

## **1. Utvrđivanje poslova koje treba obavljati u turističkom preduzeću**

### **1.1. Organizaciona struktura i podela poslova**

Savremeni menadžeri u turizmu, oblikujući odnose unutar organizacije, formiraju njenu strukturu i na taj način vode zaposlene u budućnost organizacije.

**Organizacija** je shema odnosa (velikog broja isprepletanih, jednovremenih odnosa) na osnovu kojih zaposleni, prema uputstvima menadžera, ostvaruju zajedničke ciljeve. Naglašeno je da su ciljevi proizvod donošenja odluka u procesu upravljanja, te je uobičajeno da su ciljevi koje menadžeri razvijaju u toku planiranja ambiciozni, dugotrajni i otvoreni za doradu. Osnovna težnja menadžera je da se njihova organizacija zadrži dugo na tržištu. Zato je članovima organizacije potreban stabilan, razumljiv okvir unutar kog mogu da rade u sadejstvu, kako bi se ostvarili ciljevi organizacije.

**Organizovanje** je proces koji traži od menadžmenta da donosi odluke u vezi s izradom efikasnog okvira, kako bi se organizacija period na tržištu u dužem vremenskom periodu.

**Organizaciona struktura** je način podele, organizovanja i koordinacije aktivnosti organizacije. Pošto su strategije i uslovi okruženja različiti za svaku organizaciju, postoji veliki broj mogućih organizacionih struktura.

**Organizacioni dizajn** je utvrđivanje organizacione strukture koja je najprikladnija za strategiju, ljude, tehnologiju i zadatke organizacije. Menadžeri donose odluku koja će usaglasiti ciljeve, strateške planove i mogućnosti kompanije s faktorima okruženja (prvi korak u pravcu organizacije).

U trenutku kada započinju proces organizovanja, menadžeri moraju uzeti u obzir dva tipa (planovi i okruženje) faktora.<sup>1</sup>

Prvo, moraju odrediti svoje ciljeve za organizaciju i strateške planove za realizaciju ovih ciljeva;

Drugo, moraju utvrditi kakve su sposobnosti organizacije da sprovede ove strateške planove. Istovremeno menadžeri se moraju koncentrisati i na ono što se trenutno zbiva i šta će se, najverovatnije, desiti u narednom periodu, imajući u vidu okruženje organizacije.

---

<sup>1</sup> Stoner, R., Friman, E., Gilbert, D., Menadžment, Želind, Beograd, 2000., str.291.

Utvrđivanje poslova koje bi trebalo obavljati u preduzeću, odnosno proces organizovanja, je menadžerski posao koji neprekidno traje.

Strategije se mogu menjati, okruženje organizacije se može menjati, a produktivnost i efikasnost proistekle iz aktivnosti organizacije uvek ne zadovoljavaju menadžere. Stoga oni preduzimaju korake na formiranju nove organizacije ili preuređenju postojeće, ili da radikalno menjaju sheme odnosa unutar organizacije, menadžeri prilikom donošenja prvih odluka o organizaciji, koriste četiri mere<sup>2</sup>:

(1) *podela posla*

- celokupni proces rada se deli na zadatke za pojedince ili grupe;

(2) *podela na sektore*

- formiranje grupe radnika i zadataka i njihova kombinacija;

(3) *hijerarhija*

- preciziranje ko će kome unutar organizacije podnositi izveštaje i povezivanje sektora:

(4) *koordinacija*

- mehanizmi za integraciju aktivnosti pojedinih sektora u kohezionu celinu i nadgledanje ove integracije;

Eksperti na ove mere gledaju kao na «četiri kamena temeljca» organizacije.

Oni se lako uoče, čak i u objektu za brzu hranu. Na primer:

1. radni zadaci *dele* se na pečenje hamburgera i na prženje krompira;
2. članovi osoblja koji poslužuju goste rade u jednom *sektoru*, dok je osoblje zaduženo za pripremu hrane u drugom;
3. određeni ljudi podnose izveštaj drugima, a naloge i uputstva primaju od trećih (konobari na obuci su po *hijerarhiji* na nižem nivou od zamenika menadžera);
4. kuvari i konobari *koordiniraju* porudžbine na mestu predaje porudžbina ili kompjuterski štampanim porudžbinama, kao i dvosmernom radio vezom.

Dakle, podela posla u preduzeću predstavlja razbijanje kompleksnog zadatka na komponente, tako da su pojedinci zaduženi za ograničeni broj aktivnosti umesto za realizaciju celokupnog zadatka. To se ponekad naziva i podela radne snage. Na taj način postiže se specijalizacija, a svaki čovek postaje specijalizovan i stručnjak za određenu vrstu posla.

---

<sup>2</sup> Dale, E., Organization, American Management Association, New York, 2001., p.9.

Mada specijalizacija ima svoje mane (otuđenost i dosada), postoji niz načina da se prevaziđe osećaj otuđenosti na radnom mestu, tehnike produbljivanja poslova i njihovog obogaćivanja.

Podela na sektore predstavlja grupisanje sličnih i logički povezanih radnih aktivnosti u sektore. U tom cilju, menadžeri izrađuju organizacionu shemu na kojoj se jasno vidi kako je posao podeljen. Dakle, podela na sektore rezultat je odluke menadžera da se određene radne aktivnosti, pošto se podele na poslovne zadatke, povežu u grupe sličnih poslovnih zadataka. Jasno je da unutar organizacije postoji velika raznolikost poslovnih zadataka, pa i sektora, a poslovni zadaci i sektori razlikuju se u pojedinim preduzećima turističke privrede.

Raspon kontrole menadžmenta označava broj podređenih ljudi koji direktno podnose izveštaj jednom menadžeru. U pitanju je broj ljudi i sektora kojima se može efikasno rukovoditi. Lanac komandovanja predstavlja plan kojim se određuje ko kome podnosi izveštaj unutar organizacije i to je važna odlika dijagrama organizacije.

Rezultat ovih odluka je višeslojna shema koja obuhvata različite nivoe, a koja se naziva hijerarhija. Na samom vrhu organizacione hijerarhije je menadžer (ili menadžeri) s najvišim zvanjem, odgovoran za funkcionisanje celokupne organizacije. Menadžeri na nižim položajima raspoređuju se silaznom linijom po nivoima organizacije. Mali raspon kontrole stvara *visoku hijerarhiju* (s velikim brojem nivoa između menadžera na najvišem i na najnižem položaju – dug lanac komandovanja koji može usporavati donošenje odluke), a širok raspon kontrole stvara *ravnu hijerarhiju* (u kojoj je broj nivoa između najvišeg i najnižeg položaja veoma mali).

U savremenim uslovima potraga za kvalitetom uslovljava promene u hijerarhiji. Međutim, želja organizacije da postigne bolji kvalitet može drastično da utiče na strukturu hijerarhije. Jedan od razloga jeste taj što se efikasan program za kvalitet oslanja na osamostaljene radne timove, koji su ključ povećane produktivnosti.

*Koordinacija* je proces kojim se integrišu aktivnosti pojedinačnih sektora da bi se efikasno realizovali ciljevi organizacije. Bez koordinacije, ljudi gube predstavu o ulozi koju imaju u celokupnoj organizaciji i dolaze u iskušenje da krenu putem interesa sopstvenih sektora nauštrb ciljeva organizacije. Obim koordinacije zavisi od prirode zadataka koji se obavljaju i stepena međuzavisnosti ljudi u različitim jedinicama koje ih

obavljaju. U situaciji kada je za obavljanje ovih zadataka potrebna ili korisna komunikacija između jedinica, najbolje je da stepen koordinacije bude izuzetno visok. Međutim, kada je razmena informacija od manjeg značaja, posao se može efikasnije obaviti s manje interakcije između jedinica. Pri tome, visok stepen koordinacije verovatno će biti od koristi za rad koji nije rutinski i koji je nepredvidljiv, za rad za koji se faktori okruženja menjaju i za rad kod koga je velika međuzavisnost.

Trebalo bi imati u vidu da se koordinacija javlja i među različitim organizacijama, odnosno preduzećima turističke privrede.

*Specijalizacija* poslova je komplementarna koordinaciji, a ponekad je koordinacija i protivteža podeli rada. Specijalizacija ima tendenciju da ljude u organizacijama razdvaja, pošto su poslovi po definiciji zasebni, prepoznatljivi skupovi aktivnosti. Koordinacija radi na tome da ljude ponovo poveže i obezbedi da radni odnosi između ljudi koji obavljaju različite, ali vezane poslove, doprinesu organizacionim ciljevima.

*Diferencija* predstavlja razlike u ponašanju i stilu rada koje se prirodno javljaju kod članova različitih sektora, a koje mogu da dovedu do komplikacija prilikom koordinacije aktivnosti organizacije.

Praksa je potvrdila četiri vrste diferencijacije:

- (1) perspektiva sopstvenih ciljeva organizacije i načina realizacije,
- (2) poimanje vremena,
- (3) stil međusobnih odnosa
- (4) formalnosti;

Pojedini eksperti menadžmenta umesto termina koordinacija koriste termin integracija, da bi označili stepen u kome članovi različitih sektora rade zajedno u atmosferi saradnje.

Ključ efikasne koordinacije je komunikacija. Koordinacija najdirektnije zavisi od prikupljanja, prenosa i prerade podataka. U stvari, što je priroda zadatka kojim treba koordinirati nesigurnija, to je potreba za podacima veća. Ovo je razlog što bi na koordinaciju trebalo gledati kao na zadatak prerade podataka.

## **1.2. Kritični faktori uspeha turističkih preduzeća**

U poslovanju turističkih preduzeća ima dosta kritičnih faktora koji utiču na efikasnost i efektivnost ne samo u donošenju odluka i upravljanju, nego i u utvrđivanju poslova koje bi trebalo obavljati. Širok dijapazon delovanja korporativne i funkcionalne politike turi-

stičkog preduzeća usmerava se u pravcu realizacije brojnih parcijalnih i globalnih ciljeva poslovanja. U svemu tome dolaze do izražaja ključni faktori uspeha turističkog preduzeća. U osnovi, radi se o faktorima koji svoje ishodište vuku iz široke marketinške aktivnosti turističkog preduzeća. Međutim, dati faktori nisu nezavisni od finansijske i ostalih dimenzija upravljanja.

Kritični faktori uspeha u savremenoj turističkoj praksi preduzeća su:

- realan porast broja turista i turističkog prometa;
- porast obima usluga;
- plasman novih turističkih proizvoda;
- zadržavanje operativnih troškova poslovanja;
- porast produktivnosti rada zaposlenih i angažovanih sredstava;
- dodavanje vrednosti «paketa ponude» turistima.

Iz izloženih kritičnih faktora uspeha proizlaze konkretni korporativni ciljevi koji se mogu precizno kvantitativno izražavati. Uglavnom, radi se o sledećim kvantitativnim ciljevima u turističkom preduzeću:

- obim prometa i tržišnog učešća;
- produktivnost i efikasnost;
- prinos na sopstvena i ukupno angažovana sredstva preduzeća;
- prinos vlasnicima kapitala (dividende i sl.);
- interes zaposlenih (plate, penzije, stabilnost radnog mesta, unapređenje i sl.)
- doprinos okruženju (dizajniranje objekata i arhitektura, upotreba energije, ekološka zaštita i dr.).

Imajući u vidu navedene ciljeve uočava se da se korporativni kvantitativni ciljevi ne odnose samo na internu ekonomiju i efikasnost turističkog preduzeća, već i na njegovu efektivnost i doprinos širim društvenim interesima.

**Operativni zadaci i ciljevi**, brojni su na različitim nivoima u organizacionoj strukturi turističkog preduzeća, a preciziraju se i konkretizuju na osnovu izloženih korporativnih globalnih ciljeva. Željeni rast i uspeh uglavnom se konkretizuju u vidu sledećih operativnih zadataka i ciljeva:

- procenat realnog rasta obima turističkog prometa,
- porast broja stranih turista i noćenja,

- porast obima prosečne turističke potrošnje i vanpansionske potrošnje,
- porast asortimana korišćenja turističkog proizvoda,
- procenat realnog rasta bruto profita,
- prilagođavanje miksa prodaje turističkog proizvoda, po tipovima proizvoda i tipovima «pakovanja» (sa razmatranjem učešća u sopstvenoj marki turističkog proizvoda);
- racionalizovanje asortimana, kad i gde je potrebno (sezonske varijacije);
- reduciranje operativnih troškova (ili njihovo održavanje na prihvatljivom nivou).

Pored izloženih zadataka i ciljeva koji se mogu izražavati kvantitativno, postoji i određena lista zadataka i ciljeva koji se mogu izražavati jedino na kvalitativnoj osnovi. **Kvalitativni zadaci i ciljevi** mogu biti:

- ostvarivanje bolje kontrole menadžmenta putem obezbeđivanja odgovarajućih i pravovremenih eksternih i internih informacija;
- poboljšavanje usluga turistima;
- poboljšanje kvaliteta turističkog proizvoda,
- poboljšanje ambijenta u turističkim objektima.

Ovo su samo neki od zadataka i ciljeva menadžmenta u turističkim preduzećima ali lista nije zatvorena. Naprotiv, ona se prilagođava konkretnim uslovima poslovanja turističkih preduzeća i zavisi od prioriteta u odabranim strategijama rasta i razvoja preduzeća u turističkoj privredi.

### **1.3. Evolucija izazova i promena**

Okruženi smo intenzivnim promenama i nesigurnošću, opšta situacija oko nas je kompleksna i neodređena, praćena poslovnim tempom sa turbo pogonom i stabilnošću do koje se dolazi rekonstrukcijom temelja. Ništa ne stoji, sve se konstantno kreće. To je stvarnost sa kojom nova generacija lidera mora da se suoči<sup>3</sup>. Poslednjih decenija dvadesetog veka desile su se takve promene koje označavaju potpun diskontinuitet u odnosu na prošlost. Povećanje frekvencije i ubrzanje promena, kao i povećanje tzv. stope difuzije promene (brzine kojom novi proizvodi i usluge osvajaju tržište), imaju za rezultat da sredine u kojoj

---

<sup>3</sup> Nanus, B., The Leaders Edge, Contemporary Books, Chicago, 1989., str.53.

preduzeća obavljaju svoju misiju postaju sve turbulentnije i kompleksnije. U tom smislu posledice ubrzanja promena su trojake<sup>4</sup>:

- povećanje teškoća vezanih za predviđanje problema i blagovremeno reagovanje na njih;
- potrebe za povećanjem brzine implementacije reagovanja na promene,
- potrebe za fleksibilnim i blagovremenim reagovanjem na iznenađenja, koja ne mogu biti unapred predviđena.

Čovečanstvo je suočeno sa dosad najdubljom društvenom promenom i stvaralačkim prestrukturiranjem i “mi smo se već latili toga da iz temelja izgradimo jednu zamašnu novu civilizaciju”<sup>5</sup>.

Ubrzanje promena posebno je uslovljeno tehnološkim promenama koje obuhvataju promene proizvoda (usluga), procesa i informacionih tehnologija, kao osnovnih pretpostavki uspešnosti organizacija.

Savremena organizacija mora u samu svoju strukturu da ugradi: upravljanje promenama i organizovano napuštanje svega što radi, ali i sposobnost da kreira nešto novo<sup>6</sup>.

To zahteva da preduzeće, prilikom utvrđivanja svojih poslova, ugrađuje iskustva iz sistematske prakse:

- (1) svaka organizacija zahteva stalno unapređivanje svega što radi;
- (2) svaka organizacija moraće da nauči da iskorišćava, tj. da razrađuje nove primere iz sopstvenog uspeha;
- (3) svaka organizacija moraće da nauči da inovira i da nauči da inovacija može i treba da organizuje kao sistematski proces;

Uglavnom se navode četiri specifična područja brige organizacije za društvenu odgovornost: briga za potrošače, briga za zaposlene, briga za životnu sredinu i briga za društvo u najširem značenju.

Ukupna poslovna sredina organizacije promenjena je potpuno u odnosu na situaciju od pre četvrt veka.<sup>7</sup> Naredna slika ilustruje evoluciju promena sredine u kojoj posluju preduzeća turističke privrede. (Slika br.1)

---

<sup>4</sup> Ansoff, I., McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., str.9-11.

<sup>5</sup> Toffler, A., *Treći talas*, knjiga 1, Prosveta, Beograd, 1993., str.28.

<sup>6</sup> Drucker, P., *Postkapitalističko društvo*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995., str.63-64.

**Slika br.1 Promena prirode biznis sredine**

**Ranija situacija** \_\_\_\_\_ **Promenjena u** \_\_\_\_\_ **Sadašnja situacija**  
(«4S sredina) («4D sredina)

**Statička (Static)** \_\_\_\_\_ **Dinamička (Dinamic)**

**Ista (Single)** \_\_\_\_\_ **Različita (Diverse)**

**Jednostavna (Simple)** \_\_\_\_\_ **Teška (Difficult)**

**Sigurna (Safe)** \_\_\_\_\_ **Opasna (Dangerous)**

Izvor: Richardson, B. and Richardson, R., Business Planning: An Approach to Strategic Management, Pitman, London, 1989., str.22.

Nove okolnosti u kojima posluju privredni subjekti u mnogome se razlikuju od onih koji su bili u poslednjim decenijama dvadesetog veka. Međutim, nastanak novog poslovnog sistema izazvan je složenim interakcijama brojnih faktora među kojima ključnu ulogu ima nova tehnološka osnova, čije su osnovne karakteristike:<sup>8</sup>

- (1) samo jezgro tehničkih sistema čini mikroelektronika, a procesom dominiraju obrada informacija i upravljanje;
- (2) softverske, inteligentne, “mekane” komponente tehničkih sistema dobijaju preovlađujući značaj za ukupan višeatributni kvalitet ovih sistema: produktivnost, fleksibilnost, pouzdanost, podložnost inovaciji, efektivnost korišćenja i sl.;
- (3) novi materijali koji obezbeđuju nove funkcije i nove osobine postojećih i stvaranje novih proizvoda uz zamenu prirodnih materijala veštačkim i oslobađanje od ekološki neprihvatljive eksploatacije prirodnih bogatstava;
- (4) nove tehnike komunikacije na velike daljine, proširenje sadržaja i funkcija komunikacije uz porast produktivnosti i pad cena komunikacionih i transportnih usluga;

---

<sup>7</sup> Richardson, B. and Richardson, R., Business Planning: An Approach to Strategic Management, Pitman, London, 1989., str.22.

<sup>8</sup> Matejić, „Novi proizvodni sistem na globalnom nivou i kultura na jugoslovenskom prostoru:ishod najverovatnijih interakcija, i naučni skup: Tehnologija, kultura i razvoj, Institut “Mihajlo Pupin”, Beograd, 14-16 decembar, 1994.

- (5) nove metode i tehnike razumevanja i rešavanja veoma složenih, višedimenzionalnih, sigurnosno delikatnih, loše definisanih i nedovoljno jasnih problema;
- (6) sistemi efikasne interakcije različitih tehničko/tehnološki specifičnih disciplina, multidisciplinarni ekspertni sistemi i velika sposobnost brzog transfera novih znanja u sasvim nove upotrebne vrednosti;
- (7) dalja minijaturizacija tehnoloških komponenti, smanjenje specifičnog materijalnog i energetskog intenziteta svih komponentata, proizvoda i čitavih sistema.

Promene tokom XX veka postale su ubrzanije i kompleksnije. Jedan aspekt je *povećanje frekvencije promena*, a drugi aspekt je *povećanje (rast) stope difuzije promena*, koji se odnosi na brzinu kojom novi proizvodi i usluge osvajaju tržište. Budućnost postaje kompleksnija i manje predvidiva, a shodno tome sistemi postaju sofisticiraniji i svaki dopunjeniji i prošireniji u odnosu na prethodne.

#### **Literatura:**

1. Ansoff, I., McDonnell, E., *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990.
2. Dale, E., *Organization*, American Management Association, New York, 2001.
3. Drucker, P., *Postkapitalističko društvo*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1995.
4. Matejić, „Novi proizvodni sistem na globalnom nivou i kultura na jugoslovenskom prostoru: ishod najverovatnijih interakcija, i naučni skup: Tehnologija, kultura i razvoj, Institut “Mihajlo Pupin”, Beograd, 14-16 decembar, 1994.
5. Milisavljević M., *Osnovi strategijsko menadžment*, Poslovna škola Megatrend, Beograd, 1995.
6. Nanus, B., *The Leaders Edge*, Contemporary Books, Chicago, 1989..
7. Patrick B. McNamee, *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon Press, 1985
8. Petrović, P., *Marketing strategija preduzeća*, Institut za spoljnu trgovinu, Beograd, 1995.
9. Richardson, B. and Richardson, R., *Business Planning: An Approach to Strategic Management*, Pitman, London, 1989..
10. Stoner, R., Friman, E., Gilbert, D., *Menadžment*, Želind, Beograd, 2000.
11. Todosijević, R., i dr., *Promenama do uspešnog preduzeća*, Prometej, Novi Sad, 1995.
12. Toffler, A., *Treći talas*, knjiga 1, Prosveta, Beograd, 1993.

**Dr Slobodan Čerović**

PMF-department za geografiju, turizam i  
hotelijerstvo  
Novi Sad, Trg Dositeja Obradovića 3  
Hadži Melentijeva 20  
Beograd  
Tel. 308 69 61  
e-mail: slobodancerovic547@hotmail.com