

Zoran Jovović  
Filozofski fakultet  
Nikšić

## DRUŠTVENI SISTEM RADNIH ORGANIZACIJA U TURIZMU

### SOCIAL SYSTEM OF WORK ORGANISATIONS IN TOURISM

**ABSTRACT:** Modern society is a society of various work organizations, which means that every individual in it, directly or indirectly, is associated with many organizations out of which receives necessary supplies and/or services, or is simply involved in their production. Work organizations are a part of social system (its basic unit) and as such they have all characteristics of the society. Work organization, in tourism, is seen as a specific autonomous entity that is involved in activities of permanent character, social system, pattern of communication or network of function, and each with specific tasks-certain division of work. This paper includes a social system of work organization, in tourism, a system that is viewed as a social group or a set of interaction between its elements, contains a specific structure, individual and group functions as well as status, which implies their reciprocal interaction, and also includes a process of „*diversification*“. It is a system composed of interacting individuals who are the most important *element* of the system. Each member of the system is seen as a factor with its goals, ideas, interests, needs, attitudes and subject orientation, both for themselves and for other factors. The social system of work organization, in tourism, has its subsystems, and they are: strategic peak (management - remote management); operational management (management – actual organization of work and production); operational core facility-place where a specific organization of work is carried out); techno-structure (operation of work organization as a technical system – unity of technics and technology); organizational support services (employees support during work); formal organization (a system of legitimate, impersonal standards which determine the behavior of individuals in organizations), and informal organization (which unlike formal one is *less visible*, and is based on principles of self-organization and self-regulation). Despite all these elements, the paper also includes psychosocial system, system of status and functions, system of relations, communications system, unit of work organization, and at the end, the relation of the *porous* unit with its environment.

Key words: social system, work organization, status system (position) and role (function), tourism.

**APSTRAKT:** Savremeno društvo je društvo različitih radnih organizacija, što znači da je svaki pojedinac u njemu, posredno ili neposredno, povezan sa mnogobrojnim organizacijama od kojih dobija potrebnu robu i/ili usluge ili je prosto sam uključen u njihovu proizvodnju. Radne organizacije su dio društvenog sistema (njegove osnovne jedinice) i kao takve one imaju sve karakteristike društva u cjelini. Radna organizacija u turizmu, se posmatra kao specifična autonomna cjelina koja se bavi djelatnošću permanentnijeg karaktera, društveni sistem, shema komuniciranja ili kao mreža funkcija, a svaka ima određene zadatke – izvjesnu podjelu rada. U radu se razmatra društveni sistem radne organizacije, u turizmu, sistem koji se posmatra kao društvena grupa ili sklop međuiticaja njenih elemenata, sadrži u sebi određenu strukturu, pojedinačne i grupne funkcije i stature, što implicira njihov obostran međuiticaj, a takođe sadrži i procese *diverzifikacije*. U pitanju je sistem koji se sastoji od interakcije pojedinaca koji su navažniji *element* sistema. Svaki član tog sistema se posmatra kao činilac koji ima ciljeve, ideje, interese, potrebe, stavove, kao i predmet orijentacije, kako za sebe tako i za druge činioce. Društveni sistem radne organizacije u turizmu, ima svoje podsisteme, a oni su sljedeći: strategijski

vrh (upravljanje – daljinsko upravljanje); operativna uprava (rukovođenje – stvarna organizacija rada i proizvodnja); operativno jezgro (pogon – mjesto gdje se ostvaruje specifična djelatnost radne organizacije); tehnostuktura (djelanje radne organizacije kao tehničkog sistema – jedinstvo tehnike i tehnologije); službe organizacijske podrške (podrška zaposlenima tokom rada); formalna organizacija (sistem legitimnih, bezličnih standarda koji određuju ponašanje pojedinaca u organizaciji), i neformalna organizacija (koja je za razliku od formalne *manje vidljiva*, i počiva na principima samoorganizacije i samoregulacije). Pored svih ovih elemenata u radu se razmatra i psihosocijalni sistem, sistem statusa i uloga, sistem odnosa, komunikacioni sistem, cjelina radne organizacije, i na kraju odnos te *porodne* cjeline sa njenim okruženjem.

Ključne riječi: društveni sistem, radna organizacija, sistem statusa (položaja) i uloga (funkcija), turizam.

Savremeno društvo je društvo različitih radnih organizacija, što znači da savremeni čovjek egzistira u svijetu organizacija. Značaj organizacija, kao najuočljivijih osobina socijalnog pejzaža ili osnovnih jedinica društvenog sistema, se znatno povećao sa razvojem čovječanstva. Svaki pojedinac, posredno ili neposredno, je povezan sa mnogobrojnim organizacijama<sup>1</sup> od kojih dobija potrebnu robu ili usluge ili je prosto sam uključen u njihovu proizvodnju. „Bitna društvena dešavanja savremenih društava u znaku su uspostavljanja ili preoblikovanja socijalnih svojstava radnih organizacija. Stoga je razumljivo što je moderna društvena nauka u 20. veku u znaku izučavanja organizovanog delanja ljudi i što je moderna sociologija rada danas najviše razvijena kao sociologija radnih organizacija“ (Bolčić, 2003: 76). Sasvim je očigledno da na prvom mjestu treba imati u vidu da sociologija radnih organizacija, prevashodno po svojoj širini, teži da nadmaši sociologiju rada.

U sociologiji radnih organizacija imamo *mnoštvo* odrednica radne organizacije. Međutim, sve one mogu biti svedene na jedan ograničen broj pristupa.

Z. Bauman (Bauman, 1969), znameniti poljski sociolog, definiše organizaciju stavom: „o organizaciji govorimo uvijek kada je riječ o povezivanju izvjesnih specijalizovanih ljudskih uloga radi ostvarenja specijalnih ciljeva“. A. Etzioni (Etzioni, 1961) definiše radne organizacije kao društvene jedinice koje su svjesno napravljene za specifične ciljeve i karakteriše ih podjela rada, podjela nadležnosti i komunikacija. T. Parsons (Parsons, 1992) shvata organizaciju kao društveni sistem koji je usmjeren ka postizanju utvrđenog cilja. Ž. Gurvič (Gurvitch, 1957), kao teoretičar industrijskih odnosa i rada, navodi da je radna organizacija „unaprijed ustanovljeno ponašanje, koje je sredeno, hijerarhizovano i centralizovano po određenim unaprijed smišljenim modelima i učvršćeno u više ili manje strogim šemama“. E. Beike (Bakke, 1967: 37) radnu organi-

<sup>1</sup> Banka, radnja, turistička kompanija, korporacija, privredno društvo (ortačko, komanditno, akcionarsko, i društvo sa ograničenom odgovornošću), i slično, sve su to radne organizacije (organizacije koje posluju po načelu ekonomskog računa – njihov primarni cilj jeste da uvećaju ekonomske vrijednosti sredstava uloženi u organizaciju). Ali ima takođe organizacija čiji cilj nije ekonomski (to su organizacije čiji su primarni organizacijski ciljevi zadovoljenje ljudskih i društvenih potreba – obrazovanje, zdravlje, bezbjednost i slično), na primjer armija, posmatrana u nacionalnom srazmjeru ili u svojim određenim jedinicama, crkva, posmatrana u svojoj univerzalnoj ulozi ili u svojim teritorijalnim hijerarhizovanim djelovima – takođe su radne organizacije.

zaciju posmatra kao sistem aktivnosti, „koji koristi, transformiše, sastavlja specifičan niz ljudi, materijalnih, ideativnih i prirodnih resursa u jedinstvenu cjelinu sposobnu za rješavanje problema u zadovoljavanju ljudskih potreba, u interakciji sa drugim sistemima aktivnosti i resursa u datoj okolini“, dok P. Blau (Blau, 1964: 199) radnu organizaciju vidi kao mrežu „socijalnih odnosa između pojedinaca i grupa u ostvarivanju određenih ciljeva“. Znači, radna organizacija se u svakom društvu javlja kao socijalni proces dinamičkog obilježja, kao proces usaglašavanja socijalnih sistema i uređenja različitih aktivnosti socijalnih komponenata, društveni sistem, mreža funkcija, centar razmjene, udruženje, ustanova, organizovana struktuirana cjelina, osnovna ćelija, socijalna tvorevina, „racionalna“ i „prirodna“ tvorevina (organizam), mehanizam, „društveno tkivo, djelatna cjelina prepoznatljivog identiteta, društvena predmetnost, cjelina sa socijalnim svojstvima koja se ne može redukovati na svoje sastavne djelove, niti pak, na njihov prosti zbir“ (Vukićević, 2006: 149). Treba imati u vidu da se radne organizacije *ne smiju* poimati *samo* kao *prostori*, u kojima subjekti turizma<sup>2</sup> djelaju, već i kao realni, *postojani društveni sistemi* i specifični *akteri rada*.

Najvažnije karakteristike *radne organizacije kao sistema*<sup>3</sup> su sljedeće:

- ❖ S jedne strane – organizacija kao *kolektivni identitet* se razlikuje od sredine koja je okružuje (*organizacijsko okruženje*), dok s druge – ona uspostavlja specifične veze i odnose sa okolinom reagujući na svaku situaciju koja se pojavljuje kao uslov njenog egzistiranja.
- ❖ Organizacija je u simbiozi sa zajednicom putem kompleksnog sistema veza, ili kako bi to istakao G. Fridmann: *ona je potčinjena centripetalnim i centrifugalnim silama*.
- ❖ Organizacija vrši mnoštvo funkcija u odnosu na širi društveni sistem.
- ❖ U organizaciji se vrši grupa radnji (glavne funkcije i potfunkcije), koje su usmjerene na vršenje jedne tehnike, koja doprinosi ostvarenju *postavljene* organizacijskog cilja.
- ❖ Sastoji se od elemenata koji su autonomni u svojim ciljevima i ulogama.
- ❖ Pojedinci koji participiraju u njenom funkcionisanju izvršavaju date funkcije.

<sup>2</sup> Posmatrano sa sociološkog stanovišta subjekti turizma nijesu samo turisti, nego i svi oni koji se sa njima susreću (pojedinci, radne organizacije i slično).

*Turizam* je društveni fenomen, pojava koja je prisutna u svim sredinama – kombinacija odnosa, usluga, pogodnosti koje turisti koriste; pojedinci koji prekoračuju granice mjesta svog stalnog boravka, sa ciljem upoznavanja drugih kultura, naroda, prirodnih ljepota i slično. Turizam se nalazi u neprestanoj evoluciji, pa se posmatrano s tog aspekta mora imati u vidu, da turizam svojom dinamikom na jednoj strani nudi nove destinacije, nove oblike aranžmana, nove vrste putovanja, dok na drugoj strani zahtijeva nove oblike organizovanosti i strategije. Ovdje centralnu ulogu imaju različiti tipovi radnih organizacija, organizacije koje moraju da budu usmjerene na inovacije, jednostavno da djelaju u pravcu proizvodnje kvalitetnije i raznovrsnije ponude, zadovoljavajući time i svoje organizacijske potrebe, i potrebe organizacijskog okruženja.

<sup>3</sup> Sistem uvijek podrazumijeva tri elementa: cjelinu, dio i interakciju. Sistem se prema tome može definisati kao kompleks elemenata koji se nalaze u interakciji; međudjelovanje individua ili grupa u društvu gdje ponašanje jednog subjekta ili jedne grupe utiče na ponašanje drugog subjekta ili grupe. Znači, društveni sistem podrazumijeva posredne ili neposredne međuticaje pojedinaca, grupa u okviru date situacije.

- ❖ Pojedinci su odgovorno privrženi funkcionalnim aktivnostima koje su jasno utvrđene i razgraničene u jednoj cjelini.
- ❖ Sistem odnosa između funkcija je stabilan i usklađen.

Ruski autori Drjahlov, Kravčenko i Šćerbina (1997) ističu da *radna organizacija kao društveni sistem* ima sljedeće specifičnosti:

- ❖ Radna organizacija funkcionira kao *društvena zajednica*.
- ❖ Organizacija je hijerarhijski uređena – *funkcionira po principu nadređen / podređen (odnos vlasti i subordinacije – potčinjenost)*, i sve aktivnosti prolaze određene hijerarhijske nivoe. Njena osnovna karakteristika jeste postojanje najmanje dva elementa – subjekta i objekta upravljanja.
- ❖ Obavezni atribut socijalne prirode ljudi kao svojevrsnog objekta organizacije jeste uzajamna spontana aktivnost socijalnih grupa i pojedinih radnika koji imaju vlastite interese i potrebe, a koji se ne podudaraju uvijek sa organizacijskim ciljevima, interesima i potrebama.
- ❖ U prirodi radne organizacije jeste ostvarivanje cilja *organizacije* (sve to implicira postojanje elementa racionalnosti u njoj). Djelanje *organizovane društvene grupe* je „ciljno–racionalno“ (Veber, II, 1976: 36).
- ❖ Radna organizacija je izgrađena prema vertikalnom obilježju, što je uslovljeno potrebom da se diferencirane aktivnosti horizontalnih struktura koordiniraju.
- ❖ Radna organizacija vrši određene funkcije kako u odnosu na mikrosocijum, tako i na makrosocijum.

Henry Mintzberg (1979) govori o pet osnovnih mehanizama pomoću kojih dolazi do uspostavljanja radne organizacije *kao društvenog sistema*. Svi mehanizmi su međusobno povezani i počivaju na principima formalne (standardi i norme ponašanja) i neformalne organizacije. Mehanizmi su sljedeći:

- *Uzajamno prilagođavanje pojedinaca.*  
To znači da se pojedinci prilagođavaju određenim grupnim aktivnostima u cilju zadovoljavanja svojih diferenciranih potreba, interesa i ciljeva. Te aktivnosti takođe podrazumijevaju da se pojedinci drže određenih pravila, jer je to jedan od uslova za članstvo u tim aktivnostima. Pojedinaac stupa u kontakt sa drugim pojedincima, bez gubljenja svog identiteta, istovremeno formirajući kolektivni identitet uz postojanje međusobne trpeljivosti.
- *Uspostavljanje nadzora, i dodjeljivanje zadataka pojedincima koji participiraju u određenim aktivnostima.*  
Ovdje je ključna uloga dirigenta. Ta uloga se odnosi na uspostavljanje sistema operativnog rukovođenja, uspostavljanje operativne organizacije rada i slično.
- *Uspostavljanje normi, koje se odnose na odvijanje radnog procesa.*  
Uspostavljanje sistema standarda i normi koji određuju odvijanje radnog procesa.
- *Uspostavljanje normi koje se odnose na željene radne zadatke.*  
Norme koje su usmjerene na dobijanje dobrih rezultata, po principu svaki pojedinac uključen u svoju tvorevinu.

➤ *Uspostavljanje normi za tražene sposobnosti.*

To se prije svega odnosi na kvalifikacije. Dodjeljivanje uloga pojedincima koje su u skladu sa njegovim kvalifikacijama.

Ova tri posljednja mehanizma – *uspostavljanje normi za odvijanje radnog procesa, željene radne zadatke i tražene sposobnosti – kvalifikacije*, moramo posmatrati sa stanovišta „normativne činjenice“. „*Normativna činjenica* se odnosi na značaj, značenje i smisao koje norma ima za društvo i čovjeka, odnosno koje normi pridaju čovjek i društvo. Po značaju, značenju i smislu koje ljudi pridaju normi najbolje se može otkriti struktura njihovih interesa, a interes predstavlja dominantan motiv njihovog ponašanja, pa i ponašanja u vezi sa normama“ (Vukićević, 2005: 190). Možemo da konstatujemo da u zavisnosti od značaja, značenja i smisla koji zaposleni pridaju uspostavljenim organizacijskim normama, zavisi i struktura njihovih interesa. Da bi pojedinac mogao da ostvari svoje interese on mora da se ponaša u skladu sa normama i na osnovu toga usmjerava svoje ponašanje u okviru postojeće organizacijske stvarnosti.

Organizacija kao društveni sistem koordinira i koriguje poslovno ponašanje pojedinaca u njoj, dodjeljuje određene aktivnosti članovima organizacije, ona ih uključuje u jedinstven radni proces, programira, nadgleda procese i rezultate rada – radna organizacija kao stabilan sistem svjesno usklađenih i koordiniranih akcija ili snaga. Da bi organizacija, ovako shvaćena, mogla da funkcioniše neophodno je da svaki njen član prihvati svoju odgovornost i koordinaciju tih aktivnosti. Međusobna veza poslova svakako predstavlja svojevrsnu dopunu podjeli rada, dodjeli određenih poslova svakom pojedincu. Organizacija se karakteriše sistemom statusa – položaja u strukturi organizacije. Taj sistem može biti zasnovan na hijerarhijskom (odnosi vlasti i subordinacije u jednom naredbodavnom lancu) ili na funkcionalnom principu (djelokrug u kojem određeni pojedinci imaju precizirane zadatke – jurisdikcija) (Bernard u: Friedmann, Naville, 1972). Društveni sistem radne organizacije, kao društvena grupa ili sklop međuuticaja njenih *elemenata*, sadrži određenu strukturu, pojedinačne i grupne funkcije i statuse, što podrazumijeva njihov obostran međuuticaj, a takođe sadrži i procese *diverzifikacije*. U pitanju je sistem koji se sastoji od interakcije pojedinaca, koji su najvažniji *element* sistema. Svaki član tog sistema se posmatra i kao *činilac* koji ima ciljeve, ideje, interese, potrebe, stavove, kao i predmet orijentacije, kako za sebe tako i za druge činioce. Znači, sistem interakcije obuhvata konkretne *odnose* među pojedincima, koji se odvijaju u određenoj radnoj organizaciji tj. na datom mjestu i datom vremenskom periodu. Da bi se sistem održao, da bi sebe zaštitio od anomalije, potrebno je da *djela* u pravcu motivisanja svojih članova. Ta motivacija (obrazlaganje, obrazloženje, navođenje razloga za nešto – zašto djelati, u kom pravcu) se posmatra kao kompleksna funkcija sume ishoda datog organizacijskog djelanja i njegove instrumentalnosti u dostizanju ciljeva, zadovoljenju potreba i interesa, do kojih je pojedincima u organizaciji najviše stalo ili kao skup aktivnosti kojima se pojedinci usmjeravaju na djelanje određenog smjera, intenziteta, trajanja i efiksnosti. Motivacija članova radne organizacije, je ta koja omogućava organizaciji da zadrži „*izvjesnu ulogu u sastavu mjesta* i da *ne stavlja akcenat na*

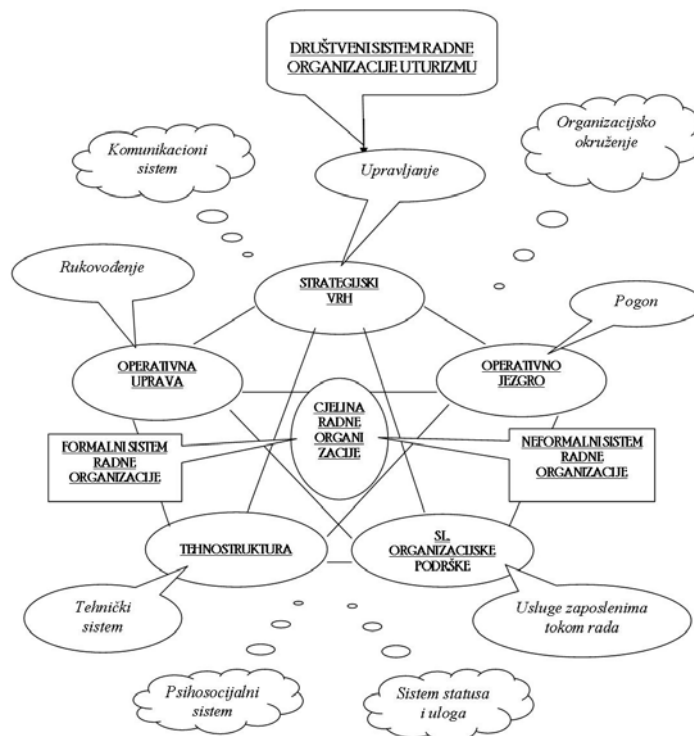
*odnose vlasti i sankcije koje su posljedica nedovoljnog rezultata, drukčije rečeno – da zadrži istu ulogu u povezivanju funkcija. Dakle, ta igra na predstavlja samo udobnost za one koji imaju svoje mjesto u strukturi; ona predstavlja, prije svega, sredstvo da se organizaciji omogući prilagođavanje na spoljašnje i unutrašnje preobražaje; lako će se prihvatiti to da ta sposobnost adaptacije, ta gipkost predstavlja dio kriterija efikasnosti jedne organizacije“ (Friedmann, Naville, 1972: 436–437). Po H. Mincbergu (1979) društveni sistem radne organizacije sačinjavaju sljedeći podsistemi:*

- *Strategijski vrh – upravljanje;*
- *Operativna uprava – rukovođenje;*
- *Operativno jezgro – pogon;*
- *Tehnostruktura;*
- *Službe organizacijske podrške.*

Za razliku od Mincberga, Drjahlov i dr. (1997) ističu da radnu organizaciju kao društveni sistem karakterišu dva osnovna podsistema:

- *Formalni, i*
- *Neformalni podsistem.*

Oba podsistema imaju svoje karakteristike i funkcionišu prema svojim vlastitim zakonima. Ona su u stalnom sadejstvu, dopunjuju se i stvaraju jedinstven sistem. Polazeći od *elemenata* koje su istakli Mincberg i Drjahlov i dr. u nastavku, „deskriptivnim“ putem, prikazaćemo radnu organizaciju kao društveni sistem.



Ovdje smo prikazali radnu organizaciju kao društveni sistem – *relativno stabilizovani* elementi koji djeluju sistematično i uspostavljaju kompleksan sistem veza i odnosa između sebe. U nastavku možemo vidjeti koji su to osnovni indikatori strategijskog vrha, operativne uprave, operativnog jezgra, tehnostrukture, službe organizacijske podrške, formalne i neformalne organizacije.

*Strategijski vrh* je prvi podsistem radne organizacije. Njegovi osnovni indikatori su sljedeći:

- ❖ Daljinsko upravljanje – upravljačka struktura.
- ❖ Nadležnosti upravljačke strukture su sljedeće:
  - ✓ Normativne prirode;
  - ✓ Odluke permanentnijeg karaktera;
  - ✓ Generalna politika radne organizacije;
  - ✓ Društveno ekonomski odnosi;
  - ✓ Integracija različitih oblasti po horizontalnoj alokaciji u radnoj organizaciji;
  - ✓ Veze i odnosi organizacije sa lokalnom zajednicom;
  - ✓ Planiranje i organizovanje kao specifičan realitet (pri čemu treba imati u vidu da racionalne sheme ne pružaju sve mogućnosti da se egzaktno prognoziraju eventualne posljedice i da se odrede perspektive djelovanja);
  - ✓ Ugrađivanje principa permanentnije efikasnosti radne organizacije;
  - ✓ Cjelokupna sfera upravljanja i planiranja socijalnog razvoja radne organizacije.

*Operativna uprava* je drugi podsistem radne organizacije. Njegovi osnovni indikatori su sljedeći:

- ❖ Srednja upravna linija;
- ❖ Administrativna i izvršna funkcija – rukovođenje;
- ❖ Stvarna organizacija rada i proizvodnja;
- ❖ Osiguravanje dnevnog upravljanja radnom organizacijom;
- ❖ Realizacija postavljenih ciljeva;
- ❖ Ocjena realizacije određenih zadataka;
- ❖ Rukovodeća funkcija se ispoljava u sljedećim segmentima:
  - ✓ Struktura zaposlenih u radnoj organizaciji;
  - ✓ Mobilnost zaposlenih između pojedinih sektora rada;
  - ✓ Tehnički progres radne organizacije;
  - ✓ Odnosi između zaposlenih radnika;
  - ✓ Odnosi stručnjaka i administrativnog osoblja;
  - ✓ Produktivnost kadrova;
  - ✓ Marketing.
- ❖ Permanentnije planiranje, organizovanje, motivisanje i kontrola;
- ❖ Uspjeh radne organizacije u kratkoročnom roku.

*Oprativno jezgro* je treći podsistem. Njegovi indikatori su sljedeći:

- ❖ Pogon – fabrika;

- ❖ Ostvaruje specifična djelatnost radne organizacije;
- ❖ Djelanje pojedinaca u pravcu zadovoljenja svojih potreba, potreba radne organizacije i potreba organizacijskog okruženja;
- ❖ Realizacija zadataka u skladu sa koordiniranim sistemom.

*Tehnostruktura* je četvrti podsistem radne organizacije. Indikatori ovog podsistema su sljedeći:

- ❖ Djelanje radne organizacije kao tehničkog sistema;
- ❖ Jedinstvo tehnike i tehnologije;
  - ✓ Tehnika – sredstvo za neku aktivnost;
  - ✓ Tehnologija – cjelina sredstava i aktivnosti pomoću kojih se postižu željeni proizvodi;
- ❖ Tehnički sistem se odnosi na fizički dio pogona, prvenstveno na strojeve i mehaničke procese;
- ❖ Tehnički sistem je taj koji određuje važne oblike grupne situacije;
- ❖ Odnos tehničkog i socijalnog sistema – recipročnost;
- ❖ Sociotehnički sistem – jedinstvo tehnike, tehnologije i socijalnih odnosa;
- ❖ Odnos između čovjeka i mašine se posmatra kao posredan odnos.

*Službe organizacijske podrške* su peti podsistem radne organizacije. Indikatori su sljedeći:

- ❖ Službe organizacijske podrške za usluge zaposlenim tokom rada;
- ❖ Suočavanje organizacije sa njenom *turbulentnom* okolinom;
- ❖ Razvojne službe.

*Formalna organizacija* je šesti podsistem. Indikatori su sljedeći:

- ❖ Formalna organizacija predstavlja sistem legitimnih bezličnih standarda i normi koji određuju ponašanje pojedinaca u organizaciji;
- ❖ Položaji i odnosi kao proizvod formalne organizacije;
- ❖ Osnivačkim aktom radne organizacije utvrđuju se:
  - ✓ Djelovi iz kojih je sastavljena radna organizacija;
  - ✓ Odnosi koji se uspostavljaju između djelova;
  - ✓ Povezivanje djelova u cjelinu;
  - ✓ Način njihovog reorganizovanja.
- ❖ Struktura radne organizacije reflektuje formalni poredak radne organizacije i u tom slučaju možemo govoriti o formalnoj organizaciji;
- ❖ Po Robinsu (Stephen, 2001) ono što uspostavlja strukturu svake radne organizacije jeste: *specijalizovanost; departmentalizacija; lanac naređivanja; raspon kontrole; sistem odlučivanja*. Sve ove elemente moramo da uzmemo u obzir prilikom razumijevanja, tumačenja i objašnjenja funkcionisanja formalne organizacije.
- ❖ Elementi formalne organizacije:
  - ✓ Pismeni propisi;
  - ✓ Prava;
  - ✓ Dužnosti;
  - ✓ Povlastice.



Svi ovi elementi se na formalan način dodjeljuju pojedincima i grupama koji svojim djelanjem unutar turističke radne organizacije obavljaju različite funkcije.

- ❖ Bitne karakteristike formalne radne organizacije su:
  - ✓ Impersonalnost;
  - ✓ Idealni odnosi između članova;
  - ✓ Formalna organizacija je obično dio većeg kooperativnog sistema.
- ❖ Odnosi se normativno uređuju, a ističu se: *odnos vlasti; odnos odgovornosti; komunikacioni sistem; odnos saradnje; jednakost; nejednakost.*
- ❖ Položaji se takođe normativno uređuju, a ističu se: *upravljački položaj – rukovodeći položaj – izvršni položaj – administrativni položaj.* Dalja diferencija položaja u formalnoj organizaciji odnosi se na podjelu: *viši položaj, srednji položaj, niži položaj.* Pored navedenih tipova imamo: *kontrolne položaje i kontrolisane položaje.*

*Neformalna organizacija* je sedmi podsistem. Indikatori ovog podsistema su sljedeći:

- ❖ Za razliku od formalne, neformalna organizacija je *manje vidljiva.*
- ❖ Počiva na principima samoregulacije i samoorganizacije.
- ❖ Neformalna organizacija je izgrađena na osobinama ličnosti radnika.
- ❖ Preovlađuju grupne norme.
- ❖ Spontano uzajamno djelovanje pojedinaca daje elastičnost organizacionom ponašanju.
- ❖ Neformalna organizacija zavisi od odnosa između živih ljudi, u procesu njihove grupne aktivnosti.
- ❖ Neformalne grupe.
- ❖ Neformalne grupe se posmatraju kao osnovni elemenat neformalne radne organizacije. To su pojedinci koji imaju neke lične interese radi čega se i zbližavaju. Pripadanje pojedinaca neformalnoj grupi može biti latentno, a naročito zbog njenih interesa i ciljeva.
- ❖ Stepen bliskosti pojedinaca koji sačinjavaju neformalnu grupu može biti različit (čvrsta emotivna ili instrumentalna vezanost – interesi).
- ❖ Povezivanjem više neformalnih grupa nastaju *neformalne koalicije.*
- ❖ Smjer djelovanja neformalnih grupa zavisi od niza okolnosti.
- ❖ Neformalna mreža za komuniciranje.
- ❖ Neformalna hijerarhija.
- ❖ Neformalni lideri sa određenom „kvantom“ moći.
- ❖ Neformalna struktura – osnova za pojavu korupcije.
- ❖ Zloupotreba položaja i regulativa.
- ❖ Odnosi koji se uspostavljaju na bazi prijateljstva, rodbinskih veza, sistema vrijednosti, neprijateljstva i slično.
- ❖ Permanentnost neformalnih grupa zavisi kako od društvenih okolnosti tako i od individualnih aktivnosti.
- ❖ Neformalna organizacija može uticati na uspješno funkcionisanje formalne organizacije (s obzirom na intenzitet moći *koju stiče ili već ima*).

Pored elemenata koje ističu Mincberg i Drjahlov i dr. neophodno je imati u vidu i *psihosocijalni sistem* radne organizacije, te *sistem statusa i uloga*, *sistem odnosa*, *komunikacioni sistem*. Svi ti elementi se međusobno dopunjuju i stvaraju jedinstven sistem – *cjelina radne organizacije*.

*Psihosocijalni sistem* radne organizacije, u turizmu, predstavlja specifičnu realnost koja kao takva ima svoju logiku nastajanja, postojanja i djelovanja, i zato predstavlja posebno područje sociološkog proučavanja, tj. razumijevanja, tumačenja i objašnjenja. Psihosocijalni sistem se odnosi na područje međuljudskih odnosa. Kako se shvata to područje međuljudskih odnosa? To područje se posmatra kao posebna realnost koja počiva na *ligici koštanja i logici osjećaja*. „*Logici koštanja*“ (*područje formalne organizaciji*) suprostavlja se „*logika osjećaja*“ (*područje neformalne organizacije*). Ta logika osjećaja ustvari predstavlja one vrijednosti koje eksplicitno počivaju na međuljudskim odnosima. Otkrivanje logike osjećaja nije ništa drugo do otkrivanje konkretnih odnosa među ljudima, koji se često udaljuju od formalne organizacije. Treba djelati u pravcu da se spoznaju ljudski odnosi, ali ne zato da bismo iz toga izvukli neko znanje, već da bi naše vladanje postalo zrelije i bolje – onako kako se stiče moralno iskustvo. To posebno područje se odnosi na ono što je doživljeno i oprobano, i pojedinac njime vlada samo ako lično u njemu participira (Friedmann, Naville, 1972: 437). Psihosocijalni sistem se pojavljuje kao neophodan uslov za uspješno, efikasno, i ekonomično funkcionisanje organizacije u turizmu. Radna organizacija koja zanemaruje psihosocijalni sistem je osuđena na propast (funkcioniše na kratki rok) tj. ona ne može efikasno funkcionisati u pravcu proizvodnje kvalitetnije i raznovrsnije ponude, a samim tim ne može ni djelati u pravcu efikasnog i kvalitetnog zadovoljenja svojih organizacijskih potreba, kao ni potreba organizacijskog okruženja – društvene zajednice. *Od međuljudskih odnosa zavisi i moral radne organizacije*. U ovom slučaju se moral odnosi na duševno stanje kolektiva s obzirom na cilj koji se treba postići ili tačnije na izvjestan odnos između „*osjećaja*“ pojedinaca koji participiraju u funkcionisanju radne organizacije. Znači, moral radne organizacije zavisi kako od međuljudskih odnosa tako i od zadovoljstva (nezadovoljstva) koje radnici postižu iz diferenciranih aspekata svoje pripadnosti radnoj organizaciji.

*Statusni sistem* u turističkoj radnoj organizaciji se određuje kao cjelina međusobno povezanih položaja. Status je realan pokazatelj položaja, pozicije pojedinca u radnoj organizaciji. Treba imati u vidu da pojedinac ne može samo da se posmatra kao *rigidan društveni objekat*. On se uključuje u sistem veza i odnosa, što znači da egzistira u višedimenzionalnom društvenom prostoru i mijenja svoj status pod uticajem mnogobrojnih okolnosti. Imamo više klasifikacija statusa, a najčešće se ističu:

- Integralni;
- Kvalifikacioni;
- Službeni;
- Ekonomski;
- Temporalni;
- Prirodni status i slično.

Najuopštenija podjela statusa<sup>4</sup> jeste na:

- Pripisani i
- Stečeni status (koji dominira u radnoj organizaciji).

*Pripisani status* (kao što i sam naziv kaže), koji može biti privilegovan i deprivilegovan, se *pridaje* pojedincima samim činom rođenja (na primjer, porodično bogatstvo, nasljedne titule, na osnovu bioloških, rasnih i drugih osobina pojedinca).

*Stečeni status* se javlja kao rezultat obavljanja profesionalne djelatnosti – kao rezultat mnoštva aktivnosti pojedinaca (na primjer, akademske titule).

*Društveni status*, bio pripisan ili stečen, je sa jedne strane „atributivna (suštinska) osobina ličnosti koja zadaje određen modus radnog ponašanja, s druge – određena forma ponašanja koja odražava propisane i usvojene načine kolektivnog uzajamnog djelovanja. Dinamična ili funkcionalna *projekcija socijalnog statusa jeste socijalna uloga* koja se strukturira kao stabilna matrica ponašanja i izražavanja cjelokupnosti normi, propisa i etalonskih uzoraka za ponašanje koje je usvojio pojedinac. Zato različite projekcije socijalnih odnosa, među njima i u sistemu društvene proizvodnje, stavljaju pred nju mnoštvo statusa i, u skladu sa tim, modusa socijalnog ponašanja. Tako, na primjer, pojedinac je subjekt proizvodnih, ekonomskih, političkih, porodičnih, religioznih,<sup>5</sup> (Podvukao Z. J.) i turističkih odnosa. Kada pojedinac prođe *određene faze* (obrazovne, profesionalne i druge pripreme), na osnovu kojih stiče potrebne kvalifikacije, tek se tada smatra sposobnim da zauzme određeni položaj u radnoj organizaciji – položaj koji mu daje potrebnu samostalnost u obavljanju date djelatnosti.

*Sistem uloga/funkcija* je uređeni način djelovanja pojedinaca u organizaciji – skup ponašanja koja drugi članovi radne organizacije očekuju od onoga koji drži datu ulogu. Svakako da je uloga u organizaciji (profesionalna uloga) povezana sa drugim ulogama koje pojedinac ima u društvu (na primjer, u porodici). Ta veza se prije svega ogleda u tome što pojedinac potpuno posvećen

<sup>4</sup> Obično se izdvajaju sljedeće *funkcije statusa*:

1. Regulativna – ima funkciju prevazilaženja nesporazuma i barijera u komunikacionom sistemu organizacije, i funkciju uzajamnog institucionalnog djelovanja pojedinaca.
2. Stratifikaciona – raspodjela pojedinaca prema nivoima i slojevima.
3. Normativna – formalizovani propisi za uloge, bezlični standardi i norme koje određuju poslovno ponašanje pojedinaca u organizaciji.
4. Atributivna – *socijalno-profesionalna* pripadnost pojedinca; mjesto i funkcija pojedinca u sistemu funkcionalnih odnosa.
5. Orijentaciona – izdvajanje pojedinca u sistemu socijalnog ponašanja; funkcija koja mu obezbjeđuje da se razlikuje od drugih pojedinaca u organizaciji, i da u skladu s tim određuje forme svog ponašanja.
6. Instrumentalna – omogućava pojedincu da iskoristi svoj društveni položaj za rješavanje životnih i profesionalnih zadataka.
7. Identifikaciona funkcija statusa, koja omogućava pojedincu da se identifikuje sa određenim normama, propisima i obrascima ponašanja u radnoj organizaciji.

Navedeno prema: Drjahlov i dr., *Sociologija rada*, Filozofski fakultet, Nikšić, 1997, str. 181.

<sup>5</sup> *Ibid.*, 178–179.

jednoj ulozi, zanemaruje neku drugu i slično. S tim da pojedinac u društvu *igra* više uloga, očekivano je što on ima velikih poteškoća kada želi da ih uskladi. U takvoj situaciji pojedinac često pronalazi rješenje, tako što bira prioritete ili manje prioritete uloge tj. neke prihvata, a neke ignoriše ili u krajnjem slučaju odbacuje. To *biranje* je u skladu sa sistemom vrijednosti i vlastitim životnim stilom čovjeka. Međutim, adaptirajući se opštevažećim normama i kulturnim obrazcima, pojedinac je primoran da se odrekne svog sopstvenog izbora. Duboka individualna nesigurnost u procjeni određenih vrijednosti prosto nagoni pojedinca da *vremenom* prihvati sve ono što je blisko njegovim i tuđim predstavama o tim vrijednostima. Uloge<sup>6</sup> u radnim organizacijama (a ističu se funkcionalne [*upravne, tehničke, operativne i slično*] i profesionalne uloge [*uloge po zanimanjima*]) su često precizirane *tekstom* koji određuje oblike akcije. Iako precizan, *tekst* ne može do detalja predvidjeti određena ponašanja pojedinaca. Ta *ponašanja* su segment tzv. *neformalne organizacije*. Čovjek organizacije ponekad *žudi* za neformalnim (na primjer, neki sastanak će prekinuti neformalna šolja kafe gdje će pojedinci slobodnije razmijeniti informacije i mišljenja).

Sa sociološkog stanovišta veoma je bitno razumjeti, i objasniti položaje pojedinaca i grupa u turističkoj radnoj organizaciji sa stanovišta pripisanog i sa stanovišta stečenog statusa. Silvano Bolčić (2003) ističe da se položaji pojedinaca i grupa mogu posmatrati kao:

- A. Proizvod formalne organizacije (sistem legitimnih bezličnih standarda koji određuju poslovno ponašanje pojedinaca u organizaciji).
- B. Proizvod globalne strukture društva (mjesto ljudi u globalnoj društvenoj organizaciji).

Kada je u pitanju uticaj globalne strukture određenog društva S. Vukićević (2006) napominje da je on dvostruk:

- A. Ispoljava se kao determinanta konstituisanja formalnoorganizacione strukture radne organizacije, pa time i položaja pojedinaca u organizaciji.
- B. Položaj pojedinaca u globalnoj strukturi predstavlja osnovu za položaj u radnoj organizaciji, a u nekim sistemima direktno se prenosi položaj iz društva u radnu organizaciju.

Osnovna podjela položaja u radnoj organizaciji jeste na: naredbodavne i izvršne položaje. Zatim imamo podjelu na više, srednje i niže položaje, kao i na kontrolne i kontrolisane položaje. Pored položaja važni su i odnosi koji se

<sup>6</sup> Potrebno je napraviti razliku između društvene uloge i lične uloge. S. Vukićević (Vukićević, 2006: 163) ističe da će nas to *osloboditi iluzije da je dovoljno precizirati uloge članova kolektiva u pravcu ostvarenja zajedničkog cilja i da će to automatski proizvesti i ostvarenje tog cilja. Struktura očekivanja je veoma složena i može biti osnov harmonije ili ravnoteže u preduzeću, ali može biti i uzrok konflikta. Društvena uloga kao sadržaj očekivanja koja su vezana za određeni položaj bez obzira na osobine lica koja ga zauzimaju ne iscrpljuje čitavu strukturu očekivanja. Pored toga imamo očekivanja koja su vezana za individualne karakteristike lica koje pokriva određeni položaj što predstavlja ličnu ulogu. Sociološko razumijevanje, tumačenje i objašnjenje cjeline strukture očekivanja mora zahvatiti i jednu i drugu, sadržaje društvene uloge i lične uloge, otkriti uzroke odstupanja, modele njihove ravnoteže i osnove harmoničnog usaglašavanja.*

uspostavljaju u radnoj organizaciji. Društveni odnosi se mogu posmatrati sa užeg i šireg aspekta. Posmatrano sa šireg aspekta, to je *povezano djelovanje ljudi, pri čemu se mijenja ponašanje svakog učesnika odnosa i proizvodi neka promjena u svijetu*. Posmatra sa užeg aspekta, društveni odnos „je oblik društvenog procesa, koji se sastoji u položaju učesnika u društvenom procesu jednih prema drugima, tj. u spoljnoj strani društvenog procesa, koji čini sadržinu društvenog odnosa. Kao oblik, društveni odnos može imati različitu sadržinu, tj. različiti društveni procesi mogu se sadržavati u istom društvenom odnosu, ali isto tako i isti društveni proces može imati različite oblike, dešavati se u različitim društvenim odnosima. Stupajući u određen društveni proces, tj. zajedničko delovanje, ljudi samim tim zauzimaju i različite položaje jedan prema drugome i tako stvaraju različite društvene odnose“ (Lukić, Pečujlić, 1982: 129). Znači, bitne osobine *društvenih odnosa* u organizaciji su sljedeće: 1. uzajamni su i smisaoni; 2. individualno su obojeni; 3. formalizovani su (u većoj ili manjoj mjeri); 4. ispoljavaju se kao specifičan oblik društvenog djelovanja i slično. Osnovna podjela odnosa u organizaciji jeste na – odnos vlasti, odnos odgovornosti, odnos saradnje, jednakost i nejednakost. Sistem društvenih odnosa znači da u okviru određene interaktivne grupe postoji jasno određen sistem koji se odnosi na prava, dužnosti, odgovornosti, i funkcije svakog pojedinog člana. Razgraničavanjem istih tih prava, dužnosti, odgovornosti i funkcija svakog člana definiše se njegov socijalni status (položaj svakog pojedinog člana) u sistemu interakcije. Svi ovi elementi u radnoj organizaciji su određeni normama. Kada ponašanje svakog člana, u organizaciji, odgovara ukupnom zbiru njegovih specifičnih prava, obaveza, odgovornosti i funkcija, onda se smatra zakonitim. Kada pojedinac krši norme – *povređuje sistem*.

Govoreći o *sistemu statusa i uloga* u radnoj organizaciji Fridman i Navil (Friedmann, Naville, 1972: 438–439) ističu da „*svakom statusu odgovara jedna uloga*, tj. skup prava i zadataka, privilegija i obaveza, koje službeno definišu vladanje onoga koji zauzima taj položaj [...] U organizaciji se mogu razlikovati tri grupe čija su očekivanja značajna za definisanje jedne uloge: najprije oni koji zauzimaju slične pozicije (za jednog poslovođu druge poslovođe); a zatim oni čija je aktivnost usko vezana za aktivnost nekog ko zauzima određen položaj (za jednog poslovođu njegovi neposredno pretpostavljeni, kao što je rukovodilac radionice, njegovi neposredno potčinjeni i, prema lokalnoj sindikalnoj organizaciji, možda delegat osoblja); najzad, oni koji su dužni da definišu programe i političku organizaciju (za jednog poslovođu direkcija) bez postojanja uske interakcije“. Više je nego očigledno da je osnovna funkcija sistema statusa i uloga da pribavi stimulanse, razvije odgovornost svakog pojedinca, i osigura *komunikacioni sistem* u radnoj organizaciji.

Komunikacija<sup>7</sup> je univerzalan proces u ljudskom društvu, opštenje među pojedincima u organizaciji, ponašanje kojim pojedinci i grupe utiču na ponaša-

<sup>7</sup> Granicama i mogućnostima komunikacije bavi se komunikologija. Njen predmet su elementi, osobine, i sami procesi komunikacije. Komunikacija je neprekidna, sveobuhvatna, zasnovana je na razmjeni značenja, i predstavlja centralni fenomen kulture. „Specifičnost ljudskog ko-

nje drugih pojedinaca i grupa. Komunikacija je, dakle, posredovanje, saobraćanje, sporazumijevanje; radna organizacija kao oblik ljudskog zajedništva. Komuniciranje, u organizaciji, se najčešće klasifikuje na sljedeće grupe: prema broju pojedinaca koji participiraju u datoj komunikaciji (intrapersonalno, interpersonalno i masovno); prema prirodi komunikacionog medija (lično i bezlično); prema načinu komunikacije (verbalno i neverbalno), i zavisno od postojanja povratne informacije (jednosmjerno i dvosmjerno). Za uspješno funkcionisanje radne organizacije od ključnog značaja je *dijalog* (on obuhvata *djelovanje i razgovaranje* pojedinaca u organizaciji – on podrazumijeva izvjesni cilj prema kome je dati razgovor usmjeren). Dva čovjeka koja umiju da razgovaraju (razgovor kao osnovni oblik komunikacije) mogu sebe neizmjerno da obogate i razviju. Ne samo sebe već i organizaciju. U tom kontekstu R. Božović (1984 g.) napominje da je *smisao dijaloga u organizaciji da se negdje stigne, čak i nezavisno od stava od kojeg se polazi*. Stavovi se mogu ne samo opovrgnuti, verifikovati ili modifikovati, nego i integrisati u neki novi stav, u ishodište koje bi bilo najprihvatljivije. Znači, dijalogom stizemo i do sebe, ako smo uspjeli da stignemo do drugoga. Svakako, nemoguće je stići do drugoga ako nijesmo prethodno stigli do sebe. Ukoliko se to rastojanje ne smanji, ili u krajnjem slučaju ne poveća – dijalog nije imao smisla. U situacijama kada se pojedinac poigrava sa sagovornikom – nema dijaloga. Dijalog je specifično „polje na kojem niču pitanja bića koje se, uz pomoć drukčijeg i drugog, vraća u svoj zavičaj: sebi samom i razvoju svojih mogućnosti [...] razvijati se znači sve dublje upoznavati sebe uz pomoć drugoga i drugoga uz pomoć vlastitog bića [...] ko ne razgovara, i ne može biti čovjek. Ja sam otvoreno biće – ili nisam čovjek“ (Šušnjić, 1997: 67). Organizacije u kojima se ne ostvaruje razvoj ideja, već sukob pojedinaca koji participiraju u njenom radu, dijalog se obično pretvara u problematičku eksplicitnost. Osobenost komunikacionog sistema, u organizaciji, determinisana je brojnim specifičnostima koje izviru iz *duha* same organizacije. Barijere i nesporazumi u komunikacionom sistemu radne organizacije mogu biti traume za one koji u njih upadaju, da se to ne bi desilo potrebno je njihovo prevazilaženje, a ono se postiže procesom *osposobljavanja* pojedinca za jednu takvu međuljudsku relaciju. Organizacije u kojima su prisutne posustale, istrošene i sputane riječi, u kojima se svaka živa riječ brzo utapa u postvareni, ukrućeni i mrtvi govor, i gdje nerazumljivost liči na informativnu tromost i isprazni govor – *osuđene su na propast*. Jačanje komunikacionog sistema, u turističkoj radnoj organizaciji, jedna je od ključnih karika u lancu za njen prosperitetniji razvoj i rast.

---

municiranja sastoji se u delovanju baratanjem simbolima, o čijem značenju postoji u dotičnom društvu konvencija, te pojedinci razumeju značenje delovanja drugih pojedinaca. To je neposredno povezano s čovekovom duhovnom kulturom i njenim razvitkom. Najznačajniji takav sistem simbola, uz pomoć kojih ljudi komuniciraju jeste jezik, mada je pogrešno simboličko k. među ljudima svoditi na jezik, jer postoji i komunikacija mimikom, slikom, muzikom, itd. kao što je pogrešno k. među ljudima svoditi na simboličko k. jer važan deo municiranja među ljudima ima telesni karakter“ (Lukić, Pečujlić, 1982: 286).

*Inkorporiranjem* strategijskog vrha, operativne uprave, operativnog jezgra, tehnostrukture, službi za organizacijsku podršku, formalne i neformalne organizacije, psihosocijalnog sistema, sistema statusa i uloga, sistema odnosa, komunikacionog sistema dobija se *cjelina radne organizacije*. Posmatrano sa tog stanovišta sociološka analiza cjeline radne organizacije, u turizmu, mora imati u vidu sadržaje, odnose i veze svih ovih podsistema, i karakter interesa u njima.

Radne organizacije, u turizmu, se još mogu posmatrati kao *zatvoreni i otvoreni društveni sistemi*. Kada govorimo o radnim organizacijama kao zatvorenim društvenim sistemima onda je ne-propustljivost (ne-poroznost) njenih granica prvi znak njene zatvorenosti. Uspostavljen je čvrsti organizacijski poredak i rigidna kontrola nad onim što se nalazi u radnoj organizaciji. Očigledno je da takvu radnu organizaciju karakteriše statičnost. Socijalizam je bio poseban primjer zatvorenog društvenog sistema, a uz to imali smo zatvorenost radne organizacije kao društvenog sistema. U tom periodu imali smo statično društvo (gdje razvoj nije bio imanentan, već je spolja bio nametnut); komandno-plansku ulogu kolektivno-vlasničke klase; monopol kolektivne svojine (što je onemogućavalo razvoj tržišne privrede koja bi bila bazirana na privatnoj svojini – onemogućenost djelovanja privatne inicijative u razvoju turizma), i klasni kolektivism i monopolske radne organizacije. Za razliku od radnih organizacija kao zatvorenih društvenih sistema, gdje su granice čvrste i naglašene, kod radnih organizacija kao otvorenih društvenih sistema te granice bivaju *porozne* (propustljive). „One su mjesto interakcije organizacije i njene *okoline*, pa i *relevantnu okolinu* valja videti kao bitnu dimenziju same organizacije. Organizacijska dešavanja i njeno strukturisanje (pa i njena veća ili manja kompleksnost) pod uticajem su odnosa organizacije i njene okoline, tako da umesto uspostavljanja čvrstog unutrašnjeg organizacijskog poretka i pune kontrole nad onim što je *u* organizaciji, uspostavlja se promenljiv poredak, dinamična ravnoteža u uslovima neizvesnosti koji proizilaze iz promenljivih dešavanja u organizacijskoj okolini“ (Bolčić, 2003: 82). Pošto se Crne Gora nalazi u procesu post-socijalističke transformacije, *valjalo bi* poimati radne organizacije, u turizmu, kao otvorene društvene sisteme (gdje dolazi do razmjene *inputa i outputa* sa vlastitim okruženjem). To su organizacije koje mogu da egzistiraju u građansko demokratskom društvu – društvu u kome će privatna svojina biti osnova čovjekove sigurnosti i slobode (omogućeno puno djelovanje privatne inicijative u razvoju turizma Crne Gore), i gdje imamo uspostavljen pozitivan odnos prema individualnim djelanjima i individualizovanim odgovornostima – *preduzetništvo*. Radne organizacije, u turizmu, kao otvoreni društveni sistemi prate i analiziraju potrebe turista, prate stanje na evropskom i svjetskom turističkom tržištu, utvrđuju smjernice za budući razvoj turizma, unose inovacije u kreiranju turističkog proizvoda Crne Gore, saraduje sa drugim organizacijama na mikro i makro planu.

Kao otvoreni društveni sistemi organizacije uspostavljaju *višestruke veze* i odnose sa svojim okruženjem. Taj odnos može biti *statičan i dinamičan*. Kao

*statičan* – nemamo unošenje novih elemenata u organizacijsko okruženje, a kao *dinamičan* – imamo unošenje novih elemenata, pa i mijenjanje organizacijskog okruženja. Posmatrano sa ovog stanovišta dolazimo do sljedeće konstatacije: radna organizacija ima svoju strukturu i mora djelati u pravcu da postane relativno indolentna na uticaje svog okruženja. To je ono što joj obezbjeđuje neophodnu čvrstinu pa i stabilnost. U isto vrijeme radna organizacija zavisi od svog okruženja i nalazi se u relaciji interakcije sa istim tim okruženjem. Iz te interakcije proizilaze mnoga njena svojstva kao što su usmjerenost, struktura, smjer i brzina promjene radne organizacije. Znači, radna organizacija ne može trajnije postojati ako se ne adaptira uticajima svog okruženja – sredine. Pobude za to adaptiranje sredini potiču od same strukture radne organizacije. U zavisnosti od karaktera organizacijskog okruženja – harmonično, turbulentno, slabo strukturisano, visoko strukturisano i sl. – zavisiće i karakter strategije odnošenja organizacije prema istom tom okruženju. Josip Županov (1967 g.) ističe sljedeće strategije odnošenja radne organizacije prema svom okruženju:

- Zatvaranje – granice radne organizacije bivaju naglašene, *ne-porozne*;
- Ignorisanje organizacijskog okruženja;
- Submisivno reagovanje – potčinjavanje (*subordinacija*) radne organizacije *okruženju*;
- Rutinsko reagovanje – po jednom ustaljenom obrazcu;
- Evazivno – izbjegavanje svega onoga što bi usporavalo djelovanje radne organizacije na njeno okruženje;
- Ekspanzivno reagovanje – intenzivan uticaj na organizacijsko okruženje.

Da bi radna organizacija mogla da prosperira u društvu, neophodno ja da uspostavlja odnos saradnje, odnos kompeticije sa istim tim društvom, i na kraju jača komunikacioni sistem. Ona mora da bude u interakciji sa sredinom, da reaguje na njene uticaje i da im se prilagođava. Ako izostaje ta interakcija onda radna organizacija biva nemoderna, i djelatno inferiorna.

\*  
\*      \*

Društveni sistem radne organizacije, u turizmu, obuhvata sve organizacijske tvorevine ili podsisteme: strategijski vrh (*upravljanje – mjesto gdje se određuje generalna politika radne organizacije i gdje se donose odluke zakonodavnog i dugoročnog karaktera*); operativnu upravu (*rukovođenje – administrativna i izvršna funkcija*); operativno jezgro (*pogon [fabrika] – ostvarivanje specifične djelatnosti radne organizacije*); tehnostukturu (*djelanje radne organizacije kao tehničkog sistema [tehnički sistem se odnosi na fizički dio pogona, prvenstveno na strojeve i mehaničke procese]*); službe organizacijske podrške (*službe za podršku zaposlenima tokom rada*); formalnu (*sistem bezličnih standarda i normi koji određuju poslovno ponašanje pojedinaca u organizaciji*) i neformalnu organizaciju (*koja počiva na principima samoorganizacije i samo-regulacije – preovlađuju grupne norme i spontano uzajamno djelovanje ljudi*);



psihosocijalni sistem (*područje međuljudskih odnosa*); sistem statusa i uloga (*gdje svakom statusu odgovara jedna uloga*); sistem odnosa (*povezano djelovanje pojedinaca u organizaciji, pri čemu se mijenja ponašanje svakog učesnika u tom povezanom djelovanju i proizvodi određena promjena*); cjelinu radne organizacije (*sadržaji, veze, i odnosi svih prethodno nabrojanih elemenata i karakter interesa u njima*), i na kraju odnos te *porodne* cjeline (otvoren sistem [*granice između organizacije i njene okoline bivaju porodne, pa se i relevantna okolina posmatra kao bitna dimenzija organizacije*]) sa organizacijskim okruženjem. Bitno je naglasiti da je za efikasnost jedne radne organizacije bitan svaki njen element, a ne samo jedan određeni segment, na primjer, upravljanje i rukovođenje. Uspjeh radne organizacije kao društvenog sistema je u čuvanju svog identiteta i kvalitativnom posredovanju sa cjelinom društva i njenom strukturom. Da bi se postsocijalističko crnogorsko društvo, koje se nalazi u procesu transformacije, uključilo u savremeni svijet, neophodno je uspostavljanje radnih organizacija kao otvorenih društvenih sistema – organizacije koje će biti moderne i djelatno superiorne.

### L i t e r a t u r a

- Adižes, I. (1994 a), *Upravljanje promenama*, Novi Sad: Prometej.  
 Adižes, I. (1994 b), *Životni ciklus preduzeća*, Novi Sad: Prometej.  
 Adižes, I. (1994 c), *Dijagnoza stilova upravljanja*, Novi Sad: Prometej.  
 Bakke, E. (1967), Concepts of Social Organization, u: M. Haire, ed., *Modern Organization Theory*, New York.  
 Bauman, Ž. (1969), *Marksistička teorija društva*, Beograd: Rad.  
 Blau, P. (1964), *Exchange and Power*, John Willey, New York.  
 Bolčić, S. (2003), *Svet rada u transformaciji*, Beograd: Plato.  
 Božović, R. (1984), *Lavirinti kulture*, Beograd: Radnička štampa.  
 Božović, R. (1997), *Iskušenja slobodnog vremena*, Beograd: Čigoja štampa.  
 Božović, R. (1972), *Metamorfoze igre*, Beograd: KPZS.  
 Drjahlov, N. I., Kravčenko, A. I., Šćerbina, V. V. (1997), *Sociologija rada*, Nikšić: Filozofski fakultet Nikšić.  
 Etzioni, A. (1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: Free Press.  
 Friedmann, G., Naville, P. (1972), *Sociologija rada*, Sarajevo: Veselin Masleša.  
 Gurvitch, G. (1957), *La Vocation actuelle de la Sociologie*, PUF.  
 Gvozdenović, S. (2005), *Filosofija, obrazovanje, nastava*, Podgorica: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.  
 Jovović, Z. (2010), *Sociološka tipologija radnih organizacija u turizmu Crne Gore*, Magistarski rad, Filozofski fakultet, Univerzitet Crne Gore, Podgorica.  
 Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organizations*, New Jersey: Prentice – Hall.  
 Morgan, G. (1986), *Images of Organizations*, London: Sage.  
 Moore, W. E. (1967), *Order and Change*, New York: John Willey.  
 Milošević, B. (1991), *Sociologija rada*, Beograd: Kultura.  
 Parsons, T. (1992), *Moderna društva*, Niš: Gradina.  
 Parsons, T. (1988), *Društva – evolucijski i poredbeni pristup*, Zagreb: August Cesarec.

- Popović, P. (1995), *Preduzetništvo – granice rasta*, Beograd: Ekonomski institut.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*, London: Pitman.
- Stephen, R. (2001), *Organizational Behavior*, New Jersey; Prentice – Hall.
- Sorokin, P. (2002), *Društvena i kulturna dinamika* (prevod), Podgorica: CID, Beograd: JP. SLUŽBENI LIST.
- Sociološki leksikon* (1982), Lukić, R., Pečujlić, M., Beograd: Savremena administracija.
- Sociološki rečnik* (2007), Mimica, A., Bogdanović, M., Beograd: Zavod za udžbenike.
- Šušnjić, Đ. (1997), *Dijalog i tolerancija*, Beograd: Čigoja štampa.
- Štifanić, M. (2002), *Sociologija turizma*, Rijeka: Adamić.
- Unković, S. (1998), *Ekonomika turizma*, Beograd: Savremena administracija.
- Veber, M. (1976), *Privreda i društvo*, I, II, Beograd: Prosveta.
- Vukićević, S. (2005), *Sociologija – filozofske pretpostavke i temeljni pojmovi*, Nikšić: Filozofski fakultet, Beograd: Plato.
- Vukićević, S. (2006), *Sociologija rada*, Nikšić: Filozofski fakultet Nikšić.
- Vukićević, S. (1998), *Simuliranje promjene*, Cetinje: Obod.
- Županov, J. (1967), Motivacioni aspekti regrutiranja stručnjaka za funkciju direktora radnih organizacija, u: Gorupić, Brekić, ur., *Direktor u samoupravnim odnosima*, Zagreb: Informator.
- Županov, J. (1967), Jedan teorijsko–pojmovni okvir za istraživanje radne organizacije, *Ekonomске studije*, Zagreb: Ekonomski institut.
- Županov, J. (1977), *Sociologija i samoupravljanje*, Zagreb: Školska knjiga.