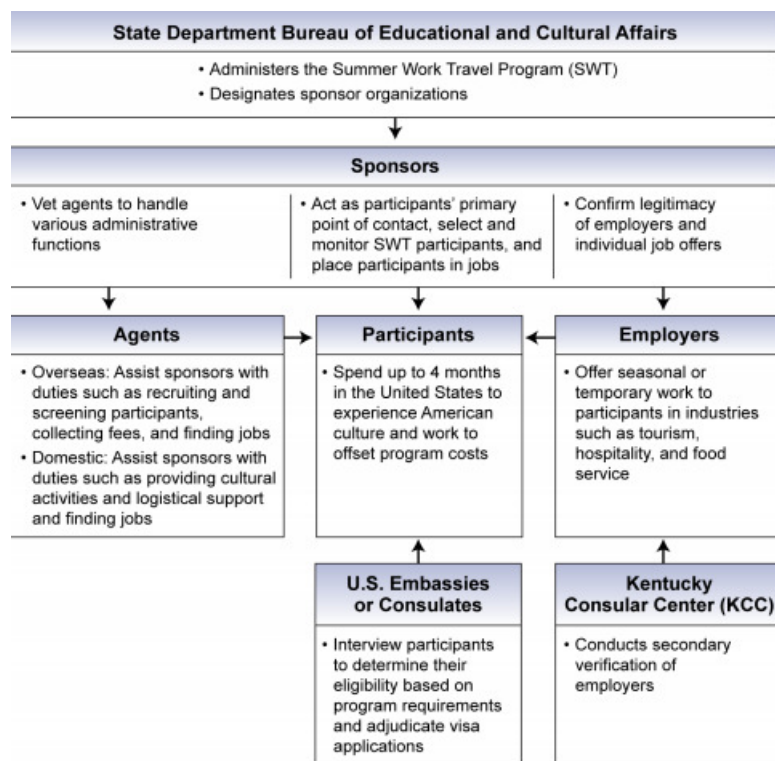
Američka vlada je za implementaciju programa kulturne razmene ovlastila više organizacija sa sedištem u SAD, koji se smatraju sponzorima programa. Sponzora programa kulturne razmene ima puno, a svi su obavezni da se pridržavaju pravila i regulativa Vlade SAD i pružaju neophodnu podršku svojim učesnicima pre i za vreme učešća na programima kulturne razmene. Većina ovih organizacija ima svoja predstavništva širom sveta kako bi lakše i efektivnije izlazili u susret željama i zahtevima studenata na lokalnom nivou. Američka vlada je nedavno uvela novo pravilo po kojem sve lokalne agencije (partneri američkih sponzorskih organizacija) koje se bave programima kulturne razmene moraju biti registrovane kod Vlade SAD, a konzularna odeljenja SAD širom sveta će sarađivati isključivo sa agencijama čija registracija je uspešno obavljena. Ovo pravilo bi trebalo da dovede do povećanja kontrole i odgovornosti svih učesnika u realizaciji programa, u cilju bolje podrške i bezbednosti samih učesnika.

Sponzori programa kulturne razmene u SAD imaju nekoliko ključnih uloga :

- Sprovođenje pravila i regulacija programa koje je definisala Vlada SAD
- Pružanje podrške svim učesnicima programa pre i tokom trajanja programa
- Praćenje i kontrola učesnika programa preko SEVIS-a (jedinствена база података за све учеснике програма културне размене коју је развила Влада САД)
- Podnošenje izveštaja o svom radu Vladi SAD
- Pronalaženje američkih kompanija i porodica koje će ugošćavati učesnike programa kulturne razmene
- Kontrola, usmeravanje i supervizija svojih partnerskih organizacija širom sveta

Na osnovu svega navedenog je očigledno da sponzori programa imaju možda i najbitniju ulogu u organizovanju i realizaciji Work Travel programa. U tabeli ispod se nalazi prikaz svih učesnika u organizaciji programa i njihove ključne uloge

Slika 3. Učesnici u organizaciji programa i njihove uloge



Izvor: GAO izveštaj, www.gao.gov pregledano dana 12.04.2015¹⁴

U ovom trenutku sponzora programa kulturne razmene ima puno i svaki od njih je specijalizovan i odobren od strane Vlade SAD za jedan ili više programa kulturne razmene u SAD. U nastavku se nalazi lista sponzorskih organizacija koje imaju dozvolu da rade najmasovniji i najpopularniji - Work Travel program kulturne razmene.

Tabela 4. Lista sponzorskih organizacija

<u>Naziv organizacije</u>	<u>Adresa</u>	<u>Grad</u>	<u>Država</u>
A Cultural Exchange Service, Inc.	14258 Creek Run Drive 33579	Riverview	FL
Alliance Abroad Group, L.P.	1221 South Mopac Expressway Suite 100 78746	Austin	TX
American Australian Association	50 Broadway Suite 2003 10004	New York	NY

¹⁴ www.gao.gov pregledano dana 15.04.2015

American Camp And Work Experience	One International Boulevard Suite 400 7495	Mahwah	NJ
American Exchange Organization, Inc.	6820 Commercial Dr. Suite D 22151	Springfield	VA
American Hospitality Academy	PO Box 7832 29938	Hilton Head	SC
American Institute For Foreign Study - Campower Program	River Plaza 9 West Broad St. 6902	Stamford	CT
American Pool Enterprises, Inc.	11515 Cronridge Drive Suite Q 21117	Owings Mills	MD
American Work Adventures, Inc.	7599 Redwood Blvd. Suite 200 94945	Novato	CA
American Work Experience	335 Greenwich Avenue 6830	Greenwich	CT
ASSE International, Inc	228 North Coast Hwy 92651	Laguna Beach	CA
Camp Counselors USA/Work Experience USA	2330 Marinship Way Suite 300 94965	Sausalito	CA
Camp Wayne for Boys	55 Channel Drive 11050	Port Washington	NY
CampGroup, LLC	3 New King St. 10604	White Plains	NY
CENET Cultural Exchange Network	920 Broadway, Suite 312 One University Plaza, MS 0130 63701	Cape Girardeau	MO
Center for Cultural Interchange	746 North La Salle Drive 60654	Chicago	IL
Center for International Career Development	4530 Union Bay Place NE, Ste. 214	Seattle	WA
Council on International Educational Exchange	300 Fore Street 4101	Portland	ME
CSB International, Inc.	119 Cooper Street 11702	Babylon	NY

Cultural Homestay International	104 Butterfield Road 94960	San Anselmo	CA
Cultural Vistas, Inc.	440 Park Avenue South, 2nd Fl 10016	New York	NY
Dynamic Global Exchange, Inc.	3818 Sweet Bottom Drive 30096	Duluth	GA
Educational Resource Development Trust	2601 Ocean Park Blvd., Suite 322 90405	Santa Monica	CA
GeoVisions	P.O. Box 167 3441	Chesterfield	NH
Global Career Exchange, Inc.	P.O. Box 1987 29901	Beaufort	SC
Global Educational Concepts, Inc.	P. O. Box 305140 37230	Nashville	TN
Greenwood Lake Gaelic Cultural Society, Inc.	12 Lake Avenue 10506	Bedford	NY
ICEPWORLD, USA	1450 Sutter Street #526 94109	San Francisco	CA
InterExchange, Inc	InterExchange, Inc., 161 Sixth Avenue 10013	New York	NY
International Cultural Exchange Organization Inc.	11931 Foundation Place, STE 220 95670	Gold River	CA
International Culture and Career Exchange, Inc.	3540 Wilshire Blvd. Suite 800 90010	Los Angeles	CA
International Educational Exchange, Inc.	55 New Orleans Road 210 Fountain Center 29928	Hilton Head Island	SC
International Exchange of North America, Inc.	242 Curt Smith Road 6488	Southbury	CT
Intrax Work/Travel	600 California Street, 10th Floor 94108	San Francisco	CA
Ireland Institute of Pittsburgh	Investment Building, 239 Fourth Avenue Suite 1207 15222	Pittsburgh	PA
Janus International Hospitality Student Exchange	2300 Corporate Blvd. NW Suite 232 33431	Boca Raton	FL

Life Adventures, Inc.	14258 Creek Run Drive 33579	Riverview	FL
Philadelphia International Institute	1353 Christian Street 19147	Philadelphia	PA
Signature Services Corporation	2705 Hawes Ave	Dallas	TX
Spirit Cultural Exchange	137 North Oak Park Avenue Suite 304 60301	Oak Park	IL
The foundation for Worldwide International Student exchange	1853 Piedmont Road Ste. 200 30066	Marietta	GA
U.S.-Ukraine Foundation	1 Thomas Circle, NW, Suite 900-B 20005	Washington	DC
United Studies, Inc.	100 Ridgeway Street, Suite 1A 71901	Hot Springs	AR
University of Louisville	2301 South Third Street University of Louisville-International Center 40208	Louisville	KY
Walt Disney World	Immigration Compliance Department 12450 State Road 535, W-113	Lake Buena Vista	FL
World Wide Cultural Exchange, Inc.	28097 Smyth Dr Suite B 91355	Valencia	CA

Izvor:¹⁵ <http://j1visa.state.gov/participants/how-to-apply/sponsor-search/?program=Summer%20Work%20Travel> (pregledano dana 12.04.2015)

¹⁵ <http://j1visa.state.gov/participants/how-to-apply/sponsor-search/?program=Summer%20Work%20Travel>
(pregledano dana 20.01.2015)

3. PODNEBLJE SAD

Sjedinjene Američke Države su [federalna ustavna republika](#) koju čini pedeset država i jedan federalni okrug. Uglavnom se prostiru u centralnom delu [Severne Amerike](#), gde se, između [Tihog](#) i [Atlantskog okeana](#), nalazi četrdeset osam kontinentalnih država i glavni grad [Vašington](#), koje se na severu graniče sa [Kanadom](#), a na jugu s [Meksikom](#). Država [Aljaska](#) nalazi se na severozapadu kontinenta, sa Kanadom na istoku i [Rusijom](#) na zapadu preko [Beringovog moreuza](#), dok se država [Havaji](#) nalazi u [Tihom okeanu](#). U sastavu Sjedinjenih Država takođe se nalazi nekoliko teritorija i ostrva raštrkanih širom [Kariba](#) i [Pacifika](#).

Sa 9,83 miliona km² i preko 300 miliona stanovnika, Sjedinjene Države su treća ili četvrta najveća zemlja na svetu po ukupnoj površini, a treća po veličini kopna i broju stanovnika. Sjedinjene Države su jedna od etnički najraznovrsnijih zemalja na svetu, što je posledica masovne [imigracije iz mnogih zemalja](#). [Američka privreda](#) je najveća nacionalna privreda u svetu, sa nominalnim bruto domaćim proizvodom od 13 triliona dolara u 2006. godini (preko 25,5% ukupnog svetskog bruto proizvoda).¹⁶

Naciju je osnovalo 13 kolonija [Velike Britanije](#) koje su se prostirale duž atlantske obale. Proglasivši se „državama“ 4. jula 1776. godine usvojile su [Deklaraciju nezavisnosti](#). Pobunjeničke države pobedile su Veliku Britaniju u [Američkom ratu za nezavisnost](#), što je bio prvi uspešni rat neke kolonije za nezavisnost. Federalna konvencija je 17. septembra 1787. godine usvojila danas važeći [Ustav Sjedinjenih Država](#), a ratifikujući ga naredne godine, države su postale delovi jedinstvene republike. [Povelja o pravima](#), sastavljena od deset ustavnih amandmana, ratifikovana je 1791. godine.

U devetnaestom veku, SAD su prisvojile teritorije koje su pripadale [Francuskoj](#), [Španiji](#), [Velikoj Britaniji](#), [Meksiku](#) i [Rusiji](#), a izvršile aneksiju [Teksaške republike](#) i [Republike Havaji](#). Sporovi između agrarnog juga i industrijskog severa povodom prava država i ekspanzije [ropstva](#), doveli su do [Američkog građanskog rata](#) tokom šezdesetih godina. Pobedom Severa sprečena je trajna podela zemlje, a potom i ukinuto ropstvo. [Špansko-američki rat](#) i [Prvi svetski rat](#) potvrdili su položaj Amerike kao vojne sile. Godine 1945 Sjedinjene Države su izašle iz [Drugog svetskog](#)

¹⁶ Dostupno na: <http://sr.wikipedia.org/sr/sjedinjeneamerickedrzave.com>, (pregledano 23.02.2015.)

[rata](#) kao prva zemlja sa [nuklearnim oružjem](#), stalni član [Saveta bezbednosti Ujedinjenih nacija](#), i osnivač [NATO](#) pakta. Završetkom [Hladnog rata](#) i raspadom [SSSR](#)-a, SAD su ostale jedina supersila, koja dominira u ekonomiji i politici, kulturi i vojnoj sili, a samo za odbranu troši preko 50% svetskih ulaganja u oblast.

Prema najnovijim procenama, Sjedinjene Države trenutno broje oko 303.966.729 stanovnika. Prema federalnom statističkom birou glavne [rasne](#) grupe su [belci](#), [crnci](#), [hispanoamerikanci](#), [azijati](#) i [američki starosedeoci](#) ([Indijanci](#), [Eskimi](#) i dr.).

Belci čine 73,9% stanovništva Sjedinjenih Država, crnci čine 12,2% stanovništva, azijati čine 4,4% stanovništva, a američki starosedeoci tek 0,8%.

Godine 2000. Amerikanci su se izjašnjavali o svom poreklu: 15,2% su poreklom [Nemci](#), 10,8% [Irci](#), 8,7% [Englezi](#), 7,2% "Amerikanci" (odbili su da se izjasne o poreklu), 6,0% beli hispanoamerikanci (uglavnom Španci), 5,6% [Italijani](#), 3,2% [Poljaci](#), 3,0% Francuzi, 1,7% Škoti, 1,6% Holandani, 1,6% Norvežani, 1,5% [Škoti iz Alstera](#), 1,4% Šveđani, 0,9% Rusi i 0,8% francuski Kanađani.

Hispanoamerikanci čine 13,4% stanovništva i oni dolaze iz Španije, kao i raznih zemalja Centralne i Južne Amerike. Oni nisu rasa, već etnička grupa. Većina su [Meksikanci](#) koji takođe čine većinu u nekim saveznim državama na jugozapadu SAD-a.

Što se tiče religije, [2001.](#) godine većina Amerikanaca (52%) su [protestanti](#), 24,5% [katolici](#), 13,2% ne pripada određenoj veri i 1,3% su [Jevreji](#). [Muslimani](#) i [budisti](#) čine manje od 1% ukupnog stanovništva.

Od ukupnog broja stanovnika, muškaraca ima 48,8%, a žena 51,2%. Gustina naseljenosti iznosi oko 30 stanovnika na kvadratnom kilometar, gde u [gradovima](#) živi 80%, a u [selima](#) 20% stanovništva. Sjedinjene Države imaju oko 97 miliona domaćinstava, u kojima prosečno živi 3,26 članova. Belci muškarci dožive prosečno 73 godine, a žene 80 godina.

Prema podacima iz 2005. godine SAD je prva zemlja u svetu po broju migranata, čak 38,4 miliona ljudi.

Severoistok je najgušće naseljena regija, ali je [Kalifornija](#) najnaseljenija država. Stanovništvo se brže uvećava u državama na Jugu, i u unutrašnjosti na jugozapadu ([Arizona](#), [Novi Meksiko](#)) sa toplom klimom.

3. 1 Praksa i menadžment američkih kompanija

I pored eventualnih promena u američkoj ekonomiji i činjenice da se, na kraju XX i početku XXI veka, američke kompanije susreću sa ozbiljnom konkurencijom na svetskom tržištu, čini se da se američki menadžment nije promenio od svog „zlatnog doba“. U praksi američkih kompanija komunikacija je vrlo direktna, racionalna, eksplicitna i ništa što bi trebalo da bude rečeno se ne ostavlja za nagađanje ili shvatanje u takozvanom „prenosnom smislu“. Zatim, Amerikanci često proveravaju da li je ono što su nekome rekli dobro shvaćeno. Na primer, uobičajena pitanja u ovakvim situacijama su: „Da li ste razumeli?“ ili „Da li sam bio dovoljno jasan?“. Dozvoljeno je da se pretpostavljenom prizna ako nešto nije jasno, ali to, istovremeno, znači da će službenik nastaviti sa radom tek kada dokaže da je shvatio svoj radni zadatak. Sam način komuniciranja u američkim kompanijama je, svaki put, usmeren na razmenu što više informacija. Amerikanci najčešće, a ponekad i isključivo, tokom radnog vremena govore o ozbiljnim, poslovnim stvarima. Oni smatraju da je u menadžmentu informacija suština svega. Ona pokreće sisteme, daje potrebnu energiju za izvođenje poslovnih operacija. U direktnoj, verbalnoj komunikaciji, američki menadžeri nikada ne stoje previše blizu jedan drugome. Neposredna udaljenost je veća od jednog metra. U suprotnom, prevelika blizina bi se smatrala previše intimnom.

U američkim kompanijama uobičajeno je oslovljavanje po imenu. Bez obzira na rang i poziciju koje neko u njima zauzima. Zatim, subordinirani službenici se sa manje respekta i direktno obraćaju svojim pretpostavljenim kolegama. Američki menadžeri sazivaju sastanke samo ako je to svrsishodno. Sastanci su dobro pripremljeni i uvek se zna cilj koji se želi postići i ceo sastanak je posvećen iznalaženju najbolje solucije za njegovo postizanje. Na kraju sastanka u američkoj kompaniji znaće se sledeće: šta treba da se radi, ko će koji deo posla da obavi, koliko će trajati izvršavanje zadataka, kada će se održati sledeći sastanak kako bi se utvrdilo koliko se u konkretnom poslu odmaklo.

U američkim kompanijama se sistemski prilazi svim aktivnostima – od istraživanja tržišta, pa do zapošljavanja novih ljudi ili razmeštanja već postojećih radnika ili službenika. Posebno je važno istaći da su američki menadžeri mnogo posvećeni ljudskim resursima i

njihovom razvoju i da se, u tom smislu, striktno poštuju određene procedure. Na primer, u procesu zapošljavanja, strogo se vodi računa o sledećem:

- Ustanovljavanje stvarnih potreba za novim ljudima
- Poštovanje saveznih zakona koji daju podjednake mogućnosti svima (bez obzira na rasu, pol, versku pripadnost)
- Pažljivo proveravanje biografije svakog kandidata, od toga da li ima potrebne kvalifikacije pa do informacija o broju saobraćajnih prekršaja koje je napravio
- Detaljna provera zdravlja, uključujući i sklonost ka narkoticima
- Provera statusa kandidata na prethodnom radnom mestu i razlozi zbog kojih ga je napustio

Iako ovakva sistematičnost može delovati kao preterana formalizacija menadžerskih aktivnosti u SAD-u, ona daje izvrednu efikasnost radu američkih kompanija. Kvantifikacija svih aktivnosti, jasni parametri precizni rezultati daju izuzetno profesionalni imidž američkim menadžerima. Njihov rad u američkim kompanijama u Evropi, Istočnoj Aziji i u ostalim zemljama sveta, nailazi na poštovanje od strane lokalnih službenika, radnika i menadžera.

Proaktivnost je stanje svesti i istovremeno set ponašanja. Američki menadžeri poseduju i jedno i drugo. Proaktivnost je osnovna karakteristika američkih menadžera. Implicitno, šta god da je cilj, američki menadžeri su sposobni da ga postignu. Njihov princip je jednostavan: treba samo postaviti ciljeve, rasporediti resurse i organizovati se za akciju. Amerikanci, u svojoj sklonosti ka akciji, na poseban način spajaju cilj i sredstva kojim ga treba ostvariti. Oni smatraju da uvek postoje raspoloživa sredstva kojim se cilj može postići. Američki proaktivni stav se suštinski vezuje za rešenje problema, a ne za problem sam po sebi. Američki menadžeri će uvek tražiti rešenje, čak i ako, na prvi pogled, ono ne postoji. Oni će pokušavati i sa ne tako dobrim solucijama, čak i sa onim koje ne garantuju uspeh. Važno je da postoji i najmanja mogućnost za bilo kakav rezultat. Amerikanci se mnogo manje boje neuspeha od evropskih menadžera koji stalno brinu za posledice eventualnih neuspeha i sopstvenu odgovornost. Američki menadžeri se neće puno uzбудiti zbog neuspeha, jednostavno, nastaviće sa pokušajima, sve dok ne pronađu nešto što može da funkcioniše.

Američke menadžere krasi permanentan pozitivan stav i odnos prema radu, što se manifestuje ranim dolaskom na posao, kasnim odlascima, radom preko vikenda itd.. Zatim, jasno isticanje ličnih ambicija, želje za napredovanjem na poslu, kao i težnje za prestižnom platom su

takođe karakteristike američkih menadžera. Oni često prihvataju rizik i odlikuje ih mobilnost između kompanija u potrazi za uspehom. Američki menadžeri veoma često menjaju kompanije tražeći bolje uslove za ličnu promociju i brže napredovanje u karijeri.¹⁷

3. 1. 1 Teoretski pristup američkom menadžmentu

Mnogo teoretičara se bavilo proučavanjem američkog menadžmenta i načina poslovanja, kao jednog od najuspešnijih i najefikasnijih. Teoretičari su pokušavali da pronađu najbitnije osobine američkog menadžmenta i pronađu razlog i način na koji je postao tako uspešan.

U tom smislu, Vilijem Ouči postavlja teoriju Z koja pokušava da integriše japansku i američku menadžment praksu. Kao glavne karakteristike praktičnog delovanja američkog menadžmenta su navedene sledeće stavke:

- Kratkoročno zadržavanje zaposlenih u jednoj kompaniji
- Individualizam u odlučivanju
- Individualna odgovornost
- Brzo napredovanje u službi
- Direktni mehanizmi kontrole
- Specijalizovana profesionalna karijera
- Selektivna briga o zaposlenima

S druge strane, primećene su sledeće karakteristike u praksi japanskih menadžera:

- Doživotno zaposlenje
- Kolektivno odlučivanje
- Kolektivna odgovornost
- Sistem postupnog napredovanja zaposlenih
- Nespecijalizovana profesionalna karijera
- Mehanizam indirektne kontrole
- Briga za sve zaposlene u kompaniji u kontekstu njihove ličnosti

¹⁷ <http://www.cambridge.org/tv/academic/subjects/history/american-history-after-1945/worlds-newest-profession-management-consulting-twentieth-century>, (pregledano 23.02.2015.)

Spajajući ove dve prakse, Ouči je identifikovao karakteristike kompanije sa, kako je on naziva, Z tipom organizacije:

- Dugoročno zaposlenje
- Kolektivno odlučivanje
- Individualna odgovornost
- Sistem postupnog napredovanja zaposlenih
- Umerena specijalizovana profesionalna karijera
- Mehanizam indirektne kontrole
- Briga za sve zaposlene u kompaniji, uključujući i njihove porodice¹⁸

Iako je primetno da ovaj hibrid američkog i japanskog menadžmenta sadrži više crta japanskog menadžmenta, činjenica je da praksa američkih kompanija privlači interesovanje mnogih naučnika i istraživača. Osnovne crte prakse američkih kompanija i njihov pristup radnim zadacima nesumnjivo pokazuje dobre rezultate i velika je privilegija za učesnike programa kulturne razmene da budu u situaciji da direktno učestvuju u funkcionisanju ovih kompanija stičući ogromno iskustvo koje može imati važnu ulogu u njihovom profesionalnom razvoju po povratku sa programa.

3. 1. 2 Individualizam i radna etika u SAD-u

Protestantizam u Americi, načelno gledano, uključuje radikalno suprotstavljanje Boga i zla, dobrog i lošeg. Amerikanci više nego Kanadani, Evropljani i Japanci veruju u to da postoje jasne smernice u pogledu toga šta je dobro i šta je rđavo, primenjive na sve okolnosti, to jest oni ne veruju da takve smernice ne postoje i da odgovor na pitanje šta je dobro a šta rđavo zavisi od okolnosti. Amerikanci su otuda suočeni sa jazom između tih apsolutnih standarda koji treba da upravljaju njihovim individualnim ponašanjem i njihovim društvom, s jedne strane, i neuspeha njih samih i njihovog društva da se ravnaju po tim standardima. Njihova protestantska kultura

¹⁸ www.ekof.bg.ac.rs/upload/1202Glava%202_Glavni_periodi_razvoja, (pregledano 23.02.2015.)

učinila je Amerikance individualcima u svetu. Prema komparativnoj analizi Girta Hofsteda, od 116 000 zaposlenih u IBM-u u 33 zemlje, primera radi, prosečan indeks individualizma je 51. Međutim Amerikanci su daleko iznad tog proseka, jer se nalaze na prvom mestu sa indeksom od 91, nakon kojih slede Australijanci , Britanci, Kanađani, Holandani i Novozelandski. Osam od deset zemalja sa najvišim individualizmom su bile protestantske. Prema istraživanju stavova 15 hiljada menadžera u nekoliko zemalja, Amerikanci najviše uvažavaju individualizam, a Japanci najmanje, dok se Kanađani, Nemci i Francuzi nalaze između njih u tom poretku.

Radna etika je glavno obeležje protestantske kulture, i američka religija je od početka religija rada. U drugim društvima, nasledstvo, klasa, društveni status, enticitet i porodica osnovni su izvori statusa i legitimacije. U Americi, to je rad. Na različite načine aristokratska i socijalistička društva teže da obezvrede i destimulišu rad. Buržoaska društva promovišu rad. Amerika, kao sama suština buržoaskog društva, glorifikuje rad. Kada Amerikancima postavite pitanje“šta radite“ gotovo nijedan Amerikanac se neće usuditi da kaže „ništa“. Zaposlenost je za njih izvor samopouzdanja i nezavisnosti. Pojedinaac koji je aktivan i koristan član društva, koji daje svoj udeo u uvećavanju nacionalnog blagostanja i koji uvećava broj stanovnika, izaziva respekt i blagonaklonost. Amerikanac nosi u sebi ideju da će, ukoliko se pokaže kao aktivan i inteligentan, zadobiti posebno uvažavanje i da će u tom slučaju ostvariti svoju sreću. On ne može zamisliti svoj život bez profesije, čaj i kada je njegova porodica bogata. Njegove životne navike su navike izuzetno radnog čoveka. Od momenta kada ustane, Amerikanac radi i angažovan je na svom poslu dok ne dođe vreme za spavanje. Čak ni vreme obroka nije za njega period relaksacije. To je samo neželjen prekid posla koji treba da traje što kraće¹⁹.

Amerikanci ne samo da rade duže nego drugi ljudi, već nalaze zadovoljstvo u svom poistovećivanju sa svojim radom više nego drugi ljudi. Prema istraživanju vrednosnih opredeljenja u deset zemalja (Mežunarodna studija o vrednostima), 87% Amrikanaca je odgovorilo da su oni u velikoj meri ponosni na svoj rad. Jedino su Britanci bili blizu tog procenta. U najvećem broju zemalja, manje od 30% radnika izrazilo je takav stav. Amerikanci konzistentno izražavaju uverenje da je naporan rad ključ za individualni uspeh.

¹⁹ Chevalier, M., (1839) *Society, Manners and Politics in the United States*, Boston, str. 49

Tokom američke istorije imigranti su se suočavali sa izazovom prilagođavanja radnoj etici. Filip Šaf je savetovao useljenike u Ameriku²⁰:

„Moramo imigrantima reći samo jednu stvar: pripremite se za sve vrste lišavanja; ne verujte sreći i okolnostima, već Bogu i neumornoj marljivosti. Ako želite miran i lagodan život, bolje ostanite kod kuće. Dobri stari savet: molite se i radite, nema nigde više smisla nego u Americi. Istinski Amerikanac ne prezire ništa više od lenjosti i stagnacije; on ceni ne uživanje, već rad, ne udobni odmor, već neumornu zaposlenost kao istinsku ovozemaljsku sudbinu čoveka; i to ima neizrecivi značaj za njega i moralni život nacije“.

Jasno je, dakle, da se stav prema radu razlikuje od kulture do kulture. U američkoj kulturi je prisutan visok stepen posvećenosti radu. Svaki uspeh i zalaganje bivaju pohvaljeni i nagrađeni, dok se neuspesi ili nedovoljno pokazivanje truda otvoreno karakterišu kao loši postupci. Studenti učesnici Work and Travel programa najčešće bivaju pozitivno iznenađeni nagradama i pohvalama koje dobijaju tokom svog rada. U Americi roditelji svoju decu uče da su oni gospodari svoje sudbine i da njihovi uspesi zavise isključivo od sopstvenog zalaganja. Takođe, od malih nogu deci se usađuje ideja planiranja. Poznato je da su Amerikanci skloni pravljenju rasporeda i da su vrlo istrajni u realizaciji svojih planova.²¹ Nasuprot Americi, većina Evropskih zemalja, među kojima je i Srbija spada u zemlje koje imaju opušteniji odnos prema radu. Boravak i rad u Americi, našim studentima pomažu da postanu posvećeniji radnim zadacima. Podatak iz 2002. godine, ilustrovan u tabeli ispod pokazuje da radna nedelje u Americi traje u proseku 42,6 sati i podrazumeva aktivan rad tokom svih sati.

3.2 Kulturološki okvir u SAD-a

Oko 305 miliona ljudi naziva sebe Amerikancima. Velika većina tih ljudi je došla sa svih krajeva sveta, sa raznim jedinstvenim kulturnim obeležijima. I upravo to je nešto što je jedna od najvećih karakteristika SAD-a - različitost populacije. Kako su određene etničke grupe naseljavale područja i gradove SAD-a, u njima su pokušavali da stvore male, idilične zajednice,

²⁰ Hantington, S., (2007) *Američki identitet*, CID, Podgorica, str. 92

²¹ Lilian H. Chaney, Jeanette S. Martin, (2000) *Intercultural Business Communication*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, str. 58.

slične onima iz kojih su došli. Ipak, svaki od današnjih stanovnika SAD-a je na neki način uspeo da se u određenoj meri asimilira u tzv. mejnstrim.

Verska struktura građana SAD-a je vrlo bogata. Ni jedan demografski podatak u proteklih pola veka nema veću simboliku od opadanja broja protestantske populacije. Protestanti su 1950. godine činili otprilike dve trećine američkog stanovništva, a danas se ta brojka kreće oko pedeset procenata. Nacionalni istraživački centar za javno mnjenje Čikaškog univerziteta objavio je jula 2004. da „posle preko 200 godina istorije, Sjedinjene Američke Države uskoro možda više neće biti većinski protestantska zemlja...” procentualno opada broj protestanata i verovatno će sredinom decenije već pasti na ispod pedeset posto i možda već jeste pao²². Ostale verske zajednice, koje nisu protestantska, katolička niti jevrejska, unose raznolikost na versku scenu. Sjedinjene države su u verskom pogledu najrazličitija zemlja na svetu. Priliv muslimana u gradske četvrti, a njihova zajednica možda najbrže raste, plus znatan broj Hispanaca i Afroamerikanaca koji se preobraćaju u islam, zajedno sa budistima, hinduistima i azijskim hrišćanima proširili su značenje multireligijskog društva. Američki religijski pluralizam još više se povećava zbog etničke raznovrsnosti unutar svake od verskih tradicija. Sada na američkoj sceni, imamo mikrokozme, naročivo muslimana, katolika i budista. Muslimansko, budističko i hinduističko stanovništvo je dosta uočljivije u američkom društvu nego što to realni udeo u američkoj populaciji pokazuje. To što su uočljivi i uticajni delimično je rezultat da mnogi doseljenici posle 1965. poseduju dobro obrazovanje, snalažljivi su sa računarem i internetom, dobro umreženi i stoga u stanju da se sa lakoćom uključe u građanski način života. Naravno, u mnogim delovima zemlje, posebno u malim gradovima i ruralnim krajevima, i sami Amerikanci tek treba da počnu da se privikavaju na nove vere i kulture.

SAD zauzimaju površinu od 9.83 miliona kvadratnih kilometara, prostiru se u četiri vremenske zone i tom svojom veličinom utiču na velike razlike u mentalitetima, navikama i načinima života. Pored te činjenice, možemo dodati i zastupljenost svih svetskih rasa i svih religija. Uzimajući ove podatke u razmatranje, možemo jedino zaključiti da su SAD demografski i kulturološki, najraznovrsnija država u svetu. S tim u vezi, svako ko ima želju da poseti SAD, treba da bude spreman, tolerantan i otvoren za susret sa različitim ljudima i običajima.

²² <http://www.norc.uchicago.edu>, (pregledano 23.02.2015.)

Istorija odnosa prema različitim rasama u SAD-u, nije baš služila za primer. Tokom naseljavanja prostora današnje Severne Amerike, doseljenici koji su mahom dolazili iz Evrope su sistematski uništavali domorodačku populaciju skoro do ivice istrebljenja. Danas populacija američkih domorodaca broji oko 1.2% ukupne populacije.

3. 2. 1 Kultura i identitet

Pojam kulture je jako širok i stoga veoma neprecizan. Već sredinom prošlog veka je bilo preko 300 različitih definicija kulture. Tim fenomenom bave se razne naučne discipline, ali nijednoj od njih nije pošlo za rukom da stvori neku, za sve prihvatljivu, definiciju. Kultura nije samo naučni pojam, već i pre-naučni (nauka polazi od svakodnevne upotrebe tog pojma) i posle-naučni (nauka utiče na svakodnevnu upotrebu pojma). Svakodnevni pojam je važniji od naučnog jer pojmovi počinju živeti tek u društvenoj komunikaciji. Za društveno delovanje kulture pre svega su važne njena funkcionalna i institucionalna dimenzija. Kultura, s jedne strane, ispunjava određene društvene funkcije kao organizaciju društvenih odnosa, društvenog identiteta njenih nosilaca i raspored i raspodelu društvene svesti i znanja. S druge strane, predstava o kulturi se institucionalizuje, što osigurava da ta predstava preživi i da postane opšte priznata – jer instrukcije utemeljuju dugoročne forme društvene svesti i delovanja. Pojam kulture ima više nivoa značenja²³:

- Kultura je sveukupnost svih (socijalnih, ekonomskih, političkih, pravnih, tehnoloških, duhovnih...) tekovina i načina života. Istorijski proces se podrazumeva i težište se nalazi na rezultatu, na sadašnjem stanju. U ovom značenju pojam kulture se velikim delom poklapa sa pojmom civilizacije.
- Način života je nerazdvojno povezan sa mentalitetom. Na mentalno-duhovnom nivou kultura znači opšte znanje o svetu i povezivanje tog znanja sa svakodnevnim životom

²³ Živković, Ž., Cvetkovski, T., Jovanović-Božinov, M., (2003) *Organizaciono ponašanje*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 73.

- Na to nadovezujući, kultura znači način ponašanja i mišljenja, pa tako postoje kultura govora, ishrane itd.. naročito je važna politička kultura u širem smislu, u kojoj važnu ulogu igraju vladavina prava, dijalog, princip reciprociteta itd..
- Pod pojmom kultura se često podrazumevaju i područja umetnosti i nauke, koje su u stvari mediji kulture.
- Kultura znači i visok stepen individualnog obrazovanja, koje ljude može povezivati i razdvajati. Kultura je dakle i pojam vrednovanja, nosilac smisla i cilja. U ovom značenju ne radi se o kulturnim fenomenima kao društvenim činjenicama, već o smislu i vrednostima tih činjenica.

Kultura je povezana i sa pojmom nacije. Nacija bi bila ključ za shvatanje kulture i one rastu zajedno. Takvo shvatanje dovodi do kulturnog nacionalizma. Prema tome, „nacionalna kultura“ znači ili sveukupnost načina života i shvatanje jednog nacionalnog društva (francusko shvatanje) ili „duhovni“ medalj nacije (nemačko shvatanje)²⁴. U oba slučaja kultura služi za stvaranje identiteta nacije. Funkcija kulture je homogenizacija nacionalnog društva i njegovo ograničavanje od drugih nacionalnih društava. A funkcija nacije je stvaranje nacionalne države. Inače, društva nisu homogena već segmentirana, podeljena na velike sisteme: nauku, obrazovni sistem, pravni sistem, upravu, itd. Od kojih svaki ima svoju kulturu. Tako postoje relativno samostalne kulture kao pravna kultura, naučna kultura, kultura uprave itd..one regulišu način funkcionisanja tih institucija, kao i odnose između njihovih pripadnika, ali i odnose prema okruženju. I one regulišu ne samo postojeće stanje, već i poželjno stanje tog načina funkcionisanja i tih odnosa. Pored ovoga, društvo i kultura su se u prošlom veku i iznutra izdiferencirali: tako postoje tehnička, estetska, privredna, industrijska, etička itd. kultura. I religiozna pripadnost može kao kultura uticati na pojedinca. Društvene grupe takođe utiču na pojedince kao faktori kulture: ljudi ne pripadaju samo jednoj naciji, već i određenim društvenim slojevima, generacijama, sub i kontrakulturama. Društvo se deli i po obrazovanju na dve velike grupe, na obrazovane i manje obrazovane. U zadnje vreme značaj nacionalnog identiteta opao je u korist profesionalnog identiteta i kulture dotične profesije: pravnim, ekonomista, doktor, naučnik iz oblasti prirodnih i društvenih nauka – branše imaju vlastite profesionalne kulture

²⁴ *Zbornik radova Susret kultura*, (2006) Filozofski fakultet univerziteta u Novom Sadu, Novi Sad, str. 200.

kojima se pojedinac identifikuje. Ljudi se i prepoznaju na osnovu nekih grupnospecifičnih kulturnih obeležja.

Značaj profesionalnog identiteta u domenu kulture raste u modernim društvima. Identitet nastaje pre svega preko dve institucije: preko preduzeća (radnog mesta u preduzeću) i preko profesije. Preko preduzeća pojedinac nalazi svoje mesto u sistemu upravljanja, a preko profesije svoje mesto u društvu. Nalaženje identiteta je preuzimanje kulture jedne grupe, odnosno bezuslovno prilagođavanje grupi koja pojedinca prihvata i s kojom se on identifikuje. Grupa je socijalna kategorija, merila ponašanja su norme koje pojedinac mora usvojiti jer inače nastaje jaz između njega i grupe, što je dugoročno nepodnošljivo i za njega i za grupu. Pojedinac može svoj vlastiti i jedinstveni identitet oblikovati putem refleksije kulture. Tome može služiti upoznavanje „stranih kultura“ za koje pojedinac treba da razvije respekt.

3. 2. 2 Organizaciona kultura

Jedan od najvećih benefita koje učesnici programa kulturne razmene mogu da steknu je upoznavanje sa organizacionom kulturom američkih kompanija. Čak i radeći na vrlo jednostavnim poslovima, studenti postaju deo kompanije i njenog kadrovskog potencijala. To im omogućava da steknu saznanja o načinu ponašanja zaposlenih unutar same kompanije i prema okruženju, pisanoj politici kompanije, neformalnim pravilima stečena iskustvom, itd..

Svaka organizacija ima jedan nevidljivi kvalitet – određeni cilj, karakter, način na koji obavlja stvari – koji može biti snažniji nego bilo koje osobe ili formalni sistem. Da bi se shvatila duša jedne kompanije, potrebno je zaći ispod nivoa organizacionog modela, pisanih pravila i strukture, u skriveni svet organizacione kulture. U poslednje vreme se sve više govori o korporativnoj, odnosno organizacionoj kulturi i mnogi autori se slažu da je jedina zajednička stvar za sve uspešne kompanije upravo karakteristična organizaciona kultura. Termin „organizaciona kultura“ je nastao upravo u Sjedinjenim Američkim Državama i veoma brzo se proširio na ostatak poslovnog sveta.

Organizaciona kultura podrazumeva skup formalnih i neformalnih ponašanja koja je kompanija usvojila kao svoj način obavljanja posla. Formalna strana će uključiti pisane izjave o

vrednostima i šemu organizacione strukture. Neformalna strana bavi se time kako se posao obavlja – da li preko pisanih procedura ili putem direktne komunikacije, kako se zaposleni ponašaju jedni prema drugima, koliko su spremni da razmenjuju ideje i informacije i kako hijerarhija dozvoljava zaposlenima da pređu granice „staze“ da bi obavili posao.

Organizaciona kultura je širok termin koji se koristi za definisanje osobenosti ili karaktera posebne organizacije i uključuje takve elemente kao što su osnovne vrednosti i verovanja, korporativna etika i pravila ponašanja. Svaka organizacija ima svoju sopstvenu kulturu ili set vrednosti. Najveći broj organizacija ne pokušava svesno da kreira određenu kulturu, već se kultura organizacije uglavnom kreira nesvesno i bazirana je na vrednostima top menadžmenta ili osnivača organizacije.

Organizaciona kultura se ne sme pogrešno tumačiti. Kultura organizacije nije definisana lista vrednosti od strane izvršnog tima ili menadžmenta okačena na zid u čekaonici. To su ideali. Ono čemu organizacija teži i koje vrednosti se nada da će dostići može se razlikovati od vrednosti, verovanja i normi izraženih u tekućoj praksi i ponašanju.

Specifična kultura preduzeća, funkcionalne kulture ili kulture delova preduzeća u suštini predstavljaju način na koji se grupe godinama organizuju da bi rešile probleme ili odgovorile na izazove koji se pred njih postavljaju. Kultura treba da bude razvijena od strane organizacije, a zatim naučena ili prihvaćena od strane zaposlenih. Pojedinci postaju obojeni načinima ponašanja kompanije, razmišljanjem i osećanjem. Kada se pravo ponašanje razlikuje od idealnih modela kompanije, često se primenjuju sankcije – pritisak je usmeren tako da utiče na devijantno ponašanje pojedinca i da ga vrati u okvire ponašanja kakvo kompanija očekuje. Pritisak može biti očigledan, naprimer disciplinske mere ili nezvanično obraćanje od strane pretpostavljenih ili ravnih po položaju. Ali, pritisak može takođe da bude i prefinjen, i premda ljudi ne razmišljaju o ovome, ovaj vid pritiska može da bude snažan stvaralac odgovarajućeg ponašanja. Bez obzira da li je prefinjen ili grub, ovakav pritisak znači da se bilo koje odstupanje od standarda kompanije posmatra kao odstupanje ka lošem. Kada zaposleni u kompaniji jednom postanu dovoljno obojeni posebnom kulturom, odnosno kada prihvate razvijenu kulturu, ona opstaje čak i kada su njeni članovi izloženi uticajima novih kultura. Ovakva istrajnost znači da je promena ponekad jako teška. Ovo ne znači da kulture nisu fleksibilne - zapravo, kulture se menjaju kontinualno ili malo po malo i neke organizacije se menjaju brže od drugih.

Za razumevanje organizacione kulture je bitno „šta“ i „kako“ organizacija razvija, odnosno proizvodi. Šta proizvodi kompanija i kako se ponaša zavisi u potpunosti od njenih vrednosti, verovanja, pretpostavki, stavova i interesa. S druge strane, sa aspekta „kako“ organizacija razvija ili proizvodi, vrlo je bitno razviti svesnost o kvalitetu, uslužnu orijentaciju, fleksibilnost itd.. Prema tome, kultura je proizvod preduzetih akcija i ukorenjena je u individualnim i kolektivnim osobinama zaposlenih.

Karakteristike organizacione kulture su ²⁵:

- Stiče se (nema genetsko, odnosno biološko poreklo)
- Deljiva je (kultura nije specifičnost pojedinca, već se deli i meša između članova organizacije)
- Transgeneracijska je (prenosi se sa generacije na generaciju)
- Simbolička je (zasniva se na ljudskoj karakteristici prezentovanja jedne stvari uz pomoć drugih)
- Adaptivna je (zasniva se na sposobnosti ljudi da se prilagođavaju sredini i događajima)

Odnos nacionalnosti i organizacione kulture je jako bitna dimenzija na koju posebno treba obratiti pažnju, ali koju izvršio i menadžeri u multinacionalnim kompanijama često zaboravljaju. Zbog činjenice da rade u istoj organizaciji, ljudi osećaju da njihove kulture imaju isto jezgro, ali to nije tako. U svakoj kompaniji postoji jaka dominantna kultura koja prodiere kroz organizaciju i duž poslovnih jedinica, ili čak regija. Za takvu vrstu organizacija se kaže da poseduju visok nivo integracije kulture. Međutim, često kultura u velikim organizacijama nije jedinstvena ili uniformna. Organizacije mogu široko da variraju u smislu stepena kulturne integracije i snage potkultura koje koegzistiraju. Potkulture mogu deliti određene karakteristike, norme, vrednosti i verovanja, ili mogu biti potpuno različite. Ove potkulture mogu funkcionisati kooperativno ili mogu biti u konfliktu jedna sa drugom. U principu, potkulture se mogu razlikovati po funkcijama, po svom mestu i hijerarhiji, po divizijama, po položaju ili po geografskom regionu ili zemlji. Može biti i nerealno i nepoželjno pokušavati homogenizovati organizaciju duž svih njenih delova. Ipak, obazriva procena kulture može olakšati regulisanje vrednosti i strateških ciljeva potkultura i geografskih oblasti. Veoma je važno za globalne kompanije da tolerišu i podržavaju određenu količinu kulturnih diferencijacija. Ipak, može postojati jezgro vrednosti, podskup od četiri ili pet duboko ukorenjenih principa koje

²⁵ Živković, M., Cvetkovski, T., Jovanović-Božinov, M., (2003) *Organizaciono ponašanje*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 86

menadžment misli da bi trebalo useći duž potkultura, divizija i internacionalnih okvira. Inače, istraživanja pokazuju da naciobalnost ima tri puta veći uticaj na oblik upravljačkog ponašanja od bilo koje druge karakteristike. Naprimera, menadžeri iz Britanije ne smatraju komunikaciju tako važnom kao njihove kolege iz Japana i Francuske. Menadžeri iz Nemačke više nego ostali veruju da je kreativnost suštinska za uspešno napredovanje. Oni vide organizaciju kao koordinisanu mrežu pojedinaca koji donose odgovarajuće odluke zasnovane na njihovoj profesionalnoj kompetenciji i znanju.

4. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA EDUKATIVNOG TURIZMA U SRBIJI

Tržište edukativnog turizma u Srbiji je veoma razvijeno sudeći po broju organizacija koja se bavi ovom delatnošću i njihovom ponudom na tržištu. Većina organizacija koje se bave programima u oblasti edukativnog turizma su specijalizovane i orijentisane na jednu ili najviše par zemalja u kojima se ovi programi realizuju.

Agencije koje se bave edukativnim turizmom teže da konstantno prilagođavaju svoje programe potrebama putnika. Zbog toga je jako bitna komunikacija sa putnicima koja na osnovu njihove percepcije i interakcije sa mestima može dosta da doprinese ovom procesu. Pri postavljanju programa agencija mora imati u vidu osnovni cilj putovanja, ali i prateći turistički deo programa koji se obično odvija pored stručnih aktivnosti. Takođe je neophodna intenzivna saradnja sa organizacijama koje pružaju stručnu pomoć kod određivanja sadržaja i koordinacije pojedinih aktivnosti u okviru aranžmana.

Neophodan uslov za kvalitetnu turističku ponudu je da lokalne organizacije koje nastupaju na našem tržištu imaju veoma pouzdane i dobro organizovane partnere u zemljama u kojima se program realizuje. Ti partneri su najčešće osnivači edukativnih programa i snose najveću odgovornost za uspešnu realizaciju i kvalitet turističke ponude. U kontekstu programa kulturne razmene u SAD partneri naših organizacija su američke sponzorske organizacije koje su ovlašćene od strane osnivača programa (Američke vlade) da ih implementiraju i snose kompletnu odgovornost za sve svoje učesnike koji dolaze iz raznih delova sveta. Sponzorske organizacije su pred Američkom vladom odgovorne i za rad svojih međunarodnih partnera koji prodaju programe na lokalnom nivou.

4.1 Turistička ponuda na srpskom tržištu iz oblasti programa kulturne razmene u SAD

Na srpskom tržištu ima više od 20 organizacija koje se bave programima kulturne razmene u SAD. Obzirom da je u prethodnih desetak godina Work Travel program postao veoma popularan među srpskim studentima i da je daleko najmasovniji u ovom trenutku, većina domaćih organizacija je najviše fokusirano upravo na ovaj program kulturne razmene.

U nastavku se nalazi tabela sa svim organizacijama koje posluju na tržištu Srbije, uključujući njihove kontakte i vrste programa kulturne razmene kojima se bave. Većina ovih organizacija je proširilo poslovanja na neku od zemalja iz okruženja, kao što su Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Hrvatska, Makedonija, Mađarska ili Slovenija.

Tabela 5. Lista agencija koje se bave programima kulturne razmene u SAD

Naziv organizacije	Kontakt podaci	Vrste programa u ponudi
AYUSA International	Kralja Milutina 30/IX 11000 Beograd www.ayusa.rs	Work Travel USA Au Pair USA Internship USA Academic Year USA Academic Year Italy Academic Year Germany Academic Year France Language Courses
Karavan Travel	Braće Grim 20a 11000 Beograd www.karavantravel.org	Work Travel USA Work Travel France Au Pair USA Internship USA Academic Year USA Language Courses Study Abroad Programs
Prestige Education	Svetog Save 25/1 11000 Beograd www.prestigeeducation.rs	Work Travel USA Au Pair USA Internship USA Academic Year USA Language Courses Study Abroad Programs
Work & Travel Group	Mite Ružića 1 21000 Novi Sad www.posloviamerika.com	Work Travel USA
Experience	Kralja Aleksandra 12	Work Travel USA

	21000 Novi Sad www.experience.edu.rs	Internship USA Language Courses
Anawana	Bulevar kralja Aleksandra 40 11000 Beograd www.anawana.com	Work Travel USA
American Adventure	Augusta Cesarca 5 21000 Novi Sad www.workandtravel.rs	Work Travel USA Internship USA Work and Study Program Canada
Student Adventures	Nemanjina 40, TC Futura 11000 Beograd www.studentadventures.rs	Work Travel USA
Wizantiana	Cara Nikolaja II 90 11000 Beograd www.wizantiana.co.rs	Work Travel USA Au Pair USA Internship USA Academic Year USA Language Courses Summer Camps
Work Abroad	Vojvode Stepe 320 11000 Beograd www.workabroad.rs	Work Travel USA
Snap	Tome Maksimovica 7 lokal 3 11000 Beograd www.snap.rs	Work Travel USA Internship USA Academic Year USA Summer Camps
United Work and Travel	www.unitedworkandtravel.rs	Work Travel USA
Matico	Beogradska 55 11000 Beograd www.matico.rs	Work Travel USA Au Pair USA Academic Year USA Language Courses
Euro 26/GPA	Beogradska 23/I 11000 Beograd www.gpa.rs	Work Travel USA Work Travel England Summer Camps
Kouzon	TC "Dušanov Bazar" Kula lok.105 18000 Nis	Work Travel USA
Inspirit	P.C. APOLO, Trg Slobode 3 21000 Novi Sad www.radiiputuj.com	Work Travel USA
Egida	Bul. Zorana Đinđića 67 lok 16 11070 Beograd www.egida.rs	Work Travel USA Internship USA Work and Study Canada Academic Year USA Academic Year Germany Academic Year France

		Academic Year Canada Academic Year Ireland Academic Year Spain Academic Year Austria Language Courses
Bonaparta	Jovana Popovica 12a 11000 Beograd www.bonaparta.org	Work Travel USA Work and Study Canada
Work Travel Education Center	Radnička 8 21000 Novi Sad www.upoznajsvet.rs	Work Travel USA Au Pair USA Internship USA Work and Study USA
Go USA	www.go-2-usa.com	Work Travel USA Au Pair USA Internship USA
Ideas	Dečanska 12/I 11000 Beograd www.ideas.rs	Work Travel USA Internship USA Summer Camps

Izvor: Sopstveno istraživanje

Zvanični podatak je da je oko 2500 studenata učestvovalo na letošnjem Work Travel programu što srpsko tržište čini veoma razvijenim ako se uzme u obzir činjenica da je nepunih 80 000 hiljada studenata učestvovalo iz svih zemalja sveta. Poređenja radi, iz Hrvatske je letos otišlo na program oko 400 studenata, a iz najrazvijenijeg tržišta u region – Bugarske učestvovalo je oko 6000 studenata. Najčešći faktori koji utiču na razvijenost tržišta su :

- Fleksibilni edukativni sistem
- Broj aktivnih studenata
- Stepen razvoja turizma u zemlji iz koje studenti odlaze na program
- Vizna politika Konzulatnog odeljenja SAD u državi iz koje studenti odlaze na program

Jedan od osnovnih zahteva Vlade Sad je da učešće na programima kulturne razmene ne utiču na redovnost studiranja. Stoga studenti čiji fakulteti imaju fleksibilnija predavanja i mogućnosti za polaganja ispita mogu dosta lakše uskladiti svoje obaveze na fakultetu sa boravkom na programu. Pojedini fakulteti izlaze u susret svojim studentima u pogledu zakazivanja prevremenih ili vanrednih rokova za polaganje ispita, nudeći im veću mogućnost da učešćem na programu steknu dragoceno radno i životno iskustvo.

Broj aktivnih studenata u jednoj zemlji određuje kapacitet konkretnog tržišta jer je za letnje programe kulturne razmene ključni uslov za učešće i dobijanje američke vize upravo studentski status.

Stepen razvoja turizma u zemlji iz koje studenti odlaze na program je takođe faktor koji može uticati na razvojenost tržišta. To je verovatno razlog što u Hrvatskoj program nije jednako popularan kao u Srbiji ili Makediniji. Ukoliko određena zemlja ima veoma razvijenu turističku letnju sezonu, veliki broj studenata iz ove zemlje će radije provesti slobodno leto radeći u svojoj domovini nego investirati novac kako bi boravili u SAD.

Vizna politika je jedan od ključnih faktora. U ovom trenutku postoje zemlje kao što su Rusija ili Ukrajina koje imaju veoma veliki broj zainteresovanih studenata za učešće na letnjim programima u Americi, ali je vizna politika u ovim zemljama takva da nije veliki procenat studenata kojima se odobri američka viza. Vizna politika se najčešće utvrđuje na osnovu generalnog utiska koji se stiče o svim učesnicima iz jedne zemlje, a u vezi sa stepenom ispunjavanja pravila i regulacija programa. Tu se najviše misli na obavezu da se svi učesnici programa vrate redovnim akademskim obavezama po okončanju programa.

4.2 Izvori konkurentske prednosti agencija na srpskom tržištu

Postoji nekoliko ključnih izvora kojim domaće organizacije pokušavaju da se pozicioniraju na tržištu i razlikuju od ostalih, a to su:

- Putovanje u grupama
- Raznovrsnost poslova
- Atraktivne lokacije
- Cena programa
- Opcija nalaženja smeštaja
- Mogućnost učešća na sajmovima zapošljavanja
- Pripreme za intervju sa poslodavcima

Putovanje u grupama. Studenti se najčešće prijavljuju u grupama i žele da putuju i borave zajedno na programu. Međutim, u zavisnosti od programa kulturne razmene za koji se prijavljuju studenti imaju veće ili manje šanse da putuju u grupama. Prema tome, na *Academic Year*, *Internship* ili *Au Pair* programu šanse za putovanje u grupi su minimalne jer na ovim programima učestvuje dosta manje kandidata, a shodno prirodi ovih programa kandidati treba da budu spremni da budu vrlo samostalni i putuju individualno. S druge strane, na *Work Travel* programu su šanse za putovanje u grupi sasvim realne jer većina američkih poslodavaca zapošljava više međunarodnih studenata.

Raznovrsnost poslova. Raznovrsnost poslova je jedan od ključnih faktora za prijavljivanje svakog studenta. Činjenica je da postoje različiti profili studenata i da svako ima svoje ciljeve i očekivanja od programa. Agencije koje mogu da ponude raznovrsne poslove u više različitih industrija će svakako biti atraktivnije za studente koji žele da učestvuju na programu. Nivo znanja engleskog jezika, stručnost ili lične preferencije i sklonosti određuju stepen kvalifikovanosti studenta za određenu vrstu posla i zbog toga organizacije sa raznovrsnijim poslovima imaju veće šanse da izađu u susret studentima različitih profila.

Atraktivnost lokacije. Procentualno gledano, daleko najviše poslova na radnim programima kulturne razmene se pojavljuje iz manjih turističkih mesta. Kompanije iz većih gradova u Americi imaju daleko više mogućnosti prilikom zapošljavanja sezonskih radnika i često mogu zaposliti dovoljno kvalifikovanih ljudi na lokalnom nivou. S druge strane, poslodavci iz manjih mesta nemaju takve kapacitete i oni vide veliku šansu u zapošljavanju kvalifikovanih i motivisanih međunarodnih studenata kroz programe kulturne razmene. Postoje studenti koji se odlučuju za manja turistička mesta u želji da imaju niže troškove boravka, i oni koji se odlučuju za veće gradove sa više mogućnosti - u kojima bi mogli da rade više poslova i tako nadomeste veće troškove života. Prema tome, atraktivnost lokacije određuju veličina mesta, troškovi boravka, šanse za nalaženje drugog posla ili visina satnice/plate.

Cena programa. U okolnostima kada je životni standard u Srbiji vrlo nizak, a učešće na programu i put do SAD iziskuje solidna ulaganja, neke organizacije se pozicioniraju na tržištu kao veoma povoljne i prodaju svoje programe po nižim cenama.

Opcija nalaženja smeštaja. Za kandidate koji se po prvi put odlučuju da učestvuju na programu kulturne razmene u SAD smeštaj je vrlo bitna stavka. Naime, na nekim programima se podrazumeva da je smeštaj unapred obezbeđen za učesnike programa. Pa tako, na *Au Pair* programu devojke imaju obezbeđen smeštaj u porodicama kod kojih čuvaju decu, a na *Academic Year* programu polaznici borave kod američkih porodica koje žive nedaleko od škole. Na *Internship* i *Work Travel* programu je situacija malo drugačija. Tu ponekad američki poslodavci

iznajmljuju smeštaj za svoje studente, a ponekad nude studentima opciju da samostalno obezbede smeštaj po ceni i specifikaciji koja njima odgovara.

Mogućnost učešća na sajmovima zapošljavanja. Sajmovi zapošljavanja su aktuelni samo na *Work Travel* programu iz razloga što je ovaj program daleko najmasovniji. Lokalnim agencijama se isplati da snose troškove boravka poslodavaca u Srbiji kako bi ovi intervjuisali njihove studente i zaposlili ih na sezonskim pozicijama. Ovaj vid zapošljavanja je dosta poželjniji za studente jer im omogućava da lično upoznaju poslodavca i detaljno se informišu o kompaniji, poslu i lokaciji na kojoj bi trebalo da rade. Međutim, treba naglasiti da ovaj vid zapošljavanja iziskuje dosta veća ulaganja za organizatora programa (sponzora i domaću organizaciju) i zato ga praktikuje svega par agencija na našem tržištu.

Pripreme za intervju sa poslodavcem i časovi engleskog jezika. Neke organizacije na našem tržištu se razlikuju od svojih konkurenata po tome što veliku pažnju poklanjaju pripremanju svojih studenata za sve što ih očekuje pre, ali i po dolasku u SAD. Časovi engleskog jezika su bazirani na konverzaciji, a teme o kojima se raspravlja na tim časovima su različite situacija u kojima se studenti mogu naći pre i po dolasku u SAD. Na ovaj način se pored vežbanja engleskog jezika studentima daju konkretne instrukcije i saveti u vezi sa učešćem na programu, a sve u cilju lakše adaptacije i uspešnog učešća. Ponekad se na časovima engleskog jezika simulira intervju sa poslodavcem i to je veoma korisno za sve polaznike jer većina njih nikada do tada nije imala intervju za posao, ili barem nije imala na engleskom jeziku.

5. POJAM PROFESIONALNE ORIJENTACIJE I NJENA ULOGA U PROGRAMIMA KULTURNE RAZMENE U SAD

Učešće na programu predstavlja veliki izazov za sve studente zbog čega su kvalitetna orijentacija i obuhvatna priprema od velike važnosti za uspešan boravak na programu. Veoma je bitno da studenti budu usmereni u ona područja rada koja najbolje odgovaraju njihovim psihofizičkim sposobnostima, veštinama i znanjima, i u kojima imaju najviše šansi da uspeju.

Učešće na programu za većinu studenata predstavlja prvo ozbiljnije radno iskustvo u životu. Izazov je veći imajući u vidu da se takvo iskustvo stiče u potpuno novom i drugačijem okruženju od onoga u kome su ovi mladi ljudi odrasli. Stoga uspešna orijentacija mora da uključi segmente koji se odnose na prezentovanje pravila i procedura programa koje svaki student mora da ispoštuje, zatim glavne karakteristike radnog morala i prakse američkih kompanija, njihove kulture i načina života. Postoji ogroman broj korisnih informacija i detalja koje studenti treba da usvoje, a često se oni ne odnose na direktne zadatke i zaduženja koje će studenti imati na odabranom poslu. Ove informacije i detalji će puno značiti studentima u prvom redu zbog

njihovih socioloških potreba, i u tom smislu ih učiniti lakše prilagodljivim i produktivnijim u obavljanju svakodnevnih zadataka.

U interesu američkih kompanija koje se pojavljuju kao poslodavci u okviru programa kulturne razmene je da se orijentacija ozbiljno shvati i da se ne sme potcenjivati, bilo od strane sponzorskih organizacija i njihovih lokalnih kancelarija širom sveta, bilo od strane studenata. Praksa američkih kompanija je dokazala da dobra orijentacija smanjuje broj radnika koji žele da napuste kompaniju i jača koheziju unutar tima koji čine zaposleni²⁶. Uloga poslodavaca u ovom delu je jako bitna jer oni, u kooperaciji sa sponzorskom organizacijom, moraju veoma precizno i detaljno definisati opis i specifikaciju poslova koje nameravaju da ponude studentima. Samo ako se kvalitetno obavi ovaj deo posla, može postojati pretpostavka da će se student lako i brzo adaptirati na nove uslove i okruženje i da će uspešno obavljati svoj posao. Činjenica da su studenti pažljivo selektirani poslodavcima nije garancija da će oni efikasno i efektivno obavljati svoj posao. Čak i studenti sa velikim potencijalima neće dobro raditi svoj posao ako im nije jasno šta i kako treba da rade. Uveravanje da studenti znaju šta i kako treba da rade i ponašaju se je upravo osnovna svrha orijentacije²⁷.

U teoriji je su aktivnosti orijentacije poznati i kao usmeravanje zaposlenih. Usmeravanje zaposlenih podrazumeva da se zaposlenima pruže osnovni podaci koji su im potrebni da bi mogli da obavljaju posao na zadovoljavajući način, kao što su pravila kompanije²⁸.

Dakle, u interesu svih strana koje učestvuju u realizaciji programa – studenata, poslodavaca, sponzorskih organizacija i njihovih lokalnih kancelarija – je da se orijentacija ozbiljno shvati i da se podigne svest o važnosti ove faze realizacije programa studentske kulturne razmene.

²⁶ Mathis, R., Jackson, J., (1999) Human Resource Management, Deveto izdanje, South-Western College, SAD, str. 94

²⁷ Dessler, G., (2013) Human Resources Management, Trinaesto izdanje, Pearson, SAD, str 24

²⁸ Čamilović, S., *Osnovi Menadžmenta ljudskih resursa*, Četvrto izdanje, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2007, str. 152

5.1 Značaj profesionalne orijentacije za programe kulturne razmene u SAD

Profesionalna orijentacija ima ključnu ulogu u programima kulturne razmene. Krajnji cilj je da se identifikuju znanja, veštine i sposobnosti učesnika programa kulturne razmene kako bi im se obezbedila adekvatna poslovna pozicija u SAD i pružila podrška za uspešan boravak na programu. Za obavljanje poslova profesionalne orijentacije su najkvalifikovaniji psiholozi, pa je to razlog zbog koga bi bilo poželjno da upravo lica iz ove struke rukovode profesionalnom orijentacijom ili barem daju konkretna uputstva i smernice za obavljanje ovog posla.

U ovom smislu postoji niz aktivnosti koje kompanija AYUSA International preduzima kako bi se uspešno obavio ovaj zadatak. Na samom početku, neophodno je kroz intervju sa potencijalnim učesnikom identifikovati njegov akademski status kako bi se stekao utisak da on ispunjava sve uslove za učešće na programu koje je definisao Konzulat SAD u Beogradu. Ovde je bitno imati na umu da nisu svi studenti kvalifikovani za učešće na programu i da odluka o prijemu na pripremu za učešće na programu od strane organizatora putovanja ne znači i odobravanje američke vize, pa je zbog toga važno i za organizatora programa i za studenta da se napravi dobra procena kvalifikacija studenta kako se ne bi desilo da zahtev studenta za dobijanje vize bude odbijen. U opštem je interesu da ne bude odbijenih zahteva za dobijanje vize ili barem da se broj ovih odbijnica svede na minimum.

Nakon što se konstatuje da student ispunjava uslove za učešće na programu, kroz intervju je potrebno doći do niza jako bitnih podataka za dalji tok orijentacije i pripreme studenta za polazak i boravak u SAD. pored toga što je neophodno dobro testirati studenta i uveriti se u njegove radne potencijale, bitno je upoznati se i sa očekivanjima studenta od učešća na programu. Iako ova očekivanja pokad nisu realna, ona uvek mogu uticati na zadovoljstvo studenta sa dodeljenom poslovnom pozicijom i kasnije kompletnim učešćem na programu.

Testiranje studenta je vrlo bitna faza u kojoj je potrebno precizno proceniti u prvom redu znanje engleskog jezika svakog studenta. Od ovoga će možda i najviše zavisiti za koje poslove je student kvalifikovan, odnosno na kojim poslovima se ne bi snašao i koje ne može prihvatiti.

Pored dobrog znanja engleskog jezika, poslodavci američkih kompanija veoma cene ostale kvalifikacije i iskustvo koje studenti imaju u obavljanju poslova za koje žele da apliciraju.

Ove informacije bi student trebalo da obezbedi organizatoru putovanja kroz popunjavanje aplikacije za prijavu na program i dostavljanje eventualnih preporuka poslodavaca za koje je radio u prošlosti. Naravno, preporuke moraju biti sačinjene na engleskom jeziku jer će biti prosleđene poslodavcu na razmatranje. Ove aplikacije bi trebalo da identifikuju profil potencijalnog učesnika programa i u osnovi se ne razlikuje puno od radne biografije koje studenti treba da imaju na engleskom jeziku u slučaju da im to poslodavac zatraži.

Definisanje profila i potencijala svakog studenta je od jednake važnosti kao i jasno i precizno definisanje i kasnije prezentovanje poslovnih ponuda i američkih kompanija koje ih nude. Intrax putem svoje lokalne kancelarije, AYUSA International, obezbeđuje standardizovanu formu poslovnih ponuda koja pruža sve relevantne informacije i definiše obaveze i prava studenata i njihovih poslodavaca u vezi sa obavljanjem posla i naknade za rad. Svaka poslona ponuda mora da sadrži kratak opis posla i zahteve koje svaki kandidat mora da ispuni ako želi da aplicira za isti. Ti zahtevi se najčešće odnose na nivo znanja engleskog jezika, radno iskustvo, fizičke i ostale predispozicije za uspešno obavljanje posla.

Kao rezultat jasno definisanih zahteva posla i, s druge strane, znanja veština i sposobnosti studenata, stiču se neophodni uslovi za donošenje odluke o izboru posla. U ovom delu se može organizovati intervju studenata i poslodavaca na kome će dve strane razgovarati o adekvatnoj poslovnoj opciji, ili će poslodavac ovlastiti sponzorsku organizaciju i njihovu lokalnu kancelariju da na osnovu konkretno navedenih zahteva posla i kvalifikacija studenata naprave adekvatnu selekciju učesnika programa.

5.2 Profesionalna orijentacija u funkciji pozicioniranja turističkih agencija u Srbiji

Početkom osamdesetih godina kada se pojavljuje svojevrsna trgovinska revolucija, primećuju se prvi ozbiljni pokušaji razvoja strategije pozicioniranja. Pozicioniranje je marketinška strategija koja polazi simultano od analize potrošača i analize konkurencije. Cilj je da se ispitivanjem potrošača utvrde karakteristike ponude kojima se sopstvena agencija može na najpovoljniji način pozicionirati u odnosu na svoje konkurente. Pozicioniranje, kao koncept, je nastao prirodnom evolucijom i u sebi sadrži prethodna znanja, ali i novu ideju za njihovu

upotrebu. Pozicioniranje predstavlja mesto koje proizvod ili usluga zauzima na datom tržištu, kako to percipira relevantna grupa potrošača, odnosno ciljni segment tržišta.²⁹

Marketinški rečeno pozicioniranje je tehnika u kojoj marketing menadžeri pokušavaju da kreiraju imidž ili identitet proizvoda ili usluga, brenda ili kompanije. To je mesto koje proizvod ili usluga zauzima na datom tržištu doživljen ili percipiran od strane ciljne grupe. Proizvodno pozicioniranje je slika u svesti potrošača o proizvodima ili uslugama kompanije.

Pre definisanja uspešne strategije pozicioniranja je neophodno sprovesti istraživanje tržišta. Tačnije, istraživanje tržišta je ključna aktivnost u fazi izrade uspešne strategije pozicioniranja. Najvažnije je pravilno usmeriti istraživanje kako bi se dobili upotrebljivi rezultati. Najefektivnije informacije će se sakupiti kroz proces istraživanja koga je moguće podeliti u pet etapa:³⁰

- Definisanje cilja ili problema istraživanja
- Razrada plana istraživanja
- Prikupljanje podataka
- Analiza podataka
- Prikaz nalaza

Bez jasno definisanog cilja nije moguće ni uspešno istraživanje, kao i kasnije definisanje strategije pozicioniranja. Veoma je važno da oni koji zahtevaju istraživanje i da oni koji koriste dobijete rezultate jasno znaju šta hoće, na svim nivoima. U ovoj etapi je važno odrediti termine i metode istraživanja.

Razrada plana istraživanja je složena faza i više je tehničkog karaktera. Prvo pitanje koje se postavlja je pitanje izvora podataka. Postoje primarni, originalni podaci koje je prikupila organizacija i koji se mogu smatrati korisnijim za rešenje problema koji imamo, ali njihovo prikupljanje može biti skupo, i drugi, sekundarni podaci koji negde već postoje (državne statistike, komore, instituti za analizu tržišta i drugi). Drugo pitanje u ovoj etapi se odnosi na definisanja načina prikupljanja primarnih podataka. Generalno, postoje dva tipa podataka koje treba prikupiti i koji spadaju u oblast kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja. Razumljivo je da se projektom predvidi prvo kvalitativno istraživanje: postupci organizacije, konkurencije, potrošača, a osnovno pitanje je zašto se javljaju izvesne želje i ponašanja

²⁹ Maggard, J.P.,(1986) *Positioning Revisited*, Journal of Marketing, USA, str. 40

³⁰ Prljević, M., (2007) *Strategija pozicioniranja kao ključ uspeha*, Autorsko izdanje, Beograd, str. 38

potrošača ciljne grupe. Kvalitativno istraživanje otkriva koja pitanja treba postaviti. Drugo pitanje je kvantitativno istraživanje i ono ima veću širinu.

Prikupljanje podataka je definitivno najskuplja faza. Tada se posao obavlja na terenu. Treba se držati upitnika ali dozvoliti anketaru i slobodu da proširi svoje pitanje ili sasluša i zapiše određene sugestije.

Analiza podataka nastupa kada se podaci prikupe. Tada se pristupa njihovoj obradi, danas najčešće kompjuterski. Pored toga se mogu koristiti i složene statističke metode.

Prikaz nalaza je poslednja faza i služi za prezentaciju podataka. Tada bi najbolje bilo govoriti o ciljevima istraživanja i pokušati sa plasmanom informacija, a ne podataka.

Pravi test za tržišnu strategiju pozicioniranja je kada se proizvod ili usluga pojave na tržištu i kada se sagleda reakcija potrošača. Svako uslužno preduzeće mora proaktivno da definiše i meri zadovoljstvo svojih korisnika. Čekanje na žalbe korisnika kako bi se identifikovali problemi u isporuci usluge ili procena napretka zadovoljstva koja se zasniva na broju primljenih žalbi je naivan pristup. Potrebno je uzeti u obzir sledeće podatke koje je prikupila agencija TARP (Technical Assistance Research Program)³¹ :

- Prosečno preduzeće ne dobija povratnu informaciju od 96% svojih nezadovoljnih korisnika usluga
- Na svaku primljenu žalbu, 26 korisnika zapravo ima isti problem
- U proseku, osoba koja ima problem o svom iskustvu obaveštava devet ili deset ljudi. Trinaest procenata će svoje iskustvo podeliti sa više od 20 ljudi
- Korisnici čije su žalbe uspešno rešene u proseku svoje iskustvo o tretmanu koji su dobili podele sa pet ljudi
- Za korisnike koji se žale postoji veća verovatnoća da će opet sarađivati sa vama nego za one koji se ne žale: 54 do 70% ukoliko se problem reši i 95% ukoliko se brzo reši

Specifičnost srpskog tržišta edukativnog turizma u kontekstu programa kulturne razmene u SAD ukazuje na profesionalnu orijentaciju kao mogući osnov za pozicioniranje u svesti mladih ljudi. Naime, političke i društvene okolnosti, kao i dešavanja na programu u proteklih desetak godina su izgradili nepoverenje i sumnju mladih ljudi u mnoge agencije koje se bave programima kulturne razmene. Reakcija Američke vlade na sve izazove sa kojima su se susretali studenti na programu je išla u smeru revidiranja programskih procedura i pravila jačajući ulogu profesionalne orijentacije u čitavom procesu organizacije i realizacije programa. Turističke

³¹ Bateson, J., Hoffman, D.,(2008) Marketing usluga, South-Western Cengage Learning, SAD, str. 294

agencije koje su se brzo adaptirale na navedene promene i implementaciju novog koncepta profesionalne orijentacije su stvorile sebi uslove da se u ovom segmentu razlikuju od konkurencije i pozicioniraju u svesti potrošača kao brižne, pouzdane i sigurne organizacije koje će kvalitetno raditi sa svojim klijentima na pripremi za sve što ih očekuje pre i za vreme trajanja programa.

Domaća agencija koja se pozicionira na tržištu edukativnog turizma svojom kvalitetnom i temeljnom profesionalnom orijentacijom je AYUSA International. Iako je godinama važila za jednu od najskupljih agencija na domaćem tržištu to joj nije smetalo da bude lider. Naime, izgleda da su kompanije koje imaju viši stepen zadovoljstva korisnika sposobne da se odbrane od pritiska konkurencije, posebno cenovne. Korisnici su često voljni da plate više i da ostanu u agenciji koja zadovoljava njihove potrebe nego da rizikuju odlaskom kod konkurenata sa nižim cenama. Agencije koje se ponose svojim aktivnostima koje su fokusirane na zadovoljstvo korisnika trude se da obezbede bolje okruženje za rad. U takvim pozitivnim radnim okruženjima nastaje organizaciona kultura u kojoj zaposleni imaju izazov da uspešno rade i nagrađeni su za svoj trud³². Zadovoljstvo radnika se često prenosi na kvalitet isporučene usluge i odnos prema klijentima.

6. PRAKTIČNI PRISTUP PROFESIONALNOJ ORIJENTACIJI TURISTIČKE AGENCIJE „AYUSA INTERNATIONAL“

AYUSA International je najstarija turistička agencija koja se u Srbiji bavi programima kulturne razmene. Osnovana je 1989.godine i sve vreme sarađuje sa istom sponzorskom organizacijom – Intrax San Francisko na programima kulturne razmene koje je odobrila Vlada SAD.

AYUSA uspešno realizuje nekoliko programa kulturne razmene, i to: Academic Year (program školske godine namenjen srednjoškolcima), Au Pair (program čuvanja dece namenjen devojkama do 27 godina starosti), Internship (kreiran za mlade diplomce ili studente završnih godina koji žele da se usavršavaju u SAD radeći u svojim stručnim oblastima) i Work Travel program (dizajniran za redovne studente koji provode letnju pauzu na fakultetu radeći na sezonskim pozicijama za neku od američkih kompanija).

Već nekoliko godina unazad Work Travel program je najpopularniji među mladim ljudima u Srbiji i svake godine više od 2000 studenata iz Srbije ode na ovaj program. Obzirom na popularnost i veličinu ovog programa u Srbiji, mnogima je upravo on glavna asocijacija na

³² Bateson, J., Hoffman, D.,(2008) Marketing usluga, South-Western Cengage Learning, SAD, str. 296

programe kulturne razmene u SAD. Zato se i dobar deo praktičnog rada zasniva na ovom programu.

Zaposleni AYUSA-e koji vode Work Travel program imaju dosta iskustva u organizovanju i realizaciji programa iz oblasti edukativnog turizma, ali su i sami učestvovali na Work Travel programu po nekoliko puta čime su se uverili u kvalitet i sve prednosti programa. Takvo praktično iskustvo ima relevantnu ulogu u planiranju i realizaciji profesionalne orijentacije.

6.1 Kreiranje uslova, pravila i procedura za učešće na programu

Najbitniji segment u realizaciji programa kulturne razmene je kreiranje uslova koje svaki kandidat treba da ispuni kako bi učestvovao na programu. U isto vreme kandidat treba da bude upoznat sa konkretnim pravilima programa i procedurama kojih se treba pridržavati. Ovo je neophodan uslov za uspešno učešće na programu i svako nepridržavanje pravilima i programskim procedurama može rezultovati nepoželjnim posledicama. Zato ovoj fazi orijentacije treba pristupiti maksimalno oprezno i ozbiljno.

Rezultat uspeha ove faze orijentacije je student koji je kvalifikovan za učešće na programu, što treba da bude potvrđeno i u Konzulatu SAD odobravanjem vize, i koji je veoma dobro upoznat sa pravilima i procedurama programa za koje se obavezao da će poštovati tokom čitavog boravka u SAD. Studentima mora da bude jasan i značaj pomenutih pravila i procedura kroz prezentovanje posledica u slučaju nepoštovanju istih.

U ovoj fazi orijentacije je jako bitna koordinacija lokane kancelarije sa odgovarajućom sponzorskom organizacijom u SAD i Konzulatom SAD.

Uslovi za učešće na programu

Uslovi direktno određuju profil kandidata koji se kvalifikuje za učešće na programu. Opšte uslove za učešće definiše osnivač programa, odnosno Vlada SAD. Na bazi tih opštih uslova, Konzulati SAD određuju konkretne uslove koji treba da budu usklađeni sa obrazovnim sistemom konkretne države u kojoj se svaki od njih nalazi. Prema tome, odluka o odobravanju vize i učešća na programu zavisi od ispunjenosti uslova svakog kandidata.

Vlada SAD nalaže da svi kandidati za Work Travel program treba da budu redovni studenti visokoškolske ustanove van teritorije SAD koji će isključivo za vreme pauze na

fakultetu moći da učestvuju na programu. U vezi sa tim, Konzulat SAD u Beogradu je za sezonu 2010. označio kao redovne studente sve kandidate koji su u tekućoj akademskoj godini redovno upisali novu godinu studija, u kontinuitetu polažu ispite, imaju dovoljan broj ispita do kraja studija i nisu imali velikih pauza u toku studija. S druge strane, studenti koji iz obnovljene godine ili oni koji su obnovili apsolventski staž nisu dobrodošli na programu.

Prema tome, Konzulat SAD u Beogradu donosi odluku o odobravanju vize na osnovu aktivnosti koje studenti imaju na fakultetu, a koje se procenjuju na bazi broja i dinamike položenih ispita, kolokvijuma, urađenih i odbranjenih seminarskih radova, kao i odrađenih stručnih praksi. Na programu su, shodno polizici ovog Konzulata, dobrodošli kako studenti osnovnih, tako i studenti postdiplomskih studija.

Studenti završnih godina moraju imati dovoljan broj ispita do kraja studija u trenutku intervjua u Konzulatu SAD. Razlog je jasan – na Work Travel programu moraju učestvovati aktivni studenti, a preostali ispiti do kraja studija su neka vrsta garancije da će se studenti po okončanju programa vratiti u zemlju. Kao dovoljan broj ispita do kraja studija se smatra onaj broj ispita koje, po mišljenju službenika Konzulata SAD, student ne može da položi do polaska na program. Ovo je vrlo bitan podatak, posebno kada se uzme u obzir da se ponekada studenti viziraju i nekoliko meseci pre polaska na program.

Neophodan uslov za učešće na programu je i poznavanje engleskog jezika. Potrebno je da potencijalni učesnici imaju barem konverzijski nivo znanja. Na intervjuu u Konzulatu SAD se proverava znanje jezika i ukoliko se ispostavi da kandidat ne razume pitanja službenika ili ne bude u stanju da odgovori na konkretna pitanja, neće se ispuniti uslovi za odobravanje vize i učešće na programu.

Obaveza organizacije preko koje se kandidati prijavljuju za učešće na programu je da selektira kvalifikovane studente na bazi instrukcija Konzularnog odeljenja kako bi se procenat odbijenih studenata za vizu sveo na minimum.

Sporazum studenta i sponzorske organizacije

Svaka sponzorska organizacija je dužna da kreira sporazum u kome će se definisati sva relevantna pravila i procedure za učešće na programu. Ovi detalji treba da budu jasno predstavljeni studentima od strane lokalne kancelarije konkretnog američkog sponzora. Veoma je bitno da svaki student pročitati i dobro razume sve odredbe ovog sporazuma jer iz njega proističu sva prava i obaveze studenta iz odnosa sa sponzorskom organizacijom. U slučaju eventualnog spora između studenta i sponzorske organizacije, ovaj sporazum bi bio materija na osnovu koje bi se dokazivala eventualna krivica.

Propust u definisanju uslova programa od strane sponzorske organizacije vuče sa sobom rizik od nastajanja spora i negativnih posledica po studente i sponzorsku organizaciju. Svaka ozbiljna sponzorska organizacija će dosta pažnje usmeriti na ovaj deo posla i poslati svojoj lokalnoj kancelariji jasno definisane uslove programa. Poželjno bi bilo da se studentima prezentuje verzija ovih uslova na srpskom jeziku kako bi se stekao utisak da u okviru istih nema ni najmanjih nejasnoća za studente.

Jedna od sponzorskih organizacija koja je jako ozbiljno pristupila ovom delu posla je kompanija Intrax sa sedištem u San Francisku i njihov lokalni partner u Srbiji – AYUSA International. Ovakvim sporazumom se definišu sledeći detalji: određivanje uslova za kvalifikovanje za učešće na programu kulturne razmene, prezentovanje uloge sponzora programa, nedvosmisleno isticanje svrhe i prirode programa naglašavajući kulturološku komponentu, preciziranje načina komunikacije sa sponzorskom organizacijom i njihovim lokalnim partnerom (uglavnom se zasniva na elektronskoj komunikaciji), prezentovanje procedura za dobijanje američke vize i periodično javljanje sponzoru po dolasku u SAD i sl.

6.2 Intervjuisanje kandidata za programe kulturne razmene

Prvi krug intervju - Intervju sa predstavnicima AYUSA-e

Intervjuisanje potencijalnih kandidata programa je svakako prvi korak koji se preduzima u okviru orijentacije učesnika programa. Ovom prilikom se procenjuje akademski status kandidata kako bi se utvrdilo da li je kvalifikovan za učešće na programu. Konkretno uslove koje svaki kandidat treba da ispuni se definišu od strane Konzulata SAD u Beogradu. Službenici Konzulata ove uslove saopštavaju na redovnom godišnjem sastanku koji se organizuje za sve organizatore programa koji regrutuju studente na teritoriji Srbije i nameravaju iste da viziraju u Konzulatu SAD u Beogradu. Ovaj sastanak se organizuje na početku poslovne sezone ili sezone regrutovanja za organizatore putovanja, odnosno u oktobru ili novembru svake godine. Prema tekućim uslovima za odobravanje vize i učešće na programu kulturne razmene, kandidat bi trebalo da bude redovan student sa konverzacijskim znanjem engleskog jezika. Termin redovan student u ovom slučaju znači da kandidat ne sme imati diskontinuitet u polaganju ispita i davanju godina u toku studija. Konkretno, studenti koji su obnovili godinu u godini kada žele da apliciraju za učešće na programu i apsolvanti sa obnovljenih apsolventskim stažom nisu podobni za program. Stoga, organizatori putovanja koji žele da svedu broj odbijenih studenata za vizu na

minimum ne bi smeli da primaju studente sa ovakvim statusom. Ovo je razlog zbog koga se na intervjuu mora precizno proceniti status svakog zainteresovanog studenta. Ako student ispunjava definisane uslove, intervju se nastavlja i kasnije se prelazi na ostale aktivnosti. Međutim, ako student trenutno ne ispunjava uslove za učešće na programu, treba voditi računa kako će mu se to saopštiti jer se ne sme demoralisati za donošenje odluke o učešću na programu u nekoj od narednih godina studija kada bi mogao da povрати status podobnog kandidata za program i tako postane kvalifikovan. U toku intervjuja je potrebno saznati i konkretne želje i očekivanja koje student ima u vezi sa učešćem na programu. Ovo je veoma bitna smernica za nalaženje adekvatnog posla u SAD. Generalno gledano, učešće na programu omogućava studentima sticanje raznih benefita, ali od konkretnog posla koji student odabere će zavisiati mera u kojoj će svaki od tih benefita student moći da ostvari. Na primer, studentu kome je prioritet usavršavanje jezika treba ponuditi mogućnost rada na poziciji na kojoj bi puno komunicirao sa svojim kolegama i klijentima, a opet u skladu sa zahtevima tog posla i kvalifikacijama koje student ima. Zatim, studentu kome je prioritet zarada treba prezentovati poslove na kojima može imati puno radnih sati, veću satnicu ili lokaciju na kojoj je veća verovatnoća nalaženja dodatnog posla, uz minimalne troškove boravka. Iako je na osnovu kvalifikacija svakog studenta moguće odrediti koje vrste poslova bi mogao uspešno da obavlja, treba uvažavati i želje studenta po pitanju vrste posla ili lokacije jer je vrlo bitno da studenti vole svoj posao ili lokaciju na kojoj rade jer će se to zadovoljstvo kasnije preneti i na njihov učinak. Dakle, uspešnom orijentacijom treba pronaći adekvatan posao za svakog studenta, a to znači da će to biti ne samo posao čije zahteve student ispunjava, već i posao koji će student sa zadovoljstvom raditi i pružati svoj maksimum.

Kako bi studenti prošli u drugi krug intervjuja, najčešće sa predstavnikom kompanij za koju konkurišu, potrebno je imati ocenu njihovog poznavanja engleskog jezika. Iako je TOEFL sigurno jedan od najpouzdanijih testova engleskog jezika, procedura oko zakazivanja ispita je zahtevna i manje povoljna za studente koji već moraju da izdvoje ozbiljna sredstva za samo učešće na programu. Stoga je AYUSA International uvela alternativni vid testiranja preko Interneta na stranici www.testpodium.com. Pozitivno kod ovog testa je činjenica da je besplatan, da traje dosta kraće i da se može realizovati bez prethodnog zakazivanja. Korisno je i to što se rezultati ovog testa mogu konvertovati na učinak TOEFL - a.

Intervju sa predstavnikom američke kompanije

Postoje tri načina intervjuisanja kandidata za sezonske poslove u Americi. Najzastupljeniji su Skype intervjui. Kompanije koje zapošljavaju do 15-20 studenata za neku od svojih pozicija najčešće intervjuišu studente putem Skype-a. Kompanije koje zapošljavaju 20 i više kandidata dolaze u Beograd na sajam zapošljavanja koji organizuju sponzorska organizacija i lokalna kancelarija. Treći način zapošljavanja najčešće praktikuju kompanije koje dugo sarađuju sa lokalnim kancelarijama, pa imaju iskustva sa studentima iz određenih zemalja. One ovlaste predstavnike lokalne kancelarije da u njihovo ime intervjuišu studente.

Ovi intervjui su dizajnirani da identifikuju sposobnosti i veštine koji su od velikog značaja za kompaniju, pa samim tim i pitanja dizajnirana na konkretnom pregledu kandidatovog ponašanja, odnosa, tehničkih informacija i drugih znanja. Menažeri koriste strukturirana ili polustrukturirana pitanja. Kod strukturiranog intervjuja, kompanije moraju da definišu ponašanja koja su bitna za određeni posao i na osnovu toga da napravi niz pitanja koja će biti postavljana svim kandidatima.³³ Obzirom da se strukturirani intervjui sastoje od već pripremljenih pitanja koja su ista za sve kandidate, kod njih menadžeri imaju jednak pristup kandidatima i time se smanjuje subjektivnost menadžera.³⁴

Pored znanja engleskog jezika i relevantnog iskustva, američkim kompanijama je takođe bitno da odaberu studente sa adekvatnim osobinama. Osobina ličnosti, kao predistozicija ponašanja pojedinca na određeni način u različitim situacijama, je važna za poslodavce jer određene vrste ponašanja utiču direktno na izvođenje posla ali i na druge vrste ponašanja u kompaniji.³⁵

³³ Dorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013, str. 76

³⁴ Robbins, S., Essentials of Organizational Behavior, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2005, str.248

³⁵ Spector, P., Industrial and Organizational Psychology, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey, 2008, str.116

Skype intervju

Menadžeri američkih kompanija insistiraju da se Skype razgovori za posao organizuju u prostorijama lokalnih predstavnika. Podrazumeva se da su studenti dobili poslovnu ponudu i sve potrebne informacije pre dolaska na intervju, kao i da su prošli prvi krug selekcije sa menadžerima - lokalnim predstavnicima.

Nedelju dana pre intervju lokalna kancelarija šalje sponzorskoj organizaciji spisak studenata koji su prošli prvi krug intervju i kratak CV. Postoji ustaljeni formular koji svaki student popunjava na engleskom, u koji je obavezno uneti i sliku sa osmehom. Sponzorska organizacija prosleđuje spisak i formulare kompaniji za koju su studenti aplicirali.

Sajmovi zapošljavanja uživo

Sajam zapošljavanja podrazumeva uživo susret ispitivača i kandidata. AYUSA organizuje sajmove zapošljavanja tokom februara i marta svake godine. Na ovim sajmovima učestvuje oko 10 kompanija iz različitih delova Amerike i različitih delatnosti - restorani, hoteli, zabavni parkovi, pool kompanije, marketi... Za ovakav sajam je potrebno pripremiti salu za prezentacije, jer pre samih intervju svaka kompanija prezentuje svoje poslovne ponude i lokacije. Pre dolaska na sajam svaki student dobije poslovne ponude sa kojima se upozna i u vezi sa kojim pripremi pitanja za ispitivača. Neki studenti više vole uživo intervju jer smatraju da je korisno da se unapred lično upoznaju sa svojim budućim nadređenim. Prednost ovog vida zapošljavanja je što mnoge kompanije praktikuju ispitivanje grupe od 3 do 5 studenata. U slučaju da studenti žele da putuju u grupi, biraće isključivo kompanije koje dolaze na sajam, jer su tako veće šanse za dobijanje poslova na istoj lokaciji. Po završetku prezentovanja ponuda studenti prelaze u drugu prostoriju iz koje čekaju svoj red za intervju. Svaki poslodavac dobije svoj sto kako bi mogao neometano da sprovodi intervju.

Jedan od ispitivača, predstavnik kompanije Princess sa Aljaske pozvao se na knjigu *Right Person for the Right Job* koja mu je pomogla da izabere najbolje kandidate. On se zapravo

fokusira na to u kojoj meri studenti teže da imaju uspešnu karijeru, a ne koliko su zainteresovani za konkretan posao koji im on nudi. Navodi da je svakoj mladoj osobi koja želi da bude uspešan u poslu to dovoljna motivacija da se dobro pokaže i tokom obavljanja jednostavnijih sezonskih poslova - *The best people want careers, not jobs.*³⁶

6.3 Ostale bitne aktivnosti orijentacije učesnika programa kulturne razmene

Prezentovanje poslovne ponude – uslovi, opis i specifikacija posla

U skladu sa prirodom Work-Travel programa, studenti mogu da se odluče za neki od sezonskih poslova. Za obavljanje ovih poslova nije neophodna nikakva akademska kvalifikacija. Najčešće se nude sledeće pozicije :

U hotelima – recepcioner (front office), bellman, sobar (housekeeper), pranje veša (laundry attendant), hostesa (hostess), kuvar (chief), pomoćnik kuvara (prep cook), pranje sudova (dishwasher), konobar (server, waiter), pomoćnik konobara (busser), šanker (bartender), dostavljanje hrane i pića (food runner)...

U restoranima – hostesa (hostess), kuvar (chief), pomoćnik kuvara (prep cook), pranje sudova (dishwasher), konobar (server, waiter), pomoćnik konobara (busser), šanker (barman), dostavljanje hrane i pića (food runner)

U zabavnim parkovima

Na bazenima – spasioci (lifeguard), održavanje bazena (maintenance), supervizor (supervisor)

³⁶ Jeanne Goodrich/Paula M. Singe, (2007) Right Person for the Job, American Library Association, Chicago, str. 56

U marketima – prodavac (sales associate), kasir (cashier)

Postoje pojedini poslovi za koje je potrebno proći određenu stručnu obuku kako bi studenti dobili sertifikat za obavljanje ovakvih poslova, i tu obuku najčešće organizuju kompanije u kojima su studenti dobili posao. Odličan primer je posao spasioca. U većini slučajeva posao spasioca podrazumeva rad na bazenu, mada se dešava da studenti dobiju priliku da obavljaju ovu vrstu posla na okeanu ili jezeru. Obzirom na otežavajuće okolnosti rada na okeanu ili jezeru, obuka za spasioce je u ovakvim slučajevima dosta komplikovanija i zahtevnija od obuke za spasioce koji bi trebalo da rade na bazenu.

Ono što je zajedničko za sve poslove je da studenti moraju da prođu kroz kratak trening kako bi se upoznali sa procedurom i pravilima za obavljanje poslovnih zadataka, sa svojim konkretnim zaduženjima, sa korporativnom kulturom koja je ustanovljena u kompaniji. Ovakve treninge najčešće drže menadžeri iz područja u kome bi student trebalo da radi i zaposleni iz službe za ljudske resurse.

Iako se radi o vrlo jednostavnim poslovima koje studenti obavljaju tokom trajanja programa, iskustvo koje se stiče kroz rad za poznate američke kompanije je dragoceno. Pored toga što studenti uspevaju da upoznaju i usvoje radnu etiku, nove veštine komuniciranja, timski rad i zajednički doprinos u postizanju dobrih rezultata kompanije, odlike “ zapadne poslovne filozofije “, neki od njih imaju priliku da steknu potrebnu praksu u svojoj struci. Dobar primer su studenti sa hotelijerskih škola. Ovi studenti imaju obavezu da u toku studija odrade praksu u nekom od hotela, a kroz Work/Travel program im se pruža šansa da rade za neki iz poznatih lanaca hotela u SAD poput Hyatt – a, Hilton – a, Marriott – a, Ritz Carlton – a, Sheraton – a. Na ovaj način studenti hotelijerskih škola mogu ne samo da dobiju potvrdu da su odradili obaveznu praksu, već i da dobiju preporuke za zaposlenje u nekom od hotela iz lanca za koji su radili.

Jedna od prvih stvari koje kompanije i agencije treba da urade pre započinjanja procesa zapošljavanja je kreiranje poslovne ponude³⁷. Sve poslovne ponude koje se šalju studentima na razmatranje moraju biti dovoljno jasne, precizne i detaljne kako bi se izbegli eventualni nesporazumi tokom boravka na programu. Sponzorska organizacija Intrax iz San Franciska je kreirala standardizovanu formu poslovnih ponuda u kojoj se prezentuju svi poslovi kandidatima koji se prijave za učešće na program preko kompanije AYUSA International.

³⁷ Shwiff, K., (2007) Hiring People, Collins, SAD, str. 234

Svi kandidati bi trebalo pažljivo da pročitaju poslovnu ponudu i eventualno se konsultuju sa organizatorom programa ako nešto nisu najbolje razumeli. Na ovaj način se mogu izbeći nesporazumi i problemi koji bi se mogli pojaviti kao rezultat neupućenosti ili nerazumevanja svih detalja poslovne ponude. Kompanija AYUSA International se trudi da studentima omogući što je moguće više informacija o poslu, lokaciji i samom poslodavcu tako što zainteresovanim kandidatima, pored poslovnih ponuda američkih kompanija, obezbeđuje i kontakte studenata koji su već radili u istoj kompaniji i na istoj ili sličnoj poziciji ranijih godina. Bivši učesnici programa mogu dati veoma značajne informacije zainteresovanim kandidatima koje se često ne tiču direktnog odnosa studenta sa poslodavcem, već se odnose na, recimo, mogućnost nalaženja dodatnog posla, mesto i vreme kada je najlakše doći do ovog posla, mesta na kojima studenti mogu povoljno kupovati, lokala gde je najbolji provod i slično.

Sa aspekta profesionalne orijentacije je najbitnije precizno odrediti i prezentovati zahteve svakog posla koji se nudi studentima. Svaka poslovna ponuda treba da identifikuje profil studenata koji je poželjan za rad na konkretnoj poziciji. U ovom delu ne sme biti nejasnoća jer će se na osnovu definisanih zahteva posla određivati kvalifikovani studenti, što isto predstavlja jako bitnu aktivnost. Eventualni propusti u ovim aktivnostima bi mogli da uzrokuju ozboljne probleme na programu i neprijatnosti koje nisu poželjne ni sa strane studenata ni sa strane poslodavaca.

Ulazak u SAD

Svi studenti po sletanju aviona na krajnjoj destinaciji u SAD izlaze iz aviona i nailaze na imigracionu službu. Ovom prilikom studenti treba da pripreme sledeću dokumentaciju :

- Pasoš sa vizom
- Radnu dozvolu (DS-2019)
- Popunjenu I-94 karticu
- Poslovnu ponudu od poslodavca

Kao što je napomenuto, ova dokumenta studenti moraju da imaju uz sebe tokom celog puta da bi u ovakvoj situaciji mogli odmah da ih predaju na uvid. U slučaju da je student ostavio neki od bitnih dokumenata u velikom prtljagu, susret sa službenikom imigracionog će se značajno odužiti jer je potrebno odmah pronaći veliki prtljag u avionu, uzeti potrebna dokumenta i predati ih na uvid. Ukoliko student kojim slučajem nije ni poneo neki od gore navedenih dokumenata, imigraciona služba može da odbije da ga primi u SAD i zatraži da se student vrati nazad u svoju zemlju.

Imigracioni službenik će pečatirati i vratiti studentu pasoš sa vizom, DS-2019 i jedan deo I-94 kartice, dok će drugi zadržati. Studenti će ovom prilikom ostaviti otiske prstiju, koji će se uporediti sa onima koje su davali u Američkoj ambasadi u Beogradu prilikom viziranja, kako bi se potvrdio njihov identitet. Vrlo su retki slučajevi da studenti zadobiju posekotinu na kažiprstu u periodu između viziranja i susreta sa imigracionim službenikom, ali bi ovakva okolnost dodatno zakomplikovala situaciju i proceduru jer bi student morao da bude dodatno proveravan, a to bi moglo da potraje. Dakle, u interesu brzog i nesmetanog obavljanja proceduralnih koraka po dolasku u SAD, studenti moraju pre svega da ponesu sva neophodna dokumenta i čuvaju ih uz sebe sve vreme.

Javljanje sponzoru po dolasku na program

Potoje dva načina na koje student može da se javi sponzoru, i to putem telefona ili popunjavanjem „on line“ aplikacije. Iskustvo je pokazalo da je dosta jednostavnije i praktičnije da se student javi sponzorskoj agenciji tako što će popuniti aplikaciju na sajtu sponzora. Na ovaj način se izbegavaju eventualni usmeni nesporazumi sa operaterom iz kancelarije sponzora, ali i ne oduzima vreme službenicima u sponzorskoj agenciji.

Ovo je vrlo bitan deo obavezne procedure kroz koju mora proći svaki student. Ostvarivanjem kvalitetne komunikacije između sponzorske agencije i studenata se ispunjava preduslov za poštovanje i pridržavanje pravila Work Travel programa, kao i bezbednog i ugodnog boravka studenata na programu koji rezultira obostanim zadovoljstvom.

Apliciranje za socijalni broj

Jedna od osnovnih obaveza za svakog studenta koji započne sa programom je apliciranje za socijalni broj. Socijalni broj je broj na osnovu koga se vode sve zarade jednog lica u okviru SAD. Sva lica na teritoriji SAD koja žele legalno da rade moraju da imaju svoj socijalni broj bez obzira na naciju ili državljanstvo koje imaju. Socijalni broj se vadi samo jednput i on važi doživotno. Pre tome, ako student želi da učestvuje više puta na programu, koristiće broj koji je izvadio tokom prvog učešća na programu. Za socijalni broj se aplicira u nekoj od kancelarija socijalne administracije (social security administration). Ovih kancelarija ima širom Amerike, ali student će aplicirati u onoj koja je najbliža mestu gde će boraviti i raditi. Svaki poslodavac je obavezan da u poslovnoj ponudi navede adresu najbliže socijalne kancelarije njegovim prostorijama. Na taj način svaki student ima informaciju gde bi trebalo da aplicira za socijalni broj. U svakom slučaju, sve informacije vezane za socijalni broj, način i mesto gde je moguće aplicirati su dostupne na sajtu www.ssa.gov. Prilikom apliciranja za socijalni broj studenti moraju da prilože odgovarajuću dokumentaciju. Da bi valjano aplicirali moraju da imaju pripremljena sledeća dokumenta :

- Pasoš sa vizom
- I-94 karticu
- DS-2019
- Poslovnu ponudu od poslodavca
- Popunjenu aplikaciju (social security application)
- Dear Social Security Officer (pismo sponzorske organizacije namenjeno službeniku socijalne kancelarije u kome se objašnjava status studenta koji boravi na Work Travel programu)

Po podnošenju gore navedene dokumentacije studentu se izdaje potvrda da je aplicirao za socijalni broj kojom može da se služi dok mu na boravišnu adresu ne stigne socijalna kartica sa brojem. Prosečan period za koji bi student mogao da očekuje broj je od dve do tri nedelje od datuma apliciranja. O tome koliko je važan ovaj broj svedoči činjenica da je on neophodan prilikom zapošljavanja, otvaranja bankovnog računa ili vađenja vozačke dozvole. U produžetku je ilustrovana kartica na kojoj se nalazi socijalni broj.

Slika 4. Prva stranica DS-2019 formulara

[illegible]

Izvor: Interna dokumentacija AYUSA-e

Otvaranje bankovnog računa i primanje plate

Uvek se preporučuje da učesnici Work Travel programa ponesu džeparac u određenom iznosu. Razlog za ovo je činjenica da prvu platu od svog poslodavca mogu da očekuju tek nakon dve ili tri nedelje boravka i rada na programu. Stoga, za taj početni period od dve do tri nedelje moraju da planiraju troškove smeštaja, hrane i ostale lične troškove. Optimalan iznos koji je potreban da student ima kao džeparac zavisi od pomenutih planiranih troškova u prvim par

nedelja. Na primer, studenti koji moraju sami da obezbede smeštaj po dolasku u Ameriku moraju da ponesu nešto više novca sa sobom jer je neophodno da u ovom slučaju odmah isplate rentu za jedan do dva meseca. S druge strane, oni kojima je poslodavac obezbedio smeštaj ne moraju da ga plaćaju odmah po dolasku već će im se taj iznos odbijati od zarada u narednom periodu, stoga oni mogu da ponesu manje novca, odnosno onoliko koliko je potrebno da bi isplatili ostale troškove do prve plate. Međutim, savetuje se da svaki student ima kod sebe barem \$ 500.

Prilikom otvaranja računa učesnici programa treba da naglase da su studenti, jer većina banaka omogućava otvaranje studentskih računa kojima se studentima pružaju razne pogodnosti i jeftiniji troškovi održavanja računa. Ovo prilikom studenti moraju da predaju na uvid pasoš sa vizom, I-94 karticu, DS-2019, poslovnu podu od poslodavca i socijalnu karticu (ili potvrdu od socijalne kancelarije koja svedoči da je student aplicirao za socijalni broj). Studenti koji žele da im se izda platna kartica moraju to da naglase prilikom otvaranja računa, a istu mogu da dobiju za, u proseku, nedelju dana na boravišnu adresu. Nakon što je otvorio račun, student može u svakom trenutku tražiti od svoje banke izveštaj o obavljenim transakcijama (account statement), mada većina banaka šalje svojim komitentima jednom mesečno ovakve izveštaje na boravišnu adresu. U slučaju da student izgubi svoju platnu karticu, ovo hitno treba javiti svojoj banci kako bi blokirao istu. Svaka banka ima otvoren korisnički servis 0-24 koji student treba da kontaktira u ovakvim i sličnim urgentnim situacijama.

Odmah po otvaranju računa student može deponovati određenu sumu novca. Obzirom na to da većina poslodavaca isplaćuje zarade studentima u čekovima (*paycheck*), i to svakog drugog petka, studenti mogu unovčiti iste u bilo kojoj finansijskoj organizaciji, ali se preporučuje da to urade u banci u kojoj imaju otvoren račun jer na taj način ne plaćaju proviziju. Takođe, studenti mogu da zamole svog poslodavca da im platu uplaćuje direktno na račun (*direct deposit*), ali pre toga moraju da mu dostave podatke o svom računu.

Osiguranje

Jedan od važnih uslova za učestvovanje na Work and Travel programu, kao i za dobijanje američke vize je posedovanje zdravstvenog osiguranja. Kompanije koje pružaju usluge

zdravstvenog osiguranja su najčešće u kooperaciji sa sponzorskim kompanijama, koje nalaze poslove i obezbeđuju učestvovanje na programu. Svaki od učesnika Work and Travel programa je upućen u pogodnosti koje ima sa zdravstvenim osiguranjem, od strane svoje matične agencije preko koje učestvuje na programu. Agencije daju svakom učesniku formular i karticu o zdravstvenom osiguranju, koje važe tokom boravka učesnika u SAD.

Procedura oko naplate osiguranja je veoma jednostavna. Ako učesniku zatreba medicinska pomoć, on se može obratiti bilo kojoj državnoj ambulanti ili bolnici. Na kraju svog lečenja, učesnik će dobiti račun od strane ustanove koja ga je lečila, i on će biti u obavezi da taj račun plati. Odmah po plaćanju računa, učesnik treba da pozove svoju osiguravajuću kuću i zatraži formular za povraćaj novca, koji se popunjava i zajedno sa plaćenim računom iz zdravstvene ustanove šalje osiguravajućoj kući. Vreme naplate potraživanja zavisi od politike osiguravajuće kuće.

Postoje osiguravajuće kuće kod kojih nije potrebno da korisnik prvo plati račun, pa onda dobije novac nazad. Njihova politika se svodi na to da, prilikom prijavljivanja lekaru ili bolnici, korisnik je dužan da se javi svojoj osiguravajućoj kući, koja će pokriti sve troškove koji su obuhvaćeni polisom zdravstvenog osiguranja.

Države SAD-a

U sastavu SAD ima 51 država. Svaka država ima svoju skraćenicu sadržanu u dva slova. Učesnici Work Travel programa će se često susretati u pisanoj komunikaciji sa ovim skraćenicama, pa je vrlo korisno da znaju koja skraćénica označava koju državu kako ne bi došlo do nesporazuma u komunikaciji.

6.4 Primena novih rešenja iz oblasti profesionalne orijentacije u cilju pozicioniranja na tržištu edukativnog turizma

Programi kulturne razmene u SAD su nastali 60-ih godina dvadesetog veka i tokom svog trajanja su bili podložni određenim promenama i transformacijama. Činjenica je da programi nisu menjali svoju osnovnu ideju i svrhu, ali se dešavalo da usvojene promene utiču da se značajno izmene procedura, pravila i organizacija samih programa. Sve se to radilo kako bi programi bili usklađeni s potrebama učesnika i usmereniji sopstvenoj svrsi.

Razlog zbog koga se u ovom radu istražuje razlika u pristupu profesionalnoj orijentaciji između 2010. i 2015. godine je upravo taj što je Vlada SAD odlučila da usvoji i implementira seriju promena koja se tiču pravila Work Travel programa, procedura i načina poslovanja organizatora putovanja. Ovaj talas promena je uticao na stvaranje novog koncepta profesionalne orijentacije i isticanje ove faze u realizaciji programa kao najbitnije. Novonastale okolnosti su pružile velike tržišne mogućnosti turističkim agencijama koje pažljivo i izbiljno pristupaju orijentaciji. Naime, brzim prilagođavanjem na nove zahteve Američke vlade agencije poput AYUSA-e su se trudile da se pozicioniraju u svesti potrošača kao kompanija koja ima kvalitetan i temeljan plan profesionalne orijentacije kao najbitnije faze u organizaciji programa. AYUSA je prepoznala potrebu Američke vlade da se ovoj fazi poklanja daleko veća pažnja, ali i da se, sa druge strane, izade u susret željama i potrebama studenata da se adekvatno pripreme za iskušenja na programu – od čega dosta zavisi uspeh na programu.

Period u kome su uvojene promene je slobodno rečeno bio krizni u razvoju Work Travel programa. Naime, Vlada SAD je na osnovu evaluacije programa zaključila da se svest učesnika o programu i njegovoj svrsi promenila. Od težnje da program bude baziran na kulturnoj razmeni, putovanju, učenju i usavršavanju, predstavnici Vlade SAD su stekli utisak da dosta učesnika programa pre svega doživljava Work Travel kao način za zaradu novca i da ga smatraju radnim programom. To nije bilo u skladu sa izvornom idejom programa jer je program podrazumevao da studenti imaju mogućnost da rade taman toliko da pokrivaju osnovne troškove boravka u SAD, a ostatak slobodnog vremena bi trebalo da koriste družeći se sa Amerikancima, odlazeći na kulturne događaje, posećujući muzeje, putujući, učeći o američkoj tradiciji i načinu na koji proslavljaju najveće državne praznike i slično.

U to vreme su se u Kongresu SAD pojavile veoma radikalne ideje koje su podrazumevale ukidanje Work Travel programa obzirom da je narušena ideja osnivanja istog i da, po mišljenju ovih Kongresmena, ne postoji način da se programu vrati osnovni cilj i svrha postojanja. Na sreću, ipak je preovladala ideja da su programu potrebne temeljne promene i da će se u okviru istih promeniti svest budućih učesnika o prirodi programa. Takođe se kao rezultat toga očekuje

da studenti primarno budu usredsređeni na kulturološki aspekt programa i na taj način bi izvorni benefiti programa bili dostupniji učesnicima.

Pomenute promene su uslovile temeljne razlike u pristupu profesionalnoj orijentaciji i samom sadržaju iste, kao i u opštim procedurama na osnovu kojih je program postao transparentniji, uređeniji i kojma su se jasnije precizirale uloge sponzora programa i njihovih lokalnih partnera širom sveta (AYUSA International je jedan od njih u Srbiji).

Najznačajnije promene koje su nastale u ovom periodu i uslovile povećan značaj i ulogu profesionalne orijentacije, predstavljaju najizrazitije razlike u vođenju profesionalne orijentacije između 2010. i 2015.godine. Te promene se nalaze u sledećoj tabeli.

Tabela 6. Promene koje je uvela Vlada SAD i njihov uticaja na poslovanje agencije „AYUSA International“

Uvedena promena	Izazovi u organizaciji i realizaciji programa u 2010.godini pre uvođenja promena	Pozitivni efekti promena za organizaciju i realizaciju programa u 2015. iz ugla agencije AYUSA
Definisanje potrebne dokumentacije kako bi se agencije koje se bave programima kulturne razmene registrovale	* Studenti su mogli da idu na program bez stručne asistencije i posredovanja agencija * Poslovanje i poslovni status agencija se nije proveravao * Agencije su promovisale program kao mogućnost za zaradu što je suprotno pravilima Vlade SAD * Studenti su se žalili da pojedine agencije imaju skrivene troškove	* Poslovanje agencija je dosta transparentnije * Studentima se omogućava veća sigurnost i bolja stručna podrška * Lako se identifikuje odgovornost agenata u slučaju da studenti imaju problema na programu
Intraxova nova baza podataka	* Celokupna komunikacija između sponzora, poslodavaca, studenata i agencija se odvijala putem e-maila * Bilo je dosta propusta u komunikaciji i hitne informacije su dugo putovale * Studenti su imali limitiran pristup bitnim podacima	* Komunikacija je dosta transparentnija i kvalitetnija među svim učesnicima * Olakšana je koordinacija aktivnosti svih učesnika u organizaciji programa * Relevantni podaci su dosta pristupniji svim učesnicima u organizaciji programa
Ugovor na maternjem jeziku	* Nerealna očekivanja studenata * Opasnost od nastajanja nesporazuma usled nepoznavanja prava i obaveza * Česti sporovi između studenata i agencija	* Uslovi programa su jasniji studentima * Studenti polaze na program sa jasno definisanim pravima i obavezama * Osnovna svrha programa je definisana kroz formalni ugovor

Obavezan intervju na engleskom jeziku	*Studenti sa vrlo slabim znanjem engleskog su mogli da konkurišu za učešće na programu * Studenti ponekad nisu najbolje mogli da razumeju svoje poslodavce tokom boravka u Americi	* Povećan procenat kvalifikovanih studenata i procenat studenata kojima se odobrava američka viza * Studenti uspešnije obavljaju svoje poslove
Strožiji kriterijumi Konzulata SAD za odobravanje vize	* Studenti su ponekad morali da produže svoje studije usled učešća na programu i to im se tolerisalo * Studenti su ponekad upisivali studije samo da bi učestvovali na programu	* Program je postao privilegija i nagrada za studente koji prave progres u svojim studijama * Program se posmatra kao sekundarni cilj uspešnim studentima, dok je primarni cilj akademski uspeh
Nedozvoljeni poslovi na Work Travel programu	* Poslodavci i poslovi na kojima su studenti radili se nisu dovoljno proveravali i pojedini su imali negativnu reputaciju u društvu * Nije se vodilo puno računa o bezbednosti i sigurnosti na poslu	* Poslodavci koji zapošljavaju studente su savesniji i imaju više razumevanja za specifičnost Work Travel programa * Vrste poslova koje su dozvoljene su usklađenije svrsi i prirodi programa * Ukinuti su poslovi koji su čitav program dovodili u negativan kontekst
Novi kriterijumi za američke agencije za zapošljavanje	*Poslovi koje su neke agencije nalazile nisu bili adekvatni prirodi programa *Prava studenata su ponekad uskraćivana od strane nesavesnih agencija za zapošljavanje	*Studenti znaju ko je odgovoran za isplaćivanje zarada i ko je zapravo njihov poslodavac * Na poslovima koje agencije za zapošljavanje nalaze ima dosta više komunikacije sa Amerikancima i student u svakom trenutku uz sebe ima nadređenu osobu kojoj se može obratiti za pomoć
Prijavljivanje dodatnog posla	* Studenti su nalazili i radili dodatne poslove koji nisu ni najmanje poželjni na programu, niti su njihovi poslodavci bili na dobrom glasu i garantovali osnovna prava i sigurnost na poslu	* Poslodavci su sigurniji i pouzdaniji za studente * Vrste poslova koje sponzori prihvataju omogućavaju kvalitetniju interakciju sa američkim kolegama
Komunikacija sponzora i studenata na mesečnom nivou	* Studenti su bili prepušteni sami sebi u momentima kada imaju problema na programu * Ponekad studenti nisu bili upućeni kome treba da se obrate ako im je potrebna pomoć ili bilo kakva asistencija	*Lakše rešavanje problema sa kojima se studenti susreću * Manje neprijatnih iskustava sa kojima se studenti vraćaju sa programa * Više preventivnih aktivnosti koje smanjuju šanse za pojavljivanje uobičajenih izazova i iskušenja
Pomoć sponzora prilikom nalaženja	* Studenti su ponekada imali velikih	* Studentima su ponuđene jeftinije,

smeštaja	problema da samostalno pronađu smeštaj * Smeštaj koji su studenti samostalno nalazili je bio u lošim i nebezbednim krajevima grada * Studenti su nailazili na lažne izdavaoce apartmana i rizikovali su da budu prevareni od strane istih	pouzdanije i bezbednije opcije za stanovanje * Studenti ne troše vreme i energiju na nalaženje smeštaja već su fokusirani na posao i upoznavanje novih prijatelja
Upoznavanje studenata sa pravima radnika u SAD	* Dešavalo se da su neka od prava studenata bivala ugrožena * Studenti nisu znali na koji način mogu štititi i koristiti svoja prava	* Veća sigurnost studenata na programu * Smanjen broj negativnih iskustava studenata sa programa
Ekskurzije po okončanju radnog dela programa	* Dosta studenata nisu iskoristili priliku da putuju u nedostatku dobrih ideja i planova puta * Studenti su ponekada plaćali veoma skupo aranžmane koje su samostalno obezbeđivali * Studenti nisu bili upućeni u ukupne troškove aranžmana koje su samostalno rezervisali	* Kvalitetnije druženje na zajedničkim ekskurzijama * Sadržajnije i obuhvatnije putovanje * Pouzdaniji hotelski kompleksi i transport
Obavezno obezbeđivanje posla pre polaska u SAD	* Neplanirano dugačak boravak u SAD bez obezbeđenog posla * Neprijavlivanje pronađenog posla sponzoru programa * Neprovereni i nepouzdani poslodavci koje studenti samostalno nalaze i kod kojih rade	* Sigurniji poslovi * Stabilniji prihodi studenata * Pouzdani i provereni poslodavci
Minimalan broj radnih sati na nedeljnom nivou	* Nestabilni prihodi studenata * Manji budžet za putovanje i ostale lične troškove	* Mogućnost veće uštede za studente * Studenti stiču aktivnije i sadržajnije radno iskustvo
Ograničen broj DS-2019 formulara	* Mogućnost nekontrolisanog rasta programa	* Mogućnost održavanja konkurentске prednosti za veće sponzore * Davanje prvenstva kvalitetnijim studentima i poslodavcima
Definisane pauze na univerzitetima u svim zemljama iz koji učesnici dolaze	* Studenti su propuštali ispitne rokove da bi odlazili na program * Studenti su kasnili na predavanja zbog kasnijeg povratka sa programa	* Studenti odlaze na program isključivo tokom pauze na fakultetima neremeteći tok studija i akademske obaveze * Studentima je omogućeno da budu na programu najkasnije do početka

		predavanja
Dodatna podrška Vlade SAD studentima na programu	* Bilo je studenata koji nisu znali ko je osnivač programa i kome treba da se obrate ako imaju neki problem * Dešavalo se da studenti pomisle da mogu imati negativne posledice ako prijave problem koji imaju na poslu ili van njega	* Povećanje sigurnosti i bezbednosti studenata na programu * Veći pritisak na sponzore programa da budu na usluzi studentima * Striktnije pridržavanje pravilima programa svih učesnika, poslodavaca i sponzora
Promovisanje američke kulture van SAD	* Nedovoljno poznavanje osnovnih vrednosti i obeležja američke kulture * Veći kulturni šok za studente koji malo znaju o američkoj kulturi i onome što ih očekuje po dolasku u SAD	* Jačanje svesti o osnovnoj svrsi i prirodi programa * Druženje sa amerikancima i učenje osnovnih obeležja američke kulture * Lakše prilagođavanje prilikom dolaska u SAD

Izvor: Interna dokumentacija i procedure turističke agencije AYUSA International, pregledano dana 12.04.2015

Jedna od prvih novina koja je uvedena posle 2010.godine je lista dokumenata koje svaka turistička agencija treba da prikupi i posalje svom sponzoru programa, a on ih prosledi Vladi SAD.

Danas svaka turistička agencija treba da prikupi i dostavi svom sponzoru sledeća dokumenta i informacije. Dokumenta moraju biti originalna i moraju se poslati uz prevod na engleskom jeziku :

- Licencu ili dozvola lokalnih vlasti za obavljanje delatnosti
- Potvrda da agencija nikada nije bila u stečajnom postupku ili bankrotu
- Potvrda da je agencija solventna i prikaz bilansa uspeha iz prethodne poslovne godine
- Potvrda o nekažnjavanju direktora agencije i svih službenika koji rade na organizaciji Work Travel programa
- Promotivni materijal koji turistička agencija koristi
- Finalne cene programa koje agencija ima prema svojim studentima i šta tačno cene uključuju i ne uključuju
- Izveštaj o prethodnom iskustvu u radu sa programima kulturne razmene u SAD

- Tri pisma preporuke koje je turistička agencija dobila od svojih poslovnih partnera
- Potpisan ugovor sa svojim američkim sponzorom

Internet i mobilne tehnologije su danas deo svakodnevnog poslovanja i življenja.³⁸ AYUSA ima zadovoljstvo što već više od dvadeset godina sarađuje sa verovatno najvećim i najuspešnijim američkim sponzorom. U skladu sa takvom reputacijom Intrax je često prednjačio sa tehnološkim rešenjima koji su unapređivali komunikaciju i čitavo poslovanje sa svojim partnerima. Uloga informacionih tehnologija jeste da pruže automatizaciju pri rešavanju problema, da povećaju produktivnost i kvalitet poslovanja, kvalitet usluga, kao i saradnju u okviru raznovrsnih poslovnih procesa.³⁹ Jedan od novijih dostignuća je korišćenje salesforce solucije. Ovo je omogućilo AYUSA-i da veoma lako sarađuje sa Intraxom i ima vrlo dobar i jasan pregled aplikacija svojih studenata i njihovih dokumenata. Solucija salesforce je tako donela dosta novina i olakšala poslovanje i komunikaciju agencija AYUSA sa svojim partnerima i klijentima (studentima). Svaki studenti bi u vreme prijavljivanja dobio instrukcije za otvaranje naloga u Intrax bazi podataka. U ovaj nalog studenti unose svoje biografske informacije, slike, želje vezane za vrstu posla ili lokaciju na kojoj bi voleli da rade, informacije vezane za obrazovanje i radno iskustvo, nivo znanja engleskog jezika, kontakt informacije, lične karakteristike ili osobine koje ih čine dobrim radnicima i hobi.

Ugovor između sponzora i studenta je veoma bitan jer se na osnovu njega definiše pojam programa, kao i obaveze i prava ugovornih strana. Ugovor sadrži sve bitne stavke iz sporazuma koji je kreirao sponzor programa, s tim da uključuje i elemente koje je turistička agencija odradila u svom odnosu sa studentima (kao što je cena programa).

AYUSA kao jedna od starijih i iskusnijih turističkih agencija u radu sa programima kulturne razmene shvata intervju sa studentima veoma ozbiljno. AYUSA je i bez inicijative Vlade SAD i svog američkog sponzora uvek radila ovakve intervju sa svojim studentima verujući da oni mogu biti ključni sa aspekta definisanja očekivanja studenata i njihovih kvalifikacija za učešće na programu, i to ne samo onih koji se tiču znanja engleskog jezika već i studentskog statusa od koga takođe zavisi kasnije dobijanje vize. Ova promena koju je uvela Vlada SAD 2011.godine je za cilj imala internzivniju komunikaciju sa budućim učesnicima programa.

³⁸ Njeguš, A., (2010) Informacioni sistemi u turističkom poslovanju, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8

³⁹ Orović, I., (2012) Informacioni sistemi, Univerzitet Crne Gore, Elektrotehnički fakultet, Crna Gora, str. 3

Talas promena koje je uvela Vlada SAD je bio ispraćen i postavljanjem viših kriterijuma za odobravanje viza čime je smanjen broj potencijalnih učesnika i čime je Konzulat SAD u Beogradu nagovestio da će Work Travel biti privilegija za uspešne studente koji nisu u obnovljenoj godini studija i imaju ostvaren vidljiv progres u studijama. Ovakvom odlukom se približilo težnji Vlade SAD da je program namenjen dobrim studentima sa barem konverzijskim znanjem engleskog jezika, kojima učešće na programu neće remetiti dalji tok studija.

Jedna od najradikalnijih promena koje je uvela Vlada SAD je kreiranje liste poslova koji više nisu adekvatno za učesnike Work Travel programa. Ova lista je sastavljena jer se istraživanjem programa došlo do zaključka da pojedine vrste poslova loše utiču na reputaciji Work Travel programa i nisu u duhu studentskog kulturnog programa. Želja Američke vlade je da studenti komuniciraju što više na poslu, a poznato je da nijedna kompanija ne bi mogla da postoji ukoliko njeni zaposleni ne bi komunicirali međusobno ili sa ljudima izvan kompanije.⁴⁰

U periodu koji je prethodio promenama na Work Travel programu je solidan broj studenata nalazilo poslove preko američkih agencija za zapošljavanje. Tu je bilo dosta različitih poslodavaca i poslova koji su bili prihvatani od strane sponzora programa. Američka vlada je novim merama želela da obuhvati i poslove koji se nalaze preko agencija za zapošljavanje i u tom smislu definisala uslove pod kojima bi agencija za zapošljavanje mogla da ponudi posao studentu koji želi da učestvuje na Work Travel programu. Ti uslovi su sledeći:

- ukoliko student dobije posao od američke agencije za zapošljavanje on se mora voditi kao zaposleni iste i agencija mu mora isplaćivati zarade
- američka agencija za zapošljavanje bi u ovom slučaju morala da obezbedi konstantnu kontrolu i superviziju nad zaposlenom Work Travel studentu
- agencija bi bila odgovorna za kontrolu i bezbednost radnog mesta

U skladu sa potrebom da svi studenti rade na poslovima koji su prihvatljivi za Work Travel program, Vlada SAD je uvela pravilo po kome svi studenti koji samostalno pronađu posao tokom boravka u Americi imaju obavezu da ga prvo prijave svom sponzoru, a tek kada sponzor odobri taj posao studenti mogu da počnu da ga rade. Ovo je logična posledica

⁴⁰ Luthans, F., (1989) Organizational Behavior, Mc Graw Hill International, New York, str. 511

prethodnog pravila koje se ticalo liste nedozvoljenih poslova jer se na taj način onemogućava bilo kakva zloupotreba programa od strane učesnika kojima bi prvi posao bio formalno prihvatljiv, a kao dodatne bi mogli da pronađu poslove koji nisu u skladu sa pravilima programa.

U cilju da se intenzivira komunikacija sa studentima, poboljša evaulacija i pruži bolja podrška tokom trajanja programa, Vlada SAD je došla na ideju da svaki sponzor stupi u kontakt sa svim svojim studentima koji su na programu na početku svakog meseca boravka kako bi proverili da li je studentima potrebna bilo kakva pomoć i da li studenti ostvaruju osnovne (kulturološke) ciljeve na svom programu. Na ovaj način sponzori programa imaju vrlo jasnu sliku o stepenu zadovoljstva studenata, njihovoj aktivnosti u kulturnom životu, potrebi da pomognu studentima u raznim situacijama. Savremena tehnologija je omogućila sredstva za razvoj u oblasti komunikacija. Implementacija informacionih sistema predstavlja jednu od najvećih organizacionih promena.⁴¹ Podaci koje studenti unesu u svoje naloge se generišu i prosleđuju u obliku izveštaja Vladi SAD.

Nalaženje smeštaja je najčešće predstavljalo veliki izazov za studente do 2010.godine. Ima poslodavaca koji ne nude smeštaj i to naglase u svojoj poslovnoj ponudi, ali uvek daju preporuku gde bi studenti mogli samostalno da ga pronađu. Uz ovu preporuku poslodavca, studenti uvek mogu računati na asistenciju Intraxa prilikom nalaženja smeštaja. Jedan od načina na koji Intrax pokušava da pomogne svojim studentima je prezentovanje opcija za nalaženje smeštaja u svim delovima Amerike baziranih na lokacijama na kojima su studenti ranijih godina uspešno nalazili smeštaj. Takve opcije se nalaze u Intrax nalogu svakog AYUSA-inog studenta. Pred ovih opcija, studenti uvek mogu samostalno ugovoriti smeštaj ili preko prijatelja koje imaju SAD ili preko sajtova koji su specijalizovani za ovu vrstu posla. Uglavnom, Vlada SAD insistira da studenti imaju obezbeđen smeštaj pre dolaska u SAD i da sponzor treba da pruži neophodnu podršku svojim studentima u ovakvim situacijama.

Vladi SAD, kao osnivaču programa kulturne razmene, je veoma stalo da učesnici programa budu lepo prihvaćeni tokom trajanja programa i da ponesu pozitivna iskustva sa istog. U tom smislu, postoji težnja da svi učesnici budu svesni svojih prava i činjenice da niko ne bi smeo da ih uskraćuje tokom boravka u SAD. Nove promene Vlade SAD su predvidele da svaki student mora da pročitati brošuru o pravima J-1 studenata u SAD (Wilberforce) i odradi kratak kontrolni test na tu temu pre odlaska na viziranje. Konzul uvek može postaviti pitanja u vezi sa

⁴¹ Čerovic, S., (2011) Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36

ovim pravima tokom intervjua za vizu u nameri da se uveri da je student zaista upoznat sa svojim pravima.

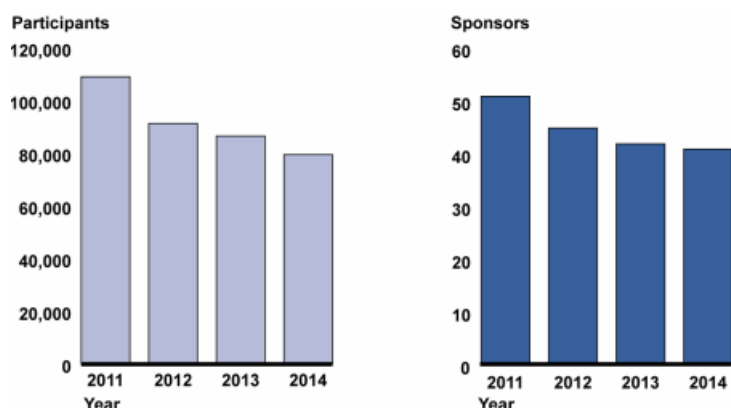
U duhu promovisanja kulturološkog aspekta Work Travel programa, AYUSA i Intrax su nakon pomenutih promena počeli da organizuju ekskurzije za svoje studente koji su završavali program. Ekskurzije su se najčešće planirale u periodu koji studenti koriste za putovanje po Americi, odnosno u petom mesecu njihovog boravka.

AYUSA je pre nastalih promena zajedno sa svim ostalim agencijama u Srbiji mogla da šalje na program studente koji u trenutku intervjua za vizu nemaju ugovoren posao. Bilo je dovoljno da student ima samo jasan plan gde će tražiti posao i da ponese dovoljno novca u Ameriku dok ne dobije prvu platu. U 2015.godini je ovakvo pravilo nezamislivo i po tekućim pravilima svaki student mora imati obezbeđen posao u trenutku intervjua za vizu. Ovaj posao student može ili samostalno obezbediti ili ga dobiti posredstvom svog sponzora, ali je vrlo bitno da svaki posao, bez obzira na to ko ga je i kako pronašao, bude proveren od strane sponzora programa.

Novim regulativama je određeno i da poslodavci koji žele da zaposle studente na Work Travel programu moraju ponuditi puno radno vreme, odnosno barem 32 radna sata u toku jedne nedelje. Ovo je bitan uslov iz razloga što je ideja programa da studenti treba da imaju dovoljno sati kako bi zaradili sredstva kojima će pokriti troškove svog boravka u Americi tokom radnog perioda od četiri meseca, a očekuje se da određenu sumu novca uštede kako bi mogli da putuju tokom petog meseca koji je predviđen za razgledanje.

DS-2019 formulari su najbitnija dokumenta u proceduri Work Travel programa. To su dokumenta koja se izdaju nakon što se potvrdi da student ispunjava uslove za prijavu na program na osnovu studentskog statusa i znanja engleskog jezika, zatim nakon što student dobije posla i isti se potvrdi od strane sponzora. Nakon sprovedenih promena 2011.godine svaki sponzor programa je imao određeni broj DS-2019 formulara sa kojima je mogao da raspolaže. Taj broj se nije povećavao iz godine u godinu. Čak je takva situacija uslovila smanjenje broja izdatih DS-2019 formulara i učesnika iz godine u godinu.

Slika 5. Trend smanjenja broja učesnika i sponzora programa od 2011. Do 2014.godine



Izvor: GAO izveštaj, www.gao.gov pregledano dana 12.04.2015 ⁴²

Jedan od glavnih ideja programa prilikom njegovog osnivanja je bila da je na isti moguće otići u toku letnje pauze na fakultetu i da program ne sme remetiti redovnost studija. To je jedan od najbitnijih kriteriju kojim se rukovodi Konzulat SAD prilikom odobravanja J-1 viza za učešće na Work Travel programu. Vlada SAD je u saradnji sa lokalnim konzularnim odeljenjima precizirala period u kome studenti mogu učestvovati na programu u odnosu na realnu pauzu na fakultetima. Ovaj uokvireni period za učešće na programu bi trebalo da preventivno deluje na učesnike programa u kontekstu održavanja progressa u studijama po povratku iz Amerike. U tabeli ispod su navedeni datumi za države u našem okruženju, kao i evropske zemlje koje beleže najveći broj učesnika Work Travel programa.

Tabela 7. Programski datumi za Srbiju i zemlje iz regiona

<u>Država</u>	<u>Datumski okviri u kojima studenti pomenitih zemalja mogu raditi na Work Travel programu</u>
Srbija	21.maj – 30.septembar

⁴² www.gao.gov (pregledano dana 15.04.2015)

Crna Gora	16.maj – 15.septembar
Bosna i Hercegovina	1.jun – 1.oktobar
Hrvatska	1.jun – 1.oktobar
Slovenija	1.jun – 30.septembar
Makedonija i Kosovo	15.maj – 30.septembar
Mađarska	16.maj – 16.septembar
Bugarska	1.maj – 30.Septembar
Ukrajna	2.maj – 31.avgust
Rusija	15.maj – 15.septembar
Moldavija	20.maj – 13.septembar
Slovačka	15.maj – 15.septembar
Češka republika	15.maj – 15.septembar
Poljska	25.maj – 25.septembar
Turska	15. maj – 30. septembar
Rumunija	15.jun – 30.septembar
Litvanija	10.maj – 30-septembar

Izvor: Sopstveno istraživanje

U duhu promena koje je Vlada SAD uvela postojala je težnja da se ode korak duže u kontenstu pružanja podrške studentima tokom trajanja Work Travel programa. Pored podrške koju studenti imaju sa ove dve strane, Vlada SAD je odlučila da otvori telefonku liniju i e-mail adresu za studente kojima je potrebna bilo kakva pomoć ili asistencija u slučaju da sponzor programa to nije uspeo da učini. Ti kontakti su sledeći: jvisas@state.gov i 1-866-283-9090⁴³.

⁴³ www.j1visa.state.gov (pregledano dana 15.04.2015)

Pored velikih napora Američke vlade da promoviše kulturni aspekt Work Travel programa i podigne svest svih učesnika o vitalnom značaju ove dimenzije programa, AYUSA i Američka ambasada u Beogradu su inicirale događaje na kulturnom nivou koji imaju identičan cilj kao i sam Work Travel program, a to je druženje i upoznavanje i širenje američke kulturne među potencijalnim učesnicima Work Travel programa i mladih ljudi u Srbiji uopšte. Američki ambasador će u maju 2015.godine po treći put organizovati prijem Work Travel studenata uz tradicionalni američki roštilj (barbecue). Ovaj događaj se organizuje u rezidenciji Ambasadora i svake godine okuplja nekoliko desetina srpskih studenata koji će na leto učestvovati na programu. Studenti na ovaj način mogu lično upoznati Ambasadora i članove konzulatnog odeljenja i porazgovarati sa njima. Ambasador SAD, koji je svojevremeno takođe radio sezonske poslove tokom letnjih pauza na univerzitetu, uvek na ovom okupljanju naglasi značaj Work Travel programa ne samo za studente učesnike, već i za američki narod i državu. Ovom prilikom Ambasador neizostavno održi govor podrške studentima i poželi im srećan put i prijatan boravak na programu.

Paralelno sa inicijativom Američke ambasade, AYUSA svake godine organizuje sada već tradicionalni „Thanksgiving Party“ na kome se okupljaju bivši i potencijalni studenti AYUSA-inog Work Travel programa, kao i partneri agencija uključujući i predstavnike Američke ambasade. Koncept ovog događaja predviđa da neko od američkih gostiju, a najčešće predstavnici Američke ambasade u Beogradu, održe kratak govor o Danu zahvalnosti i načinu na koji se ovaj praznik slavi u Americi. Posle toga se organizuju kvizovi znanja, lutrije u okviru koje se dele američki suveniri, a glavna nagrada je u skladu sa praznikom pečena ćurka.

ZAKLJUČAK

Činjenica je da niko nije sumnjao u prednosti i mogućnosti koje Work Travel program nudi studentima širom sveta. Ovo je jedan od najmasovnijih i najpopularnijih programa koje je Američka vlada ikada dizajnirala za mlade ljude širom sveta. Bez dileme, to je i program koji je verovatno najviše doprineo da studenti iz raznih država upoznaju američku kulturu, poboljšaju imidž SAD u svetu i obogate radno okruženje američkih kompanija tokom zauzetih letnjih meseci.

Čitav program je zapao u krizu 2010.godine kada je nekoliko nepoželjnih događaja loše uticalo na reputaciju programa i praktično narušilo svrhu i smisao postojanja istog. Vlada SAD, kao osnivač programa i najodgovornija strana za dešavanja na programu i njihov uticaj na učesnike i društvo u celini, je ozbiljno shvatila situaciju i praktično bila primorana da profiliše i osetno izmeni određene procedure i pravila Work Travel programa. Ovo je praktično bila neminovnost kako bi se izbeglo gašenje programa i potvrđuje glavnu hipotezu da su ovakve promene uticale na nov pristup poslovanja turističkih agencija i aktivnosti profesionalne orijentacije koji olakšavaju i poboljšavaju organizaciju i realizaciju programa, ali i služe kao osnov za pozicioniranje agencija na tržištu edukativnog turizma.

Nova platforma programa je u suštini zahtevala dosta intenzivniju komunikaciju svih učesnika u realizaciji programa, kredibilitet i transparentno poslovanje organizatora programa, kvalitetniju evaluaciju i bolju podršku učesnicima programa. Ovo je podrazumevalo nove standarde u poslovanju i isticanje značaja profesionalne orijentacije u radu sa studentima-učesnicima programa. Profesionalna orijentacija je skup aktivnosti koje agencija preduzima kako bi pripremila buduće učesnike programa za sve što ih očekuje pre i za vreme trajanja programa. To su aktivnosti od koji sada najviše zavisi uspešno učešće i prijatan boravak na programu, a odnosi se na kreiranje i detaljno prezentovanje uslova programa, intervjuisanje kandidata, adekvatno promovisanje programa, objašnjavanje ključnih procedura pre i tokom trajanja programa, pružanje korisnih informacija za učešće na programu i slično.

Svako nepridržavanje osnovnih načela i aktivnosti profesionalne orijentacije može rezultirati novim izazovima sa kojim bi se susreli američki sponzori Work Travel programa i Vlada SAD. Po već ustaljenoj praksi, u ovakvim okolnostima sponzori programa bi snosili odgovornost i sankcije, a to bi moglo da se odrazi na postojanje i razvoj čitavog programa. Američka vlada je izričita u nastojanju da bukvalno svaki učesnik na programu ima pozitivno iskustvo i da opravda svoju svrhu postovanja omogućavajući studentima da upoznaju američku kulturu, osamostale se, steknu novo radno i životno iskustvo, proputuju, steknu nova prijateljstva i usavrše znanje engleskog jezika.

U ovom radu je dokazana pomoćna hipoteza da se primenom novih rešenja iz oblasti profesionalne orijentacije mogu otkloniti uočeni nedostaci i postići značajne prednosti u realizaciji Work Travel programa u narednom periodu. Adekvatna profesionalna orijentacija sa svim svojim aktivnostima vodi ka očuvanju i razvijanju Work Travel i ostalih programa kulturne razmene u SAD. U primeru agencije AYUSA International su navedena nova rešenja i aktivnosti koje AYUSA preduzima u okviru profesionalne orijentacije nakon uvedenih drastičnih promena od strane Vlade SAD. Ove aktivnosti nedvosmisleno ukazuju na značaj kulturološkog aspekta programa i usmeravaju učesnike programa ka osnovnim benefitima i mogućnostima koje im program pruža i zbog kojih program postoji. Takav pristup je ključan u procedu organizacije i realizacije programa i predstavlja obaveznu pretpostavku za uspešno poslovanje turističkih agencija koje se bave edukativnim turizmom.

LITERATURA

1. Bakić O., Nikolić M., (2008) *Osnove turizma i ugostiteljstva*, Zavod za udžbenike, Beograd
2. Bateson, J., Hoffman, D.,(2008) *Marketing usluga*, South-Western Cengage Learning, SAD
3. Čačić K., (1998) *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet u Beogradu
4. Čačić, K., (2010) *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd
5. Čamilović, S., (2007) *Osnovi Menadžmenta ljudskih resursa*, Četvrto izdanje, Fakultet organizacionih nauka, Beograd
6. Čerovic, S., (2011) *Upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
7. Chevalier, M., (1839) *Society, Manners and Politics in the United States*, Boston
8. Dessler, G., *Human Resources Management*, Pearson, USA, 2013
9. Đorđević Boljanović, J., Dražeta, L., Babić, L., Dobrijević, G., (2013) *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd
10. Elaković S., (2006) *Sociologija slobodnog vremena i turizma*, 3. izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
11. Genov, G.,(2010) *Turizman posebnih interesovanja*, Univerzitet u Novom Sadu
12. Goodrich, J., Singe, P., (2007) *Right Person for the Job*, American Library Association, Chicago
13. Hantington, S., (2007) *Američki identitet*, CID, Podgorica
14. Intrax Work Travel Handbook, 2014
15. InterExchange Work Travel Handbook, 2014
16. Janićević, N.,(2007) *Upravljanje organizacionim promenama*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd
17. Kotler, P., *Marketing Management*, Pearson Custom Publishing, Boston
18. Kotler, P., Armstrong, G., Sounders, J., Wong, V., (1999) *Principles of Marketing*, London

19. Lilian H. Chaney, Jeanette S. Martin, (2000) *Intercultural Business Communication*, Pearson Prentice Hall, New Jersey
20. Lončar, M., (2005) *Potrebe i motivi korisnika ugostiteljskih usluga*, Odsek za geografiju, Novi Sad
21. Luthans, F., (1989) *Organizational Behavior*, Mc Graw Hill International, New York
22. Mathis, R., Jackson, J., (1999) *Human Resource Management*, South-Western College, USA
23. Maggard, J.P.,(1986) *Positioning Revisited*, Journal of Marketing, USA
24. Mašić, B.,(2007) *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
25. Njeguš, A., (2010) *Informacioni sistemi u turističkom poslovanju*, Univerzitet Singidunum, Beograd
26. Orović, I., (2012) *Informacioni sistemi*, Univerzitet Crne Gore, Elektrotehnički fakultet, Crna Gora
27. Price, S., (2008) *An Integrated Marketing Communication Approach*, Oxford, UK
28. Prljević, M., (2007) *Strategija pozicioniranja kao ključ uspeha*, Autorsko izdanje, Beograd
29. Robbins, S., (2005) *Essentials of Organizational Behavior*, Pearson Prentice Hall, New Jersey
30. Shwiff, K., (2007) *Hiring People*, Collins, USA
31. Spasić, V., (2010) *Menadžment turističkih agencija i organizatora putovanja*, Univerzitet Singidunum, Beograd
32. Spector, P., (2008) *Industrial and Organizational Psychology*, Library of Congress Cataloging in Publication Data, New Jersey
33. Stebbin R., Graham M., (2004) *Volunteering as Leisure*, University of Calgary
34. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.,(2008) *Human Resources Management*, Pearson, England
35. Vlahović, S., (2007) *Zbornik-Hotelsko poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
36. Unković, M., (2010), *Međunarodna ekonomija*, Univerzitet Singidunum, Beograd

37. Unković S., Čačić K., Bakić O., (2002) *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu
38. Unković, S., Zečević, B., (2004) *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultet, Beograd
39. *Zbornik radova Susret kultura*, (2006) Filozofski fakultet univerziteta u Novom Sadu, Novi Sad
40. Živković, R.,(2007) *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd
41. Živković, Ž., Cvetkovski, T., Jovanović-Božinov, M., (2003) *Organizaciono ponašanje*, Megatrend Univerzitet, Beograd

Internet:

www.karavantravel.org

www.ayusa.rs

www.docstoc.com/docs/134009171/Training-Internship-Placement-Plan-Form-DS-Cultural-Vistas

www.gpa.rs

www.jlvisa.state.gov

<http://sr.wikipedia.org/sr>

<http://www.cambridge.org>

www.ekof.bg.ac.rs/upload/