



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
DEPARTMAN ZA INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I MENADŽMENT



Mr Branko Koroman

MODEL EFEKTIVNE ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM

Doktorska disertacija

Novi Sad, 2017. godine

	UNIVERZITET U NOVOM SADU • FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA 21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6	
	KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA	
Redni broj, RBR:		
I identifikacioni broj, IBR:		
Tip dokumentacije, TD:	Monografska publikacija	
Tip zapisa, TZ:	Tekstualni štampani materijal	
Vrsta rada, VR:	Doktorska disertacija	
Autor, AU:	Mr Branko Koroman	
Mentor, MN:	Dr Rado Maksimović	
Naslov rada, NR:	MODEL EFEKTIVNE ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM	
Jezik publikacije, JP:	Srpski	
Jezik izvoda, JL:	Srpski/engleski	
Zemlja publikovanja, ZP:	Srbija	
Uže geografsko područje, UGP:	Vojvodina	
Godina, GO:	2017.	
Izdavač, IZ:	Autorski reprint	
Mesto i adresa, MA:	Trg Dositeja Obradovića br. 7, Novi Sad	
Fizički opis rada, FO: (poglavlja/strana/citata/tabela/slika/grafikona/priloga)	9/204/95/54/60/-/2/	
Naučna oblast, NO:	Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment	
Naučna disciplina, ND:	Inženjerski menadžment	
Predmetna odrednica/Ključne reči, PO:	Menadžment, Preduzeće, Upravljanje, Destinacija	
UDK		
Čuva se, ČU:	Biblioteka Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu	
Važna napomena, VN:	-	
Izvod, IZ:	Istraživanja izvršena u ovoj doktorskoj disertaciji su temom, naslovom, predmetom, problemom i ciljevima orijentisana na modelovanje organizacije i postupaka upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom, iz perspektive industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta. Osnovni rezultat - naučni dopinos istraživanja je razvijeni model efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom koji sadrži dva nivoa: organizaciju i upravljanje turističkom destinacijom i skijaškim centrom koji je centralni činilac turističke ponude ove vrste.	
Datum prihvatanja teme, DP:		
Datum odbrane, DO:		
Članovi komisije, KO:	Predsednik:	Dr Nikola Radaković, van.prof., FTN Novi Sad
	Član:	Dr Dragan Vojinović, docent, Ekonomski fakultet Pale
	Član:	Dr Branislav Marić, red. prof., FTN Novi Sad
	Član:	Dr Danijela Gračanin, docent, FTN Novi Sad
	Član, mentor:	Dr Rado Maksimović, red.prof., FTN Novi Sad
		Potpis mentora

	UNIVERSITY OF NOVI SAD • FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES 21000 NOVI SAD, Trg Dositeja Obradovića 6	
	KEY WORDS DOCUMENTATION	
Accession number, ANO :		
Identification number, INO :		
Document type, DT :	Monographic publication	
Type of record, TR :	Textual material, printed	
Contents code, CC :	Doctorate dissertation	
Author, AU :	Mr Branko Koroman	
Mentor, MN :	Prof. Rado Maksimović, PhD	
Title, TI :	MODEL OF EFFECTIVE ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF THE MOUNTAINOUS TOURIST AREA	
Language of text, LT :	Serbian	
Language of abstract, LA :	Serbian/English	
Country of publication, CP :	Serbia	
Locality of publication, LP :	Vojvodina	
Publication year, PY :	2017.	
Publisher, PB :	Author's reprint	
Publication place, PP :	Trg Dositeja Obradovića 7, Novi Sad	
Physical description, PD : (chapters/pages/ref./tables/pictures/graphs/appendixes)	9/204/95/54/60/-/2/	
Scientific field, SF :	Industrial engineering and engineering management	
Scientific discipline, SD :	Engineering management	
Subject/Key words, S/KW :	Management, Enterprise, Control,	
UC		
Holding data, HD :	Library of the Faculty of Technical Science in Novi Sad	
Note, N :	-	
Abstract, AB :	Research in the framework of the doctoral dissertation is oriented to modeling of organization and management procedures of mountain tourist area - the destination, by its title, subject, problems and goals, from the perspective of industrial engineering and engineering management. The main result - contribution to scientific research is developed model of effective organization and management of mountain tourist area - the destination which contains two levels: organization and management of a tourist destination and the ski center which is a core factor of tourist offer of this kind.	
Accepted by the Scientific Board on, ASB :		
Defended on, DE :		
Defended Board, DB :	President:	Prof. Nikola Radakovic PhD, FTN Novi Sad
	Member:	Ass. Prof. Dragan Vojinovic PhD, FTN Novi Sad
	Member:	Prof. Branislav Maric PhD, FTN Novi Sad
	Member:	Ass. Prof. Danijela Gracanin PhD, FTN Novi Sad
	Member, Mentor:	Prof. Rado Maksimović PhD, FTN Novi Sad
		Mentor's sign

SADRŽAJ:

1. UVOD	5
2. PREDMET, PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA	7
2.1 PREDMET I PROBLEM ISTRAŽIVANJA	7
2.2 CILJEVI ISTRAŽIVANJA	8
2.3 HIPOTEZE	8
2.4 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA	8
3. ANALIZA LITERATURNIH IZVORA IZ OBLASTI MODELOVANJA ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM	10
3.1 ANALIZA ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U DJELATNOSTI PLANINSKOG, ZIMSKOG TURIZMA	10
3.2 ANALIZA ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM	23
4. ANALIZA PROCESA I ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U DJELATNOSTI PLANINSKOG, ZIMSKOG TURIZMA	36
4.1 OSNOVNA PODRUČJA ANALIZE	36
4.2 UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE - RESTRUKTURIRANJE PREDUZEĆA	36
4.3 UNAPREĐENJE KVALITETA U PREDUZEĆU	47
4.4 UNAPREĐENJE ODNOSA PREMA PRIRODNOJ SREDINI I ZDRAVLJU I BEZBJEDNOSTI NA RADU	49
5. ISTRAŽIVANJE DOSTIGNUTOG NIVOA ORGANIZOVANOSTI I UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM	64
5.1 ORGANIZACIJA SKI CENTRA U REGIONU	64
5.1.1 Organizacija ski centra "KRANJSKA GORA"	64
5.1.2 Organizacija ski centra "MARIBORSKO POHORJE"	68
5.1.3 Organizacija ski centra "KOPAONIK"	70
5.1.4 Organizacija OC "JAHORINA"	73
5.1.5 Analiza organizacije OC "JAHORINA"	80
5.2 ANALIZA ORGANIZOVANOSTI TURISTIČKIH PODRUČJA - DESTINACIJA U REGIONU	82
5.2.1 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije "KOPAONIK"	87
5.2.2 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije "STARA PLANINA"	91
5.2.3 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije "ZLATIBOR"	95
5.2.4 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije "KRANJSKA GORA"	99
5.2.5 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije "SKI RESORT - KOLAŠIN 1450"	103
5.3 ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA NIVOA ORGANIZOVANOSTI I UPRAVLJANJA TURISTIČKIM DESTINACIJAMA U REGIONU (UPOREDNI PREGLED)	107
6. RAZVOJ MODELA EFEKTIVNE ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM	120
6.1 MODEL EFEKTIVNE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA U OBLASTI PLANINSKOG ZIMSKOG TURIZMA	120
6.2 MODEL EFEKTIVNOG UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM U OBLASTI PLANINSKOG ZIMSKOG TURIZMA	130
6.2.1 Međusobne veze procesa (procesni model)	130
6.2.2 struktura dokumentacije integrisanog sistema menadžmenta	131
6.3 MODEL EFEKTIVNOG UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM	133
6.4 PROVJERA MODELA STUDIJOM KONKRETNOG SLUČAJA DESTINACIJE JAHORINA	135
7. ZAKLJUČCI	160
8. LITERATURA	164
9. PRILOZI	169

1. UVOD

Istraživanje u okviru ove doktorske disertacije je fokusirano na modelovanje organizovanja svih činilaca koji posluju u okviru planinskog turističkog područja - destinacije i upravljanja tom destinacijom, a obrazložen je činjenicama koje se navode u daljem tekstu.

Turistička destinacija je prostor koji svojim prirodnim, antropogenim i namjenski izgrađenim resursima privlači određeni, značajan broj korisnika usluga takve destinacije – turista [62].

Termin destinacija potiče od latinske riječi *destinati* što znači određenje, opredjeljenje, namjenu, krajnji cilj, odredište [62], što je potpuno u skladu sa definicijom turizma, koja u prvi plan, pored kretanja i potrošnje, ističe prostor, odnosno odredište kao krajnji cilj na kome se u skladu sa njihovim opredjeljenjem zadovoljavaju potrebe korisnika ove vrste usluga.

Pod turističkom destinacijom se, u navedenom smislu, podrazumijeva zaokružena geografska cjelina koja, nezavisno od njene veličine raspolaže atraktivnim, receptivnim i komunikativnim faktorima, odnosno prirodnim, društvenim, antropogenim, kulturno-istorijskim sadržajima, kao i uslovima vezanim za saobraćaj, smještaj, ishranu, odmor i rekreaciju i zabavu korisnika usluga, što suštinski predstavlja izgrađenu i zaokruženu turističku ponudu svih činilaca koji posluju na takvoj geografskoj cjelini [3].

U navedenom kontekstu se prirodni prostor [63, 65], koji je u početnoj fazi razvoja turističke ponude preduzeća koja se bave ovom vrstom usluga zadovoljavao osnovne potrebe za odmorom i rekreacijom, u savremenim uslovima transformiše tako da mora posjedovati izuzetne specifičnosti kako bi zainteresovao heterogenu turističku tražnju, a svi činioци ukupne turističke ponude moraju, pored osnovnih zahtjeva, biti vezani za korišćenje prirodnih potencijala, zadovoljavati i visoke kriterijume i standarde kvaliteta [73, 74].

Zimski planinski turizam [8, 15] zahtijeva:

- (1) Prirodne uslove: konfiguraciju terena, odgovarajući geografski položaj i nadmorsku visinu, obilje snježnih padavina, pogodnu klimu za alpske discipline kao i blage padine za druge sadržaje itd.
- (2) Uslove eksploatacije prirodnih resursa - postojanje svih infrastrukturnih resursa za realizaciju turističke ponude na destinaciji koja zadovoljava navedene prirodne uslove.

Osnovni uslovi za razvoj destinacije zimskog planinskog turizma su:

- Pogodnost lokacije – postojanje svih naprijed navedenih prirodnih uslova;
- Klima – nadmorska visina iznad 1500m, veoma hladne zime, zadržavanje snijega više mjeseci u godini, blizina urbanih centara i razvijena saobraćajna, bezbjedonosna, ugostiteljska i druga logistička infrastruktura;
- Flora i fauna - visok biodiverzitet biljnog i životinjskog svijeta, odnosno visok nivo atraktivnosti lokacije za korisnike usluga;
- Zaštita i pravna regulativa - skup propisa koji se odnose na uslove korišćenja destinacije vezanih za organizacije koje pružaju usluge na određenoj destinaciji i za korisnike usluga, a koji su usmjereni na očuvanje prirodnih uslova i obezbjeđenje održivosti destinacije i funkcionisanje turističkih sadržaja u dužem periodu.

Uslovi i promjene na tržištu su toliko dinamične u smislu podizanja nivoa kvaliteta i povećanja raznovrsnosti ponude tako da je vrijeme i brzina prilagođavanja novonastalim potrebama tržišta jedan od nezaobilaznih faktora potrebnih za uspješnost rada svake destinacije.

Karakteristike destinacije i eksterni faktori će imati sledeće posledice za sektor turizma:

- Destinacije koje nisu uskladile svoje resurse i poslovanje sa međunarodno prihvaćenim standardima će pretrpjeti veću štetu i za duži vremenski period u budućnosti;
- Davanje prednosti određenim vrstama turističkih sadržaja će u budućnosti usloviti "specijalizaciju" destinacije i njenu izolaciju od ostalih tržišta, što će negativno uticati na broj korisnika usluga, posebno korisnika koji se za određenu destinaciju vezuju, odnosno "ponavljaju";
- Regijama koje nude raznovrsni te potpuno uravnoteženi koncept razvoja planinskog turizma će se sve više davati prednost, ali će one zahtijevati viši nivo organizacije i upravljanje destinacijom;
- Alternativni načini korišćenja turističkih sadržaja, odnosno potrošnje za ove potrebe, će se sve više „takmičiti“ sa klasičnim prilazom ponude tipa „odmor“, pri čemu i u okviru ponude odmora će se prednost ostvarivati kvalitetom destinacije i smještaja;
- Pored kvaliteta usluga, povećanje potražnje će sve više biti uslovljeno elementima bezbjednosti;
- Troškovi pružanja garancija o sigurnosti i zaštiti će se u budućnosti povećati velikom brzinom;
- Saobraćajna infrastruktura će imati jednu od najvažnijih uloga u izboru turističke destinacije od strane potencijalnih korisnika;
- Aktivni odmor ili odmor uz dopunske aktivnosti će postajati sve popularniji, a potražnja za objektima koji odgovaraju ovakvoj vrsti odmora će biti sve veća;
- Postojanje spremnih marketinških turističkih informacija o destinacijama i proizvodima i sve sofisticiraniji pretraživači za pregled takvih informacija će biti odlučujući za poređenje kvaliteta i izbor ponude;
- Regije u kojima je došlo do preobimne gradnje (posebno one regije u kojima ovakva gradnja nije bila u skladu sa prirodnom okolinom) će se sve manje pozicionirati kao atraktivne destinacije.

2. PREDMET, PROBLEM, CILJEVI I HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

2.1 PREDMET I PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je usmjeren na specifičan, i u svojim elementima poseban oblik turističke ponude - zimski planinski turizam [54, 79, 84], odnosno na istraživanje uslova razvoja modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Centralni predmet istraživanja u ovoj disertaciji su skijaški centri - preduzeća koje svoju misiju usmjeravaju na korišćenje prirodnih i drugih resursa pogodnih za zimski turizam, pored prethodno naglašenih posebnih zahtjeva vezanih za zimski planinski turizam [59, 60], svoje poslovanje moraju uskladiti sa sledećim elementima:

- 1) Pristup turističkoj destinaciji – što podrazumijeva izgrađenu infrastrukturu za vazdušni, željeznički i drumski saobraćaj i mogućnosti njenog korišćenja;
- 2) Razvijen sistem javnih i komunalnih usluga – što podrazumijeva sistem vodosnabdjevanja, sistem snabdjevanja električnom energijom, sistem otpadnih voda, sistem snabdjevanja gasom, sistem stabilne i mobilne telefonske mreže i interneta, sistem parkiranja);
- 3) Razvijenu cjelokupnu turističku infrastrukturu – staze za skijanje i ski liftove, smještajne kapacitete, turističke atrakcije u okolini i visokorazvijen menadžment događaja;
- 4) Povezanost na lokalne i globalne mreže informacija o turističkoj ponudi.

Značaj zimskog centra za prostor odnosno regiju na kojem se nalazi [1] proizilazi iz koeficijenta multiplikacije prihoda. Standard koji govori u prilog tome je da se jedinica prihoda na skijalištu množi koeficijentom 7-11 i tako dobija ukupan promet vezan za djelatnost zimskog centra. Taj podatak dovoljno govori o neophodnosti da se u ukupnoj turističkoj ponudi integrišu svi resursi radi kreiranja navedenog turističkog proizvoda (skijaški centar, jedinica lokalne uprave, država, hotelijeri, vlasnici objekata za smještaj, lokalno stanovništvo, turističke organizacije).

Predmet istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji obuhvata skup svih relevantnih uslova koji treba da dovedu do razvijenog modela efektivnog organizovanja i upravljanja turističkom destinacijom i skijaškim centrima kao predstavnicima turističke ponude u području zimskog planinskog turizma, pri čemu se pod tim uslovima podrazumijevaju: pogodnost lokacije, klima, infrastrukturni resursi, efektivni procesi rada u skijaškom centru, strategija razvoja, organizacija i upravljanje, standardizacija u području kvaliteta, zaštite životne sredine i zaštite zdravlja i bezbjednosti, odnos sa drugim činiocima turističke ponude i pravna regulativa.

Složenost navedenih uslova i njihova međusobna povezanost [23-29, 31, 33-36] čine turističku destinaciju i skijaški centar, kao centarlnog predstavnika ukupne turističke ponude, složenim sistemom u kome je potrebno stalno ulaganje napora na obezbjeđenju zajedničkog efekta sistema – efekta mjereno nizom različitih pokazatelja kvantitativnog i kvalitativnog karaktera.

Navedeni predmet i problem predložene doktorske disertacije zahtijeva teorijsko-empirijsko istraživanje: dinamike razvoja i internacionalizacije destinacije u oblasti zimskog planinskog turizma i mogućnostima proširenja turističke ponude ove vrste, značaja i uloge svih relevantnih činilaca u razvoju destinacija u ovoj oblasti, strateškog odlučivanja o pravcima razvoja skijaških centara kao najvažnijih predstavnika turističke ponude u oblasti infrastrukture [80-83, 85], karakteristika procesa u skijaškim centrima i zahtjeva proisteklih iz međunarodnih standarda iz područja kvaliteta, zaštite životne sredine, zaštite zdravlja i bezbjednosti i upravljanja rizikom, te uspostavljanje kvalitetne organizacije i upravljanja turističkom destinacijom i posebno skijaškim centrom kao njenim centralnim dijelom.

2.2 CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Opšti cilj istraživanja je definisanje uslova za povećanje kvaliteta procesa, organizacije i upravljanja turističkim destinacijama i skijaškim centrima, povećanje zadovoljstva korisnika usluga, zadovoljstva zaposlenih i veći nivo efikasnosti i efektivnosti u poslovanju.

Kako djelatnost turističkih destinacija i skijaških centara karakteriše visok nivo i složenost tehničke podrške, ekonomskih i pravnih uslova poslovanja, konkretan, izvedeni cilj istraživanja u okviru ove disertacije je izgradnja modela efektivnog upravljanja turističkim destinacijama i skijaškim centrima.

Naučni cilj istraživanja jeste naučni opis procesa, organizacije i upravljanja - opis činilaca, strukture, procesa, funkcija i veza u turističkoj destinaciji i skijaškom centru.

Društveni cilj je zadovoljenje praktičnih potreba - rješavanje konkretnih problema vezanih za organizaciju i upravljanje turističkim destinacijama i skijaškim centrima, obezbjeđenje njihove održivosti i rasta, ali ima i širi okvir vezan za opštost dobijenih rješenja.

2.3 HIPOTEZE

Doprinos istraživanja u okviru predložene disertacije se ogleda u sticanju novih saznanja u djelatnosti planinskog, prevashodno zimskog turizma i njihova provjera u realnim uslovima poslovanja turističkih destinacija i skijaških centara na nedovoljno razvijenom turističkom tržištu.

Konkretan rezultat je razvijen model efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom.

Efektivno upravljanje skijaškim centrima će se u ovoj disertaciji zasnivati na univerzalnim principima projektovanja, organizovanja i upravljanja preduzećima, ali i na raspoloživim literaturnim podlogama iz oblasti istraživanja. To se posebno odnosi na nedostatak praktičnih rezultata istraživanja u oblasti planinskog turizma i načina funkcionisanja skijaških centara.

Polazeći od činjenice da su procesi u djelatnosti planinskog, prevashodno zimskog turizma zasnovani na većem broju međusobno uslovljenih naučnih disciplina, razvoj modela efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom će biti zasnovan na sledećim hipotezama:

- ***ostvareni nivo kvaliteta procesa, organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom ima presudan uticaj na ukupan kvalitet i efekte organizacija koje na takvom području posluju i***
- ***model efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom je opšteg karaktera za djelatnost planinskog, zimskog turizma.***

Dokazivanjem postavljenih hipoteza će se dobiti značajan i koristan doprinos teoriji i praksi inženjerskog menadžmenta.

2.4 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu analize predmeta i problema istraživanja, te postavljenih ciljeva i hipoteza je vidljiva složenost predmeta istraživanja, koja zahtjeva interdisciplinarni prilaz primjenom odgovarajućih metoda kao što su:

- (a) analitičke osnovne metode: analiza, apstrakcija, specijalizacija i dedukcija;
- (b) sintetičke osnovne metode: sinteza, konkretizacija, generalizacija i indukcija;
- (v) opštenaučne metode: hipotetičko-deduktivna, analitičko-deduktivna, komparativna, statistička i metoda modelovanja;
- (g) metode studije slučaja.

Pristup istraživanju je *integrativan*, sintetički u tom smislu što nijednom metodološkom postupku se ne daje isključiva prednost. U prikupljanju podataka biće primjenjeno ispitivanje i metoda analize sadržaja dokumenata i ispitivanje putem intervjua.

Istraživanje će se vršiti putem analize planinskih turističkih područja - destinacija u Republici Srpskoj, a obuhvatiće i istraživanja načina organizovanja i upravljanja planinskim turističkim destinacijama u širem regionu i svijetu. U tu svrhu će se koristiti metoda analize pisanih sadržaja (dokumenata), metode intervjua i metode poređenja, kako bi se došlo do relevantnih podataka o stepenu organizovanosti i efektivnosti procesa preduzeća koje na takvim destinacijama posluju.

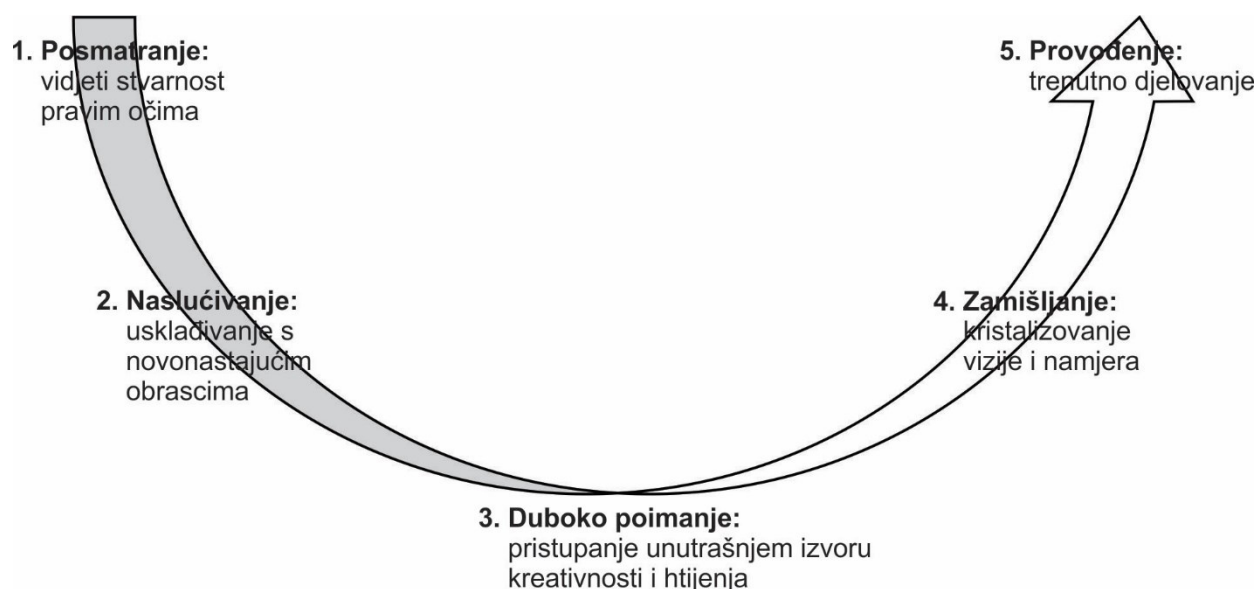
3. ANALIZA LITERATURNIH IZVORA IZ OBLASTI MODELOVANJA ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM

3.1 ANALIZA ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U DJELATNOSTI PLANINSKOG, ZIMSKOG TURIZMA

Preduzeće koje obavlja osnovnu djelatnost vezanu za planinski zimski turizam je ono koje pruža usluge na samom skijalištu, odnosno:

- usluge prevoza na kosom transportu,
- usluge uređenja ski staza,
- pravljenje vještačkog snijega,
- usluge spasilačke službe u slučaju zastoja vertikalnog transporta i pružanja prve pomoći na samom skijalištu,
- usluge popravke mehaničarskih i elektro kvarova na svim sredstvima rada,
- usluge iznajmljivanja ski opreme i ostalih rekvizita na skijalištu,
- usluge ski škole za početnike.

Preduzeće u oblasti planinskog, zimskog turizma poslovanjem ostvaruje dobit. Ako je preduzeće, usled objektivnih okolnosti, ili zbog subjektivnih slabosti, suočeno sa negativnim poslovnim rezultatom – gubitkom, tada funkcija upravljanja mora preuzeti posebnu ulogu u odnosu na sve druge funkcije. Riječ je o ulozi kojom su obuhvaćeni procesi restrukturiranja prikazani na slici 1.



Slika 1: Procesi u funkciji upravljanja

Napominje se da restrukturiranje podrazumijeva postupke *radikalnih promjena* u sferi strateškog planiranja, organizacije, obavljanja djelatnosti, broja zaposlenih i dr. u funkciji stvaranja uslova da preduzeće preraste u subjekt koji ostvaruje dobit. Strateško planiranje je proces koji, u skladu sa istaknutom svrhom i vizijom preduzeće, obuhvata sledeće aktivnosti:

Strateške odrednice i planske smjernice

Svrha i vizija preduzeća mora se prevesti u pragmatične i konkretne smjernice za razvoj strateških prijedloga za organizacione dijelove i cijelu organizaciju kao sistem.

Koncept posla

Koncept posla je izražen proizvodom, tržištima i geografskim obuhvatom.

Formulacija poslovne strategije i široki akcioni program

Poslovna strategija se formuliše u funkciji dugoročnog osiguranja izražene konkurentske prednosti odnosno sticanja konkurentske prednosti. Analiza postojećeg i projekcija budućeg djelovanja obuhvata analizu okruženja preduzeća i unutrašnjih kompetencija (SWOT analiza).

Formulacija funkcionalnih strategija i širokih akcionih planova

Funkcionalni odgovori na istaknute strateške udarne pravce izražavaju se dugoročnim projekcijama i konkretnim akcionim planovima.

Revidiranje i konsolidacija poslovnih i funkcionalnih strategija na nivou organizacionih cjelina

Faza u kojoj se na nivou organizacionih cjelina razmatraju široki akcioni programi u funkciji potpunog razumijevanja i prihvatanja namjeravanog, razmatranja određenih pitanja (usklađivanje konflikata, pitanje rizika i ravnoteže između potrebnih sredstava i namjene sredstava, preliminarno vrednovanje predloženih akcionih programa i prioriteta) uz isticanje prijedloga revidiranja pojedinih segmenata tih programa.

Definisanje i vrednovanje specifičnih akcionih programa na poslovnom i funkcionalnom nivou

Specifični akcioni program je strukturirani, koherentni, vremenski određeni i procjenjeni slijed procesnih aktivnosti sa jasno definisanim redoslijedom izvršavanja u relativno kratkom vremenskom periodu.

Alokacija resursa i metodologija mjerenja učinka u svrhu kontrole

Proces alokacije resursa počinje određivanjem ukupno raspoloživih sredstava za finansiranje akcionih programa. Utvrđuju se pokazatelji uspješnosti i metodologija izvještavanja.

Strateško tekuće i finansijsko planiranje

Proces planiranja vodi ka razvoju inteligentnog "finansijskog planiranja" odnosno plana koji nije prosta ekstrapolacija prošlosti u budućnost, već instrument koji je uzeo u obzir potrebna finansijska sredstva za tekuće aktivnosti i strateška opredjeljenja.

Specifičnost procesa strateškog planiranja ogleda se u svojevrsnoj komunikaciji menadžmenta firme sa različitim organizacionim nivoima preduzeća (organizaciona jedinica, poslovni nivo, funkcionalni nivo) i usaglašavanjem u postupku procesa planiranja. Takav proces strateškog planiranja omogućuje menadžmentu da svoju energiju i stvaralačke napore usmjeri na okolinu (legislativa, konkurencija, tržišni udio, odnos prema ostalim zainteresovanim učesnicima – stakeholders).

Razlikuju se tri pogleda, odnosno pristupa strateškom menadžmentu, i to:

- ♦ Analitičko – deterministički,
- ♦ Inkrementalni (procesni) i
- ♦ Holistički pristup.

Analitičko - deterministički pogled počiva na klasičnom pristupu Porter-a i drugih autora, koji svoja gledišta zasnivaju na racionalnim ekonomskim pretpostavkama i kvantitativnim pokazateljima. Ovaj pristup se odnosi na potrebu da se analiziraju konkurentske pozicije preduzeća u grani i na tržištu. Vlasnici od menadžmenta očekuju da preduzeće maksimizira profit, te kao i potencijalni investitori, prate isključivo pokazatelje uvećanja imovine preduzeća i finansijske parametre. Primarni zadatak menadžera je da razumiju djelatnost i granu u kojoj rade i konkurente, kako bi svojim aktivnostima stvorili pretpostavke sticanja i održavanja konkurentske prednosti na tržištu.

Turbulentna okolina, praksa i nauka o menadžmentu govore da analitički metod nije dovoljan za formulaciju, izbor i sprovođenje strategije. Tom Peters i Robert Waterman [56] su kritikovali ovaj pristup koji je usmjeren isključivo na mehanicističku metodologiju i pretjeranu zavisnost od kvantitativnih podataka. Oni napominju da preduzeće može ostvariti poslovni uspjeh i izvanredne rezultate uz pomoć zaposlenih. Veća produktivnost može se ostvariti samo angažovanjem svih zaposlenih, te zato svi treba da budu uključeni u formulisanje strategije i sistem ostvarenja postavljenih ciljeva preduzeća.

Inkrementalni pristup je specifičan po tome što se implementacija strategije ne odigrava odjednom, već korak po korak, interaktivnim procesima, konstantno ispitujući poslovno okruženje, eksperimentišući i učeći. Na taj način neuspjele aktivnosti i greške mogu se pravovremeno prepoznati i na vrijeme obustaviti, prije nego što prouzrokuju veću štetu. Dalji koraci u donošenju odluka podrazumijevaju inicijalnu implementaciju, koja može da traži ponovnu analizu, obraćanje pažnje na različite varijante, itd.

Činjenica da svaki korak ne predstavlja neku veću promjenu, utiče na pretpostavku da svaka nepredviđena posljedica neće ostaviti ozbiljniji trag na postojeće stanje te će otpori promjenama biti minimalni.

Ovaj pristup ima sledeće značajne implikacije:

- Tok informacija je recipročan, uzročno–posledičan tako da promjena u jednoj komponenti utiče i na druge elemente sistema.
- Strategija se formira i sprovodi sekvencijalno.
- Procesnim konceptom se uvažavaju povratne informacije iz poslovnog okruženja, čime se omogućava efikasna kontrola, kako procesa tako i rezultata.

Kod inkrementalnog pristupa problem se manifestuje u nedefinisanju formalne uloge menadžera u organizaciji. Međutim, ako su strateške akcije rezultat ne samo programiranih postupaka generalnog menadžera, već je taj proces proširen i na druge učesnike (poslovno i funkcionalno), onda će i ostali menadžeri imati znatniji uticaj na realizovanje rezultata.

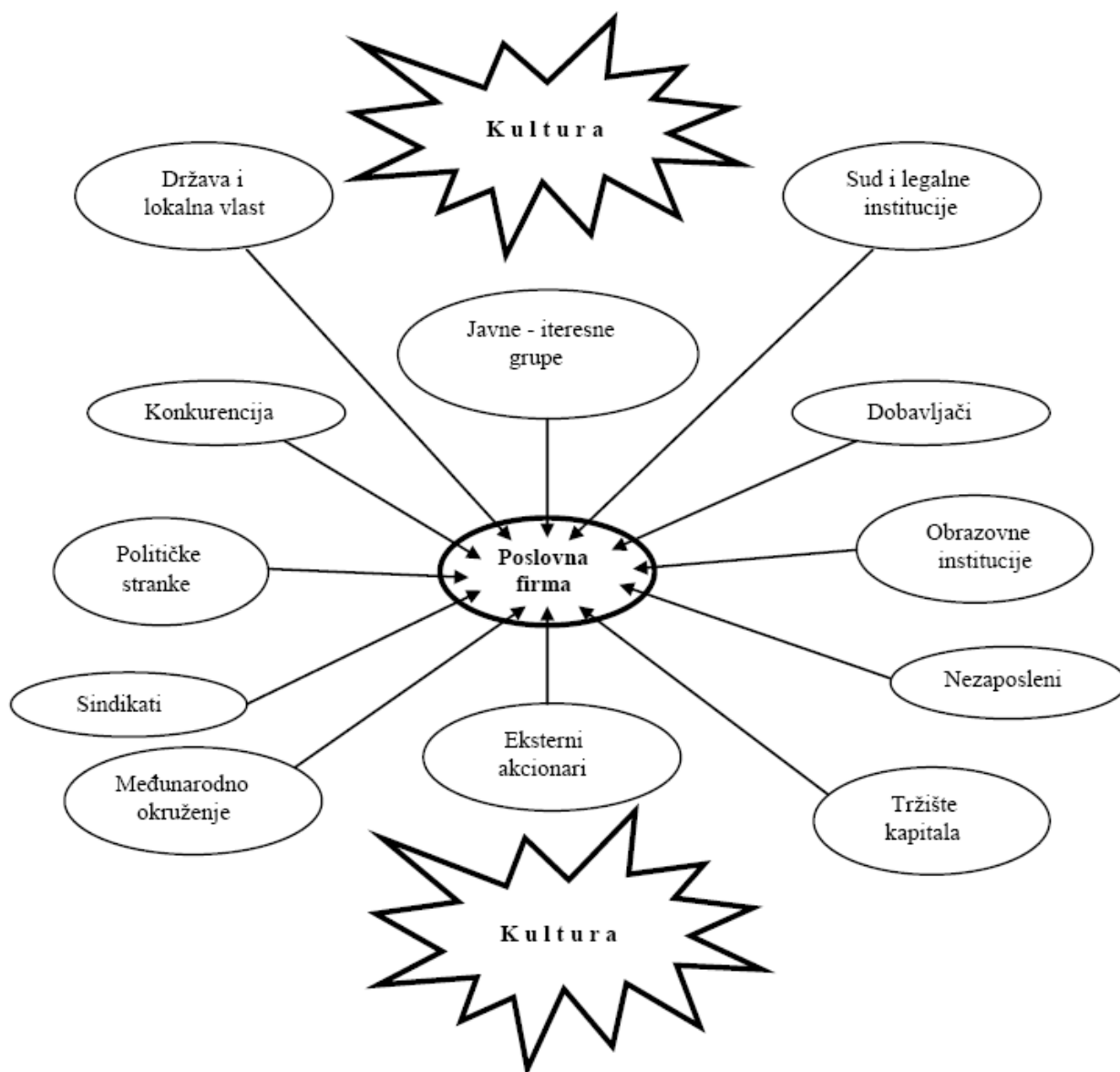
Prema **holističkom pristupu**, strategija je usklađena koncepcija koja nastaje u procesu strateškog planiranja. Smatra se da svi organizacioni dijelovi preduzeća moraju biti svjesni strategije i preuzeti odgovarajuću ulogu u procesu njene formulacije. Isto tako, strategija može da bude efikasno izvršena ako svi organizacioni dijelovi preduzeća, pored različitih odgovornosti, usklađuju svoje ponašanje sa opštim naporima, koji su usmjereni na operacionalizaciju strateške koncepcije i ostvarenje ciljeva.

Strategija, kao usklađena koncepcija u skladu sa holističkim pristupom strateškom menadžmentu, obuhvata tri nivoa, i to:

- Mezoekonomski sistem – formiranje i upravljanje portfoliom poslovnih jedinica, definisanje investicionih prioriteta i usmjeravanje resursa preduzeća.
- Poslovni nivo – iznalaženje i formiranje odgovora na promjene u spoljnom okruženju, usmeravanje aktivnosti na specifična pitanja i operativne probleme, itd.
- Funkcionalni nivo – podrška poslovnoj strategiji i ostvarenje funkcionalnih ciljnih performansi.

Navedeni pristup strateškom procesu planiranja pokazuje kako različiti nivoi mogu i trebaju da preuzmu odgovornost za različita fokusna područja u procesu provođenja strategije preduzeća odnosno, procesa strateškog planiranja. Međutim, problem je sadržan u tome što se ne vidi kako niži strateški nivoi učestvuju u oblikovanju strategije preduzeća. Time se postavlja pitanje opsega do kojeg strateško donošenje odluka može da bude podijeljeno na gornje i donje funkcije, jer je kontinuirana povratna sprega hijerarhijskih nivoa od suštinskog značaja za uspjehnost preduzeća.

Preduzetnički menadžment je odgovor na paradoks savremenog doba koji proizlazi iz potrebe održanja internog sklada i unutrašnje stabilnosti preduzeća (dinamično ravnotežni procesi) u uslovima turbulentne okoline i posebno brojnih očekivanja i uticaja različitih aktera izvan preduzeća (Slika 2).



Slika 2: Uticaji okoline na poslovanje preduzeća

Kada se govori o preduzetničkom menadžmentu [71, 72] govori se o izraženim procesnim preusmjeravanjima sistema i/li dijelova sistema na preduzetničko ponašanje i strukturiranje organizacije koja će biti prožeta *stvaralačkim nemirom*.

Potreba razvijanja klime stvaralačkog nemira unutar organizacije podjednako se odnosi na preduzeća koja uspješno posluju kao i na preduzeća koja počinju ostvarivati negativne poslovne rezultate. Odnosno, s pravom se može konstatovati da kada se govori o subjektivnim uzrocima neuspjeha u osnovi se govori o odsustvu preduzetničkog ponašanja i brojnim disfunkcijama u organizaciji funkcionisanja preduzeća.

Bitna karakteristika preduzetničkog menadžmenta ogleda se u generativnom pristupu istaknutoj svrsi i viziji preduzeća kojim se u središte stvari stavljaju tri odrednice: *svrha, vrijednost¹ i kultura*. Navedene odrednice su posebno bitne sa stanovišta potreba koje pred menadžment svakog preduzeća postavlja odlučna orijentacija društva da efikasno obavljanje djelatnosti bude u duhu odgovornog preduzetništva.

Na osnovu navedenog može se konstatovati da je preduzetnički menadžment zbog svog usmjerenja, ponašanja i procesnog djelovanja² svojevrstan odgovor na potrebu holističkog pristupa upravljanju odnosno, menadžerskim funkcijama. Holistički pristup upravljanju je neophodan zbog značajnih i brzih promjena u sferi informaciono komunikacionih tehnologija, procesa internacionalizacije i globalizacije te stvaranja strateških alijansi između velikih poslovnih sistema.

Preduzetnički poduhvat i svrha obavljanja djelatnosti ozbiljuju se na tržišnoj areni. Tržište svojim mehanizmima verifikuje uspješne i dovitljive te zbog svoje imperfektnosti i poremećaja koje sobom nosi razvoj (promjenjene okolnosti) istovremeno otvara prostor za nove izazove i šanse. Izazov za prepoznavanje šanse izvire iz asimetričnosti tržišnih odnosa, i nekonzistentnosti znanja i informacija.

Za razliku od drugih koji u haosu tržišta vide malo ili ništa, prerano ili prekasno, preduzetnički menadžment će uočiti neiskorištenu šansu i promptno reagovati na nju. Intenzitet i obuhvat promjena na tržištu i diskontinuitet u okolini firme nužno produkuju izazove i šanse. Što je tržište više imperfektno to se širi polje mogućih šansi. Sve savremene teorije u oblasti preduzetništva sasvim opravdano ističu da je uočavanje i iskorištavanje potencijalnih šansi bitna karakteristika preduzetnika.

Početno osnivanje preduzeća, kada su, u pravilu, preduzetnik, vlasnik i menadžer sjedinjeni u ličnosti osnivača, uglavnom se bazira na uočenoj šansi odnosno uvjerenju o postojanju prostora za tržišno nadmetanje.

Ako je osnivanje preduzeća proisteklo iz površnog pristupa istraživanju tržišta ili iz pogrešno protumačenog tržišnog signala ono će prestati sa radom već u prvoj poslovnoj godini. Ako se pravovremeno reagovalo na uočenu šansu i s uspjehom poslovalo nekoliko godina, a da je u tih nekoliko godina menadžmet bio orijentisan prema ustaljenim aktivnostima i distancirao se od područja novih prilika veći broj takvih preduzeća će poći i završiti postojanje utabanom stazom bankrota.

Preduzetnički menadžmet za razliku od strateškog menadžmenta osim što traga za neiskorišćenim prilikama i novim šansama, kreirajući u preduzeću klimu stvaralaštva, stvara pretpostavke za nove šanse koje proizlaze iz organizacije u kojoj je razvijena kultura stvaranja.

Integrativna funkcija

Integracija i koordinacija su procesne aktivnosti koje predstavljaju dva ključna preduslova organizacione kohezije i povećanja uspješnosti sistema. S obzirom na činjenicu da se poslovni poduhvat realizuje preko nekoliko naizgled nezavisnih funkcija, različitih hijerarhijskih nivoa i da je konačni poslovni rezultat produkt napora i rezultata svake pojedinačne funkcije te svakog hijerarhijskog nivoa, stepen uspjeha preduzeća zavisi od interakcijskih odnosa svih funkcija i hijerarhijskih nivoa.

¹ Vrijednosti su pojave smještene unutar šireg područja svijesti, a svijest je fenomen nastao tokom evolucijskog razvoja. Vrijednosti su sastavni dio mehanizama integracije na normativnom području svijesti i predstavljaju uverenja da su određena ponašanja ili egzistencijalna stanja lično ili socijalno poželjnija u odnosu na suprotna ponašanja ili stanja. Vrijednosti upućuju na poželjno ponašanje i čemu treba težiti a ne na to kako se ljudi stvarno ponašaju.

² Uspješan menadžment, pored toga što kontinuirano vodi računa o cjelini, kod kreiranja i korigovanja sistema, sistemski traga za obrascima kretanja kroz vrijeme te usmjerava istraživačko spoznajne napore na takva svojstva kao što su: tok, ritam, smjer i oblik.

Riječ je o kvalitetu izgrađene prakse saradnje i koordinacije između svih segmenata u organizaciji. Dovoljno je da samo jedna funkcionalna cjelina ili hijerarhijski nivo bude potcjenjena ili da je u neprimjereno podređenom položaju u odnosu na druge. Naime, takvo stanje se reflektuje na konačan poslovni rezultat. *Ako unutar samo jedne funkcije ili hijerarhijskog nivoa počnu dominirati negativne veličine veoma lako se iste ili slične negativnosti prenose na druge funkcije i druge hijerarhijske nivoe u firmi.* Veoma brzo se početni i dodatni negativni potisak usled neodgovarajuće integracije i koordinacije svih segmenata organizacije širi i ovladava organizacijom u smislu ostvarivanja loših poslovnih rezultata odnosno gubitka u poslovanju.

Preduzetnički menadžmet treba biti prepoznatljiv upravo po svom odnosu prema bitnosti svake funkcionalne cjeline i svakog hijerarhijskog nivoa u organizaciji. Taj odnos proizlazi iz stepena stvarne integracije sistema od strane ključnih predstavnika funkcionalnih cjelina – izvršnih menadžera i njihovih hijerarhijskih interpersonalnih odnosa kao i odnosa na nivou organizacionih cjelina i sistema.

Uzroci neuspjeha u poslovanju

Uzroci neuspjeha u poslovanju (gubitak) odnosno neuspjeha u projektovanoj namjeri upravljačke strukture mogu biti objektivni i/li subjektivni.

Objektivni uslovi neuspjeha obuhvataju ključne segmente koji čine okolinu preduzeća. Okolinu preduzeća čine politički sistem, pravni sistem, privredni sistem, ekonomska politika, socijalni sistem, tehničko – tehnološki sistem i segmenti konkurencije.

Ukoliko dođe do nagle, značajnije promjene unutar bilo kojeg od navedenih segmenata okoline, na što je nemoguće automatizmom se brzo prilagoditi, dolazi ili do poremećaja unutar preduzeća ili nastupa poremećaj pri interakciji preduzeća sa okolinom.

Tako je, na primjer, moguće da menadžment preduzeća, u funkciji opstanka i stvaranja uslova za razvoj dovede do samog kraja pregovore o zajedničkom ulaganju u određeni poduhvat sa menadžmentom inostranog preduzeća. Neposredno pred realizaciju dogovorenog i potpisivanja ugovora, prisutne političke napetosti u državi prerastaju u otvoreni konflikt koji u mogući sporazum unosi neizvjesnost i nestabilnost. U takvim uslovima inostrani partner se povlači. Aktivnosti i dio potencijala usmjerenih prema kreiranju i realizovanju koncepta zajedničkog ulaganja su odjednom prešli u zonu suvišnog troška, a mogući izlaz iz problematičnog stanja i otvaranje perspektive se urušavaju.

Takođe, nagle i neočekivane promjene u bilo kojem segmentu privrednog sistema (privredno – sistemski zakoni) mogu prouzrokovati probleme pojedinim djelatnostima zavisno od vrste i intenzitete intervencionističkih mjera države. Promjena vrijednosti domaće valute, promjena nekih stopa poreza, uvođenje sasvim novog poreskog opterećenja su kategorije koje takođe spadaju u objektivne faktore koji mogu, i u pravilu utiču na konačni poslovni rezultat.

Nagli autentični razvojni skok (zasnovan na inovativnosti) samo jednog konkurenta nužno će izazvati poremećaje i probleme unutar većine preduzeća koja se bave istom djelatnošću. Takođe, pojava inostranog preduzeća na domaćem tržištu, bilo preko koncepta spajanja ili preuzimanja, nužno će uticati na odstupanje od planiranog poslovnog rezultata domaćih preduzeća u toj djelatnosti.

Treba istaći da jedan dio navedenih i drugih objektivnih okolnosti punim kapacitetom spada u okolnosti na koje menadžment objektivno nije mogao uticati. Međutim, jedan dio objektivnih okolnosti samo po svom pojavnom obliku spada u kategoriju objektivnih okolnosti. Naime, riječ je o promjenama koje je, ako ne u potpunosti, onda barem dijelom, menadžment trebao i mogao predvidjeti i pravovremeno razraditi scenario ponašanja u tim promjenjenim mogućim događajima.

Subjektivni uzroci neuspjeha preduzeća manifestuju se u neuočavanju početnih negativnih odstupanja od: planiranih aktivnosti, planiranog periodičnog stanja i finansijskih veličina kao i nereagovanje na uočeno što na kraju dovodi do pojačanog intenziteta negativnih odstupanja odnosno do poslovnog neuspjeha.

Subjektivni uzrok ostvarenom gubitku sadržan je u disproporcijama između angažovanih ili raspodjelenih resursa između organizacionih celina preduzeća. Te disproporcije pothranjuju i produbljuju početne disfunkcije u organizaciji čime se povećavaju troškovi i time direktno utiče na konačan poslovni rezultat.

Treba napomenuti da je negativan finansijski rezultat - gubitak posledica nekoliko, po pravilu, uzročno-posledično povezanih varijabli. Izvorišta negativnog finansijskog rezultata su: suvišni troškovi poslovno-proizvodnih procesa, prevelik broj zaposlenih, pad kvaliteta proizvoda/usluge, smanjena realizacija, preinvestiranje (prezaduženost), pad prihoda, zastarjela tehnika i tehnologija, blokade inventivnosti i inovativnosti, komunikacijski problemi, odlazak ključnih kadrova, problematična kultura organizacije, i sl.

S obzirom na činjenicu da gubitak u osnovi predstavlja kumulirane negativne rezultate (uzročno – posledična povezanost brojnih i stalnih negativnosti) proizlazi da je izvoriste primarnog uzroka ostvarenom negativnom finansijskom rezultatu u *neadekvatnom sistemu upravljanja, organizovanja i neizgrađenoj kulturi organizacije* (Slika 3).

Uspješno upravljanje jednim preduzećem ne garantuje da će dio menadžmenta tog preduzeća biti uspješan i u drugom preduzeću.³ U preduzeću koje se suočava sa teškoćama (nelikvidnost, učestala insolventnost, rast troškova ne prate porast realizacije i povećani prihodi, primjetan odlazak kvalitetnih kadrova, počinje se gubiti pozicija na tržištu i sl.) preduzetnički menadžment, već nakon uočenih nekoliko bitnih negativnih odstupanja u odnosu na planirane veličine ili naglog poremećaja u okolini, pokreće proces restrukturiranja.

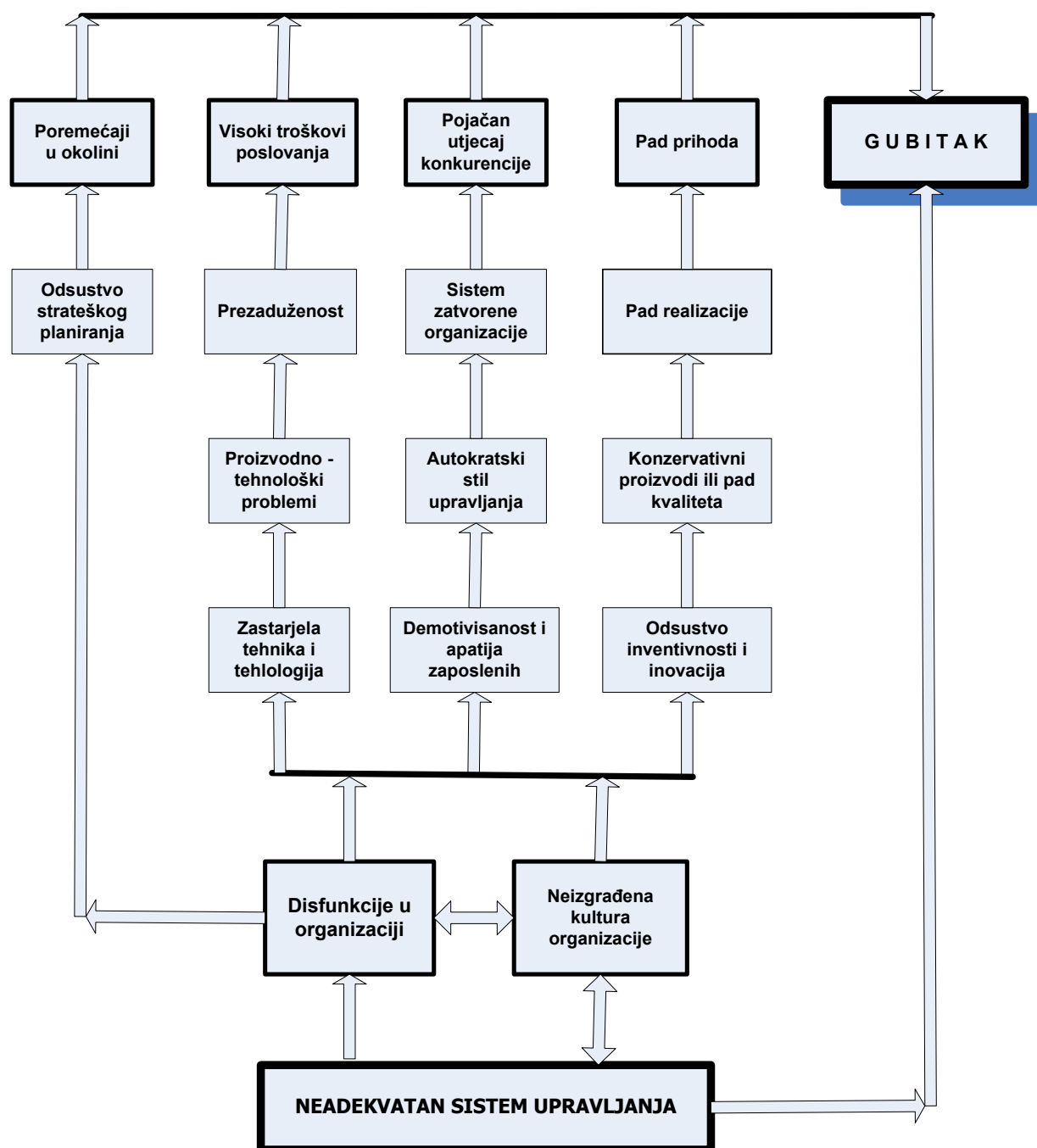
Veoma rječit je primjer restrukturiranja kompanije British Leyland Motor Corporation Ltd. Kompanija za proizvodnju motornih vozila nastala 1968. spajanjem firme Leyland i firme British Motor Holdings. Već 1970. godine kompanija širom Velike Britanije ima 40-tak pogona za različitu proizvodnju.

Razrušena organizacija i proizvodnja nisu bili praćeni odgovarajućim standardima i kontrolom. Počeli su se javljati i pojačavati brojni interni problemi. Istovremeno 1973. godine slijede udari iz okoline (naftna kriza i velika inflacija). Menadžment je zamjenjen znatnim dijelom uspješnim menadžmetom firme Ford. Međutim ni do tada uspješni menadžeri ne uspijevaju neutralisati i otkloniti brojne negativnosti.

Godine 1974. Vlada Velike Britanije formira tim kojeg će voditi Sir Don Ryder sa zadatkom snimanja stvarnog stanja i mogućih perspektiva kompanije. Sir Don Ryder pokreće istraživanje stanja i pozicije kompanije. Nakon sprovedenog istraživanja Don Ryder u svom izvještaju: British Leyland: the next decade (sleduća decenija), Vladi Velike Britanije preporučuje drastično restrukturiranje kompanije.⁴ Vlada preuzima kontrolu nad kompanijom i kreira novu holding kompaniju British Leyland Limited kao najveći akcionar kompanije. Holding kompanija je restrukturiranjem izvršila reorganizaciju kompanije na četiri nove kompanije: Leyland Cars (kasnije BL Cars) kao velika kompanija za proizvodnju automobila, Leyland Truck and Bus – velika kompanija za proizvodnju komercijalnih i putničkih vozila, Leyland Special Products kao kompanija za različite vrste proizvodnje (pet organizacionih jedinica) i Leyland International koja je preuzela poslove i odgovornost za izvoz proizvoda holding kompanije.

³ Sedamdesetih godina dvadesetog vijeka vlasnici British Leyland Motor Corporation Ltd (kompanija za proizvodnju motornih vozila osnovana u Velikoj Britaniji 1968. spajanjem firme Leyland i firme British Motor Holdings) regrutovali su dio uspješnog menadžmenta kompanije Forda. Međutim oni nisu bili u stanju da se uspješno nose sa burnim događajima vezanim za British Leyland iako je riječ o istoj vrsti djelatnosti.

⁴ *** British Leyland: the next decade, Report presented to the Secretary of State for Industry by a Team of Inquiry led by Sir Don Ryder, 23. April, 1975, 44-45,
www.official-documents.gov.uk/document/hc7475/hc03/0342/0342.pdf



Slika 3: Prikaz mogućih uzroka ostvarenom gubitku u poslovanju

Krajem 1976. godine automobil Rover SD1 je proglašen kao evropski automobil godine. Slijede godine brojnih noviteta (dizajn, mehanika, kvaliteta) i kreiranja robnih marki (Jaguar, Mini Moris). Navedeni konkretni primjer govori o potrebi i značaju procesa restrukturiranja i uspješnog poslovanja nakon korjenitih promjena unutar kompanije koja je zbog neadekvatnog upravljanja – menadžmenta dospjela u područje stečajnog postupka.⁵

⁵ Savremena procedura restrukturiranja u stečaju kakvu danas poznajemo formirana je 1978. godine u SAD-a uvođenjem poglavlja 11. u američki stečajni zakon koji propisuje način rehabilitacije stečajnih dužnika. Prema tom poglavlju stečajnog postupka plan restrukturiranja uključuje, kao moguće i aktivnosti nalaženja pogodnog kupca koji bi preuzeo kompaniju u bankrotstvu.

Umješnost i posebne sposobnosti menadžera dolaze do punog izražaja u situacijama kada se menadžment suoči sa problematičnom stvarnošću preduzeća koje je ostvarilo ili u nekom kontinuitetu ostvaruje gubitak u poslovanju. Ostvareni gubitak, po pravilu, podrazumijeva imenovanje novog ključnog menadžera. Njegova prva aktivnost, nakon rekonstrukcije uprave, nužno je usmjerena na pripremu i provođenje procesa restrukturiranja preduzeća.

Restrukturiranje poslovnog sistema

Restrukturiranje podrazumijeva značajnije zahvate na promjeni odnosno redizajniranju strukture, uvođenju novih tehnologija i novog investicionog ciklusa.

Restrukturiranje obuhvata promjene u strukturnim elementima sistema organizovanja i upravljanja odnosno čitav sklop programa i aktivnosti u ciljnoj funkciji: ostvarenja efikasnog i odgovornog funkcionisanja organizacije.

Prvobitno restrukturiranje se odnosilo na proces promjena vlasničke strukture akvizicijom (spajanje, pripajanje, razdvajanje, integracija) a zatim na organizaciono, tehnološko, finansijsko i ukupno uređenje posrnulih organizacija kao i organizacija koje su odlučne da novim investicionim ciklusom odgovore na uočene prilike i izazove.

Vlasnici i/ili menadžment pokreću proces restrukturiranja dijela ili cijelog poslovnog sistema zbog više mogućih razloga i potreba:

- ◆ Potreba pozicioniranja poslovnog sistema u odnosu na konkurenciju;
- ◆ Prodaja državnog kapitala (privatizacija) u poslovnom sistemu koji je imao monopolističku poziciju na tržištu ili koji je bio organizovan kao veliki poslovni sistem;
- ◆ Opstanak u trenutno nepovoljnoj privrednoj klimi;
- ◆ Opredjeljenje menadžmenta da sistem krene u potpuno novom smjeru;
- ◆ Poslovni sistem narastao do nivoa kada se postojeća organizaciona struktura i kultura organizacije sudara sa promjenama koje sobom nužno nosi obim i veličina;
- ◆ Proces akvizicije (bez obzira da li je riječ o prihvatljivom ili neprijateljskom preuzimanju⁶) - spajanja, pripajanja, integracije ili razdvajanja produkuju novu situaciju (promjena strukture vlasnika) i time potrebu za radikalnijim izmjenama organizacije i organizacione strukture preduzeća (holding, korporacija, makro organizacija, i sl.) kao i izmjenama unutar organizacione strukture (model organizacione strukture primjeren djelatnosti poslovnog sistema, raspoloživim resursima i namjerama vlasnika i menadžmenta preduzeća);
- ◆ Namjera emitovanje akcija ili obveznica koja osim propisane metodologije i uslova emitovanja vrijednosnih papira zahtijeva zdravu, primjerenu organizaciju poslovnog sistema;
- ◆ Veliki vremenski period između uočenih i signalizirajućih prvih odstupanja, neregularnosti, problema (znakova krize) i reagovanja menadžmenta;
- ◆ Ekonomska kriza i smanjeni obim posla (otpuštanje dijela zaposlenih);
- ◆ Poslovni sistem ostvario negativan finansijski rezultat - gubitak.

⁶ Neprijateljsko preuzimanje se smatra preuzimanje kome nije prethodilo pismeno obraćanje menadžmentu preduzeća koje se namjerava preuzeti (dobijanje saglasnosti većinskih vlasnika i upravljačke strukture), od strane investitora i/ili menadžmenta preduzeća koja je pokrenulo proces preuzimanja.

U ovom kontekstu zanimljivo je navesti prijer restrukturiranja kompanije ITT (*International Telephone and Telegraph Company*). Velika kompanija ITT nastala akvizicijom⁷ tokom trećeg talasa integracija (šezdesete i sedamdesete godine dvadesetog vijeka) različitih djelatnosti širom svijeta, 13. juna 1995. godine objavila je da će se, kao divovski konglomerat, transformisati (kašnjenje i promašaji u svijetu mobilne telefonije). Riječ je o najvećoj transformaciji kompanije ove vrste na svijetu. Transformacija je vodila stvaranju tri javne kompanije sa tri zasebna odbora direktora (menadžmenta) s konceptom da svaka kompanija bude na berzanskoj listi.

Transformacijom kompanije vlasnici akcija ITT-a primili su svoj udio u akcijama u svakoj od novoosnovanih firmi.

Radikalna promjena menadžmenta ITT-a od stvaranja velikog konglomerata do dezintegracije tog istog konglomerata uslijedila je zbog uvjerenja da će sinergijski efekti odvojenih kompanija (posebna pravna lica) biti veći nego njihova kombinacija unutar sistema ITT⁸.

Konglomerat vrijedan 25 milijardi dolara koji je stvorio Harold Geneen razdvojen je na tri kompanije: osiguravajuće društvo – *ITT Hartford*; kompanija za industrijske proizvode – *ITT Industries*; i kompaniju za kazina, hotele i sport – *ITT Corporation*. Svaka od ove novonastale tri kompanije uključivala je dijelove sa zajedničkim elementima kod kojih je postojala mogućnost sinergije.

U osnovi se razlikuju sledeća tri razloga restrukturiranja:

1. Restrukturiranje kao posledica pripajanja, integracije i konsolidacije,
2. Restrukturiranje organizacije, organizacione strukture, finansijske funkcije i politike zbog ostvarenog neuspjeha u poslovanju (gubitak) i
3. Restrukturiranje kao posledica spajanja dva ili više preduzeća ili preuzimanja većinskog udjela preduzeća (promjena vlasničke strukture).

Početno restrukturiranje se vezivalo za proces raznih promjena vlasničke strukture (akvizicija – pripajanje, integracija i preuzimanje) a tek u kasnijoj fazi se počelo vezivati za organizaciono, tehnološko, i tržišno preuređenje firme, njenih poslovnih aktivnosti i portfelja koji nisu uslovljeni prethodnom akvizicijom.

Restrukturiranjem se poseže za značajnim promjenama u organizaciji sistema (holding, korporacija, odnosno veliki poslovni sistemi) i unutar organizacione strukture.

⁷ Akvizicija (acquisition) je poseban oblik poslovne kombinacije formalnog ili neformalnog spajanja dviju ili više poslovnih jedinica u jednu. U najširem smislu akvizicija označava svako sticanje druge kompanije ili značajnijeg udjela u vlasničkoj osnovi druge kompanije od strane tzv. akvizitorske kompanije bez obzira na to je li to sticanje ostvareno kupovinom imovine ili vlasničkog udjela akvizovane kompanije ili udruživanjem vlasničkih interesa. Pri tome je svejedno prestaje li akvizovanoj kompaniji kontinuitet poslovanja ili ona nastavlja poslovanje pod svojim imenom ali pod kontrolom akvizitorske kompanije. U užem smislu akvizicija označava sticanje neke kompanije od strane druge kompanije kupovinom njezine cjelokupne imovine ili kupovinom njezine vlasničke osnove (osnovni kapital), odnosno većinskog udjela u njevoj vlasničkoj osnovi. Prilikom kupovine cjelokupne imovine akvizovanoj kompaniji prestaje kontinuitet poslovanja odnosno ona se legalno likvidira. U slučaju kupovine cjelokupne vlasničke osnove akvizovanoj kompaniji može takođe prestati kontinuitet poslovanja. U tom slučaju akvizicija rezultira fuzijom. Ako akvizitorska kompanija ne stekne cjelokupnu vlasničku osnovu akvizovane kompanije, akvizovana kompanija nastavlja s kontinuitetom poslovanja pod kontrolom akvizitorske kompanije. U tom slučaju postoji opasnost od dvostrukog oporezivanja poslovnog rezultata akvizovane i akvizitorske kompanije. Akvizicija se može izvoditi na osnovu ponude za akviziciju upravi kompanije koja se namjerava preuzeti ili direktno javnom ponudom vlasnicima kompanije koja se namjerava akvizovati odnosno kupovinom dionica kompanije koja se namjerava akvizovati na otvorenom tržištu.

⁸ "Jednostavno mi mislimo da bi ove tri kompanije ukoliko bi poslovale i bile vrednovane u okviru svoje poslovne sredine, mogle da pruže investitorima, analitičarima i zajmodavcima, jednostavniji i jasniji način procjene našeg rejtinga" kaže predsjednik i glavni direktor poslovanja ITT-a R. V. Arskog. (S. Storm, ITT the Quintessential Conglomerate, Plans to Split Up, New York, Times, 14 June 1995, D1).

Restrukturiranje akcionarskog društva (kompanija) može se realizovati preko nekoliko različitih oblika:

- ◆ Prodajom dijelova kompanije,
- ◆ Razdvajanjem akcija dijela kompanije od matične kompanije
- ◆ Prenosom vlasništva proporcionalnim preusmjeravanjem akcija.
- ◆ Zamjenom akcija.
- ◆ Rasformiranjem kompanije (prodaja svih dijelova kompanije) [19].

Restrukturiranje obuhvata promjene pojedinih komponenti sistema (premještanje, eksternalizacija ili ukidanje), izgradnju sasvim nove makro organizacije preduzeća te značajne promjene u organizacionoj strukturi koje često uključuju preuređenje poslovnih funkcija, smanjivanje broja hijerarhijskih nivoa i smanjivanje broja zaposlenih.

Veoma bitan segment tog procesa odnosi se na smanjivanje dubine i širine organizacije (eng. *downsizing*). To uključuje znatnu redukciju slojeva i veličine upravljačkih struktura (srednji menadžment), širenje raspona kontrole, mrežno komuniciranje i obično smanjenje broja zaposlenih uz redefinisane strukture potrebnih kadrova.

Takvim restrukturiranjem, organizacije sa birokratskim atributima prerastaju u uže i pliće organizacije koje su oslobođene svega suvišnog što usporava, otežava i blokira preduzetničko reagovanje na nagle i brze promjene u okolini odnosno organizacije postaju efikasne i efektivne. *"Struktura preduzeća održiva je u uslovima radikalnih promena na tržištu, uslovljenim procesom globalizacije, ako je dizajnirana tako da su njeni sistemski entiteti postavljeni u funkciji efikasnosti i efektivnosti."* [16]

U zavisnosti od modela restrukturiranja promjene u preduzeću, po definiciji, obuhvataju dio ili ukupnu organizacionu strukturu. Organizaciona struktura bi trebala biti odraz istaknute misije i vizije preduzeća. Stoga, kao uvod u promjene organizacione strukture prethodi prespitivanje misije, vizije i strateških ciljeva preduzeća.

Misija

Misija se vezuje za potrebu isticanja svrhe postojanja i djelovanja kao i ključne vrijednosti poslovnog sistema. Naime, misijom se predočavaju opšti smjer i ciljevi organizacije, podstičući zaposlene da bolje razumiju sistem i uloge koje vode prema uspjehu.

Misija je podloga viziji, iz čega proizlazi isticanje strateških ciljeva poslovnog sistema. Misijom se bliže određuje domen poslovanja.

Pri određivanju misije preduzeća menadžment treba spoznati odgovore na sledeća pitanja:

- Šta je razlog postojanja poslovnog sistema?
- Koja je osnovna namjera preduzeća (svrha)?
- Po čemu je sistem ili bi trebao biti jedinstven, prepoznatljiv?
- Ko su, i ko treba da budu, kupci/korisnici, klijenti odnosno ključni tržišni segmenti?
- Koja su osnovna vjerovanja, vrijednosti, očekivanja i prioriteta poslovnog sistema, te motivi i standardi ponašanja zaposlenih?

Formulisana misija treba da bude dovoljno široka da omogući organizaciji da raste i da postigne nivo potencijala njenih zaposlenih i tehnologije, na osnovu ograničenja ili prilika koje se indentifikuju u okruženju.

Misija predstavlja namjere preduzeća i stoga treba sadržavati:

- ◆ Potrebu kompatibilnosti sa okolinom i očekivanjima ključnih ulagača,
- ◆ Imidž koji preduzeće pokušava da projektuje i dostigne,
- ◆ Realističan pogled na značaj i ulogu zaposlenih,
- ◆ Elemente distinktivosti (prepoznatljivost imidža),
- ◆ Smislene izraze koji inspirišu i apeluju,
- ◆ Odrednice koje su namijenjene isticanju strateških ciljeva i keriranju kulture organizacije,
- ◆ Primarne potrebe kupaca koje će preduzeće zadovolji kvalitetom i prihvatljivom cijenom.

Istaknuta misija, u skladu sa navedenim pristupom namjerama preduzeća, omogućava menadžmentu da:

- ostvari jedinstveno razumijevanje svrhe u okviru preduzeća kao cjeline (svjesnost o namjerama unutar organizacije),
- obezbijedi da zaposleni, prihvatajući vrijednosti i ciljnu funkciju preduzeća, mijenjaju uvjerenja, stečene navike i ponašanje (kultura organizacije),
- uspostavi etičke standarde organizacije i ponašanja pojedinca,
- obezbijedi osnovu za motivisanje i optimalnu upotrebu resursa organizacije,
- izgradi stvaralačku klimu u organizaciji,
- preko procesa strateškog planiranja stvori podlogu za određivanje namjera organizacije (konkretne poslovne aktivnosti) i njihovo prevođenje u strateške ciljeve na takav način da se mogu procijeniti i kontrolisati parametri troškova, vremena i realističnosti ciljeva,

Ne sporeći primarnu motivacionu ulogu novca za pokretanje, obavljanje i razvoj djelatnosti i posla, misija preduzeća se često ističe u formi slogana: *zadovoljstvo kupca/korisnika*. Ako se tako istaknutoj svrsi dodaju segmenti vezani za dodatne namjere sa dimenzijom društveno odgovornog poslovanja, tada se sa pravom može reći da je menadžment stvorio početni uslov za temeljno trasiranje aktivnosti u smjeru budućih uspjeha preduzeća.

Vizija

Vizija predstavlja pogled u budućnost. Preduzetnički menadžment, putem vizije oblikuje svijest i otvorenu namjeru da se uspješnim i odgovornim obavljanjem djelatnosti utiče na mijenjanje okoline. Vizija preduzeća se, kao takva, može dokazati samo retrospektivno (ex post). Ona upućuje na određeni sistem vrijednosti kojim menadžment želi da pridobije sledbenike za ostvarenje istaknute misije firme odnosno realizaciju strateških ciljeva firme. Vizija predstavlja početni ulaz za strateško planiranje i odlučivanje.

Stvarna vizija treba da: inspiriše, zahtijeva najbolje i najviše - da iskaže odlučnost najodgovornijih. Značaj i vrijednost vizije dolaze do izražaja pri definisanju strateških ciljeva, kao i u ponašanju menadžmenta u toku procesa strateškog planiranja i konkretnog djelovanja. Vizija preduzeća nije samo predstava pogleda u budućnost, nego je njen značaj mnogo širi. U suštini, vizija predstavlja okvir djelovanja firme i čine je tri komponente:

- istovremen osjećaj za realnost i preduzetnički nemir,
- otvorenost (spremnost na prilagođavanje zahtjevima i promjenama okoline ali i odlučnost da se utiče na promjene u okolini) i
- organizovanost i spontanost (racionalni pristup uz uvažavanje različitih mogućnosti, neočekivanog i nepredvidivog).

Najefektivniji primeri vizija su oni koji inspirišu i navode na prepoznatljivost (težnja za značajem). Ukoliko se želi da vizija bude inspirativna, u postupku formulisanja vizije zaposlenima treba prići kao partnerima i sa pažnjom uzeti u obzir njihova razmišljanja i stavove.

Istovremeno, vizija mora da poseduje osobinu prijemljivosti od strane zainteresovanih strana u okolini. Vizija mora biti pravilno prenešena, kako prema javnosti tako i prema zaposlenim [2].

Strateški ciljevi

Istaknuta misija i vizija odnosno namjeravani rezultati, zajedno sa uzimanjem u obzir mišljenja korisnika tih rezultata, kao i troškova njihovog ostvarivanja, oblikuju strateške ciljeve⁹ preduzeća. Jedan od primarnih zadataka menadžmenta ogleda se u utvrđivanju i određivanju strateških ciljeva te da upravljački usmjerava preduzeće prema njihovom postizanju. Tako je, na primjer, moguće određenje za sledeće strateške ciljeve:

- ❖ Superiornija usluga korisniku u odnosu na konkurente;
- ❖ Povećanje udjela na tržištu;
- ❖ Ostvarivanje tehnološkog vođstva;
- ❖ Proširenje i jačanje distributivne mreže;
- ❖ Poboljšavanje proizvoda prije konkurenata;
- ❖ Smanjenje operativnih i administrativnih troškova;
- ❖ Ostvarenje rasta godišnjeg prihoda;
- ❖ Ostvarenje prosječnog godišnjeg rasta vrednosti akcija...

Strateški ciljevi predstavljaju osnovne pravce prema kojima će preduzeće usmjeriti svoje resurse i djelovanje. Njima se ujedno oslikavaju trenutno stanje i sposobost firme kao i kontrolne tačke na kojima će insistirati menadžment. Oni govore o osnovnim vrijednostima i odlučnosti menadžmenta i zaposlenih da pojedinačnim i ukupnim stvaralačkim naporima odgovorno i uspješno upravljaju resursima i optimalno koriste raspoložive potencijale.

Strateški ciljevi su, takođe, odraz načina kako je organizacija (zaposleni) razumjela misiju i svoje obaveze prema stakeholders-ima. Iz strateških ciljeva treba da proizlazi prepoznatljivost preduzeća po:

- ♦ razumijevanju okoline (stanje i trendovi) i društveno odgovornom obavljanju djelatnosti,
- ♦ snažnoj motivacionoj spirali,
- ♦ putanji djelovanja sa stanovišta objektivnih mogućnosti preduzeća i
- ♦ fleksibilnoj organizacionoj strukturi i posvećenosti zaposlenih odgovornom i efikasnom obavljanju posla.

Treba razlikovati ciljeve kojima se definiše opšti smisao djelovanja preduzeća, kao ciljeve kojima se teži ali se ne dostižu u potpunosti, od ciljeva razrađenih po vremenu i odgovornosti za njihovo sprovođenje. Ciljevi organizacije su *hijerarhijski strukturirani* kao:

- ♦ Osnovni ciljevi poslovanja preduzeća kao cjeline - sastavni su dio strateški ciljevi,
- ♦ Ciljevi poslovnih jedinica ili pojedinih programa (proizlaze iz osnovnih ciljeva i tržišnih mogućnosti),
- ♦ Ciljevi poslovnih funkcija (slijede i podstiču osnovne ciljeve).

Pored hijerarhijske strukture postoji i *vremenska dimenzija ciljeva* koja se poklapa sa različitim vremenskim horizontima: dugoročno, srednjeročno i kratkoročno.

Razrada ciljeva preduzeća teče od istaknute misije i vizije. Strateški ciljevi i svi ostali poslovno - radni ciljevi u preduzeću su refleksija misije i vizije firme. Operacionalizacija ciljeva se dešava na nivou poslovnih funkcija.

Misija, vizija i strateški ciljevi oslikavaju i predstavljaju odnos menadžmenta prema trenutnom stanju i budućim procesima. Istaknutim strateškim ciljevima i procesom strateškog planiranja vrši se kvantitativno i kvalitativno preciziranje strukture i nivoa poslovnih performansi preduzeća.

⁹ "Najveća opasnost za sve nas, nije da su nam ciljevi previsoki i nikad ih ne ostvarimo; već da su nam ciljevi isuviše niski i jako brzo ih postignemo" – *Michelangelo Bounarroti*.

U okviru kvantitativnog i kvalitativnog preciziranja strukture i nivoa poslovnih performansi preduzeća posebno se ističu:

- ♦ Društveni cilj - performansa preko koje preduzeće opravdava i pridobija poverenje iz okoline. Konkretizacija društvenog cilja mora da uvažava odrednice misije i vizije;
- ♦ Performansni ciljevi - u funkciji projektovanog trenda rasta i profitabilnog poslovanja;
- ♦ Ciljevi vezani za rizike - obezbeđuju otpornost preduzeća na uticaje spoljnih uslova;
- ♦ Ciljevi sinergije - optimalno kombinovanje pojedinačnih aktivnosti poslovnih jedinica čime se ostvaruje tržišna prednost.

3.2 ANALIZA ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA TURISTIČKOM DESTINACIJOM

U procesima upravljanja destinacijom, važno je uvažavati činjenicu da se upravlja jedinstvenim prirodnim resursima, kulturnim atributima i interesima lokalne i šire zajednice. Turizam mora omogućiti ostvarivanje pozitivnih efekata danas, ali i stvoriti perspektivno naslijeđe budućim generacijama (princip održivog razvoja). Efektivnost (raditi prave stvari) i efikasnost (raditi na pravi način) podrazumijevaju da se proces planiranja razvoja i marketinga [39, 40, 42, 44, 45] određene destinacije zasniva na istraživanjima potreba turista. Proces destinacijskog menadžmenta [32] uvažava faktore vezane za potražnju turista i ponude (svi subjekti uključeni u kreiranje i isporuku turističkog proizvoda). Danas svaka ozbiljna turistička destinacija, bila to zemlja, regija, grad ili mjesto mora:

- razmišljati kako osigurati dugoročno održiv razvoj,
- znati šta je njen pravi turistički potencijal,
- imati viziju i ciljeve kojima teži,
- biti u stanju da obezbijedi zadovoljstvo turista i lokalnih stanovnika i
- koristiti koncept klastera koji je povezan s iskustvenim strukturisanjem destinacija i stvaranjem njenih konkurentskih prednosti.

Razvoj sistema informisanja i upravljanja iskustvom turista su uslovi bez kojih se ni jedna destinacija ne može održati na tržištu. Zato je od izuzetnog značaja razvoj destinacijskog marketinga i strategija pozicioniranja, izgradnje jake online pristutnosti na tržištu. Upravljanje turističkom destinacijom, iako u velikoj mjeri virtuelan i nestandardizovan proces, danas postaje ne samo važan nego i nužan posao i pretpostavka za konkurentan i održiv rast turizma. To pokazuje primjer najuspješnijih turističkih destinacija svijeta koje su postavile standarde koje drugi s više ili manje uspjeha nastoje pratiti. Bosna i Hercegovina iz faze tranzicije ulazi u fazu konkurencije i mora na osnovu aktuelnih globalnih procesa u destinacijskom menadžmentu konačno otvoriti i proces promjena organizacije turističkih područja – destinacija prema DMO (eng. **Destination Management Organization**) konceptu zbog strateških interesa stvaranja veće dodatne vrijednosti u turizmu.

Sistem turističkih organizacija je originalno razvijen od strane država kako bi se zadovoljile potrebe turista u turističkim mjestima. Prije nastanka masovnog turizma taj sistem je imao male budžete i resurse, a u osnovi je djelovao kao izvor informacija, proizvodeći brošure za turiste s minimalnim interakcijama s medijima u cilju promocije turizma.

S rastom masovnog turizma koji dobija veliko ekonomsko značenje za mnoge zemlje, sistem se dalje transformiše na polju turističkog marketinga i informisanja turista u državama, regijama i turističkim mjestima, te prerasta u posebnu organizaciju koja je direktno u funkciji turizma „na terenu“. Glavni biroi postaju dominantno orijentisani nacionalnom brendiranju i marketingu, dok niži nivoi osim marketinških funkcija sve više razvijaju poziciju turističkog domaćina. Ta se evolucija događa od šezdesetih do kraja osamdesetih godina 20. vijeka kada brojke globalnih putovanja narastaju na desetine miliona posjeta po pojedinim zemljama. Turizam postaje jedna od vodećih globalnih industrija u smislu generisanja dohotka i zapošljavanja.

Početkom i tokom osamdesetih godina 20. vijeka slijedi snažan i brz rast i uticaj turizma na svjetsku ekonomiju i društvo koji je natjerao vlade da se ozbiljno bave načinima kako globalno organizovati marketinške aktivnosti. Počinje se redefinisati uloge sistema s ciljem postizanja konkurentskih prednosti. Dolazi do procesa novog definisanja načina upravljanja sistemom, a krajnji je cilj pronaći i primijeniti savremene marketinške ideje, alate i tehnike za privlačenje turista.

S rastom zahtjeva prema većoj efikasnosti i transparentnosti, posebno u naprednijim turističkim zemljama, počele su transformacije prijašnje birokratske strukture državne turističke organizacije prema komercijalnoj i korporativnoj strukturi s naglaskom na uspješnost i sistem podsticaja menadžerima koji ih vode. To posebno dolazi do izražaja od devedesetih godina prošlog vijeka kada se zaoštava konkurentska borba usled brojnih ekonomskih kriza i drugih kriznih događaja koja su redovno pogađale različite dijelove već uveliko razvijenog turističkog svijeta (ratovi, epidemije, terorizam i sl.). Od tada pa do danas pojavljuju se trendovi koji će sa većim ili manjim intenzitetom diktirati zadatke i strukturu upravljanja turizmom:

Rastuća konkurencija – brojne destinacije daju veći izbor potrošačima, a rezultat je pojačana, ne samo regionalna, nego i globalna konkurencija [4, 20, 21].

Turistička potražnja – turisti nisu samo ljudi koji fizički dolaze u destinaciju nego dolaze i virtuelno, a pošto imaju potrošačku snagu, imaju i sve veći uticaj na to kako sa njima treba obavljati marketinšku komunikaciju.

Ponuđači proizvoda i usluga – kompanije moraju biti sve više orijentisane prema individualnom potrošaču sa naglaskom na lojalnosti, tj. ambicijom motivisanja za ponovni dolazak. Razumjevanje i zadovoljavanje individualnih zahtjeva postaje presudno. Zavisnost ponuđača proizvoda i usluga od „turističkih biroa“ će se smanjivati kada ponuđači usvoje tehnologije pristupa vlastitim gostima samostalno.

Promjena potrošačkih obilježja i tržišta – sloboda putovanja i udobne transportne veze znače da se u sistemu turističke organizacije mora pratiti promjena ponašanja potrošača i potrošačkih zahtjeva. Politička nestabilnost i prirodne katastrofe mijenjaju zahtjeve putovanja preko noći. Turista od juče više nije turista za danas.

Promjenjene tehnologije – brz rast interneta i povezanih tehnologija omogućava da virtuelni turizam postaje ključni koncept. Sposobnost turista da dožive kulturu zemlje nije više limitirana na fizičku posjetu. i bez putovanja ljudi mogu i imaju pristup (virtuelnom) iskustvu. Pošto će uticaj tehnologija i dalje rasti, turistička organizacija se treba prilagoditi novim izazovima i intenzivno koristiti tehnološke mogućnosti kao sredstvo vlastitog opstanka.

Kako je se kroz istoriju mijenjao intenzitet turizma, mijenjao se i sistem upravljanja turizmom. U uslovima slabe konkurencije, koji su prevladali do osamdesetih godina 20. vijeka, zahtjevi vezani za nivo i kvalitet isporuke turističkog proizvoda u destinacijama bili su manji. Tako je i uloga upravljanja turizmom destinacija bila gotovo u potpunosti eksterna, odnosno marketinško-promotivna. Globalizacija i s njom povezan ubrzan rast konkurencije doveli su do zaokreta turizma i opšte privrede prema modelu „ekonomije iskustva“ [5]. Taj model je postavio znatno više zahtjeva na sadržaj i kvalitet isporuke turističkog proizvoda i generisao iskustva da je turistički proizvod nemoguće realizovati bez vrlo detaljnog planiranja, kontrolisanja i upravljanja unutar destinacije. Zato su destinacije koje su u novim uslovima željele ostati globalno konkurentne morale u poslednjih 20 do 30 godina jačati interne komponente destinacijskog upravljanja. Slika 4 pokazuje proces razvoja upravljanja turizmom na regionalnom i destinacijskom nivou.



Slika 4: Istorijski razvoj modela upravljanja turizmom

Navedeni modeli [4 - 16] imaju sledeće karakteristike:

Marketinška saradnja u naprednim regijama i destinacijama je aktuelna u razdoblju do osamdesetih godina 20. vijeka, pri čemu:

- ta saradnja postoji i u uslovima slabe konkurencije u kojima postoji ograničen broj međunarodno izraslih mikrodestinacija, a tržište uz izuzetke nekoliko osnovnih regija i većih gradova, ima percepciju većih područja,
- odgovornost za ukupan turistički rezultat je u potpunosti na strani javnog sektora koji neformalno sarađuje sa subjektima privatnog sektora,
- marketing egzistira kao jedina aktivnost destinacijskog upravljanja i
- dominantna je uloga centralnih nacionalnih turističkih biroa.

Regionalna turistička zajednica je aktuelna krajem 20. vijeka, a njene karakteristike su:

- globalna konkurencija počinje jačati, regija polako postaje dominantna jedinica razmjene na turističkom tržištu,
- pojava potrebe za internim funkcijama upravljanja – prvenstveno planiranja, kontrole kvaliteta i orijentacije na koncept konkurentnosti,
- jačanje regionalnih turističkih zajednica i jačanje saradnje privatnog i javnog sektora, ali na još uvijek neformalnom nivou i
- slabljenje uloge centralnih nacionalnih biroa.

Destinacijska menadžment organizacija se javlja u poslednjih 10 do 15 godina i nju odlikuju sledeći elementi:

- nivo konkurencije i raste i ubrzava se, a sa njim i potreba za internim funkcijama destinacijskog upravljanja,
- uz pojačanu konkurenciju događa se i velika ekonomska kriza koja stvara dodatni pritisak i motivaciju na privatni sektor da se uključi u upravljanje destinacijom,

- regionalni i destinacijski menadžment se profesionalizuje sa jasnom podjelom prava i odgovornosti koje uglavnom proizilaze iz finansijskih udjela, a javni sektor (regionalne i lokalne vlasti) u većini slučajeva zadržavaju učešće od 25 do 50%,
- glavni biroi zadržavaju samo funkciju nacionalnog marketinga i eventualnog sufinansiranja ključnih projekata (samo u slučajevima gdje takva uloga nije u misiji drugih državnih tijela poput razvojnih agencija i slično),
- regije ostaju ključni subjekti, a formalizuje se odnos regija sa lokalnim nivoom, globalno jake destinacije obično imaju veću autonomiju i
- sam sistem se nužno prilagođava normativima i turističkom modelu pojedine države pri čemu su ključni zakoni koji regulišu opšta ovlašćenja u odnosu na centralni nivo države.

Dodatno treba istaći da modeli turističke organizacije i njihov razvoj nisu uniformni te da među uspješnim modelima postoje dva različita modela:

- Model evropskih destinacija u kojima se turizam razvija već dugo u već naseljenim prostorima i gdje su se slijedom te činjenice razvili upravljački modeli koji su u dugom procesu pomirili strukture postojećih interesnih grupa u cilju razvoja;
- Model „novog svijeta“ (Australija, Novi Zeland, Kanada i dijelom SAD) koji je turistički razvoj i upravljanje postavio na greenfield osnovi te je stoga imao bolje uslove za upravljačke inovacije jer je upravljao i samim stvaranjem interesnih grupa.

Istorija razvoja modela upravljanja turizmom pokazala je da su tržišni trendovi u poslednjih 30 godina nametnuli potrebu organizovanja i upravljanja na nekoliko nivoa, gdje je iz praktičnih razloga poželjna korespondencija s administrativnim organizacijskim jedinicama države.

Danas su opšte prihvaćeni nivoi upravljanja turizmom sledeći:

1. *Nacionalne turističke organizacije (NTO)* koje su odgovorne za merketing turizma na nacionalnom nivou i, eventualno, utvrđivanje glavnih strateških pravaca i ciljeva nacionalnog turizma. Odvojene su od ostatka sisema, nemaju odgovornost za operativne aspekte, razvoj i konkurentnost;
2. *Regionalne menadžment organizacije (RMO)* koje su odgovorne za menadžment i marketing turizma u određenoj geografskoj regiji namenjenoj za tu svrhu.

Te regije često, no ne uvijek, odgovaraju administrativnim granicama poput republike, kantona, zajednice opština, evropskih NUTS regija ili drugim jedinicama, u zavisnosti od razvojnih i administrativnih specifičnosti. RMO je u odnosu na NTO okrenut operativnim aktivnostima uz određene strateške elemente (usklađivanje sa strategijama višeg reda, koordinisanje strategija nižih redova između lokalnih DMO i slično);

3. *Lokalne destinacijske menadžment organizacije (DMO)* su odgovorne za menadžment ili marketing turizma na menjem geografskom području. Aktivnosti lokalnog DMO su operativne prirode, osim u slučaju destinacija čiji brend ima globalnu atraktivnost pa zbog svoje snage imaju potrebu preuzimanja većih ovlašćenja u okviru regije;
4. *Turistički informacioni centri* koji djeluju u sklopu DMO organizacija kao njihove podružnice i orijentisani su isključivo na pružanje usluga turistima (posjetiocima).

U tom smislu može se zaključiti da su danas misije jedinica na različitim nivoima, u turističkim sistemima turistički najkonkurentnijih država i regija, sledeće:

- Regionalna menadžment organizacija (RMO) je tijelo na koje se prenose prava i odgovornosti upravljanja svim aspektima turizmom regije. U tom smislu administrativna vlast regije na RMO spušta i većinu ili sva svoja ovlašćenja koja su u domenu turističkog upravljanja – strateško planiranje, međunarodne odnose, promociju itd. U idealnom slučaju, dalje djelovanje i ovlašćenja administrativnih vlasti u upravljanju turizmom mogu se ostvariti samo kroz RMO. Iz tog razloga je neophodno da javni sektor zadrži značajan udio u upravljanju RMO kako bi se javni interes mogao transparentno ostvariti;

- Destinacijska menadžment organizacija je operativni nosioc turizma u destinaciji koji obzirom na operativnu prirodu svojih zadataka mora raditi u saradnji s tijelima javnog i privatnog sektora;
- Turistička organizacija na nivou manje destinacije je davalac usluga prema posjetiocima, ali i prema ostatku sistema; odnosno RMO i DMO u smislu prikupljanja kvantitativnih i kvalitativnih podataka.

Regionalni i destinacijski menadžment iziskuje saradnju i povjerenje raznih organizacija i interesnih grupa te zajedničko djelovanje s ciljem ostvarivanja turističke vizije destinacije. U tom smislu, uloga upravljanja turizmom na regionalnom i destinacijskom nivou je planiranje, vođenje i koordinisanje aktivnosti koje su u skladu sa strategijama višeg reda (nacionalna strategija turizma i sve ostale strategije). Pri tome regionalne i destinacijske organizacije ne kontrolišu i ne upravljaju aktivnostima svojih partnera (npr. hotelijeri, agencije, ugostitelji, DMC), ali ih okupljaju u smislu resursa i ekspertize.

Misija i zadaci regionalnog i destinacijskog upravljanja turizmom

Turistički proizvod se formira prvenstveno na destinaciji, a dijelom i na regionalnom nivou, čime regije i (u novije vrijeme) destinacije postaju sredstvo razmjene, odnosno prodaje proizvoda i usluga na turističkom tržištu. To sa strane ponude znači da se na ta dva nivoa odigrava većina internih aktivnosti vezanih za upravljanje koje su kritične kako sa aspekta organizacije, tako i sa aspekta uticaja na iskustvo posjetilaca.

Kako je organizovanje centralnih organizacija [32] u većoj mjeri zavisno od specifičnosti državne uprave, najviše od vrste, zadataka i rasporeda snaga sa turizmom povezanih drugih institucija (komore, agencije, ministarstva, itd.), tako da su iz navedenih razloga stručna, poslovna i akademska istraživanja koncentrisana na regionalni i destinacijski nivo. Njihov zajednički imenitelj, u smislu identifikacije misije upravljanja na nivou regija i destinacija, svodi se na sledeće:

- **ekonomski zamajac** koji podstiče generisanje novih proizvoda, zapošljavanja, poreskih prihoda od turizma i povezanih djelatnosti i generalno diverzifikacija privrednog sektora;
- **promotor destinacije** – bilo da se radi o organizacijama nižeg ili višeg reda (lokalne, regionalne) – sve one komuniciraju sa određenim tržišnim grupama koje preferiraju specifični imidž destinacije;
- **koordinator turističke industrije** koji pruža jasan fokus i pokreće saradnju unutar turističkog sektora (horizontalno unutar destinacije i vertikalno prema višim i nižim nivoima turističkog sektora) čime se stvara jedinstvena zajednička slika željene budućnosti uz harmonizaciju interesa učesnika.
- Kreator “**društvenog ponosa**” stvarajući spoznaju o atraktivnostima pojedine destinacije među njenim stanovnicima i komunicirajući sa svojim posjetiocima i turistima;
- “**kvazi-javni predstavnik**” koji istovremeno stvara legitimitet turističkoj industriji i pruža zaštitu i pomaže ostvarivanju želja i interesa posjetioca destinacije.

DMO i RMO, ispunjavanjem svoje misije i dnevnim angažmanom na ključnim zadacima, treba da postanu:

- “*one stop shop*” za posjetioce (informacije, lična komunikacija, asistencija),
- nezaobilazan partner agencijama (pristup destinacijskoj “mreži”, informacije o profilima i kategorijama turističke potražnje),
- koristan partner turoperatorima (poznavanje prostora, sva ponuda na jednom mjestu, informacije o turističkoj potražnji, kvalitet, inovativne ideje sa dodatnom vrijednosti za programe unutar destinacije),

- informator aktera destinacije (savjetovanje, praćenje i izvještavanje o turističkim kretanjima, nadziranje zadovoljstva gostiju),
- partner za transportna preduzeća:
 - informacije o turističkim volumenima u destinaciji;
 - racionalizacija postojećih i predlaganje efikasnijih transportnih linija;
 - podrška razvoju intermodalnih rješenja (npr. P+R sistemi i slično).
- ambassador destinacije kroz marketinške aktivnosti i saradnju sa višim instancama sistema upravljanja turističkim destinacijama, kao i s lokalnim poslovnim subjektima;
- makro planer (regionalni DMO) ili mikro operator (lokalni DMO) turističkog razvoja destinacija.

Navedeni elementi misije turističkog upravljanja odgovaraju sledećim grupama zadataka koji se mogu izvršavati od strane jednog, a za pojedine zadatke i svih nivoa turističkog organizovanja:

- **Strateško planiranje** koje obuhvata koordinaciju učesnika i spoljnih partnera te procesa izrade, komunikacije i nadzora nad provođenjem svih strateških i razvojnih dokumenata;
- **Koordinacija učesnika** koja obuhvata vođenje popisa ključnih učesnika, komunikaciju, koordinisanje sastanaka, bilježenje i usklađivanje interesa pojedinih učesnika;
- **Upravljanje sistemom i nadzor** koje obuhvata praćenje rada svih organizacionih jedinica koje su u sklopu ili na neki način povezani sa jedinicom na koju se to odnosi (pravila osnivanja/formiranja, ispunjavanje uslova poslovanja, finansijski izvještaji, indikatori uspešnosti, itd.);
- **Upravljanje kvalitetom** koje obuhvata primjenu standarda i uvođenje oznaka kvaliteta za smještajne objekte, objekte hrane i pića i druge elemente turističke infrastrukture;
- **Trening i edukacija** koja se odnosi na edukaciju zaposlenih kroz interne komponente (prezentacija strateških ciljeva, normi, standarda kvaliteta i ostalih rješenja) i eksternih obrazovnih rješenja (obrazovni programi, studije, seminari, te raspoložive stipendije). Finansiranje ovih, a prije svega eksternih komponenti edukacije, može biti raspodjeljeno između jedinica sistema, ali je suština da se broj nivoa iz koje se edukacije vrše i mjesta formiranja baza podataka o eksternim edukacijskim sadržajima i mogućnostima ograniči na racionalan broj jedinica.
- **Upravljanje turističkom infrastrukturom** odnosi se prvenstveno na objekte turističke infrastrukture koji su u javnom vlasništvu. Potrebno je razumjeti da ovdje podrazumijeva prvenstveno upravljanje imovinom, ali ne nužno i operativno upravljanje, ukoliko tržišna situacija nalaže da na tržištu postoje bolja rješenja (npr. organizacije specijalizovane za upravljanje). U tom slučaju administrativne jedinice koje su vlasnici javne turističke infrastrukture prenose na jedinice turističkog upravljanja mandat za upravljanje datom imovinom i odnose sa eventualnim podugovaračima.
- **Promocija destinacije, brending i imidž** uključuju sve aktivnosti marketinga poput nastupa na sajmovima, oglašavanja, studijskih putovanja, publikovanje brošura i ostalih imidž publikacija, web marketing, kooperativne programe, e-poštu, direktnu prodaju, promociju događaja i festivale. U ovom zadatku neizostavno učestvuju svi nivoi sistema, a razvojem u poslednjih 10 do 15 godina se izdvojila podjela u kojoj niže jedinice pripremaju i ažuriraju materijale te ih distribuiraju na terenu, dok viši nivoi promotivne aktivnosti izvan destinacija koncentrišu prema regionalnim i nacionalnim biroima zbog racionalizacije i smanjenja troškova.
- **Marketinška infrastruktura** podrazumijeva produkciju svih multimedijalnih materijala (brošure, filmovi, video, spotovi, vinjete, DVD loopovi, prezentacije kratkih filmova, tv oglasi, struktura internet stranica), baza fotografija i sl.

- **Savjetovanje i kampanje orijentisane prema poslovnom sektoru** uključuju prezentacije strateških planova i s njima povezanih poslovnih prilika privatnom sektoru, ustupanje informacija i nalaza istraživanja te po potrebi druge informacije. Kampanje se odnose na koordinaciju marketinških aktivnosti i koordinisanje zajedničkog marketinga.
- **Rezervacijski i informacioni sistem** je postao zajednički zadatak iako u svojoj osnovi informacioni sistem pripada poslovnoj infrastrukturi, a rezervacijski sistemi prodaji. Njihovo udruživanje je rezultat zajedničke tehnološke infrastrukture na kojoj funkcionišu. Zadatak postavljanja i održavanja rezervacijskog sistema treba shvatiti u onoj mjeri u kojoj se jedinice u sistemu mogu formalno baviti komercijalnom djelatnošću.
- **Upravljanje i informisanje** posjetilaca je jedan od operativno najvažnijih zadataka nižih jedinica u sistemu, sa vrlo visokim uticajem na zadovoljstvo posjetilaca. Osim pružanja informacija, u okviru ovog zadatka potrebno je skupljati podatke od svih uključenih učesnika o kratkoročnim i dugoročnim dolascima turista kako bi se dobila predstava o broju dolazaka, kontaktirali i usklađivali lokalni sistemi, pratili meteorološki uslovi i svi ostali aspekti koji potencijalno mogu izazvati krizne situacije.
- **Razvoj proizvoda** je najvažniji i najsloženiji interni zadatak turističkog upravljanja koji se, pojednostavljeno, svodi na provođenje razvojnih opredjeljenja iz strateških dokumenata u djelo. U ovom zadatku RMO i DMO imaju ulogu inicijatora i koordinatora koji imaju na raspolaganju javnu imovinu, a moraju organizovati i informisati i druge subjekte privatnog i javnog sektora. Ovaj zadatak je i nastavak prostornog planiranja turističke destinacije i uključuje planiranje za učešće na eventualnim konkursima za ključne projekte, saglasno prostorno-planskim dokumentima i opredjeljenjima šire zajednice. Ovaj zadatak podrazumjeva i pripremu i organizaciju provođenja ključnih programa konkurentnosti.
- **Razvoj i upravljanje događajima** je komponenta razvoja turističkih proizvoda koja se, zbog specifičnog procesa i pojačanog interesa učesnika, može organizaciono izdvojiti. Događanja omogućavaju nalaženje različitih sponzora i relativno brži razvoj turističkih u odnosu na druge proizvode, ali su vrlo osjetljiva kada se posmatraju iz ugla realističnog tržišnog potencijala, programske koncepcije, upravljanja zadovoljstvom posjetilaca i održivosti.
- **Statistika i baze podataka** odnosi se na interne analize svake jedinice u sistemu, s obzirom na ostvareni turistički promet i njegova obilježja (sezonski karakter tržišta, eventualne ankete o zadovoljstvu i potrošnji), te ažuriranje elemenata ponude. Jedinice u sistemu nižeg nivoa, prema potrebi, ove podatke prosljeđuju prema jedinicama u sistemu višeg nivoa.
- **Istraživanja i informacije** je zadatak koji se odnosi na istraživanje i prezentovanje informacija izvan destinacija i regija ko što su analize ključnih tržišta, stanja konkurenata i razvoja projekata u okruženju, ekonomske analize i sl.

Uobičajna podjela zadataka i odgovornosti između različitih nivoa turističke organizacije je prikazana na slici 5:

	Nacionalni biro	RMO	DMO
Strateško planiranje			
Koordinacija učesnika			
Upravljanje sistemom i nadzor			
Upravljanje kvalitetom			
Trening i edukacija			
Upravljanje turističkom infrastrukturom			
Promocija destinacije, branding i imdž			
Marketinška infrastruktura			
Savjetovanje i kampanje orijentisane prema poslovnom sektoru			
Sistemi informisanja i rezervacije			
Informisanje posjetilaca			
Razvoj proizvoda			
Razvoj i upravljanje događajima			
Statistika i baze podataka			
Istraživanja i informacije			

Puna odgovornost
 Djelimična odgovornost

Slika 5: Podjela zadataka između različitih nivoa turističke organizacije

Turistička destinacija – različite definicije

U stručnoj i naučnoj literaturi postoje različiti prilazi u definisanju turističke destinacije, a svode se na sledeće definicije:

1. Turistička destinacija je fizički prostor unutar kojeg turisti provode barem jedno noćenje. Može podrazumjevati područja različite veličine – od nivoa države, do nivoa regije, grada, planine, mjesta ili naselja. Turistička destinacija uključuje sve turističke usluge, resurse, znamenitosti, atrakcije, objekte i preteče proizvode i usluge koje se nude turisti tokom njegovog boravka u destinaciji (UN, WTO, 2000 i 2007 [94, 95]).
2. Turistička destinacija je prostor koji se izdvojeno promoviše turističkom tržištu kao mjesto za posjetu koje nudi turistički proizvod. Taj se turistički proizvod ili proizvodi koordiniraju od strane više identifikovanih tijela ili organizacija (Evropska komisija, 2000).
3. Turistička destinacija je geografski prostor (mjesto, regija, država) kojeg odabere gost (ili određeni tržišni dio) kao odredište svog putovanja. On se sastoji od svih objekata potrebnih za boravak uključujući smještaj, prehranu, zabavu i aktivnosti. Ovdje se radi o konkurentskoj jedinici „*incoming*“ turizma kojom se mora upravljati kao strateškom poslovnom jedinicom (Bieger, 2005.).

U sastavu turističkog proizvoda, odnosno turističke ponude je neizostavan pojam „atrakcija“.

Atrakcija je objekt, osoba, mjesto ili bilo kakav koncept/tvorevina (fizička, kulturna, itd.) koja privlači turiste i nudi određeno iskustvo.

Atrakcija je realizovani turistički resurs, pri čemu je tržište (a ne promocija ili ponuda) ono koje odlučuje šta je turistička atrakcija u mnoštvu turističkih resursa (potencijalna atrakcija). Atrakcije su oni resursi u destinaciji zbog koje je turisti posjećuju i u njoj troše svoja raspoloživa sredstva.

Sistematizacija atrakcija prema *World Heritage* je sledeća:

1. Geofizičke-krajolične-estetske atrakcije (npr. planine, formacije stijena, pećine, rijeke, panoramski krajolici, šume, meteorološki fenomeni, neobične formacije oblaka, termalni izvori, vulkanske aktivnosti itd.);
2. Ekološke-biološke atrakcije (npr. prirodni organizmi i njihovo ponašanje, migracije životinja, fosili životinja itd.);
3. Kulturno-istorijske atrakcije (sve ljudske konstrukcije, običaji, arheološki ostaci itd.) i
4. Rekreativne atrakcije (infrastruktura izgrađena ljudskom rukom za specifičnu namjenu zabave ili obrazovanja i nije zaštićena kao baština – tematski parkovi, botanički vrtovi, sportski objekti, muzeji, pozorišta, trgovačko-zabavni centri itd.).

Turistički proizvod predstavlja ukupna iskustva turista koja zadovoljavaju njihova očekivanja, uključujući iskustva sa smještajem, prirodnim i kulturnim atrakcijama, zabavom, prevozom, ugostiteljstvom, domaćinima, itd. Orijentacijom na potrošača turistički proizvod postaje turistički doživljaj. U marketinškom smislu, turistički proizvod je sredstvo razmjene na tržištu, ono što se u suštini prodaje i kupuje (npr. sunce i more, zdravlje/*wellness*, skijanje).

Turistički proizvodi mogu biti različitog nivoa kompleksnosti:

- Osnovni proizvod ili što kupac kupuje (npr. odmor na Jahorini ne podrazumjeva samo put, hotelsku sobu, obroke i skijanje već to znači i kulturno obogaćivanje kroz upoznavanje lokalnih običaja i tradicije, posjete znamenitostima, upoznavanje novih ljudi);
- Očekivani proizvod ili elementi koji moraju biti prisutni kako bi gost mogao koristiti osnovni proizvod (npr. u hotelu sa 5 zvjezdica gost očekuje bazen i fitnes centar);
- Podržavajući proizvod ili dodatni elementi koji pružaju dodatnu vrijednost za gosta ili razlikovani element od konkurencije u cilju ostvarivanja prednosti (npr. besplatan wi-fi na glavnom trgu destinacije);
- Prošireni proizvod ili daljnja diferencijacija od konkurencije, gdje se pokušava uticati na osjećaje kupaca i interakciju gosta sa sistemom usluživanja (npr. dizajn, muzika, ambijent i sl.).

Održivi razvoj (eng. *Sustainable development*) [5, 15, 33, 55, 61] je razvoj kojim se zadovoljavaju potrebe današnjih naraštaja a da se pritom ne ugrožava mogućnost budućih generacija u zadovoljavanju njihovih potreba (UN Komisija za održivu okolinu i razvoj, 1987.).

Turistički lanac vrijednosti (eng. *Tourism value chain*) je skup međudnosa, proizvoda i usluga (direktnih ali i indirektnih) koje turista konzumira i koristi tokom pripreme putovanja i boravka u destinaciji. Turistički lanac vrijednosti se dijeli na sledeće ključne komponente: organizacija i kupovina putovanja, prevoz, smještaj, hrana i piće, rukotvorine, turistički resursi i atrakcije u destinaciji, izleti i ture, usluge podrške [21]. Svaka od navedenih kategorija se dalje razlaže na direktne i indirektno komponente (npr. kod kategorije „hrana i piće“ direktna kategorija su barovi, restorani, konobe, itd., dok indirektno komponente podrazumjevaju dobavljače hrane, sektor skladištenja i trgovine, industriju hrane i pića).

Uz aktivnosti destinacijskih menadžment organizacija (DMO) u koordinaciji i vođenju različitih subjekata turističkog sistema, uspješan destinacijski menadžment obuhvata [94] i aktivnosti destinacijskih menadžment kompanija (DMK) i to u razvoju složenih turističkih proizvoda koji u sebi sadrže dodatne razloge za dolazak turista, posebno u terminima niske potražnje [93].

Brze promjene koje se događaju u savremenom društvu bilo da su ekonomske, tehnološke, klimatske, političke ili neke druge, na različite načine utiču na relativno osjetljivo turističko tržište [17]. Potražnja se mijenja u smislu zahtjevnosti i putevi do zadovoljnog turista danas su potpuno drugačiji nego možda samo prije desetak godina.

To je uslovljeno i promjenama u sistemu vrijednosti pa se tako više cijeni 'novo', 'drugačije', 'jednostavno', 'prirodno' i što je više moguće prilagoditi se specifičnim željama potencijalnih tržišnih oblasti. Kupci žele naučiti, zapamtiti nešto što će im povećati znanje, obogatiti ih, oplemeniti i pridonijeti kvalitetu njihovog života. Pri tom imaju velike mogućnosti izbora i poređenja, a do informacije dolaze lakše i brže nego ikada prije.

Okvir u kojem se stvara turistički proizvod upravo je turistička destinacija koja u kontekstu Bosansko-Hercegovačkog turizma najčešće obuhvata opštinu, grad, planinu, jezera, rijeke. Bez obzira na kvalitet opipljivih elemenata poput hotelske sobe, skijaške staze, udobnog restorana, dobrog zabavnog kluba, jednako važne su i sve ostale „sitnice“ koje boravak mogu učiniti posebnim kao npr. ambijentalna vrijednost destinacije koju čine arhitektura, autentičnost, ljubaznost, iskrenost, osjećaj dobrodošlice i brige za gosta.

Kako svemu tome pristupiti, kako na najbolji način usaglasiti potrebu razvoja i očuvanja prirode, potrebu uvođenja standarda i istovremeno očuvanje autentičnih vrijednosti, kako stvoriti zajedničku viziju turističkog razvoja koja može ujediniti lokalnu zajednicu koju čine različite interesne grupe, samo su neka od pitanja koja su danas aktuelna u svijetu turističke „industrije“. U globalnom svijetu ovi izazovi ujedinjaju destinacije u traženju odgovora na pitanje: *Kako i na koji način efektno upravljati turističkom destinacijom.*

Osim naslijeđenih resursa i turističke infrastrukture uspješnost destinacijskog proizvoda znatno zavisi od kvaliteta provođenja mnogih funkcija destinacijskog menadžmenta. Pri tom se u prvom redu misli na povezivanje i zajedničko djelovanje različitih subjekata na destinaciji, tj. učesnika javnog i privatnog sektora i lokalnog stanovništva. Koliko će svi oni uspješno djelovati najviše zavisi od međusobnog razumjevanja potreba i prioriteta, razumjevanja i prihvatanja zajedničke vizije razvoja kao i odlučnosti da se sve planirane aktivnosti provedu u praksi.

U destinacijama u kojima postoji dobra saradnja, koristi za različite učesnike su brojne, kao npr. upoznatost sa različitim temama koje se tiču razvoja destinacije, uključivanje javne rasprave u donošenje odluka, generisanje novih ideja, veće povjerenje među učesnicima, smanjena mogućnost sukoba interesa, kao i posebno važno promocija zajedničke odgovornosti i brige o razvoju destinacije. Dobra saradnja podrazumijeva da su očekivanja i koristi za sve partnere jasni, da su jasna prava i odgovornosti. Uvođenjem pojma destinacijskog menadžmenta nastoji se naglasiti potreba utvrđivanja jasnih zadataka i procedura među učesnicima turističkog razvoja na destinaciji kao i naglasiti važnosti saradnje i doslednosti u provođenju dogovorenih aktivnosti.

Za razliku od destinacijskih menadžment organizacija (DMO) čija je uloga briga o ukupnom razvoju turizma na destinaciji, destinacijska menadžment kompanija [93] neposredno pruža usluge korisnicima i na tržištu nudi originalne turističke pakete – doživljaje utemeljene na jedinstvenim resursima i atrakcijama destinacije.

Destinacijske menadžment kompanije javljaju se kao jedan od ključnih aktera u destinacijskom menadžmentu, ali da bi mogle biti uspješnije u kreativnom dijelu poslovanja potrebni su brojni preduslovi. Destinacijske menadžment kompanije trebaju da se bave razvojem destinacijskog proizvoda uz funkciju prodaje turističkih aranžmana. Potrebno je ostvariti dobru saradnju sa javnim sektorom jer su upravo mnogi elementi destinacijskog proizvoda (putevi, parkinzi, skijaške staze, sportski objekti i dr.) u vlasništvu javnog sektora.

Sve ovo upućuje na veliku zavisnost uspješnog razvoja turističke destinacije, a time i kvaliteta turističkog proizvoda, od uspješnosti saradnje različitih subjekata na samoj destinaciji. Nije dovoljno da destinacijske menadžment kompanije razumiju veliku segmentiranost savremenog turističkog tržišta i specifične zahtjeve gostiju već treba da aktivno sarađuju sa drugim učesnicima u stvaranju kvalitetne destinacije. Turistički proizvod je izuzetno složen i čine ga brojni elementi za koje su odgovorni i javni i privatni sektor.

Uz bolji i produktivniji sistem destinacijskih menadžment organizacija, u razdoblju koje slijedi iniciraće se osnivanje i aktivnosti destinacijskih menadžment kompanija.

Na sve veću konkurenciju i na sve zahtjevnije goste kreatori turističke ponude nastoje odgovoriti stvaranjem novih i zanimljivih turističkih proizvoda. Kako bi oni bili uspješni svi aspekti ponude treba da se prilagode zahtjevima „novog kupca“ pri čemu temeljnu ulogu ima destinacija u kojoj se ta ponuda stvara i konzumira.

Nosioci desetinacijskog menadžmenta su destinacijske menadžment agencije koje kroz svoje aktivnosti stvaraju osnovne uslove za kvalitet proizvoda dok destinacijske menadžment kompanije oblikuju te proizvode i u konkretnim oblicima nude tržištu.

Danas se sve češće koriste pojednostavljene definicije koje opisuju destinacijsku menadžment kompaniju kao lokalno preduzeće koje preuzima organizaciju aranžmana za ture, skupove, prevoz i druge usluge za grupe sa polazištem izvan turističke destinacije.

Destinacijske menadžment kompanije najčešće posluju u svoje ime i nude većinom složene turističke proizvode (izlete, pakete, događanja, skupove) ili svoju stručnu uslugu osmišljavanja i menadžmenta, za razliku od drugih receptivnih agencija [77] koje u turističkoj destinaciji posluju u ime naručioca usluga i najčešće nude jednostavne turističke proizvode i/ili usluge posredovanja. Drugim riječima, *destinacijske menadžment kompanije su receptivne turističke agencije* koje primjenjuju nešto drugačije marketinške strategije.

Za razliku od *ground* operatora koji su, prije svega, posrednici, destinacijske menadžment kompanije većinu prihoda ostvaruju od organizovanja složenih turističkih proizvoda. Osim toga, kako nastupaju u svoje ime, destinacijske menadžment kompanije samostalno ostvaruju širi opseg funkcija u destinaciji (na strani ponude) i prema potražnji. U destinaciji destinacijske menadžment kompanije stimulisu neposredne pružaoce pojedinih usluga na brže prilagođavanje potrebama potražnje, a zbog odličnog poznavanja lokalnih turističkih resursa podstiču, ali i same stvaraju nove turističke proizvode.

Objedinjavajući jednostavne turističke proizvode u složene, destinacijske menadžment kompanije stvaraju i dodatnu vrijednost ukupnoj ponudi destinacije, a time privlače i nove segmente tržišta. Raspon tih proizvoda je vrlo širok i kreće se od avanturističkih aktivnosti, izleta, paket-aranžmana, događanja, manifestacija, do stručnih skupova i kongresa.

Destinacijske menadžment kompanije se prema tržištu postavljaju aktivno i na njega lansiraju nove proizvode. Koristeći različite kanale distribucije svojih usluga i oblike saradnje sa svojim partnerima na turističkom tržištu, destinacijske menadžment kompanije prenose informacije o trendovima u destinaciju i time iniciraju kreiranje novog proizvoda. To je moguće jer se destinacijske menadžment kompanije na tržištu ponašaju daleko aktivnije nego druge receptivne turističke agencije i „ciljaju“ veći broj korisnika usluga. One se obraćaju naručiocima usluga iz profitnog i neprofitnog sektora te korisnicima koji imaju dokoličarske i nedokoličarske razloge putovanja i boravka u destinaciji. Zato se kao naručioci usluga destinacijskih menadžment kompanija pojavljuju građani kao individualni turisti, ali i poduzeća, domaća i strana. Na kraju, svoje usluge destinacijske menadžment kompanije nude direktno turistima koji su već stigli u destinaciju, ali i onima kojima će ponuda destinacijske menadžment agencije biti razlog dolaska u destinaciju.

Destinacijske menadžment kompanije nude niz koristi kupcima i krajnjim korisnicima usluga. To podrazumijeva poznavanje i pristup najboljim mjestima za organizaciju sadržaja, dobavljačima raznih usluga, te postojanje društvene povezanosti u lokalnoj zajednici. Koristeći svoje uhodane kontakte i kupovnu moć pri dogovaranju s lokalnim davaocima usluga destinacijske menadžment kompanije će osigurati najkvalitetniju uslugu na najisplativiji način ili će osigurati uslugu na način na koji neposredni davaoc usluga to inače ne čini. Korišćenje vlastitih i tuđih kreativnih ideja uz poznavanje resursa destinacije te umrežavanje znanja sa kupcima i korisnicima usluga omogućuje maksimalno iskorišćenje potencijala destinacije u osmišljavanju i provođenju usluga. Takođe, osigurava se i maksimalna prilagođenost usluge sklonostima korisnika te davanje odgovarajućih uputstava kupcu i/ili posredniku za „oblikovanje očekivanja“ kod korisnika usluge.

Uz odgovarajući osjećaj sigurnosti i profesionalne garancije destinacijske menadžment kompanije spremne su za kupca i korisnika usluge obaviti i druge poslove uzimajući u obzir njihove želje i raspoloživi budžet. Na kraju umjesto puno kontakata, kupac održava samo jedan kontakt u destinaciji i plaća na samo jednom mjestu, a korisnik usluge u destinaciji ima na raspolaganju relevantan kontakt za rješavanje svih mogućih problema.

Budući da sve destinacijske menadžment kompanije neće na isti način pristupati tržištu niti organizovati svoje resurse, stvaraće i različite koristi za svoje kupce i korisnike usluga. Destinacijske menadžment kompanije specijalizovane za određenu destinaciju će koristiti društvene mreže, resurse destinacije, kompetencije zaposlenih i unutrašnje procese na prostoru turističke destinacije i atrakcije koje se u njemu nalaze. Takve destinacijske menadžment kompanije koje pokrivaju veći broj, odnosno širi opseg „proizvodnih linija“ unutar destinacije u kojoj posluju će biti u mogućnosti da zadovolje zahtjeve korisnika, u skladu sa resursnom osnovom destinacije. Nerijetko, takve destinacijske menadžment kompanije imaju veliki udio svojih operacija vezan uz širu potražnju i nude važne prednosti za korisnike dopunskih usluga.

Hipersegmentacija tržišta i sve snažniji zahtjevi za diverzifikacijom proizvoda usloveli su drugačiji pristup kod destinacijskih menadžment kompanija koje su specijalizovane za određeni proizvod. Njihovo društveno uvezivanje, korišćenje resursa, kompetencije zaposlenih i unutrašnji procesi usmjereni su na jednu ili na manji broj srodnih linija proizvoda kao što su pustolovne aktivnosti, posmatranje biljaka i životinja, gastronomija, enologija, lov i ribolov, kreativne aktivnosti, kulturno naslijeđe i slično. Takve destinacijske menadžment kompanije uspjeh zasnivaju na vrlo specifičnim kompetencijama svojih zaposlenih i saradnika u području /tema za koje su specijalizovane. Budući da pokrivaju manji broj proizvodnih linija, one ih razvijaju u dubinu zahvatajući širi spektar potencijalnih korisnika u okviru odabrane teme, uključujući i one najzahtjevnije. Ujedno, mogu efikasno djelovati i na širem području više destinacija budući da nisu ograničene ukupnom, nego specifičnom resursnom osnovom. Takve destinacijske menadžment kompanije uglavnom posluju na tzv. tržištu turističkih proizvoda posebnih interesa i kreiraju proizvode visoke vrijednosti za uske tržišne grupe.

Geografska udaljenost klijenta od destinacije i dalje će uticati na potražnju za uslugama destinacijskih menadžment kompanija. Što je destinacija udaljenija, to je potražnja veća. Ipak, pravi razlozi ove pojave su u drugim faktorima. Potreba za uslugama destinacijske menadžment kompanije raste proporcionalno sa:

- složenosti tražene usluge,
- zahtjevnosti krajnjeg korisnika usluge,
- specifičnosti teme uz koju je usluga vezana,
- rizicima i odgovornostima koji se pojavljuju u pružanju usluge,
- mogućim smetnjama ili preprekama u korištenju usluge i
- jedinstvenosti i originalnosti usluge.

To ne znači da naručilac usluge neće odlučiti da samostalno organizuje sadržaje u destinaciji ukoliko u postojeće destinacijske menadžment kompanije ne bude imao povjerenja. Zato je potrebno ulagati velike napore u izgradnju povjerenja klijenata prema destinacijskoj menadžment kompaniji. Takvo ulaganje se u budućnosti vraća kroz mogućnost direktnog i neposrednijeg obuhvata i geografski udaljenijih tržišta.

Destinacijske menadžment kompanije, radi stvaranja i održavanja povjerenja svojih klijenata, bi trebale da koriste kombinaciju različitih taktika. Na primjer, moraće dokazati da imaju polisama osiguranja pokrivene različite rizike poslovanja u razumnim iznosima pokrića. Osim polisa osiguranja, destinacijske menadžment kompanije mora pokazati i visok stepen razumijevanja i primjene postupaka upravljanja rizicima, odnosno sigurnošću u širem kontekstu.

Destinacijske menadžment kompanije moraju pokazati i dokazati doslednu primjenu propisa, poslovnih politika, procedura i pravila. Klijenti će posebno obratiti pažnju na razlike između deklarativnog i stvarno primjenjenog. Posebno transparentno treba voditi postupak ugovaranja usluga s kupcima i dobavljačima uključujući i objavu opštih uslova ugovora.

Destinacijske menadžment kompanije moraju pokazati i dokazati svoje poznavanje lokalnih resursa, posjedovati dovoljan broj i odgovarajuću stručnost zaposlenih, promovisati i primjenjivati politiku usmjerenosti prema klijentima i kvalitetu proizvoda koje nude. Inventivni, originalni proizvodi i neprekidni razvoj novih, najbolji su dokaz poznavanja lokalnih resursa i stručnosti zaposlenih.

Destinacijske menadžment kompanije moraju, takođe, uvijek pokazivati i dokazivati svoj legalan pravni status, finansijsku stabilnost i bonitet, svoje reference, tradiciju dobrih rezultata, članstvo i status u profesionalnim udruženjima, primjenu međunarodnih standarda u području kvaliteta, zaštite životne sredine i bezbjednosti, kao i usmjerenost na društveno odgovorno poslovanje, saradnju s lokalnim i nacionalnim turističkim organizacijama, veze s važnim davaocima usluga u destinaciji, te prikazivati eventualne nagrade i priznanja [93]. Sve navedeno snažno djeluje na percepciju kupaca, utiče na usmjeravanje potražnje i omogućuje kreiranje proizvoda s visokom dodatnom vrijednošću.

4. ANALIZA PROCESA I ORGANIZACIJE PREDUZEĆA U DJELATNOSTI PLANINSKOG, ZIMSKOG TURIZMA

4.1 OSNOVNA PODRUČJA ANALIZE

Imajući u vidu tendencije koje nameću potrebu prilagođavanja preduzeća međunarodnim standardima u pogledu ravnopravnog partnerstva sa svim činiocima u okolini [46-49] i uspostavljanja odgovarajuće organizacije i sistema menadžmenta [41], u nastavku je izvršena analiza procesa i organizacije konkretnog preduzeća - OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA" (u daljem tekstu OC "JAHORINA") koje posluje u djelatnosti planinskog, zimskog turizma, u sledećim oblastima:

- Unapređenje organizacije - restruktuiranje preduzeća;
- Kvalitet usluga koje se pružaju korisnicima, kvalitet svih procesa u preduzeću i kvalitet OC "JAHORINA" u cjelini - imajući u vidu međunarodne standarde u oblasti kvaliteta, serije ISO 9000;
- Odnos OC "JAHORINA" prema prirodnoj sredini, u skladu sa značajem i odgovornošću preduzeća za zaštitu prirodnih resursa koje koristi - imajući u vidu međunarodne standarde u oblasti zaštite životne sredine, serije ISO 14000;
- Odnos OC "JAHORINA" prema zaštiti zdravlja i bezbjednosti na radu, u skladu sa značajem i odgovornošću preduzeća za zaštitu zdravlja i bezbjednost zaposlenih i korisnika usluga - imajući u vidu međunarodne standarde u oblasti zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu, serije OHSAS 18000;

U navedenom smislu, u ovom poglavlju će se analizirati uslovi za uspostavljanje *Integrisanog sistema menadžmenta* koji obuhvata:

- *Sistem menadžmenta kvalitetom*, zasnovan na standardima serije ISO 9000;
- *Sistem menadžmenta zaštitom životne sredine*, zasnovan na standardima serije ISO 14000
- *Sistem menadžmenta zaštitom zdravlja i bezbjednošću na radu*, zasnovan na standardima serije OHSAS 18000;.

Navedeni sistemi menadžmenta (*integrisani sistema menadžmenta*) će biti osnova za uspostavljanje modela za efektivnu organizaciju i upravljanje OC "JAHORINA" kao preduzećem koje posluje u delatnosti planinskog, zimskog turizma.

4.2 UNAPREĐENJE ORGANIZACIJE - RESTRUKTUIRANJE

4.2.1 Plan aktivnosti

SVRHA PLANA

Formulisanje konceptualnih upravljačkih odluka i operativnih aktivnosti upravljačke funkcije OC JAHORINA radi otklanjanja uzroka negativnih efekata poslovanja.

CILJ PLANA

Dostizanje vodećih ski centara u okruženju u svim elementima bitnim za kvalitetno i efikasno pružanje usluga vezanih za opremu - ski liftove, ski podloge - staze i prateće sadržaje skijališta.

ELEMENTI PLANA

Osnovna podloga za donošenje upravljačkih odluka i aktivnosti proizilazi iz analize stanja koja ukazuje na potrebu realizacije procesa restrukturiranja.

OC JAHORINA u kontinuitetu ostvaruje gubitak u poslovanju. Na dan 31. 12. 2015. godine, je iskazan akumulirani gubitak do visine kapitala, u iznosu od 16.869530 KM.

Pokazatelji likvidnosti, finansijske sigurnosti i stabilnosti, na dan 31. 12. 2015. godine, ukazuju na to da OC JAHORINA ne obezbjeđuje finansijsku stabilnost niti sigurnost poslovanja. Neosporna je činjenica da su primarni uzroci negativnog poslovanja sadržani u objektivnim okolnostima: nedostatak snijega, privredno-sistemska neuređenost (dio značajnih troškova koji su u funkciji stvaranja uslova za obavljanje djelatnosti drugih pravnih subjekata padaju na teret OC JAHORINA), odsustvo koncepta upravljanja destinacijom i dr. Međutim, to ne znači da su zanemarive i subjektivne okolnosti koje se ogledaju u organizaciji i funkcionisanju OC JAHORINA, a to su: veći broj zaposlenih u odnosu na potrebe procesa, niska konkurentnost u obavljanju djelatnosti ugostiteljstva i usluga smještaja i sl.

Zbog ostvarenog gubitka kao i zbog stvaranja uslova za realizaciju strateškog cilja predlaže se koncept i operativne aktivnosti OC JAHORINA u funkciji odgovornog i efikasnog procesa restrukturiranja. Time bi se, sa jedne strane, eliminisali subjektivni uzroci koji utiču na negativno poslovanje, te stvorili neophodni interni i eksterni uslovi za realizaciju strateškog cilja, sa druge strane. Predviđa se fazna realizacija plana aktivnost, u sledeće dvije faze:

Prva faza odnosi se na izmjenu postojeće organizacije, što podrazumjeva izmjene u organizacionoj strukturi i određivanje radnih mjesta i broja izvršilaca u skladu sa brojem koji je potreban za efikasno obavljanje djelatnosti.

Nosilac aktivnosti: Nadzorni odbor i Uprava OC JAHORINA.

Napomena:

U funkciji realizacije strateškog cilja, imovinu vezanu za pružanje usluga smještaja je potrebno ponuditi zainteresovanim investitorima i to, u prvoj fazi, prodajom uknjiženog dijela zemljišta na planini Jahorini. Ostvareni prihod od prodaje tih nekretnina usmjeriti u:

- *Finansiranje investicionih aktivnosti u skladu sa dugoročnim planom poslovanja OC JAHORINA i*
- *Stimulativne otpremnine zaposlenima koji sporazumno raskinu ugovor o radu (mogući koncept rješavanja viška zaposlenih).*

Uprava OC JAHORINA mora preduzeti aktivnosti vezane za promotivnu kampanju destinacije Jahorina u skladu sa navedenim promjenama.

Druga faza (nakon prodaje dijela imovine društva) podrazumjeva aktivnosti vezane za uskladjivanje organizacije poslovanja radi primjene strateške odluke da se OC JAHORINA bavi isključivo obavljanjem usluga na skijalištu i pratećih uslužnih aktivnosti koje su u neposternoj vezi sa uslugama na skijalištu.

Napomena:

Osnovno opredjeljenje je koncept prema kome OC JAHORINA treba da se bavi isključivo uslugama vezanim za pružanje usluga na skijalištu: rukovanje sistemima kosog transporta i njihovo održavanje, održavanje i unapređenje ski staza, zasnežavanje staza, realizacija pratećih aktivnosti vezanih za pružanje kvalitetne i sadržajne usluge korisnicima ski centra i izgradnju novih sistema kosog transporta - ski liftova, novih ski staza i staze za snowbord na planini Jahorina i uslužnih restorana uz samo skijalište.

Pored radikalnih promjena (restrukturiranje) u sferi internih aktivnosti neophodno je i inteziviranje aktivnosti uprave OC JAHORINA u sferi eksternih aktivnosti, što je naročito uslovljeno ubrzanim razvojem i podizanjem kvaliteta usluga u svim značajnijim ski centrima u bližoj i daljoj okolini.

4.2.2 Plan investicionih aktivnosti do 2018. godine u funkciji realizacije strateškog cilja

Investicione aktivnosti su, kako je naglašeno u delu 4.2.1, sastavni dio plana aktivnosti na restrukturiranju OC JAHORINA, a u svemu su zasnovane na elementima „regulacionog plana“ za planinu Jahorina, obuhvata projekte date u tabeli 1:

Tabela 1: Osnovni investicioni projekti u OC JAHORINA i izvori njihovog finansiranja

Godina 2016.	
– Osavremenjavanje voznog parka	70.000 KM
– Hitne opravke u hotelu “Bistrica”	10.000 KM
Godina 2017.	
– Nastavak zasnežavanja ostatka skijališta	4.500.000 KM
– Instalisanje četverosjeda na lokaciji staze “Olimpik”	3.000.000 KM
– Instalisanje dvosjeda na stazi “Poljice”	531.200 KM
– Instalisanje ski lifta na stazi “Poljice”	250.000 KM
– Uređenje ski staza	250.000 KM
– Obezbeđenje uslova za noćno skijanje	150.000 KM
– Ulaganja u mehanizaciju za rad na stazama	350.000 KM
– Nadogradnja garaže sa svim sadržajima potrebnim za skijalište (restoran brze hrane, rental, ski kase, toaleti)	300.000 KM
– Izgradnja objekta na izlazu žičare “Skočine”	50.000 KM
– Rekonstrukcija objekta solane	50.200 KM
Godina 2018.	
– Nastavak zasnežavanja ostatka skijališta	2.550.000 KM
– Četverosjed na lokaciji staze Olimpik, nastavak	3.000.000 KM
– Lift “Olimpik”	225.000 KM
– Lift “Skočine”	225.000 KM
– Uređenje ski staza	250.000 KM
– Nove mašine za tabanje	360.000 KM
– Nadogradnja garaže “Ogorjelica” sa svim sadržajima potrebnim za skijalište (restoran brze hrane, rental, ski kase, toaleti)	360.000 KM
UKUPNO:	16.481.400 KM

Izvor finansiranja je prodaja nekretnina (knjigovodstvena vrijednost na dan 30. 06. 2016. godine)

Projekcija priliva sredstava po osnovu prodaje nekretnina

– Lokacija bivšeg hotela Jahorina 11.358 m ² , po cijeni od 300 KM/m ²	3.407.400 KM
– Lokacija Trgovke 1250 m ² , po cijeni od 300KM/m ²	375.000 KM
– Hotel Bistrica (knjigovodstvena vrijednost objekta, zemljišta i opreme)	12.560.000 KM
– Objekat upravne zgrade (knjigovodstvena vrijednost objekta sa zemljištem)	139.000 KM
UKUPNO:	16.481.400 KM

Poslije prodaje nekretnina, kako bi se napravila realna slika vrijednosti OC JAHORINA, u funkciji realizacije strateškog cilja, treba korigovati vrijednost imovine u skladu sa postignutom vrijednošću na tržištu.

4.2.4 Operativne aktivnosti u OC „Jahorina“

Analiza stanja

OC JAHORINA – ski centar je organizovan u dva nivoa rukovođenja sa četiri organizacione jedinice i to:

- OJ Kosi transport,
- OJ Investicije i automatika,
- OJ Logistika i
- OJ Ski staze i spasavanje.

U OC JAHORINA - ski centru je stalno zaposleno oko 40 radnika, a povremeno u ski sezoni i oko 30 sezonskih radnika.

Od 2009. godine izvršena su značajna investiciona ulaganja u infrastrukturu OC JAHORINA, što je vidljivo iz podataka datih u tabelama 2 i 3 (rast troškova amortizacije i troškova ljudskih resursa).

Tabela 2: Izvod iz bilansa OC JAHORINA (sa naglaskom na rast ivesicionih ulaganja)

<i>Period</i>	<i>2009.</i>	<i>2010.</i>	<i>2011.</i>	<i>2012.</i>
Ukupni prihod	1762127,00	1676882,43	1552043,00	2.364.982,00
Ukupni rashod	1444142,00	1608653,65	2381994,00	3.070.446,00
Razlika	317985,00	68228,78	-828951,00	-705464,00
Troškovi amortizacije			870132,00	1.098.372

Tabela 3: Izvod iz bilansa OC JAHORINA (sa naglaskom na rast troškova ljudski resursa)

<i>Opis</i>	<i>Ostvareno</i>			<i>Indeks</i>
	<i>2013.</i>	<i>2014.</i>	<i>2015.</i>	
1	2	3	4	4/2
Lična primanja	1.012.052	876.739	1.124.838	1,11
amortizacija	1.737.822	1.742.370	1.851.984	1,07
UKUPNO:	2.749.874	2.619.109	2.976.822	1,08

Analiza stanja i prethodna istraživanja [41] ukazuju na potrebu da se projektom restrukturiranja OC JAHORINA razrade sve neophodne podloge za obezbeđenje sledećih uslova razvoja:

- projektovanje i uvođenje nove organizacione strukture, sa definisanom djelatnošću i određenošću u pogledu potrebnih radnih mjesta i broja zaposlenih,
- nastavak realizacije uknjiženja imovine lokacije hotela „Jahorina“,
- aktiviranje i završetak investicija iz plana do kraja 2018. godine,

Projektom restrukturiranja OC JAHORINA podrazumijeva, takođe, obezbjeđenje sredstava za sledeće namjene:

- rezervisanje sredstava vezanih za problem rješavanja viška zaposlenih sa realizacijom do kraja 2018. godine,
- rast troškova po osnovu novih objekata i opreme za obračunatu amortizaciju u iznosu do 1.851.984 KM (u 2015), u zavisnosti od vremena aktiviranja projekata,
- povećanje rashoda po osnovu kamata na emitovane obveznice.

Osnovni cilj

Racionalna i funkcionalna organizacija, svođenje troškova na potreban i dovoljan nivo i povećanje prihoda OC JAHORINA.

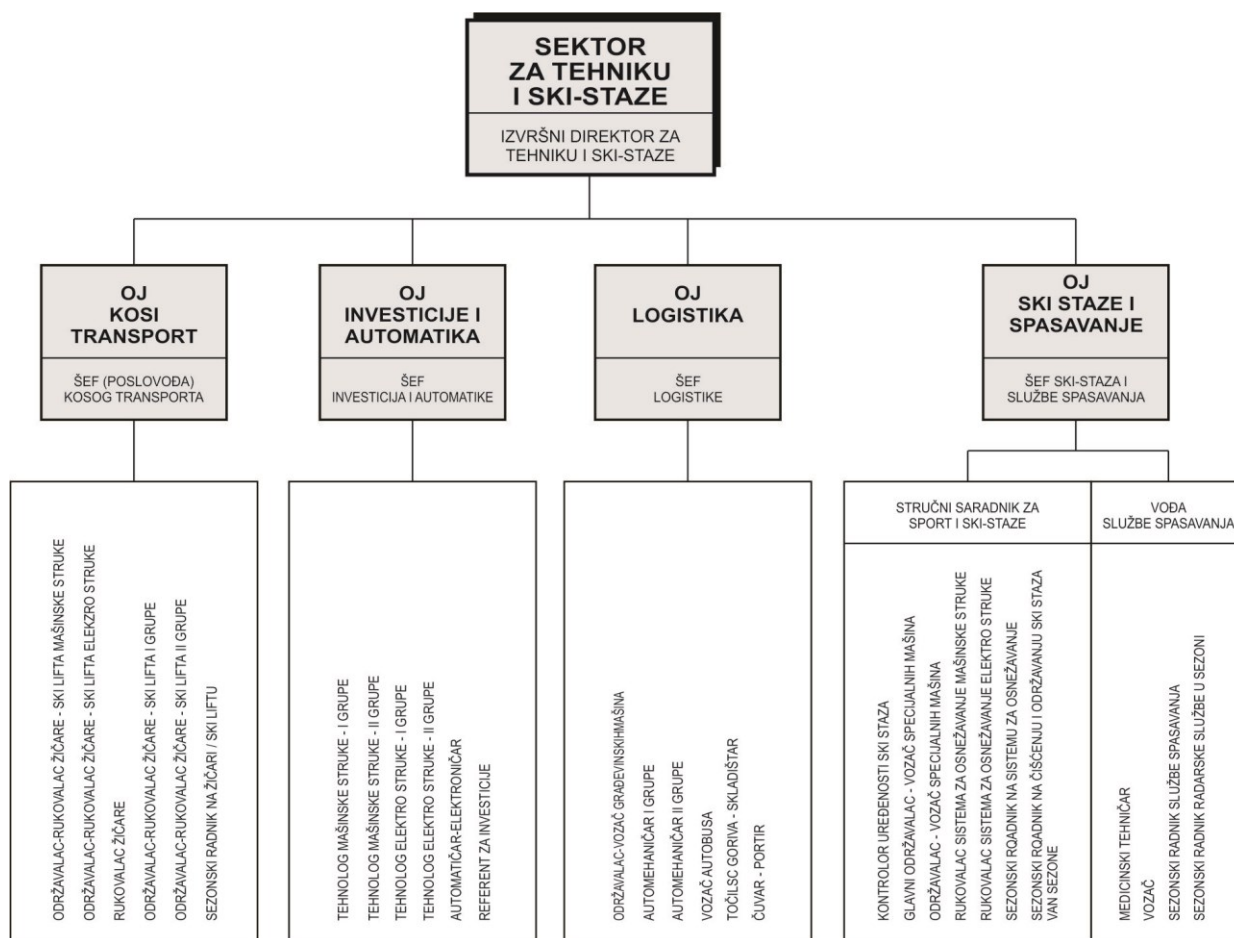
Plan aktivnosti za ostvarenje cilja

Plan aktivnosti za ostvarenje navedenog osnovnog cilja dat je u tabeli 4.

Tabela 4: Plan aktivnosti za ostvarenje cilja

Red. broj	Stavka (ili tema)	Aktivnost	Rok realizacije	Aktivnost realizuje
1.	Odabir najpovoljnijeg izvođača za projektovanje ski staza	Izvršiti odabir najpovoljnijeg izvođača za projektovanje ski staza po Zakonu o javnim nabavkama na osnovu tenderske dokumentacije		Uprava Komisija za javne nabavke
2.	Dodjela koncesije za izgradnju i upravljanje skijalištem	Na osnovu projekta ski staza i Zakona o javnim skijalištima Republike Srpske Službeni glasnik Republike Srpske br.15 od 26.02.2010.g. tražiti od Vlade R.S. dodjelu koncesije za izgradnju i upravljanje skijalištem odnosno sistemom kosog transporta: - namjenski uređenih staza za skijanje - sportskih i servisnih objekata - sistema kosog transporta - servisnih i pristupnih puteva i parkinga na ulazima u skijalište	Uslovljen realizacijom tačke 1	Uprava Šef KP i OP
3.	Registrovati skijaški centar	Registrovati skijaški centar u skladu sa Zakonom o javnim skijalištima Republike Srpske Član 10 Službeni glasnik Republike Srpske br.15 od 26.02.2010.g.	Uslovljen realizacijom tačke 2	Šef KP i OP
4.	škola skijanja u Ski centru	Organizovati školu skijanja u Ski centru prema Član 62 zakona o Javnim skijalištima Republike Srpske	Uslovljen realizacijom tačaka 2 i 3	Šef ski staza Šef KP i OP
5.	ski rental u Ski centru	Organizovati ski rental u Ski centru		Šef ski staza Šef KP i OP
6.	Realizacija zaostalih investicija iz prethodnog perioda	Izrada dokumentacije lokacije vještačke akumulacije na osnovu koje bi se izvršila izmjena regulacionog plana tako da bi se stvorili uslovi za projektovanje akumulacije na vrhu koja bi zadovoljila potrebe za kompletnim osnježavanjem		Uprava Šef investicija
7.	Izrada Planova remonta i specifikacija rezervnih dijelova	Kosi transport,sistem za vještačko osnježavanje, vozni park, mašine za pripremu ski staza, građevinske mašine, uređenje ski staza u ljetnom periodu		Šef automatike Šef ski staza
8.	Remont Kosi transport	Na osnovu plana remonta instalacija kosog transporta izvršiti isti prema datoj dinamici		Poslovođa Kosog transporta Šef automatike
9.	Remont sistema za osnježavanje	Na osnovu plana remonta sistema vještačkog osnježavanja izvršiti isti prema datoj dinamici		Šef ski staza Šef automatike
10.	Remont tabači snijega	Na osnovu urađene defektaže i specifikacije nabavke rezervnih dijelova izvršiti remont tabača snijega		Šef automatike Šef ski staza
11.	Remont građevinske mašine	Na osnovu urađene defektaže i specifikacije nabavke rezervnih dijelova izvršiti remont građevinskih mašina		Šef voznog parka Šef automatike
12.	Redovno održavanje vozila i objekata	Redovna kontrola – periodični pregledi, otklanjanje uočenih nedostataka	Stalan zadatak	Šef voznog parka Šef automatike
13.	Stalna kontrola	Vođenje radnih naloga,potrošnje goriva i maziva,nabavke i ugradnje rezervnih dijelova, prolaz skijaša preko video nadzora u zimskoj sezoni, prolaz skijaša na ležerima internom kontrolom ski pasova	Stalan zadatak	Šef automatike Poslovođa Kosog transporta Šef ski staza Šef voznog parka Interna komisija
14.	Prodaja demontirane i otpisane opreme	Sva osnovna sredstva koja nisu u upotrebi izvršiti procjenu i prodaju i otpis.		Nadzorni odbor Uprava

Preliminarna organizaciona struktura reorganizovanog Sektora za tehniku i ski-staze u OC JAHORINA, nakon restrukturiranja prikazana je na slici 6.



Slika 6: Preliminarna organizaciona šema reorganizovanog Sektora za tehniku i ski-staze

Planom restrukturiranja se predviđa da OC JAHORINA, pored reorganizovanog Sektora za tehniku i ski-staze, iz postojeće organizacije zadrži dio zajedničkih službi, odnosno sledeća radna mjesta:

- direktor,
- tehnički sekretar I administrativna podrška,
- saradnik za pravne poslove,
- knjigovođa,
- zaposleni u ekonomsko-komercijalnom proesu (finansije i nabavka).

Za procese obezbeđenja će se angažovati profesionalne institucije (agencije), specijalizovane za djelatnosti zaštitu imovine i lica.

4.2.5 Eksterne aktivnosti

Restruktuiranje OC JAHORINA, pored internih podrazumijeva inteziviranje aktivnosti koje se odnose na procese koje nisu u nadležnosti preduzeća (eksternih aktivnosti) i neophodne su radi otklanjanja ograničenja koja su u dužem periodu prisutna na turističkoj destinaciji Jahorina [41]. Otklanjanjem navedenih ograničenja će se stvoriti uslovi u kojima će OC JAHORINA, kao i druga preduzeća - učesnici u turističkoj ponudi, dobiti šansu da postanu konkurentni, odnosno da OC JAHORINA, nakon procesa restrukturiranja, ostvaruje dobit, a ne gubitak i time opravda svoju misiju. Te, eksterne aktivnosti, su sledeće:

1. Zaštita cijelog područja planine Jahorina, njeno proglašenje turističkim prostorom i formiranje preduzeća koje upravlja destinacijom

Činjenica je da se na Jahorini najveći broj uslužnih aktivnosti iz sektora turizma realizuju samo zbog postojanja prirodnih potencijala ili na osnovu naslijeđenih navika - dakle stihijski. Kreiranje kvalitetnog turističkog proizvoda je usporeno, što ugrožava konkurentnost destinacije uprkos potencijalnim prednostima u odnosu na okolinu.

Iz navedenih razloga se nameće potreba osnivanja preduzeća za upravljanje destinacijom čija je misija aktivna realizacija zajedničkih procesa na planini Jahorina, tokom cele godine. Osnivanje preduzeća ove vrste i namjene (DMO - *Destination Management Organization*) je inače predviđeno turističkim Master planom za planinu Jahorinu [87, 89, 90, 92].

Predlaže se da osnivači i struktura vlasništva DMO bude sledeća:

- 51% - Republika Srpska,
- 30% - Opština Pale,
- 10% - Opština Trnovo i
- 9% - turistička privredna preduzeća na planini Jahorina.

Osnovne aktivnosti DMO bi bile:

- marketinška obrada tržišta i promocija destinacije Jahorina,
- realizacija zajedničkih procesa vezanih za turističku ponudu destinacije Jahorina,
- realizacija procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji Jahorina,
- održavanje saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji Jahorina.

Mogući izvori finansiranja DMO su:

- 50% svih renti koje naplaćuju jedinice lokalne i državne uprave,
- boravišne takse koje plaćaju korisnici turističkih usluga,
- naplata parking usluga,
- izdvajanje dijela naplate servisnih usluga od strane turističkih preduzeća na Jahorini.

Nosilac aktivnosti: Ministarstvo trgovine i turizma

2. Regulisanje prava vlasništva nad prirodnim resursima planine Jahorina

Neuređenost odnosa u turističkoj ponudi destinacije Jahorina rezultirala je problemima koji se prvenstveno ogledaju u pravnom regulisanju statusa učesnika u toj ponudi.

Predlaže se da se kod organa državne uprave aktuelizuje već postojeća inicijativa OC JAHORINA kojom se predlaže, u skladu sa Regulacionim planom za posebno područje Jahorine, eksproprijacija staza i da se na bazi koncesije ustupe na korišćenje OC JAHORINA, kao i delegiranje odgovornosti OC JAHORINA za iniciranje i vođenje budućih investicija.

Nosilac aktivnosti: Ministarstvo trgovine i turizma, OC JAHORINA

3. Saniranje porušenih objekata na planini Jahorina

Određeni objekti na Jahorini (hoteli „Jahorina“, „Šator“, „Partizan“ i „Mladost“, zgrada policije, stara pekara kod hotela „Rajska dolina“, vojni objekat IV i drugi) su ruševine koje se ne koriste i umanjuju ugled i imidž ove turističke destinacije.

Predlaže se da se njihov status riješi u smislu imovinsko pravnih odnosa, sanacije ili namjene lokacija na kojima se nalaze. Takođe, potrebno je, pristupiti primjeni Regulacionog plana kojim je predviđeno rušenje svih neregistrovanih i nelegalno izgrađenih objekata na planini, kako bi se na odgovarajući način uredila vanpansionska turistička ponuda.

Nosilac aktivnosti: Građevinska inspekcija, Opština Pale i OC JAHORINA

4. Saobraćajna infrastruktura

Jedan od ozbiljnih problema na Jahorini je stanje saobraćajne infrastrukture i parkig prostora, koji naročito dolazi do izražaja u dane vikenda. Saobraćajnice i parkirališta na planini nisu obnavljani u poslednjih 30 godina i uzrokuju nezadovoljstvo gostiju. Radi se o kategoriji lokalnih puteva koji su u nadležnosti lokalne zajednice. Sredstva koja se putem rente i doprinosa za uređenje građevinskog zemljišta treba usmjeriti na planinu Jahorina radi revitalizacije ovih, značajnih za turističku ponudu, infrastrukturnih resursa.

Procjena je da je na planini u poslednjih 10 godina izgrađeno oko 1.400 novih smještajnih jedinica (soba i apartmana) što podrazumijeva i potrebu novih saobraćajnica i parking mjesta. Procjenjuje se da za 1.000 smještajnih jedinica parking prostor nije obezbijeđen.

Nosilac aktivnosti: Opštine Pale i Trnovo

5. Zdravstvena zaštita

Lokalna zajednica (Opština Pale) je nadležna za organizovanje zdravstvene zaštite na svom području, a zdravstvene ustanove da obezbijede rad zaposlenih u smjenama, što uključuje i prostor skijališta na Jahorini. Neophodna je izgradnja odgovarajuće ambulante za službu hitne pomoći na planini, kao i obezbijeđenje prisustva zdravstvenih radnika u trajanju 24 časa.

Za destinaciju je nedovoljno što se u okviru OC JAHORINA, u skladu sa Zakonom o skijalištu RS, organizuje spasilačka služba i transport do Doma zdravlja na Palama. Iskustvo pokazuje da je Jahorina mjesto gdje je neophodno stalno prisustvo zdravstvene službe, posebno u toku zimske sezone imajući u vidu smještajne kapacitete od preko 4.000 gostiju.

Nosilac aktivnosti: Opština Pale, Ministarstvo zdravlja i socijalne zaštite

6. Snabdjevanje vodom

Vodovod na Jahorini je u lošem stanju, otkazi i nestanak vode se često ponavljaju. Ozbiljnost problema nalaže revitalizaciju sistema za snabdjevanje vodom.

Nosilac aktivnosti: Opštine Pale i Trnovo

7. Zaštita životne sredine

Negativni uticaji na životnu sredinu uzrokovani radom skijališta i drugih turističkih sadržaja se u najvećoj mjeri odnose na otpadne materijale. Problem prikupljanja i odvoza otpada nije riješen na Jahorini. Komunalna preduzeća koja funkcionišu na području opština moraju organizovano riješiti taj problem, kao što to čini na ostalim prostorima opština. Pojedina preduzeća i objekti plaćaju odvoz sopstvenog otpada, ali je potpuno izostala obaveza prikupljanja, selekcije i organizovani odvoza za sve objekte i iz prirodnog prostora, a na planini čak ne postoje ni mjesta skupljanja otpada, što sve snižava kvalitet turističke ponude i negativno utiče na biljni i životinjski svijet, kvalitet voda i vazduha i druge parametre životne sredine.

Nosilac aktivnosti: Opštine Pale i Trnovo

8. Inspeksijski nadzor

Inspeksijski nadzor mora biti prisutan u svim segmentima funkcionisanja turističke destinacije, a razloga na Jahorini je mnogo (internet-on line turističke agencije, prodaja „suvenira“ i „domaćih proizvoda“ po stazama i drugi). Predlaže se da se na namjenski određenom prostoru oformi sistem za prodaju roba i proizvoda iz domaće radinosti.

Nosilac aktivnosti: Inspeksijski organi

9. Bankarske usluge

Na celoj planini Jahorina postoji samo jedan bankomat u hotelu „Bistrica“ koji ne zadovoljava potrebe gostiju. Mora se riješiti problem zamjene drugih nacionalnih valuta kao dio dodatne brige o gostima. Potrebno je omogućiti otvaranje mjenjačnica kao i postavljanje većeg broja bankomata, a turističku destinaciju bi trebala servisirati bar jedna banka.

Nosilac aktivnosti: Zainteresovana banka i ovlašćene mjenjačnice

10. Autobuska linija Sarajevo-Pale-Jahorina

Autobuska linija na relaciji Sarajevo-Pale-Jahorina je neophodna u toku cijele godine. Trenutno ne postoji stalna saobraćajna veza sa najbližim gradovima niti sa aerodromom.

Nosilac aktivnosti: Grad Istočno Sarajevo i Opština Pale

11. Poštanske usluge

Pošta trenutno posluje u prostoru koji je vlasništvo OC JAHORINA, što nije trajno rješenje za njen rad.

Nosilac aktivnosti: Pošte RS

12. Opšta bezbjednost

Prisustvo policije je neophodno na planini, na način koji je u funkciji bezbjednosti gostiju, zaposlenih i imovine. Predlaže se obnova zgrade policije, a da se namjena sadašnjeg objekta, gdje policija dočekuje i ispraća goste, promjeni.

Nosilac aktivnosti: CJB Istocno Sarajevo

13. Turistička signalizacija

Turistička signalizacija ne postoji na području najbližih gradova, a na samoj destinaciji je nedovoljna, što je neophodno riješiti u skladu sa važećim pravilima i propisima.

Nosilac aktivnosti: Turističke organizacije

14. Promocija destinacije

Promocija Jahorine je, prvenstveno, obaveza turističkih organizacija, ali i gradova Pale i Istočno Sarajevo, ministarstva i ostalih institucija na nivou RS i BiH. Mora se obezbijediti budžet za ove potrebe i angažovanje profesionalnih marketinške agencija. Predlaže se organizacija različitih događaja - najmanje dvije manifestacije (zima i ljeto) i razvijati nove.

Neophodan razvoj receptivnih agencija, kao nosilaca aktivnosti promocije i pružanja svih destinacijskih usluga.

OC JAHORINA treba da organizuje sopstvenu receptivnu agenciju koja će, pored osnovnih, nuditi različite aktivnosti kao dio ponude, u cilju povišenja kvaliteta usluga. Moguće je organizovanje izleta do Sarajeva, Višegrada, Drvengrada, Mostara i Međugorja. Gradovi Sarajevo i Pale su potpuno neiskorišćeni u pogledu stacionarnih gostiju, a ozbiljan nastup OC JAHORINA na tržištu bez oslanjanja na Sarajevo i Pale je nemoguć.

Nosilac aktivnosti: Ministarstvo trgovine i turizma

15. Đački raspusti

Termini đачkih raspusta trenutno nisu usklađeni sa potrebama razvoja zimskog turizma. Raspusti su, ustaljeno, u prve tri sedmice januara, a navedeni period je često bez dovoljne količine padavina što porodici kao ključnoj ciljnoj grupi destinacije pričinjava ozbiljne probleme. U slučajevima kada su u tom periodu padavine zadovoljavajuće javlja se veliki priliv gostiju, što pravi probleme druge vrste. Predlaže se da se dio đачkog raspusta koristi u drugom dijelu januara ili februaru, kao što je slučaj u neke državama iz okruženja (Slovenija, Crna Gora i Hrvatska). Pomjeranje dijela đачkog raspusta bi otvorilo nove mogućnosti i poboljšalo kvalitet zimskih sezona.

Kvalitetan prijedlog je da se zimski đачki raspust organizuje na način da se dvije sedmice koriste u periodu praznika oko Nove godine i Božića, a da se đacima, uz saglasnost roditelja, dozvoli korišćenje treće sedmice po sopstvenoj želji.

* * *

Predloženo restrukturiranje OC JAHORINA i realizacija navedenih internih i eksternih aktivnosti daje realne mogućnosti za obezbjeđenje uslova za održavanje značajnijih sportskih takmičenja koja su najbolji promotori zimskih centara, što je Jahorina jednom već postigla, organizacijom zimskih olimpijskih igra - ZOI 84.

Jahorina je kroz kandidaturu za organizaciju *European Youth Olympic Festival* - EYOF 2019. godine, dobila priliku da se vrati na međunarodnu scenu kao mjesto održavanja velikih takmičenja. Pokrenuta je i inicijativa o potrebi i mogućnosti održavanja Evropa kupa, a FIS delegacija je posjetila Jahorinu i Bjelašnicu i poslije obilaska takmičarskih staza dala ocjenu o trenutnom stanju i potrebnim investicijama da bi se Evropa kup održao na Jahorini.

Ocjena je da je za održavanje Evropa kupa trenutno najbolja staza olimpijskog slaloma (staza „Olimpik“) zbog posjedovanja amfiteatra u ciljnom prostoru, s tim što bi OC JAHORINA morao instalirati vještačko zasnježavanje na cijeloj dužini staze i novi vertikalni transport uz bolju organizaciju saobraćaja i parking prostora oko amfiteatra u Rajskoj dolini. Na ovaj način bi OC JAHORINA, ako se u narednom trogodišnjem planu realizuju navedeni tehnički uslovi, bio glavni organizator Evropa kupa, što bi bila generalna proba za EYOF 2019. godine.

4.2.6 SWOT analiza OC JAHORINA posle provođenja restrukturiranja

SLABOSTI:

- Djelimično riješeno pitanje svojinskih prava nad imovinom u bilansima OC JAHORINA
- *Restruktuiranjem se ova slabost eliminiše*
- U upotrebi su zastarjeli ski liftovi
- *Restruktuiranjem se obezbjeđuju sredstva za investicije u ski liftove i drugu opremu*
- Zasnježavanjem je obuhvaćeno oko 15% ski staza što je za ozbiljan nastup na tržištu nedovoljno
- *Restruktuiranjem se obezbjeđuju sredstva za podizanje zastupljenosti zasnježavanja na neophodan nivo*
- Neriješena prava korišćenja zemljišta na kojem su izgrađene ski staze
- *Restruktuiranje podrazumijevaju aktivnosti na dobijanju koncesije*
- Staze nisu projektovane i uređene za sigurno obavljanje djelatnosti
- *Restruktuiranjem se stiču uslovi za podizanje nivoa uređenosti i bezbjednosti ski staza, posebno primjenom standarda OHSAS 18001*
- Višak zaposlenih
- *Restruktuiranjem se ova slabost eliminiše*
- Konkurencija u susjednim državama i širem okruženju osposobljena za pružanje kvalitetnih usluga korisnicima
- *Restruktuiranjem se podiže kvalitet usluga, posebno i primjenom standarda ISO 9001*
- Neuređena destinacija (objekti na destinaciji destimulišu dolazak turiata na Jahorinu)
- *Predviđene su eksterne aktivnosti uređenja destinacije, kao podrška restruktuiranju*
- Odsustvo koncepta i prakse upravljanja destinacijom
- *Restruktuiranjem se ova slabost eliminiše*
- Negativnosti koje proizilaze zbog privredno-sistemske neuređenosti statusa i organizovanog funkcionisanja destinacije Jahorina
- *U procesu restruktuiranja je predloženo rješavanje ove slabosti*
- Nasumična gradnja smještajnih kapaciteta koji nije u korelaciji sa infrastrukturom (parkinzi, dnevni tokovi skijaša i zadovoljenje njihovih potreba)
- *Predviđene su eksterne aktivnosti kao podrška restruktuiranju*
- Nejasno pozicioniranje u poređenju sa drugim planinskim centrima
- *Restruktuiranjem se određuje jasan cilj i pozicioniranje planine Jahorina*

PRILIKE - ŠANSE:

- Neiskorišteni potencijali rasta
 - *Restruktuiranjem se povećavaju potencijali rasta destinacije*
- Blizina velikog grada
 - *Destinacija Jahorina je u neposrednoj blizini grada Sarajevo (15 km), u bližem okruženju (do 100 km) su gradovi/mesta u BiH Banja Luka, Bijeljina, Zvornik, Tuzla, Doboj, Mostar, Trebinje, a u daljem okruženju (do 300 km) su gradovi Beograd, Zagreb, Zadar, Split i Dubrovnik*
- Blizina aerodroma
 - *Destinacija Jahorina je u neposrednoj blizini aerodroma u Sarajevu, Banja Lukci, Beoradu, Zagrebu, Zadru, Splitu u Dubrovniku*
- Specifičnosti destinacije vezane za razvoj ljetnog turizma i rekreacije
 - *Destinacija Jahorina je u neposrednoj blizini aerodroma u Sarajevu, Banja Lukci, Beoradu, Zagrebu, Zadru, Splitu u Dubrovniku*
- Projektovanje i izgradnja ski staza u skladu sa standardima za međunarodna takmičenja
 - *Restruktuiranjem se potencira ova aktivnost*
- Zasnježavanje preko 80% ski staza kako bi se na nastupima prema tržištima dobila sigurnost u ponudi
 - *Restruktuiranjem se stvara finansijski potencijal za finansiranje dalje izgradnje sistema za zasnježavanje*
- Prihvaćena kandidatura gradova Sarajevo i Istočno Sarajevo za održavanje EYOF-a 2019. godine
 - *Restruktuiranjem se stvaraju realne podloge za obezbjeđenje tehničkih uslova za održavanje EYOF-a)*
- Imidž i nivo prepoznatljivosti planine Jahorina, kao Olimpijske destinacije (mjesto održavanja ZOI 84)
 - *Restruktuiranjem se stvaraju realne podloge za iskorišćenje imidža planine Jahorina za imski planiniski turizam*
- Izgrađeni smještajni kapaciteti vrhunskog kvaliteta na planini Jahorina
 - *Restruktuiranjem se stvaraju realne podloge za uključanje smještajnih kapaciteta već izgrađenih hotela "Vučko", "Termag", "Bord", "Lavina"... i budućih kapaciteta ove vrste u ukupnu ponudu destinacije*

Prethodno izvršena SWOT analiza OC JAHORINA posle provođenja procesa restrukturiranja, koja je ciljno bila ograničena na razmatranje samo dva elementa – SLABOSTI i PRILIKE – ŠANSE, pokazuje:

- da je u procesu restrukturiranja moguće prevazilaženje ili otklanjanje ključnih SLABOSTI koje su u prethodnom periodu generisane kao sistemski ugrađena ograničenja efektivnoj organizaciji u upravljanju i
- da se razvojem i uspostavljanjem novog modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom mogu iskoristiti raspoložive PRILIKE – ŠANSE koje će, u okviru budućeg modela, unaprediti poslovanje, organizaciju i upravljanje preduzećem koje pruža usluge na skijalištu (u ovom slučaju OC JAHORINA).

4.3 UNAPREĐENJE KVALITETA U PREDUZEĆU

4.3.1 Procesni model preduzeća

Stalni rast kvaliteta je veliki izazov za preduzeće koje se mora orijentisati na zahtjeve svojih kupaca. Tržište postavlja stroge zahtjeve među kojima su zahtjevi kvaliteta vrlo izraženi. Kvalitet se može postići jedino u preduzeću koje posjeduje obrazovane i osposobljene ljudske resurse - sposobne da su orijentisani na kvalitet i čiji je menadžment na svim nivoima spreman za stalno usavršavanje.

Težište rada na kvalitetu poslovanja je usmereno na područje saradnje između dobavljača i kupaca/korisnika proizvoda i usluga [46-49]. Preduzeće mora imati prioritetan cilj da zadovolji potrebe korisnika, putem brige o kvalitetu svojih proizvoda/usluga i svojih procesa, a istovremeno uz racionalizaciju troškova poslovanja. Osim toga neophodna je i visoka svijest menadžmenta o potrebi timskog rad na svim nivoima.

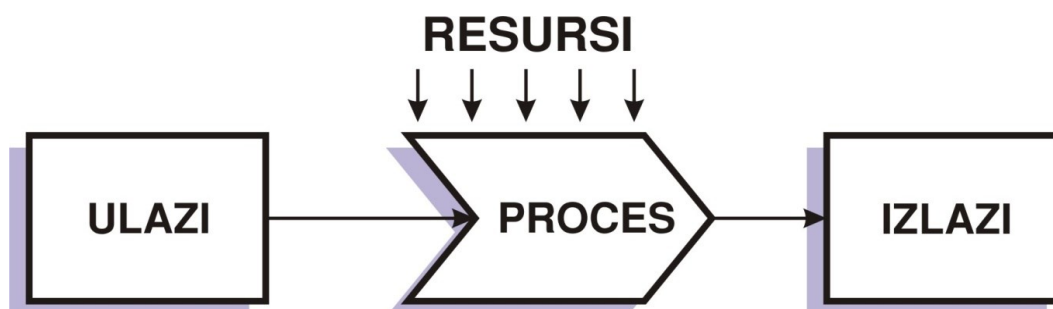
Sistem menadžmenta kvalitetom preduzeća, nezavisno od njegove delatnosti, veličine i vlasničke strukture, prema zahtjevima međunarodnih standarda iz oblasti kvaliteta - ISO 9000, zasnovan je na *procesnom prilazu* u upravljanju, pri čemu je neophodno:

- **identifikovati** sve procese koji imaju uticaj na kvalitet proizvoda/usluga i poslovanja u cjelini i koji moraju biti "obuhvaćeni" formalno usvojenim pravilima ponašanja svih zaposlenih - dokumentacijom sistema menadžmenta kvalitetom,
- utvrditi neophodne informacije za funkcionisanje procesa, u vidu **ulaznih** i **izlaznih** veličina,
- utvrditi **ciljeve procesa** - granice dozvoljenih odstupanja,
- utvrditi **potrebne resurse** za funkcionisanje procesa - dokumentacione, ljudske i infrastrukturne,
- definisati **performanse procesa** - projektovane, potrebne i dovoljne karakteristike kao osnovu za nadzor nad funkcionisanjem procesa i
- definisati **mjerne veličine (kriterijume)** - granice dozvoljenih odstupanja kao osnovu za vrednovanje kvaliteta procesa rada.

Identifikovani procesi treba da obuhvate i procese koji imaju uticaj na usaglašenost kvaliteta poslovanja, a čije izvođenje preduzeće povjerava spoljnim organizacijama. To se može odnositi na procese marketinga, razvoja i određene proizvodne ili uslužne procese koji se realizuju u saradnji sa drugim preduzećima - kooperantima.

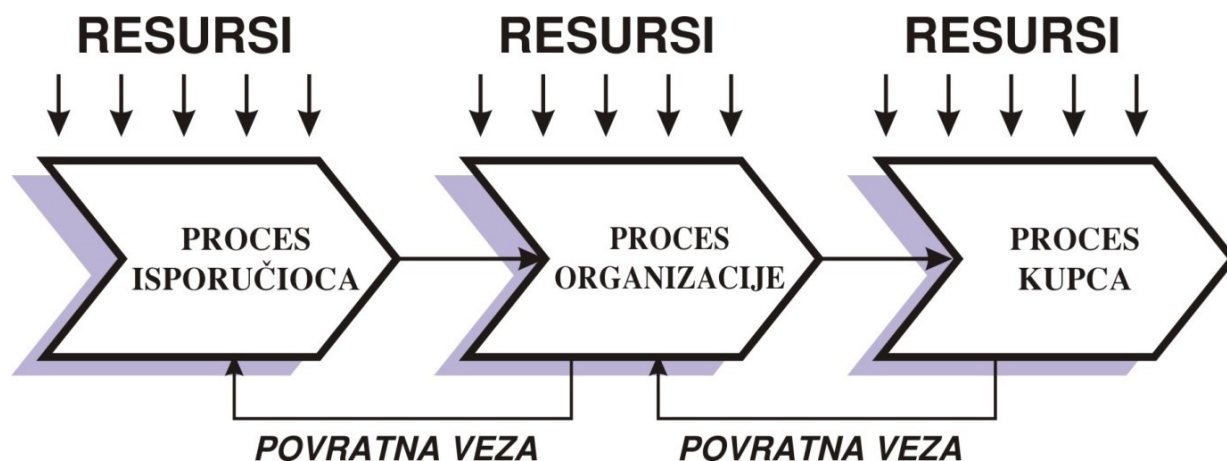
Kriterijumi i metode neophodne za obezbjeđenje efektivnosti funkcionisanja i upravljanja procesima treba da budu mjerljivi, a sve aktivnosti neophodne za postizanje planiranih rezultata procesa neophodno je ugraditi u dokumentaciju sistema menadžmenta kvalitetom - poslovnik, procedure i uputstva.

Metodologija analize procesa zasniva se na definiciji da je proces *skup međusobno povezanih aktivnosti koje pretvaraju ulazne elemente u izlazne upotrebom odgovarajućih resursa* (slika 7).



Slika 7: Osnovna definicija procesa

Pojam "procesni prilaz" upravljanju kvalitetom organizacije, prema tumačenju iz standarda ISO 9001, podrazumijeva, radi utvrđivanja ulaznih veličina, aktivnosti i izlaznih veličina, definisanje "granica" procesa, što u konkretnim slučajevima doseže do razmatranja ne samo procesa preduzeća nego i procesa dobavljača i procesa kupca/korisnika - "lanca" procesa prema slici 8.



Slika 8: "Lanac" procesa

Činjenica da procesi u preduzeću nemaju jasno utvrđene granice i da nisu nezavisni nego međusobno uslovljeni nameće, kao prvi korak u analizi procesa, potrebu uspostavljanja tzv. *procesnog* modela preduzeća kojim se, na pogodan način definišu i predstavljaju svi procesi relevantni za kvalitet njegovog poslovanja i njihova međusobna uslovljenost [41].

4.3.2 Identifikacija procesa u OC „JAHORINA“

U skladu sa definicijom i osnovama procesnog modela kao i rezultatima analize i unapređenja organizacije, u OC „JAHORINA“ su identifikovani sledeći procesi:

1. PROCESI UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM

- UPRAVLJANJE PREDUZEĆEM, PLANIRANJE I ANALIZA POSLOVANJA
- PRIMJENA I ODRŽAVANJE INTEGRISANOG SISTEMA MENADŽMENTA (UPRAVLJANJE DOKUMENTACIJOM, PREISPITIVANJE, INTERNE PROVJERE, RJEŠAVANJE NEUSAGLAŠENOSTI I KOREKTIVNE/PREVENTIVNE MJERE, UNAPREĐENJE PROCESA)
- KOMUNICIRANJE

2. MARKETINŠKI I KOMERCIJALNI PROCESI

- ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA, PROMOCIJA PREDUZEĆA, ODNOSI SA JAVNOŠĆU, ANALIZA POVRATNIH INFORMACIJA OD KORISNIKA
- UGOVARANJE, PRODAJA USLUGA I RJEŠAVANJE REKLAMACIJA
- NABAVKA MATERIJALA, OPREME I USLUGA
- RUKOVANJE MATERIJALIMA I PROIZVODIMA (SKLADIŠTENJE)

3. PROCESI PROJEKTOVANJA I RAZVOJA

- RAZVOJ USLUGA, PROJEKTOVANJE I IZGRADNJA OBJEKATA

4. PROCESI PRUŽANJA USLUGA - RADA SKIJALIŠTA

- RUKOVANJE OPREMOM SKIJALIŠTA
- USLUGE NA SKIJALIŠTU
- ODRŽAVANJE SKIJAŠKIH STAZA I HIGIJENE SKIJALIŠTA

5. PROCESI PRUŽANJA POMOĆI SKIJAŠIMA

- PRUŽANJE PRVE POMOĆI NA TERENU
- TRANSPORT POVREĐENOG DO ZDRAVSTVENE USTANOVE

6. LOGISTIČKI PROCESI

- ODRŽAVANJE OPREME SKIJALIŠTA
- ODRŽAVANJE VOZILA
- UPRAVLJANJE MJERNOM OPREMOM

7. EKONOMSKO-FINANSIJSKI PROCESI

- REALIZACIJA EKONOMSKO-FINANSIJSKIH POSLOVA

8. PRAVNI I PROCESI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

- PRAVNO REGULISANJE POSLOVANJA
- UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

9. PROCESI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE I ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU

- IDENTIFIKACIJA I VREDNOVANJE ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE; PROGRAMIRANJE AKTIVNOSTI ZAŠTITE
- IDENTIFIKACIJA I VREDNOVANJE OPASNOSTI I RIZIKA NA RADU; PROGRAMIRANJE AKTIVNOSTI ZAŠTITE
- IDENTIFIKACIJA, PREVENCIJA I SANACIJA INCIDENTNIH SITUACIJA
- UPRAVLJANJE OTPADOM

Identifikovani procesi obuhvataju i procese koji imaju uticaj na usaglašenost kvaliteta usluga i kvalitet poslovanja, a čije izvođenje OC "JAHORINA" povjerava spoljnim organizacijama. To se odnosi na određene aktivnosti procesa projektovanja, izgradnje objekata i logističkih procesa koje realizuju kooperanti - podizvođači i drugi davaoci usluga.

4.4 UNAPREĐENJE ODNOSA PREMA PRIRODNOJ SREDINI I ZDRAVLJU I BEZBJEDNOSTI NA RADU

4.4.1 Analiza uticaja preduzeća na životnu sredinu i zdravlje i bezbjednost na radu

Za potrebe identifikacije već postojećih i potencijalno mogućih negativnih uticaja na životnu sredinu i opasnosti/rizika po zdravlje i bezbednost na radu, izvršena je analiza procesa u određenim, bitnim područjima rada, a u cilju preliminarne procjene njihovog intenziteta i značaja i izrade konkretnog PROGRAMA RADA na uspostavljanju sistema menadžmenta zaštitom životne sredine i sistema menadžmenta zdravljem i bezbjednošću na radu kojim će se ti uticaji eliminisati ili svesti na prihvatljivu mjeru.

Analiza i procjena postojećih i mogućih uticaja OC "JAHORINA" na životnu sredinu i zdravlje i bezbjednost na radu izvršena je [41] u sledećim područjima:

- ◇ lokacija preduzeća i okolina,
- ◇ emisije u atmosferu,
- ◇ emisije u zemljište i vodotokove,
- ◇ korišćenje prirodnih resursa,
- ◇ opasnosti/rizici po zdravlje i bezbjednost na radu,
- ◇ uslužne i logističke operacije (rukovanje opremom skijališta, održavanje ski-staza i opreme skijališta, spašavanje i skladištenje),
- ◇ upravljanje otpadom,
- ◇ incidentne situacije,
- ◇ zakonski i drugi propisi i
- ◇ postojeći način upravljanja zaštitom životne sredine i zdravljem i bezbednošću na radu.

Detaljan prikaz postojećih i mogućih uticaja OC "JAHORINA" na životnu sredinu i zdravlje i bezbjednost na radu dat je u nastavku.

Lokacija preduzeća i okolina

Cjelokupna infrastruktura OC "JAHORINA" je smještena na planini Jahorina (slike 9 i 10 i tabela 5).

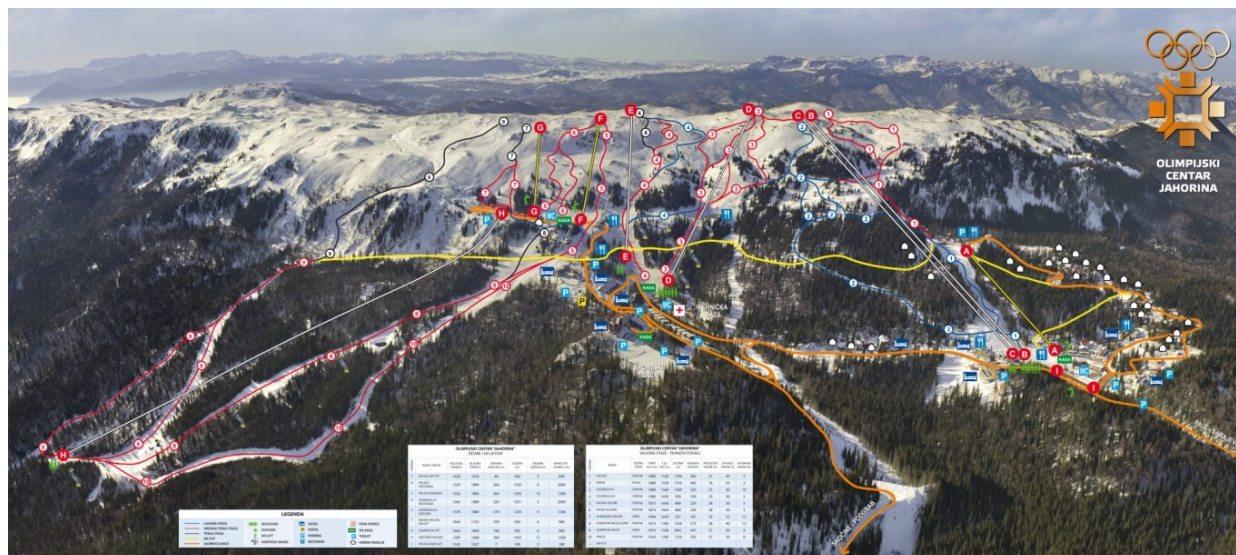


Tabela 5: Karakteristike Ski-staza OC "JAHORINA"

Oznaka	Naziv	Težina	Start n/v m	Cilj n/v m	Dužina m	Visinska razlika m
1, 1a	Olimpijski spust		1873	1326	2041	547
2, 2a	Olimpijski slalom		1840	1659	551	181
3, 3a	Rajski slalom		1873	1644	800	229
4, 4a	Ogorjelica II		1880	1650	950	320
5, 5a	Ogorjelica I		1880	1560	1400	320
6, 6a	Poljice		1880	1520	1700	360
7, 7a	Šator		1880	1520	1750	360
8, 8a	Plavi tok		1880	1650	1500	330
9	Olimpijski veleslalom		1673	1300	1330	373
9a	Prača		1650	1300	1330	350
10	Tehnoloski put		-	-	-	-

Osnovne karakteristike uže lokacije OC "JAHORINA", bitne u pogledu uticaja na životnu sredinu i zdravlje i bezbjednost na radu, se svode [41] na sledeće:

● INFRASTRUKTURA PREDUZEĆA

Infrastruktura OC "JAHORINA" se nalazi na jednoj lokaciji - na planini Jahorina, a sadrži sledeće elemente:

- ◇ **Ski-staze sa pratećom opremom** - prirodni sportsko-rekreativni tereni i objekti na otvorenom planinskom prostoru, gdje su potencijalno mogući i prisutni određeni negativni uticaji na životnu sredinu u vidu visoke potrošnje električne energije i otpadnih materijala iz procesa upotrebe od strane korisnika usluga, kao i potencijalno mogući i prisutni rizici po zdravlje i bezbjednost na radu u vidu korišćenja objekata od strane klijenata i rada zaposlenih na visini i u nepovoljnim klimatskim uslovima (niske temperature), opasnosti od povreda klijenata i zaposlenih na ski-stazama, opasnosti od električne struje, opasnosti od povreda izazvanih dejstvom pokretnih mehanizama i druge opasnosti;
- ◇ **Upravna zgrada** - skup objekata u kojima preovladavaju sadržaji poslovnog karaktera gdje su prisutni negativni uticaji na životnu sredinu u vidu otpadnih materijala, a rizici po zdravlje i bezbjednost zaposlenih su minimalni;
- ◇ **Tehnička baza** - skup objekata u kojima su potencijalno mogući i prisutni negativni uticaji na životnu sredinu i rizici po zdravlje i bezbjednost na radu karakteristični za opasnosti u procesima održavanja i skladištenja.

Rukovodstvo OC "JAHORINA", shvatajući da položaj i karakteristike infrastrukturnih elemenata imaju bitan uticaj na održivost razvoja i imidž prirodne sredine u kojoj su smješteni, uređenju uže okoline preduzeća daje visok značaj i u skladu sa tim se ponaša na način koji tu sredinu ne degradira nego je stalno unapređuje.

- **BLIZINA URBANIH SREDINA**

Objekti OC "JAHORINA" nisu smješteni u urbanoj gradskoj sredini i njegovi procesi (bukom, dimom, neprijatnim mirisima i sl.) ne remete normalan život građana jer se svi procesi realizacije usluga i svi logistički procesi odvijaju na lokaciji preduzeća.

U dosadašnjem poslovanju nisu zabilježene primjedbe iz okoline na negativan uticaj OC "JAHORINA" na životnu sredinu niti na zdravlje i bezbjednost građana.

- **BLIZINA DRUGIH PRIVREDNIH SISTEMA**

U užoj okolini infrastrukturnih objekata OC "JAHORINA" smještena su turističko-ugostiteljska preduzeća koja su sa njegovom djelatnošću i ponašanjem potpuno kompatibilni, a analizom lokacije *nisu* identifikovani njihovi značajni međusobni negativni uticaji.

- **BLIZINA VODOTOKOVA**

Infrastrukturni objekti OC "JAHORINA" su smješteni na lokaciji koja u svojoj sredini ima prirodne vodotokove - manje riječne slivove, koje bi procesi preduzeća mogli ugroziti, naročito u slučaju odsustva brige o emisijama iz procesa ili pojave incidentnih situacija.

- **SAOBRAĆAJNA INFRASTRUKTURA**

Identifikovane potrebe OC "JAHORINA" u pogledu prevoza klijenata i zaposlenih, transporta pri snabdjevanju ulaznim materijalima i skladištenja, te transporta u slučaju incidentnih situacija, zahtijevaju sopstvene saobraćajnice i vezu na okolne, lokalne saobraćajnice drumskog transporta.

Karakter primjenjivanih sredstava transporta, u pogledu uticaja na okolinu i zdravlje i bezbjednost na radu, uslovljava primjenu posebnih mjera u tim procesima.

- **ENERGETSKA INFRASTRUKTURA**

Radi realizacije uslužnih i logističkih procesa, OC "JAHORINA", u pogledu potrebe priključenja na izvore iz okoline, pretežno koristi električnu energiju, naftne derivate, kao i sopstveni sistem grejanja.

- **ZEMLJIŠTE I KLIMATSKI FAKTORI**

Imajući u vidu da su infrastrukturni objekti OC "JAHORINA" za realizaciju usluga i podršku smješteni u prirodnoj sredini planine Jahorina, da se procesi rada izvode upotrebom opreme i u prostorima čiji je uticaj na okolinu i opasnost po zdravlje i bezbjednost zaposlenih uobičajen za ski-centre i da je šira okolina u kojoj su smješteni ti resursi - planinski region prirodno orijentisan na turističku i sportsko-rekreativnu djelatnost i djelimično na proizvodnju hrane, procesi rada preduzeća su, u ovoj analizi, ocijenjeni kao djelatnost koja nosi određeni, postojeći i potencijalni, rizik po okolinu i opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu.

Značaj tih rizika, koji će biti predmet razmatranja pojedinačnih aspekata životne sredine i opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu u daljem tekstu, proizilazi iz sledećih zapažanja:

- ◇ iako se u procesima rada koriste materijali koji nisu štetni po zdravlje ljudi, biljni i životinjski svijet, ti procesi generišu čvrst i tečni otpad koji se teško razgrađuje u zemljištu i mora se spriječiti njegovo nekontrolisano rasipanje;
- ◇ uslužni i logistički procesi su, pored otpadnih materijala, izvor izvjesnog nivoa lokalnih emisija u atmosferu (dima, gasova i čvrstih čestica) i buke čiji je nivo neophodno stalno smanjivati i držati pod kontrolom na način koji isključuje mogućnost degradacije životne sredine;
- ◇ u strukturi korišćenih materijala i energenata se, u određenim količinama skladište lako zapaljivi materijali - hemikalije, boje, ulja, masti i drugi "opasni" materijali koji mogu, neodgovarajućim rukovanjem, negativno uticati na životnu sredinu i bezbjednost i zdravlje na radu, što nameće potrebu da se u procesima primjene tih materijala i u skladištima obezbjeđe uslovi koji na minimum svode navedene rizike i mogućnost pojave incidentnih situacija (požar, izlivanje...);

● USKLAĐENOST SA OKOLINOM

U pogledu izgleda i kvaliteta objekata, brige o površinama i opšteg uticaja na živi svijet, infrastruktura OC "JAHORINA" vizuelno i ni na koji drugi način ne remete sklad okoline u koju su smješteni.

4.4.2 Uticaji na životnu sredinu i rizici po zdravlje i bezbjednost na radu

Identifikacija negativnih uticaja OC "JAHORINA" - *aspekata životne sredine i opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu* je izvršena na sledeća dva načina:

- Metodologijom "*brze ekološke procjene*" koju za predmetne potrebe predlažu *America's Development Foundation (ADF)* i *U.S. Agency for International Development (USAID)*, a navedena metodologija se, kao „početno preispitivanje“, pokazala dovoljnom za najveći broj projekata uspostavljanja sistema menadžmenta zaštitom životne sredine - rezultati procjene dati su putem standardizovane tabele koju primjenjuju *ADF* i *USAID* i
- Metodom identifikacije i analize aspekata životne sredine i opasnosti/rizika po zdravlje i bezbjednost na radu, koja je za potrebe ovog istraživanja primenjena u vidu *POČETNOG PREISPITIVANJA UTICAJA OC JAHORINA NA ŽIVOTNU SREDINU I ZDRAVLJE I BEZBJEDNOST NA RADU*.

A) REZULTATI "BRZE EKOLOŠKE PROCJENE"

The Community Revitalization through Democratic Action (CRDA) program is funded by the American people through U. S. Agency for International Development (USAID). In Vojvodina and selected municipalities in Eastern Serbia, the CRDA program is managed by America's Development Foundation (ADF) in cooperation with the University of Delaware/FLAG International, Arbeiter Samariter Bund Deutschland (ASB) and the International Executive Service Corps (IESC).

**BRZA EKOLOŠKA PROCJENA****Naziv projekta:**

**POČETNO PREISPITIVANJE
STANJA ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE I ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU**

Lokacija:

OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA", 71420 Pale, Jahorina bb, Republika Srpska, BiH

EKOLOŠKE POSLEDICE:

(Odgovarajuća kolona je označena **X** ili ✓)

1: Resursi tla

<i>Zemljani radovi</i>	Pozitivne	Negativne		
		<i>velike</i>	<i>male</i>	<i>nema</i>
Iskopavanje			✓	
Zagađenje tla			✓	
Smeće			✓	
Gubitak obradivog zemljišta	✓			✓

2: Kvalitet vazduha

<i>Kvalitet vazduha</i>	Pozitivne	Negativne		
		<i>velike</i>	<i>male</i>	<i>nema</i>
Povećano zagađenje vazduha			✓	
Povećan saobraćaj vozila			✓	
Povećan nivo prašine i neugodnih mirisa			✓	

3: Kvalitet i resursi vode

<i>Kvalitet vode</i>	Pozitivne	Negativne		
		<i>velike</i>	<i>male</i>	<i>nema</i>
Reka, potok ili jezero u blizini			✓	
Značajne promene u kvalitetu podzemnih voda	✓			✓
Značajne promene u kvalitetu površinskih voda			✓	

4: Kulturni resursi

<i>Kulturni resursi</i>	Pozitivne	Negativne		
		<i>velike</i>	<i>male</i>	<i>nema</i>
Značajni istorijski resursi u blizini	✓			✓
Značajna kulturna i etnička zaostavština u blizini	✓			✓

5: Biološki resursi

<i>Biološki resursi</i>	Pozitivne	Negativne		
		<i>velike</i>	<i>male</i>	<i>nema</i>
Ugrožena vegetacija, močvare i slično			✓	
Upotreba pesticida, insekticida i herbicida	✓			✓
Ugrožen rezervat divljih životinja			✓	

6: Planiranje i korišćenje zemljišta

<i>Saglasnost sa pravilima o korišćenju zemljišta</i>	Pozitivne	Negativne		
		<i>velike</i>	<i>male</i>	<i>nema</i>
Mogući sukob sa susjednim zemljištem	✓			✓
Neusaglašenost sa pravilima o upotrebi zemljišta	✓			✓
Stvaranje izvora neugodne svjetlosti	✓			✓
Izmještanje stanovništva	✓			✓
Prekid u radu komunalnih i opštinskih službi	✓			✓
Povećana buka			✓	
Gubitak neobnovljivih resursa			✓	

7: Saobraćaj, prevoz i cirkulacija

<i>Problemi u saobraćaju</i>	Pozitivne	Negativne		
		<i>velike</i>	<i>male</i>	<i>nema</i>
Povećan saobraćaj		✓		
Sigurnost		✓		
Pristup za hitne slučajeve	✓			✓

8: Rizici

<i>Rizici</i>	Pozitivne	Negativne		
		<i>velike</i>	<i>male</i>	<i>nema</i>
Rizik od požara, eksplozije ili ispuštanja hemijskih	✓			✓
Rizični materijali ili goriva na terenu			✓	
Pretnje i rizici po ljudsko zdravlje		✓		

PREPORUČENE AKTIVNOSTI:

(Preporučene su dalje ekološke aktivnosti. To će omogućiti primenu projekta u skladu sa pravilima USAID-a o zaštiti životne sredine)

**USPOSTAVITI SISTEM MENADŽMENTA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE
(PREMA ISO 14001)**

**RAZRADITI I PRIMJENITI POLITIKU, PROCEDURE, UPUTSTVA I
ODGOVARAJUĆE ZAPISE, KAO DOKAZ FUNKCIONISANJA SISTEMA !**

OBJAŠNJENJE:

(Dopunske informacije za one kolone gde su označene velike negativne posledice)

**OBEZBJEĐENJE NAVEDENIH INFORMACIJA UKLJUČITI KAO OBAVEZU U
FUNKCIONISANJU SISTEMA MENADŽMENTA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE!**

B) REZULTATI „POČETNOG PRISPITIVANJA“

Metodologija "brze ekološke procjene", koja je prethodno primenjena za slučaj OC JAHORINA predstavlja prvi, najniži nivo razmatranja uticaja preduzeća i njegovih procesa i proizvoda/usluga na životnu sredinu. Detaljna analiza tih uticaja, uključujući i opasnosti i rizike po zdravlje i bezbjednost na radu, vrši se suštinskim „snimanjem stanja“ u svim procesima u organizaciji – u procesu tzv. „početnog preispitivanja“, koje je, kao deo istraživačkog postupka u ovoj disertaciji izvršeno, na konkretnom slučaju OC JAHORINA i njegovi rezultati su prikazani u daljem tekstu.

1. EMISIJE U ATMOSFERU

Uslužni i logistički procesi OC "JAHORINA" su, kako je naglašeno u analizi lokacije preduzeća u okolini (tačka 4.4.1), izvor lokalnih emisija u atmosferu produkata koji imaju ili potencijalno mogu imati negativan uticaj na okolinu i zdravlje i bezbjednost na radu.

Početnim preispitivanjem su *EMISIJE U ATMOSFERU* [41] identifikovane kao jedan od *aspekata životne sredine*, čije su karakteristike* date u tabeli 6.

Tabela 6: Emisije u atmosferu kao produkt procesa u OC JAHORINA

Naziv aspekta životne sredine: EMISIJE U ATMOSFERU				
Vrsta emisije	Lokacije (mesta pojave)	Opis uticaja na okolinu	Ostali podaci	
DIM I GASOVI	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze	Zagađenje vazduha u užoj okolini gasovima iz procesa transporta; Zagađenje vazduha u užoj okolini dimom i gasovima iz procesa održavanja i investicija; Potencijalno moguća reakcija iz okoline.	Značaj*:	ZNAČAJAN
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☒ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Uspostaviti sistem periodičnih mjerenja i evidencije podataka (monitoringa) - Na osnovu značaja i rezultata mjerenja programirati način smanjenja emisije		
PRAŠINA I ČVRSTE ČESTICE	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija	Zagađenje vazduha u užoj okolini čvrstim česticama iz procesa održavanja i investicija; Potencijalno je moguć prenos na okolno zemljište	Značaj:	ZNAČAJAN
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☒
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propis:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Uspostaviti sistem periodičnih mjerenja i evidencije podataka (monitoringa) - Na osnovu značaja i rezultata mjerenja programirati način smanjenja emisije		
ISPARENJA	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija	Zagađenje vazduha u prirodnoj sredini i objektima isparenjima od čišćenja, hemijskog tretmana, bojenja i negativan uticaj na zdravlje i radnu sposobnost zaposlenih; Potencijalno moguć prenos na vazduh u užoj okolini reakcija iz okoline zbog neprijatnih mirisa	Značaj:	SREDNJI
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propis:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Uspostaviti sistem periodičnih mjerenja i evidencije podataka (monitoringa) - Na osnovu značaja i rezultata mjerenja programirati način smanjenja isparenja		

*) Početnim preispitivanjem izvršena je preliminarna procjena značaja pojedinih aspekata; Predviđa se razrada posebne procedure za detaljnu analizu uticaja i vrednovanje aspekata.

2. EMISIJE U ZEMLJIŠTE I VODOTOKOVE

U uslužnim i logističkim procesima OC "JAHORINA" postoje operacije u kojima se koriste boje, lakovi, hemikalije, gorivo... sa potencijalnim i prisutnim odbacivanjem otpadnih voda u okolinu. Ti procesi su, kako je naglašeno u analizi lokacije preduzeća u okolini - tačka 4.4.1, izvor potencijalnog izlivanja tečnih materijala (gorivo, hemikalije, boje, ulja za podmazivanje i druge namjene, mazive masti i drugi "opasni" materijali i sl.) u okolni prostor, što može imati negativan uticaj na okolinu.

Početnim preispitivanjem su *EMISIJE U ZEMLJIŠTE* [41] identifikovane kao jedan od *ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE*, čije su osnovne karakteristike date su u tabeli 7.

Tabela 7: Emisije u zemljište i vodotokove kao produkt procesa u OC JAHORINA

Naziv aspekta životne sredine: EMISIJE U ZEMLJIŠTE I VODOTOKOVE				
Vrsta emisije	Lokacije (mjesto moguće pojave)	Opis uticaja na okolinu	Ostali podaci	
TEČNI MATERIJALI - Izlivanje	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze	Izlivanje opasnih tečnih materijala u okolinu iz skladišta i iz rezervoara vozila; Potencijalno moguć prenos na okolno zemljište i u vodotokove	Značaj:	ZNAČAJAN
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Obezbediti prihvatanje potencijalno mogućih izlivenih količina opasnih tečnih materijala		
TEČNI MATERIJALI - Spiranje atmosferskim vodama i vodama iz procesa pranja i čišćenja	OJ Tehnička baza Odeljenje automatike i investicija Upravna zgrada	Zagađenje uže okoline i unutrašnjosti objekata vodama "zaprplanim" od čišćenja i spiranja podova objekata; Potencijalno moguć prenos na okolno zemljište i u vodotokove	Značaj:	SREDNJI
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propis:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Uspostaviti pravila rukovanja tečnim otpadom - Izgraditi sistem za prikupljanje tečnog otpada		
TEČNI MATERIJALI - Curenje ulja usled otkaza opreme	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze	Zagađenje uže okoline i unutrašnjosti objekata vodama "zauljenim" usled curenja iz rashladnih, podmazujućih i hidrauličnih sistema opreme i vozila i iz skladišta; Potencijalno moguć prenos na okolno zemljište i u vodotokove	Značaj:	SREDNJI
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propis:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Uspostaviti pravila rukovanja otpadnim uljima koja će sprečavati njihovo nekontrolisano ispuštanje u prirodnu sredinu		

3. OTPADNI MATERIJALI

U OC "JAHORINA" je briga o otpadu na visokom nivou. Iako se u njegovim uslužnim i logističkim procesima koriste materijali koji nisu štetni po zdravlje ljudi, biljni i životinjski svijet, ti procesi generišu čvrst i tečni otpad (metalni, drveni i plastični ostaci, hemikalije, produkti procesa bojenja, ulja, ambalaža i sl.), koji se teško razgrađuje u zemljištu koji može, kako je naglašeno u analizi lokacije preduzeća u okolini, tačka 4.4.1, negativno uticati na životnu sredinu.

Početnim preispitivanjem su **OTPADNI MATERIJALI** [41] identifikovani kao jedan od **ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE** čije su osnovne karakteristike date su u tabeli 8.

Tabela 8: Otpadni materijali kao produkt procesa u OC JAHORINA

Naziv aspekta životne sredine: OTPADNI MATERIJALI				
Vrsta otpadnog materijala	Lokacije (mjesto pojave)	Opis uticaja na okolinu	Ostali podaci	
ČVRST OTPAD IZ USLUŽNIH I LOGISTIČKIH PROCESA	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze Upravna zgrada	Zagađenje uže okoline i unutrašnjosti objekata otpadnim materijalima; Potencijalno je moguć prenos na okolno zemljište i u vodotokove.	Značaj:	ZNAČAJAN
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Vršiti selekciju otpadnih materijala pre skladištenja - Organizovati skladištenje otpadnih materijala prema vrsti i stepenu kritičnosti		
TEČNI OTPAD IZ USLUŽNIH I LOGISTIČKIH PROCESA	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze Upravna zgrada	Zagađenje uže okoline i unutrašnjosti objekata otpadnim materijalima; Potencijalno je moguć prenos na okolno zemljište i u vodotokove.	Značaj:	ZNAČAJAN
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☐
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Vršiti selekciju otpadnih materijala pre skladištenja - Organizovati skladištenje otpadnih materijala prema vrsti i stepenu kritičnosti		
PRAZNA AMBALAŽA	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze Upravna zgrada	Zagađenje uže okoline i unutrašnjosti objekata "opasnim" materijalima iz iskorišćene ambalaže i otpadnim materijalima; Potencijalno je moguć prenos na okolno zemljište i u vodotokove.	Značaj:	SREDNJI
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Vršiti selekciju otpadne ambalaže prije skladištenja - Organizovati skladištenje otpadne ambalaže prema vrsti i stepenu kritičnosti		

4. OPASNOST OD POŽARA

OC "JAHORINA" u određenim količinama koristi: lako zapaljive materijale, tehničke gasove, boje, hemikalije, sredstva za čišćenje, ulja za podmazivanje i druge namjene, koji, kako je naglašeno u analizi lokacije preduzeća u okolini, tačka 4.4.1, neodgovarajućim rukovanjem i neodgovornim ponašanjem u njihovoj blizini, nose visok rizik štetnog dejstva na životnu sredinu i pojave incidentnih situacija.

Početnim preispitivanjem je **OPASNOST OD POŽARA** [41] identifikovana kao jedan od **ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE** i **OPASNOST PO BEZBJEDNOST I ZDRAVLJE NA RADU** čije su osnovne karakteristike date u tabeli 9.

Tabela 9: Opasnost od požara kao rizik u procesima OC JAHORINA

Naziv aspekta životne sredine: OPASNOST OD POŽARA				
Vrsta izvora požara	Lokacije (mjesto moguće pojave)	Opis uticaja na okolinu	Ostali podaci	
LAKO ZAPALJIVI MATERIJALI u skladištima	OJ Tehnička baza Upravna zgrada	Ugrožavanje bezbjednosti zaposlenih i sigurnosti imovine zapaljenjem opasnih materijala u skladištima; Zagađenje vazduha u užoj okolini dimom i gasovima od požara; Potencijalno je moguć prenos požara na okolne objekte i prirodnu sredinu	Značaj:	ZNAČAJAN
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
LAKO ZAPALJIVI MATERIJALI u uslužnim procesima	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze Upravna zgrada	Ugrožavanje bezbjednosti zaposlenih i sigurnosti imovine zapaljenjem opasnih materijala izvorima požara u uslužnim procesima; Zagađenje vazduha u užoj okolini dimom i gasovima od požara; Potencijalno je moguć prenos požara na okolne objekte i prirodnu sredinu	Značaj:	ZNAČAJAN
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
LAKO ZAPALJIVI MATERIJALI u logističkim procesima	OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze Upravna zgrada	Ugrožavanje bezbjednosti zaposlenih i sigurnosti imovine zapaljenjem opasnih materijala izvorima požara u procesima snabdijevanja energijom; Zagađenje vazduha u užoj okolini dimom i gasovima od požara; Potencijalno je moguć prenos požara na okolne objekte i prirodnu sredinu	Značaj:	ZNAČAJAN
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☐
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Analizirati pogodnost i funkcionalnost prostora za rad i - Osposobiti učesnike za zaštitu od požara i periodično proveravati osposobljenost		
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje aspekta - Analizirati pogodnost i funkcionalnost prostora za rad i - Osposobiti učesnike za zaštitu od požara i periodično proveravati osposobljenost		

5. OPASNOST PO ZDRAVLJE I BEZBJEDNOST NA RADU

U uslužnim i logističkim procesima OC "JAHORINA" postoje sistemi i radna mjesta na kojima se kao ulazni ili pomoćni materijal koriste "opasni" materijali, na kojima se rukuje opasnim sredstvima (visoki napon, pokretni djelovi i uređaji), na kojima su klijenti i zaposleni izloženi velikim visinama, na kojima zaposleni rukuju velikim teretima i rade u teškim klimatskim uslovima, pri čemu dugotrajan rad, bez odgovarajućih dodatnih mjera, može da izazove pad radne sposobnosti, zamor ili neželjene posljedice po zdravlje i bezbjednost na radu.

Početnim preispitivanjem su *opasnosti na radu* identifikovane kao *RIZICI PO BEZBJEDNOST NA RADU* [41] čije su osnovne karakteristike date su u tabeli 10.

Tabela 10: *Opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu u procesima OC JAHORINA*

Naziv aspekta: OPASNOST PO ZDRAVLJE I BEZBJEDNOST ZAPOSLENIH				
Vrsta rizika (opasnosti)	Lokacije (mjesta moguće pojave)	Opis uticaja na zdravlje i bezbjednost na radu	Ostali podaci	
RAD SA "OPASNIM" MATRIJALIMA	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze	Opasnost od povreda klijenata i zaposlenih; Negativan uticaj na zdravlje i radnu sposobnost zaposlenih.	Značaj:	VISOK
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☒
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje rizika (opasnosti) - Uspostaviti sistem periodične provjere uslova rada i evidencije podataka - Na osnovu značaja i rezultata provjere programirati način poboljšavanja uslova		
RAD SA "OPASNIM" SREDSTVIMA	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze	Opasnost od povreda zaposlenih na ski-sistemima i drugim mašinama i uređajima; Negativan uticaj na zdravlje i radnu sposobnost zaposlenih.	Značaj:	SREDNJI
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☒
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje rizika (opasnosti) - Uspostaviti sistem periodične provjere uslova rada i evidencije podataka - Na osnovu značaja i rezultata provjere programirati način poboljšavanja uslova		
RAD U TEŠKIM USLOVIMA I SREDINAMA	OJ Kosi transport OJ Tehnička baza Odjeljenje automatike i investicija Odjeljenje za sport i ski staze	Rad sa teškim teretima i u teškim klimatskim uslovima; Mehaničko zagađenje vazduha na određenim radnim mjestima u logističkim procesima; Povišeno radno naprezanje i negativan uticaj na zdravlje i radnu sposobnost zaposlenih.	Značaj:	VISOK
			Podleže propisima:	☒ DA ☐
			Vrše se mjerenja:	☐ DA ☒
			Postojale sankcije:	☐ DA ☒
			Postoje primjedbe:	☐ DA ☒
	Relevantni zakonski ili drugi propisi:			
	Osnovni pravci djelovanja	- Izvršiti preciznije vrednovanje rizika (opasnosti) - Uspostaviti sistem periodične provjere uslova rada i evidencije podataka - Na osnovu značaja i rezultata provjere programirati način poboljšavanja uslova		

* * *

Naprijed izvršena analiza aspekata životne sredine i bezbjednosti na radu [41], kao rezultat početnog preispitivanja u toku čije obrade još nije razrađen način njihove potpune identifikacije i vrednovanja, je preliminarna po strukturi, elementima, a posebno po ocjeni značaja (koja je u prikazanim tabelama izvršena na osnovu grube podjele: *MALI, SREDNJI, VISOK, ZNAČAJAN*).

Zato je, u sistem menadžmenta zaštitom životne sredine i sistem menadžmenta i zdravljem i bezbjednošću na radu potrebno ugraditi *Proceduru identifikacije i vrednovanja aspekata životne sredine* i *Proceduru zaštite na radu* čijom primjenom će biti omogućena detaljna analiza aspekata životne sredine, odnosno opasnosti/rizika po zdravlje i bezbjednost na radu i njihovo preciznije vrednovanje, kao podloge za utvrđivanje opštih i posebnih ciljeva, uzimanje u obzir svih zakonskih i drugih ograničenja i programiranje aktivnosti kojima će se njihov uticaj na okolinu i zdravlje i bezbjednost na radu i značaj stalno smanjivati.

4.4.3 Upravljanje procesima - operacijama

Osnovne karakteristike upravljanja procesima u OC "JAHORINA", za koje je početnim preispitivanjem utvrđeno da sadrže aspekte životne sredine i opasnosti/rizike po zdravlje i bezbjednost na radu određenog značaja, odnosno da imaju ili mogu imati uticaj na životnu sredinu ili bezbjednost i zdravlje na radu, su sledeće:

- nepostojanje dokumentacije (procedura) kojom je utvrđen precizan redosled i način izvođenja operacija - aktivnosti i odgovornost svih učesnika i radna dokumentacija (zapisi),
- nedostatak posebno razrađene dokumentacije za operacije u kojima je identifikovan visok značaj aspekata životne sredine i opasnosti/rizika po zdravlje i bezbjednost na radu, operacije koje podliježu zakonskim i drugim propisima i za operacije u kojima bi odsustvo takve dokumentacije izazvalo visok rizik po životnu sredinu i zdravlje i bezbjednost na radu, kao i vjerovatnoću pojave incidentnih situacija i
- nedostatak, za procese/operacije sa negativnim uticajem na okolinu i zdravlje i bezbjednost na radu, utvrđenih prioriternih ciljeva i razrađenih programa zaštite životne sredine i zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu.

Upravljanje procesima - operacijama u OC "JAHORINA" se, u svjetlu brige o životnoj sredini i zdravlju i bezbjednosti na radu, predlaže na način opisan u nastavku.

1. PROCESI PROJEKTOVANJA I RAZVOJA

Aktivnosti projektovanja i razvoja u OC "JAHORINA" se svode na vođenje projekata revitalizacije postojećih i izgradnje novih infrastrukturnih objekata, prije svega objekata i opreme za skijalište, pri čemu je uvijek posebno naglašena odgovornost i obaveza učesnika u projektu da, u najvećoj mogućoj mjeri, primjenjuju mjere usklađivanja tih objekata sa okolinom i mjere bezbjednosti tih objekata.

Neophodno je da se u odgovarajućoj proceduri utvrdi, pored ostalog, obaveza učesnika u projektovanju da pri razradi i realizaciji projekata uvažavaju kriterijum minimizacije utrošaka materijala, minimizacije negativnih uticaja, opasnosti i rizika i da projektom identifikuju sve eventualne aspekte koji imaju ili mogu imati negativan uticaj na životnu sredinu i zdravlje i bezbjednost zaposlenih i korisnika.

2. PROCESI NABAVKE

Aktivnosti izbora dobavljača i nabavke u OC "JAHORINA" nisu regulisani odgovarajućim procedurama, odnosno izvode se u skladu sa uobičajenim, opštim kriterijumima za ocjenjivanje, rangiranje i izbor dobavljača i Zakonom o javnim nabavkama.

U smislu posebne brige o životnoj sredini i zdravlju i bezbjednosti na radu, ne postoje formalno razrađeni tehnički uslovi za ulazne materijale, proizvode i opremu sa utvrđenim karakteristikama koje se odnose na bezbjednost, način pakovanja i transporta, uslove skladištenja i postupanje sa otpadom, a u realizaciji procesa nabavke nisu istaknute obaveze eliminisanja mogućnosti nabavke i prijema materijala koji su ekološki neprihvatljivi niti ocjena stepena u kome dobavljač zadovoljava zahtjeve u pogledu sastava, stepena zapaljivosti, toksičnosti i drugih karakteristika.

3. PROCESI PRUŽANJA USLUGA

Procesi pružanja usluga u OC "JAHORINA" odvijaju se u skladu sa razrađenim uputstvima za rad na sistemima i uređajima, pri čemu je rad radnika na tim sistemima i uređajima regulisan posebnim uputstvima čije odredbe, pored tehnoloških, uključuju i odredbe koje se odnose na mjere bezbjednosti na radu, ali se te mjere ne odnose na uticaje na okolinu.

Neophodno je razraditi procedure i u njih ugraditi odredbe koje, pored opisa aktivnosti, odgovornosti učesnika i projektovane dokumentacije, posebno naglašavaju faze procesa koje imaju ili mogu imati negativan uticaj na životnu sredinu, kao i odgovornost učesnika za preduzimanje mjera u skladu sa identifikovanim aspektima životne sredine.

4. PROCESI ODRŽAVANJA INFRASTRUKTURE I RADNE SREDINE

Briga o infrastrukturnim resursima i radnoj sredini je djelimično regulisana posebnim dokumentima, kojima je utvrđen sistem označavanja činilaca poslovanja i koji obuhvata i identifikaciju i označavanje infrastrukturnih elemenata, uključujući i njihovo fizičko označavanje, uveden prilaz preventivnom održavanju infrastrukturnih elemenata i uslova radne sredine i ustanovljen postupak u slučaju pojave otkaza.

Neophodno je razraditi procedure održavanja i u njih ugraditi odrednice kojima se posebno izdvajaju dijelovi infrastrukture u kojima je identifikovan mogući negativan uticaj na okolinu i bezbjednost na radu, način postupanja u slučaju pojave takvih uticaja i eventualni prioritet u smislu hitnosti otklanjanja otkaza koji uzrokuju negativan uticaj na životnu sredinu i zdravlje i bezbjednost na radu.

5. PROCESI SKLADIŠTENJA

Preliminarna analiza i ocjena stanja ukazuje da ne postoji posebna dokumentacija za ove procese. Dokumentacijom sistema menadžmenta zaštitom životne sredine i zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu treba, pored načina identifikacije, rukovanja i čuvanja ulaznih materijala i proizvoda, kao i uslova rada u skladištima, posebno precizirati način zadovoljenja zahtjeva u pogledu kvaliteta i zaštite životne i radne sredine, te posvetiti dovoljnu pažnju oznakama upozorenja i osposobljavanju zaposlenih za reagovanje u incidentnim situacijama.

6. PROCESI TRANSPORTA ROBA I PREVOZA LJUDI

Odgovornost za procese transporta roba i prevoza ljudi u OC "JAHORINA" ima za te poslove uspostavljena organizaciona cjelina ili tu odgovornost preuzimaju dobavljači i klijenti ili anagažovani davaoci usluga. Zahtjevi vezani za način transporta roba i prevoza ljudi su djelimično utvrđeni su odgovarajućom dokumentacijom.

Postoji potreba da se ta dokumentacija razradi u njoj detaljno preciziraju uslovi transporta roba i prevoza ljudi, vezani za zaštitu životne sredine i maksimalnu bezbjednost u tim procesima.

7. PROCESI RUKOVANJA OTPADNIM MATERIJALIMA

Karakter usluga i primijenjenih tehnologija u logističkim procesima uslovljava pojavu čvrstog i tečnog otpada koji je podložan emisiji u atmosferu i zemljište. Iz tih razloga, aspekti životne sredine i opasnosti po klijente i zaposlene identifikovani u OC "JAHORINA" se odnose i na otpadne materijale.

Problemi koji se odnose na rukovanje otpadnim materijalima sistemski mogu biti riješeni samo primjenom posebno razrađenog dokumenta, kojim treba da bude regulisan način označavanja mjesta sakupljanja, selekcije, skladištenja i uklanjanja otpada iz prostora preduzeća.

8. INCIDENTNE SITUACIJE

OC "JAHORINA", na osnovu analize programa rada i karakteristika uslužnih i logističkih procesa, ne spada u organizacije koje su obavezne da izvedu procjenu opasnosti od hemijskog udesa i od zagađivanja životne sredine. Neophodno je, ipak, posebno razrađenom procedurom, uspostaviti sistem aktivnosti na prevenciji incidentnih situacija i reagovanju u slučaju njihovog pojavljivanja i na taj način definisati obaveze i odgovornosti iz navedenog područja, koristeći prethodna iskustva i postojeći sistem funkcionisanja zaštite na radu, protivpožarne zaštite i bezbjednosti na skijalištima.

Preliminarna analiza i ocjena stanja ukazuje da su potencijalne incidentne situacije povrede klijenata i zaposlenih na skijalištima, kao i požar, izlivanje "opasnih" materijala i sl. Realizacijom procedure prevencije i reagovanja u slučaju incidentnih situacija treba da budu identifikovana sva kritična mjesta i propisane preventivne mjere i mjere reagovanja u tim situacijama.

9. KORIŠĆENJE PRIRODNIH RESURSA

OC "JAHORINA" je, u skladu sa svojom poslovnom politikom, kao jedan od opštih ciljeva postavio racionalnost u poslovanju, što, između ostalog, podrazumijeva maksimalno iskorišćenje ulaznih resursa - materijala i energije, odnosno minimiziranje otpadnih materijala.

Preliminarnom analizom i ocjenom stanja utvrđeno je korišćenje sledećih materijalnih i prirodnih resursa:

- prirodni materijali različite vrste, kvaliteta i oblika polufabrikata,
- metalni materijali različite vrste, kvaliteta i oblika polufabrikata,
- ulazni materijali druge vrste (plastični, gumeni i drugi materijali), u značajnim količinama,
- rezervni dijelovi za sisteme i uređaje,
- hemikalije, boje i lakovi,
- naftni derivati (goriva i maziva),
- električna energija,
- voda i
- drugi, kancelarijski i pomoćni materijali i roba.

Radi ostvarenja, poslovnom politikom ustanovljenih elemenata štednje prirodnih resursa, koji proklamovanom brigom o okolini moraju biti još više naglašeni, neophodno je uspostavljanje proceduralnog načina organizovanja sistemskog nadzora nad potrošnjom resursa kako bi se raspolagalo podacima i informacijama neophodnim za projektovanje mjera njihove uštede.

* * *

OC "JAHORINA" svojom misijom i razvojno orijentisanim djelovanjem, usklađenim sa odgovarajućim propisima i standardima u oblasti poslovanja, pored zadovoljenja opštih i posebnih zahtjeva korisnika, obezbjeđuje poseban interes šire društvene zajednice principom efikasne i efektivne upotrebe prirodnih resursa i energije. Na navedeni način OC "JAHORINA" svojim programskim opredjeljenjima i na najbolji način, posebno doprineti globalnom očuvanju i zaštiti životne sredine.

5. ISTRAŽIVANJE DOSTIGNUTOG NIVOA ORGANIZOVANOSTI I UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM

5.1 ORGANIZACIJA SKI CENTARA U REGIONU

U cilju obezbjeđenja podloga za analizu dostignutog nivoa organizovanosti i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom izvršeno je istraživanje i analiza preduzeća koja su osnovni nosioci planinske destinacije, odnosno skijaškim centrima. U nastavku su prikazani rezultati te analize - poređenje organizacije preduzeća čija je osnovna djelatnost pružanje usluga na skijalištu, kao i nivo organizovanosti i upravljanja destinacijama u užoj i široj okolini,

Analizirana je, metodom poređenja, organizacija sledećih preduzeća:

- ◆ Skijališta KRANJSKA GORA u Sloveniji,
- ◆ Skijališta MARIBORSKO POHORJE u Sloveniji,
- ◆ Skijališta KOPAONIK u Srbiji i
- ◆ OC „JAHORINA“ u Republici Srpskoj.

Analiziran je, metodom ankete, nivo organizovanosti i upravljanja sledećih destinacija:

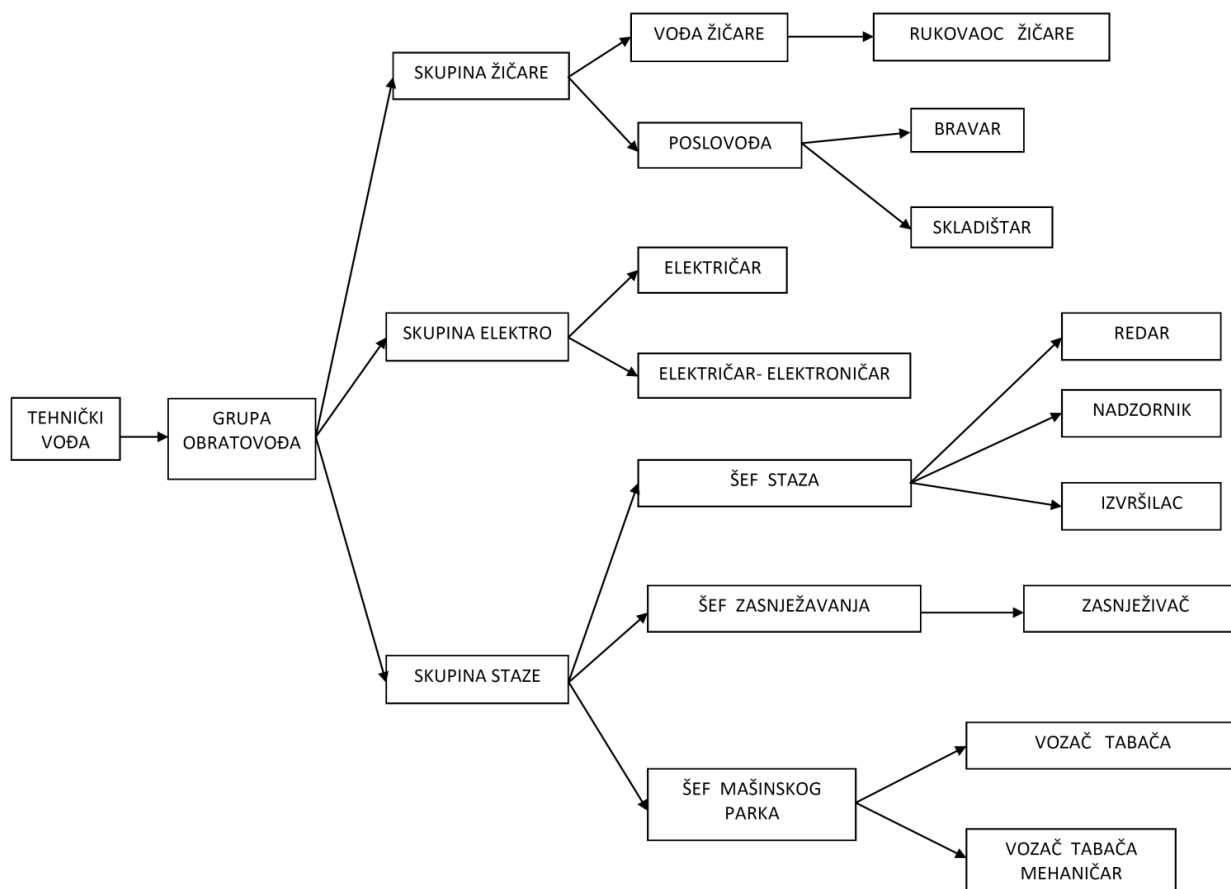
- ◆ Destinacije “KOPAONIK”,
- ◆ Destinacije “STARA PLANINA”,
- ◆ Destinacije “ZLATIBOR”
- ◆ Destinacije “KRANJSKA GORA” i
- ◆ Destinacije “SKI RESORT - KOLAŠIN 1450”.

5.1.1 Organizacija ski centra “KRANJSKA GORA”

Skijalište Kranjska Gora je najpoznatije skijalište u Sloveniji. Organizacija ovog skijališta definisana je sledećom sistematizacijom radnih mjesta:

1. Direktor, 1 izvršilac
2. Tehnički direktor, 1 izvršilac
3. Sekretarica, 1 izvršilac
4. Šef prodaje, 1 izvršilac
5. Glavna blagajnica, 1 izvršilac
6. Vođa rada, 2 izvršioca
7. Vođa zasnježavanja, 1 izvršilac
8. Vođa staza, 1 izvršilac
9. Mašinista žičare, 10-15 izvršilaca, zimi,
10. Mašinista lifta, 10-15 izvršilaca, zimi,
11. Ratrakist – mehaničar, 5 izvršilaca,
12. Redar na skijalištu, 5 izvršilaca, zimi,
13. Spasilac, 4 izvršiloca, zimi,
14. Blagajnik, 8 izvršilaca, zimi,
15. Pomoćni radnik, gornja stanica žičare, oko 25 izvršilaca, zimi,
16. Zasnježivalac, 2 izvršioca.

Organizациона šema skijališta Kranjska Gora data je na slici 11, a obezbjeđuje skijaške instalacije u Kranjskoj Gori prikazane na slici 12.



Slika 11: Organizациона šema skijališta Kranjska Gora“



Slika 12: Ski staze skijališta “Kranjska Gora“

U tabelama 11 – 20 su prikazane karakteristike ski-staza skijaškog centra Kranjska Gora.

Tabela 11: Kranjska Gora

	Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
1	Kekec		730 m	●	×
2	Mojca 1		230 m	●	×
3	Rožle		550 m	●	×
4	Mojca 2		448 m	●	×
5	Dolenčev rut		1000 m	●●	×
6	Preseka 2		806 m	●	×
7	Vitranc 1		1229 m	●	×
8	Tinkara		313 m	●	×
9	Brsnina		452 m	●	×

Tabela 12: Kranjska Gora - Nočno skijanje

	Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
10	Kekec		730 m	●	×
11	Mojca 2		448 m	●	×
12	Dolenčev rut		1000 m	●●	×

Tabela 13: Podkoren 1

	Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
13	Zelenci		398 m	●	×
14	Rutec		761 m	●	×
15	Podkoren		1200 m	●	×

Tabela 14: Podkoren 2

	Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
16	Kolovrat		497 m	●	×
17	Pehta		616 m	●	×
18	Bedanec		754 m	●	×
19	Velika dolina		1237 m	●●	×

Tabela 15: Mojstrana – nočno skijanje

	Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
20	Mojstrana		650 m	●	×

Tabela 16: Planica

	Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
21	Slatna		270 m	●	×
22	Bobek & Lolek		40 m	●	×

Tabela 17: Mojstrana

	Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
23	Mojstrana		650 m	●	×

Tabela 18: Rateče

	Instalacija	Vrsta instalacije	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
24	Macesnovec		1900 m	●	×

Tabela 19: Skijaško trčanje

	Instalacija	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
1	Kranjska Gora	1500 m	●	×
2	Kranjska Gora - Podkoren	8600 m	●	×
3	Podkoren - Ratače	5000 m	●	×
4	Ratače	4000 m	●	×
5	Ratače - Planica	3500 m	●	×
6	Planica / NC Planica	2000 m	●	×
7	Planica - Tamar	8800 m	●	×
8	Gozd Martuljek	6000 m	●	×
9	Mojstrana	2000 m	●	×

Tabela 20: Noćno skijaško trčanje

	Instalacija	Dužina staze	Zahtjevnost	Radi
10	Kranjska Gora	3500 m	●	×

U skijaškom centru Kranjska Gora broj radnika sa ugovorima na neodređeno vreme je 28, a tokom sezone 80-100 radnika.

5.1.2 Organizacija ski centra “MARIBORSKO POHORJE”

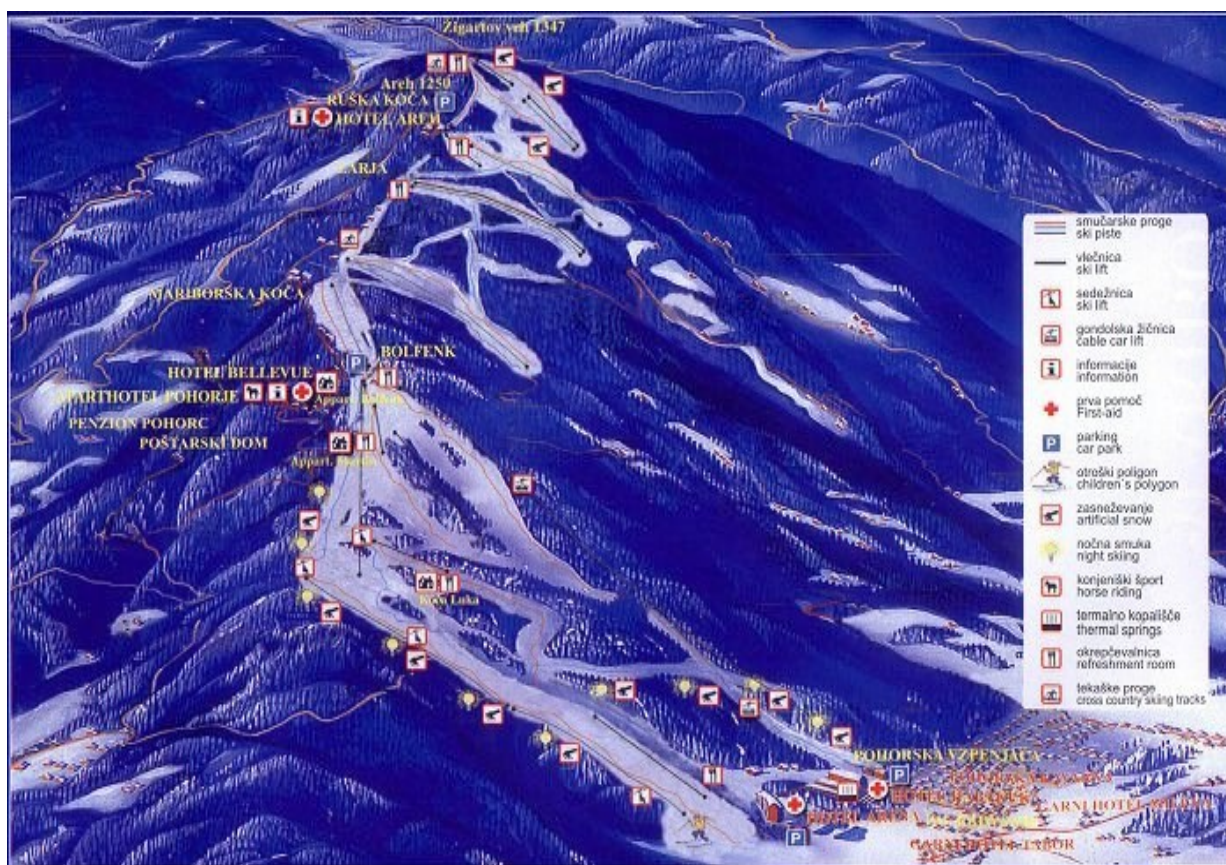
Mariborsko Pohorje je najveći skijaški centar u Sloveniji na površini od oko 250 ha u kojem stalno radi 47 radnika. Odlična skijališta, izvrsni wellness i *spa centri*, prekrasna priroda i neposredna blizina Maribora. Samo 5 sati vožnje od Beograda i 5,5 sati od Novog Sada. Posjeduje najduže noćno skijanje u Sloveniji (u dužini od 10 km).

Instalacije (Slika 13) sa kojima raspolaže skijalište su sledeće: nova kružno-kabinska žičara, 16 liftova, 3 dvosjeda, jedan četverosjed i jedan šestosjed. Postojanje snijega je garantovano 100 dana u sezoni.

Pokrivenost vještačkim zasnježavanjem je 95%. Skijalište raspolaže stazama u dužini od 43 km, na visinama od 325 do 1327 m. Takođe posjeduje staze za skijaško trčanje (biathlon) u dužini od 27 km.

Dodatni sadržaji sa kojima skijalište raspolaže su:

- Dječiji ski poligon,
- Zabava na snijegu za djecu,
- Zabavne igre na snijegu, vožnja "pležuhima", hodanje sa bakljama "krpljanje"...
- Skijaški poligon s mjerenjem vremena,
- Zimski adrenalinski užici,
- Zlatna lisica, svjetsko prvenstvo u skijanju za žene i ostale priredbe,
- Odlična škola skijanja i snouborda za djecu i odrasle,
- Iznajmljivanje kvalitetne skijaške opreme.



Slika 13: Ski staze skijališta "Mariborsko pohorje"

Karakteristike ski-staza Ski centra "Mariborsko pohorje" prikazane su u tabeli 21.

Tabela 21: Ski centar "Mariborsko pohorje" - žičare:

<i>Instalacija</i>	<i>Vrsta instalacije</i>	<i>Nosivost skijaša/sat</i>	<i>Vrijeme vožnje</i>	<i>Visinska razlika</i>	<i>Dužina instalacije</i>
Sektor Snežni stadion					
Pohorska uspinjača		1940	6,57 min.	328 - 1042 m	2505 m
Radvanje		1474	5,1 min.	336 - 570 m	770 m
Poštela		1900	7,6 min.	574 - 898 m	1187 m
Sleme		1202	7,2 min.	888 - 1046 m	1061 m
Mojca		1000	4,9 min.	339 - 573 m	830 m
Kekec		400	2,0 min.	325 - 345 m	100 m
Cicibanček		400	1,0 min.	1020 - 1035 m	187 m
Bellevue		600	3,0 min.	1020 - 1050 m	250 m
Bolfenk		720	3,0 min.	860 - 1041 m	653 m
Habakuk		890	4,0 min.	764 - 915 m	660 m
Sektor Bolfenk					
Stolp		1200	7,8 min.	1025 - 1147 m	945 m
Videc		1000	5,0 min.	966 - 1150 m	957 m
Partizanka 1		1000	5,2 min.	937 - 1141 m	879 m
Partizanka 2		1000	5,2 min.	937 - 1141 m	879 m
Sektor Areh					
Pisker 2		3000	6,1 min.	927 - 1289 m	1672 m
Ruška		1000	7,6 min.	1007 - 1248 m	1285 m
Orel		1000	7,6 min.	1007 - 1248 m	1285 m
Areh		650	3,0 min.	1200 - 1244 m	408 m
Cojzerica 1		900	3,8 min.	1100 - 1255 m	710 m
Cojzerica 2		1000	4,0 min.	1100 - 1255 m	710 m
Žigart		600	2,6 min.	1262 - 1327 m	386 m
Vali		400	1,0 min.	1150 - 1175 m	126 m

5.1.3 Organizacija ski centra "KOPAONIK"

Karakteristike ski centra:

- Visina centra 1770 m,
- Najviši vrh 2017 m,
- Ukupna dužina skijaških staza 50.000 m,
- Ukupni kapacitet žičara 30.000 skijaša/sat,
- Broj skij liftova žičara 23,
- Broj baby ski liftova 2,
- Broj lakih staza 15,
- Broj srednjih staza 9,
- Broj teških staza 7,
- Maksimalna visinska razlika 512 m,
- Najduža staza 3.500 m,
- Dužina staze za noćno skijanje 450 m,
- Nordijske staze 18 km.

Postoje tri staze po FIS standardu za slalom, veleslalom, suer veleslalom i spust. U okviru ski centra „Kopaonik“ postoji:

- Odjeljenje žičara,
- Odjeljenje za uređenje, bezbjednost i mehanizaciju u čijem se sastavu nalazi:
 - Jedinica ski patrole i
 - Jedinica za uređenje i mehanizaciju,
- Odjeljenje tehničkog održavanja i
- Odjeljenje za finansijske i opšte poslove.

Radna mjesta u ski centru Kopaonik su:

Rukovodilac ski centra, broj izvršilaca 1

1. Odjeljenje žičara

- Šef eksploatacije u odjeljenju žičara, broj izvršilaca - 1
- Žičničar, broj izvršilaca: 22
- Žičničar – serviser, broj izvršilaca: 5
- Šef bravarskog održavanja u odjeljenju žičara, broj izvršilaca: 1
- Serviser bravarskog održavanja, broj izvršilaca: 1
- Šef elektro održavanja u odjeljenju žičara, broj izvršilaca: 1
- Serviser elektro održavanja , broj izvršilaca: 3

2. Odjeljenje za uređenje, bezbjednost i mehanizaciju

- Šef odjeljenja za uređenje, bezbjednost i mehanizaciju, broj izvršilaca: 1

2.1. Jedinica ski patrole

- Šef staza, broj izvršilaca: 1
- Šef kontrole ski karata, broj izvršilaca: 1
- Redar na stazi, broj izvršilaca: 5
- Pomoćnik redara na stazi, broj izvršilaca: 2

2.2. Jedinica za uređenje i mehanizaciju

- Vozač tabača, broj izvršilaca: 8
- Šef održavanja mehanizacije, broj izvršilaca: 1
- Serviser mehaničar , broj izvršilaca: 4

3. Odjeljenje tehničkog održavanja

- Šef odjeljenja tehničkog održavanja, broj izvršilaca: 1
- Inženjer za elektro održavanje , broj izvršilaca: 1
- Stručni saradnik za tehničko održavanje, broj izvršilaca: 2
- Rukovaoc sistema za osnježavanje, broj izvršilaca: 2
- Magacioner, broj izvršilaca: 2
- Saradnik za tehničko održavanje , broj izvršilaca: 1

4. Odjeljenje finansijskih i opštih poslova

- Šef odjeljenja finansijskih i opštih poslova, broj izvršilaca: 1
- Saradnik opštih i kadrovskih poslova, broj izvršilaca: 1
- Saradnik za administrativne i stručne poslove, broj izvršilaca: 1
- Likvidator, broj izvršilaca: 1
- Blagajnik, broj izvršilaca: 1
- Saradnik informacionih tehnologija, broj izvršilaca: 1
- Saradnik za održavanje elektronskih sistema, broj izvršilaca: 1
- Referent za administrativno tehničke poslove, broj izvršilaca: 3

Zbirni podaci za ski centra Kopaonik, u pogledu broja zaposlenih, su sledeći:

1. Kopaonik: stalno zaposleni 76, sezonski angažovani 115:
2. Zlatibor: stalno zaposleni 11, sezonski angažovani 30:
3. Stara planina: stalno zaposleni 14, sezonski angažovani 44.

Navedena organizacija obezbeđuje sledeće skijaške instalacije ski centra Kopaonik (Slika 14).



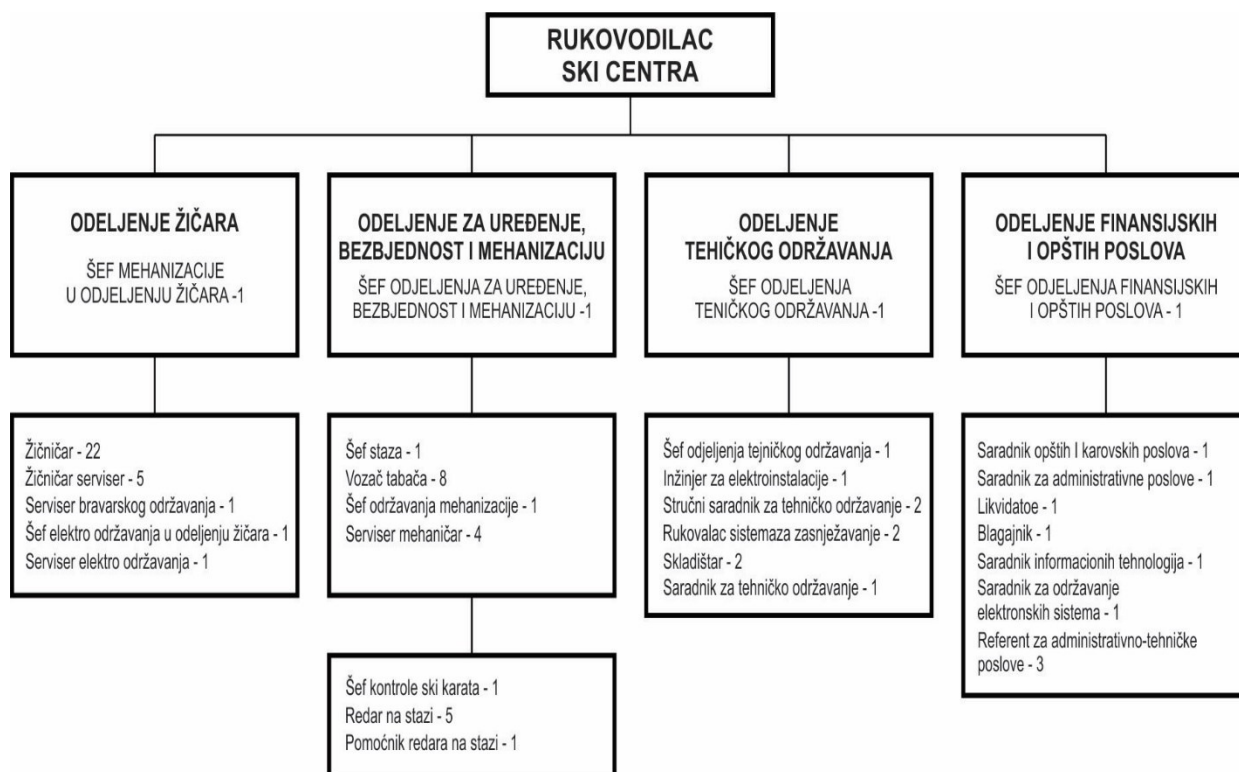
Slika 14: Ski staze skijališta „Kopaonik“

Karakteristike ski-staza skijališta “Kopaonik” prikazane su u tabeli 22.

Tabela 22: Ski centar “Kopaonik” - žičare:

Bela reka I Tip žičare: dvosjed Dužina: 1.720 m Kapacitet: 800 Visinska razlika: 305 m Trajanje vožnje: 10.50 min	Bela reka II Tip žičare: dvosjed Dužina: 1.288 m Kapacitet: 800 Visinska razlika: 500 m Trajanje vožnje: 8.50 min	Duboka 2 Tip žičare: četvorosjed Dužina: 1.107 m Kapacitet: 1800 Visinska razlika: 395 m Trajanje vožnje: 7.50 min
Duboka I Tip žičare: četvorosjed Dužina: 1.409 m Kapacitet: 1800 Visinska razlika: 385 m Trajanje vožnje: 6.50 min	Gobelja Tip žičare: četvorosjed Dužina: 878 m Kapacitet: 2400 Visinska razlika: 233 m Trajanje vožnje: 4.00 min	Gobelja relej Tip žičare: ski lift Dužina: 705 m Kapacitet: 960 Visinska razlika: 180 m Trajanje vožnje: 3.50 min
Gvozdac Tip žičare: ski lift Dužina: 916 m Kapacitet: 1191 Visinska razlika: 289 m Trajanje vožnje: 4.50 min	Jaram Tip žičare: ski lift Dužina: 598 m Kapacitet: 900 Visinska razlika: 68 m Trajanje vožnje: 3.00 min	Karaman Tip žičare: ski lift Dužina: 857 m Kapacitet: 900 Visinska razlika: 140 m Trajanje vožnje: 4.50 min
Karaman greben Tip žičare: šestosjed Dužina: 1.225 m Kapacitet: 3000 Visinska razlika: 179 m Trajanje vožnje: 8.00 min	Kneževе bare Tip žičare: ski lift Dužina: 836 m Kapacitet: 900 Visinska razlika: 149 m Trajanje vožnje: 4.50 min	Krčmar Tip žičare: dvosjed Dužina: 1.930 m Kapacitet: 815 Visinska razlika: 471 m Trajanje vožnje: 13.00 min
Krst Tip žičare: četvorosjed Dužina: 671 m Kapacitet: 2018 Visinska razlika: 116 m Trajanje vožnje:	Ledenica Tip žičare: ski lift Dužina: 781 m Kapacitet: 1188 Visinska razlika: 267 m Trajanje vožnje: 4.00 min	Mali Karaman Tip žičare: četvorosjed Dužina: 1.042 m Kapacitet: 2400 Visinska razlika: 193 Trajanje vožnje: 8.00 min
Mali Karaman A Tip žičare: ski lift Dužina: 1.082 m Kapacitet: 900 Visinska razlika: 193 m Trajanje vožnje: 5.00 min	Malo jezero Tip žičare: ski lift Dužina: 450 m Kapacitet: 880 Visinska razlika: 76 m Trajanje vožnje: 2.30 min	Marine vode Tip žičare: ski lift Dužina: 909 m Kapacitet: 900 Visinska razlika: 187 m Trajanje vožnje: 4.50 min
Mašinac Tip žičare: ski lift Dužina: 300 m Kapacitet: 450 Visinska razlika: 45 m Trajanje vožnje: 2.00 min	Pančićev vrh Tip žičare: četvorosjed Dužina: 1.393 m Kapacitet: 2400 Visinska razlika: 248 m Trajanje vožnje: 5.00 min	Pomoćni ski lift Gvozdac Tip žičare: ski lift Dužina: Kapacitet: Visinska razlika: Trajanje vožnje:
Sunčana dolina Tip žičare: četvorosjed Dužina: 963 m Kapacitet: 2070 Visinska razlika: 191 m Trajanje vožnje: 5.00 min	Vučak 1 Tip žičare: ski lift Dužina: 280 m Kapacitet: 720 Visinska razlika: 14 m Trajanje vožnje:	Vučak 2 Tip žičare: ski lift Dužina: 230 m Kapacitet: 706 Visinska razlika: 20 m Trajanje vožnje:

Organizaciona struktura ski centra Kopaonik prikazana je na slici 15.



Slika 15: Organizaciona šema Ski centra „Kopaonik“

5.1.4 Organizacija OC “JAHORINA”

OC “JAHORINA” na dan 30.06.2016. godine zapošljava 145 radnika.

Kvalifikaciona struktura zaposlenih po osnovu stepena stvarnog stručnog obrazovanja je sledeća:

- Visoka stručna sprema 18 izvršilaca
- Viša stručna sprema 5 izvršilaca
- Visokokvalifikovani radnici 16 izvršilaca
- Srednja stručna sprema 48 izvršilaca
- Kvalifikovani radnici 55 izvršilaca
- Nekvalifikovani radnici 7 izvršilaca

Trenutna organizacija preduzeća, pored *Skupštine akcionara*, *Nadzornog odbora*, *Odbora za reviziju* i *Odeljenja interne revizije*, kao organa upravljanja određenih statusom preduzeća, je sledeća (bez sektora turizam i ugostiteljstvo):

UPRAVA PREDUZEĆA

Radno mesto: Direktor

Školska sprema: VII stepen složenosti, tehničkog ili društvenog smjera
 Radno iskustvo: Pet godina u struci
 Broj izvršilaca: 1

Radno mesto: Izvršni direktor za pravne i opšte poslove

Školska sprema: VII stepen složenosti, pravni fakultet, rad na računaru
 Radno iskustvo: Pet godina u struci
 Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Rukovodilac organ. jedinice pravnih i opštih poslova

Školska sprema: VII, VI stepen složenosti, pravni smjer, rad na računaru

Radno iskustvo: Pet godina u struci

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Stručni saradnik za pravne i opšte poslove

Školska sprema: VII, VI stepen složenosti, pravni smjer, rad na računaru

Radno iskustvo: Dvije godine u struci

Broj izvršilaca: 2

Radno mjesto: Tehnički sekretar

Školska sprema: VII/VI/IV stepen, smjer društveni/tehnički, poznavanje engleskog jezika, rad na računaru

Radno iskustvo: Dvije godine

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Administrativni radnik

Školska sprema: IV stepen, smjer admin.-upravni, rad na računaru

Radno iskustvo: Jedna godina

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Šef službe fizičkog obezbjeđenja

Školska sprema: IV, V stepen, položen stručni ispit za obavljanje poslova fizičkog obezbjeđenja, rada na računaru

Radno iskustvo: Tri godine

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Radnik službe fizičkog obezbjeđenja

Školska sprema: Najmanje srednja stručna sprema IV stepen, položen stručni ispit za obavljanje poslova fizičkog obezbjeđenja, rad na računaru

Radno iskustvo: Jedna godina

Broj izvršilaca: 6

EKONOMSKO-KOMERCIJALNI SEKTOR**Radno mjesto:** Izvršni direktor ekonomsko komercijalnog sektora

Školska sprema: VII, dipl. ekonomista

Radno iskustvo: Pet godine radnog iskustva u struci,

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Stručni saradnik interne revizije

Školska sprema: VII stepen, dipl. ekonomista

Radno iskustvo: Dvije godine iskustva u struci, rad na računaru i računovodstvenom softveru

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Rukovodilac za ekonomske poslove

Školska sprema: VII stepen, dipl. ekonomista

Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva na rukovdećem mjestu, rad na računovodstvenom softveru

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Šef knjigovodstva

Školska sprema: VII stepen, dipl. ekonomista

Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva, licenca ovlaštenog računovođe, rad na računaru i računovodstvenom softveru

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Glavni bilansista

Školska sprema: VII stepen, dipl. ekonomista

Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva u struci, rad na računaru i računovodstvenom softveru

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Glavni knjigovođa dobavljača

Školska sprema: IV stepen, ekonomskog smjera, rad na računar
Radno iskustvo: Jedna godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Glavni knjigovođa kupaca

Školska sprema: IV stepen, ekonomskog smjera, rad na računar
Radno iskustvo: Jedna godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Knjigovođa robno materijalnih sredstava

Školska sprema: IV stepen, ekonomskog smjera, poznavanje rada na računar
Radno iskustvo: Jedna godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Šef službe finansija, plana i analize

Školska sprema: VII stepen, dipl. ekonomista, rad na računar i računovodstvenom softveru
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva u struci
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Glavni blagajnik

Školska sprema: IV stepen, ekonomskog smjera, rad na računar
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Referent za obačun ličnih i drugih primanja zaposlenih

ŠKOLSKA SPREMA: IV stepen, ekonomskog smjera, rad na računar
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Rukovodilac komercijalnih poslova

Školska sprema: VII stepen dipl.ekonomista ili dipl.pravnik, rad na računar
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva na komercijalnim poslovima,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Samostalni referent nabavke

Školska sprema: VII/VI stepen dipl.ekonomista ili dipl.pravnik, rad na računar,
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva na komercijalnim poslovima,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Skladištar

Školska sprema: IV stepen, vozač B kategorije, rad na računar,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva,
Broj izvršilaca: 3 (2 skladištara roba i materijala u centralnim magacinima u hotelu Bistrica i 1 skladištar rezervnih dijelova i goriva u tehničkoj bazi)

Radno mjesto: Fizički radnik

Školska sprema: NS,
Radno iskustvo: Bez radnog iskustva,
Broj izvršilaca: 1

SEKTOR TEHNIKE**Radno mjesto:** Izvršni direktor za tehniku

Školska sprema: VII stepen, dipl. ing. mašinske ili elektro struke.
Radno iskustvo: Pet godina radnog iskustva na rukovodećem mjestu, položen stručni ispit iz mašinstva ili elektrotehnike, poznavanje poslova održavanja, rad na računar
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Tehnolog mašinske struke

Školska sprema: VII stepen, dipl. ing. mašinstva
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva, poznavanje rada na računar
Broj izvršilaca: 2

Radno mjesto: Tehnolog elektro struke

Školska sprema: VII stepen, dipl. ing. elektrotehnike smjer automatika i elektronika
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva, rad na računaru
Broj izvršilaca: 2

I ORGANIZACIONA JEDINICA KOSI TRANSPORT**Radno mjesto:** Rukovodilac kosog transporta

Školska sprema: VII/VI mašinske ili elektro struke
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva na rukovodećem mjestu, poznavanje poslova održavanja, rada na računaru
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Vodeći žičara

Školska sprema: V/IV stepen, mašinske ili elektro struke
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva, poznavanje poslova održavanja, položen ispit za rukovaoca žičare- lifta
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Rukovalac - održavalac dvosjeda I grupe

Školska sprema: V/III stepen, mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare- lifta
Broj izvršilaca: 4

Radno mjesto: Rukovalac - održavalac dvosjeda II grupe

Školska sprema: IV/III stepen, mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare- lifta.
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Rukovalac - održavalac šestosjeda I grupe

Školska sprema: V/III stepen, mašinske ili elektro struke
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare- lifta.
Broj izvršilaca: 4

Radno mjesto: Rukovalac - održavalac šestosjeda II grupe

Školska sprema: IV/III stepen, mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare- lifta.
Broj izvršilaca: 2

Radno mjesto: Sezonski radnik

Školska sprema: IV/III stepen, mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Pola godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: PO POTREBI.

Radno mjesto: Vodeći ski liftova

Školska sprema: V/IV stepen, mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare- lifta
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Rukovalac - održavalac ski lifta I grupe

Školska sprema: IV/III stepen, mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Dvije godine iskustva, dobar skijaš, položen ispit za rukovaoca žičare- lifta.
Broj izvršilaca: 3

Radno mjesto: Rukovalac - održavalac ski lifta II grupe

Školska sprema: IV/III stepen, mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva, dobar skijaš, položen ispit za rukovaoca žičare- lifta.
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Bravar - varilac

Školska sprema: V/III stepen, mašinske struke (elektro lučno i autogeno zavarivanje),
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva, sposoban za rad na visini
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Sezonski radnik

Školska sprema: IV/III stepen, mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Pola godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: PO POTREBI

Radno mjesto: Šef interventne grupe

Školska sprema: V/IV stepen, mašinske ili elektro struke
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare - lifta.
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Održavalac - rukovalac mašinske struke I grupe

Školska sprema: V/IV stepen, mašinske struke
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare - lifta
Broj izvršilaca: 2

Radno mjesto: Održavalac - rukovalac elektro struke I grupe

ŠKOLSKA SPREMA: V/IV stepen, elektro struke,
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare.
Broj izvršilaca: 2

Radno mjesto: Održavalac - rukovalac mašinske struke II grupe

Školska sprema: IV/III stepen, mašinske struke,
Radno iskustvo: Jedna godine radnog iskustva, položen ispit za rukovaoca žičare.
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Održavalac - rukovalac elektro struke II grupe

Školska sprema: IV/III stepen, elektro struke,
Radno iskustvo: Jedna godine radnog iskustva položen ispit za rukovaoca žičare.
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Održavalac sistema za osnježavanje mašinske struke

Školska sprema: V/IV stepen, mašinske struke
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Održavalac sistema za osnježavanje elektro struke

Školska sprema: V/IV stepen, elektro struke - smjer elektronika,
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

II ORGANIZACIONA JEDINICA TEHNIČKA BAZA**Radno mjesto: Rukovodilac tehničke baze**

Školska sprema: VII/VI mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva na rukovodećem mjestu, poznavanje poslova održavanja, rad na računaru,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Vodeći pripreme rada

Školska sprema: VI/IV mašinske ili elektro struke,
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva, rad na računaru,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Planer - terminer

Školska sprema: IV mašinske struke,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva, rad na računaru,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Skladištar

Školska sprema: IV/III stepen,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Točilac

Školska sprema: IV/III položena specijalistička obuka za upravljanje lakim zapaljivim tečnostima,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Servirka, kafe-kuvarica

Školska sprema: PK radnik,
Radno iskustvo: Bez radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Šef voznog parka

Školska sprema: V/III stepen, automehaničar, vozački ispit za B, C kategorije, državni ispit,
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Vozač - održavalac mašina za održavanje puteva I grupe

Školska sprema: V/III stepen, mašinske struke, položen ispit za vozača B i C kategorije
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva
Broj izvršilaca: 2

Radno mjesto: Vozač - održavalac mašina za održavanje puteva II grupe

Školska sprema: IV/III stepen, mašinske struke, položen ispit za vozača B, C, kategorije,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva,
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Automehaničar I grupe

Školska sprema: V/III stepen, automehaničar
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Automehaničar II grupe

Školska sprema: III stepen, automehaničar,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Autoelektričar

Školska sprema: III stepen, autoelektričar,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Vozač - autobusa

Školska sprema: Vozač D kategorija
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva
Broj izvršilaca: 3

Radno mjesto: Vozač

Školska sprema: Vozač B i C kategorija, položen državni ispit,
Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva,
Broj izvršilaca: 1

III ORGANIZACIONA JEDINICA AUTOMATIKE I INVESTICIJA**Radno mjesto:** Rukovodilac odjeljenja automatike i investicija

Školska sprema: VII/VI stepen, mašinske ili elektro struke
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva, poznavanje engleskog jezika, rad na računaru
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Automatičar-elektroničar

Školska sprema: VI/IV stepen, smjer elektronika
Radno iskustvo: Tri godine radnog iskustva u struci, poznavanje rada na računaru
Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Referent za investicije

Školska sprema: IV mašinske ili elektro struke
Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva, poznavanje engleskog jezika
Broj izvršilaca: 1

IV ORGANIZACIONA JEDINICA SKI STAZE I SPASAVANJE

Radno mjesto: Izvršni direktor za sport i ski staze

Školska sprema: VII stepen, Fakultet za fizičku kulturu

Radno iskustvo: Pet godina radnog iskustva na rukovodećem mjestu, poznavanje stranog jezika i rada na računaru.

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Rukovodilac za sport i staze

Školska sprema: VII stepen obrazovanja fizičke kulutre, znanje jednog stranog jezika,

Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva,

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Šef ski staza

Školska sprema: IV stepen obrazovanja

Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva, znanje jednog stranog jezika,

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Vozač – održavalac specijlanih mašina

Školska sprema: IV/III stepen obrazovanja, vozač B, C kategorija

Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva,

Broj izvršilaca: 5

Radno mjesto: Sezonski radnik na parkingu

Školska sprema: IV/III stepen obrazovanja,

Radno iskustvo: Pola godina radnog iskustva,

Broj izvršilaca: Po potrebi

Radno mjesto: Sezonski radnik za čišćenje i održavanje staza van sezone

Školska sprema: NK završena osmogodišnja škola

Radno iskustvo: Bez iskustva

Broj izvršilaca: 2

Radno mjesto: Šef gorske službe spašavanja

Školska sprema: VII stepen, Fakultet za fizičku kulturu

Radno iskustvo: Jedna godina radnog iskustva, znanje jednog stranog jezika,

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Medecinski tehničar

Školska sprema: VI/IV stepen obrazovanja medicinske struke

Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva

Broj izvršilaca: 1

Radno mjesto: Sezonski radnik gorske službe spašavanja

Školska sprema: IV/III stepen obrazovanja,

Radno iskustvo: Dvije godine radnog iskustva, skijaš, planer i član gorske službe spašavanja ili civilne zaštite, specijalitički ljekarski pregled

Broj izvršilaca: 7

Radno mjesto: Sezonski radnik redarske službe u sezoni

Školska sprema: IV/III stepen obrazovanja

Radno iskustvo: Šest mjeseci

Broj izvršilaca: 5

Organizacija sektora turizma i ugostiteljstva nije navedena zbog strateškog cilja.

Navedena organizacija obezbjeđuje skijaške instalacije OC „JAHORINA“ prikazane na slici 16.



Slika 16: Ski staze OC „JAHORINA“

5.1.5 Analiza organizacije OC „JAHORINA“

Analiza koja slijedi (SWOT analiza) prikazuje najvažnije slabosti i prilike - šanse postojeće organizacije OC „JAHORINA“.

SLABOSTI:

- Djelimično riješeno pitanje svojinskih prava nad imovinom koja se vodi u bilansima preduzeća i kojom preduzeće upravlja;
Efektivnost i efikasnost obavljanja djelatnosti hotelijerstva i ugostiteljstva podrazumjeva potpunu ili većinsku privatnu vlasničku strukturu pravnog lica. Istraživanja na području pružanja hotelskih usluga u Sloveniji pokazala su da je država pasivan i loš vlasnik, dok su privatni vlasnici, domaća i strana preduzeća, i zaposleni kao aktivni vlasnici zainteresovani za uspješnost poslovanja preduzeća. Istraživački rad [38] je usmeren na odnos između vlasničke strukture i poslovanja preduzeća u slovenačkoj hotelskoj industriji, u svjetlu teorije korporativnog upravljanja i aktuelnog procesa privatizacije. Dokazana je činjenica da je Slovenija u odnosu na sve druge države ex Jugoslavije najbrže i najefikasnije izvršila tranziciju i transformaciju privrede i društva, te taj primjer uspješnijeg i odgovornijeg poslovanja hotela na konceptu privatne svojine u odnosu na državnu svojinu [33, 69, 70] dodatno upućuje na potrebu privatizacije preostalog dijela državnog kapitala u oblasti hotelijerstva i ugostiteljstva;
- U upotrebi jedan broj zastarjelih ski liftova;
- Zasnježavanjem je obuhvaćeno oko 15% ski staza, što je za ozbiljan nastup na tržištu nedovoljno (sa ovakvim procentom pokrivenosti zasnježavanjem staza je vrlo opasno osvajati neka nova veća tržišta jer je mogućnost razočarenja gosta usled loših vremenskih prilika jako velika i u tom slučaju za dugi niz godina bi se ta tržišta izgubila, radi se, prvenstveno o državama članicama EU i Rusiji);
- Nerješena prava korišćenja zemljišta na kojem su izgrađene ski staze (u toku je aktivnost na stvaranju uslova za pokretanje procedure dobijanja koncesije);
- Staze nisu projektovane i uređene za sigurno obavljanje djelatnosti;
- Višak zaposlenih;

- Konkurencija u susjednim državama i širem okruženju je osposobljena za pružanje kvalitetnih usluga korisnicima;
- Neuređena destinacija (ruševni objekti na samoj destinaciji koji direktno destimulišu dolazak gostiju na Jahorinu);
- Odsustvo koncepta i prakse upravljanja destinacijom;
- Privredno-sistemski neuređen status i organizacija funkcionisanja destinacije Jahorina;
- Nasumična gradnja smještajnih kapaciteta, bez koncepta, a koja nije u korelaciji sa infrastrukturom (parkinzi, dnevni tokovi skijaša i zadovoljenje njihovih potreba);
- Nejasno pozicioniranje u poređenju sa drugim planinskim centrima.

PRILIKE - ŠANSE:

- Neiskorišteni potencijali rasta tržišta u oblasti zimskog planinskog turizma, posebno u pogledu usluga koje pružaju ski centri;
- Neiskorišteni prirodni potencijali planine Jahorina;
- Specifičnosti destinacije vezane i za razvoj ljetnog turizma i rekreacije;
- Blizina velikog grada;
- Blizina aerodroma;
- Projektovanje i izgradnja ski staza u skladu sa standardima za međunarodna takmičenja;
- Mogućnost zasnežavanja preko 80% ski staza, čime bi se na nastupima prema tržištu dobila sigurnost u ponudi;
- Prihvaćena kandidatura gradova Sarajevo i Istočno Sarajevo za održavanje EYOF-a 2019. godine;
- Imidž i nivo prepoznavanja Jahorine kao olimpijske destinacije (mjesto održavanja ZOI 1984. godine);
- Izgrađeni smještajni kapaciteti vrhunskog kvaliteta (Vučko, Termag, Bord, Lavina...).

Sagledavajući poslovanje OC JAHORINA i poslovanje konkurentskih centara (u pogledu broja zaposlenih, investicija u zadnjih deset godina, zahtjeva gostiju, trendova u širem okruženju, nivoa dostignutog turističkog proizvoda, te projekcije potrebnog razvoja OC JAHORINA u naredne tri godine), moguća su sledeća zapažanja:

Uspješnom dokapitalizacijom (emisijom akcija, 26 mil. KM) i emisijom obveznica (15 mil. KM) obezbeđena su finansijska sredstva u iznosu od 41.000.000 KM koja su, u skladu sa planom poslovanja p OC JAHORINA, usmjerena u izgradnju novih kapaciteta vezanih za savremenije i efikasnije pružanje usluga kosog transporta na ski stazama.

Od vremena održavanja zimske olimpijade u ovom skijaškom centru se nije investiralo u ključne kapacitete. Riječ je o ulaganjima (kapitalne investicije) kojima bi se podigli standardi i kvalitet pružanja usluga na ski stazama. Naime, za potpunu revitalizaciju postojećih i izgradnju novih sadržaja vezanih za pružanje kvalitetnih i sadržajnih usluga u zimskoj sezoni neophodno je nastaviti sa investiranjem u opremanje ski centra.

Destinacija Jahorina je do skoro bila prepoznatljiva po izgradnji hotelskih objekata i nekontrolisanoj i bespravnoj izgradnji manjih privatnih objekata. Može se reći da se do momenta izgradnje dva nova šestosjeda (2010. godine) investiciona aktivnost na Jahorini isključivo svela na izgradnju smještajnih i ugostiteljskih kapaciteta. Istovremeno su se na svim ski destinacijama, u bližem i daljem okruženju, realizovale velike investicije, primarno u područje kosog transporta, ski staza i uređenja destinacije.

Poseban problem sadržan je u činjenici da nekoliko atraktivnih objekata koji su u većinskom vlasništvu institucija ili društvenih ustanova Republike Srpske propada, te svojim izgledom i sve više narušavaju turistički ambijent destinacije.

OC JAHORINA je uprkos početnog investicionog iskoraka u 2010. godini ostavilo gubitak. Iako je primarni uzrok negativnog poslovanja sadržan u objektivnim okolnostima (nedostatak snijega) ne smiju se zanemariti i subjektivni razlozi.

Jedan od krupnih subjektivnih problema OC Jahorina proizlazi iz viška zaposlenih. Višak zaposlenih primarno je koncentrisan u hotelu „Bistrica“. U vremenima kada je popunjenost kapaciteta hotela „Bistrica,“ dostizala maksimum bilo angažovano najviše 40 zaposlenih. U posljednjih nekoliko godina, uprkos tendenciji opadanja stepena iskorištenosti kapaciteta hotela, zaposleno je preko 80 radnika. Naknade za rad prekomjernom broju zaposlenih opterećuju poslovanje OC JAHORINA. Višak zaposlenih produkuje drugi problem - izuzetno niske plate zaposlenih (prosjeak za 2010, 2011 i 2012 je ispod 600 KM).

Drugi subjektivni razlog sadržan je u činjenici da OC JAHORINA nije u mogućnosti da iz tekućeg poslovanja akumulira i investira značajnija sredstva u revitalizaciju hotela „Bistrica“ i pratećih sadržaja, kako bi se povećanim cijenama i ostvarenim prihodom, mogli pokriti svi, a posebno tekući troškovi održavanja hotela.

Postavlja se pitanje potrebe da se OC JAHORINA, nakon progresivnog investicionog iskoraka u kompleks ski centara i dalje bavi sa djelatnošću pružanja ugostiteljskih usluga i usluga smještaja. Ta vrsta djelatnosti se efektivnije obavlja na konceptu privatnog vlasništva.

5.2 ANALIZA ORGANIZOVANOSTI TURISTIČKIH PODRUČJA - DESTINACIJA U REGIONU

Istraživanje nivoa organizovanosti i upravljanja turističkom destinacijama koje posluju u oblasti zimskog planinskog turizma destinacijama izvršen je metodom ankete, pri čemu je za navedene potrebe konstruisan anketni upitnik sa sledećim sadržajem:

Upitnik za destinaciju: _____

Poštovana/Poštovani,

Pred Vama se nalazi UPITNIK koji je namenjen turističkim radnicima na destinaciji _____ u cilju prikupljanja podataka o trenutnom stepenu organizacije navedene destinacije.

Podaci iz ovog Upitnika koristiće se isključivo u naučne svrhe (izrada doktorske disertacije) - za ispitivanje razvijenosti i stepena organizovanosti planinskih turističkih destinacija. Anketa je dobrovoljna. Molimo Vas da što iskrenije i što potpunije odgovorite na postavljena pitanja i time pomognete da se dođe do validnih podataka o trenutnom stepenu organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Upitnik se popunjava upisivanjem odgovora u prostor za to označen ili izborom slova/broja uz odgovore koji su ponuđeni. Ukoliko Vaš odgovor na neko pitanje ne može da stane u prostor označen u upitniku, molimo Vas da ga upišete u produžetku pitanja ili na kraju upitnika, sa naznakom broja pitanja.

Vaše primedbe i sugestije na naše istraživanje biće nam dragocjene. Molimo Vas da ih takođe napišete na kraju Upitnika.

Unapred Vam se zahvaljujemo na podršci i saradnji!

1. NAZIV TURISTIČKOG PROSTORA – DESTINACIJE:

2. STRUKTURA VLASNIŠTVA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA SKIJALIŠTEM:

- a) Javno preduzeće
- b) Akcionarsko društvo
- c) _____ (navesti tip)

3. DA LI JE ORGANIZOVANO PREDUZEĆE KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM?

- a) Da
- b) Ne

4. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA OCIJENITE NA KOJIM AKTIVNOSTIMA JE AKCENAT DJELOVANJA PREDUZEĆA I DOPUNITE BITNE AKTIVNOSTI KOJE NISU NAVEDENE:

- a) akcenat je na realizaciji zajedničkih procesa vezanih za turističku ponudu
- b) akcenat je na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji
- c) akcenat je na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije
- d) akcenat je na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji
- e) akcenat je na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine
- f) akcenat je na sinergiji aktivnosti svih privredih subjekata na destinaciji
- g) akcenat je na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji
- h) akcentat je na unapređenju kvaliteta usluga koje se pružaju korisnicima na destinaciji
- i) _____

5. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE VLASNIČKU STRUKTURU PREDUZEĆA:

6. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE IZVORE FINANSIRANJA PREDUZEĆA:

- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;

7. AKO NIJE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE UČESNIKE U RJEŠAVANJU ZAJEDNIČKIH POSLOVA I OCJENAMA (OD 1 NAJNIŽA DO 5 NAJVIŠA) VREDNUJETE DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI POJEDINIH UČESNIKA KOJI UTIČU NA KVALITET TURISTIČKOG PROIZVODA NA DESTINACIJI:

<i>Kompetencije definisane u dosadašnjim zakonskim rješenjima</i>	<i>Ocjena</i>				
a)	1	2	3	4	5
b)	1	2	3	4	5
c)	1	2	3	4	5
d)	1	2	3	4	5
e)	1	2	3	4	5
f)	1	2	3	4	5
g)	1	2	3	4	5
h)	1	2	3	4	5
i)	1	2	3	4	5
j)	1	2	3	4	5

8. NAVEDITE KAKO JE ORGANIZOVANA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA NA DESTINACIJI?

9. DA LI ORGANIZOVANJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE PODRAZUMJEVA?
(1 nizak - 5 visok)

- a) U sadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni

1 2 3 4 5

- b) Postoji adekvatan objekat za prihvata pacijenata – ambulanta

1 2 3 4 5

- c) Obezbeđeno prisustvo lekara 24 časa dok traje sezona

1 2 3 4 5

- d) Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju

1 2 3 4 5

- e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 5

- f) Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja

1 2 3 4 5

10. DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA?
(1 nezadovoljna/an – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 4 5

11. AKO POSTOJI OCENAMA OD 1 (najniža) do 5 (najviša) VREDNUJTE NJENE AKTIVNOSTI I NAVEDITE NEKE DRUGE ?

	<i>Aktivnosti receptivne agencije</i>	<i>Ocejna</i>				
a)	Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	1	2	3	4	5
b)	Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	1	2	3	4	5
c)	Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji turistima koji traže aranžmane	1	2	3	4	5
d)	Realan prikaz broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	1	2	3	4	5

12. KAKO JE ORGANIZOVANO PRIKUPLJANJE I ODVOZ SMEĆA KAO I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA?

13. DA LI ORGANIZOVANJE PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEĆA I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA, PODRAZUMJEVA? (1 nizak - 5 visok)

- a) U sadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje i odvoz smeća i uređenje zelenih površina

1 2 3 4 5

- b) Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 5

- c) Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 5

- d) Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine

1 2 3 4 5

- e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 5

14. DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA DESTINACIJI UVIJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI DELOVANJA?

- a) da, uvijek
 b) uglavnom da
 c) ponekad
 d) uglavnom ne
 e) nikada se ne pridržavaju

15. MOLIM VAS DA NAVEDETE KOLIKA JE PROSJEČNA STAROST VAŠIH ZAPOSLENIH?

- a) od 18 do 25 godina
 b) od 25 do 35 godina
 c) 35 do 50 godina
 d) preko 50

16. DA LI DJELUJE PROFESIONALNO UDRUŽENJE TURISTIČKIH RADNIKA NA DESTINACIJI?

- a) da, (navesti koje) _____
b) ne

17. AKO DJELUJE, NAVEDITE KOJE PROFESIONALNE BENEFITE VAM PRUŽA TO UDRUŽENJE:

17.1. Dobijam informacije:

- 17.1. a) preko predavanja
17.1. b) preko literature
17.1. c) preko posebnih publikacija
17.1. d) preko seminara

17.2. Organizuje permanentno usvršavanje

17.3. Radi na afirmaciji profesije

17.4. Radi na pravnoj i drugim oblicima zaštite turističke profesije

17.5. Pruža neke druge benefite (koje?)

Rezultati ankete (odgovori sa destinacija) su prikazani u poglavljima 5.2.1 do 5.2.6, a bili su jedna od osnova uspostavljanja - razvoja modela efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom u poglavlju 6 ove disertacije.

Detaljna nanaliza i diskusija rezultata provedene ankete je data u poglavlju 5.3.

5.2.1 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije “KOPAONIK”

1. NAZIV TURISTIČKOG PROSTORA – DESTINACIJE:

Kopaonik

2. STRUKTURA VLASNIŠTVA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA SKIJALIŠTEM:

a) Javno preduzeće

b) Akcionarsko društvo

c) _____ (navesti tip)

3. DA LI JE ORGANIZOVANO PREDUZEĆE KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM?

a) Da

b) Ne

4. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA OCIJENITE NA KOJIM AKTIVNOSTIMA JE AKCENAT DJELOVANJA PREDUZEĆA I DOPUNITE BITNE AKTIVNOSTI KOJE NISU NAVEDENE:

a) akcenat je na realizaciji zajedničkih procesa vezanih za turističku ponudu

b) akcenat je na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji

c) akcenat je na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije

d) akcenat je na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji

e) akcenat je na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine

f) akcenat je na sinergiji aktivnosti svih privrednih subjekata na destinaciji

g) akcenat je na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji

h) akcentat je na unapređenju kvaliteta usluga koje se pružaju korisnicima na destinaciji

i) _____

5. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE VLASNIČKU STRUKTURU PREDUZEĆA:

100% državni kapital

6. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE IZVORE FINANSIRANJA PREDUZEĆA:

- **iz prihoda ostvarenih prodajom ski karata;**

- **iz prihoda ostvarenih isticanjem reklamnog prostora;**

- **iz prihoda ostvarenih iznajmljivanjem poslovnog prostora;**

- **iz prihoda ostvarenih davanjem prava ski školama da vrše obuku skijaša;**

- **iz prihoda ostvarenih od pružanje usluga na skijalištu (organizacija trka, angažovanje specijalne mehanizacije i td.);**

- **iz Budžeta Republike Srbije kroz subvencije i projekte Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija iz sredstava IPA i drugih fondova;**

- **iz finansijskih i robnih kredita;**

7. AKO NIJE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE UČESNIKE U RJEŠAVANJU ZAJEDNIČKIH POSLOVA I OCJENAMA (OD 1 NAJNIŽA DO 5 NAJVIŠA) VREDNUJETE DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI POJEDINIH UČESNIKA KOJI UTIČU NA KVALITET TURISTIČKOG PROIZVODA NA DESTINACIJI:

Kompetencije definisane u dosadašnjim zakonskim rješenjima	Ocjena				
a) Turističke organizacije	1	2	3	4	5
b) Hotelijeri	1	2	3	4	5
c) Policija	1	2	3	4	5
d) Vojska	1	2	3	4	5
e) Gorska služba spasavanja	1	2	3	4	5
f) Zdravstveni centar	1	2	3	4	5
g) Tržišna inspekcija	1	2	3	4	5
h) Elektrodistribucija	1	2	3	4	5
i) Opštine	1	2	3	4	5
j) JP "Nacionalni park Kopaonik"	1	2	3	4	5

8. NAVEDITE KAKO JE ORGANIZOVANA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA NA DESTINACIJI?

Skijaški centar obezbeđuje pružanje hitne medicinske pomoći samostalno ili u saradnji sa odgovarajućom zdravstvenom ustanovom, u skladu sa zakonom. Skijaški centar osigurava pružanje hitne medicinske pomoći angažovanjem odgovarajućeg broja osposobljenih lica, obezbeđenjem odgovarajućeg prostora za prihvatanje povređenih i obezbeđenjem odgovarajuće opreme i sredstava za pružanje hitne medicinske pomoći.

9. DA LI ORGANIZOVANJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE PODRAZUMJEVA?
(1 nizak - 5 visok)

a) U sadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni

1 2 3 4 5

b) Postoji adekvatan objekat za prihvatanje pacijenata – ambulanta

1 2 3 4 5

c) Obezbeđeno prisustvo lekara 24 časa dok traje sezona

1 2 3 4 5

d) Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju

1 2 3 4 5

e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 5

f) Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja

1 2 3 4 5

10. DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA?
(1 nezadovoljna/an – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 4 5

11. AKO POSTOJI OCENAMA OD 1 (najniža) do 5 (najviša) VREDNUJTE NJENE AKTIVNOSTI I NAVEDITE NEKE DRUGE ?

	Aktivnosti receptivne agencije	Ocejna				
a)	Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	1	2	3	4	5
b)	Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	1	2	3	4	5
c)	Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji turistima koji traže aranžmane	1	2	3	4	5
d)	Realan prikaz broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	1	2	3	4	5

12. KAKO JE ORGANIZOVANO PRIKUPLJANJE I ODVOZ SMEĆA KAO I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA?

Interno prikupljanje smeća vrše zaposleni u JP " Skijališta Srbije", a dalje se odlaže na mesta kojim upravlja lokalno komunalno preduzeće. Uređenje zelenih površina obavljaju zaposleni u JP " Skijališta Srbije".

13. DA LI ORGANIZOVANJE PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEĆA I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA, PODRAZUMJEVA? (1 nizak - 5 visok)

- a) U sadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje i odvoz smeća i uređenje zelenih površina

1 2 3 4 **5**

- b) Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 **5**

- c) Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 **5**

- d) Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine

1 2 3 4 **5**

- e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 **5**

14. DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA DESTINACIJI UVIJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI DELOVANJA?

- a) da, uvijek

- b) uglavnom da**

- c) ponekad

- d) uglavnom ne

- e) nikada se ne pridržavaju

15. MOLIM VAS DA NAVEDETE KOLIKA JE PROSJEČNA STAROST VAŠIH ZAPOSLENIH?

- a) od 18 do 25 godina

- b) od 25 do 35 godina

- c) 35 do 50 godina**

- d) preko 50

16. DA LI DJELUJE PROFESIONALNO UDRUŽENJE TURISTIČKIH RADNIKA NA DESTINACIJI?

a) **da, turističke organizacije lokalne samouprave na teritoriji ski centara**

b) ne

17. AKO DJELUJE, NAVEDITE KOJE PROFESIONALNE BENEFITE VAM PRUŽA TO UDRUŽENJE:

17.1. Dobijam informacije:

17.1. a) preko predavanja

17.1. b) preko literature

17.1. c) preko posebnih publikacija

17.1. d) preko seminara

17.2. Organizuje permanentno usvršavanje

17.3. Radi na afirmaciji profesije

17.4. Radi na pravnoj i drugim oblicima zaštite turističke profesije

17.5. Pruža neke druge benefite (koje?)

Koordinira rad svih predstavnika turističke privrede na teritoriji opštine, (hotelijeri, prevoznici..), sarađuje sa medijima, nastupa na sajmovima, sarađuje sa stranim turoperaterima.

5.2.2 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije “STARA PLANINA”

1. NAZIV TURISTIČKOG PROSTORA – DESTINACIJE:

Stara planina

2. STRUKTURA VLASNIŠTVA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA SKIJALIŠTEM:

a) Javno preduzeće

b) Akcionarsko društvo

c) _____ (navesti tip)

3. DA LI JE ORGANIZOVANO PREDUZEĆE KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM?

a) Da

b) Ne

4. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA OCIJENITE NA KOJIM AKTIVNOSTIMA JE AKCENAT DJELOVANJA PREDUZEĆA I DOPUNITE BITNE AKTIVNOSTI KOJE NISU NAVEDENE:

a) akcenat je na realizaciji zajedničkih procesa vezanih za turističku ponudu

b) akcenat je na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji

c) akcenat je na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije

d) akcenat je na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji

e) akcenat je na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine

f) akcenat je na sinergiji aktivnosti svih privrednih subjekata na destinaciji

g) akcenat je na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji

h) akcentat je na unapređenju kvaliteta usluga koje se pružaju korisnicima na destinaciji

i) _____

5. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE VLASNIČKU STRUKTURU PREDUZEĆA:

100% državni kapital

6. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE IZVORE FINANSIRANJA PREDUZEĆA:

- **iz prihoda ostvarenih prodajom ski karata;**

- **iz prihoda ostvarenih isticanjem reklamnog prostora;**

- **iz prihoda ostvarenih iznajmljivanjem poslovnog prostora;**

- **iz prihoda ostvarenih davanjem prava ski školama da vrše obuku skijaša;**

- **iz prihoda ostvarenih od pružanje usluga na skijalištu (organizacija trka, angažovanje specijalne mehanizacije i td.);**

- **iz Budžeta Republike Srbije kroz subvencije i projekte Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija iz sredstava IPA i drugih fondova;**

- **iz finansijskih i robnih kredita;**

7. AKO NIJE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE UČESNIKE U RJEŠAVANJU ZAJEDNIČKIH POSLOVA I OCJENAMA (OD 1 NAJNIŽA DO 5 NAJVIŠA) VREDNUJETE DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI POJEDINIH UČESNIKA KOJI UTIČU NA KVALITET TURISTIČKOG PROIZVODA NA DESTINACIJI:

Kompetencije definisane u dosadašnjim zakonskim rješenjima	Ocjena				
a) Turističke organizacije	1	2	3	4	5
b) Hotelijeri	1	2	3	4	5
c) Policija	1	2	3	4	5
d) Komunlana preduzeća	1	2	3	4	5
e) Gorska služba spasavanja	1	2	3	4	5
f) Zdravstveni centar	1	2	3	4	5
g) Tržišna inspekcija	1	2	3	4	5
h) Elektrodistribucija	1	2	3	4	5
i) Opštine	1	2	3	4	5
j)	1	2	3	4	5

8. NAVEDITE KAKO JE ORGANIZOVANA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA NA DESTINACIJI?

Skijaški centar obezbeđuje pružanje hitne medicinske pomoći samostalno ili u saradnji sa odgovarajućom zdravstvenom ustanovom, u skladu sa zakonom. Skijaški centar osigurava pružanje hitne medicinske pomoći angažovanjem odgovarajućeg broja osposobljenih lica, obezbeđenjem odgovarajućeg prostora za prihvatanje povređenih i obezbeđenjem odgovarajuće opreme i sredstava za pružanje hitne medicinske pomoći.

9. DA LI ORGANIZOVANJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE PODRAZUMJEVA?
(1 nizak - 5 visok)

a) U sadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni

1 2 3 4 5

b) Postoji adekvatan objekat za prihvatanje pacijenata – ambulanta

1 2 3 4 5

c) Obezbeđeno prisustvo lekara 24 časa dok traje sezona

1 2 3 4 5

d) Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju

1 2 3 4 5

e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 5

f) Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja

1 2 3 4 5

10. DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA?
(1 nisko – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 4 5

11. AKO POSTOJI OCENAMA OD 1 (najniža) do 5 (najviša) VREDNUJTE NJENE AKTIVNOSTI I NAVEDITE NEKE DRUGE ?

	Aktivnosti receptivne agencije	Ocejna				
a)	Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	1	2	3	4	5
b)	Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	1	2	3	4	5
c)	Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji turistima koji traže aranžmane	1	2	3	4	5
d)	Realan prikaz broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	1	2	3	4	5

12. KAKO JE ORGANIZOVANO PRIKUPLJANJE I ODVOZ SMEĆA KAO I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA?

Interno prikupljanje smeća vrše zaposleni u JP " Skijališta Srbije", a dalje se odlaže na mesta kojim upravlja lokalno komunalno preduzeće. Uređenje zelenih površina obavljaju zaposleni u JP " Skijališta Srbije".

13. DA LI ORGANIZOVANJE PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEĆA I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA, PODRAZUMJEVA? (1 nizak - 5 visok)

- a) U sadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje i odvoz smeća i uređenje zelenih površina
1 2 3 4 **5**
- b) Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji
1 2 3 4 **5**
- c) Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji
1 2 3 4 **5**
- d) Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine
1 2 3 4 **5**
- e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda
1 2 3 4 **5**

14. DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA DESTINACIJI UVIJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI DELOVANJA?

- a) da, uvijek
b) uglavnom da
c) ponekad
d) uglavnom ne
e) nikada se ne pridržavaju

15. MOLIM VAS DA NAVEDETE KOLIKA JE PROSJEČNA STAROST VAŠIH RADNIKA?

- a) od 18 do 25 godina
b) od 25 do 35 godina
c) 35 do 50 godina
d) preko 50

16. DA LI DJELUJE PROFESIONALNO UDRUŽENJE TURISTIČKIH RADNIKA NA DESTINACIJI?

a) **da, turističke organizacije lokalne samouprave na teritoriji opštine**

b) ne

17. AKO DJELUJE, MOLIM NAVEDITE KOJE PROFESIONALNE BENEFITE VAM PRUŽA TO UDRUŽENJE:

17.1. Dobijam informacije:

17.1. a) preko predavanja

17.1. b) preko literature

17.1. c) preko posebnih publikacija

17.1. d) preko seminara

17.2. Organizuje permanentno usvršavanje

17.3. Radi na afirmaciji profesije

17.4. Radi na pravnoj i drugim oblicima zaštite turističke profesije

17.5. Pruža neke druge benefite (koje?)

Koordinira rad svih predstavnika turističke privrede na teritoriji opštine, (hotelijeri, prevoznici..), sarađuje sa medijima, nastupa na sajmovima, sarađuje sa stranim tuoperaterima.

5.2.3 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije “ZLATIBOR”

1. NAZIV TURISTIČKOG PROSTORA – DESTINACIJE:

Zlatibor

2. STRUKTURA VLASNIŠTVA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA SKIJALIŠTEM:

a) Javno preduzeće

b) Akcionarsko društvo

c) _____ (navesti tip)

3. DA LI JE ORGANIZOVANO PREDUZEĆE KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM?

a) Da

b) Ne

4. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA OCIJENITE NA KOJIM AKTIVNOSTIMA JE AKCENAT DJELOVANJA PREDUZEĆA I DOPUNITE BITNE AKTIVNOSTI KOJE NISU NAVEDENE:

a) akcenat je na realizaciji zajedničkih procesa vezanih za turističku ponudu

b) akcenat je na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji

c) akcenat je na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije

d) akcenat je na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji

e) akcenat je na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine

f) akcenat je na sinergiji aktivnosti svih privrednih subjekata na destinaciji

g) akcenat je na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji

h) akcentat je na unapređenju kvaliteta usluga koje se pružaju korisnicima na destinaciji

i) _____

5. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE VLASNIČKU STRUKTURU PREDUZEĆA:

100% državni kapital

6. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE IZVORE FINANSIRANJA PREDUZEĆA:

- **iz prihoda ostvarenih prodajom ski karata;**

- **iz prihoda ostvarenih isticanjem reklamnog prostora;**

- **iz prihoda ostvarenih iznajmljivanjem poslovnog prostora;**

- **iz prihoda ostvarenih davanjem prava ski školama da vrše obuku skijaša;**

- **iz prihoda ostvarenih od pružanje usluga na skijalištu (organizacija trka, angažovanje specijalne mehanizacije i td.);**

- **iz Budžeta Republike Srbije kroz subvencije i projekte Ministarstva trgovine, turizma i telekomunikacija iz sredstava IPA i drugih fondova;**

- **iz finansijskih i robnih kredita;**

7. AKO NIJE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE UČESNIKE U RJEŠAVANJU ZAJEDNIČKIH POSLOVA I OCJENAMA (OD 1 NAJNIŽA DO 5 NAJVIŠA) VREDNUJETE DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI POJEDINIH UČESNIKA KOJI UTIČU NA KVALITET TURISTIČKOG PROIZVODA NA DESTINACIJI:

Kompetencije definisane u dosadašnjim zakonskim rješenjima	Ocjena				
a) Turističke organizacije	1	2	3	4	5
b) Hotelijeri	1	2	3	4	5
c) Policija	1	2	3	4	5
d) Komunlana preduzeća	1	2	3	4	5
e) Gorska služba spasavanja	1	2	3	4	5
f) Zdravstveni centar	1	2	3	4	5
g) Tržišna inspekcija	1	2	3	4	5
h) Elektrodistribucija	1	2	3	4	5
i) Opštine	1	2	3	4	5
j)	1	2	3	4	5

8. NAVEDITE KAKO JE ORGANIZOVANA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA NA DESTINACIJI?

Skijaški centar obezbeđuje pružanje hitne medicinske pomoći samostalno ili u saradnji sa odgovarajućom zdravstvenom ustanovom, u skladu sa zakonom. Skijaški centar osigurava pružanje hitne medicinske pomoći angažovanjem odgovarajućeg broja osposobljenih lica, obezbeđenjem odgovarajućeg prostora za prihvatanje povređenih i obezbeđenjem odgovarajuće opreme i sredstava za pružanje hitne medicinske pomoći.

9. DA LI ORGANIZOVANJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE PODRAZUMJEVA?
(1 nizak - 5 visok)

a) U sadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni

1 2 3 4 5

b) Postoji adekvatan objekat za prihvatanje pacijenata – ambulanta

1 2 3 4 5

c) Obezbeđeno prisustvo ljekara 24 časa dok traje sezona

1 2 3 4 5

d) Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju

1 2 3 4 5

e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 5

f) Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja

1 2 3 4 5

10. DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA?
(1 nisko – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 4 5

11. AKO POSTOJI OCENAMA OD 1 (najniža) do 5 (najviša) VREDNUJTE NJENE AKTIVNOSTI I NAVEDITE NEKE DRUGE ?

	Aktivnosti receptivne agencije	Ocejna				
a)	Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	1	2	3	4	5
b)	Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	1	2	3	4	5
c)	Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji turistima koji traže aranžmane	1	2	3	4	5
d)	Realan prikaz broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	1	2	3	4	5

12. KAKO JE ORGANIZOVANO PRIKUPLJANJE I ODVOZ SMEĆA KAO I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA?

Interno prikupljanje smeća vrše zaposleni u JP " Skijališta Srbije", a dalje se odlaže na mesta kojim upravlja lokalno komunalno preduzeće. Uređenje zelenih površina obavljaju zaposleni u JP „Skijališta Srbije“.

13. DA LI ORGANIZOVANJE PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEĆA I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA, PODRAZUMJEVA? (1 nizak - 5 visok)

- a) U sadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje i odvoz smeća i uređenje zelenih površina

1 2 3 4 **5**

- b) Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 **5**

- c) Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 **5**

- d) Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine

1 2 3 4 **5**

- e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 **5**

14. DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA DESTINACIJI UVIJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI DELOVANJA?

- a) da, uvijek

b) uglavnom da

- c) ponekad

- d) uglavnom ne

- e) nikada se ne pridržavaju

15. MOLIM VAS DA NAVEDETE KOLIKA JE PROSJEČNA STAROST VAŠIH RADNIKA?

- a) od 18 do 25 godina

- b) od 25 do 35 godina

c) 35 do 50 godina

- d) preko 50

16. DA LI DJELUJE PROFESIONALNO UDRUŽENJE TURISTIČKIH RADNIKA NA DESTINACIJI?

a) da, turističke organizacije lokalne samouprave na teritoriji opštine

b) ne

17. AKO DJELUJE, MOLIM NAVEDITE KOJE PROFESIONALNE BENEFITE VAM PRUŽA TO UDRUŽENJE:

17.1. Dobijam informacije:

17.1. a) preko predavanja

17.1. b) preko literature

17.1. c) preko posebnih publikacija

17.1. d) preko seminara

17.2. Organizuje permanentno usvršavanje

17.3. Radi na afirmaciji profesije

17.4. Radi na pravnoj i drugim oblicima zaštite turističke profesije

17.5. Pruža neke druge benefite (koje?)

Koordinira rad svih predstavnika turističke privrede na teritoriji opštine, (hotelijeri, prevoznici..), sarađuje sa medijima, nastupa na sajmovima, sarađuje sa stranim tuoperaterima.

5.2.4 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije “KRANJSKA GORA”

1. NAZIV TURISTIČKOG PROSTORA – DESTINACIJE:

Kranjska Gora

2. STRUKTURA VLASNIŠTVA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA SKIJALIŠTEM:

a) Javno preduzeće

b) Akcionarsko društvo (privatni vlasnici 95% i opština 5%)

c) _____ (navesti tip)

3. DA LI JE ORGANIZOVANO PREDUZEĆE KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM?

a) Da

b) Ne

4. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA OCIJENITE NA KOJIM AKTIVNOSTIMA JE AKCENAT DJELOVANJA PREDUZEĆA I DOPUNITE BITNE AKTIVNOSTI KOJE NISU NAVEDENE:

a) akcenat je na realizaciji zajedničkih procesa vezanih za turističku ponudu

b) akcenat je na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji

c) akcenat je na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije

d) akcenat je na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji

e) akcenat je na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine

f) akcenat je na sinergiji aktivnosti svih privrednih subjekata na destinaciji

g) akcenat je na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji

h) akcentat je na unapređenju kvaliteta usluga koje se pružaju korisnicima na destinaciji

i) _____

5. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE VLASNIČKU STRUKTURU PREDUZEĆA:

6. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE IZVORE FINANSIRANJA PREDUZEĆA:

- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;

7. AKO NIJE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE UČESNIKE U RJEŠAVANJU ZAJEDNIČKIH POSLOVA I OCJENAMA (OD 1 NAJNIŽA DO 5 NAJVIŠA) VREDNUJETE DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI POJEDINIH UČESNIKA KOJI UTIČU NA KVALITET TURISTIČKOG PROIZVODA NA DESTINACIJI:

Kompetencije definisane u dosadašnjim zakonskim rješenjima	Ocjena				
a) RTC Žičare	1	2	3	4	5
b) Opština Kranjska Gora	1	2	3	4	5
c) Ski klub	1	2	3	4	5
d) HIT Hoteli	1	2	3	4	5
e) Komunalno preduzeće	1	2	3	4	5
f) Ministarstvo za promet	1	2	3	4	5
g) Ministarstvo za infrastrukturo	1	2	3	4	5
h) Turističko društvo	1	2	3	4	5
i) LTO	1	2	3	4	5
j) Mali vlasnici hotela in restorana, bufeta	1	2	3	4	5

8. NAVEDITE KAKO JE ORGANIZOVANA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA NA DESTINACIJI?

Kranjska Gora ima svoj zdravstveni dom.

9. DA LI ORGANIZOVANJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE PODRAZUMJEVA?
(1 nizak - 5 visok)

a) U sadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni

1 2 3 4 **5**

b) Postoji adekvatan objekat za prihvatanje pacijenata – ambulanta

1 2 3 4 **5**

c) Obezbeđeno prisustvo ljekara 24 časa dok traje sezona

1 2 **3** 4 5

d) Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju

1 2 3 4 **5**

e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 **4** 5

f) Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja

1 2 3 4 **5**

10. DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA?
(1 nisko – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 **4** 5

11. AKO POSTOJI OCENAMA OD 1 (najniža) do 5 (najviša) VREDNUJTE NJENE AKTIVNOSTI I NAVEDITE NEKE DRUGE ?

	Aktivnosti receptivne agencije	Ocejna				
a)	Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	1	2	3	4	5
b)	Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	1	2	3	4	5
c)	Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji turistima koji traže aranžmane	1	2	3	4	5
d)	Realan prikaz broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	1	2	3	4	5

12. KAKO JE ORGANIZOVANO PRIKUPLJANJE I ODVOZ SMEĆA KAO I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA?

Komunalno preduzeće.

13. DA LI ORGANIZOVANJE PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEĆA I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA, PODRAZUMJEVA? (1 nizak - 5 visok)

- a) U sadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje i odvoz smeća i uređenje zelenih površina

1 2 3 **4** 5

- b) Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 **5**

- c) Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 **5**

- d) Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine

1 2 3 **4** 5

- e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 **4** 5

14. DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA DESTINACIJI UVIJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI DELOVANJA?

- a) da, uvijek

b) uglavnom da

- c) ponekad

- d) uglavnom ne

- e) nikada se ne pridržavaju

15. MOLIM VAS DA NAVEDETE KOLIKA JE PROSJEČNA STAROST VAŠIH RADNIKA?

- a) od 18 do 25 godina

- b) od 25 do 35 godina

c) 35 do 50 godina

- d) preko 50

16. DA LI DJELUJE PROFESIONALNO UDRUŽENJE TURISTIČKIH RADNIKA NA DESTINACIJI?

a) da, _____

b) ne

17. AKO DJELUJE, MOLIM NAVEDITE KOJE PROFESIONALNE BENEFITE VAM PRUŽA TO UDRUŽENJE:

17.1. Dobijam informacije:

17.1. a) preko predavanja

17.1. b) preko literature

17.1. c) preko posebnih publikacija

17.1. d) preko seminara

17.2. Organizuje permanentno usvršavanje

17.3. Radi na afirmaciji profesije

17.4. Radi na pravnoj i drugim oblicima zaštite turističke profesije

17.5. Pruža neke druge benefite (koje?)

5.2.5 Nivo organizovanosti i upravljanja destinacije “SKI RESORT - KOLAŠIN 1450”

1. NAZIV TURISTIČKOG PROSTORA – DESTINACIJE:

Ski resort - Kolašin 1450

2. STRUKTURA VLASNIŠTVA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA SKIJALIŠTEM:

a) Javno preduzeće

b) Akcionarsko društvo

c) _____ (navesti tip)

3. DA LI JE ORGANIZOVANO PREDUZEĆE KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM?

a) Da

b) Ne

4. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA OCIJENITE NA KOJIM AKTIVNOSTIMA JE AKCENAT DJELOVANJA PREDUZEĆA I DOPUNITE BITNE AKTIVNOSTI KOJE NISU NAVEDENE:

a) akcenat je na realizaciji zajedničkih procesa vezanih za turističku ponudu

b) akcenat je na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji

c) akcenat je na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije

d) akcenat je na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji

e) akcenat je na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine

f) akcenat je na sinergiji aktivnosti svih privrednih subjekata na destinaciji

g) akcenat je na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji

h) _____

i) _____

5. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE VLASNIČKU STRUKTURU PREDUZEĆA:

6. AKO JESTE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE IZVORE FINANSIRANJA PREDUZEĆA:

- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;
- _____;

7. AKO NIJE, MOLIMO VAS DA NAVEDETE UČESNIKE U RJEŠAVANJU ZAJEDNIČKIH POSLOVA I OCJENAMA (OD 1 NAJNIŽA DO 5 NAJVIŠA) VREDNUJETE DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI POJEDINIH UČESNIKA KOJI UTIČU NA KVALITET TURISTIČKOG PROIZVODA NA DESTINACIJI:

Kompetencije definisane u dosadašnjim zakonskim rješenjima	Ocjena				
a) Ministarstvo održivog razvoja i turizma	1	2	3	4	5
b) Nacionalna turistička organizacija	1	2	3	4	5
c) Opština Kolašin	1	2	3	4	5
d) Lokalna turistička organizacija Kolašin	1	2	3	4	5
e) Uprava policije	1	2	3	4	5
f) Direkcija za saobraćaj / Crnogoraput	1	2	3	4	5
g) Elektroprivreda Crne Gore	1	2	3	4	5
h)	1	2	3	4	5
i)	1	2	3	4	5
j)	1	2	3	4	5

8. NAVEDITE KAKO JE ORGANIZOVANA ZDRAVSTVENA ZAŠTITA NA DESTINACIJI?

U Kolašinu postoji Dom zdravlja i služba hitne medicinske pomoći, dok na skijalištu (koje je udaljeno oko 10km od grada) postoji služba prve pomoći sa jednom osobom osposobljenom za pružanje prve pomoći i spasilačka služba sa dva spasioca.

9. DA LI ORGANIZOVANJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE PODRAZUMJEVA?
(1 nizak - 5 visok)

a) U sadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni

1 2 3 **4** 5

b) Postoji adekvatan objekat za prihvatanje pacijenata – ambulanta

1 2 3 4 **5**

c) Obezbeđeno prisustvo ljekara 24 časa dok traje sezona

1 2 3 4 **5**

d) Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju

1 2 3 4 **5**

e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 **5**

f) Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja

1 2 3 4 **5**

10. DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA?
(1 nisko – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 **4** 5

11. AKO POSTOJI OCENAMA OD 1 (najniža) do 5 (najviša) VREDNUJTE NJENE AKTIVNOSTI I NAVEDITE NEKE DRUGE ?

	Aktivnosti receptivne agencije	Ocejna				
a)	Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	1	2	3	4	5
b)	Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	1	2	3	4	5
c)	Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji turistima koji traže aranžmane	1	2	3	4	5
d)	Realan prikaz broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	1	2	3	4	5

12. KAKO JE ORGANIZOVANO PRIKUPLJANJE I ODVOZ SMEĆA KAO I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA?

Te poslove obavlja Komunalno preduzeće iz Kolašina u sklopu svojih redovnih aktivnosti.

13. DA LI ORGANIZOVANJE PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEĆA I UREĐENJE ZELENIH POVRŠINA, PODRAZUMJEVA? (1 nizak - 5 visok)

- a) U sadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje i odvoz smeća i uređenje zelenih površina

1 2 3 4 5

- b) Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 5

- c) Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 5

- d) Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine

1 2 3 4 5

- e) Trenutna organizacija podiže kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 5

14. DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA DESTINACIJI UVIJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI DELOVANJA?

- a) da, uvijek

- b) uglavnom da**

- c) ponekad

- d) uglavnom ne

- e) nikada se ne pridržavaju

15. MOLIM VAS DA NAVEDETE KOLIKA JE PROSJEČNA STAROST VAŠIH RADNIKA?

- a) od 18 do 25 godina

- b) od 25 do 35 godina

- c) 35 do 50 godina**

- d) preko 50

16. DA LI DJELUJE PROFESIONALNO UDRUŽENJE TURISTIČKIH RADNIKA NA DESTINACIJI?

a) da, _____

b) ne

17. AKO DJELUJE, MOLIM NAVEDITE KOJE PROFESIONALNE BENEFITE VAM PRUŽA TO UDRUŽENJE:

17.1. Dobijam informacije:

17.1. a) preko predavanja

17.1. b) preko literature

17.1. c) preko posebnih publikacija

17.1. d) preko seminara

17.2. Organizuje permanentno usvršavanje

17.3. Radi na afirmaciji profesije

17.4. Radi na pravnoj i drugim oblicima zaštite turističke profesije

17.5. Pruža neke druge benefite (koje?)

5.3 ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA NIVOA ORGANIZOVANOSTI I UPRAVLJANJA TURISTIČKIM DESTINACIJAMA U REGIONU (UPOREDNI PREGLED)

U nastavku je, na osnovu statističke obrade odgovora iz upitnika, prikazana analiza rezultata istraživanja nivoa organizovanosti i upravljanja turističkim destinacijama u regionu, te dat uporedni tabelarni i grafički pregled rezultata analize i diskusija donijenih rezultata.

Pitanje br. 1: NAZIV TURISTIČKOG PROSTORA – DESTINACIJE

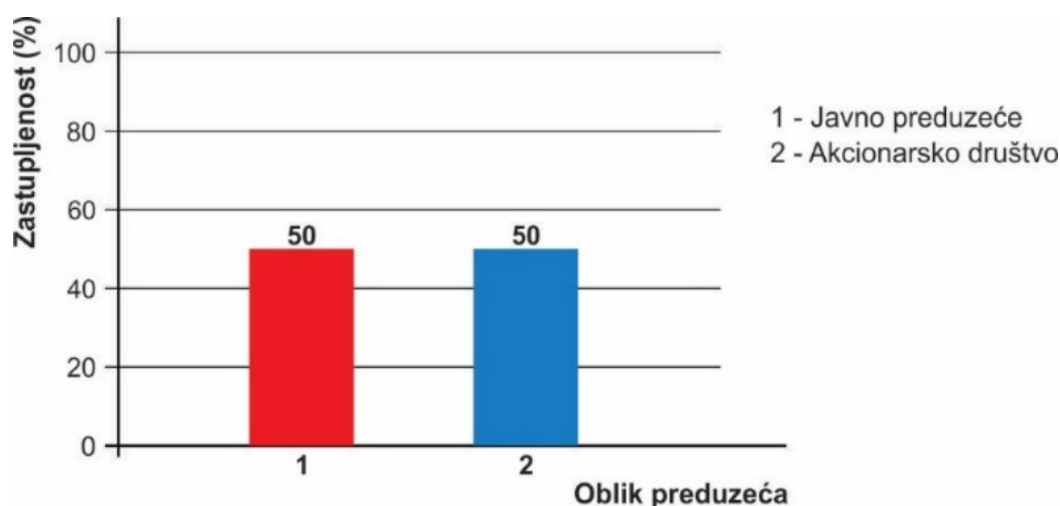
Navedeno pitanje je isključivo služilo za identifikaciju konkretnog, analiziranog turističkog prostora – destinacije.

Pitanje br. 2: OBLIK PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA SKIJALIŠTEM

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 23 i na slici 17.

Tabela 23: Oblik preduzeća koje upravljanja destinacijom

Pitanje br. 2: OBLIK PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA SKIJALIŠTEM			
Odgovori ispitanika		F	%
Valid	JAVNO PREDUZEĆE	3	50,0
	AKCIONARSKO DRUŠTVO	3	50,0
	Total	6	100,0



Slika 17: Oblik preduzeća koje upravljanja destinacijom

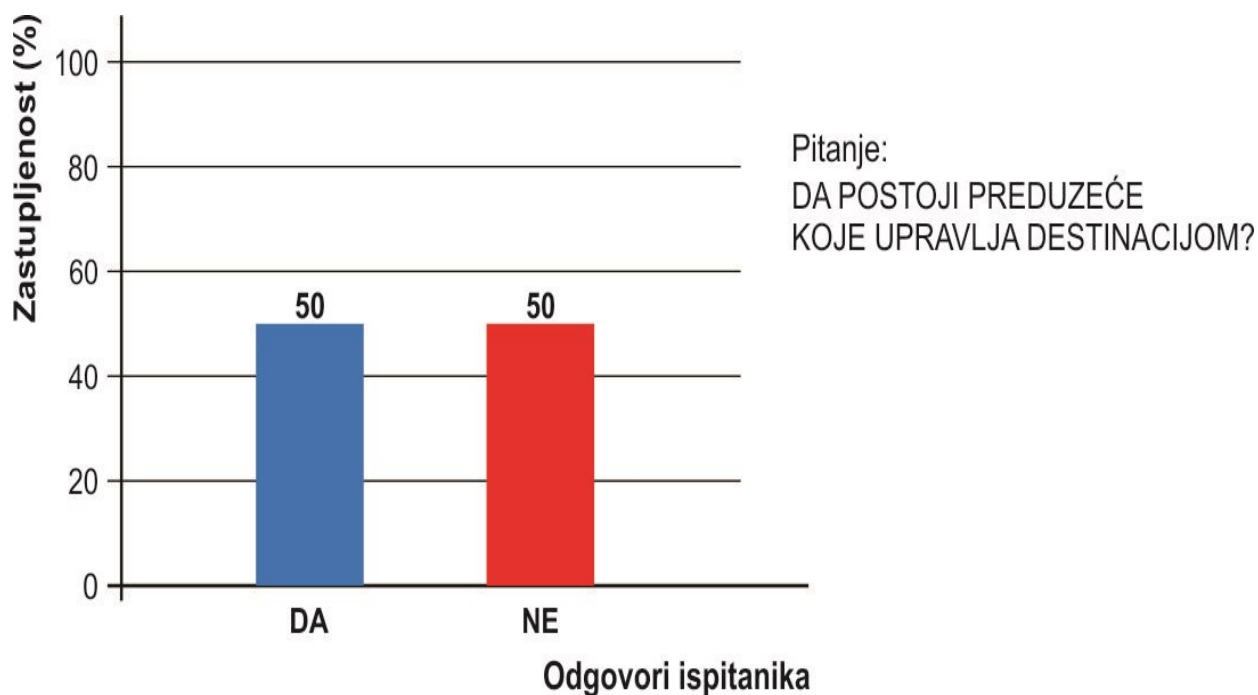
U posmatranom regionu se ravnopravno javljaju pravno definisani oblici JAVNOG PREDUZEĆA (preduzeća u državnom vlasništvu) i preduzeća tipa AKCIONARSKOG DRUŠTVA koje, u principu podrazumeva potpuno ili djelimično privatno vlasništvo. Ovaj pojedinačni rezultat, iako ne sugerise dominantnost određenog oblika preduzeća, sugerise na potrebu uspostavljanja novog, unapređenog modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom, odnosno potvrđuje opravdanost osnovne hipoteze istraživanja.

Pitanje br. 3: DA LI JE ORGANIZOVANO PREDUZEĆE KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 24 i na slici 18.

Tabela 24: Organizovanost upravljanja destinacijom

Pitanje br. 3: DA LI JE ORGANIZOVANO PREDUZEĆE KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM			
Odgovori ispitanika		F	%
Valid	DA	3	50,0
	NE	3	50,0
	Total	6	100,0



Slika 18: Organizovanost upravljanja destinacijom

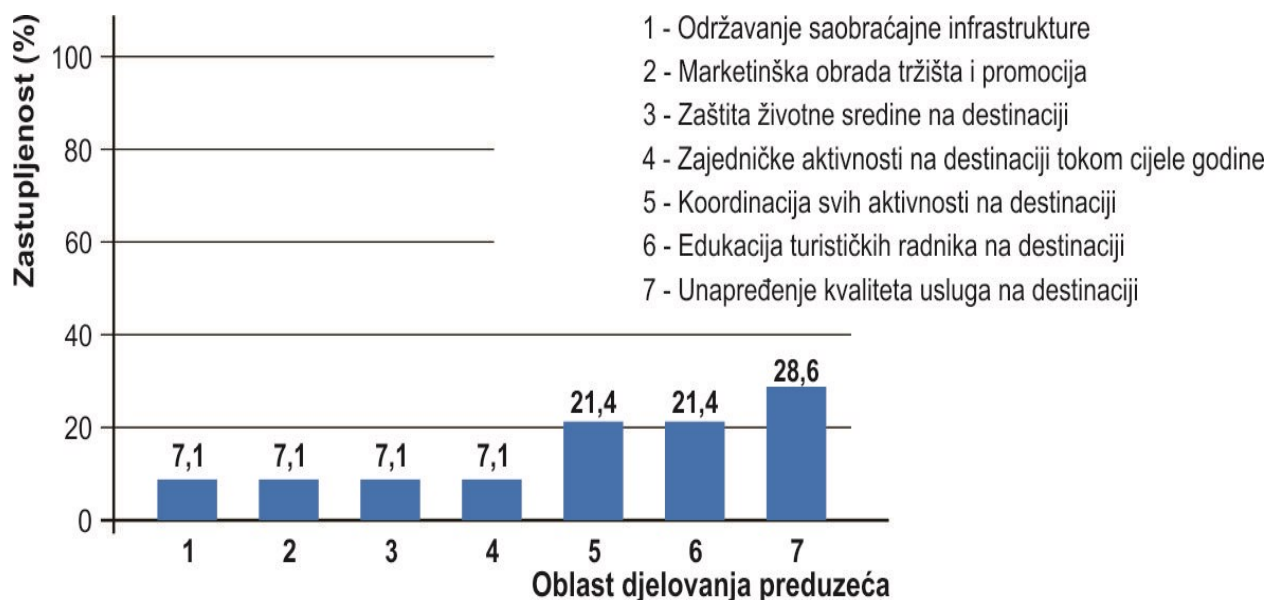
U posmatranom regionu se ravnopravno javljaju slučajevi POSTOJANJA i NEPOSTOJANJA posbnog preduzeća koje upravlja destinacijom. Ovaj pojedinačni rezultat, iako ne sugerše dominantnost u pogledu uspostave preduzeća za realizaciju procesa upravljanja destinacijom, sugerše na potrebu njegovog uspostavljanja, odnosno potvrđuje opravdanost druge hipoteze vezane za ovo istraživanje.

Pitanje br. 4: OBLAST DJELOVANJA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 25 i na slici 19.

Tabela 25: Oblast djelovanja preduzeća koje upravljanja destinacijom

Pitanje br. 4: OBLAST DJELOVANJA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM			
Odgovori ispitanika		ODGOVORI	
		N	Percent
AKCENAT	(1) Akcenat je na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji	1	7,1%
	(2) Akcenat je na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije	1	7,1%
	(3) Akcenat je na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji	1	7,1%
	(4) Akcenat je na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine	1	7,1%
	(5) Akcenat je na sinergiji aktivnosti svih privrednih subjekata na destinaciji	3	21,4%
	(6) Akcenat je na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji	3	21,4%
	(7) Akcenat je na unaprijeđenju kvaliteta usluga koje se pružaju korisnicima na edukaciji	4	28,6%



Slika 19: Oblast djelovanja preduzeća koje upravljanja destinacijom

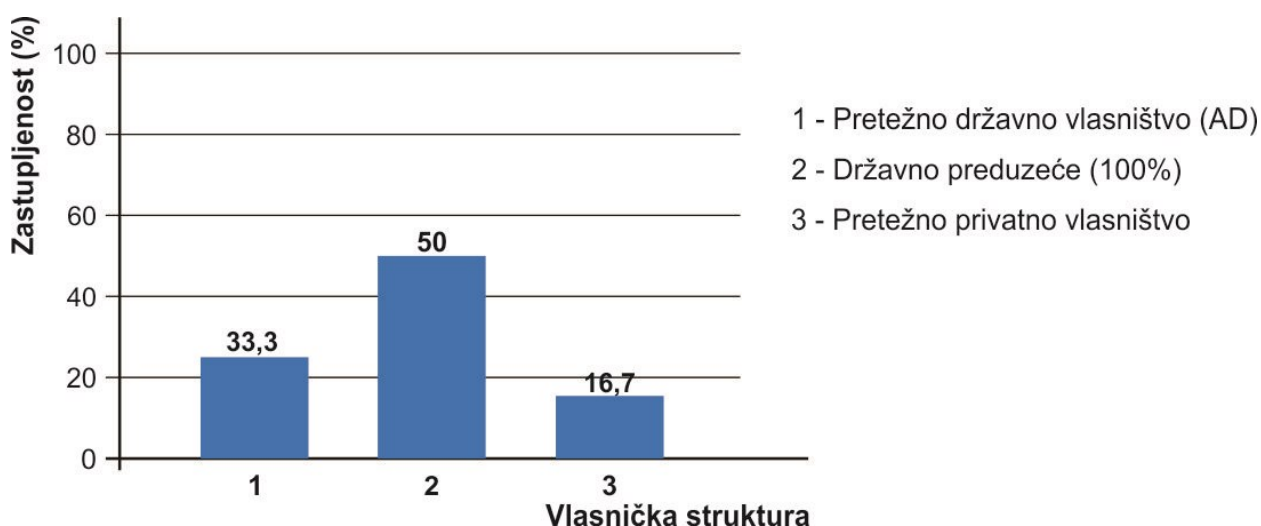
Odgovori ispitanika u posmatranom regionu, bez obzira na činjenicu da li je ili nije uspostavljeno posebno preduzeće za upravljanje destinacijom, sugerišu na potrebu realizacije niza procesa koji su od zajedničkog interesa za korisnike i sve učesnika u pružanju turističkih usluga. Ovaj pojedinačni rezultat potvrđuje opravdanost hipoteza vezanih za ovo istraživanje.

Pitanje br. 5: VLASNIČKA STRUKTURA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 26 i na slici 20.

Tabela 26: Vlasnička struktura preduzeća koje upravljaju destinacijom

Pitanje br. 5: VLASNIČKA STRUKTURA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM			
Odgovori ispitanika		F	%
Valid	AD (OC Jahorina i Ski resort Kolašin)	2	33,3
	100% državni (Srbija)	3	50,0
	Privatni vlasnici i opština 5% (Kranjska Gora)	1	16,7
	Total	6	100,0



Slika 20: Vlasnička struktura preduzeća koje upravljaju destinacijom

Navedeno pitanje je u direktnoj zavisnosti sa pozitivnim odgovorima na pitanje br. 3, te je odgovor zasnovana na 50% posmatranog uzorka. Ovaj pojedinačni rezultat, iako ne sugerise dominantnost određenog oblika vlasništva, ipak ukazuje na različitost prilaza uspostavljanju takvog preduzeća.

Pitanje br. 6: IZVORI FINANSIRANJA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM

Na postavljeno pitanje bili su ponuđeni sledeći odgovori:

- iz prihoda ostvarenih prodajom ski karata;
- iz prihoda ostvarenih isticanjem reklamnog prostora;
- iz prihoda ostvarenih iznajmljivanjem poslovnog prostora;
- iz prihoda ostvarenih davanjem prava ski školama da vrše obuku skijaša;
- iz prihoda ostvarenih od pružanje usluga na skijalištu (organizacija trka, angažovanje specijalne mehanizacije i td.);
- iz državnog budžeta kroz subvencije i projekte nadležnog ministarstva i iz sredstava IPA i drugih fondova;
- iz finansijskih i robnih kredita.

Međutim, dobijen je relevantan odgovor na postavljeno pitanje samo iz jede destinacije, te je navedeno pitanje isključeno iz analize.

Pitanje br. 7: UČESNICI U RJEŠAVANJU ZAJEDNIČKIH POSLOVA NA DESTINACIJI

Postavljeno pitanje je bilo u direktnoj vezi sa pitanjem br 6 i, u tom smislu “opcionog karaktera”, bez prethodno ponuđenih odgovora.

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 27, a usled različitosti prilaza u rješavanju zajedničkih poslova na pojedinim destinacijama, nije vršena dalja analiza nego su odgovori posmatrani kao skup korisnih informacija dobijenih istraživanjem.

Tabela 27: Način rješavanja zajedničkih poslova na destinaciji

Odgovor i ocjene ispitanika		OC JAHORINA	OSTALI	AS
		N	N	
Olimpijski centar Jahorina/Hotelijeri (1)	NAJNIŽA	0	0	4.75
	...	0	0	
	...	0	0	
	...	1	0	
	NAJVIŠA	0	3	
Ministarstvo turizma Republike Srpske/nacionalna ministarstva (2)	NAJNIŽA	0	1	1.5
	...	1	0	
	...	0	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	0	
Opština Pale/Opštine (3)	NAJNIŽA	0	1	1.5
	...	1	0	
	...	0	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	0	
Opština Trnovo/Opštine (4)	NAJNIŽA	0	1	3.6
	...	1	0	
	...	0	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	3	
Grad Istočno Sarajevo (5)	NAJNIŽA	0	0	2.0
	...	1	0	
	...	0	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	0	
Turistička organizacija Istočno Sarajevo/TO (6)	NAJNIŽA	0	0	4.0
	...	0	1	
	...	1	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	3	
Turistička organizacija RS/TO (7)	NAJNIŽA	0	0	4.2
	...	0	0	
	...	1	1	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	3	
Privredni subjekti locirani na samoj destinaciji (8)	NAJNIŽA	0	0	3.0
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	0	

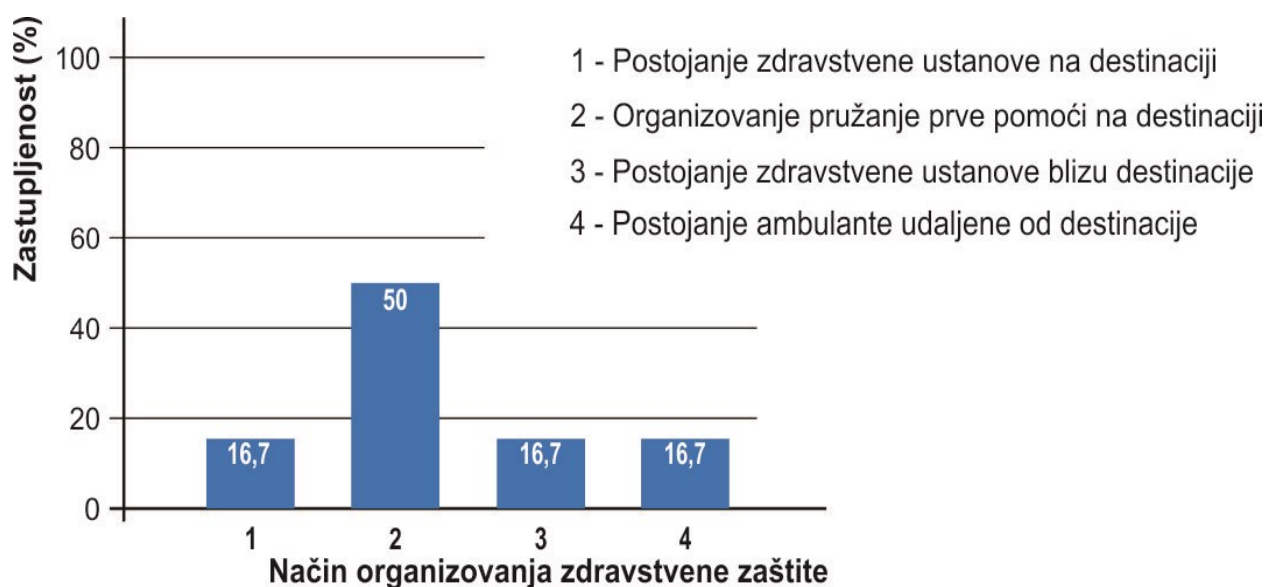
Dom zdravlja Pale/Zdravstveni centar (9)	NAJNIŽA	0	0	4.25
	...	1	0	
	...	0	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	3	
Komunalno preduzeće Pale/komunalna preduzeća (10)	NAJNIŽA	0	0	4.4
	...	1	0	
	...	0	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	4	
CJB Istočno Sarajevo/Policija (11)	NAJNIŽA	0	0	4.6
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	4	
Pošte RS (12)	NAJNIŽA	0	0	3.0
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	0	
Vodovod Pale (13)	NAJNIŽA	0	0	3.0
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	0	
Inspektorat RS/Tržišna inspekcija (14)	NAJNIŽA	0	0	4.5
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	3	
Turističke agencije (15)	NAJNIŽA	0	0	3.0
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	0	
Elektrodistribucija Pale/Elektrodistribucija (16)	NAJNIŽA	0	1	3.2
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	3	
	NAJVIŠA	0	0	
Skijaški klubovi/Gorska služba spašavanja (17)	NAJNIŽA	0	0	4.5
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	0	
	NAJVIŠA	0	3	

Pitanje br. 8: ORGANIZOVAJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 28 i na slici 21.

Tabela 28: Način organizovanja zdravstvene zaštite na destinaciji

Pitanje br. 8: ORGANIZOVAJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE			
Odgovori ispitanika		N	%
Valid	(1) Kranjska Gora ima svoj zdravstveni dom	1	16,7
	(2) Skijaški centar obezbeđuje pružanje hitne medicinske pomoći samostalno ili u saradnji sa odgovarajućom zdravstvenom ustanovom, u skladu sa zakonom. Skijaški centar osigurava pružanje hitne medicinske pomoći angažovanjem odgovarajućeg broja osposobljenih spasilaca (odgovor iz centara u Srbiji)	3	50,0
	(3) U Kolašinu postoji Dom zdravlja i služba hitne medicinske pomoći, dok na skijalištu (koje je udaljeno oko 10km od grada) postoji služba prve pomoći sa jednom osobom osposobljenom za pružanje prve pomoći i spasilačka služba sa dva spasioca (odgovor iz centara u Crnoj Gori)	1	16,7
	(4) U vrijeme rada skijališta od 9 do 16 časova rad spasilačke službe Olimpijskog centra (pružanje prve pomoći) i prevoz teže povrijeđenih do najbliže ambulante koja se nalazi udaljena 14 km od skijališta. U to vrijeme na Jahorini je obezbijeđeno i dežurstvo zdravstvenog osoblja (odgovor iz centara u BiH).	1	16,7



Slika 21: Način organizovanja zdravstvene zaštite na destinaciji

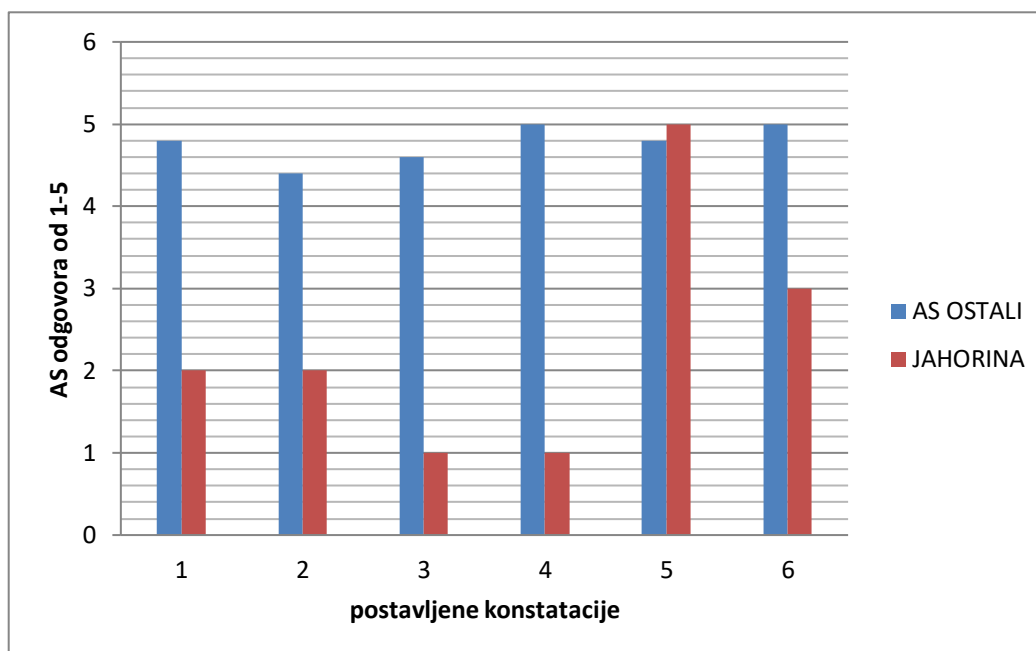
Iako su odgovori na navedeno pitanje nepotpuni (na ovo pitanje nisu odgovorile sve destinacije u posmatranom uzorku - regionu), ovaj pojedinačni rezultat ukazuje na različitost prilaza organizovanju zdravstvene zaštite na destinaciji i ukazuje na potrebu razmatranja tog problema u svetlu razvoja modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 9: KVALITET USLUGA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 29 i na slici 22.

Tabela 29: Kvalitet zdravstvene zaštite na destinaciji

Pitanje br. 9: KVALITET USLUGA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE				
Odgovori i ocjene ispitanika		JAHORINA	OSTALI	AS ostali
		N	N	
U sadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni	NIZAK	0	0	4.8
	...	1	0	
	...	0	0	
	...	0	1	
	VISOK	0	4	
Postoji adekvatan objekat za prihvata pacijenata – ambulanta	NIZAK	0	0	4.4
	...	1	0	
	...	0	0	
	...	0	3	
	VISOK	0	2	
Obezbeđeno prisustvo ljekara 24 časa dok traje sezona	NIZAK	1	0	4.6
	...	0	0	
	...	0	1	
	...	0	0	
	VISOK	0	4	
Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju	NIZAK	1	0	5
	...	0	0	
	...	0	0	
	...	0	0	
	VISOK	0	5	
Trenutna organizacija utiče na kvalitet ukupnog turističkog proizvoda	NIZAK	0	0	4.8
	...	0	0	
	...	0	0	
	...	0	1	
	VISOK	1	4	
Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja	NIZAK	0	0	5
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	0	
	VISOK	0	5	



Slika 22: Kvalitet zdravstvene zaštite na destinaciji

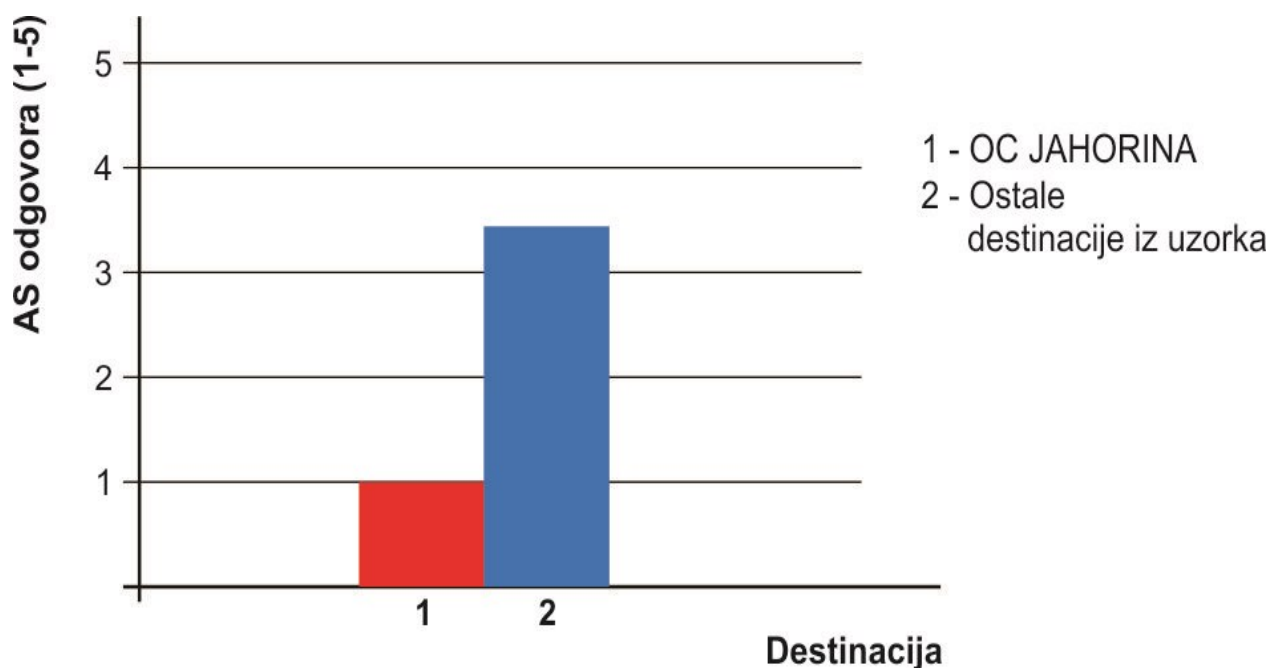
Odgovori na navedeno pitanje jasno ukazuju na raskorak u kvalitetu zdravstvene zaštite između destinacije Jahorina i ostalih destinacija iz uzorka i pokazuju da je ovo značajan element modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 10: DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 30 i na slici 23.

Tabela 30: Kvalitet receptivne turističke agencije

Pitanje br. 10: DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA			
Odgovori i ocjene ispitanika		OC JAHORINA	OSTALI
		N	N
NIVO KVALITETA RECEPTIVNE TURISTIČKE AGENCIJE	NISKO	1	0
	...	0	0
	...	0	3
	...	0	2
	POTPUNO ZADOVOLJAN	0	0
AS:		1	3,40



Slika 23: Kvalitet receptivne turističke agencije

Odgovori na navedeno pitanje takođe ukazuju na raskorak u kvalitetu receptivne turističke agencije između destinacije Jahorina i ostalih destinacija iz uzorka, pri čemu ocjene ispitanika pokazuju da se ovom elementu turističkih usluga daje visok značaj, te treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 11: AKTIVNOSTI RECEPTIVNE TURISTIČKE AGENCIJE

Postavljeno pitanje je bilo u direktnoj vezi sa pitanjem br 10 i, u tom smislu je “opcionog karaktera”.

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 31, a usled izostanka odgovora sa destinacija na koja takva agencija ne postoji, nije vršena dalja analiza nego su odgovori posmatrani kao skup korisnih informacija dobijenih istraživanjem.

Tabela 31: Aktivnosti receptivne turističke agencije

Odgovori i ocjene ispitanika		OC JAHORINA	OSTALI
		N	N
Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	NAJNIŽA	0	0
	...	0	0
	...	0	1
	...	0	4
	NAJVIŠA	0	0
Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	NAJNIŽA	0	0
	...	0	1
	...	0	4
	...	0	0
	NAJVIŠA	0	0
Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji turistima koji traže aranžmane	NAJNIŽA	0	0
	...	0	0
	...	0	0
	...	0	4
	NAJVIŠA	0	1
Realan prikaz broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	NAJNIŽA	0	0
	...	0	0
	...	0	1
	...	0	4
	NAJVIŠA	0	0

Pitanje br. 12: NAČIN UPRAVLJANJA OTPADOM I UREĐENJEM PROSTORA

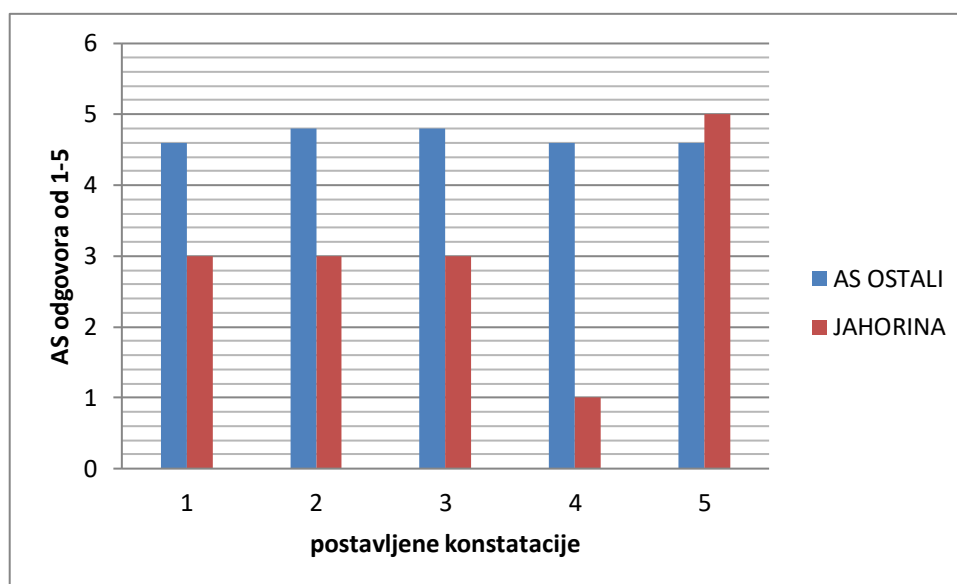
Odgovori na navedeno pitanje su bili, očekivano, različiti za svaku destinaciju iz posmatranog uzorka i zbog toga nisu podložni statističkoj obradi, pri čemu se različitost u načinu upravljanja otpadom i uređenjem prostora na destinacijama u regionu mora uzeti u obzir pri razradi modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 13: PROCESI UPRAVLJANJA OTPADOM I UREĐENJA PROSTORA

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 32 i na slici 24.

Tabela 32: Upravljanje otpadom i uređenje prostora

Pitanje br. 13: AKTIVNOSTI UPRAVLJANJA OTPADOM I UREĐENJA PROSTORA				
Odgovori i ocjene ispitanika		OC JAHORINA	OSTALI	AS ostali
		N	N	
U sadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje odvoz smeća i uređenje zelenih površina	NIZAK	0	0	4.6
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	2	
	VISOK	0	3	
Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji	NIZAK	0	0	4.8
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	1	
	VISOK	0	4	
Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji	NIZAK	0	0	4.8
	...	0	0	
	...	1	0	
	...	0	1	
	VISOK	0	4	
Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine	NIZAK	1	0	4.6
	...	0	0	
	...	0	0	
	...	0	2	
	VISOK	0	3	
Trenutna organizacija utiče na kvalitet ukupnog turističkog proizvoda	NIZAK	0	0	4.6
	...	0	0	
	...	0	0	
	...	0	2	
	VISOK	1	3	



Slika 24: Upravljanje otpadom i uređenje prostora

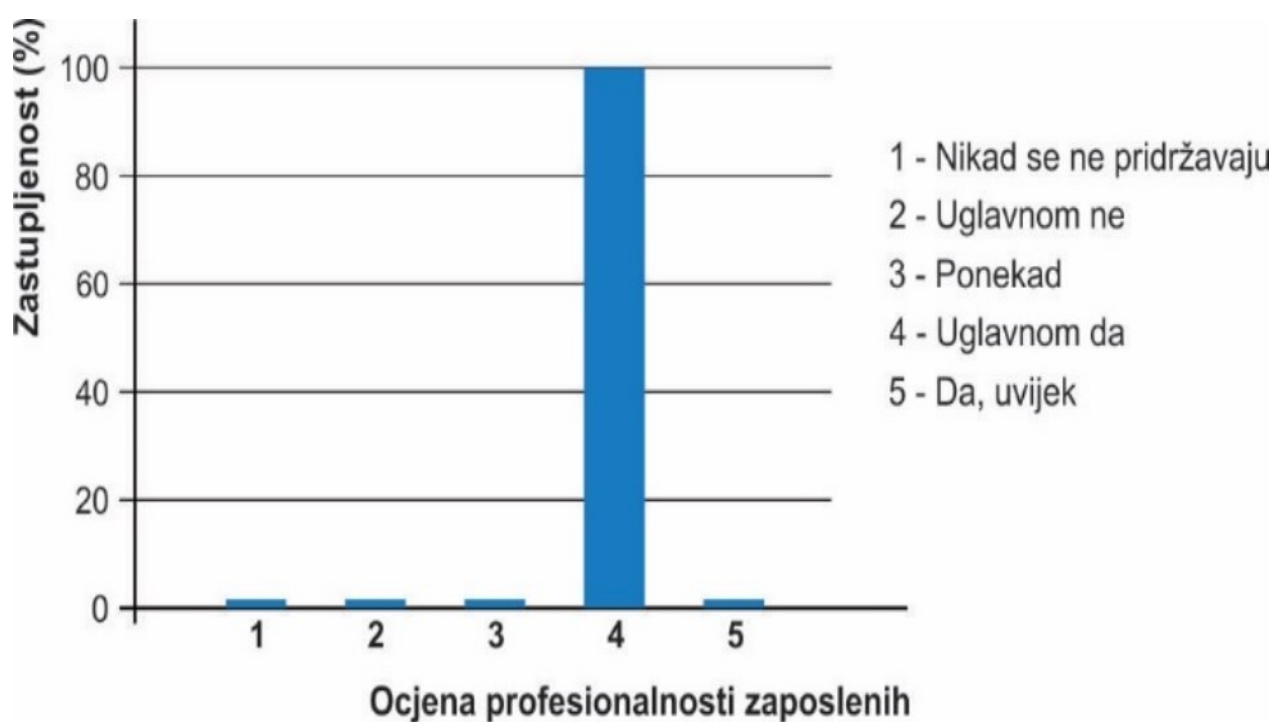
Analiza odgovora na navedeno pitanje pokazuje da je briga o prirodnoj sredini važan element turističke ponude i da je odnos prema okolini na odgovarajućem nivou na većini destinacija, te zato treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 14: POŠTOVANJE PROFESIONALNIH STANDARDA

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 33 i na slici 25.

Tabela 33: Profesionalnost zaposlenih na destinaciji

Odgovori ispitanika		N
DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA DESTINACIJI UVIJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI PROFESIONALNOG DELOVANJA?	DA, UVIJEK	0
	UGLAVNOM DA	5
	PONEKAD	0
	UGLAVNOM NE	0
	NIKAD SE NE PRIDRŽAVAJU	0



Slika 25: Profesionalnost zaposlenih na destinaciji

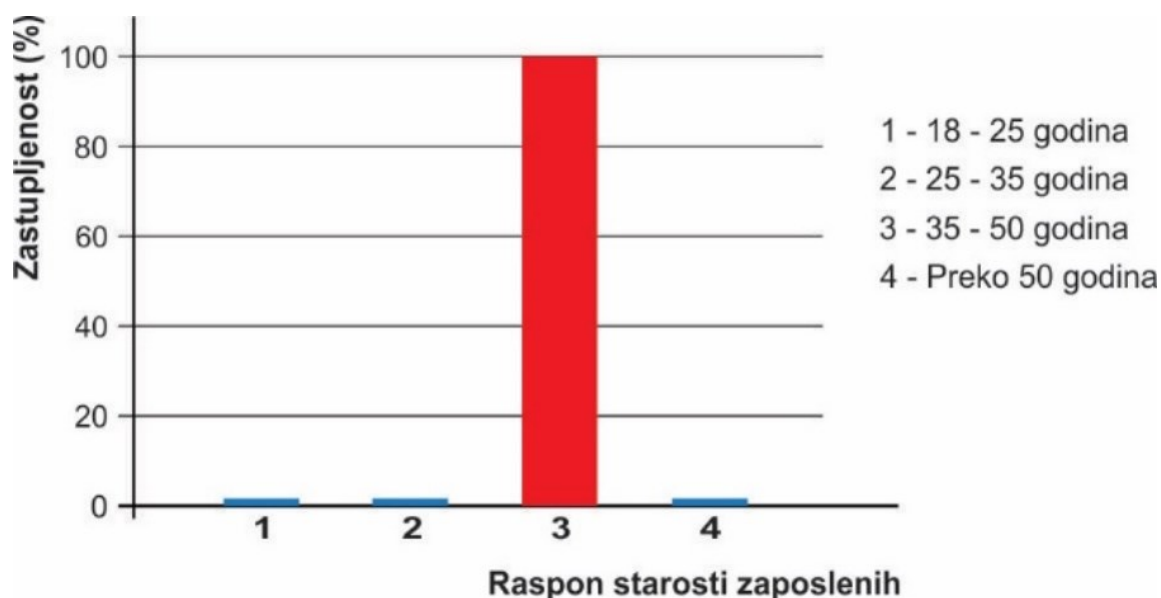
Analiza odgovora na navedeno pitanje pokazuje da je briga o klijentima i opasnostima i rizicima vezanim za zimski planinski turizam na visokom, ali ne i najvišem potrebnom nivou na svim destinacijama iz uzorka, te zato treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 15: STAROST ZAPOSLENIH NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 34 i na slici 26.

Tabela 34: Prosječna starost zaposlenih na destinaciji

Odgovori ispitanika		N
PROSJEČNA STAROST VAŠIH RADNIKA?	18 do 25 godina	0
	25 do 35 godina	0
	35 do 50 godina	5
	preko 50 godina	0



Slika 26: Prosječna starost zaposlenih na destinaciji

Analiza odgovora na navedeno pitanje pokazuje da je prosječna starost na svim destinacijama u uzorku ujednačena i da je rad na planinskim turističkim destinacijama nedostupan mladima ili nedovoljno atraktivan za njih, što je važna informacija pri razvoju modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 16: POSTOJANJE PROFESIONALNOG UDRUŽENJA TURISTIČKIH RADNIKA NA DESTINACIJI

Odgovori ispitanika na navedeno pitanje pokazuju da ni na jednoj destinaciji iz uzorka ne postoji profesionalno udruženje turističkih radnika (neki “pozitivni” odgovori se odnose na profesionalna udruženja iz pojedinih oblasti djelatnosti i ne mogu se smatrati udruženjima koja su u postavljenom pitanju definisana), što se posebno mora imati u vidu pri razradi modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 17: KORISTI OD DJELOVANJA PROFESIONALNOG UDRUŽENJA TURISTIČKIH RADNIKA NA DESTINACIJI

Navedeno pitanje je u direktnoj zavisnosti sa pitanje br. 16 i, u tom smislu “opciono” Kako ni na jednoj destinaciji iz uzorka ne postoji profesionalno udruženje turističkih radnika, nije bilo moguće ni doći do informacija od koristi njihovog djelovanja, što se posebno mora imati u vidu pri razradi modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

6. RAZVOJ MODELA EFEKTIVNOG UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM - DESTINACIJOM

U dijelu 4 su prikazani rezultati istraživanja dostignutog nivoa organizovanosti i upravljanja skijaškim centrima i analiza procesa i organizacije konkretnog preduzeća koje posluje u djelatnosti planinskog, zimskog turizma.

Posebno su analizirane potrebe i mogućnosti unapređenja organizacije, pri čemu je na osnovu analize usvojen prilaz sveobuhvatnog restrukturiranja preduzeća, a dodatno su određeni pravci unapređenje kvaliteta i unapređenje odnosa prema prirodnoj sredini i zdravlju i bezbjednosti na radu, kao podloge za razvoj odgovarajućih sistema menadžmenta.

U dijelu 5 rezultati istraživanja dostignutog nivoa organizovanosti i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Navedena istraživanja su omogućila razvoj modela efektivne organizacione strukture preduzeća u oblasti planinskog zimskog turizma i modela efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom, kako je prikazano u daljem tekstu.

6.1 MODEL EFEKTIVNE ORGANIZACIONE STRUKTURE PREDUZEĆA U OBLASTI PLANINSKOG ZIMSKOG TURIZMA

U procesu projektovanja i izgradnje organizacione strukture od posebnog značaja je imati u vidu karakteristike tokova materijala u sistemu, informaciono-upravljačkih tokova i komunikacionog sistema.

Istraživanja [86] pokazuju da formalizovane i centralizovane organizacione strukture nisu pogodne u uslovima rastuće neizvesnosti pošto se odluke, u slučaju primjene datih struktura, donose na vrhu preduzeća, a informacije filtriraju od dna prema vrhu hijerarhije preduzeća.

U savremenim uslovima poslovanja se razlikuju [86] sledeći osnovni tipovi organizacione strukture preduzeća:

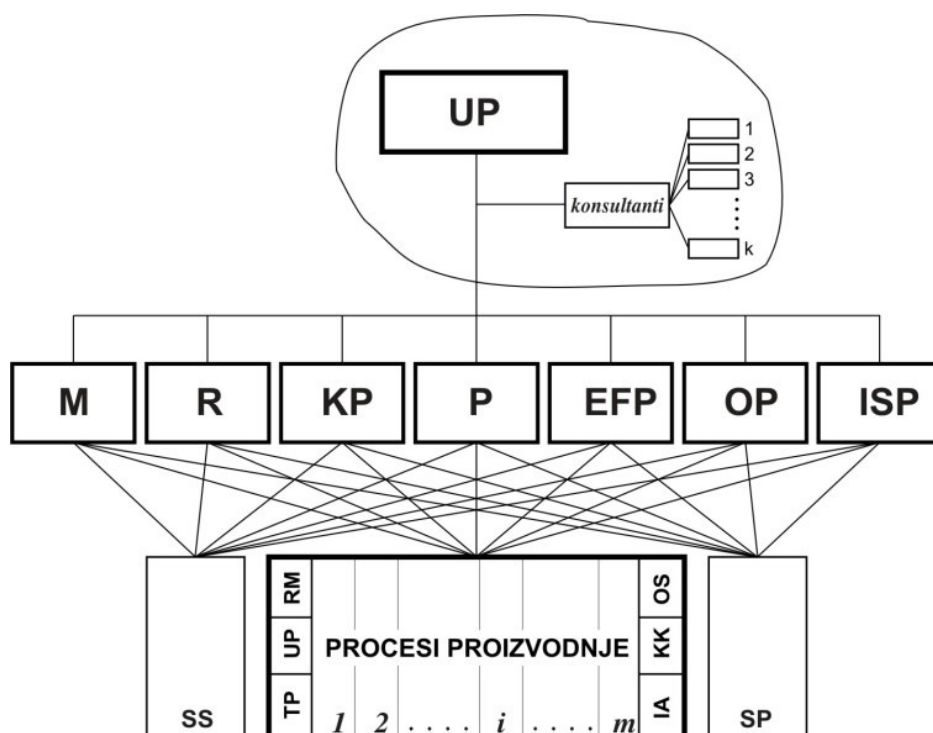
1. *Centralizovana* organizaciona struktura,
2. *Decentralizovana* organizaciona struktura i
3. *Matrična* organizaciona struktura.

Oblik i osnovne karakteristike naznačenih tipova organizacione strukture su sledeće:

Centralizovana organizaciona struktura (Slika 27) predstavlja prilaz u organizaciji preduzeća u kome određena funkcija vrši dejstvo na prostoru celog preduzeća u okviru svog, stručno određenog, područja rada - procesa.

Centralizovani ili funkcionalni oblik u razvoju organizacionih struktura podrazumijeva da određena funkcija - proces ima naredbodavno dejstvo iz područja svoga rada u svim dijelovima sistema - preduzeća što obezbjeđuje stručnost postupaka ali uslovljava dvojnu nadređenost u upravljačkom postupku, što može izazvati poremećaje u radu i konfliktne pojave.

Centralizovani oblik organizacije je pogodan za slučaj preduzeća nižeg stepena složenosti procesa rada.



Slika 27: Centralizovani oblik organizacione strukture

Osnovne karakteristike centralizovane ili funkcionalne organizacione strukture su:

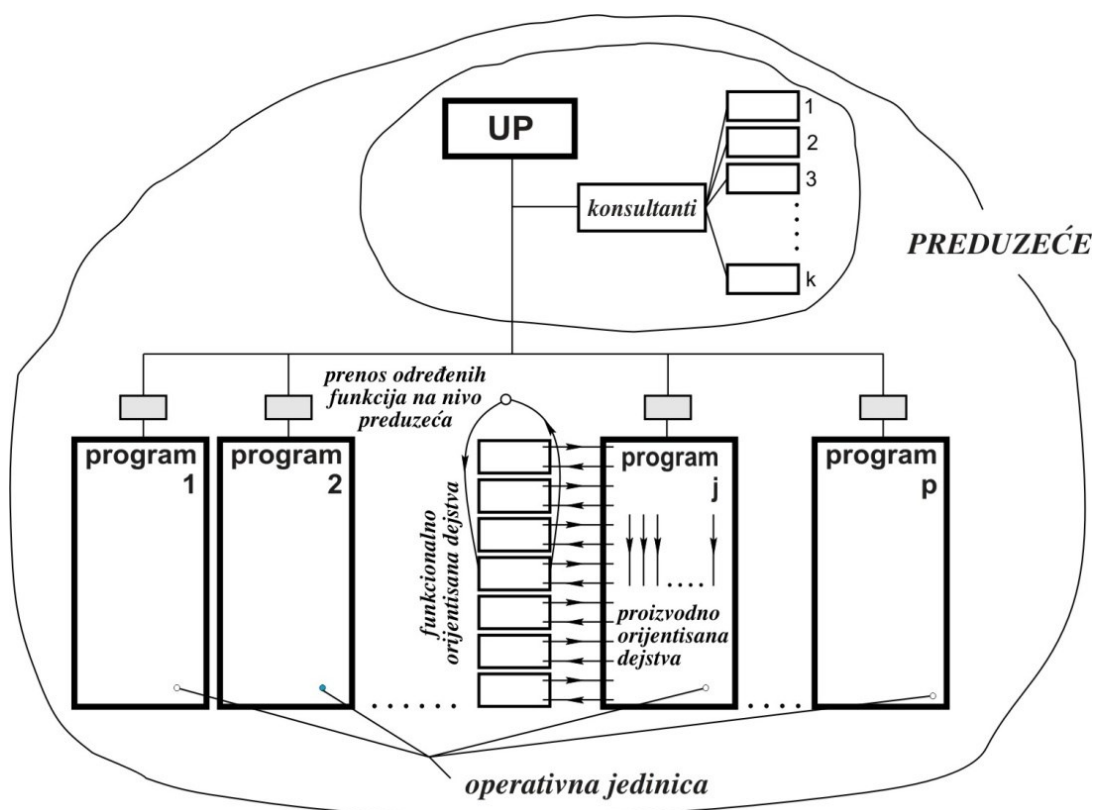
1. Prednosti:

- Racionalno korišćenje resursa uz smanjenu mogućnost dupliranja,
- Jednoznačna određenost prilaza u procesima rada,
- Olakšano uvođenje standarda,
- Poboljšana koordinacija aktivnosti u procesima,
- Uprošćen proces donošenja odluka, upravljanja i komuniciranja,
- Olakšana stručna obuka učesnika u procesima rada,
- Pojednostavljen postupak kontrole tokova,

2. Nedostaci:

- Niži nivo koordinacije između funkcija preduzeća,
- Usmjerenost na rezultate procesa umjesto na rezultate preduzeća,
- Odgovornost za ostvarenje efekata samo u funkciji upravljanja preduzećem,
- Otežano prilagođavanje promjenama uslova okoline,
- Naglašen specijalistički prilaz,
- Olakšana pojava konflikata,
- Otežana preraspodjela učesnika između funkcija.

Decentralizovana organizaciona struktura (Slika 28), predstavlja prilaz u organizaciji preduzeća u kome *PREDMET RADA* - proizvod, proizvodni program ili tržište, određuje organizacioni oblik kao skup jedinica koje imaju sposobnost održavanja nezavisne egzistencije.



Slika 28: Decentralizovani oblik organizacione strukture

Decentralizovana organizaciona struktura je pogodna za viši nivo složenosti preduzeća i odnosa sa okolinom koji uslovljavaju složenije informacione tokove i komplikovane postupke donošenja odluka. Izgradnja organizacione strukture na ovom principu omogućuje sniženje stepena složenosti datih procesa i koncentraciju upravljačkog mehanizma na određen proizvod, deo proizvodnog programa ili određeno tržište.

Osnovne karakteristike decentralizovane organizacione strukture su:

1. Prednosti:

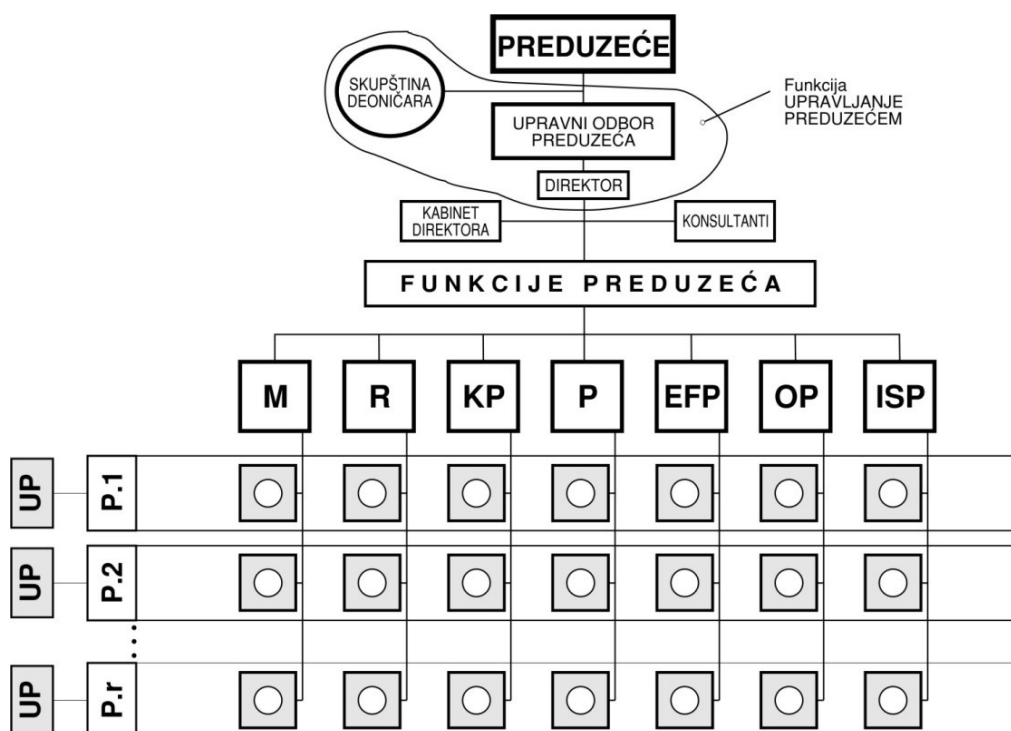
- Pogodnost za prilagođavanje promjenama,
- Usmjerenost na proizvod, proizvodni program i tržište,
- Potpuna orijentacija na određeni zadatak i odgovornost prema potrošaču,
- Skraćenje vremena trajanja ciklusa rada,
- Smanjenje nivoa nedovršene proizvodnje,
- Povišen nivo specijalizacije,
- Povišen koeficijent obrtanja kapitala,

2. Nedostaci:

- Ograničeni inovativni zahvati na predmetno područje,
- Niži stepen iskorišćenja strukture indirektnog rada,
- Otežano komuniciranje izdjeljenim funkcijama,
- Smanjena mogućnost motivacije na suženo područje rada,
- Mogućnost suprotstavljanja djelova strukture integraciji preduzeća.

3. PROJEKTNA ili *matrična* organizaciona struktura (Slika 29), predstavlja prilaz u razvoju organizacione strukture na principu specijalizovanih jedinica i projektnog prilaza u upravljanju preduzećem i rukovođenju. Kako pokazuje prikaz prema slici 29, mehanizam *UPRAVLJANJE PROJEKTOM - UP* vrši koordinaciju grupa čiju stručnost određuje osnovna funkcija - M, R, KP, P, EFP, OP i ISP ili specijalisti kooperanti, čime je ostvaren viši stepen funkcionalne pogodnosti ali i ugrađena dvojna nadređenost svakoj od oblikovanih grupa.

Matrični prilaz u razvoju organizacione strukture je prilaz za sisteme - preduzeća najvišeg stepena složenosti.



Slika 29: Matrični oblik organizacione strukture

Osnovne karakteristike matrične organizacione strukture su:

1. Prednosti:

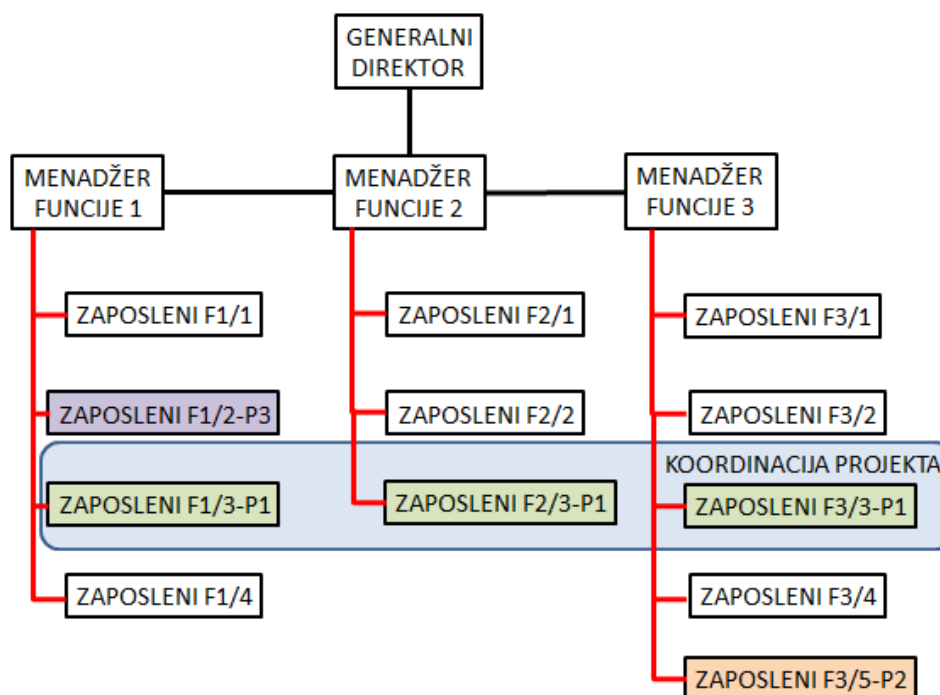
- Određenje na projekat - proizvod, proizvodni program, tržište,
- Upravljanje projektom uz specijalizovanu funkcionalnu podršku,
- Naglašena interdisciplinarna međuzavisnost - saradnja,
- Smanjena količina informacija u rezultatu usmjerenosti na projekat,
- Povećan stepen fleksibilnosti strukture,
- Specijalizovana tehnološka znanja i postupci u funkciji projekta,

2. Nedostaci:

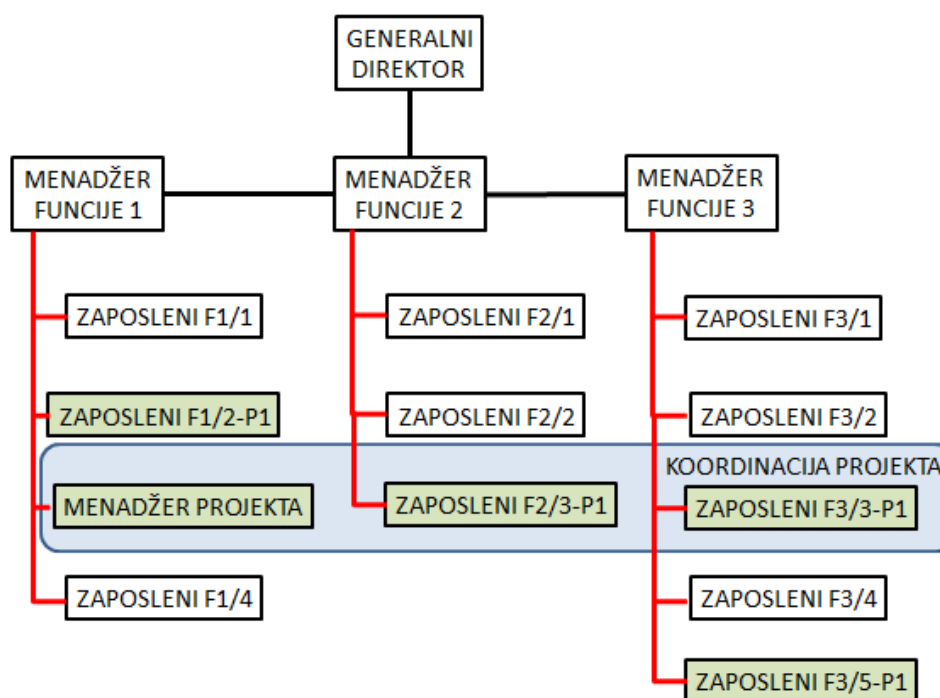
- Povećana mogućnost pojave konfliktnih situacija u rezultatu dvojne odgovornosti,
- Povećani zahtjevi u području kvaliteta rukovođenja,
- Povećani troškovi organizacione i upravljačke strukture,
- Duže vrijeme potrebno za donošenje odluka,
- Potreba povećanog napora u procesu oblikovanja timova,
- Smanjena sposobnost komuniciranja sa drugim djelovima strukture što uslovljava povećanje napora na razvoju postupaka i posložnjavanje postupaka upravljanja.

U praksi realnih privrednih preduzeća se koriste *kombinacije* prikazanih tipova organizacionih struktura u funkciji odnosa prema programu, relacije preduzeće - okolina i raspoloživosti resursa i potencijala [50-55, 58, 91].

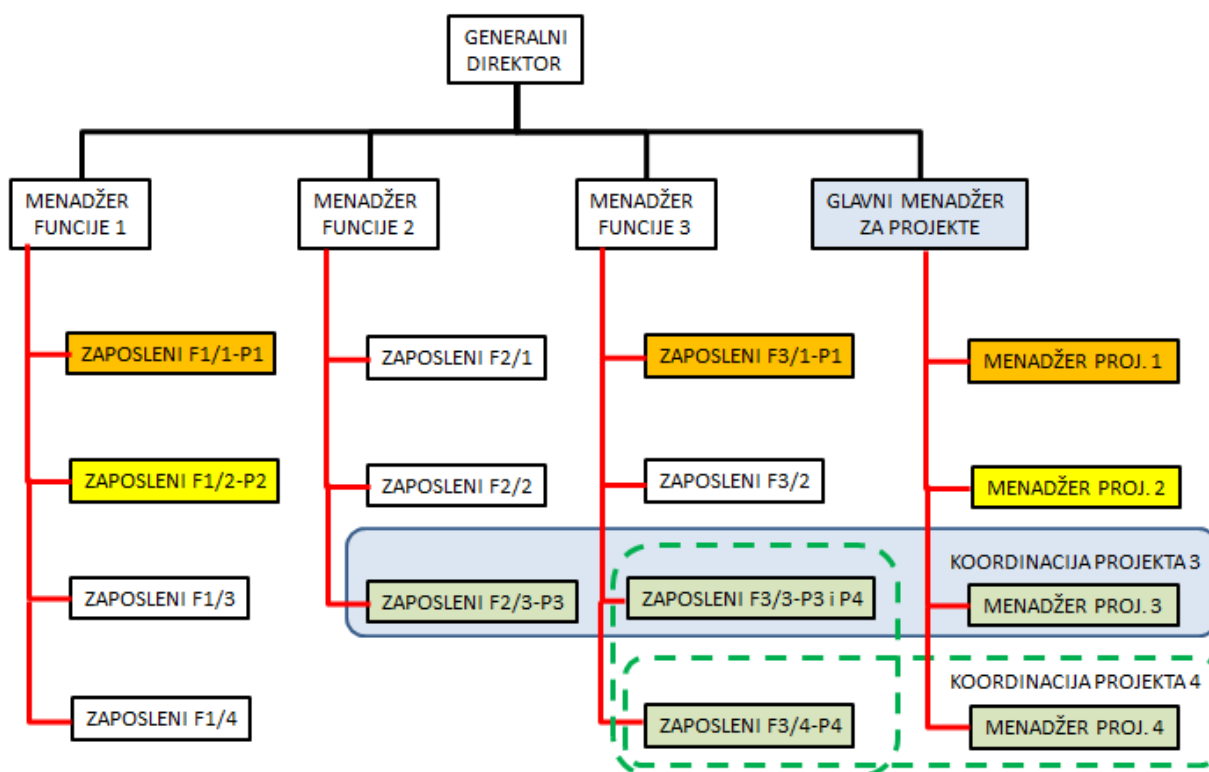
Institut za upravljanje projektima (*Project Management Institute – PMI®*) u knjizi *Vodič kroz korpus znanja za upravljanje projektima* [91] dalje objašnjava i prikazuje strukture za slabu (Slika 30), uravnoteženu i jaku matričnu organizaciju (Slika 31) i kombinovanu organizaciju (Slika 32).



Slika 30: Slaba matrična organizacija, Izvor: (PMI®, 2010, str.29)
(Osjenčana polja predstavljaju zaposlene koji su uključeni u projektne aktivnosti)



Slika 31: Uravnotežena matrična organizacija, Izvor: (PMI®, 2010, str.30)
(Osjenčana polja predstavljaju zaposlene koji su uključeni u projektne aktivnosti)



Slika 32: Kombinovana organizacija, Izvor: (PMI®, 2010, str.31)
(Osjenčana polja predstavljaju zaposlene koji su uključeni u projektne aktivnosti)

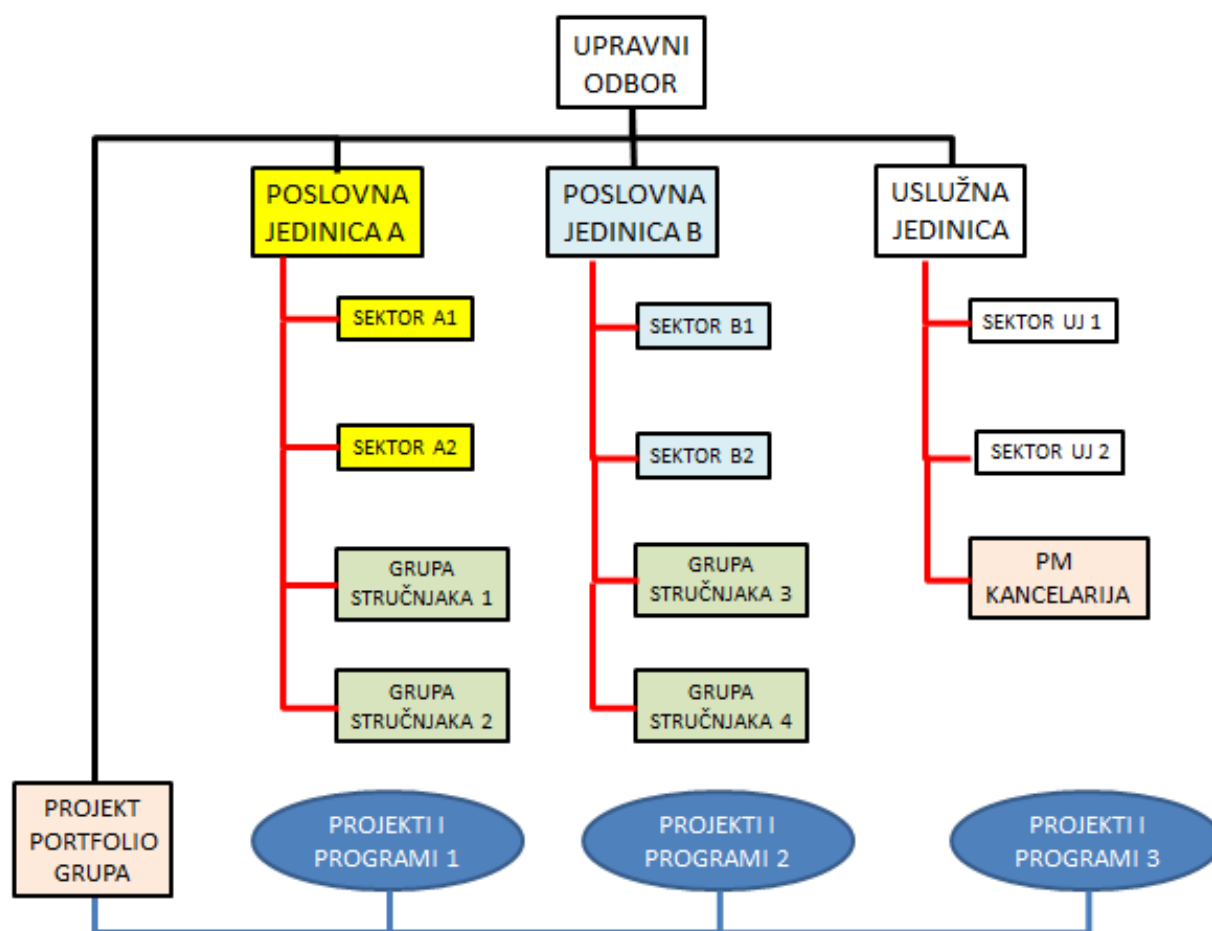
Za razliku od matrične, funkcionalne i ostalih organizacionih oblika, u projektno orijentisanom organizacionom obliku prema [30] projekt je primarna jedinica za organizaciju, inovaciju i konkurentnost. Projektno orijentisani organizacioni oblik se obično koristi u privatnim preduzećima, ali se primjena razvila i u drugim organizacijama u javnom i privatnom sektoru.

Kancelarija za upravljanje projektima je permanentna struktura za profesionalizaciju upravljanja projektima u projektno orijentisanoj organizaciji. Kancelarija za upravljanje projektima je vlasnik svih procesa upravljanja projektima i programima i kao takva odgovorna je za njihovu primjenu i budući razvoj.

Gareis je u [18] prikazao organizacionu strukturu projektno orijentisanih preduzeća (Slika 33) iz koje se vidi da prikazana organizacija raspolaže sa dvema organizacionim jedinicama (A i B) i jednom uslužnom jedinicom. Organizacione jedinice A i B su u stvari projekti, a sektori A1/B1 i A2/B2 su funkcije na projektu A, odnosno B. Na projektu A su angažovane dvije grupe stručnjaka (1 i 2), a da na projektu B druge dvije grupe stručnjaka (3 i 4).

Dalje se uočava da postoji jedna uslužna jedinica koja je podrška organizacionim jedinicama A i B, putem sektora UJ1 i UJ2 koji predstavljaju određene zajedničke funkcije kao na primer ljudski resursi, finansije, odnosi sa javnošću, pravna podrška itd.

Važan element u okviru uslužne jedinice je kancelarija za vođenje projekata koja je zadužena za koordinaciju, nadzor i vođenje projekata. Upravni odbor upravlja organizacijom uz pomoć projekt portfolio grupe (projekt portfolio - skup projekata i programa koji se u organizaciji realizuju).



Slika 33: Projektно orijetisana organizaciona struktura, Izvor: (Gareis, 2002, str. 70)

Institut za upravljanje projektima (Project Management Institute – PMI®) u okviru (PMI®, 2010) navodi da je „kancelarija za upravljanje projektima (*Project Management Office – PMO*) organizaciona jedinica kojoj su dodijeljene različite odgovornosti vezane sa centralizovanim i koordinisanim upravljanjem projektima.

Odgovornosti kancelarije za upravljanje projektima mogu da se protežu od obezbeđenja podrške upravljanju projektima do stvarne odgovornosti za neposredno upravljanje projektima.

Osnovna funkcija kancelarije za upravljanje projektima je da podrži vođe projekta, što može obuhvatiti sledeće:

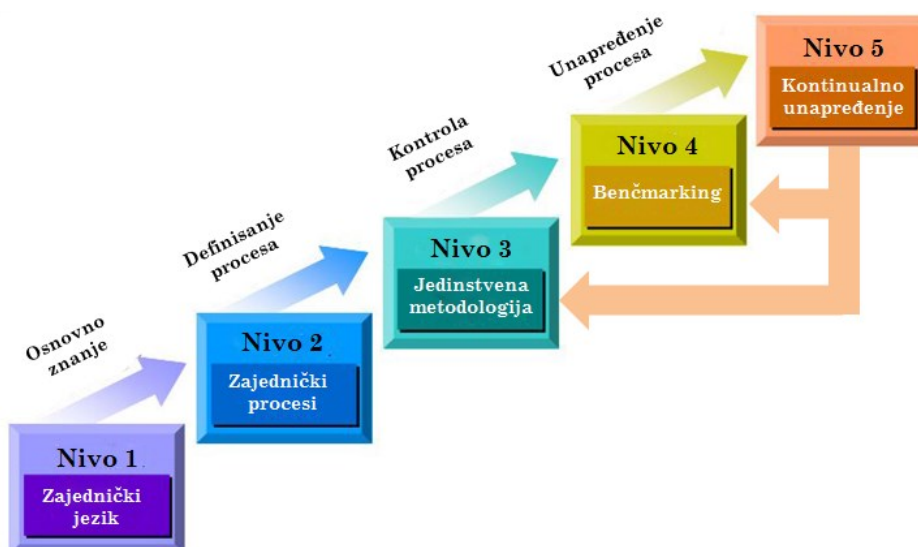
- upravljanje zajedničkim resursima u okviru svih projekata u organizaciji,
- razvoj metodologije najboljih praksi i standarda u domenu upravljanja projektima,
- držanje treninga, obučavanje i nadzor,
- usklađivanje sa standardima, politikama i procedurama za upravljanje projektima,
- razvoj politika projekata, procedura i druge zajedničke dokumentacije,
- koordinacija komunikacije između projekta.

U organizacijama se kancelarija za upravljanje projektima (PMO) formira sa ciljem da se projekti izvršavaju maksimalno uspešno i da bi se obezbjedili odgovarajući alati, tehnike i procesi za upravljanje projektima. Takođe, putem PMO projekata se upravlja u skladu sa organizacionim ciljevima i strategijom kompanije (Slika 34) [75].



Slika 34: Uloga PMO, Izvor: (Thiry & Deguire, 2007, str. 654)

Cilj organizacije je da bude uspješna u realizaciji projekata. Kerzner u [37] sugerira ostvarenje ovog cilja pomoću zrelosti i izvrsnosti u upravljanju projektima. Na slici 35 je prikazan „Model zrelosti u upravljanju projektima“ (*Project Management Maturity Model*).



Slika 35: Nivoi zrelosti upravljanja projektima (Kerzner, 2001, str. 44)

Razvoj modela efektivne organizacione strukture preduzeća koje posluje u djelatnosti zimskog, planinskog turizma na primjeru OC JAHORINA, razrađena na osnovu rezultata prethodnih analiza i razrađenih podloga, uslovlila je orijentaciju na sledeće osnovne pravce organizovanja:

- A) Restruktuiranje: Razdvajanje poslovanja ski centra (koji u budućnosti treba da posluje kao OC JAHORINA) od poslovanja u djelatnosti ugostiteljstva i turizma (postojeći sektor u budućnosti treba da posluje kao samostalno preduzeće) u tehnološkom, komercijalnom, finansijskom i vlasničko-pravnom smislu.
- B) Organizovanje OC JAHORINA, kao predmeta istraživanja, zasniva se na:
 - rezultatima analiza iz djelova 3, 4 i 5, koji upućuju na potrebu sveobuhvatne reorganizacije u skladu sa savremenim prilazima organizaciji i potrebom podizanja nivoa efektivnosti i efikasnosti,
 - potrebi usaglašavanja sa karakterom procesa u OC JAHORINA, u smislu različitosti koja se javlja zbog sezonskog karaktera poslovanja, pri čemu se, principijelno, razlikuju dva perioda: period *jesen/zima* - procesi pružanja usluga korisnicima (ski sezona); period *proljeće/ljeto* - održavanje, investicije, priprema za ski sezonu (vansezona).

Model efektivne organizacije preduzeća koje posluje u djelatnosti zimskog, planinskog turizma predložen u ovoj disertaciji, se isključivo odnosi na ski centar, na primjeru OC JAHORINA. Različitosti koje se [41] javljaju zbog sezonskog karaktera poslovanja ski centra se svode na sledeće:

Period jesen/zima - *ski sezona*

Osnovna karakteristika perioda jesen/zima (ski sezone), u svetlu uticaja na organizovanje procesa rada, su procesi koji se u tom periodu realizuju, a to su procesi pružanja usluga korisnicima. Navedeni period podrazumijeva:

- organizaciju ski centra usklađenu, u potpunosti, sa strukturom procesa identifikovanih u dijelu 5.3.2, a kako je predlogom restrukturiranja prikazano na slici 11,
- angažovanje ljudskih i tehničkih resursa za realizaciju procesa potrebnih isključivo u ski sezoni (prodaja ski-pasa, rukovanje sistemima/instalacijama, otklanjanje otkaza, dežurstvo na skijalištu, angažovanje službe spasavanja, pružanje prve pomoći...),
- jasno određenu odgovornost i ovlašćenja rukovodilaca organizacionih cjelina (vlasnika procesa) za procese iz sopstvene nadležnosti,
- visok stepen specijalizacije svakog učesnika u procesima pružanja usluga,
- jasno određeno mjesto u organizacionoj strukturi svih zaposlenih.

Navedene karakteristike ski sezone uslovljavaju uspostavljanje **centralizovane (funkcionalne)** organizacione strukture ski centra.

Period proljeće/ljeto - *vansezona*

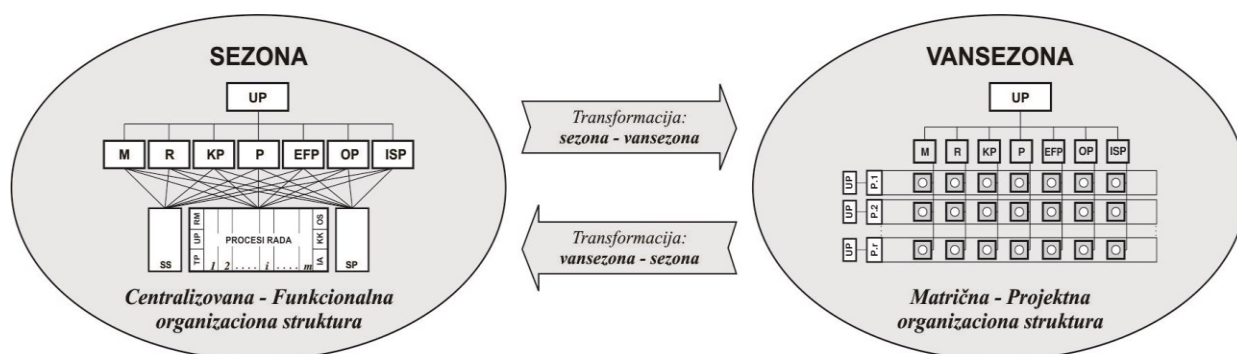
Osnovna karakteristika perioda *proljeće/ljeto* (vansezona), u svetlu uticaja na organizovanje procesa rada, su procesi pripreme za ski sezonu. Navedeni period podrazumijeva:

- organizaciju ski centra usklađenu sa karakterom procesa koji su identifikovani u dijelu 5.3.2, ali predlogom restrukturiranja sa slike 11 nisu podržani na odgovarajući način,
- potrebu angažovanja ljudskih i tehničkih resursa, za realizaciju procesa koji su potrebni isključivo u vansezoni (procesu remonta i drugih aktivnosti preventivnog održavanja, procesi realizacije investicionih zahvata vezanih za nove instalacije, opremu i ski staze...), odnosno za realizaciju procesa koji su tipično *projektnog karaktera*,
- jasno određenu odgovornost i ovlašćenja *rukovodilaca projekata*, a ne *rukovodilaca organizacionih cjelina*,
- visok stepen zastupljenosti *timskog rada* u procesima realizacije projekata,
- jasno određeno mjesto *člana projektnog tima* u određenom projektu.

Navedene karakteristike vansezona uslovljavaju angažovanje ljudskih i tehničkih resursa koji su, po karakteru procesa, potrebni u ski sezoni, ali i angažovanje drugih resursa vezanih za spoljne usluge - uspostavljanje **projektno orijentisane organizacione strukture** ski centra.

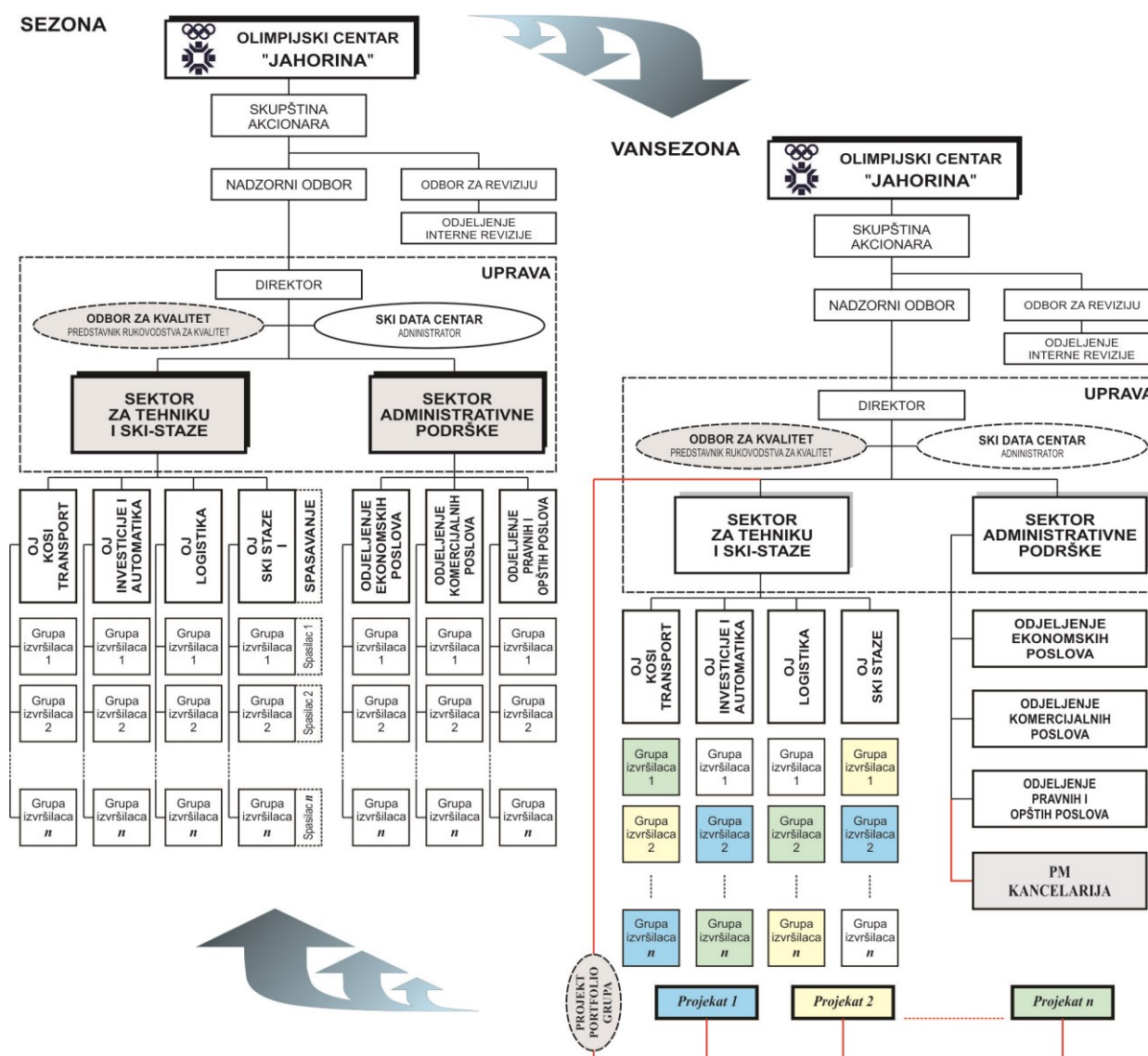
* * *

Uvažavajući napred navedene različitosti, model efektivne organizacione strukture preduzeća koje posluje u djelatnosti zimskog, planinskog turizma je zasnovan na potrebi prilagođavanja - fleksibilnosti te strukture, kako je prikazano na slici 36.



Slika 36: Osnova modela organizovanja ski centra u jednogodišnjem poslovnem ciklusu

Prethodna razmatranja, analize i zaključci su omogućili [41] uspostavljanje modela efektivne organizacione strukture preduzeća koje posluje u djelatnosti zimskog, planinskog turizma, na primjeru ski centra OC JAHORINA, koji posjeduje visok stepen fleksibilnosti - sposobnost transformacije sopstvenih resursa iz **centralizovane (funktionalne)** u **projektno orijentisanu organizacionu strukturu**, kako je prikazano na slici 37.



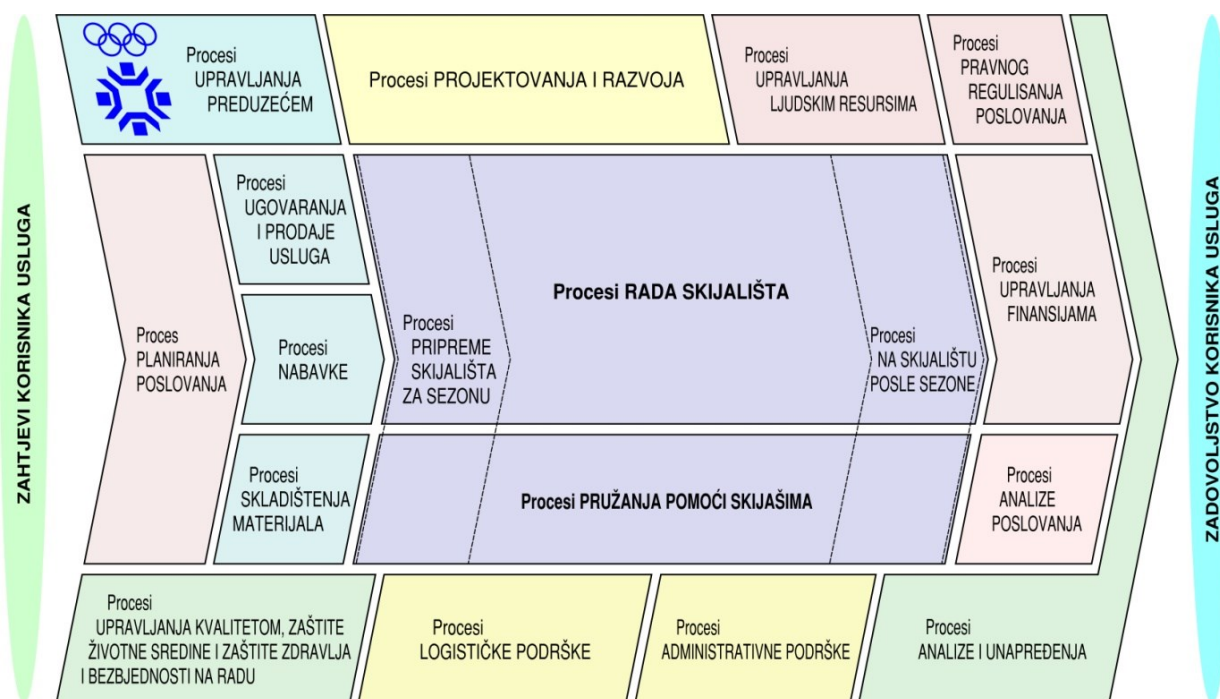
Slika 37: Model efektivne organizacije strukture ski centra

6.2 MODEL EFEKTIVNOG UPRAVLJANJA PREDUZEĆEM U OBLASTI PLANINSKOG ZIMSKOG TURIZMA

U nastavku je data osnova predloženog *Integrisanog sistema menadžmenta*, u vidu *procesnog modela* i *strukture dokumentacije*, dok su u prilogima prikazani prijedlozi praktičnih rješenja: *ilustracije svih predloženih procedura* putem dijagrama toka procesa (Prilog 1) i primjeri razrađenih, *karakterističnih procedura* (Prilog 2) [41].

6.2.1 Međusobne veze procesa (*procesni model*)

Međusobne veze procesa u OC "JAHORINA" su prikazani na slici 38.



Slika 38: Međusobne veze procesa u OC "JAHORINA"

Razvijeni upravljački model podrazumijeva da svi procesi u OC "JAHORINA" budu dokumentaciono podržani jedinstvenim, *Integrisanim sistemom menadžmenta*, čijom će dokumentacijom biti:

- **identifikovani** svi procesi koji pored uticaja na kvalitet usluga i kvalitet poslovanja, imaju uticaj i na kvalitet odnosa OC "JAHORINA" prema okolini zdravlje i bezbjednost na radu,
- utvrđeni svi **neophodni podaci i informacije** za efikasno funkcionisanje sistema,
- utvrđeni **resursi** za funkcionisanje procesa i sistema upravljanja *kvalitetom procesa, uticajima na okolinu i uticajima na zdravlje i bezbjednost na radu* - dokumentacioni, ljudski i infrastrukturni i
- definisane **aktivnosti, obaveze i odgovornosti** rukovodstva i svih zaposlenih - za *kvalitet procesa, za zaštitu životne sredine i za zdravlje i bezbjednost na radu*.

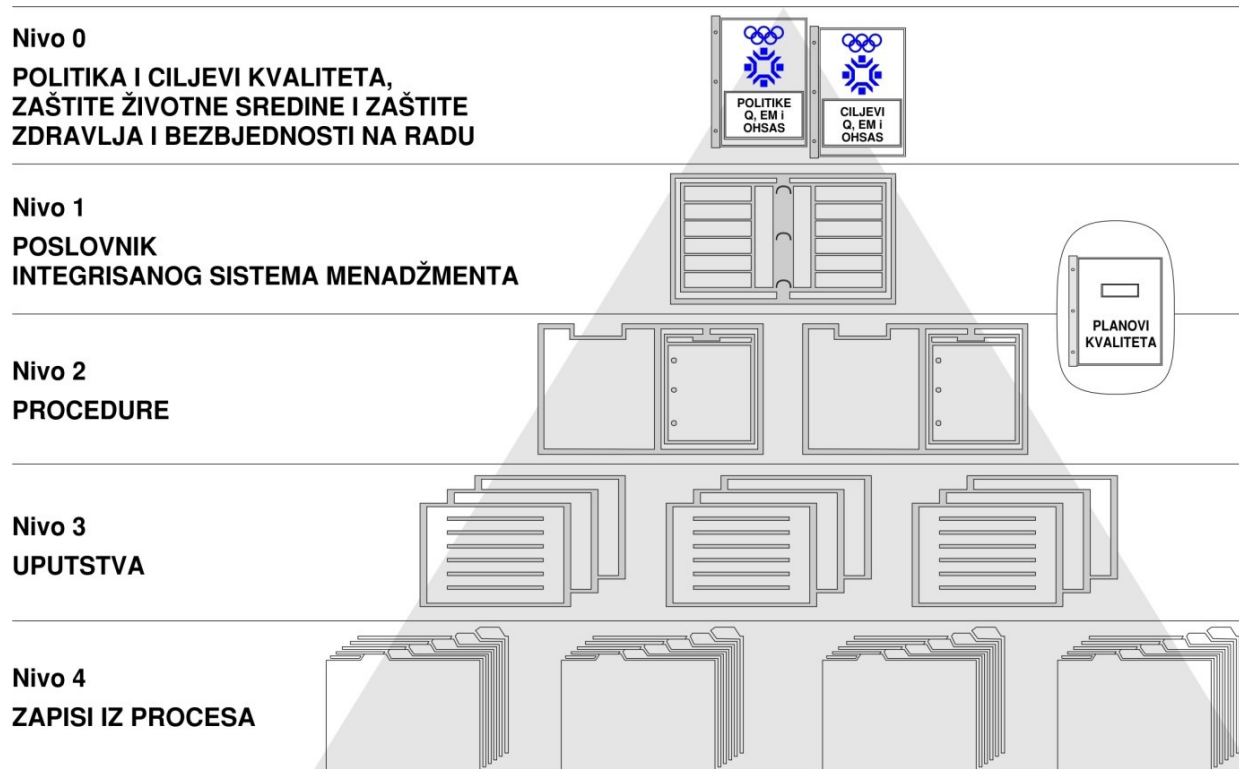
Postupci rada i odgovornosti zaposlenih u određenim procesima, karakterističnim za dio sistema koji se odnosi na upravljanje zaštitom životne sredine i zdravljem i bezbjednošću na radu - identifikacija i vrednovanje aspekata životne sredine i opasnosti i rizika na radu, planiranje i programiranje mjera zaštite, primjena propisa u vezi sa zaštitom, identifikacija, prevencija i sanacija incidentnih situacija i upravljanje otpadnim materijalima, treba da budu dokumentovani posebnim procedurama.

6.2.2 Struktura dokumentacije integrisanog sistema menadžmenta

Integrisani sistem menadžmenta OC "JAHORINA", prema predloženom modelu, sadrži:

- **Politiku kvaliteta**, kojom se naznačavaju osnovna opredjeljenja, odgovornost prema korisniku usluga i preduzeću i kriterijumi i mjerila kvaliteta usluga i procesa rada,
- **Ciljeve kvaliteta, zaštite životne sredine i zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu**, kojima se određuju osnovni i posebni parametri kojima se mjeri učinak u pogledu kvaliteta procesa i uticaja na životnu sredinu i zdravlje i bezbjednost na radu,
- **Politiku zaštite životne sredine**, kojom se naznačavaju osnovni principi pozitivnog odnosa prema životnoj sredini,
- **Politiku zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu**, kojom se naznačavaju osnovni principi pozitivnog odnosa prema zdravlju i bezbjednošću na radu,
- **Poslovnik integrisanog sistema menadžmenta** - dokument kojim se detaljno opisuju sistemi upravljanja kvalitetom, zaštitom životne sredine i zaštitom zdravlja i bezbjednošću na radu,
- **Procedure** - dokumente kojima se opisuju procesi, odnosno kojima se utvrđuje način realizacije i odgovornost zaposlenih za realizaciju svih procesa koji utiču na kvalitet usluga, na odnos prema okolini i na zdravlje i bezbjednost na radu,
- **Uputstva** - dokumente kojima se opisuju aktivnosti, odnosno kojima se detaljno utvrđuje način realizacije određenih, složenih aktivnosti u identifikovanim procesima i
- **Zapise** - dokumente koji predstavljaju dokaz realizacije procesa rada.

Detaljne odredbe o strukturi i upravljanju dokumentacijom integrisanog sistema menadžmenta se definišu posebnom procedurom. Prijedlog hijerarhijske strukture dokumentacije prikazan je na slici 39, a prijedlog *Pregleda dokumenata integrisanog sistema menadžmenta* je dat u tabeli 35.



Slika 39: Prijedlog strukture dokumentacije integrisanog sistema menadžmenta u OC "JAHORINA"

Tabela 35: Pregled dokumenata integrisanog sistema menadžmenta u OC "JAHORINA"

Br.	Oznaka dokumenta	Naziv dokumenta
POLITIKE		
1.	OCJ.PL.01.001	Politika kvaliteta
2.	OCJ.PL.01.002	Politika zaštite životne sredine
3.	OCJ.PL.01.003	Politika zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu
POSLOVNICI		
1.	OCJ.QM.01.001	Poslovnik integrisanog sistema menadžmenta
PROCEDURE		
1.	OCJ.QP.01.001	Procedura upravljanja dokumentacijom integrisanog sistema menadžmenta
2.	OCJ.QP.01.002	Procedura preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta
3.	OCJ.QP.01.003	Procedura rješavanja neusaglašenosti i primjene korektivnih i preventivnih mjera
4.	OCJ.QP.01.004	Procedura internih provjera integrisanog sistema menadžmenta
5.	OCJ.QP.01.005	Procedura internog i eksternog komuniciranja
6.	OCJ.QP.01.006	Procedura planiranja poslovanja i analize performansi procesa
7.	OCJ.QP.02.001	Procedura analize informacija sa tržišta i ocjene zadovoljstva korisnika
8.	OCJ.QP.02.002	Procedura prodaje usluga
9.	OCJ.QP.02.003	Procedura rješavanja reklamacija korisnika
10.	OCJ.QP.02.004	Procedura nabavke materijala, opreme i usluga
11.	OCJ.QP.02.005	Procedura rješavanja reklamacija dobavljaču
12.	OCJ.QP.02.006	Procedura rada skladišta materijala i rezervnih dijelova
13.	OCJ.QP.03.001	Procedura projektovanja
14.	OCJ.QP.03.002	Procedura izgradnje objekata skijališta
15.	OCJ.QP.04.001	Procedura provjere funkcionalnosti opreme skijališta
16.	OCJ.QP.04.002	Procedura probnog rada opreme skijališta
17.	OCJ.QP.04.003	Procedura opsluživanja opreme skijališta u sezoni
18.	OCJ.QP.04.004	Procedura otklanjanja zastoja opreme skijališta u toku radnog dana
19.	OCJ.QP.04.005	Procedura evakuacije skijaša usled otkaza opreme skijališta
20.	OCJ.QP.04.006	Procedura pražnjenja žičara usled "više sile"
21.	OCJ.QP.04.007	Procedura uređenja skijaških staza
22.	OCJ.QP.04.008	Procedura održavanja higijene skijališta
23.	OCJ.QP.05.001	Procedura održavanja reda na skijalištima
24.	OCJ.QP.05.002	Procedura pružanja prve pomoći na terenu
25.	OCJ.QP.05.003	Procedura transporta povređenog do zdravstvene ustanove
26.	OCJ.QP.06.001	Procedura periodičnih pregleda opreme skijališta
27.	OCJ.QP.06.002	Procedura remonta opreme skijališta
28.	OCJ.QP.06.003	Procedura otklanjanja otkaza na opremi skijališta u toku radnog dana
29.	OCJ.QP.06.004	Procedura održavanja vozila
30.	OCJ.QP.06.005	Procedura održavanja opreme i infrastrukture
31.	OCJ.QP.06.006	Procedura upravljanja mjernom opremom
32.	OCJ.QP.06.006	Procedura realizacije ekonomsko-finansijskih poslova
33.	OCJ.QP.08.001	Procedura upravljanja ljudskim resursima
33.	OCJ.QP.08.002	Procedura primjene zakonskih i drugih propisa
35.	OCJ.QP.09.001	Procedura identifikacije i vrednovanja aspekata životne sredine
36.	OCJ.QP.09.002	Procedura zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu
37.	OCJ.QP.09.003	Procedura identifikacije, prevencije i sanacije incidentnih situacija
38.	OCJ.QP.09.004	Procedura upravljanja otpadnim materijalima
UPUTSTVA		
1.	OCJ.QU.01.001	Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"
2.	OCJ.QU.01.002	Uputstvo za rad Odbora za kvalitet
3.	OCJ.RU.XX.XXX	Radna uputstva

6.3 MODEL EFEKTIVNOG UPRAVLJANJA PLANINSKIM TURISTIČKIM PODRUČJEM – DESTINACIJOM

Destinacijske menadžment organizacije najčešće su te koje bi trebale biti lideri turističkog razvoja na desetinaciji. One se mogu nazvati „organizacijama odgovornim za funkcionisanje turističke destinacije“, za ostvarenje povrata od investicija, tržišnog rasta, kvaliteta proizvoda, brenda destinacije i koristi za sve učesnike, bez obzira što nisu vlasnici „desetinacije“ niti zapošljavaju radnike u njoj, niti imaju kontrolu nad procesima. Najčešće je riječ o organizacijama javnog ili javno-privatnog karaktera koje su osnovane na nacionalnom, regionalnom ili lokalnom nivou.

Iskustva u drugim zemljama pokazuju da je uspješno upravljanje turističkim destinacijama moguće ostvariti kroz javno-javna i javno-privatna partnerstva, kao i druge oblike uspješne saradnje. Važno je da se turistički sektor snažnije uključi u proces planiranja i razvoja, od izrade prostornih i turističkih planova, aktivnosti unapređenja atraktivnosti destinacije pa do uvođenja novih funkcija destinacijskog menadžmenta u rad turističkih agencija i izradu važnih projekata za dalji razvoj.

Destinacijske menadžment kompanije pripadaju privatnom a destinacijske menadžment organizacije pripadaju javnom sektoru ili su rezultat javno-privatnog partnerstva [32, 93].

Destinacijska menadžer organizacija (eng. *Destination Management Organization, DMO*) je tijelo koje okuplja javne institucije, privatne učesnike i eksperte u cilju strateškog i operativnog upravljanja destinacijom i ostvarenja zajedničke, prethodno usaglašene, vizije. Poslovna misija DMO je razvoj i promocija destinacije kroz koordinaciju i upravljanje ključnim aktivnostima kao što su finansiranje, planiranje, marketing, donošenje i provođenje odluka, kao i razvoj proizvoda u destinaciji.

Destinacijska menadžment kompanija (eng. *Destination Management Company, DMC*) je posebna vrsta receptivne turističke agencije koja svoje poslovanje i komercijalnu ponudu temelji na detaljnom poznavanju lokalnih turističkih resursa, zapošljava profesionalno osoblje koje osmišljava i realizuje usluge vezane uz putovanje, boravak i prateće aktivnosti u destinaciji. DMC se bavi dizajniranjem i plasiranjem turističkih proizvoda (izleti, transferi, manifestacije, itd.) i komercijalizuje turističku ponudu određene destinacije [66, 67, 68].

Destinacijsko upravljanje (eng. *Destination governance*) je proces kroz koji DMO djeluje i ostvaruje svoju misiju. Destinacijsko upravljanje [76, 78] podrazumijeva razvoj i primjenu kohezijske politike destinacije (saradnja, zajednički ciljevi i djelovanje svih učesnika), konzistentan upravljački sistem, efikasno donošenje i provođenje odluka. Destinacijsko upravljanje uključuje zadatke usmjerene na potražnji (analiza tržišta, promotivne aktivnosti, informacije, distribucija) i ponuda (planiranje, razvoj proizvoda i iskustva, izgradnja konkurentnosti, standardi i oznake kvaliteta, razvoj ljudskih resursa). Prijedlog načelne organizacione strukture DMO je prikazan na slici 40.



Slika 40: Prijedlog načelne organizacione strukture DMO

Razvoj proizvoda od strane DMO [32] podrazumjeva:

- koordinaciju provođenja ključnih investicionih projekata;
- koordinaciju provođenja ključnih projekata konkurentnosti;
- sve razvojne aktivnosti vezane uz povezivanje elemenata ponude u pakete i proizvode;
- razvoj događanja u destinaciji;
- razvoj ponude za individualne i grune poslovne goste;
- razvoj svih ostalih elemenata proizvoda;
- praćenje i apliciranje za EU projekte;

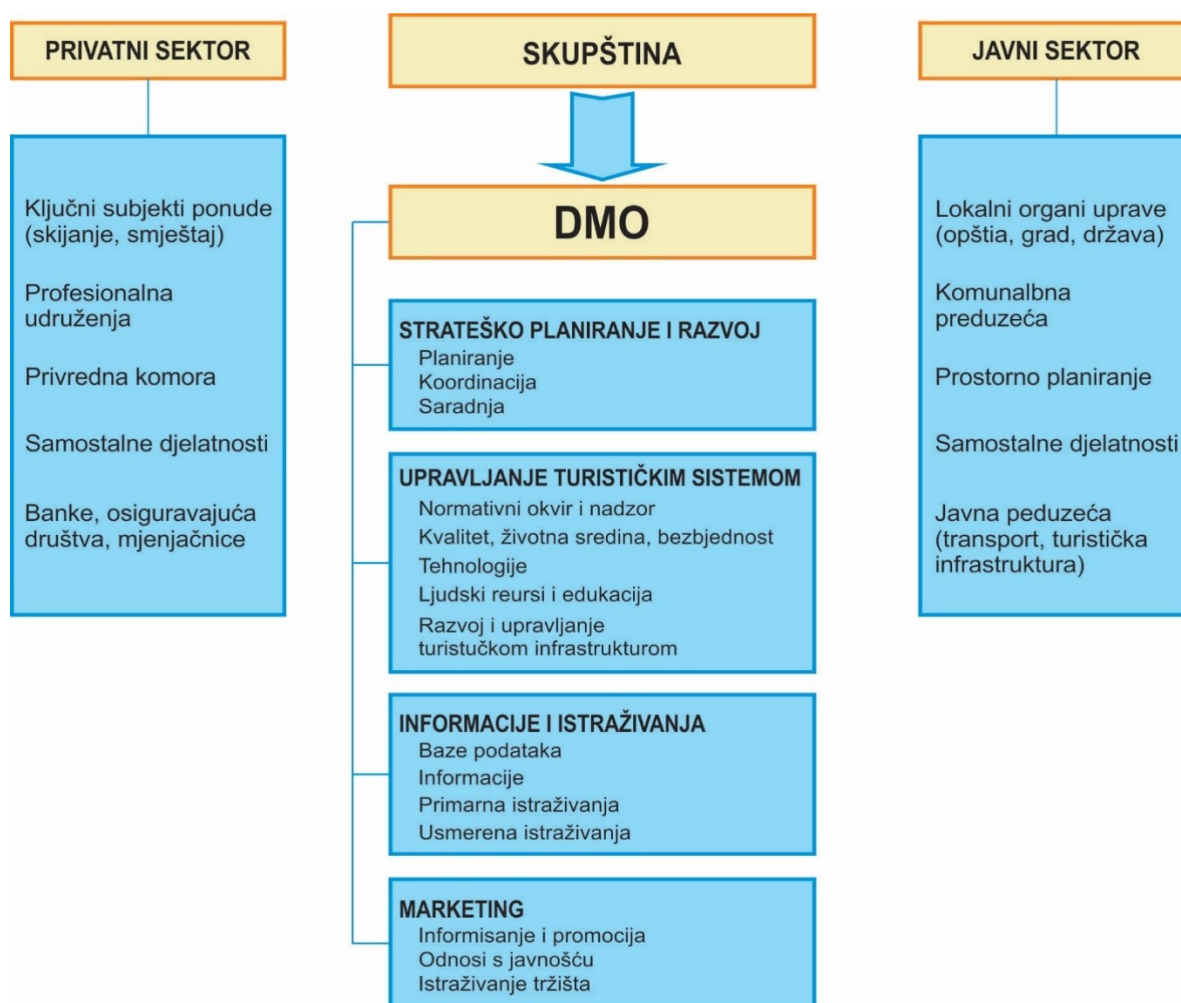
Informacije i istraživanja koja vrši DMO podrazumjevaju:

- distribucija štampanih materijala
- održavanje web stranice destinacije;
- koordinacija i upravljanje turističkim informacionim biroima na području destinacije;
- saradnja sa javnim preduzećima u destinaciji;
- krizni menadžment;

Distribucija ua koju je zadužene DMO podrazumjeva:

- slanje podataka o turističkom prometu u DMO;
- priprema, sortiranje i slanje podataka o turističkoj ponudi na području DMO;
- priprema marketinških materijala o destinaciji;
- kreiranje sadržaja destinacijske web stranice.

Prijedlog buduće organizacije i zadataka DMO je prikazan na slici 41.



Slika 41: Prijedlog buduće organizacije i zadataka DMO

6.4 PROVJERA MODELA STUDIJOM KONKRETNOG SLUČAJA – DESTINACIJE JAHORINA

Provjera razvijenog modela efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom izvršena je studijom konkretnog slučaja (destinacije Jahorina).

Za navedene potrebe je izvršeno anketiranje provedeno je anketiranje turističkih radnika na toj destinaciji, sa sledećim sadržajem upitika:

Upitnik za turističke radnike na Jahorini

Poštovana/Poštovani,

Pred Vama se nalazi Upitnik koji je namijenjen turističkim radnicima na Jahorini u cilju prikupljanja podataka o trenutnom stepenu organizacije navedene destinacije, i mogućnostima za njeno unapređenje.

Podaci iz ovog Upitnika koristiće se isključivo u naučne svrhe (izrada doktorske disertacije) - za ispitivanje razvijenosti i stepena organizovanosti ove urističke destinacije.

Anketa je dobrovoljna.

Molimo Vas da što iskrenije i što potpunije odgovorite na postavljena pitanja i time pomognete da se dođe do validnih podataka o trenutnom stepenu organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom.

Upitnik se popunjava upisivanjem odgovora u prostor za to označen ili zaokruživanjem slova/broja ispred ili posle odgovora koji su ponuđeni kao alternative. Ukoliko Vaš odgovor na neko pitanje ne može da stane u prostor označen u upitniku, molimo Vas da ga upišite u produžetku pitanja ili na kraju upitnika, sa naznakom broja pitanja.

Vaše primjedbe i sugestije na naše istraživanje biće nam dragocjene. Molimo Vas da ih takođe napišete na kraju Upitnika.

Unapred Vam se zahvaljujemo na podršci i saradnji!

1. NAZIV TURISTIČKOG SUBJEKTA:

2. VRIJEME BAVLJENJA DJELATNOŠĆU:

- a) 0 – 5 godina
- b) 5 – 10 godina
- c) preko 10

3. ZANIMANJE VAŠIH RODITELJA, ODNOSNO KOJE SU IMALI?

Zanimanje	Otac	Majka
a) Rukovodilac (direktor), funkcioner ili zakonodavac (npr. viši funkcioner, direktor velikog preduzeća, hotela)	1	1
b) Vlasnik privatnog preduzeća/kompanije - preduzetnik	2	2
c) Stručnjak (profesionalac) ili umetnik (npr. lekar, profesor, finansijski stručnjak, pravnik, bibliotekar, književnik, pevač, slikar, trener, glumac, inženjer)	3	3
d) Turistički radnik	4	4
e) Administrativni službenik (npr. administrativni sekretar, blagajnik, knjigovođa)	5	5
f) Uslužna ili trgovačka zanimanja (npr. kuvar, konobar, kasir, ulični ili pijačni prodavac, radnik u obezbeđenju)	6	6
g) Poljoprivrednik, šumar, ribar ili srodna zanimanja (npr. uzgajivač riba, zemljoradnik za sopstvene potrebe, tržišno orijentisani zemljoradnik, lovac)	7	7
h) Zanatlija ili srodna zanimanja (npr. limar, moler, štampar, krojač, frizer, stolar)	8	8
i) Rukovalac mašinama ili postrojenjima, monter ili vozač (npr. monter proizvoda, mašinovođa, brodska posada i sl.)	9	9
j) Jednostavna manuelna zanimanja (poljoprivredni radnik na tuđem imanju, fizički radnik u građevinarstvu, čistač, zanimanja na uklanjanju otpada...)	10	10
k) Vojna zanimanja (npr. oficir, podoficir)	11	11
l) Stručni saradnik ili tehničar (npr. medicinski tehničar)	12	12
m) Nije bio aktivan/a na tržištu rada (nije imao/la ili nije tražio/la posao, npr. izdržavano lice, domaćica)	13	13
n) Ne znam	14	14
o) Nešto drugo _____ molimo navedite šta?		

4. VAŠE ŠKOLOVANJE:

4.1. Srednja škola:

- 4.1.a. gimnazija
- 4.1.b. srednja škola tehničkog usmerenja
- 4.1.c. srednja škola ekonomskog usmerenja
- 4.1.d. srednja škola drugog usmerenja, kojeg? _____

4.2. Fakultet, naziv i sedište _____

- 4.2.a Naziv studijske grupe / programa _____

4.3. Stepen studijskog programa:

- 4.3.a. Osnovne akademske studije: smer studijskog programa _____
- 4.3.b. MBA/ specijalističke studije _____
- 4.3.b. Master/magistarske studije: smer studijskog programa _____
- 4.3.c. Doktorske studije: oblast ili smer _____

5. MOLIMO VAS DA NA SKALI OD 1 DO 5 OZNAČITE STEPEN UTICAJA NAVEDENIH RAZLOGA ZA IZBOR BAVLJENJA TURIZMOM NA JAHORINI (1 nizak uticaj - 5 visok uticaj):
- a) interesovanje za bavljenje turizmom
1 2 3 4 5
 - b) želja da upravljam turističkim subjektom
1 2 3 4 5
 - c) bavljenje turizmom pruža mogućnosti za ispoljavanje kreativnosti i inovativnosti
1 2 3 4 5
 - d) mislim da imam talenat da organizujem i upravljam turističkim objektom
1 2 3 4 5
 - e) bavljenje turizmom je dobro plaćen posao
1 2 3 4 5
 - f) turistički radnici uživaju ugled u društvu
1 2 3 4 5
 - g) posao koji daje određenu sigurnost poslovanja
1 2 3 4 5
 - h) posao u turizmu je dinamičan i to odgovara mom temperamentu
1 2 3 4 5
 - i) jedan od sigurnijih vidova ulaganja kapitala
1 2 3 4 5
 - j) mogućnost da češće posjećujem inostranstvo
1 2 3 4 5
 - k) želja da se nastavi porodična tradicija (moji roditelji su turistički radnici)
1 2 3 4 5
 - l) slučajno
1 2 3 4 5
6. DA LI STE ZADOVOLJNI KVALITETOM OBAVLJANJA ZAJEDNIČKIH POSLOVA NA DESTINACIJI? (1 nisko - 5 potpuno zadovoljna/an)
1 2 3 4 5
7. KAKO PROCENJUJETE UTICAJ NEPOSTOJANJA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM? : 1 nizak nivo - 5 visok nivo:
- a) Nepostojanje preduzeća ne utiče na poslove koje obavljam
1 2 3 4 5
 - b) Nepostojanje preduzeća djelimično utiče na poslove koje obavljam
1 2 3 4 5
 - c) Nepostojanje preduzeća direktno utiče na poslove koje obavljam
1 2 3 4 5

8. MOLIMO VAS DA, S OBZIROM NA ISKUSTVO BAVLJENJA TURIZMOM NA JAHORINI, OCJENITE NA KOJIM AKTIVNOSTIMA BI BIO AKCENAT POSTOJANJA JEDNOG TAKVOG PREDUZEĆA I DOPUNITE PO VAŠEM MIŠLJENJU:(1 nizak - 5 visok)

- a) akcenat bi bio na realizaciji zajedničkih procesa vezanih za turističku ponudu Jahorine
1 2 3 4 5
- b) akcenat bi bio na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na Jahorini
1 2 3 4 5
- c) akcenat bi bio na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije - Jahorine
1 2 3 4 5
- d) akcenat bi bio na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji
1 2 3 4 5
- e) akcenat bi bio na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine
1 2 3 4 5
- f) akcenat bi bio na sinergiji aktivnosti svih privrednih subjekata na destinaciji
1 2 3 4 5
- g) akcenat bi bio na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji
1 2 3 4 5
- h) _____
1 2 3 4 5

9. MOLIMO VAS DA OCJENAMA (od 1 najniža do 5 najviša) VREDNUJETE DOSADAŠNJE AKTIVNOSTI POJEDINIH AKTERA NA KVALITET TURISTIČKOG PROIZVODA NA JAHORINI:

<i>Kompetencije definisane u dosadašnjim zakonskim rješenjima</i>	<i>ocjena</i>				
a) Olimpijski centar Jahorina	1	2	3	4	5
b) Ministarstvo turizma Republike Srpske	1	2	3	4	5
c) Opština Pale	1	2	3	4	5
d) Opština Trnovo	1	2	3	4	5
e) Grad Istočno Sarajevo	1	2	3	4	5
f) Turistička organizacija Istočno Sarajevo	1	2	3	4	5
g) Turistička organizacija RS	1	2	3	4	5
h) Privredni subjekti locirani na samoj destinaciji	1	2	3	4	5
i) Dom zdravlja Pale	1	2	3	4	5
j) Komunalno preduzeće Pale	1	2	3	4	5
k) CJB Istočno Sarajevo	1	2	3	4	5
l) Pošte RS	1	2	3	4	5
m) Vodovod Pale	1	2	3	4	5
n) Inspektorat RS	1	2	3	4	5
o) Turističke agencije	1	2	3	4	5
p) Elektro distribucija Pale	1	2	3	4	5
q) Skijaški klubovi	1	2	3	4	5
r) _____	1	2	3	4	5

10. DA LI STE ZADOVOLJNI KVALITETOM ORGANIZOVANJA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE NA DESTINACIJI? (1 nisko – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 4 5

11. AKO MISLITE DA TREBA UNAPRIJEDITI ORGANIZOVANJE ZDRAVSTVENE ZAŠTITE, koji su glavni razlozi? (1 nizak - 5 visok)

a) U sadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni

1 2 3 4 5

b) Postoji adekvatan objekat za prihvatanje pacijenata – ambulanta

1 2 3 4 5

c) Obezbeđeno prisustvo lekara 24 časa dok traje sezona

1 2 3 4 5

d) Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju

1 2 3 4 5

e) Trenutna organizacija utiče na kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 5

f) Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja

1 2 3 4 5

12. DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA?

(1 nisko – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 4 5

13. OCJENAMA (1–najniža, 5–najviša) VREDNUJTE OSTVARLJIVOST VAŠIH OČEKIVANJA?

Vrsta očekivanja od receptivne agencije		ocena				
a)	Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	1	2	3	4	5
b)	Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	1	2	3	4	5
c)	Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji, u ponudi turistima koji traže aranžmane	1	2	3	4	5
d)	Realizacija aranžmana sa OC JAHORINA u svrhu realnog prikaza broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	1	2	3	4	5

14. DA LI STE ZADOVOLJNI KVALITETOM ORGANIZOVANJA PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEĆA KAO I UREĐENJEM ZELENIH POVRŠINA? (1 nisko – 5 potpuno zadovoljna/an)

1 2 3 4 5

15. AKO MISLITE DA TREBA UNAPRIJEDITI ORGANIZOVANJE PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEĆA I UREĐENJEM ZELENIH POVRŠINA, koji su glavni razlozi? (1 nizak - 5 visok)

a) U sadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje odvoz smeća i uređenje zelenih površina

1 2 3 4 5

b) Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 5

c) Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji

1 2 3 4 5

d) Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine

1 2 3 4 5

e) Trenutna organizacija utiče na kvalitet ukupnog turističkog proizvoda

1 2 3 4 5

16. U OVOM PITANJU SU NAVEDENE NEKE TVRDNJE KOJE SE ODOSE NA PROBLEME PRISUTNE NA DESTINACIJI. MOLIMO VAS DA KOD SVIH PONUĐENIH TVRDNJI IZRAZITE STEPEN SLAGANJA, ODNOSNO NESLAGANJA SA NJIMA:

	Tvrđnja	Ne slažem se	Djelimično se slažem	Slažem se
a)	Potrebno što hitnije ukloniti ruševne objekte	1	2	3
b)	Riješiti održavanje puteva i parking prostora na planini	1	2	3
c)	Povećati sigurnost vodosnadbjevanja	1	2	3
d)	Poboljšati prisutnost banaka i mjenjačnica	1	2	3
e)	Potrebna autobuska linija Jahorina-Pale-Sarajevo tokom cijele godine	1	2	3
f)	Ne postoji namjenski objekat pošte	1	2	3
g)	OC nije riješio vlasništvo nad stazama tako veći dio staza nije projektovan	1	2	3
h)	Tek po završetku projektovanja staza moguće dobiti upotrebnu dozvolu za iste i osigurati korisnike	1	2	3
i)	Po rješavanju vlasništva nad stazama tek tad moguće riješiti od strane OC-a rad ski škola	1	2	3
j)	Riješiti sigurno snadbjevanje električnom energijom (položiti podzemni kabal Pale-Jahorina)	1	2	3
k)	Obezbjediti uređen prostor za prodaju domaćih proizvoda	1	2	3

17. DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA JAHORINI UVIJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI DELOVANJA?

- a) da, uvijek
- b) uglavnom da
- c) ponekad
- d) uglavnom ne
- e) nikada se ne pridržavaju

18. MOLIM VAS DA NAVEDETE KOLIKA JE PROSJEČNA STAROST VAŠIH RADNIKA?

- a) od 18 do 25 godina
- b) od 25 do 35 godina
- c) 35 do 50 godina
- d) preko 50

19. KOJI SU IZVORI INFORMISANJA VEZANI ZA VAŠE STRUČNO OSPOSOBLJAVANJE I USAVRŠAVANJE?

- a) preavanja
- b) seminari
- c) permanentno usavršavanje
- d) pravni i drugi propisi vezani za turističku delatnost i profesije na destinaciji

Još jednom Vam se zahvaljujemo na podršci i saradnji

Istraživanje u cilju provjere osnovnih elemenata razvijenog modela efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom, studijom konkretnog slučaja - destinacije Jahorina, izvršeno je na uzorku koji obuhvata zaposlene iz osam preduzeća na navedenoj destinaciji, što je više od 80% preduzeća koja nude i pružaju turističke usluge na toj destinaciji tokom cijele godine.

Ukupno je obrađeno 120 anketnih upitnika, dostavljenih od strane zaposlenih na najvišim i srednjim menadžerskim nivoima u navedenim preduzećima, pri čemu su odgovori ispitanika, radi objektivnosti rezultata istraživanja, prethodno svedeni na prosečne veličine na nivou pojedinih preduzeća – učesnika u anketi.

Rezultati statističke obrade navedene ankete su prikazai u nastavku.

Pitanje br. 1: NAZIV TURISTIČKOG SUBJEKTA

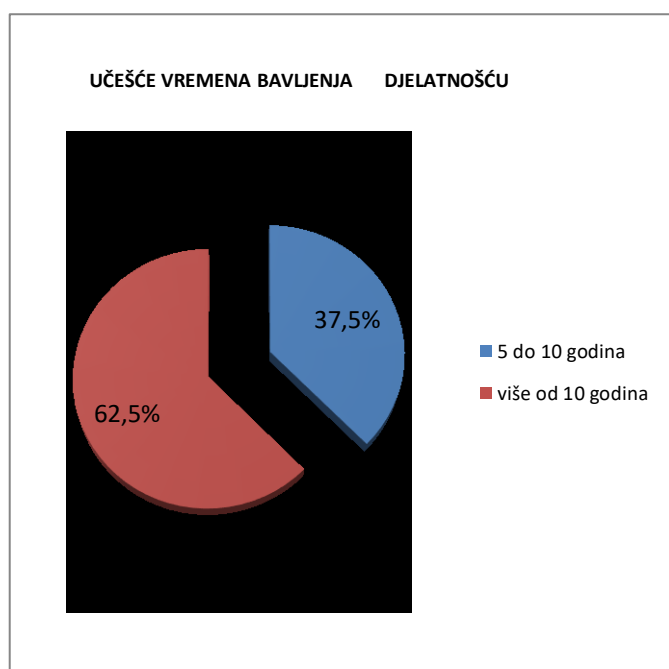
Navedeno pitanje je isključivo služilo za identifikaciju konkretnog, analiziranog turističkog subjekta – preduzeća.

Pitanje br. 2: VRIJEME BAVLJENJA DJELATNOŠĆU ISPITANIKA

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 36 i na slici 42.

Tabela 36: Vrijeme bavljenja djelatnošću

VRIJEME BAVLJENJA DJELATNOŠĆU			
Odgovori ispitanika		F	%
Valid	5 do 10 godina	3	37,5
	Više od 10 godina	5	62,5
	Total	8	100,0



Slika 42: Vrijeme bavljenja djelatnošću

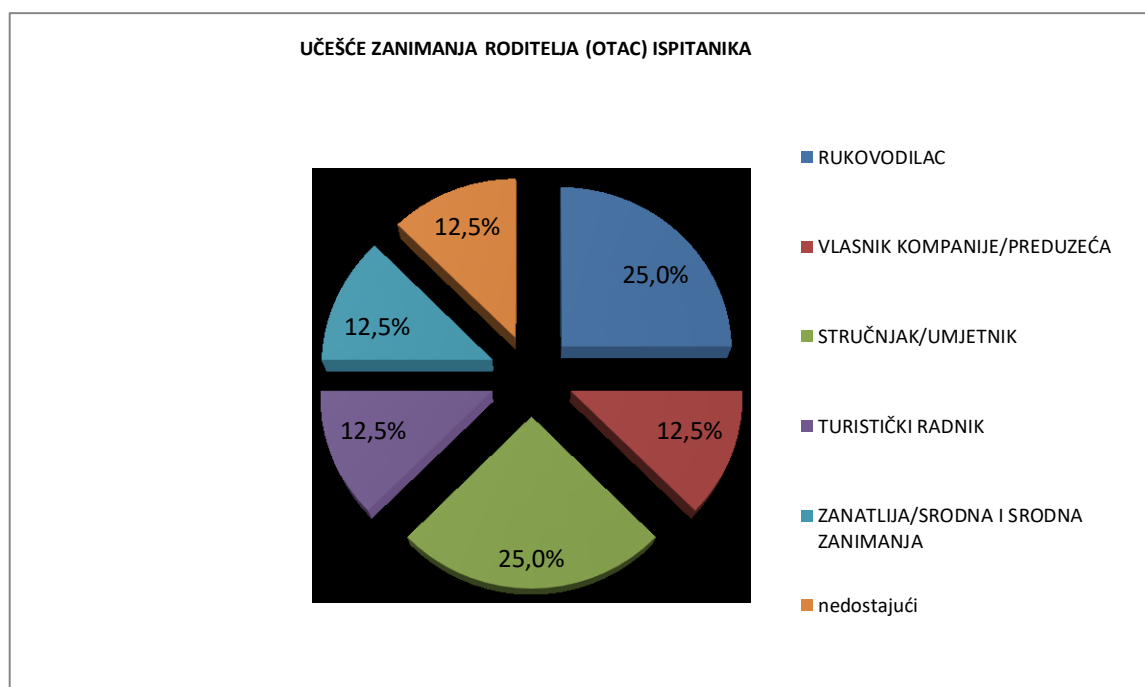
Analiza odgovora na navedeno pitanje pokazuje direktnu zavisnost sa odgovorima na postavljeno pitanje br. 5 i odgovorima na razloge za bavljenje turizmom, kao i nepostojanje veće zastupljenosti obrazovnih profila orijentisanih ka djelatnosti turizma kao jedan od ključnih uslova konkurentnosti.

Pitanje br. 3: ZANIMANJE RODITELJA ISPITANIKA**Zanimanje oca**

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 37 i na slici 43.

Tabela 37: Zanimanje roditelja ispitanika (otac)

ZANIMANJE VAŠIH RODITELJA OTAC			
Odgovori ispitanika		F	%
Valid	RUKOVODILAC	2	25,0
	VLASNIK KOMPANIJE/PREDUZEĆA	1	12,5
	STRUČNJAK/UMJETNIK	2	25,0
	TURISTIČKI RADNIK	1	12,5
	ZANATLIJA/SRODNA I SRODNA ZANIMANJA	1	12,5
	Total	7	87,5
Missing	Nedostajući	1	12,5
Total		8	100,0



Slika 43: Zanimanje roditelja ispitanika (otac)

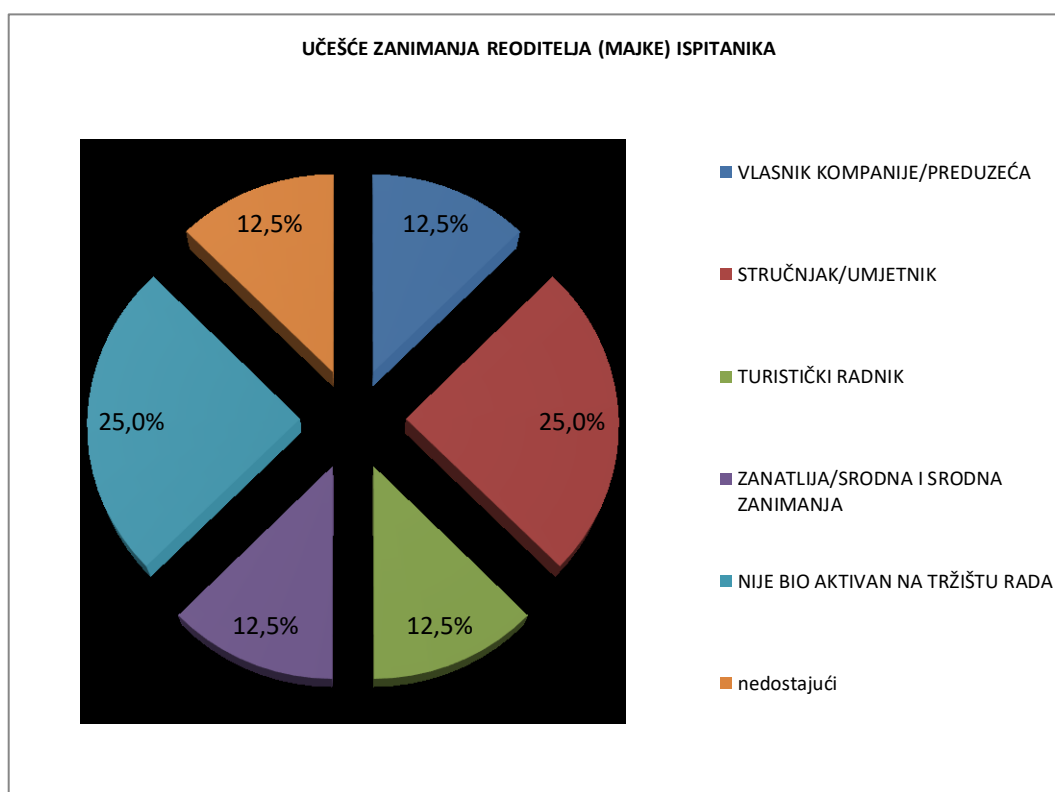
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje na različitost zanimanja roditelja (oca) ispitanika i da nema izražene nasledne sklonosti bavljenja turizmom. Takođe bavljenje turizmom nije povezano sa zanimanjem roditelja (oca) nego je prisutna različitost zanimanja roditelja što se podudara sa odgovorima ispitanika na pitanje br. 5 na razloge bavljenja turizmom. Iz toga proizlazi da je neophodno uskladiti sistem obrazovanja u smislu zastupljenosti obrazovnih profila orijentisanih ka djelatnosti turizma koji mogu naći zaposlenje na turističkoj destinaciji Jahorina.

Zanimanje majke

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 38 i na slici 44.

Tabela 38: Zanimanje roditelja ispitanika (majka)

ZANIMANJE VAŠIH RODITELJA MAJKA			
Odgovori ispitanika		F	%
Valid	VLASNIK KOMPANIJE/PREDUZEĆA	1	12,5
	STRUČNJAK/UMJETNIK	2	25,0
	TURISTIČKI RADNIK	1	12,5
	ZANATLIJA/SRODNA I SRODNA ZANIMANJA	1	12,5
	NIJE BIO AKTIVAN NA TRŽIŠTU RADA	2	25,0
	Total	7	87,5
Missing	Nedostajući	1	12,5
Total		8	100,0



Slika 44: Zanimanje roditelja ispitanika (majka)

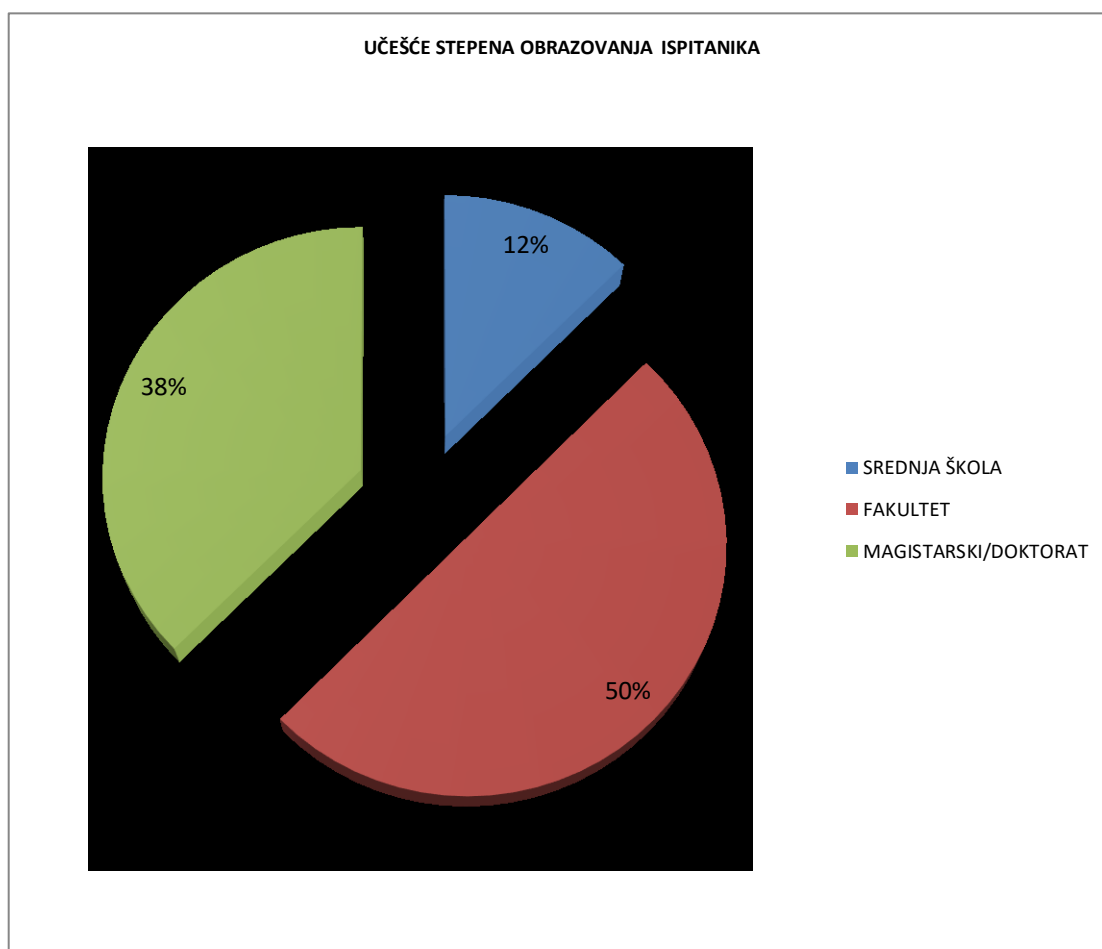
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje na različitost zanimanja roditelja (majke) ispitanika. Takođe bavljenje turizmom nije povezano sa zanimanjem roditelja (majke) nego je prisutna različitost zanimanja roditelja što se podudara sa odgovorima ispitanika na pitanje br. 5 na razloge bavljenja turizmom. Iz toga proizlazi da je neophodno uskladiti sistem obrazovanja u smislu zastupljenosti obrazovnih profila orijentisanih ka djelatnosti turizma koji mogu naći zaposlenje na turističkoj destinaciji Jahorina.

Pitanje br. 4: FORMALNO OBRAZOVANJE ISPITANIKA (ŠKOLOVANJE)

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 39 i na slici 45.

Tabela 39: Formalno obrazovanje ispitanika (školovanje)

VAŠE ŠKOLOVANJE			
Odgovori ispitanika		F	%
Valid	SREDNJA ŠKOLA	1	12,5
	FAKULTET	4	50,0
	MAGISTARSKI/DOKTORAT	3	37,5
	Total	8	100,0



Slika 45: Formalno obrazovanje ispitanika (školovanje)

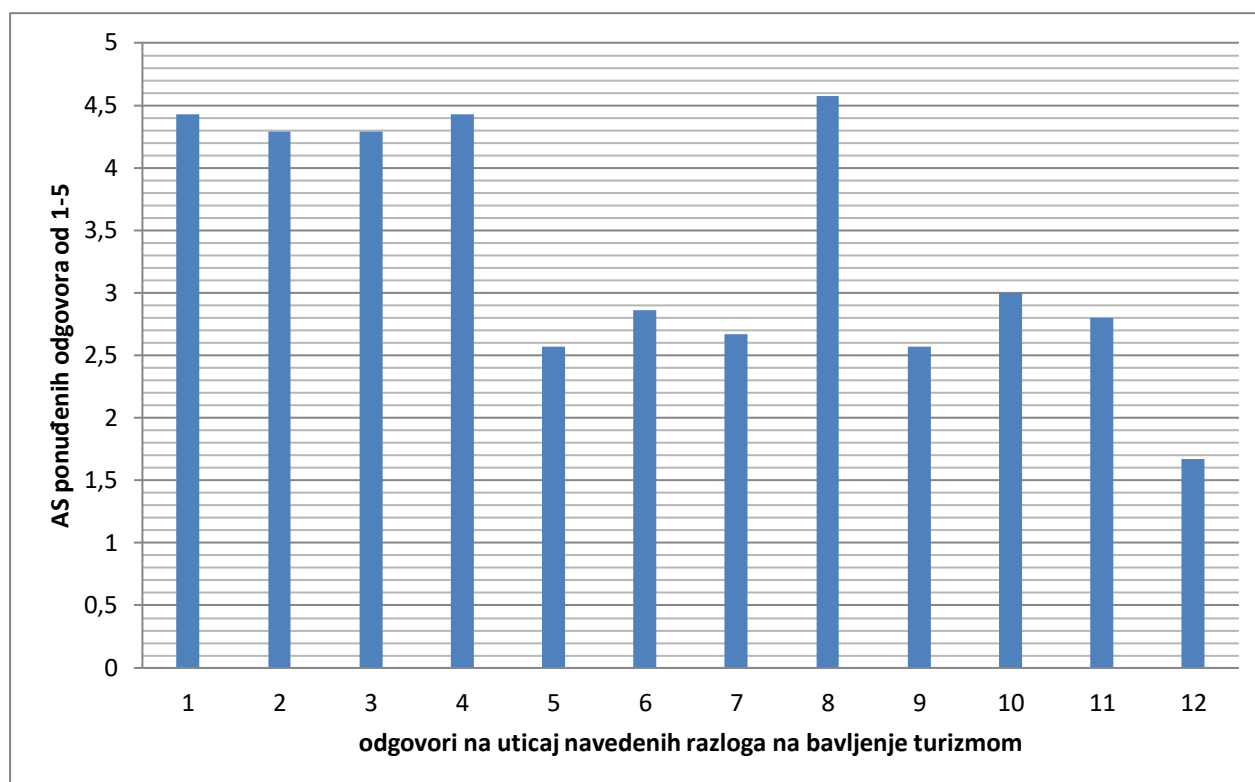
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje na visok procenat visokoobrazovnog kadra, a uzimajući u obzir prisutan problem konkurentnosti, uslovljen prvenstveno niskom kompetitivnosti obrazovnog sistema i ljudskih resursa uočava se poseban nedostatak i potreba usklađivanja sistema obrazovanja u smislu zastupljenosti obrazovnih profila orijentisanih ka djelatnosti turizma.

Pitanje br. 5: RAZLOZI ISPITANIKA ZA BAVLJENJE TURIZMOM

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 40 i na slici 46.

Tabela 40: Razlozi ispitanika za bavljenje turizmom

Odgovori ispitanika		UTICAJ NAVEDENIH RAZLOGA ZA IZBOR BAVLJENJA TURIZMOM					AS
		NIZAK	...	...	...	VISOK	
1	Interesovanje za bavljenje turizmom	0	0	1	2	4	4,43
2	Želja da upravljam turističkim subjektom	0	1	0	2	4	4,29
3	Bavljenje turizmom pruža mogućnosti za ispoljavanje kreativnosti i inovativnosti	0	0	2	1	4	4,29
4	Mislim da imam talenat da organizujem i upravljam turističkim objektom	0	0	1	2	4	4,43
5	Bavljenje turizmom je dobro plaćen posao	0	3	4	0	0	2,57
6	Turistički radnici uživaju ugled u društvu	0	2	4	1	0	2,86
7	Posao koji daje određenu sigurnost poslovanja	0	3	2	1	0	2,67
8	Posao u turizmu je dinamičan i to odgovara mom temperamentu	0	0	0	3	4	4,57
9	Jedan od sigurnijih vidova ulaganja kapitala	1	3	1	2	0	2,57
10	Mogućnost da češće posjećujem inostranstvo	0	2	4	0	1	3,00
11	Želja da se nastavi porodična tradicija (moji roditelji su turistički radnici)	2	0	1	1	1	2,80
12	Slučajno	4	1	0	1	0	1,67



Slika 46: Razlozi ispitanika za bavljenje turizmom

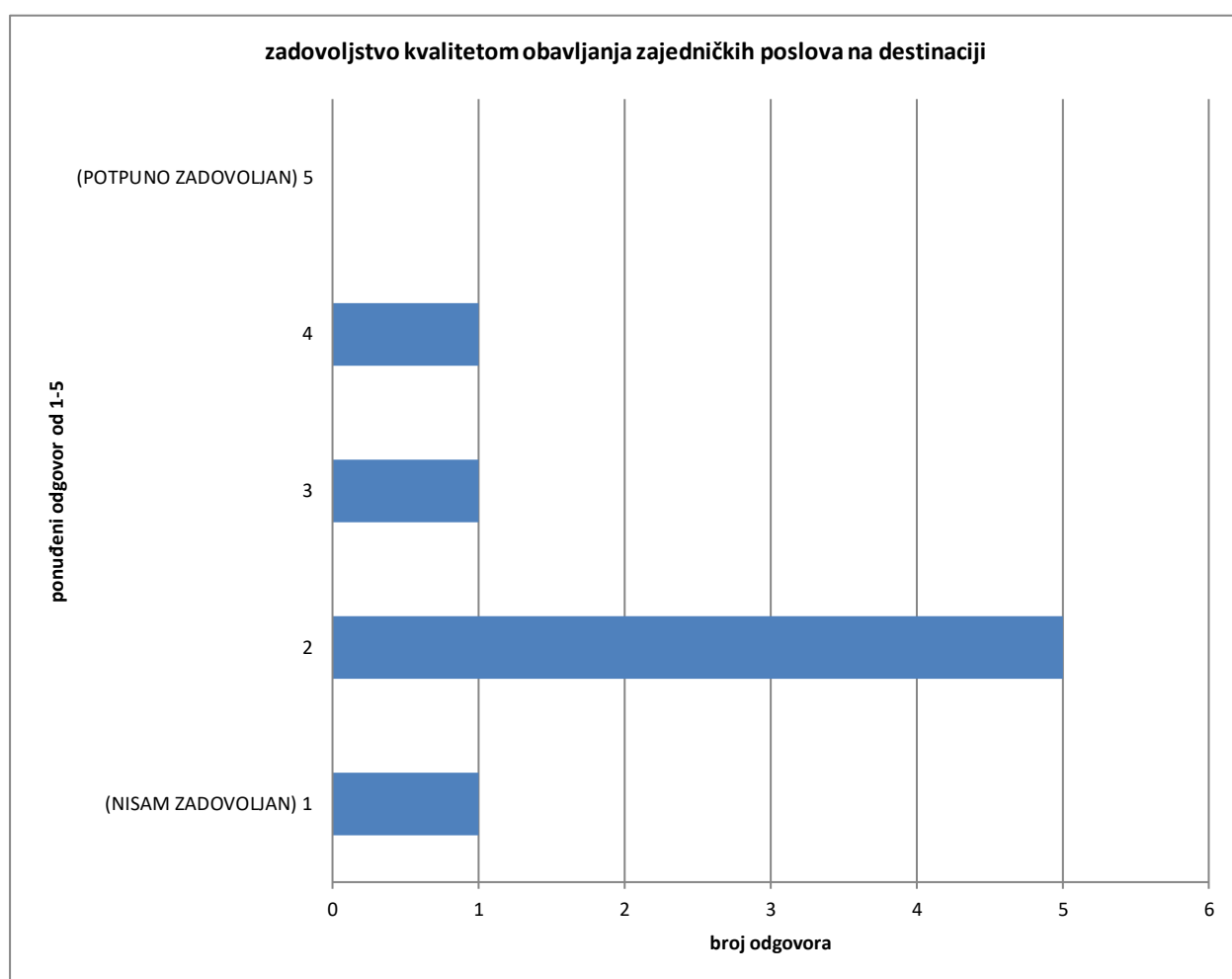
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje da je posao u turizmu interesantan, dinamičan i pruža mogućnost za ispoljavanje kreativnosti, što je dobra podloga za provođenje svih potrebnih aktivnosti za unapređenje organizovanja turističke destinacije.

Pitanje br. 6: ZADOVOLJSTVO KVALITETOM ZAJEDNIČKIH POSLOVA NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 41 i na slici 47.

Tabela 41: Zadovoljstvo ispitanika kvalitetom zajedničkih poslova na destinaciji

	DA LI STE ZADOVOLJNI KVALITETOM OBAVLJANJA ZAJEDNIČKIH POSLOVA NA DESTINACIJI?					AS
	NISKO	...	...	...	POTPUNO ZADOVOLJAN	
N	1	5	1	1	0	2,25



Slika 47: Zadovoljstvo ispitanika kvalitetom zajedničkih poslova na destinaciji

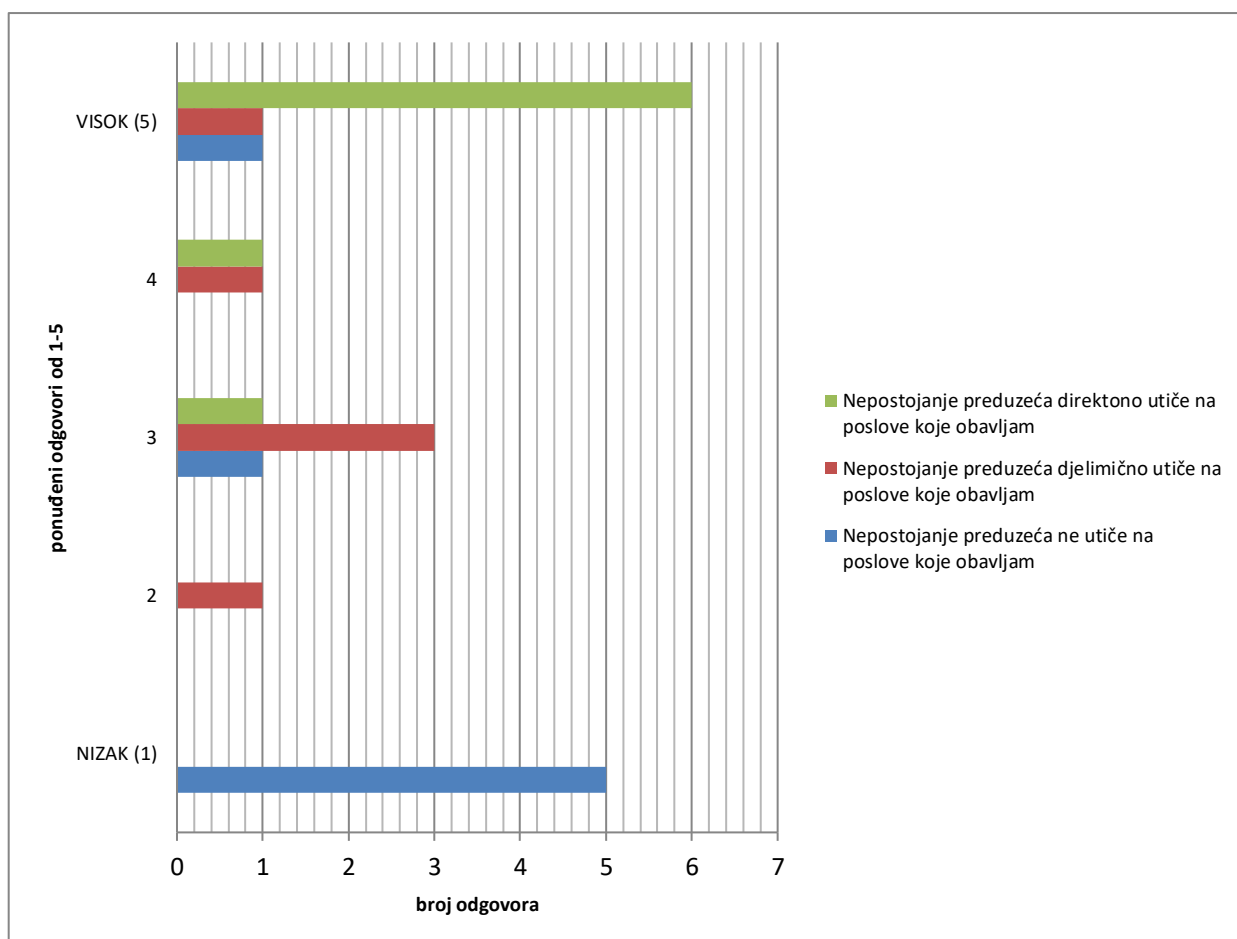
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje na visok procenat nezadovoljnih ispitanika kvalitetom zajedničkih poslova na destinaciji. To pokazuje slabu organizaciju u obavljanju zajedničkih poslova na destinaciji i nužnu potrebu za unapređenjem organizacije što najbolje pokazuje na aktuelnost doktorske disertacije (razvoj modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom).

Pitanje br. 7: UTICAJA NEPOSTOJANJA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 42 i na slici 48.

Tabela 42: Zadovoljstvo ispitanika preduzećem koje upravlja destinacijom

Odgovori ispitanika		PROCJENA UTICAJA NEPOSTOJANJA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM					AS
		NIZAK	...	...	...	VISOK	
Nepostojanje preduzeća ne utiče na poslove koje obavljam	N	5	0	1	0	1	1,86
Nepostojanje preduzeća djelimično utiče na poslove koje obavljam	N	0	1	3	1	1	3,33
Nepostojanje preduzeća direktono utiče na poslove koje obavljam	N	0	0	1	1	6	4,63



Slika 48: Zadovoljstvo ispitanika preduzećem koje upravlja destinacijom

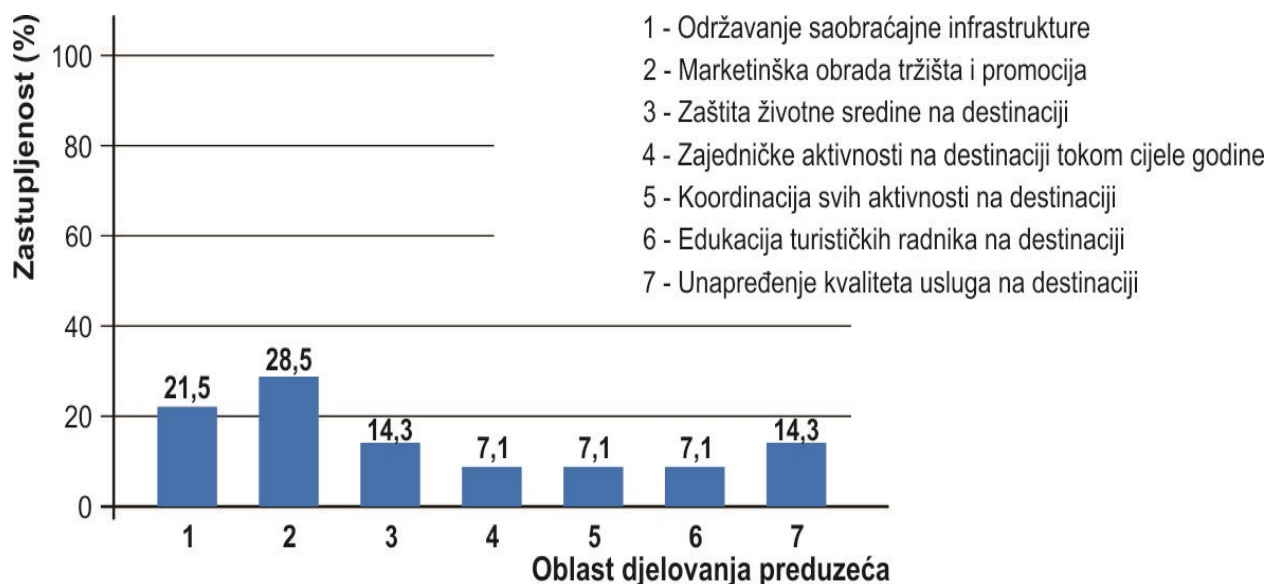
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje na direktan uticaj nepostojanja preduzeća koje upravlja destinacijom na poslovanje privrednih subjekata na destinaciji, a u doktorskoj disertaciji u poglavlju 6. je predloženo uspostavljanje posebne destinacijske menadžer organizacije (*Destinatioin Management Organization - DMO*), preduzeća koje okuplja javne institucije, privatne učesnike i druge zainteresovane strane u cilju strateškog i operativnog upravljanja destinacijom i ostvarenju zajedničke vizije.

Pitanje br. 8: OBLAST DJELOVANJA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 43 i na slici 49.

Tabela 43: Oblast djelovanja preduzeća koje upravljanja destinacijom

Pitanje br. 4: OBLAST DJELOVANJA PREDUZEĆA KOJE UPRAVLJA DESTINACIJOM			
Odgovori ispitanika		ODGOVORI	
		N	Percent
AKCENAT	(1) Akcenat je na održavanju saobraćajne infrastrukture i parking prostora na destinaciji	3	21,5%
	(2) Akcenat je na marketinškoj obradi tržišta i promocija destinacije	4	28,6%
	(3) Akcenat je na realizaciji procesa vezanih za zaštitu životne sredine na destinaciji	2	14,3%
	(4) Akcenat je na realizaciji zajedničkih aktivnosti tokom cijele godine	1	7,1%
	(5) Akcenat je na sinergiji aktivnosti svih privrednih subjekata na destinaciji	1	7,1%
	(6) Akcenat je na zajedničkoj edukaciji turističkih radnika na destinaciji	1	7,1%
	(7) Akcenat je na unaprijeđenju kvaliteta usluga koje se pružaju korisnicima na edukaciji	2	14,3%



Slika 49: Očekivanja ispitanika od preduzeća koje upravlja destinacijom

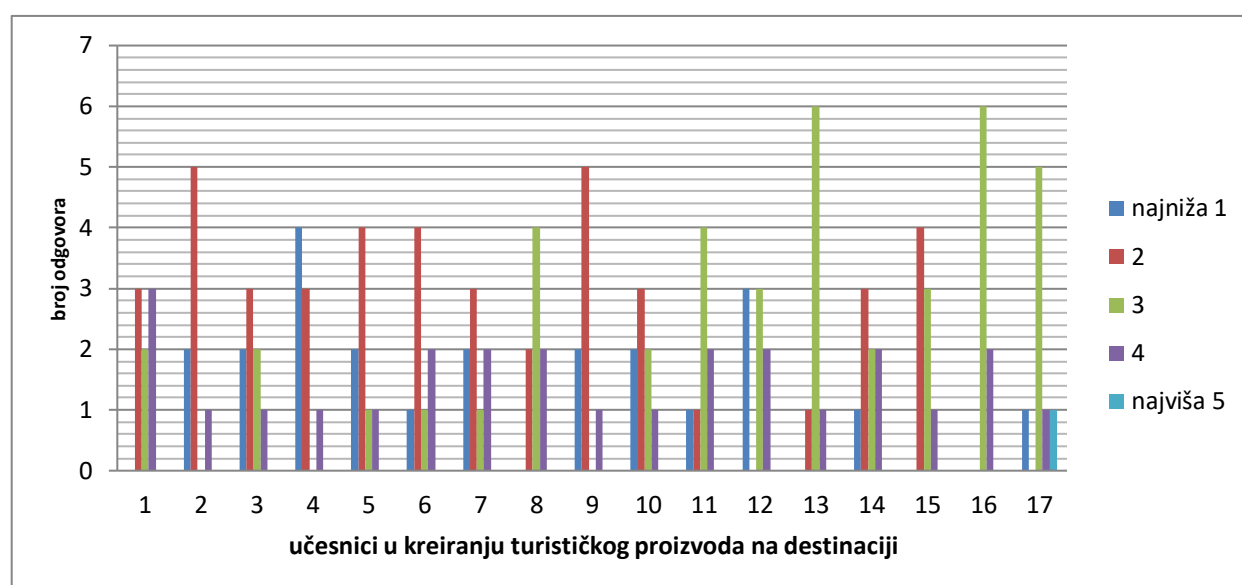
Analiza odgovora na postavljeno pitanje ukazuje na očekivanja ispitanika od preduzeća koje upravlja destinacijom - DMO. Doktorska disertacija u poglavlju 6. predlaže uspostavljanje posebne destinacijske menadžer organizacije (*Destinatioin Management Organization - DMO*) čija je poslovna misija DMO razvoj i promocija destinacije kroz koordinisanje i upravljanje ključnim aktivnostima kao što su planiranje, finansiranje, marketing, donošenje i provođenje odluka kao i razvoj proizvoda u destinaciji.

Pitanje br. 9: OCJENA DOSADAŠNJIH AKTIVNOSTI PREDUZEĆA NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 44 i na slici 50.

Tabela 44: Dosadašnje aktivnosti pojedinih preduzeća na destinaciji

Odgovori ispitanika		OCJENA DOSADAŠNJIH AKTIVNOSTI					AS
		NAJNIŽA	...	...	...	NAJVIŠA	
OC JAHORINA	1	0	3	2	3	0	3,00
Ministarstvo turizma Republike Srpske	2	2	5	0	1	0	2,00
Opština Pale	3	2	3	2	1	0	2,25
Opština Trnovo	4	4	3	0	1	0	1,75
Grad Istočno Sarajevo	5	2	4	1	1	0	2,13
Turistička organizacija Istočno Sarajevo	6	1	4	1	2	0	2,50
Turistička organizacija RS	7	2	3	1	2	0	2,38
Privredni subjekti locirani na destinaciji	8	0	2	4	2	0	3,00
Dom zdravlja Pale	9	2	5	0	1	0	2,00
Komunalno preduzeće Pale	10	2	3	2	1	0	2,25
CJB Istočno Sarajevo	11	1	1	4	2	0	2,88
Pošte RS	12	3	0	3	2	0	2,50
Vodovod Pale	13	0	1	6	1	0	3,00
Inspektorat RS	14	1	3	2	2	0	2,63
Turističke agencije	15	0	4	3	1	0	2,63
Elektrodistribucija Pale	16	0	0	6	2	0	3,25
Skijaški klubovi	17	1	0	5	1	1	3,13



Slika 50: Dosadašnje aktivnosti pojedinih preduzeća na destinaciji

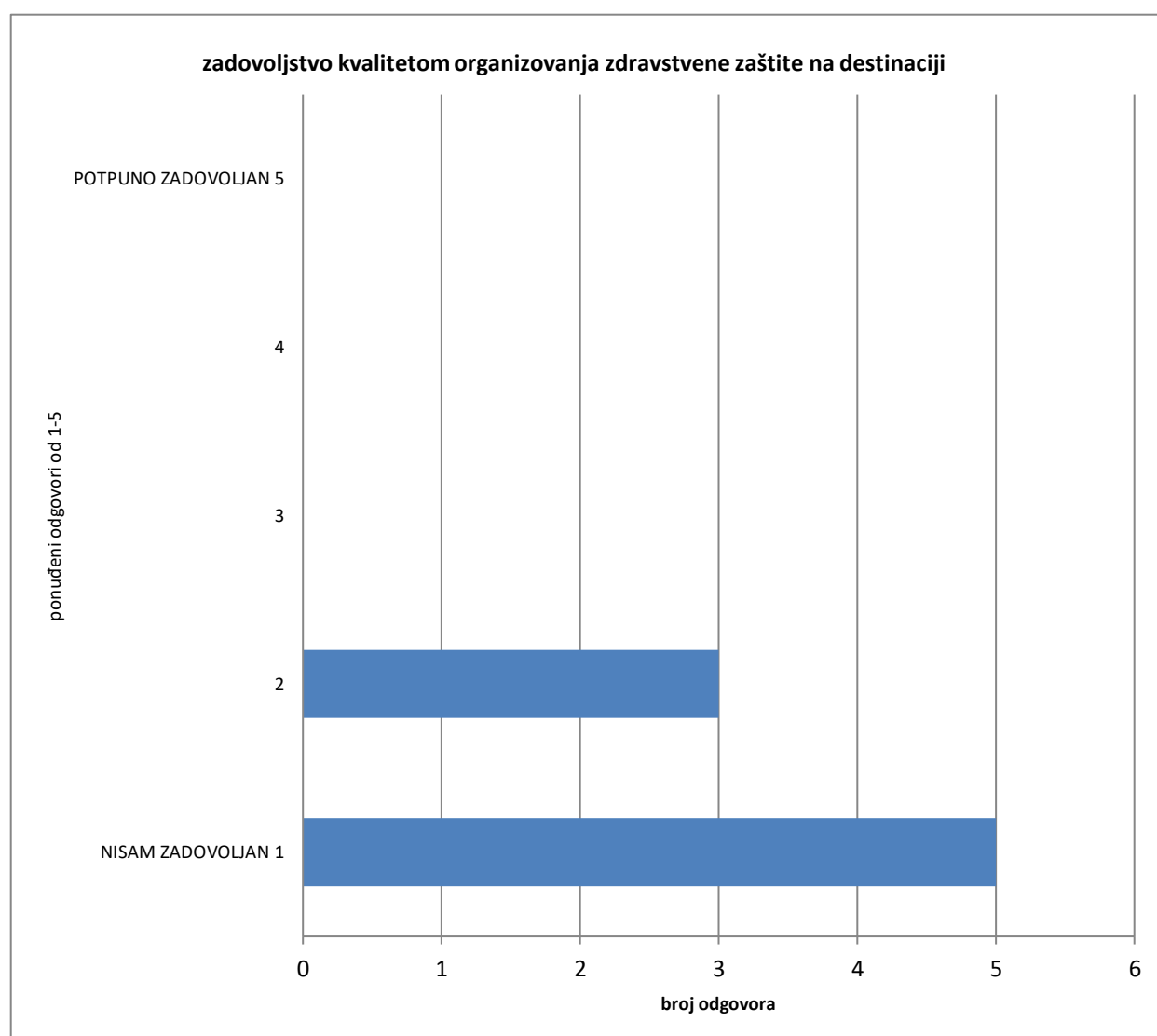
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje zadovoljstvo kvalitetom procesa i proizvoda koji realizuju različiti učesnici (stakeholders) u kreiranju ukupnog turističkog proizvoda na Jahorini. Većina ispitanika izrazila je zadovoljstvo ispod srednje ocjene, što pokazuje loš kvalitet i potrebu boljeg organizovanja što je i predmet istraživanja doktorske disertacije.

Pitanje br. 10: KVALITET ORGANIZOVANJA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 45 i na slici 51.

Tabela 45: Kvalitet zdravstvene zaštite na destinaciji

	DA LI STE ZADOVOLJNI KVALITETOM ORGANIZOVANJA ZDRAVSTVENE ZAŠTITE NA DESTINACIJI?					AS
	NISKO	...	...	...	POTPUNO ZADOVOLJAN	
N	5	3	0	0	0	1,38



Slika 51: Kvalitet zdravstvene zaštite na destinaciji

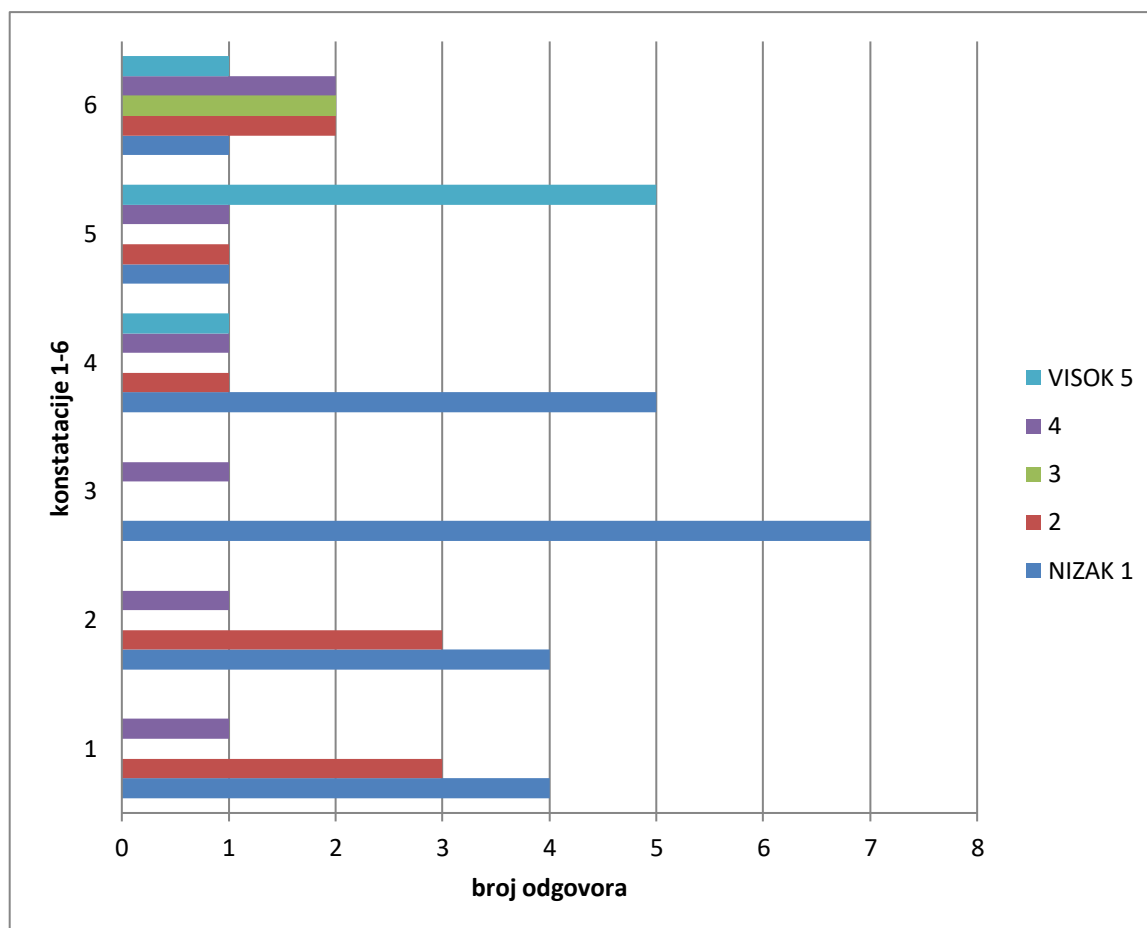
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje da ispitanici nisu zadovoljni kvalitetom zdravstvene zaštite na destinaciji, te zato treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 11: NIVO ZDRAVSTVENE ZAŠTITE NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 46 i na slici 52.

Tabela 46: Nivo zdravstvene zaštite na destinaciji

Odgovori ispitanika		NIVO ZDRAVSTVENE ZAŠTITE TURISTA					AS
		NIZAK	...	...	...	VISOK	
Usadašnjem obliku organizovanja turisti su adekvatno zaštićeni	N	4	3	0	1	0	1,75
Postoji adekvatan objekat za prihvatanje pacijenata – ambulanta	N	4	3	0	1	0	1,75
Obezbeđeno prisustvo lekara 24 časa dok traje sezona	N	7	0	0	1	0	1,38
Usluga zdravstvene zaštite pokriva čitavu destinaciju	N	5	1	0	1	1	2,00
Trenutna organizacija utiče na kvalitet ukupnog turističkog proizvoda	N	1	1	0	1	5	4,00
Turisti imaju mogućnost refundacije troškova liječenja putem osiguranja	N	1	2	2	2	1	3,00



Slika 52: Nivo zdravstvene zaštite na destinaciji

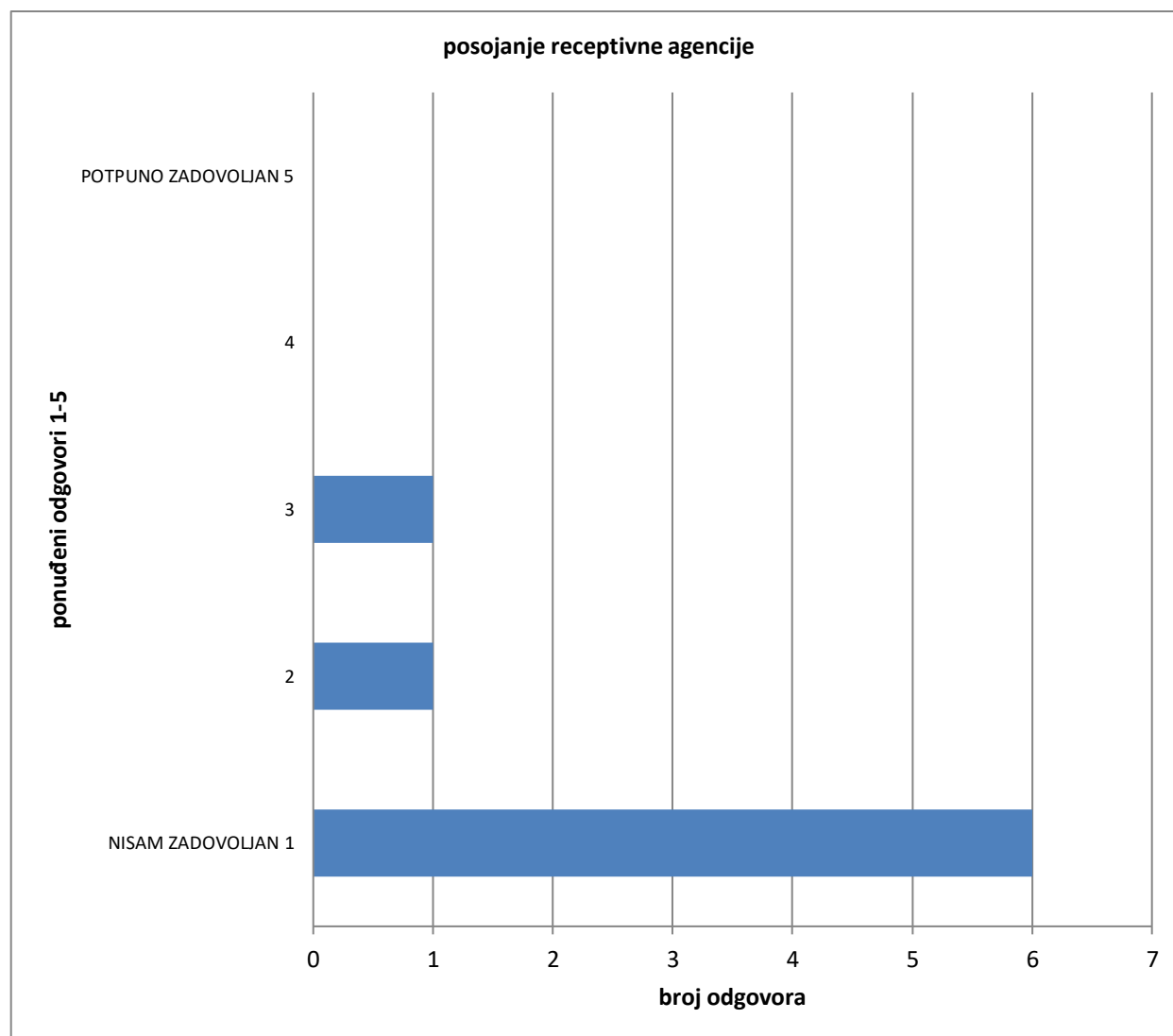
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje da ispitanici nisu zadovoljni nivoom organizovanosti zdravstvene zaštite na destinaciji što je bitno za sigurnost posjetilaca, te zato treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 12: KVALITET RECEPTIVNE TURISTIČKE AGENCIJE NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 47 i na slici 53.

Tabela 46: Kvalitet receptivne turističke agencije na destinaciji

	DA LI POSTOJI KVALITETNA RECEPTIVNA TURISTIČKA AGENCIJA?					AS
	NISKO	...	...	...	POTPUNO ZADOVOLJAN	
N	6	1	1	0	0	1,38



Slika 53: Kvalitet receptivne turističke agencije na destinaciji

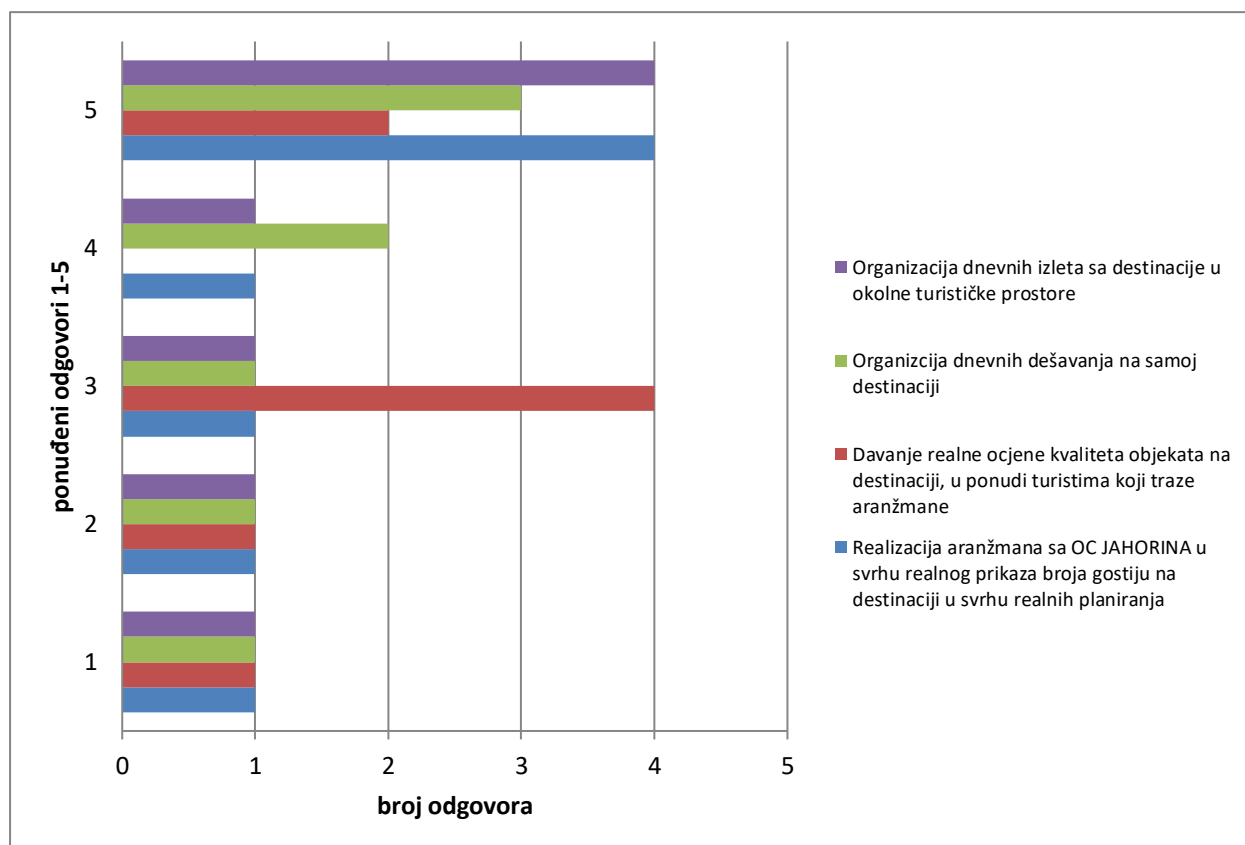
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje da ne postoji kvalitetna receptivna turistička agencija na destinaciji koja bi, pored osnovnih, nudila različite aktivnosti kao dio ponude, u cilju povišenja kvaliteta usluga te zato treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 13: OČEKIVANJA OD RECEPTIVNE TURISTIČKE AGENCIJE NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 48 i na slici 54.

Tabela 47: Očekivanja od receptivne turističke agencije na destinaciji

Odgovori ispitanika		OSTVAENJE VAŠIH OČEKIVANJA					AS
		NAJNIŽA	...	...	...	NAJVIŠA	
Organizacija dnevnih izleta sa destinacije u okolne turističke prostore	N	1	1	1	1	4	3,75
Organizacija dnevnih dešavanja na samoj destinaciji	N	1	1	4	0	2	3,13
Davanje realne ocjene kvaliteta objekata na destinaciji, u ponudi turistima koji traže aranžmane	N	1	1	1	2	3	3,63
Realizacija aranžmana sa OC JAHORINA u svrhu realnog prikaza broja gostiju na destinaciji u svrhu realnih planiranja	N	1	1	1	1	4	3,75



Slika 54: Očekivanja od receptivne turističke agencije na destinaciji

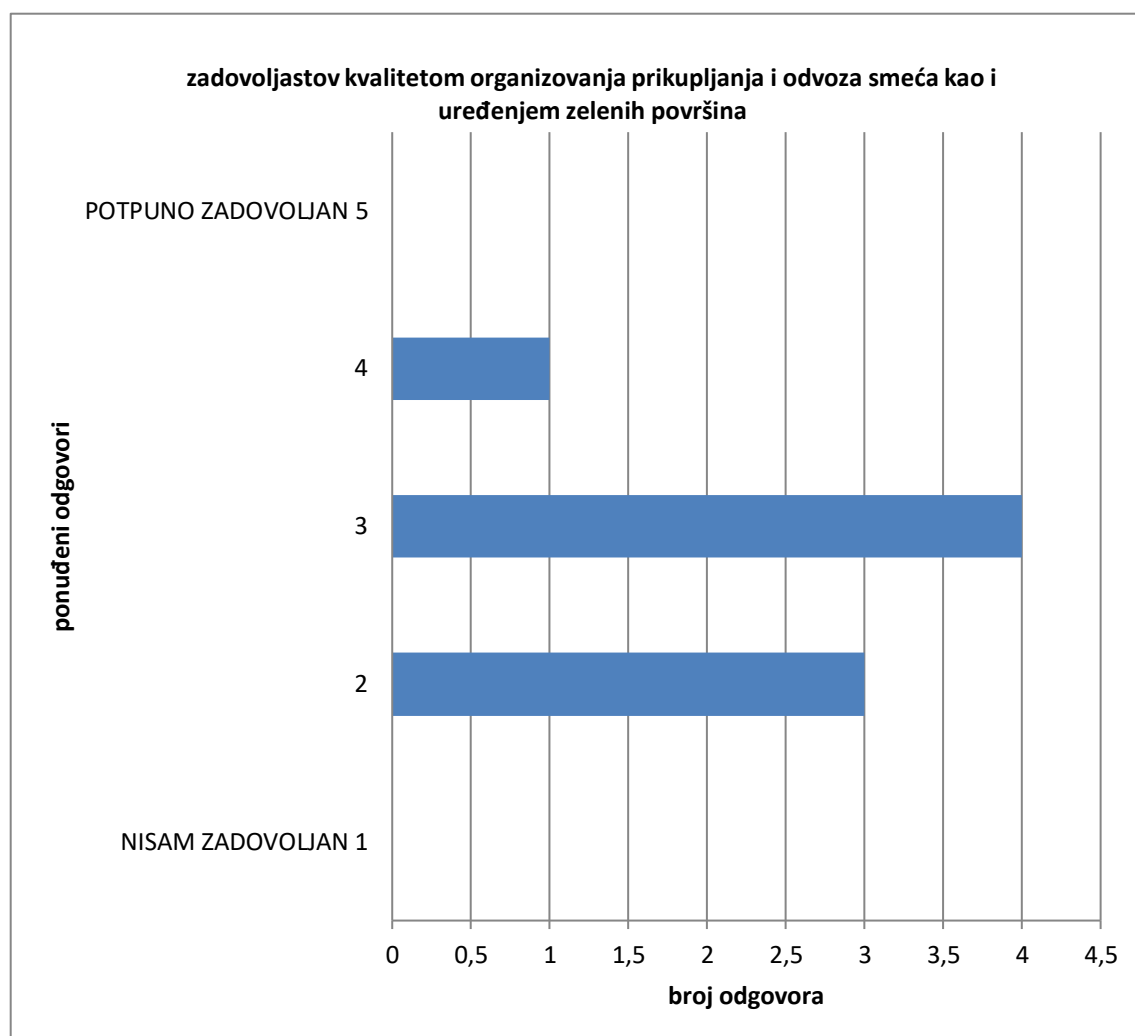
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje očekivanje ispitanika od receptivne turističke agencije na destinaciji koja bi kao takva bila sastavni dio modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 14: ZADOVOLJSTVO ORGANIZACIJOM UPRAVLJANJA OTPADOM I UREĐENJEM ZELENIH POVRŠINA NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 49 i na slici 55.

Tabela 49: Zadovoljstvo upravljanjem otpadom i uređenjem prostora na destinaciji

	DA LI STE ZADOVOLJNI KVALITETOM ORGANIZOVANJA PRIKUPLJANJA I ODVOZA SMEČA KAO I UREĐENJEM ZELENIH POVRŠINA?					AS
	NISKO	...	...	...	POTPUNO ZADOVOLJAN	
N	0	3	4	1	0	2,75



Slika 55: Zadovoljstvo upravljanjem otpadom i uređenjem prostora na destinaciji

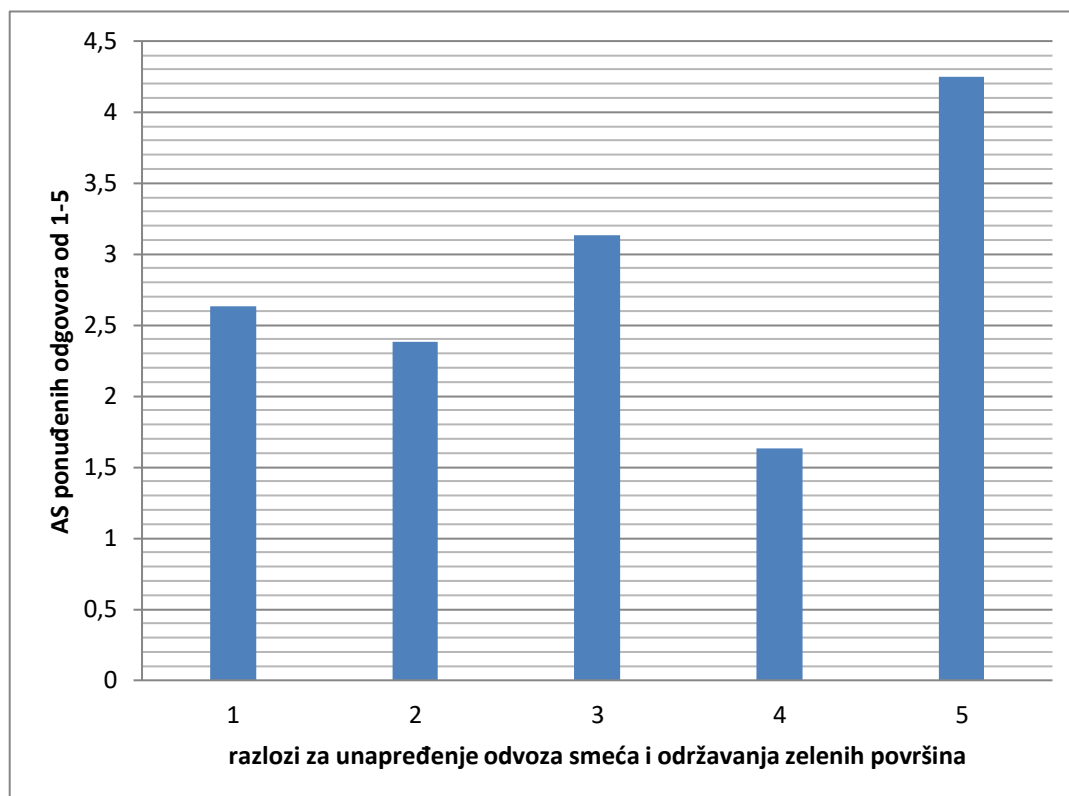
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje srednju ocjenu zadovoljstva upravljanja otpadom i uređenjem prostora na destinaciji tako da ostaje dosta prostora za unapređenje navedenih usluga te zato treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 15: RAZLOZI ZA UNAPREĐENJE PROCESA UPRAVLJANJA OTPADOM I UREĐENJEM ZELENIH POVRŠINA NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 50 i na slici 56.

Tabela 50: Unapređenje procesa upravljanjem otpadom i uređenjem prostora na destinaciji

Odgovori ispitanika		RAZLOZI ZA UNEPRIJEĐENJE ODVOZA SMEĆA I ODRŽAVANJA ZELENIH POVRŠINA					AS
		NIZAK	...	...	...	VISOK	
Usadašnjem obliku organizovanja funkcioniše prikupljanje odvoz smeća i uređenje zelenih površina	1	0	4	3	1	0	2,63
Postoje objekti za prikupljanje smeća na cijeloj destinaciji	2	1	4	2	1	0	2,38
Postoji organizovan odvoz smeća na cijeloj destinaciji	3	0	2	3	3	0	3,13
Postoji organizovana briga o zelenim površinama i njihovo održavanje tokom cijele godine	4	5	2	0	1	0	1,63
Trenutna organizacija utiče na kvalitet ukupnog turističkog proizvoda	5	1	0	0	2	5	4,25



Slika 56: Unapređenje procesa upravljanjem otpadom i uređenjem prostora na destinaciji

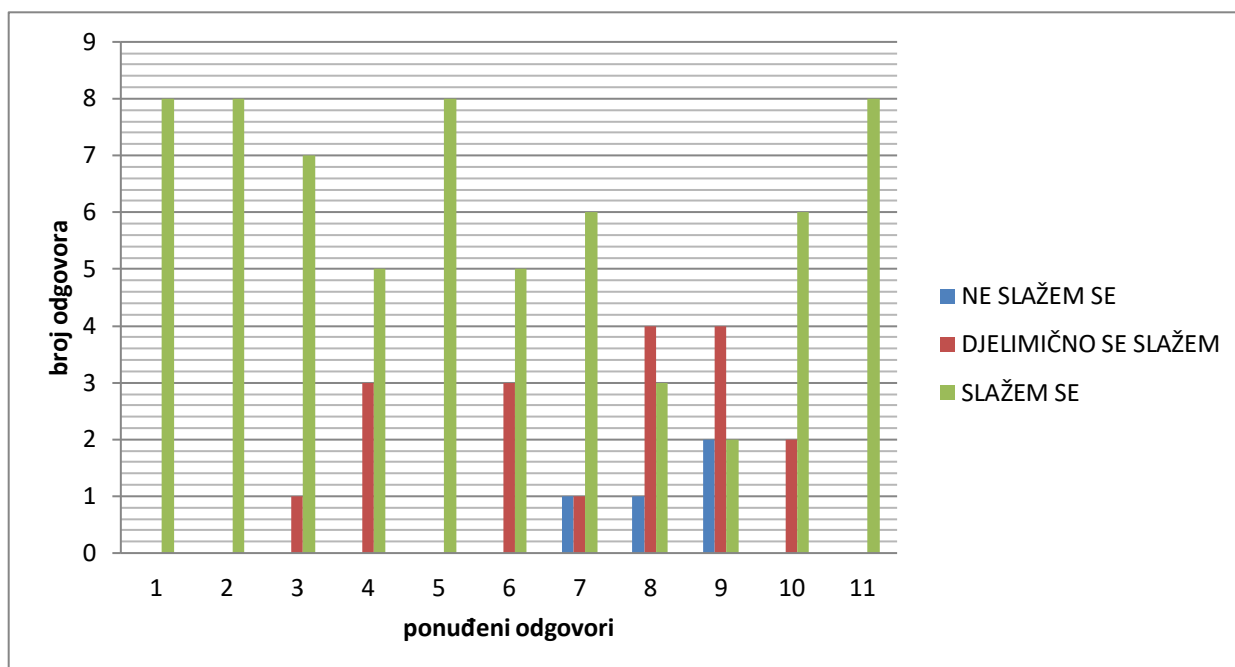
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje prostor za unapređenje procesa upravljanja otpadom održavanje zelenih površina čijom realizacijom bi predstavljali sastavni dio modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 16: STEPEN SLAGANJA SA EVIDANTIRANIM PROBLEMIMA NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 51 i na slici 57.

Tabela 51: Saglasnost sa evidentiranim problemima na destinaciji

Odgovori ispitanika		STEPEN SLAGANJA SA EVIDANTIRANIM PROBLEMIMA NA DESTINACIJI		
		NE SLAŽEM SE	DJELIMIČNO SE SLAŽEM	SLAŽEM SE
Potrebno što hitnije ukloniti ruševne objekte	1	0	0	8
Riješiti održavanje puteva i parking prostora na planini	2	0	0	8
Povećati sigurnost vodosnabdjevanja	3	0	1	7
Poboljšati prisutnost banaka i mjenjačnica	4	0	3	5
Potrebna autobuska linija Jahorina-Pale-Sarajevo tokom cijele godine	5	0	0	8
Ne postoji namjenski objekat pošte	6	0	3	5
OC nije riješio vlasništvo nad stazama tako veći dio staza nije projektovan	7	1	1	6
Tek po završetku projektovanja staza moguće dobiti upotrebnu dozvolu za iste i osigurati korisnike	8	1	4	3
Po rješavanju vlasništva nad stazama tek tad moguće riješiti od strane OC-a rad ski škola	9	2	4	2
Riješiti sigurno snabdjevanje električnom energijom (položiti podzemni kabal Pale- Jahorina)	10	0	2	6
Obezbjediti uređen prostor za prodaju domaćih proizvoda	11	0	0	8



Slika 57: Saglasnost sa evidentiranim problemima na destinaciji

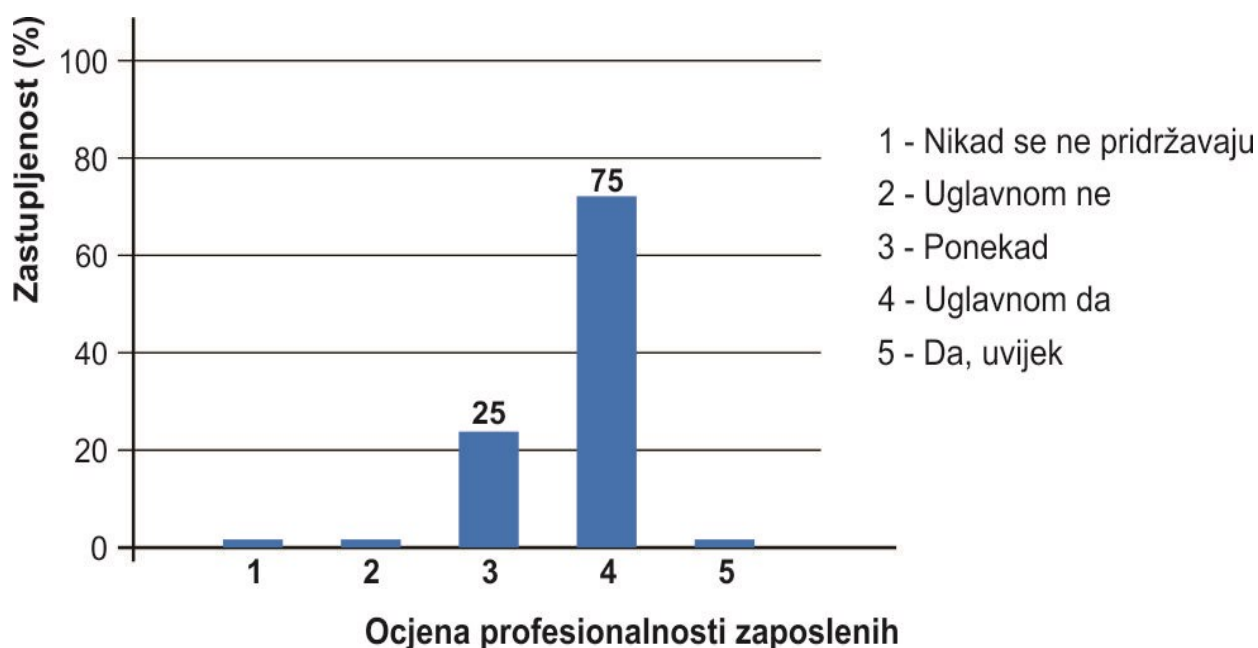
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje stepen slaganja sa evidentiranim problemima na destinaciji čime je potvrđena neophodnost uspostavljanja novog modela organizacije i upravljanja navedenim procesima što i jeste predmet doktorske disertacije.

Pitanje br. 17: PRIDRŽAVANJE PROFESIONALNIH STANDARDA NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 52 i na slici 58.

Tabela 52: Profesionalnost zaposlenih na destinaciji

Odgovori ispitanika		N
DA LI SE, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TURISTIČKI RADNICI NA JAHORINI UVJEK PRIDRŽAVAJU PROFESIONALNIH STANDARDA U SVOJOJ OBLASTI PROFESIONALNOG DELOVANJA?	DA, UVEK	0
	UGLAVNOM DA	6
	PONEKAD	2
	UGLAVNOM NE	0
	NIKAD SE NE PRIDRŽAVAJU	0



Slika 58: Profesionalnost zaposlenih na destinaciji

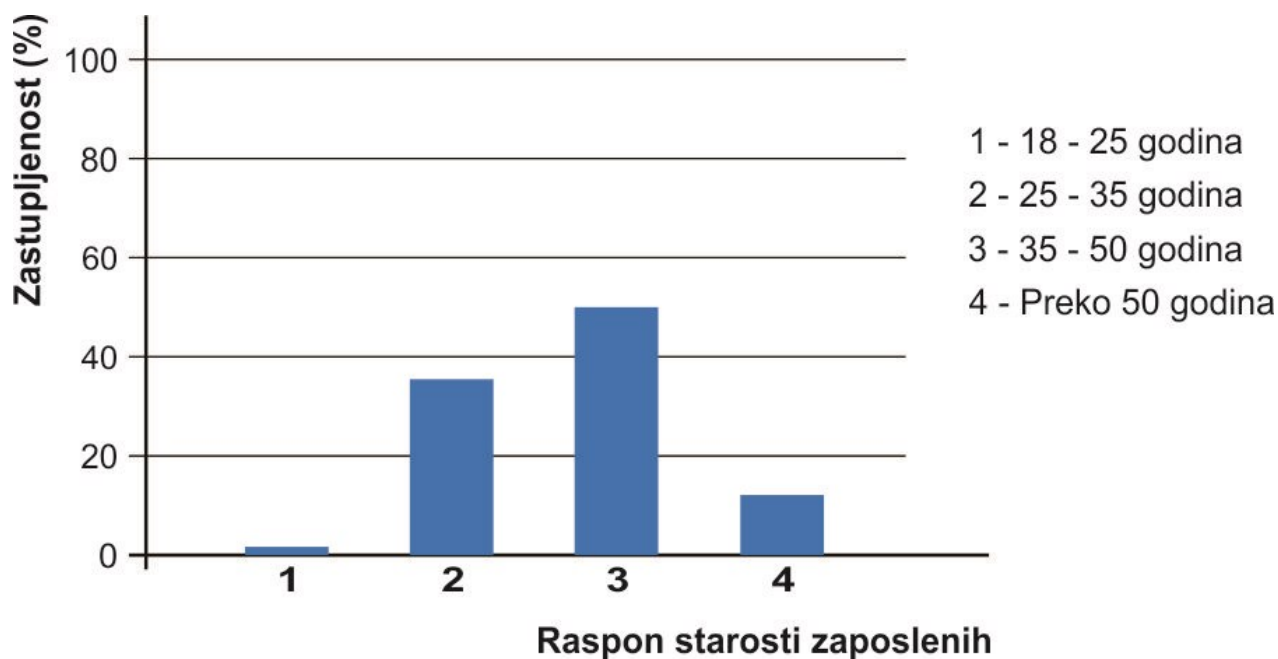
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje da je briga o klijentima i opasnostima i rizicima vezanim za zimski planinski turizam na visokom, ali ne i najvišem potrebnom nivou na destinaciji Jahorina, te zato treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 18: PROSJEČNA STAROST ZAPOSLENIH NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 53 i na slici 59.

Tabela 53: Prosječna starost zaposlenih na destinaciji

Odgovori ispitanika		N
PROSJEČNA STAROST VAŠIH RADNIKA?	18 do 25 godina	0
	25 do 35 godina	3
	35 do 50 godina	4
	preko 50 godina	1



Slika 59: Prosječna starost zaposlenih na destinaciji

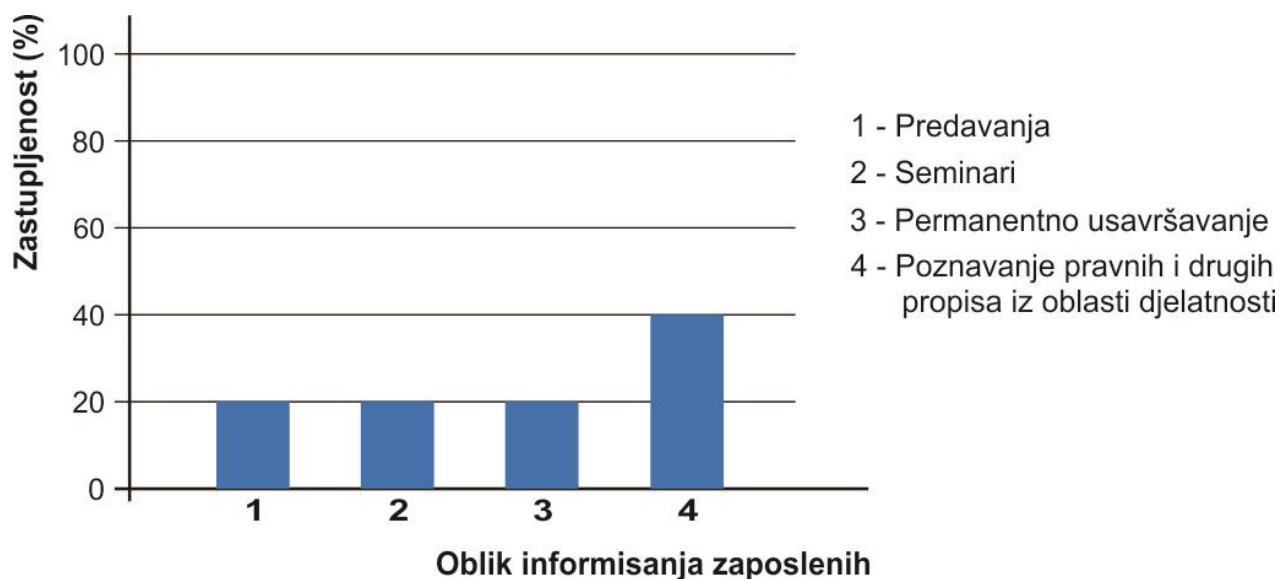
Analiza odgovora na postavljeno pitanje pokazuje da je prosječna starost od 35-50 godina i da je rad na planinskim turističkim destinacijama nedostupan mladima ili nedovoljno atraktivan za njih, ili da obrazovni sistem ne proizvodi mlade sa novim znanjima i vještinama u oblasti turizma nego se ona još uvijek pretežno stiču u praktičnom radu u turističkim objektima na destinaciji, što je važna informacija pri razvoju modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

Pitanje br. 19: IZVORI INFORMISANJA NA DESTINACIJI

Raspodjela odgovora na postavljeno pitanje prikazana je u tabeli 54 i na slici 60.

Tabela 54: Izvori informisanja na destinaciji

Odgovori ispitanika		ODGOVORI	
		N	%
IZVORI INFORMISANJA ^a	(1) PREDAVANJA	1	20,0%
	(2) SEMINARI	1	20,0%
	(3) PERMANENTNO USAVRŠAVANJE	1	20,0%
	(4) PRAVNI I DRUGI PROPISI VEZANI ZA TURISTIČKU DELATNOST I PROFESIJE NA DESTINACIJI	2	40,0%



Slika 60: Izvori informisanja na destinaciji

Analiza odgovora na postavljeno pitanje ispitanika pokazuje različitost izvora informisanja zaposlenih, odnosno nepostojanje sistemskog rješenja koje će putem organizovanog oblika djelovanja voditi računa o konstantnom informisanju i usavršavanju zaposlenih i usavršavanju njihovih znanja i vještina te zato treba da bude deo modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

8. ZAKLJUČCI

Istraživanja u okviru ove doktorske disertacije su temom, naslovom i u skladu sa identifikovanim predmetom i problemom, postavljenim ciljevima i definisanim hipotezama, bila orijentisana na „**razvoj modela efektivne organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom**“, iz perspektive posebne naučne oblasti - industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment.

Dobijeni rezultati, kao odgovori na naznačeni predmet, problem i ciljeve istraživanja se mogu, u skladu sa sadržajem disertacije, svesti na sledeće zaključke:

Aktuelnost predmeta, problema i ciljeva istraživanja

U poglavljima 1 i 2 ove doktorske disertacije je prezentovan i analiziran skup svih relevantnih uslova koji treba da dovedu do *razvijenog modela efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom*, pri čemu su se pod tim uslovima podrazumijevali: pogodnost lokacije, klima, prirodni i infrastrukturni resursi, procesi rada u skijaškim centrima i planinskim turističkim područjima - destinacijama, stanje i strategija njihovog razvoja, organizacione i upravljačke performanse, zaštita životne sredine, bezbjednost i pravna regulativa.

Analizom je utvrđeno da složenost navedenih uslova i njihova međusobna povezanost čine planinsku destinaciju složenim sistemom u kome je potrebno stalno ulaganje napora na sticanju uslova u kojima se obezbeđuje zajednički efekat cjeline sistema - skijaškog centra kao centralnog dijela šireg - nadređenog sistema vezanog za ukupnu turističku ponudu destinacije u oblasti zimskog planinskog turizma.

Aktuelnost predmeta, problema i ciljeva istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji je, na osnovu teorijsko-empirijskog istraživanja dinamike razvoja i internacionalizacije zimskog, skijaškog turizma i mogućnostima proširenja turističke ponude ove vrste, u potpunosti potvrđena, a posebno potrebom razrade prilaza upravljanju projektima razvoja ukupne turističke ponude na destinacijama koje zadovoljavaju naped postavljene uslove. Posebno je utvrđena potreba detaljne analize procesa rada, infrastrukture, organizacije i načina upravljanja *skijaškim centrima* - centralnim činiocima destinacije pogodne za planinski, zimski turizam, u pogledu unapređenja njihovih procesa i usaglašavanja sa zahtjevima međunarodnih standarda iz područja kvaliteta, zaštite životne sredine i zaštite zdravlja i bezbjednosti, te uspostavljanja efektivne organizacije i upravljanja.

Poglavlje 3 doktorske disertacije je, u cilju potvrđivanja aktuelnosti predmeta, problema i ciljeva istraživanja, posvećeno analizi literaturinih izvora iz oblasti modelovanja organizacije i upravljanja u planinskim turističkim područjima – destinacijama, pri čemu su tom analizom obuhvaćeni sledeći elementi:

- (1) Preduzeća koja posluju u djelatnosti planinskog, zimskog turizma (skijaški centri), kao centralni činioci turističke ponude navedene vrste na odgovarajućim destinacijama, prvenstveno u pogledu njihove misije, strategije prilagođavanja uslovima tržišta i promjenama uslova poslovanja u tranzicionom periodu, a posebno strukture i načina organizovanja;
- (2) Organizacija i upravljanje turističkom destinacijom - skup osnovnih prilaza u poslovanju i poslovnih procesa koji su, teorijski gledano, u velikoj mjeri virtualni i nestandardizovani, a koji u savremenim uslovima poslovanja postaju, u praksi, značajan, potreban uslov za konkurentan i održiv rast planinskog, zimskog turizma.

Napred navedene analize su ukazale na značajne razlike u teorijskim prilazima i praktičnim rešenjima koja se odnose na organizaciju i upravljanje svim činiocima poslovanja u oblasti planinskog, zimskog turizma i potrebu sistemskog modelovanja u ovoj oblasti, odnosno potvrdile aktuelnost predmeta, problema i ciljeva istraživanja u ovoj disertaciji.

Procesi i organizacija preduzeća u djelatnosti planinskog, zimskog turizma

Poglavlje 4 doktorske disertacije sadrži detaljnu analizu centralnog činioca turističke ponude na destinaciji – preduzeća koje posluje u djelatnosti planinskog, zimskog turizma. Analiza je, studijom slučaja konkretnog preduzeća iz navedene oblasti i potrebu prilagođavanja uslovima poslovanja, obuhvatila:

- (1) Organizacione aspekte poslovanja preduzeća ove vrste, koji sadrže:
 - analizu stanja postojeće organizacije preduzeća i njegovog položaja na tržištu,
 - analizu internih i eksternih faktora koji utiču na poslovanje preduzeća i
 - osnovne podloge za unapređenje organizacije - restrukturiranje preduzeća.
- (2) Upravljačke aspekte poslovanja preduzeća ove vrste, koji sadrže:
 - analizu procesa u preduzeća i definisanje "procesnog modela", kao osnove za razvoj njegove organizacione i upravljačke strukture,
 - analizu kvaliteta usluga koje se pružaju korisnicima, kvaliteta poslovnih procesa u preduzeću i kvaliteta preduzeća kao cjeline - poređenjem sa zahtevima međunarodnih standarda u području menadžmenta kvalitetom,
 - analizu odnosa preduzeća prema životnoj sredini, kao važnim područjem rada preduzeća koje koristi prirodne, planinske resurse - poređenjem sa zahtjevima međunarodnih standarda u području menadžmenta zaštitom životne sredine i
 - analizu odnosa preduzeća prema zdravlju i bezbjednosti korisnika usluga i zaposlenih, kao važnim područjem rada preduzeća čije poslovanje uključuje posbnu brigu o rizicima vezanim za bezbjednost - poređenjem sa zahtjevima međunarodnih standarda u području zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu.

Unapređenje kvaliteta poslovnih procesa i organizacije preduzeća koje posluje u djelatnosti planinskog, zimskog turizma i procesa koji uspostavljaju odnos tog preduzeća prema životnoj sredini i prema zdravlju i bezbjednosti korisnika i zaposlenih je bila jedna od osnova za dalja istraživanja u okviru ove disertacije, čiji su rezultati prikazani u poglavljima koja slede.

Nivo organizovanosti i upravljanja planinskim turističkim područjima - destinacijama

U poglavlju 5 su prikazani rezultati istraživanja nivoa organizovanosti i upravljanja planinskim turističkim područjima - destinacijama. Istraživanja su vršena na dva uzorka:

- Prvi uzorak* je obuhvatio 4 najpoznatija skijaška centra u regionu - Kranjska Gora, Mariborsko Pohorje, Kopaonik i OC JAHORINA. Istraživanje je vršeno metodom analize podataka i sadržaja, a odnosilo se na tržišne pokazatelje, ljudske i tehničke resurse, način organizovanja i prilaze upravljanju skijaškim centrima.
Rezultati dobijeni analizom su omogućili uspostavljanje uporednih parametara za detaljnu analizu organizacije OC JAHORINA - skijaškog centra koji je u ovoj disertaciji izabran kao konkretan, pojedinačni predmet istraživanja, metodom studije slučaja.
- Drugi uzorak* je obuhvatio 5 konkretnih planinskih turističkih područja – destinacija u regionu – Kopaonik, Stara Planina, Zlatibor, Kranjska Gora i Ski resort Kolašin 1450. Istraživanje je vršeno metodom ankete, a anketni upitnik se odnosio na činioce koji posluju na destinaciji i njihove resurse i način organizovanja svih aktivnosti na destinaciji, sa posebnim naglaskom na opšte, zajedničke aktivnosti.
Rezultati dobijeni anketom su, uprkos značajom rasipanju rezultata u svim istraživanim elementima, omogućili identifikaciju zajedničkih elemenata potrebnih za razvoj modela efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem – destinacijom.

*) Za istraživanje nije bilo moguće koristiti isti uzorak jer se u regionu nije mogla uspostaviti jednoznačna veza između postojećih „skijaških centara“ i „planinskih turističkih područja – destinacija“.

Razvoj modela efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom

U poglavlju 6 doktorske disertacije su, na osnovu prethodnih istraživanja, predloženi originalni, univerzalni modeli organizacije i upravljanja skijaškim centrom i planinskim turističkim područjem - destinacijom koji se zasnivaju na:

- (1) Fleksibilnoj organizaciji skijaškog centra, koja se zasniva na sezonskom karakteru njegovog poslovanja i potrebi iznalaženja najboljeg odnosa u primjeni centralizovanog (funkcionalnog) i matričnog (projektnog) tipa organizacione strukture.
- (2) Efektivnom upravljanju skijaškim centrom, na osnovu razvijenog procesnog modela i upravljanja procesima putem uspostavljanja odgovarajućih sistema menadžmenta - kvalitetom, zaštitom životne sredine i zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu, kao sistema koji skijaškom centru omogućuju poslovanje u okviru utvrđenih strategija, ostvarivanje postavljenih ciljeva i mjerenje performansi poslovanja, a sve u skladu sa odgovarajućim međunarodnim standardima.
- (3) Uspostavljanje nove destinacijske menadžerske organizacije (*Destination Management Organization - DMO*), preduzeća koje okuplja javne institucije, privatne učesnike i druge zainteresovane strane u cilju strateškog i operativnog upravljanja destinacijom i ostvarenju zajedničke vizije. Poslovna misija DMO je razvoj i promocija destinacije kroz koordinisanje i upravljanje ključnim aktivnostima kao što su planiranje, finansiranje, marketing, donošenje i provođenje odluka kao i razvoj proizvoda u destinaciji.

* * *

Cjelokupan tekst doktorske disertacije pokazuje da su procesi vezani za djelatnost planinskog, zimskog turizma uslovljeni velikim brojem međusobno povezanih oblasti poslovanja i činilaca u lancu vrijednosti, te da su primjenom odgovarajućih istraživačkih metoda i alata, dokazane osnovne hipoteze istraživanja jer je:

- dokazano da ostvareni nivo kvaliteta procesa, organizacije i upravljanja skijaškim centrima i organizacije i upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom ima presudan uticaj na ukupan kvalitet i efekte poslovanja i skijaškog centra i organizacija koje na takvom području posluju;
- dokazano da je razvijen model efektivne organizacije i upravljanja skijaškim centrima potreban i primjenjiv u praksi, te da razvijen model ima opšti karakter za djelatnost planinskog, zimskog turizma;
- dokazano da nedostatak organizacije koja je zadužena za strateško i operativno upravljanje destinacijom snižava ukupan kvalitet turističke ponude na destinaciji i da je razvijen model efektivnog upravljanja planinskim turističkim područjem - destinacijom u vidu *Destination Management Organization - DMO*, opšteg karaktera za djelatnost planinskog, zimskog turizma.

Analize izvršene u ovoj disertaciji su, posebno, ukazale na sledeće osnovne probleme vezane za funkcionisanje destinacije Jahorina:

- Sadašnji sistem upravljanja destinacijom ne obezbeđuje ostvarenje ciljeva razvoja postavljenih "Master planom za Jahorinu";
- Postoji vremensko kašnjenje u razvoju upravljačkih kapaciteta jer je cio posmatrani region u razdoblju najvećih upravljačkih promjena u globalnom turizmu bio u stagnaciji i narušenog imidža i trošio resurse na vraćanje na turističku mapu. Sve navedeno je uticalo da su prihodi od planinskog turizma bili niski u odnosu na raspoložive resurse i podeljeni na veći broj privrednih subjekata, odnosno nedovoljni za realizaciju strateških, upravljačkih i razvojnih zahvata.
- Cio posmatrani region ima ozbiljan problem konkurentnosti, uslovljen prvenstveno niskom kompetitivnošću obrazovnog sistema i ljudskih resursa usled, što je u djelatnosti turizma, iako konkurentnijoj u odnosu na ostale djelatnosti, poseban nedostatak.

Način realizacije rezultata istraživanja

U skladu sa izvršenim analizama u ovoj disertaciji mogu se dati sledeće preporuke vezane za primenu razvijenih modela organizacije i upravljanja na destinaciji Jahorina:

- (1) Izvršiti transformaciju postojećeg oblika organizovanja skijaškog centra u fleksibilnu organizaciju što, pored strukturnih promjena, podrazumijeva i razdvajanje djelatnosti, u skladu sa razvijenim modelom;
- (2) Uspostaviti sisteme menadžmenta - kvalitetom, zaštitom životne sredine i zaštitom zdravlja i bezbjednosti na radu zasnovane na procesnom modelu, kao osnove efektivnog upravljanja skijaškim centrom, u skladu sa razvijenim modelom i na način kako je to prikazano primjerima u prilogima 1 i 2;
- (3) Osnovati posebnu destinacijsku menadžer organizaciju (DMO), preduzeća za strateško i operativnog upravljanje destinacijom Jahorina, u skladu sa razvijenim modelom;
- (4) Privatnom sektoru omogućiti viši nivo participacije u sistemu realizacije procesa iz oblasti turističke ponude i u upravljanju destinacijom.

Pravci primjene rezultata istraživanja budućih istraživanja

Primjena razvijenih modela organizacije i upravljanja na turističkim destinacijama upućuju na dugotrajan proces, jer se, pored navedenih operativnih koraka, moraju steći sledeći uslovi:

- uspostavljanje sistemske koordinacije činilaca na globalnom i lokalnim nivoima odlučivanja o projektovanju, organizaciji i upravljanju turističkim destinacijama i preduzećima koja su činioci predmetne djelatnosti i ukupne turističke ponude,
- usklađivanje sistema obrazovanja, u smislu zastupljenosti obrazovnih profila orijentisanih na djelatnost turizma, kao jedan od ključnih uslova konkurentnosti destinacije,
- usklađivanje zakonskih propisa sa naglaskom na redefinisane misije i ciljeva koji se odnose na eksploataciju postojećih prirodnih resursa, uz uvažavanje primjera najbolje prakse, sveobuhvatno izbalansirati prava, obaveza i odgovornosti svih činilaca turističke ponude na destinaciji i odnosa u raspodjeli zajedničkih prihoda i
- organizacija multidisciplinarnih istraživanja radi poređenja rezultata istraživanja iz ove disertacije, usmerenih na tehničke, organizacione i upravljačke elemente turističkih destinacija, sa istraživanjima koje se odnose na tehnološke, marketinške, ekonomske sociološke i druge relevantne komponente u razmatranjima vezanim za turističku djelatnost, a posebno za zimski, planinski turizam.

9. LITERATURA

- [1] Andronikidis, A., Vassiliadis, C.A., Priporas, C., Kamenidou, I. (2006), Examining Leisure Constraints for Ski Center Visitors: Implications for Services Marketing, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 15 (4), 69-86
- [2] Arthur, A., Thompson, Jr. A.J., Strickland III J., Gamble E. (2008), *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*, New York, McGraw Hill, p. 22
- [3] Bakić, O. (2000), *Menadžment turističke destinacije*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
- [4] Berchtold, A. (2003), Environmental planning for ski areas. *International ropeway review* 9/2003, Vienna
- [5] Berchtold, G. (2009), *Sustainable Globalisation*, Universidad Azteca, Flopitem, Granada, ISBN 978-84-6 12-8474-0, in *Perspectives on Globalisation, Development and Public Policy*, Editors: Austin N. Nosike, Gerhard Berchtold, Shobana Nelasco
- [6] Bloom, J.Z. (2004), *Tourism Market Segmentation with Linear and Non-linear Techniques*, *Tourism Management*, 25 (6): 723-33
- [7] Boniface, B., Cooper, C. (2005), *Worldwide Destinations: The Geography of Travel and Tourism*, 4th edition, Oxford: Elsevier
- [8] Botti, L., Goncalves, O., PeyPOCH, N., (2015), Benchmarking Pyrenean ski resorts, *Revue de Geographie Alpine /Journal of Alpine Research (En ligne)*, 100-4/ 2012, mis en ligne le 04 janvier 2013, consulte le 01 aout 2015, URL: <http://rga.revues.org/1855>; DOI : 10.4000/rga.1855
- [9] Buhalis, D. (2000), *Markting the competitive destination of the future*, *Turism Management*, Vol.21, 97-116
- [10] Burt, J.W., Rice, K.J. (2009), Not all ski slopes are created equal: Disturbance intensity affects ecosystem properties, *Ecological Applications* 19:2242-2253, <http://dx.doi.org/10.1890/08-0719.1>
- [11] Caprio, E., Chamberlain, D.E., Isaia, M., Rolando, A. (2011), Landscape changes caused by high altitude ski-pistes affect bird species richness and distribution in the Alps, *Biological Conservation* 144, 2958-2967. Online publication date: 1-Dec-2011
- [12] Chen, J.S. (2003), *Market Segmentation by Tourists' Sentiments*, *Annals of Tourism Research*, 30 (1), 178-193
- [13] Choi, H.S., Chris, M.I., Kwan, K. (2011), *Aktivty-Based Segmentation of Canadian Domestic Pleasure Travelers to New Brunswick*, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 12 (3), 202-224.
- [14] Dana, V.T. (2005), *Hospitality Information Systems and E-Commerce*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey, USA, ISBN 0-471-47849-0
- [15] Danchev, A. (2006), *Social capital and sustainable behaviour of the firm*, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.106 No. 7, 953-965
- [16] Dragičević, T. (2005), *Reinženjering u funkciji jačanja konkurentnosti preduzeća*, *Zbornik radova - Jačanje konkurentnosti preduzeća i privrede*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd, p. 274
- [17] Dolnicar, S., Kaiser, S., Lazarevski, K., Leisch, F. (2012), *Biclustering Overcoming Data Dimensionality Problems in Market Segmentation*, *Journal of Travel Research*, 51 (1), 41-49
- [18] Gareis, R. (2002). *PM Baseline - English Version: 1.0*, Roland Gareis, Project Management Austria
- [19] Gaughan, P. (2004), *Integracije akvizicije i restrukturiranje korporacija*, Prometej, Novi Sad,. 558-594. (Original: *Mergers, Acyuitsitions, and Corporate Restructurings*, Copyright, John Willey & Sons, Inc., New York)
- [20] George, A.A. (2004), *Managing ski resorts: the national ski areas association, (NSAA) of the United States 2001 and 2002 annual progress reports on the environmental charter and the reaction from conservations groups*, *Managing Leisure*, Vol. 9, 59-67
- [21] Getz, D. (1992), *Tourism planning and destination life cycle*, *Annals of Tourism Research*, Vol.19, 752-770

- [22] Gibb, A. (1999), Can we build 'Effective' Entrepreneurship through Management Development?, Journal of General Management, The Braybrooke Press Remenham House, Remenham Hill, Henley-On-Thames, Vol.24. No.4, 1-22
- [23] Gilbert, D., Hudson, S. (2000), Tourism Demand Constraints - A Skiing Participation, Annals of Tourism Research, 27 (4): 906-925
- [24] Godde, P., Godde, P.M., Price, M.F., Zimmerman, F.M. (1999), Tourism and development in mountain regions, CABI Publishing, New York
- [25] Gomezelja, D.O., Mihalic, T. (2008), Destination Competitiveness: Applying Different Models: The Case of Slovenia, Tourism Management, No 29(2), 294-307
- [26] Gret-Regamy, A., Brunner, S.H., Kienast, F. (2012), Mountain Ecosystem Services: Who Cares?, Mountain Research and Development 32, S23-S34. Online publication date: 1-Mar-2012
- [27] Hall, C.M., Boyd, S.W. (2005), Nature-based tourism in peripheral areas: development or disaster?, Channel View Publications, New York / Ontario
- [28] Hennessey, S., Yun, D., Macdonald, R. (2012), Segmenting the Market of First-Time Visitors to an Island Destination, International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 6(2), 154-157
- [29] Hinkin, T.R. (2006), Cases in Hospitality Management - A critical incident approach, second edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA, ISBN 0-471-68693-X
- [30] Hobday, M. (2000), The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?, Research Policy 29, 871-893, Elsevier B.V., Amsterdam, Netherlands
- [31] Holden, A. (2000), Environment and Tourism, Routledge, London and Moen, J., Fredman, P. (2007), Effects of climate change on alpine skiing in Sweden, Journal of Sustainable Tourism, Vol. 15, No.7, 418-437
- [32] Horvath HTL Zagreb (2013), Operativni priručnik za primjenu modela destinacijske menadžment organizacije (DMO)
- [33] Horvatin, B., Sirše, J. (2006), Propensity to cultural tourism: research among inhabitants of Slovenia and border regions, International Tourism Institute
- [34] Hung, K., Petrick, J. (2010), Developing a Measurement Scale for Constraints to Cruising, Annals of Tourism Research, 37(1), 206-228
- [35] Jafari, J. et al. (2000), *Encyclopedia of Tourism*, London, New York, Routledge
- [36] Kawabata, Y. (2011), Snow Country, Penguin Adult
- [37] Kerzner, H. (2001), Strategic planning for project management using a project management maturity model, ISBN 0-471-40039-4, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, USA
- [38] Knežević Cvelbar, Lj., Mihalić, T. (2007), Ownership structure as a Corporate Governance Mechanism in Slovenian Hotels
- [39] Kolb, B.M. (2006), Tourism Marketing for Cities and Towns: Using Branding and Events to Attract Tourists, Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann
- [40] Konu, H., Laukkanen, T., Komppula, R. (2011), Using Ski Destination Choice Criteria to Segment Finnish Ski Resort Customers, Tourism Management, 32(5), 1096-1105
- [41] Koroman, B. (2013), Razvoj modela efektivnog upravljanja skijaškim centrima, Magistarska teza, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
- [42] Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C. (2010), Marketing for Hospitality and Tourism, 5th edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall
- [43] Kujundžić, S., Govedar, Z. (2006), The climate as tourist value of the natural resource, Professional paper, Jahorina, Banja Luka
- [44] Kuo, R.J., Akbaria K., Subroto, B. (2012), Application of Particle Swarm Optimization and Perceptual Map to Tourist Market Segmentation, Expert Systems with Applications, 39(10): 8726-8735.
- [45] Lima, J., Eusebio, C., Kastenholtz, E. (2012), Expenditure-Based Segmentation of a Mountain Destination Tourist Market, Journal of Travel & Tourism Marketing, 29(70), 695-713
- [46] Maksimović, R. (2003), Složenost i fleksibilnost struktura industrijskih sistema, Edicija Tehničke nauke – Monografije, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

- [47] Maksimović, R. (2012), Relationship between Complexity and Flexibility of Production Structures, *Strojarstvo*, Vol.54, No5, 351-369, ISSN 0562-1887
- [48] Maksimović, R., Lalić, B. (2008), Flexibility and Complexity of Effective Enterprises, *Strojniški vestnik – Journal of mechanical engineering*, Vol. 54, No.11, 768-782, UDK:658,51, ISSN 0039-2480
- [49] Maksimović, R., Stankovski, S., Ostojić, G., Petrović, S., Ratković, Ž. (2009), Complexity and Flexibility of Production Structures, *Journal of Scientific and Industrial Research*, Vol. 69, No.2, 101-105, ISSN 0022-4456
- [50] Masmanidis, T., Vassiliadis, C., Mylonakis, J. (2006), Evaluation of Ski Center Services in Greece based on the Multiattribute Measurement Model of Attitudes, *Journal of Social Sciences*, 2(3), 81-84
- [51] Mills, A.S., Couturier, H., Snepenger, D.J. (1986), Segmenting Texas Snow Skiers, *Journal of Travel Research*, 25 (2), 19-23
- [52] Milne, J.E., Le Mense, J., Virginia, R.A. (2009), *Mountain resorts: ecology and the law*, Ashgate Publishing, Ltd, Burlington, USA
- [53] Moss, L.A.G., Godde, P.M. (2000), Strategy for future mountain tourism, In P.M. Godde, M.F. Price, & F.M. Zimmermann (Eds), *Tourism and development in mountain regions*, 323-338, UK:CABI Publishing
- [54] O'Halloran, R.M., Jarvis, K., Allen-Chabot, A. (2006), *Cases in Hospitality and Tourism Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA, ISBN 0-13-170075-8
- [55] Perdue, R.R. (2004), Sustainable Tourism and Stakeholder Groups: A Case Study of Colorado Ski Resort Communities, In *Consumer Psychology of Tourism, Hospitality and Leisure*, vol.3, edited by Crouch Geoffrey I., Perdue Richard R., Timmermans Harry J.P., Wallingford, UK:CABI, 253-64
- [56] Peters, T., Waterman, R. (2004), *In Search of Excellence - Lessons from Americas Best - Run Companies*, Harper Business Essentials, New York
- [57] Phelan, S. (2005), *Entrepreneurship as Expectations Management*, Sacred Heart University, Fairfield, Vol. 8, No. 1., April, 2005
- [58] Poli, M., Mithiborwala, H., Maksimović, R., Lalić, B. (2009), Project strategy: selecting the best project structure, 9. PICMET Conference, Portland, Portland International Center for Management of Engineering and Technology, 2-6 Avgust, 1276-1281, ISBN 978-1-890843-20/5
- [59] Priporas, C.V., Vassiliadis, C.A., Bellou, V., Andronikidis, A. (2014), Exploring the Constraint Profile of Winter Sports Resort Tourist Segments, *Journal of travel research*, March 27, 2014, doi: 10.1177/0047287514528285
- [60] Richard, D., George-Marcelpoil, E., Boudieres, V.(2010), Climate change and the development of mountain areas: what do we need to know and for what types of action?, *Revue de Geographie Alpine / Journal of Alpine Research*, No 98-4
- [61] Ritchie, B., John, R., Geoffrey, I.C. (2003), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. Cambridge, UK:CABI
- [62] Ristić, R., Kašanin-Grubin, M., Radić, B., Nikić, Z., Vasiljević, N. (2012), Land Degradation at the Stara Planina Ski Resort, *Environmental Management*, Online publication date: 8-Feb-2012
- [63] Roux-Fouillet, P., Wipf, S., Rixen, C. (2011), Long-term impacts of ski piste management on alpine vegetation and soils, *Journal of Applied Ecology*, doi/abs/10.1890/08-0719.1
- [64] Rixen, C., Teich, M., Lardelli, C., Gallati, D., Pohl, M., Pütz, M., Bebi, P. (2011), Winter Tourism and Climate Change in the Alps: An Assessment of Resource Consumption, Snow Reliability, and Future Snowmaking Potential, *Mountain Research and Development* 31, 229-236
- [65] Sato, C.F., Wood, J.T., Schroder, M., Michael, D.R., Osborne, W.S., Green, K., Lindenmayer, D.B. (2014), Designing for conservation outcomes: the value of remnant habitat for reptiles on ski runs in subalpine landscapes, *Landscape Ecology*, Online publication date: 2-jul-2014
- [66] Schaumann, P. (2005), *The Guide to Successful Destination Management*. Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons
- [67] Sheenan, L.R., Ritchie, J.R.B., Hudson, S. (2005), *Destination stakeholders: Exploring Identity and Salience*
- [68] Sheldon, P.J., Wober, K.W., Fesenmaier, D.R. (2001), *Information and Communication Tehnologies in Tourism 2001: Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada*

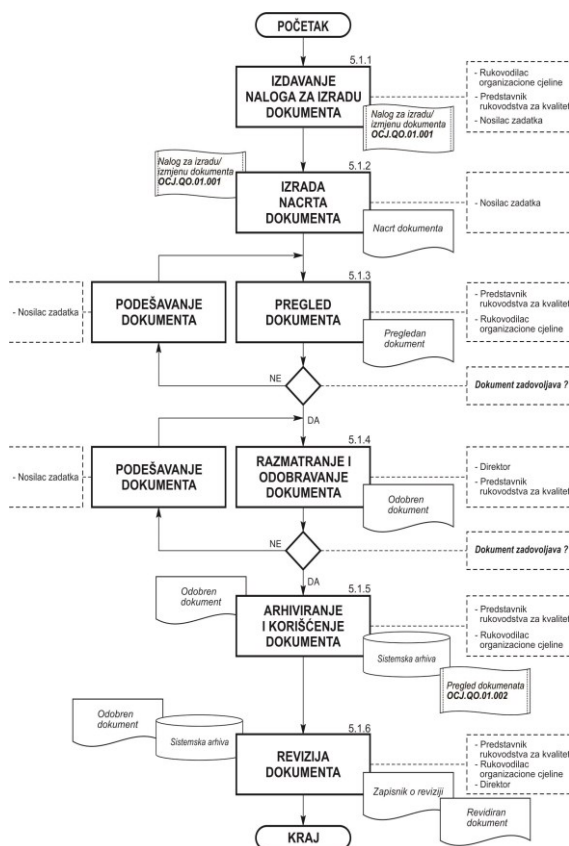
- [69] Sirše, J. (1981), *Tourisme et comptabilite nationale*, Centre des Etudes Touristiques
- [70] Spooner, B. (1984), *Ecology in Development: A Rationale for Three-Dimensional Policy*. (Source Website: <http://WWW.unu.edu/unupress/unupbooks/80458e/80458E0b.htm>)©TheUnited Nations University, NRTS-21/UNUP-458. ISBN 92-808-0458-8
- [71] Stevenson, H., Jarillo, C. (1990), A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue: Corporate Entrepreneurship (Summer, 1990), 17–27
- [72] Stevenson, H., Roberts, M., Grousbeck D. (1989), *New business ventures and the entrepreneur*, 3rd ed., Homewood Il, Irvin
- [73] Štetić, S. (2000), *Poslovanje turističkih agencija*, Savezni centar za unapređenje hotelijerstva – ugostiteljstva, Beograd.
- [74] Štetić, S. (2003), *Strategija razvoja i plasmana turističke destinacije*, Turizam, br.7, 7-9.
- [75] Thiry, M., Deguire, M. (2007), Recent developments in project-based organisations, *International Journal of Project Management*, vol. 25, 649–658
- [76] Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S., Beaumont, N. (2010), Destination Segmentation: A Recommended Two- step Approach, *Journal of Travel Research*, 49 (2), 139-52
- [77] Trezner, Ž. (2008), *Receptivna turistička agencija kao destinacijska menadžment kompanija (destination management company) – DMC*
- [78] Tsiotsou, R. (2006), Using Visit Frequency to Segment Ski Resort Customers, *Journal of Vacaton Marketing*, 12 (1), 15-26
- [79] Tuppen, J. (2000), The restructuring of winter sports resorts in the French Alps: problems, processes and policies, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 2, No.5, 327-344
- [80] Williams, P., Fidgeon, P.R. (2000), Addressing Participation Constraint: A Case Study of Potential Skiers, *Tourism Management*, 21 (4), 379-93
- [81] Burt, J.W. (2012), *Developing Restoration Planting Mixes for Active Ski Slopes: A Multi-Site Reference Community Approach*. Environmental Management. Online publication date: 14-jan-2012
- [82] Wilson, A. (2007), *Ski Atlas of the World*, New Holland Publishers, London / Cape – Town - Auckland
- [83] Won, D., Hwang, S. (2009), Factors Influencing the College Skiers and Snowboarders' Choice of a Ski Destination in Korea: A Conjoint Study, *Managing Leisure*, 14 (1), 17-27
- [84] Yang, J., Wan, C. (2010), Progress in research on the impacts of global climate change on winter ski tourism, *Adv. Clim. Change Res.*, 1, doi: 10.3724/SP.J.1248.2010.00055
- [85] Yooshik, Y., Muzafer, U. (2005), An Examination of the Effects of Motivation and Satisfaction on Destination Loyalty: A Structural Model, *Tourism Management*, 26 (1), 45-56
- [86] Zelenović, D. (2005), *Tehnologija organizacije industrijskih sistema – preduzeća*, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Edicija – udžbenici, Novi Sad
- [87] *** ADMEI, (2013), *What is a DMC?* Preuzeto sa: <http://www.admei.org/dmc/what-is-a-dmc.asp> (5.9.2013.)
- [88] *** British Leyland: the next decade, Report presented to the Secretary of State for Industry by a Team of Inquiry led by Sir Don Ryder, 23. April, 1975, 44 – 45, www.official-documents.gov.uk/document/hc7475/hc03/0342/0342.pdf
- [89] *** Kolh & Partner - Tourism Consultancy Internacional, (2010), *Turistički Master plan za Jahorinu, Bosna i Hercegovina*, Hypo Alpe-Adria-Consultants, Sarajevo - Banja Luka
- [90] *** Pro Natura (2000), *Auditing in ski areas: A guide to ecological upgrading*, Short version, Liechtenstein: Pro Natura – Pro Ski Foundation
- [91] *** Project Management Institute, Inc. (2010), *Vodič kroz korpus znanja za upravljanje projektima (PMBOK® Vodič)*, 4. Izdanje, prevod: Lalić, B., Marjanović, U., Miradžić, D., ANSI/PMI 99-001-2009, ISBN 978-86-7892-226-8, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad
- [92] *** Travel Industry Dictionary: *Define Destination Management Company*, Preuzeto sa: <http://www.travel-industry-dictionary.com/destination-management-company.html> (5.9.2013.)
- [93] *** Veleučilište VERN, *Udruga hrvatskih putničkih agencija*, Institut za turizam (2014), *Destinacijske menadžment kompanije DMK*, Hrvatska turistička zajednica (uredništvo: Čorak, S., Trezner, Ž.)

- [94] *** WTO, (2007), *A Practical Guide to Tourism Destination Management*, Madrid: WTO
- [95] *** WTO, (2000), *Public - Private cooperation: Enhancing Tourism Competitiveness*, Madrid: WTO

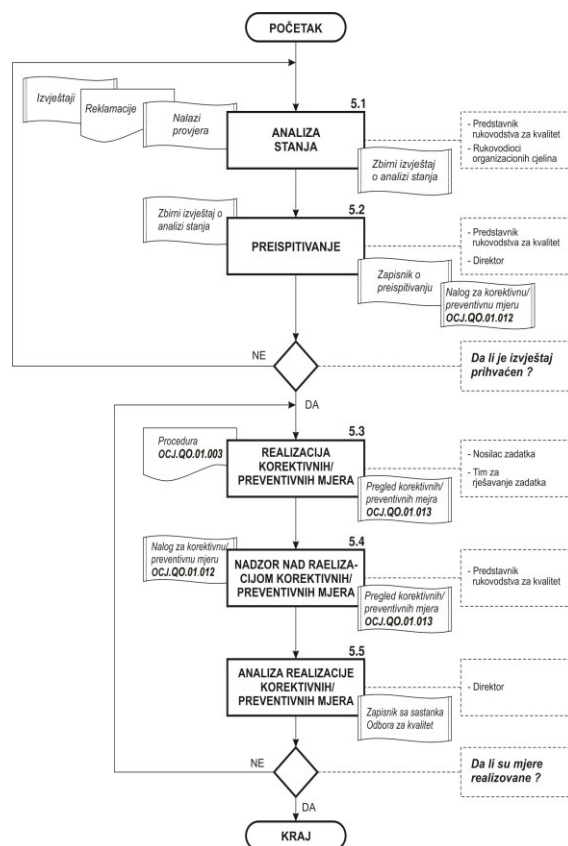
9. PRILOZI

9.1 PRILOG 1: DIJAGRAMI TOKA PROCESA U OLIMPIJSKOM CENTRU JAHORINA

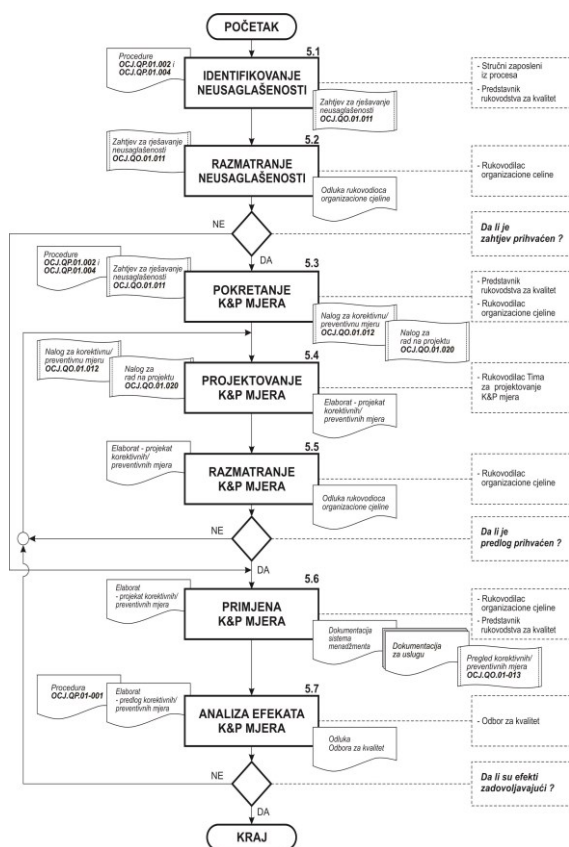
PROCEDURA UPRAVLJANJA DOKUMENTACIJOM



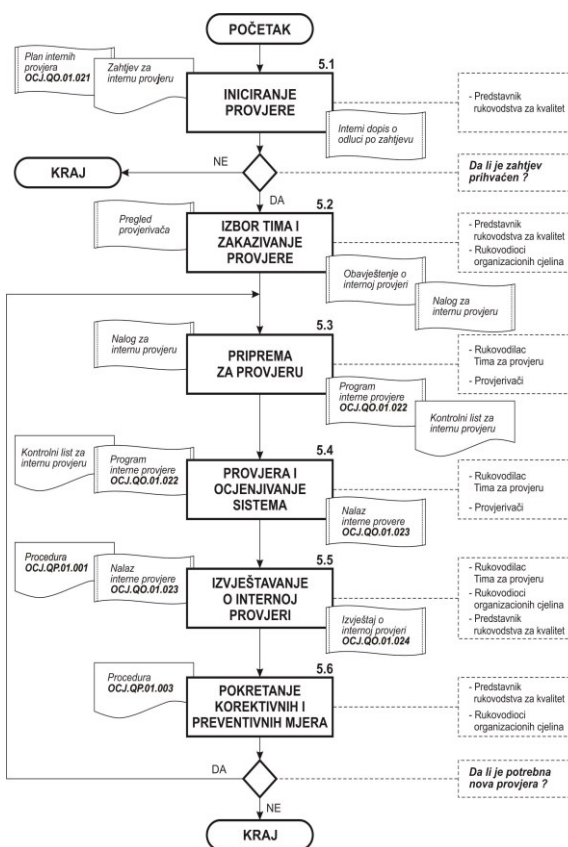
PROCEDURA PREISPITIVANJA SISTEMA MENADŽMENTA



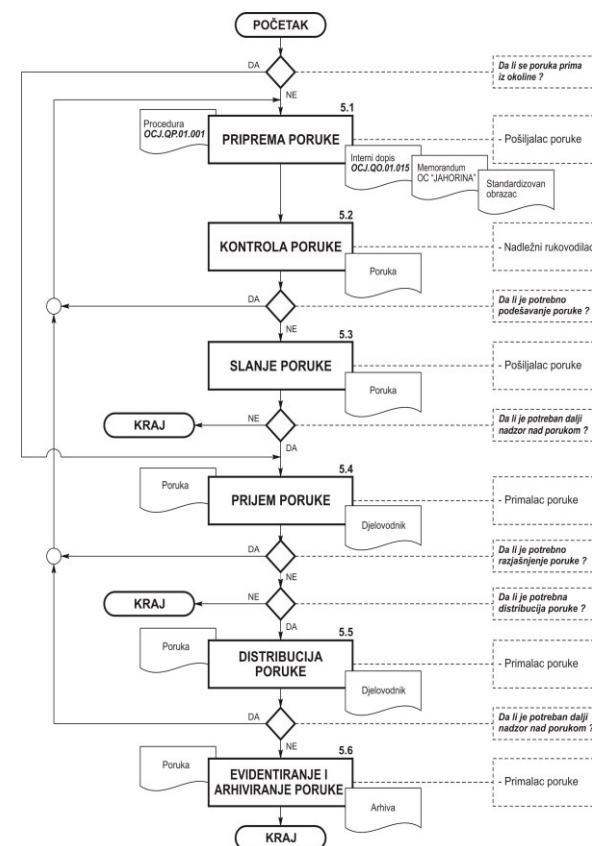
PROCEDURA PRIMENE KOREKTIVNIH I PREVENTIVNIH MJERA



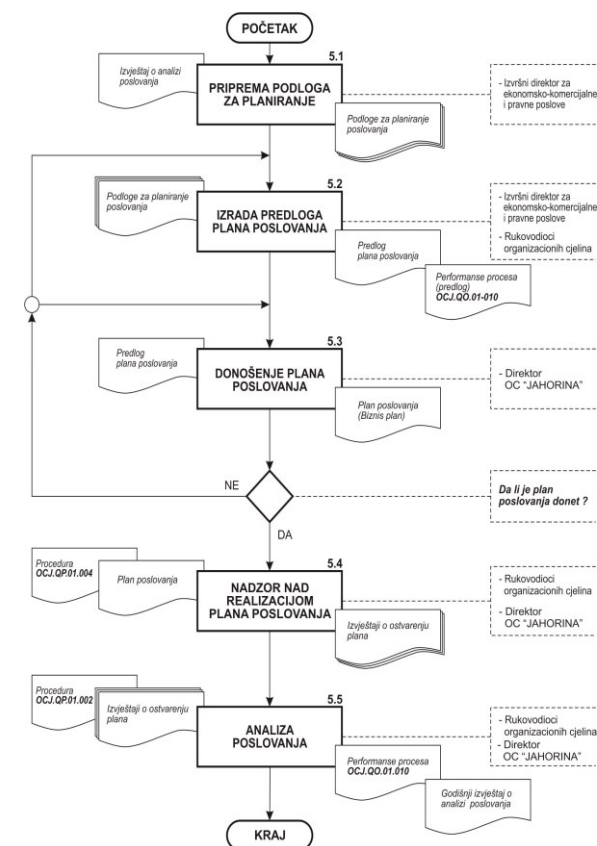
PROCEDURA INTERNIH PROVJERA SISTEMA MENADŽMENTA



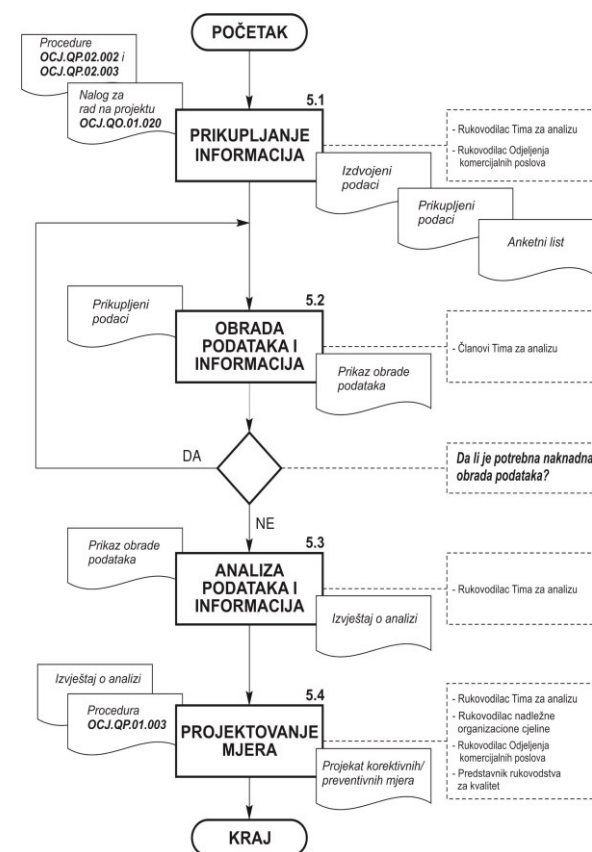
PROCEDURA INTERNOG I EKSTERNOG KOMUNICIRANJA



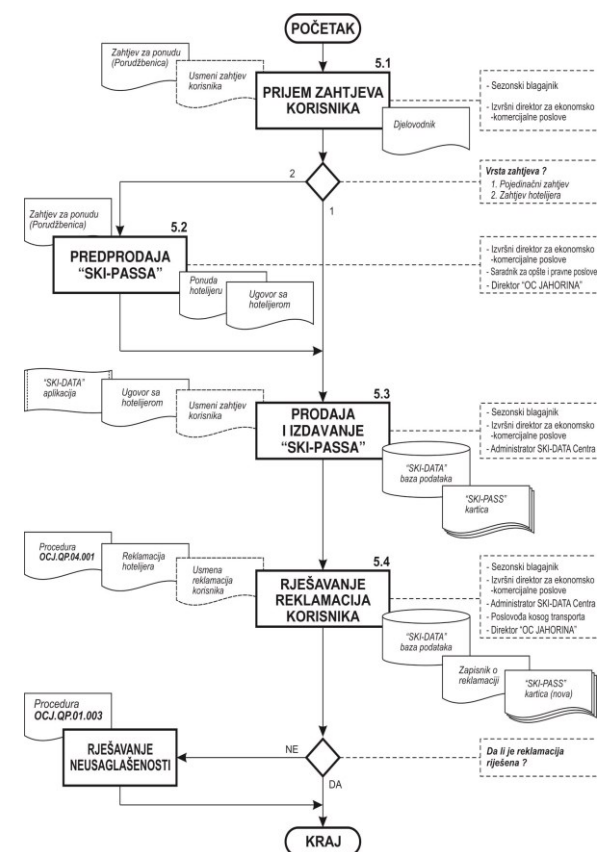
PROCEDURA PLANIRANJA I ANALIZE POSLOVANJA



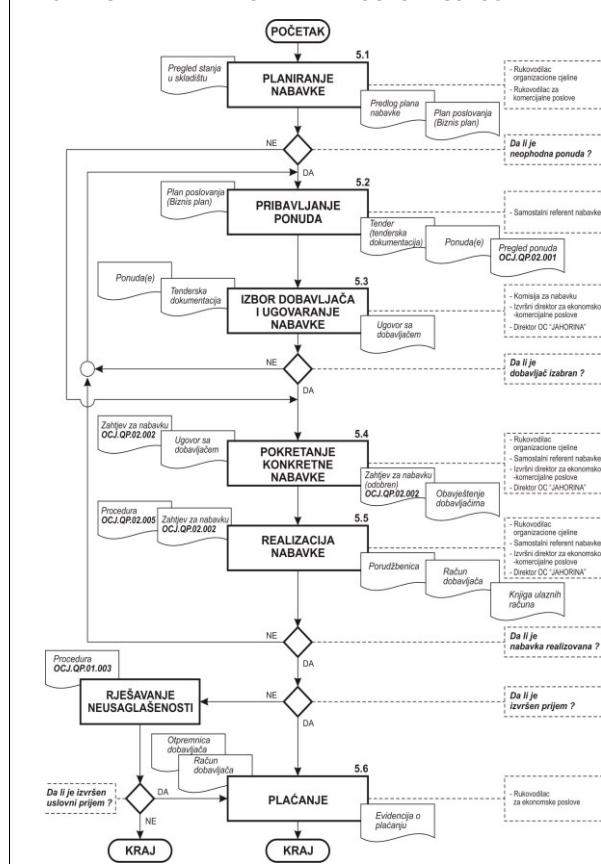
PROCEDURA MJERENJA ZADOVOLJSTVA KORISNIKA



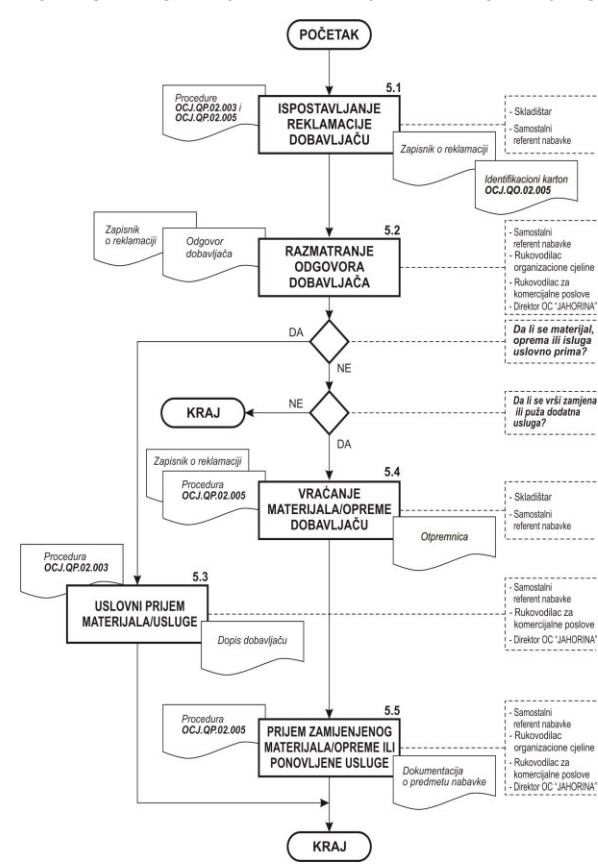
PROCEDURA PRODAJE USLUGA



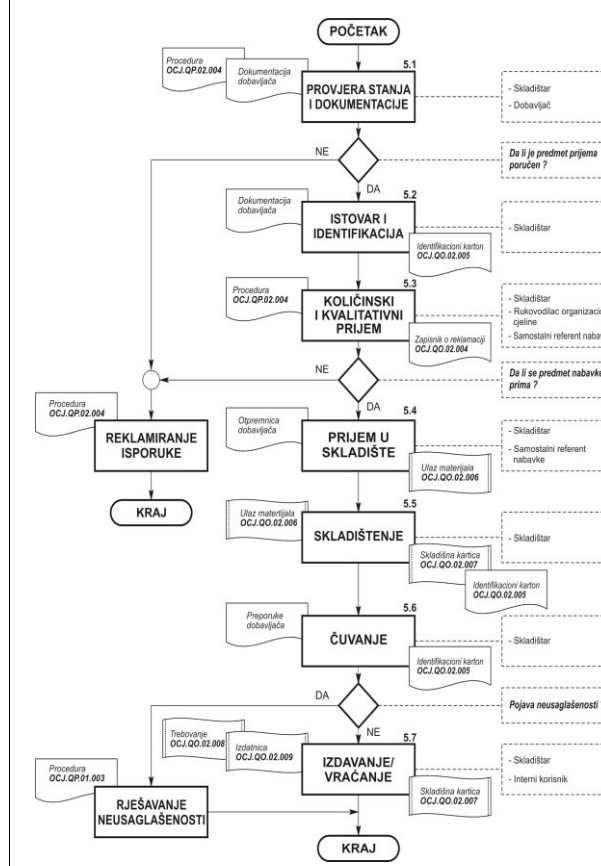
PROCEDURA NABAVKE ULAZNIH RESURSA I USLUGA



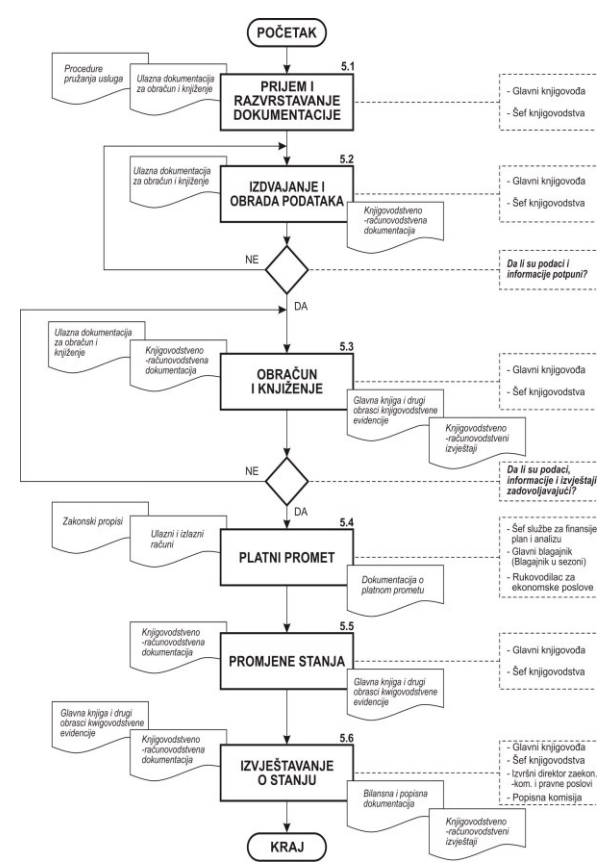
PROCEDURA REŠAVANJA REKLAMACIJA PREMA DOBAVLJAČU



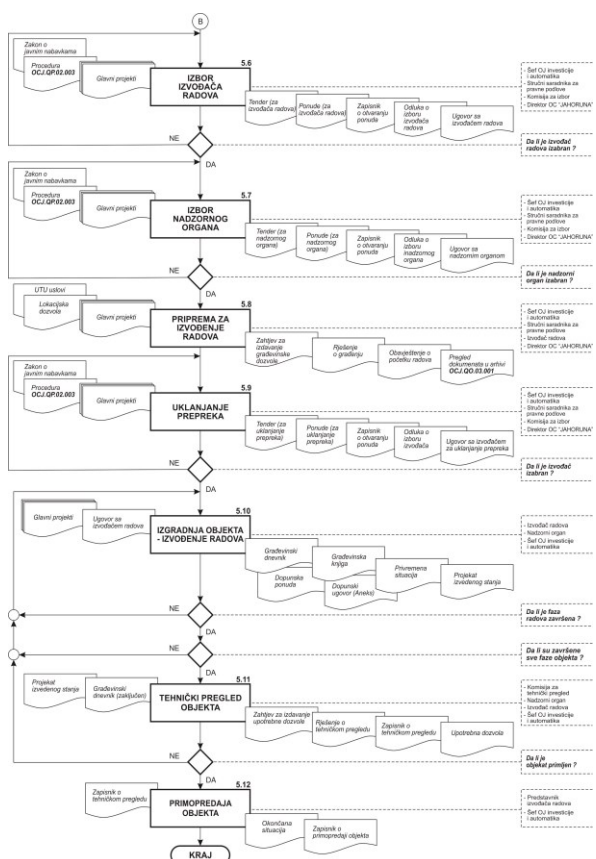
PROCEDURA PRIJEMA I SKLADIŠTENJA ROBA I OPREME



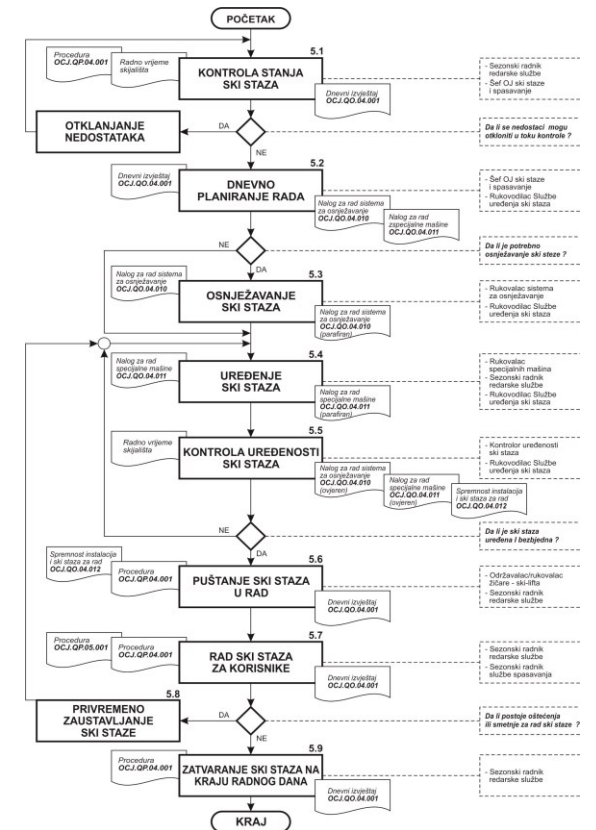
PROCEDURA UPRAVLJANJA FINANSIJAMA



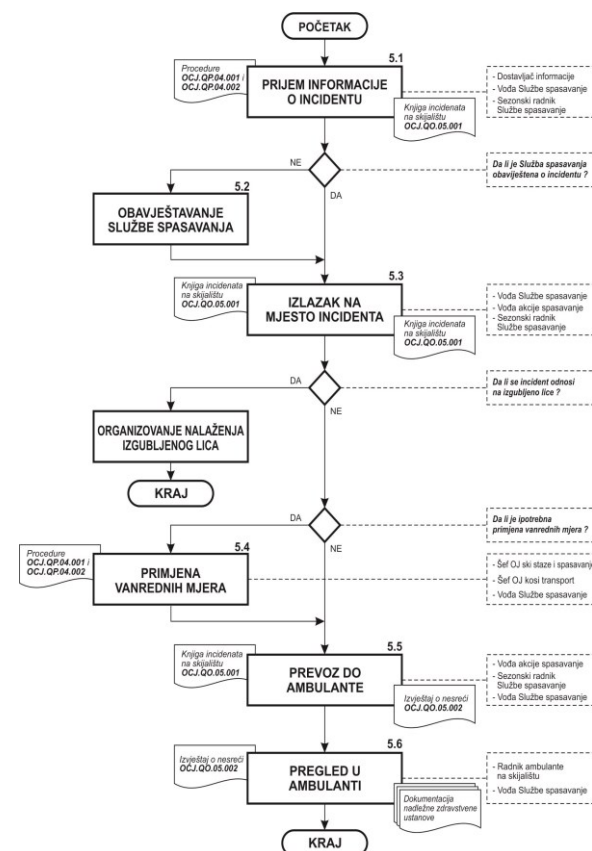
PROCEDURA PROJEKTOVANJA I IZGRADNJE OBJEKATA SKIJALIŠTA



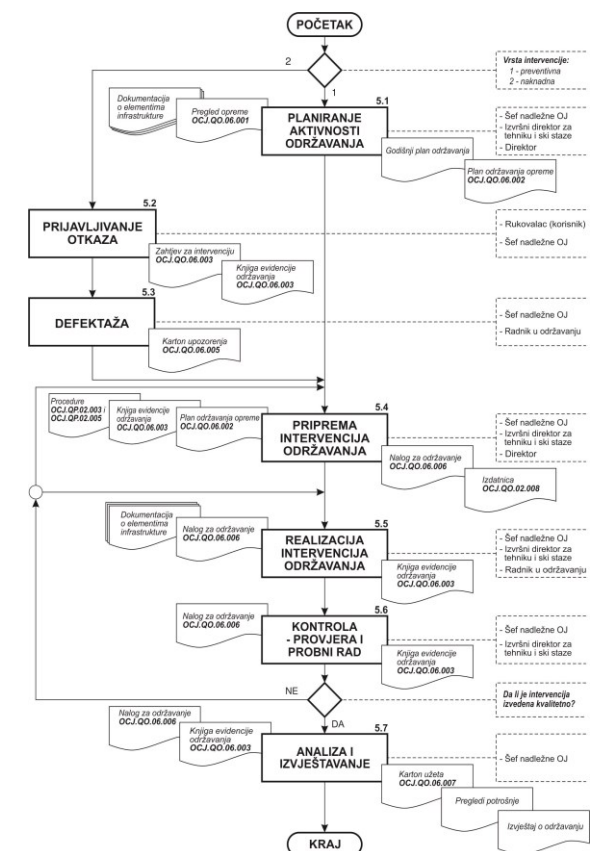
PROCEDURA UREĐENJA SKIJAŠKIH STAZA



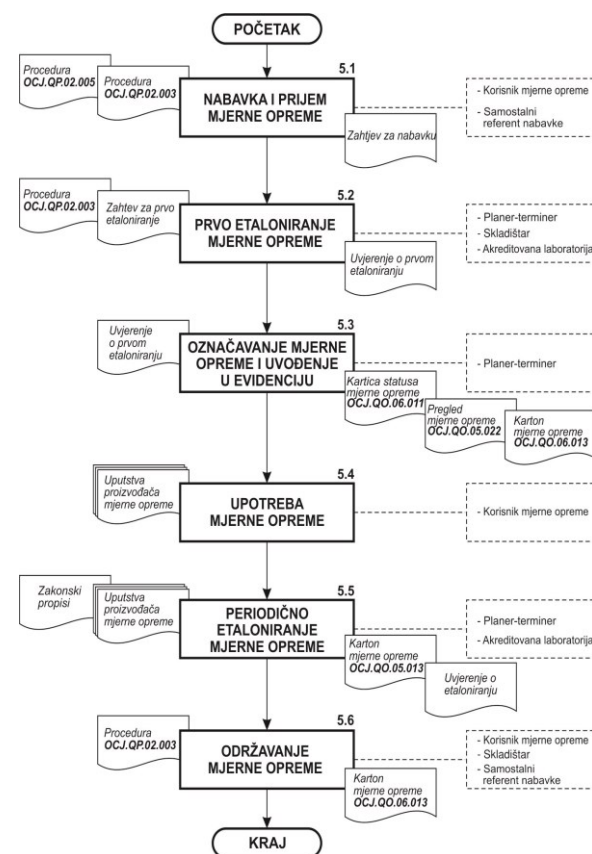
PROCEDURA PRUŽANJA PRVE POMOĆI NA SKIJALISTI



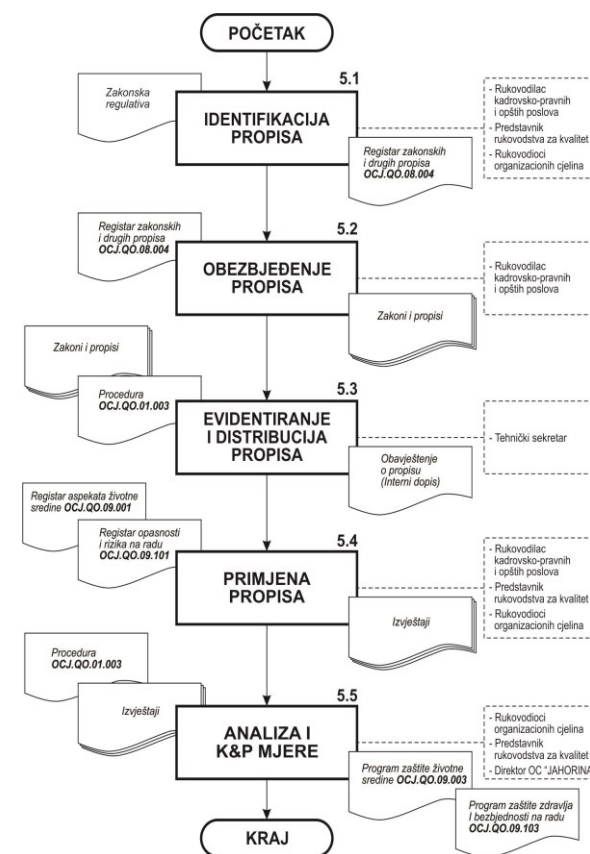
PROCEDURA ODRŽAVANJA OPREME INFRASTRUKTURE



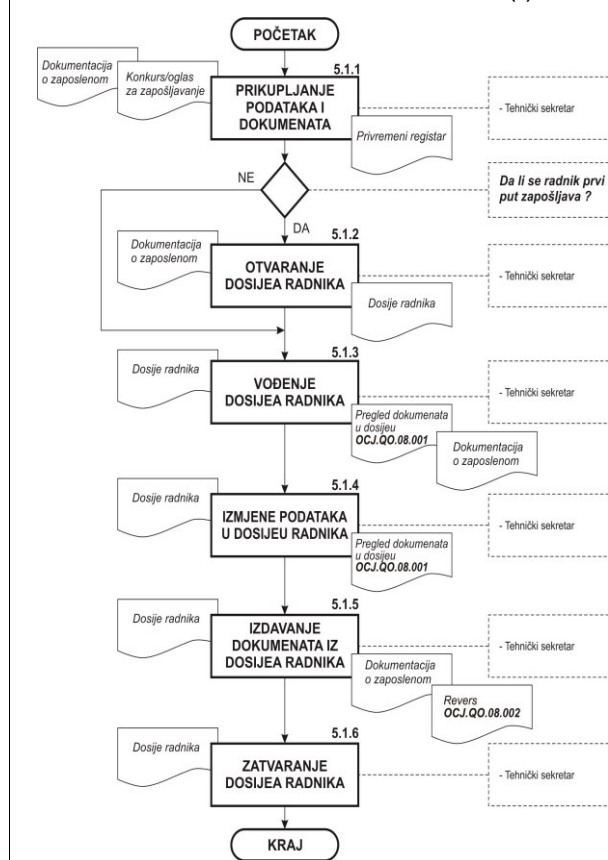
PROCEDURA UPRAVLJANJA MJERNOM OPREMOM



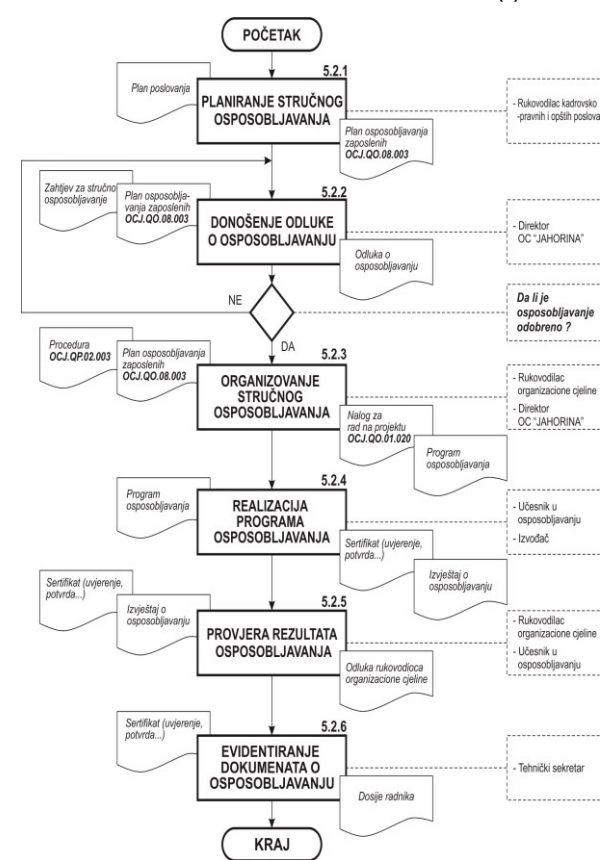
PROCEDURA UPRAVLJANJA ZAKONSKIM I DRUGIM PROPISIMA



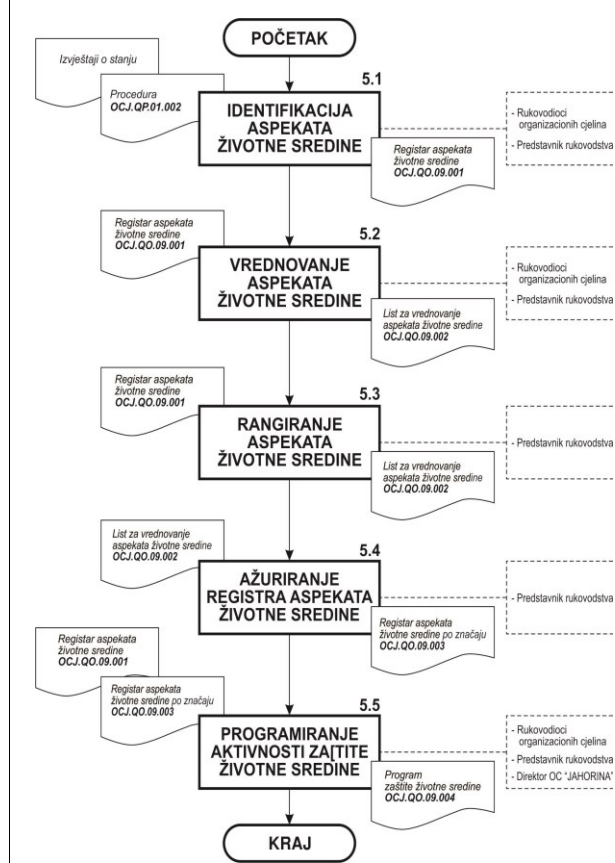
PROCEDURA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA (1)



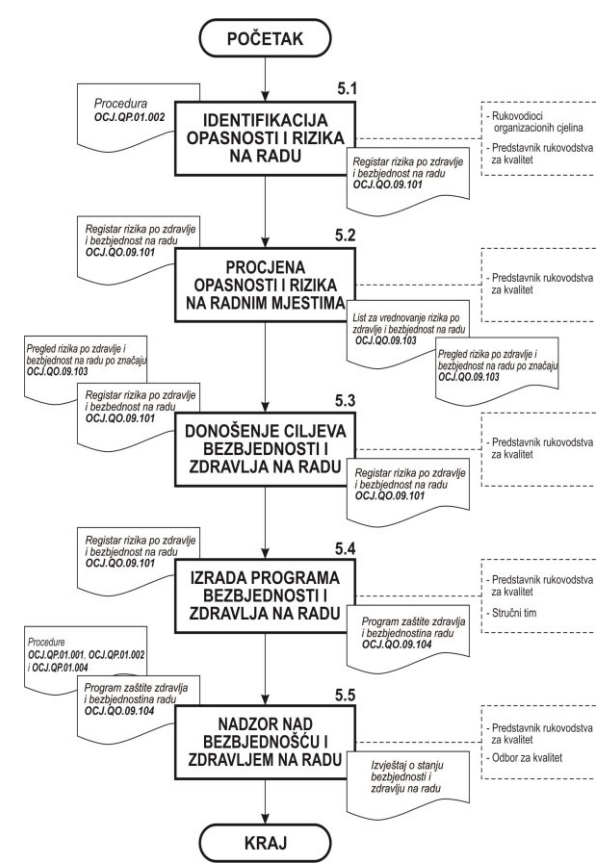
PROCEDURA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA (2)

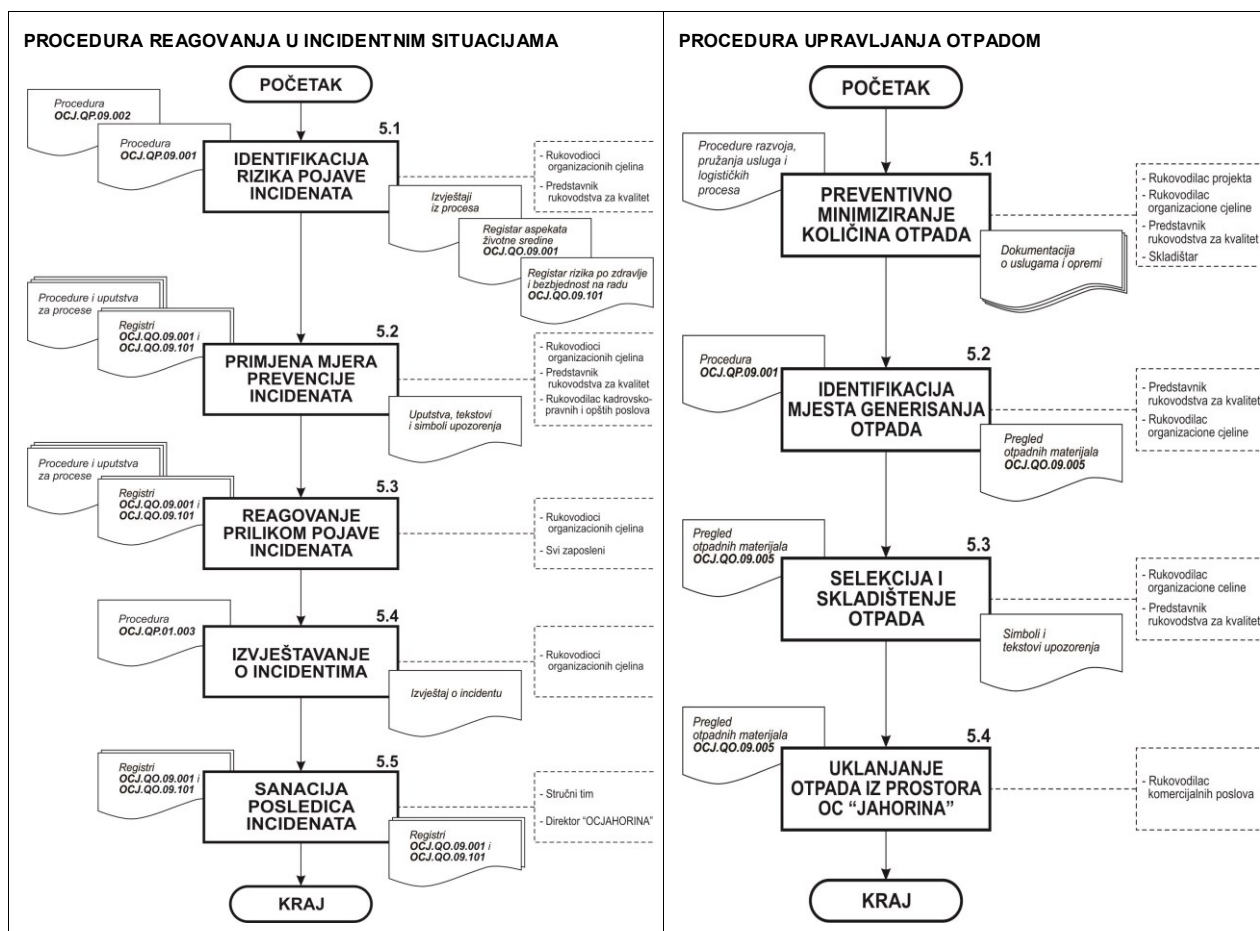


PROCEDURA UPRAVLJANJA ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE



PROCEDURA ZAŠTITE ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU





9.2 PRILOG 2:

PRIMJERI PROCEDURA ZA PROCESE:

- PLANIRANJA I ANALIZE POSLOVANJA,
- RADA SKIJALIŠTA,
- ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE I
- ZAŠTITE ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU

		AD OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA" 71420 Pale, Olimpijska bb, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina Tel: +387 57 270 187; Fax: +387 57 270 090; e-mail: jahorina_oc@paleol.net; Web www.oc-jahorina.com	
INTEGRISANI SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM, ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE I ZDRAVLJEM I BEZBJEDNOŠĆU NA RADU			
OZNAKA	IZDANJE	DATUM USVAJANJA	LIST/LISTOVA
OCJ.QP.01.006	1		1/5
Naziv dokumenta: PROCEDURA PLANIRANJA POSLOVANJA I ANALIZE PERFORMANSI PROCESA		Oznaka kopije: 	
Sadržaj: 1. SVRHA 2. PODRUČJE PRIMJENE 3. REFERENTNI DOKUMENTI 4. DEFINICIJE, OZNAKE I SKRAĆENICE 5. OPIS 6. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA 7. PREGLED ZAPISA I PRILOGA			
AUTORIZACIJA	IZRADIO	PREGLEDAO	ODOBRIO
Funkcija	Direktor	Predstavnik rukovodstva za kvalitet	Direktor
Ime i prezime			
Potpis			

OCJ.QO.01.007 - Izdanje 1

	PROCEDURA PLANIRANJA POSLOVANJA I ANALIZE PERFORMANSI PROCESA	Oznaka:	OCJ.QP.01.006
		List/listova:	2/5

1. SVRHA

Procedurom se definiše redosled, način izvođenja aktivnosti i odgovornost zaposlenih u procesu planiranja poslovanja i analize performansi procesa u OC "JAHORINA".

2. PODRUČJE PRIMJENE

Proceduru primjenjuje rukovodstvo OC "JAHORINA", prilikom donošenja planova poslovanja i analize ostvarenja planova.

Odredbi ove procedure moraju se pridržavati i rukovodioci svih organizacionih cjelina u aktivnostima pripreme predloga za planiranje, donošenja sopstvenih planova rada i analize performansi procesa iz njihove nadležnosti.

3. REFERENTNI DOKUMENTI

- OCJ.QM.01.001 - *Poslovnik integrisanog sistema menadžmenta*
- ISO 9001:2008; Zahtevi 4.1, 7.1 i 8.2.3
- ISO 14001:2004; Zahtevi 4.1, 4.4.6, 4.5.1
- OHSAS 18001:2007; Zahtevi 4.1, 4.4.6, 4.5.1
- OCJ.QP.01.002 - *Procedura preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta*
- OCJ.QP.01.003 - *Procedura rješavanja neusaglašenosti i primjene korektivnih i preventivnih mjera*
- OCJ.QP.01.004 - *Procedura internih provjera integrisanog sistema menadžmenta*
- OCJ.QU.01.001 - *Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"*
- OCJ.QU.01.002 - *Uputstvo za rad Odbora za kvalitet*

4. DEFINICIJE, OZNAKE I SKRAĆENICE

Planiranje:

Skup aktivnosti kojima se, na osnovu misije i ciljeva preduzeća, utvrđuju osnovni elementi poslovanja i politika njihovog ostvarenja, za period od jedne kalendarske godine. Planiranje obuhvata utvrđivanje:

- skupa aktivnosti neophodnih za ostvarenje postavljenih ciljeva,
- vremenskih intervala i/ili rokova za realizaciju aktivnosti,
- potrebnih materijalnih i ljudskih resursa za realizaciju aktivnosti i
- nosilaca aktivnosti i njihove odgovornosti.

Osnovni planovi:

Osnovni planovi obuhvataju skup dokumenata kojima se, na nivou najviše upravljačke funkcije, planira dugoročni razvoj i poslovanje preduzeća i rad organizacionih cjelina u toku jedne kalendarske godine.

Performansa (karakteristika) procesa:

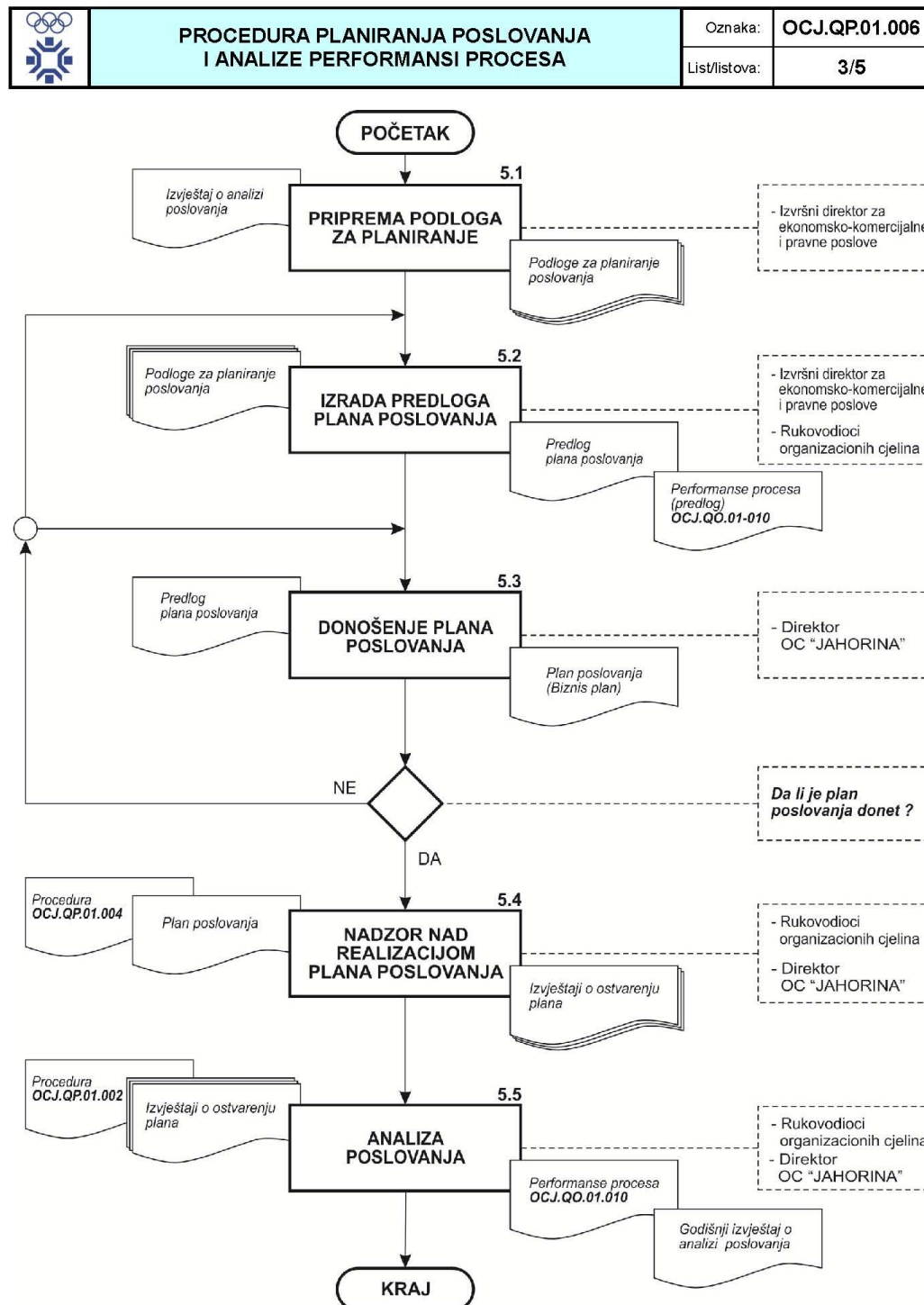
Skup podataka koji, u skladu sa obimom, predmetom i vremenom posmatranja, u potpunosti opisuju stanje dijela procesa, procesa u cjelini, rezultate aktivnosti ili procesa, odnosno njegove efekte i o tome daju objektivnu informaciju u vidu opisnih ili numerički iskazanih parametara;

OC "JAHORINA":

Skraćenica za pun naziv A.D. OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA", 71420 Pale, Olimpijska bb, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina.

5. OPIS

Proces planiranja poslovanja i analize performansi procesa obuhvata aktivnosti čiji je opis dat u tekstu i prikazane dijagramom toka na slici 1.



Slika 1: Dijagram toka procesa planiranja poslovanja i analize performansi procesa

	PROCEDURA PLANIRANJA POSLOVANJA I ANALIZE PERFORMANSI PROCESA	Oznaka:	OCJ.QP.01.006
		List/listova:	4/5

5.1 PRIPREMA PODLOGA ZA PLANIRANJE

Podloge za planiranje poslovanja OC "JAHORINA" sadržane su u:

- *Izveštajima o analizi poslovanja* u prethodnoj godini, koji izrađuje Odjeljenje ekonomskih poslova do kraja decembra tekuće godine; Izveštaj, sačinjen u slobodnoj formi, sadrži količinske i vrednosne pokazatelje i njihovo poređenje sa planom poslovanja;
- predviđanjima prodaje usluga u narednoj godini;
- Turističkom Master planu za planinu Jahorina.

ODGOVORNOST: *Izvršni direktor za ekonomsko-komercijalne i pravne poslove*

5.2 IZRADA PREDLOGA PLANA POSLOVANJA

5.2.1 Planiranje poslovanja

Na osnovu pripremljenih podloga Odjeljenje ekonomskih poslova sastavlja predlog *Plana poslovanja (biznis plana)* koji sadrži planirani *bilans stanja* i planirani *bilans uspjeha*, sa elementima određenim zakonskim propisima.

U slučaju kada je to neophodno, plan poslovanja može da sadrži i priloge kojima se obrazlažu pojedine stavke, kao što su: plan razvoja novih usluga, plan investicija, plan kadrova i sl.

ODGOVORNOST: *Izvršni direktor za ekonomsko-komercijalne i pravne poslove*

5.2.2 Planiranje ciljeva i performansi procesa

Rukovodioci organizacionih cjelina dostavljaju rukovodiocu za ekonomske poslove planirane ciljeve i performanse procesa, putem dokumenta *Performanse procesa* (Obrazac **OCJ.QO.01.010**), koji se prilaže predlogu plana poslovanja.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih cjelina*

5.3 DONOŠENJE PLANA POSLOVANJA

Plan poslovanja (Biznis plan), nakon izvršenih eventualnih korekcija, konačno usvaja i donosi direktor OC "JAHORINA", a o datumu donošenja plana se stavlja naznaka u njegovom uvodnom dijelu. Usvojeni plan poslovanja se dostavlja rukovodiocima svih organizacionih cjelina, a original odlaze u poseban registar u arhivi Odjeljenja ekonomskih poslova.

ODGOVORNOST: *Direktor OC "JAHORINA"*

5.4 NADZOR NAD REALIZACIJOM PLANA POSLOVANJA

Nadzor nad realizacijom plana poslovanja vrši se u dnevnim, mjesečnim i polugodišnjim kontrolnim periodima i na kraju poslovne godine.

Nadzor - kontrola ostvarenja plana se ostvaruje dnevnim uvidom u realizaciju od strane rukovodilaca organizacionih cjelina, prilikom internih provjera integrisanog sistema menadžmenta (po dokumentu **OCJ.QP.01-004**) i periodičnim razmatranjem na redovnim sastancima rukovodstva OC "JAHORINA".

U slučaju pojave odstupanja rezultata poslovanja od planiranih veličina direktor OC "JAHORINA" i rukovodioci organizacionih cjelina, u okviru svojih nadležnosti, preduzimaju odgovarajuće mjere za ostvarenje planova i vrše njihova podešavanja.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih cjelina;
Direktor OC "JAHORINA"*

	PROCEDURA PLANIRANJA POSLOVANJA I ANALIZE PERFORMANSI PROCESA	Oznaka:	OCJ.QP.01.006
		List/listova:	5/5

5.5 ANALIZA POSLOVANJA

5.5.1 Analiza poslovanja

Odjeljenje ekonomskih poslova izrađuje polugodišnji i godišnji *Izveštaj o analizi poslovanja* koji, u sklopu preispitivanja efektivnosti i efikasnosti integrisanog sistema menadžmenta, prema dokumentu OCJ.QP.01.002 - *Procedura preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta*, razmatra direktor OC "JAHORINA" i, u zavisnosti od rezultata preispitivanja, nalaže korektivne i preventivne mjere.

ODGOVORNOST: *Direktor OC "JAHORINA"*

5.5.2 Analiza performansi procesa

Obavezan deo izveštaja o analizi poslovanja je *Izveštaj o analizi performansi procesa* (Obrazac OCJ.QO.01.010) sastavljen od strane vlasnika procesa - rukovodilaca organizacionih cjelina.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih cjelina*

5.5.3 Usvajanje godišnje analize poslovanja

Godišnji *Izveštaj o analizi poslovanja*, sa performansama procesa i ekonomskim pokazateljima poslovanja, ovjerava direktor OC "JAHORINA" i prosleđuje organima upravljanja na usvajanje.

ODGOVORNOST: *Direktor OC "JAHORINA"*

6. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA

6.1 ODGOVORNOST ZA PRIMJENU DOKUMENTA

Odredbi ovog dokumenta moraju se pridržavati svi učesnici u planiranju i analizi poslovanja u OC "JAHORINA", a posebno rukovodioci svih organizacionih cjelina. Za kontrolu da li se postupa po ovom dokumentu ovlašćen je direktor OC "JAHORINA".

6.2 ODGOVORNOST ZA ZAŠTITU ŽIVOTNE SREDINE I ZDRAVLJE I BEZBJEDNOST NA RADU

Rukovodioci organizacionih cjelina dužni su da proces planiranja vode na način koji će obezbijediti da se u odgovarajuće planove rada, odnosno plan poslovanja, obavezno uvrste i planski elementi za ostvarenja politike i ciljeva koji se odnose na zaštitu životne sredine i zdravlje i bezbjednost na radu.

7. PREGLED ZAPISA I PRILOGA

Po ovoj proceduri vode se zapisi dati u Tabeli 1. Sadržaj i izgled obrazaca je dat dokumentom OCJ.QU.01.001 - *Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"*, koji je raspoloživ u svim organizacionim cjelinama.

Tabela 1

Broj	Oznaka obrasca (broj priloga)	Naziv zapisa	Čuvanje		
			Mjesto	Način	Vrijeme
1.	Slobodna forma	Plan poslovanja (Biznis plan)	Arhiva OC "JAHORINA"	Registar	Trajno
2.	OCJ.QO.01.010	Performanse procesa	Arhiva OC "JAHORINA"	Registar	Trajno
3.	Slobodna forma	Izveštaj o godišnjoj analizi poslovanja	Arhiva OC "JAHORINA"	Registar	Trajno

		AD OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA" 71420 Pale, Olimpijska bb, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina Tel: +387 57 270 187; Fax: +387 57 270 090; e-mail: jahorina_oc@paleol.net; Web www.oc-jahorina.com	
INTEGRISANI SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM, ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE I ZDRAVLJEM I BEZBJEDNOŠĆU NA RADU			
OZNAKA	IZDANJE	DATUM USVAJANJA	LIST/LISTOVA
OCJ.QP.04.001	1		1/7
Naziv dokumenta: PROCEDURA RADA SKIJALIŠTA U SEZONI		Oznaka kopije: 	
Sadržaj: 1. SVRHA 2. PODRUČJE PRIMJENE 3. REFERENTNI DOKUMENTI 4. DEFINICIJE, OZNAKE I SKRAĆENICE 5. OPIS 6. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA 7. PREGLED ZAPISA I PRILOGA			
AUTORIZACIJA	IZRADIO	PREGLEDAO	ODOBRIO
Funkcija	Šef kosog transporta	Predstavnik rukovodstva za kvalitet	Direktor
Ime i prezime			
Potpis			

OCJ.QO.01.007 - Izdanje 1

	PROCEDURA RADA SKIJALIŠTA U SEZONI	Oznaka:	OCJ.QP.04.001
		List/listova:	2/7

1. SVRHA

Procedurom se definiše redosled i način izvođenja aktivnosti i odgovornost učesnika u procesu rada skijališta OC "JAHORINA" u toku sezone, u cilju obezbjeđenja visokog kvaliteta usluga i zadovoljstva korisnika.

2. PODRUČJE PRIMJENE

Proceduru primjenjuje Sektor za tehniku i ski-staze, prvenstveno OJ kosi transport, a njenih odredbi se moraju pridržavati i ostale organizacione cjeline i zaposleni, kako je dato u tekstu. Procedura obuhvata sve aktivnosti na skijalištu u toku jednog radnog dana u sezoni.

3. REFERENTNI DOKUMENTI

- OCJ.QM.01.001 - *Poslovnik integrisanog sistema menadžmenta*
- ISO 9001:2008; Zahtjev 7.5
- ISO 14001:2004; Zahtjev 4.4.6
- OHSAS 18001:2007; Zahtjev 4.4.6
- OCJ.QP.02.002 - *Procedura prodaje usluga i rješavanja reklamacija korisnika*
- OCJ.QP.02.003 - *Procedura nabavke materijala, opreme i usluga*
- OCJ.QP.04.002 - *Procedura uređenja skijaških staza i održavanja reda i higijene skijališta*
- OCJ.QP.05.001 - *Procedura pružanja prve pomoći na terenu*
- OCJ.QP.06.001 - *Procedura održavanja opreme, objekata i infrastrukture*
- OCJ.QU.01.001 - *Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"*
- OCJ.QU.01.002 - *Uputstvo za rad Odbora za kvalitet*

4. DEFINICIJE, OZNAKE I SKRAĆENICE

Skijalište:

Skup svih objekata skijališta, koji obuhvata sve sisteme kosog transporta (žičare i ski-liftove), sisteme za osnježavanje, ski staze i ostalu infrastrukturu OC "JAHORINA";

Sezona:

Vremenski period u kome su skijališta OC "JAHORINA" otvorena za korisnike usluga. Početak i kraj sezone se svake godine usklađuje sa vremenskim prilikama, odnosno sa periodom u kome je formiran snježni pokrivač na planini Jahorina;

OC "JAHORINA":

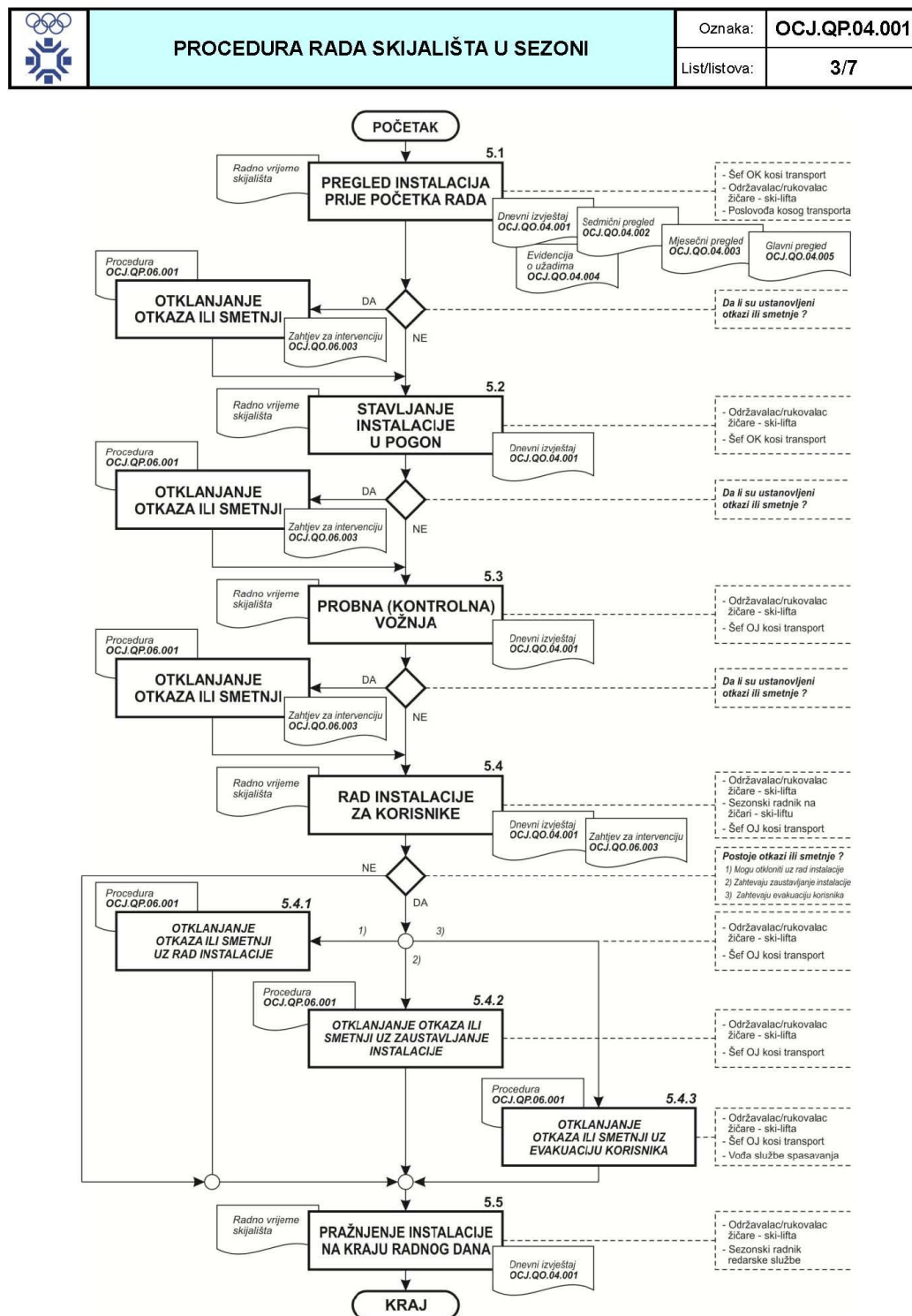
Skraćenica za pun naziv A.D. OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA", 71420 Pale, Olimpijska bb, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina.

5. OPIS

Rad skijališta u sezoni obuhvata svakodnevne aktivnosti u toku rada za korisnike i odgovarajuće aktivnosti nakon završetka radnog dana, a oslanja se i na rezultate sedmičnih, mjesečnih i godišnjih preventivnih - kontrolnih i logističkih aktivnosti.

Terminiranje dnevnih i ostalih aktivnosti se vrši u skladu sa radnim vremenom skijališta i vremenima početka i završetka sezone.

Proces rada skijališta u sezoni sadrži aktivnosti čiji je opis dat u tekstu i prikazane dijagramom toka na slici 1.



Slika 1: Dijagram toka procesa rada skijališta u sezoni

	PROCEDURA RADA SKIJALIŠTA U SEZONI	Oznaka:	OCJ.QP.04.001
		List/listova:	4/7

5.1 PREGLED INSTALACIJA PRIJE POČETKA RADA

Šef OJ kosi transport svakodnevno, prije početka rada organizuje **DNEVNI PREGLED** instalacija, što obuhvata sledeće aktivnosti održavalaca/rukovalaca žičarama - ski-liftovima:

- vizuelnu i tehničku kontrolu instalacija,
- otklanjanje eventualnih otkaza i smetnji - grana, snijega i drugih smetnji za rad i otkaza za koje postoje uslovi da budu otklonjeni u toku pregleda i
- kontrolu ispunjenosti uslova za saobraćaj.

Pojedinačni rezultati pregleda se unose u *Dnevni izvještaj* (Obrazac **OCJ.QO.04.001**).

Pored svakodnevnog (dnevnog) pregleda vrše se i sledeći redovni periodični pregledi instalacija na žičarama i ski-liftovima:

1. **SEDMIČNI PREGLED**, koji se realizuje u toku dnevnog pregleda određenog dana u sedmici, a sadrži sledeće aktivnosti:
 - sve aktivnosti dnevnog pregleda,
 - pregled pomoćnog (rezervnog) pogona,
 - pregled pogonskih mehanizama,
 - pregled uređaja za zatezanje užadi,
 - pregled transportnog užeta,
 - pregled opreme stanica i pruga,
 - pregled elektro-opreme.

Podaci o izvršenom pregledu se unose u *Sedmični pregled* (Obrazac **OCJ.QO.04.002**).

2. **MJESEČNI PREGLED**, koji se realizuje u toku dnevnog pregleda određenog dana u mjesecu, a sadrži:
 - sve aktivnosti dnevnog i sedmičnog pregleda,
 - detaljna kontrola uređaja za zatezanje užadi,
 - detaljna kontrola transportnog užeta,
 - pregled trase i podmazivanje svih ležaja i
 - kontrola i preventivni zahvati na elektro-opremi.

Podaci o izvršenom pregledu se unose u *Mjesečni pregled* (Obrazac **OCJ.QO.04.003**) i *Evidenciju o užadima* (Obrazac **OCJ.QO.04.004**).

3. **GLAVNI PREGLED**, koji se realizuje u toku dnevnog pregleda određenih dana u godini, a sadrži:
 - sve aktivnosti dnevnog, sedmičnog i mjesečnog pregleda,
 - detaljan opšti pregled, čišćenje i podmazivanje mašinske opreme,
 - kontrola i regulisanje kočnica,
 - detaljan opšti pregled sjedišta i zamjena dijelova po potrebi,
 - detaljan pregled i čišćenje svih užadi,
 - detaljan pregled pruga,
 - detaljan pregled elektro-opreme,
 - detaljan pregled pomoćnog pogona i
 - aktivnosti opšteg održavanja celokupne infrastrukture skijališta.

Podaci o izvršenom pregledu se unose u *Glavni pregled* (Obrazac **OCJ.QO.04.005**).

U slučaju da se ustanove otkazi ili smetnje za koji ne postoje uslovi da budu otklonjeni u toku bilo kog pregleda, održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta o tome obavještava šefa OJ kosi transport koji, po dokumentu **OCJ.QP.06.001 - Procedura održavanja opreme, objekata i infrastrukture**, inicira aktivnosti održavanja putem *Prijave otkaza* (Obrazac **OCJ.QO.06.005**).

ODGOVORNOST: Šef OJ kosi transport;

Održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta

Poslovođa kosog transporta

	PROCEDURA RADA SKIJALIŠTA U SEZONI	Oznaka:	OCJ.QP.04.001
		List/listova:	5/7

5.2 STAVLJANJE INSTALACIJE U POGON

Nakon pregleda prije početka rada instalacije žičara - ski-liftova se stavljaju u pogon bez putnika od najmanje jednog "punog kruga".

Održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta prati ponašanje instalacije i odgovarajuće podatke unosi u *Dnevni izvještaj* (Obrazac **OCJ.QO.04.001**).

Na instalacijama kod kojih se korpe garažiraju tokom noći u toku trajanja pogona bez putnika se vrši i "izbacivanje" korpi.

U slučaju da se u toku trajanja pogona bez putnika ustanove otkazi, održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta o tome obavještava šefa OJ kosi transport koji, po dokumentu **OCJ.QP.06.001** - *Procedura održavanja opreme, objekata i infrastrukture*, inicira aktivnosti održavanja putem *Zahtjeva za intervenciju* (Obrazac **OCJ.QO.06.003**).

ODGOVORNOST: *Održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta;*
Šef OJ kosi transport

5.3 PROBNA (KONTROLNA) VOŽNJA

Po završetku pogona bez putnika održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta prolazi najmanje jedan "pun krug" odgovarajućom instalacijom i prati njeno ponašanje, a odgovarajuće podatke unosi u *Dnevni izvještaj* (Obrazac **OCJ.QO.04.001**) odmah nakon završetka vožnje.

U slučaju da se u toku trajanja probne (kontrolne) vožnje ustanove otkazi, održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta o tome obavještava šefa OJ kosi transport koji, po dokumentu **OCJ.QP.06.001** - *Procedura održavanja opreme, objekata i infrastrukture*, inicira aktivnosti održavanja putem *Zahtjeva za intervenciju* (Obrazac **OCJ.QO.06.003**).

ODGOVORNOST: *Održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta;*
Šef OJ kosi transport

5.4 RAD INSTALACIJE ZA KORISNIKE

5.4.1 Redovne dnevne aktivnosti

Kada se dnevnim pregledom, pogonom bez putnika i probnom (kontrolnom) vožnjom ustanovi da je instalacija ispravna, funkcionalna i bezbjedna, da su ski staze takođe uređene i bezbjedne, te da su se stekli odgovarajući meteorološki uslovi, žičara ili ski-lift se "otvara" za korisnike na način da se na instalaciju pušta prijem već pristiglih korisnika (skijaša).

Rad instalacije za korisnike se odvija neprekidno u skladu sa utvrđenim radnim vremenom skijališta u slučaju da se ne pojave otkazi ili smetnje.

Instalacijom rukuje održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta, a sa sezonskim radnikom na žičari - ski-liftu pruža eventualno potrebnu pomoć korisnicima koja se odnosi na pravilno korišćenje ski-pasa i instalacije. Sporne situacije rešava u konsultacijama sa šefom OJ kosi transport.

Održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta je dužan da u toku dnevnog rada instalacije za korisnike najmanje dva puta prođe najmanje jedan pun krug instalacijom i kontroliše njen rad.

Sve podatke koji se steknu u toku rada instalacije za korisnike održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta unosi u *Dnevni izvještaj* (Obrazac **OCJ.QO.04.001**).

ODGOVORNOST: *Održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta;*
Sezonski radnik na žičari - ski-liftu;
Šef OJ kosi transport

	PROCEDURA RADA SKIJALIŠTA U SEZONI	Oznaka:	OCJ.QP.04.001
		List/listova:	6/7

5.4.2 Aktivnosti u slučaju otkaza i smetnji

U slučaju da se u toku rada instalacije za korisnike pojave otkazi ili smetnji na instalaciji ili ski-stazi, u zavisnosti od prirode i karaktera tih otkaza ili smetnji, postupa se na jedan od sledećih načina:

1. OTKLANJANJE OTKAZA ILI SMETNJI BEZ ZASTOJA U RADU INSTALACIJE

U slučaju kada priroda otkaza ili smetnje to dozvoljava, odnosno kada otkaz ili smetnja ne ugrožavaju funkcionalnost i bezbednost i mogu se otkloniti u radnom režimu instalacije, održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta preduzima aktivnosti otklanjanja otkaza bez zaustavljanja žičare ili ski-lifta.

2. OTKLANJANJE OTKAZA ILI SMETNJI UZ PRAŽNJENJE INSTALACIJE

Kada je priroda otkaza ili smetnje takva da je za njihovo otklanjanje neophodno zaustavljanje rada instalacije uz mogućnost da se izvrši njeno "pražnjenje" nastavkom redovnog režima rada, održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta preduzima sledeće aktivnosti:

- "prazni" žičaru ili ski/lift, tako što obustavlja prijem korisnika na instalaciju i kontroliše, u toku najmanje još jednog punog kruga rada, da je instalacija "prazna", a kontrolu ostvaruje putem označene, kontrolne korpe ili kontrolnom vožnjom zaposlenog na instalaciji,
- zaustavlja rad instalacije, kada je potpuno siguran da je ona "prazna",
- obavještava šefa OJ kosi transport koji, po proceduri **OCJ.QP.06.001 - Procedura održavanja opreme, objekata i infrastrukture**, inicira aktivnosti održavanja putem *Zahtjeva za intervenciju* (Obrazac **OCJ.QO.06.003**).

3. OTKLANJANJE OTKAZA ILI SMETNJI UZ EVAKUACIJU KORISNIKA (SKIJAŠA)

Kada je priroda otkaza ili smetnje takva da je za njihovo otklanjanje neophodno zaustavljanje rada instalacije bez mogućnosti da se izvrši njeno "pražnjenje" nastavkom redovnog režima rada (vanredne, incidentne situacije), održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta, uz pomoć sezonskog radnika na žičari - ski-liftu, preduzima sledeće aktivnosti:

- obustavlja dalji prijem korisnika-skijaša na instalaciju i hitno zaustavlja rad instalacije,
- obavještava (usmeno-telefonom) vođu službe spasavanja, radi hitne evakuacije korisnika-skijaša koji se nalaze na zaustavljenoj instalaciji; Služba spasavanja, angažovana kao sezonski davalac usluga, evakuaciju korisnika-skijaša koji se nalaze na zaustavljenoj instalaciji vrši po sopstvenim procedurama i uputstvima, a održavaocu/rukovocu žičare - ski-lifta (takođe usmeno - telefonom) dostavlja informaciju o izvršenoj evakuaciji,
- obavještava, nakon evakuacije korisnika-skijaša, šefa OJ kosi transport kojipostupajući po dokumentu **OCJ.QP.06.001 - Procedura održavanja opreme, objekata i infrastrukture**, inicira aktivnosti održavanja putem *Zahtjeva za intervenciju* (Obrazac **OCJ.QO.06.003**).

Sve podatke o otkazima i smetnjama, intervencijama održavanja i eventualnoj evakuaciji skijaša održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta unosi u *Dnevni izvještaj* (Obrazac **OCJ.QO.04.001**), a instalaciju stavlja u pogon nakon otklanjanja otkaza ili smetnji.

ODGOVORNOST: *Održavalac/rukovalac žičare – ski-lifta;*
Šef OJ kosi transport;
Vođa službe spasavanja

5.5 PRAŽNJENJE INSTALACIJE NA KRAJU RADNOG DANA

Na kraju radnog vremena skijališta sezonski radnik redarske službe, nakon obustavljanja prijema korisnika, prolazi najmanje jedan pun krug rada instalacije i kontroliše da li je instalacija ispražnjena. Nakon kontrole održavalac/rukovalac žičare - ski-lifta zaustavlja rad instalacije. Na instalacijama kod kojih je to tehnički moguće, korpe se garažiraju u toku pražnjenja instalacije.

ODGOVORNOST: *Sezonski radnik redarske službe*
Održavalac/rukovalac žičare – ski-lifta

	PROCEDURA RADA SKIJALIŠTA U SEZONI	Oznaka:	OCJ.QP.04.001
		List/listova:	7/7

6. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA

6.1 ODGOVORNOST ZA PRIMJENU DOKUMENTA

Odredbi ovog dokumenta moraju se pridržavati svi zaposleni na žičarama i ski-liftovima, kao i drugi zaposleni čije je učešće navedeno u tekstu ove procedure.

Za kontrolu da li se postupa po ovom dokumentu ovlašten je šef kosog transporta.

6.2 ODGOVORNOST ZA ZAŠTITU ŽIVOTNE SREDINE I ZDRAVLJE I BEZBJEDNOST NA RADU

U aktivnostima rada skijališta u sezoni se svi učesnici obavezno moraju pridržavati odredaba dokumenata kojima je regulisan odnos OC "JAHORINA" prema životnoj sredini i opasnostima i rizicima po zdravlje i bezbjednost na radu, odnosno politike i ciljeva zaštite životne sredine i bezbjednosti na radu.

7. PREGLED ZAPISA I PRILOGA

Po ovoj proceduri vode se zapisi dati u Tabeli 1. Sadržaj i izgled obrazaca je dat dokumentom OCJ.QU.01.001 - *Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"*, koji je raspoloživ u svim organizacionim cjelinama.

Tabela 1

Broj	Oznaka obrasca (broj priloga)	Naziv zapisa	Čuvanje		
			Mjesto	Način	Vrijeme
1.	OCJ.QO.04.001	Dnevni izvještaj	Arhiva OJ kosi transport	Registar	Trajno
2.	OCJ.QO.04.002	Sedmični pregled	Arhiva OJ kosi transport	Registar	Trajno
3.	OCJ.QO.04.003	Mjesečni pregled	Arhiva OJ kosi transport	Registar	Trajno
4.	OCJ.QO.04.004	Evidencija o uždima	Arhiva OJ kosi transport	Registar	Trajno
5.	OCJ.QO.04.005	Glavni pregled	Arhiva OJ kosi transport	Registar	Trajno
6.	OCJ.QO.06.003	Zahtjev za intervenciju	Arhiva OJ kosi transport	Registar	3 godine

Napomena: Obrasci: Dnevni izvještaj (Obrazac OCJ.QO.04.001), Sedmični pregled (Obrazac OCJ.QO.04.002), Mjesečni pregled (Obrazac OCJ.QO.04.003) i Evidencija o uždima (Obrazac OCJ.QO.04.004) imaju odštampane sve aktivnosti i podatke koje se u njih unose; Za određene (novije) instalacije se umjesto navedenih obrazaca koriste originalni obrasci proizvođača.

		AD OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA" 71420 Pale, Olimpijska bb, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina Tel: +387 57 270 187; Fax: +387 57 270 090; e-mail: jahorina_oc@paleol.net; Web www.oc-jahorina.com	
INTEGRISANI SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM, ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE I ZDRAVLJEM I BEZBJEDNOŠĆU NA RADU			
OZNAKA	IZDANJE	DATUM USVAJANJA	LIST/LISTOVA
OCJ.QP.09.001	1		1/8
Naziv dokumenta: PROCEDURA IDENTIFIKACIJE I VREDNOVANJA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE		Oznaka kopije: 	
Sadržaj: 1. SVRHA 2. PODRUČJE PRIMJENE 3. REFERENTNI DOKUMENTI 4. DEFINICIJE, OZNAKE I SKRAĆENICE 5. OPIS 6. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA 7. PREGLED ZAPISA I PRILOGA			
AUTORIZACIJA	IZRADIO	PREGLEDAO	ODOBRIO
Funkcija	Referent zaštite na radu	Predstavnik rukovodstva za kvalitet	Direktor
Ime i prezime			
Potpis			

OCJ.QO.01.007 - Izdanje 1

	PROCEDURA IDENTIFIKACIJE I VREDNOVANJA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	2/8

1. SVRHA

Procedurom se definiše redosled i način izvođenja aktivnosti i odgovornost učesnika u procesu identifikacije i vrednovanja aspekata životne sredine i programiranja zaštite životne sredine, sa ciljem obezbjeđenja uslova za stalno smanjenje negativnog i intenziviranje pozitivnog uticaja koje procesi rada OC "JAHORINA" imaju ili mogu imati na životnu sredinu.

2. PODRUČJE PRIMJENE

Procedura se primjenjuje na sve procese i aktivnosti OC "JAHORINA", naročito na procese koji su, u skladu sa politikom zaštite životne sredine, rezultatima početnog preispitivanja stanja zaštite životne sredine i zakonskih i ostalih relevantnih propisa, potencijalni izvor negativnih uticaja na životnu sredinu ili nose rizik pojave incidentnih situacija - procese pružanja usluga, održavanja i skladištenja.

3. REFERENTNI DOKUMENTI

- OCJ.QM.01.001 - *Poslovnik integrisanog sistema menadžmenta*
- ISO 9001:2008; Zahtjev 5.6
- ISO 14001:2004; Svi zahtjevi
- OHSAS 18001:2007; Zahtjev 4.3.1
- OCJ.QP.01.002 - *Procedura preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta*
- OCJ.QP.01.003 - *Procedura rješavanja neusaglašenosti i primjene korektivnih i preventivnih mjera*
- OCJ.QP.01.004 - *Procedura internih provjera integrisanog sistema menadžmenta*
- OCJ.QU.01.001 - *Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"*
- OCJ.QU.01.002 - *Uputstvo za rad Odbora za kvalitet*

4. DEFINICIJE, OZNAKE I SKRAĆENICE

Životna sredina:

Okolina u kojoj OC "JAHORINA" radi, uključujući vazduh, vodu, zemljište, prirodne resurse, floru, faunu i njihove uzajamne odnose; U ovom kontekstu "okolina" se proteže od sjedišta OC "JAHORINA", preko njegovih skijališta u užoj okolini, do globalnog sistema;

Uticaj na životnu sredinu:

Svaka promjena životne sredine, pogoršanje ili poboljšanje, koja je potpuno ili djelimično rezultat procesa ili usluga OC "JAHORINA";

Aspekt životne sredine:

Element procesa ili usluga OC "JAHORINA" koji može biti u uzajamnom odnosu sa životnom sredinom; Značajan aspekt životne sredine je onaj koji ima, ili može imati takav negativan uticaj na okolinu koji zahtijeva njegovo smanjenje;

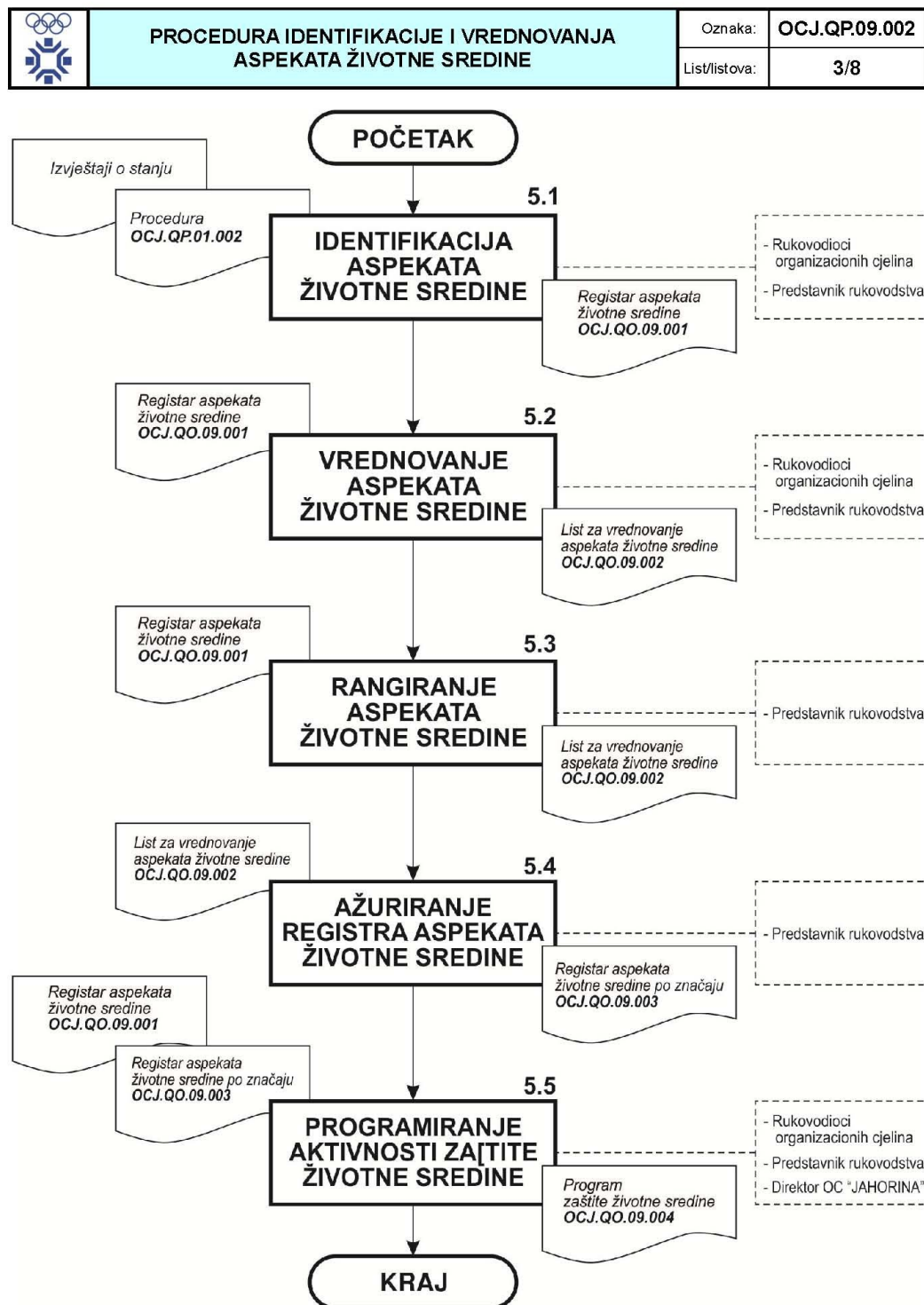
OC "JAHORINA":

Skraćenica za pun naziv A.D. OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA", 71420 Pale, Olimpijska bb, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina.

5. OPIS

Identifikacija i vrednovanje aspekata životne sredine je proces koji podleže stalnom, redovnom i, po potrebi, vanrednom preispitivanju.

Proces identifikacije i vrednovanja aspekata životne sredine sadrži aktivnosti čiji je opis dat u tekstu i prikazane dijagramom toka na slici 1.



Slika 1: Dijagram toka procesa identifikacije i vrednovanja aspekata životne sredine

	PROCEDURA IDENTIFIKACIJE I VREDNOVANJA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	4/8

5.1 IDENTIFIKACIJA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE

Početnu identifikaciju aspekata životne sredine vrše rukovodioci svih organizacionih cjelina OC "JAHORINA", svako u procesu za koji je nadležan. Identifikacijom se obuhvata analiza svih postojećih i potencijalnih negativnih uticaja na životnu sredinu koji su rezultat djelatnosti - procesa OC "JAHORINA", njihovo lociranje, opis uticaja na okolinu, vaza na zakonske propise kojima su određene dozvoljene granice tih uticaja, rezultati eventualnih prethodnih mjerenja njihove veličine, osnovni ciljevi vezani za svaki pojedinačni uticaj i drugi podaci.

Identifikovani aspekti se unose u *Registar aspekata životne sredine* (Obrazac OCJ.QO.09.001), razvrstani u sledeće grupe:

- emisije u atmosferu,
- emisije zemljište i vodotokove i
- otpadni materijali.

Objedinjavanje registra aspekata životne sredine u cjelinu vrši predstavnik rukovodstva za kvalitet.

5.1.1 Periodično preispitivanje/identifikacija aspekata životne sredine

Registar aspekata životne sredine se periodično, jednom godišnje, preispituje radi obezbeđenja ažurnosti informacija koje sadrži, uključujući i mogućnost identifikacije novih aspekata.

Redovno, periodično preispitivanje/identifikacija aspekata životne sredine vrši se u sklopu procesa preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta, prema odredbama dokumenta OCJ.QP.01.002 - *Procedura preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta*. Preispitivanje obuhvata:

1. DOSTAVLJANJE IZVJEŠTAJA IZ PROCESA

Obaveza rukovodilaca svih organizacionih cjelina je da prilikom dostavljanja *Izveštaja iz procesa* radi preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta, u te izveštaje uključe i odgovarajuće informacije o:

- ostvarenju politike i ciljeva zaštite životne sredine i
- eventualnim promjenama uslova u procesima rada i okolini, vezanim za aspekte zaštite životne sredine.

Izveštaji iz procesa se, od strane rukovodilaca organizacionih cjelina, dostavljaju predstavniku rukovodstva za kvalitet, putem *Internog dopisa*.

2. ANALIZA I IDENTIFIKACIJA ASPEKATA

Predstavnik rukovodstva za kvalitet je odgovoran da se na sastanku rukovodstva posvećenom preispitivanju integrisanog sistema menadžmenta analiziraju i svi aspekti životne sredine i podnijeti izveštaji iz procesa i donesu zaključci u vezi potrebe ažuriranja registra aspekata životne sredine.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih cjelina;*
Predstavnik rukovodstva za kvalitet

5.1.2 Vanredno preispitivanje/identifikacija aspekata životne sredine

Vanredno preispitivanje/identifikacija aspekata životne sredine vrši se u slučaju:

- uvođenja nove usluge/tehnologije/opreme u proces,
- značajnih izmjena u prostornoj strukturi preduzeća (lokaciji objekata i procesa u njima),
- promjena relevantnih propisa ili
- eventualne pojave incidentnih situacija koje nisu izbjegnute ili njihove posledice nisu umanjene primjenom integrisanog sistema menadžmenta.

Inicijativu za vanredno preispitivanje/identifikaciju aspekata životne sredine podnosi, putem internog dopisa, rukovodilac organizacione cjeline u kojoj je za to utvrđena potreba.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih cjelina;*
Predstavnik rukovodstva za kvalitet

	PROCEDURA IDENTIFIKACIJE I VREDNOVANJA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	5/8

5.2 VREDNOVANJE ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE

Aspekti životne sredine, usled različitog uticaja na okolinu, se vrednuju uporedo sa identifikacijom, što podrazumijeva stalno preispitivanje i održavanje ažurnosti podataka o njihovom značaju.

5.2.1 Inicijalno vrednovanje aspekata životne sredine

Inicijalno vrednovanje uticaja na životnu sredinu (aspekata životne sredine) vrše rukovodioci organizacionih cjelina, za sopstvena područja rada. O rezultatima inicijalnog vrednovanja aspekata se obavještava predstavnik rukovodstva za kvalitet, prilikom:

- dostavljanja izvještaja iz procesa (u slučaju redovnog preispitivanja) ili
- dostavljanja inicijative za vanredno preispitivanje/identifikaciju aspekata životne sredine.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih cjelina*

5.2.2 Konačno vrednovanje aspekata životne sredine

Konačnu analizu i vrednovanje aspekata životne sredine vši predstavnik rukovodstva za kvalitet, na osnovu razrađenog sistema vrednovanja. Podatke o vrednovanju predstavnik rukovodstva unosi u *List za vrednovanje aspekata životne sredine* (Obrazac **OCJ.QO.09.002**).

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

* * *

Sistem vrednovanja aspekata životne sredine zasnovan je na sledećim kriterijumima:

- učestalost (vjerovatnoća) pojave ili trajanje uticaja,
- ozbiljnost uticaja (efekti na životnu sredinu) i
- obim (intenzitet, jačina) uticaja na životnu sredinu.

Vrednovanje vrši se putem lista za vrednovanje aspekata životne sredine, pri čemu je izvršena podjela aspekata po:

- **U** - učestalosti (vjerovatnoći) pojave, na:
 - * **4** - vrlo česta pojava aspekta,
 - * **3** - česta pojava aspekta,
 - * **2** - rijetka pojava aspekta i
 - * **1** - vrlo rijetka pojava aspekta;
- **O** - ozbiljnosti posledica, na:
 - * **4** - ozbiljna posledica,
 - * **3** - velika posledica,
 - * **2** - mala posledica i
 - * **1** - neznatna posledica;
- **I** - intenzitetu (jačini) uticaja na okolinu, na osnovu rezultata mjerenja uticaja, na:
 - * **1,00** - mjerenjem nije registrovan uticaj na okolinu,
 - * **1,25** - mjerenjem je registrovan uticaj od 10% do 70% propisane granične vrijednosti,
 - * **1,50** - mjerenjem je registrovan uticaj od 71% do 90% propisane granične vrijednosti,
 - * **1,75** - mjerenjem je registrovan uticaj od 91% do 100% propisane granične vrijednosti,
 - * **2,00** - merenjem je registrovan uticaj iznad 90% propisane granične vrednosti ili je ta granična vrijednost prevaziđena.

Vrednovanje aspekata životne sredine vrši se se na osnovu *Metodologije za vrednovanje i rangiranje aspekata životne sredine* (Prilog 1) kojom su razrađeni kriterijumi za vrednovanje.

	PROCEDURA IDENTIFIKACIJE I VREDNOVANJA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	6/8

5.3 RANGIRANJE ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE

Rangiranje aspekata životne sredine vrši predstavnik rukovodstva za kvalitet na osnovu *Metodologije za vrednovanje i rangiranje aspekata životne sredine*.

Primjena metodologije daje **Rang** - redosled uticaja po značaju na skali od 32 do 1, prema obrascu:

$$R = U \times O \times I$$

Klasifikacija aspekata životne sredine prikazana je u Tabeli 1.

Tabela 1: Rangiranje aspekata životne sredine

Oznaka ranga	Opis ranga	Veličina ranga
A	VEOMA ZNAČAJAN	R = 24 - 32
B	ZNAČAJAN	R = 16 - 23
C	MANJE ZNAČAJAN	R = 8 - 15
D	NIJE ZNAČAJAN	R = 1 - 7

Podaci o rangiranju se unose u registar aspekata životne sredine.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

5.4 AŽURIRANJE REGISTRA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE

Na osnovu rezultata identifikacije, vrednovanja i rangiranja aspekata životne sredine predstavnik rukovodstva za kvalitet ažurira *Registar aspekata životne sredine* (Obrazac OCJ.QO.09.001) unošenjem odgovarajućih izmjena ili otvaranjem novog lista u registru, za aspekt koji se naknadno identifikuje.

Registar aspekata životne sredine sadrži:

- naziv aspekta i njegovu lokaciju (mjesto pojave aspekta),
- opis uticaja na životnu sredinu,
- naziv zakonskih ili drugih pripisa sa kojima je aspekt u vezi,
- ocjenu značaja (rang) sa odgovarajućim podacima i
- osnovne pravce djelovanja - konkretne, posebne ciljeve, kao podlogu za programiranje aktivnosti zaštite životne sredine.

Rangirane aspekte životne sredine predstavnik rukovodstva za kvalitet unosi u *Pregled aspekata životne sredine po značaju* (Obrazac OCJ.QO.09.003) u kome se daje njihov detaljan redosled po značaju - opadajućem rangu, sa sledećim podacima:

- oznaka i naziv aspekta,
- lokacija (mjesto pojave),
- rang (značaj) i
- naznaka da li je programirana određena aktivnost radi djelovanja na smanjenju značaja pojedinačnih aspekata.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

	PROCEDURA IDENTIFIKACIJE I VREDNOVANJA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	7/8

5.5 PROGRAMIRANJE AKTIVNOSTI ZAŠTITE ŽIVOTNE SREDINE

5.5.1 Izrada programa zaštite životne sredine

Programiranje aktivnosti zaštite životne sredine vrši se na godišnjem nivou.

Izradu programa inicira predstavnik rukovodstva za kvalitet, a izradu vrše rukovodioci organizacionih cjelina OC "JAHORINA", svako za sopstveni proces.

Program zaštite životne sredine (Obrazac **OCJ.QO.09.004**) usvaja direktor OC "JAHORINA".

Program se u cjelini ili u izvodu, dostavlja zaposlenima određenim za realizaciju aktivnosti programa i rukovodiocima organizacionih cjelina na koje se aktivnosti odnose.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih celina;*
Predstavnik rukovodstva za kvalitet

* * *

Program zaštite životne sredine obavezno sadrži:

- plan aktivnosti na realizaciji ciljeva sa rokovima realizacije,
- zaposlene koji su odgovorni za realizaciju pojedinih aktivnosti (ciljeva), potrebne resurse i potrebu angažovanja specijalizovanih organizacija na izradi projekata, mjerenja i analiza i sl.,
- parametre (mjerila) za nadzor nad realizacijom programa i
- potrebna finansijska sredstva.

5.5.2 Realizacija programa zaštite životne sredine

Program zaštite životne sredine dostavljen odgovornom zaposlenom predstavlja nalog za realizaciju određene ili grupe aktivnosti.

Sve aktivnosti programa se realizuju po procedurama integralnog sistema menadžmenta (razvoja, nabavke, pružanja usluga, održavanja, skladištenja i drugim), uz vođenje odgovarajućih zapisa.

Nadzor nad pojedinačnim aktivnostima iz programa vrše rukovodioci organizacionih cjelina na koje se aktivnosti odnose, a nadzor nad ukupnom realizacijom programa vrši predstavnik rukovodstva za kvalitet.

Predstavnik rukovodstva za kvalitet, u skladu sa parametrima (mjerilima) iz programa i o stanju realizacije programa rukovodstvu preduzeća podnosi izvještaje radi projektovanja potrebnih korektivnih i preventivnih mjera.

U slučaju da se u toku perioda na koji se program odnosi, ukaže potreba za aktivnostima koje njime nisu obuhvaćene, vrši se podešavanje - dopuna programa zaštite životne sredine, na način kao i pri izradi.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih celina;*
Predstavnik rukovodstva za kvalitet

6. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA

Ovog dokumenta se moraju pridržavati svi rukovodioci organizacionih cjelina.

Odredbi ovog dokumenta moraju se pridržavati i drugi zaposleni određeni da, kao nosioci zadataka, budu angažovani na identifikaciji i vrednovanju aspekata životne sredine.

Za kontrolu da li se postupa po ovom dokumentu ovlašćen je predstavnik rukovodstva za kvalitet.

	PROCEDURA IDENTIFIKACIJE I VREDNOVANJA ASPEKATA ŽIVOTNE SREDINE	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	8/8

7. PREGLED ZAPISA I PRILOGA

Po ovoj proceduri vode se zapisi dati u Tabeli 2. Sadržaj i izgled obrazaca je dat dokumentom **OCJ.QU.01.001 - Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"**, koji je raspoloživ u svim organizacionim cjelinama.

Tabela 2

Broj	Oznaka obrasca (broj priloga)	Naziv zapisa	Čuvanje		
			Mjesto	Način	Vrijeme
1.	OCJ.QO.09.001	<i>Registar aspekata životne sredine</i>	Sistemska arhiva	Registar	Ažurno
2.	Interni dopis	<i>Izveštaj iz procesa</i>	Sistemska arhiva	Registar	3 godine
3.	OCJ.QO.09.002	<i>List za vrednovanje aspekata životne sredine</i>	Sistemska arhiva	Registar	3 godine
4.	Prilog 1	<i>Metodologija za vrednovanje i rangiranje aspekata životne sredine</i>	Sistemska arhiva	Registar	Ažurno
5.	OCJ.QO.09.003	<i>Pregled aspekata životne sredine po značaju</i>	Sistemska arhiva	Registar	3 godine
6.	OCJ.QO.09.004	<i>Program zaštite životne sredine</i>	Sistemska arhiva	Registar	3 godine

 AD OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA" 71420 Pale, Olimpijska bb, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina Tel: +387 57 270 187; Fax: +387 57 270 090; e-mail: jahorina_oc@paleol.net; Web www.oc-jahorina.com			
INTEGRISANI SISTEM MENADŽMENTA KVALITETOM, ZAŠTITOM ŽIVOTNE SREDINE I ZDRAVLJEM I BEZBJEDNOŠĆU NA RADU			
OZNAKA	IZDANJE	DATUM USVAJANJA	LIST/LISTOVA
OCJ.QP.09.002	1		1/7
Naziv dokumenta: PROCEDURA ZAŠTITE ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU		Oznaka kopije: 	
Sadržaj: 1. SVRHA 2. PODRUČJE PRIMJENE 3. REFERENTNI DOKUMENTI 4. DEFINICIJE, OZNAKE I SKRAĆENICE 5. OPIS 6. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA 7. PREGLED ZAPISA I PRILOGA			
AUTORIZACIJA	IZRADIO	PREGLEDAO	ODOBRIO
Funkcija	Referent zaštite na radu	Predstavnik rukovodstva za kvalitet	Direktor
Ime i prezime			
Potpis			

OCJ.QO.01.007 - Izdanje 1

	PROCEDURA ZAŠTITE ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	2/7

1. SVRHA

Procedurom se definiše redosled i način izvođenja aktivnosti i odgovornost učesnika u procesu zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu u OC "JAHORINA".

2. PODRUČJE PRIMJENE

Procedura se primjenjuje na sve procese i aktivnosti OC "JAHORINA", naročito na procese koji su, u skladu sa *politikom zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu* i zakonskih propisa, tehnološki uslovljen izvor opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu ili nose rizik pojave incidentnih situacija - procese pružanja usluga, održavanja i skladištenja.

3. REFERENTNI DOKUMENTI

- OCJ.QM.01.001 - *Poslovnik integrisanog sistema menadžmenta*
- ISO 9001:2008; Zahtjev 5.6
- ISO 14001:2004; Zahtjev 4.6
- OHSAS 18001:2007; Svi zahtjevi
- OCJ.QP.01.001 - *Procedura upravljanja dokumentacijom integrisanog sistema menadžmenta*
- OCJ.QP.01.003 - *Procedura rješavanja neusaglašenosti i primjene korektivnih i preventivnih mjera*
- OCJ.QP.01.004 - *Procedura internih provjera integrisanog sistema menadžmenta*
- OCJ.QP.09.003 - *Procedura identifikacije, prevencije i sanacije incidentnih situacija*
- OCJ.QP.09.004 - *Procedura upravljanja otpadnim materijalima*
- OCJ.QU.01.001 - *Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"*
- OCJ.QU.01.002 - *Uputstvo za rad Odbora za kvalitet*

4. DEFINICIJE, OZNAKE I SKRAĆENICE

Zdravlje i bezbjednost na radu:

Uslovi i faktori od uticaja na zdravstveno stanje zaposlenih i korisnika obezbijeđeni na način koji u najvećoj mogućoj mjeri smanjuju rizik povreda na radu i profesionalnih oboljenja;

Radna okolina:

Prostor u kome se obavlja rad koji uključuje radna mjesta, radne prostorije, uslove rada i postupke u procesima;

Opasnost:

Izvor ili situacija koji mogu dovesti do narušavanja zdravlja i bezbjednosti na radu;

Opasne materije:

Eksplzivne, zapaljive, oksidirajuće, otrovne, neprijatne, zarazne, kancerogene i radioaktivne materije koje su standardima i drugim propisima utvrđene kao opasne po život i zdravlje ljudi;

Rizik:

Kombinacija vjerovatnoće i posledice(a) događaja koji može da dovede do nastanka povreda, oboljenja ili oštećenja zdravlja; Prihvatljiv je rizik koji je smanjen do zakonom propisanog nivoa;

Procjena rizika:

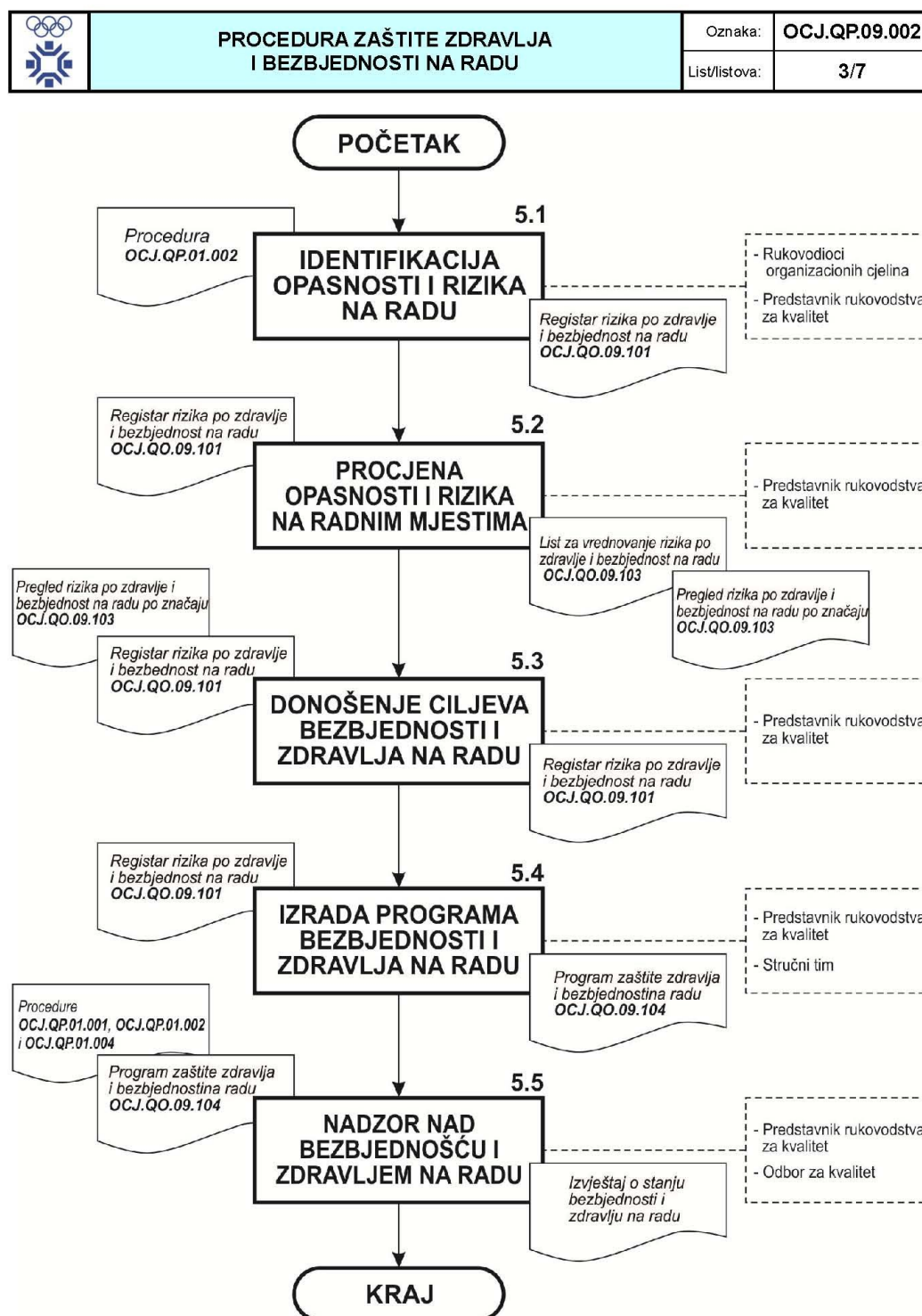
Proces ocjene važnosti rizika i ocjenjivanja da li se rizik može prihvatiti ili ne, a podrazumijeva sistematsko evidentiranje i procjenjivanje i utvrđivanje mogućnosti sprečavanja pojave, otklanjanja ili smanjenja rizika;

OC "JAHORINA":

Skraćenica za pun naziv A.D. OLIMPIJSKI CENTAR "JAHORINA", 71420 Pale, Olimpijska bb, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina.

5. OPIS

Proces zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu sadrži aktivnosti prikazane dijagramom toka na slici 1.



Slika 1: Dijagram toka procesa zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu

	PROCEDURA ZAŠTITE ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	4/7

5.1 IDENTIFIKACIJA OPASNOSTI I RIZIKA NA RADU

Identifikaciju postojećih i potencijalnih opasnosti i odgovarajućih rizika po zdravlje i bezbjednost na radu, koji su rezultat djelatnosti preduzeća, vrše rukovodioci organizacionih cjelina (vlasnici procesa), a koordinaciju tih aktivnosti vrši predstavnik rukovodstva za kvalitet. Te opasnosti i rizici su uvršćeni u *Registar rizika po zdravlje i bezbjednost na radu* (Obrazac OCJ.QO.09.101).

5.1.1 Redovno preispitivanje opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu

Opasnosti i rizici po zdravlje i bezbjednost na radu se jednom godišnje redovno preispituju radi obezbjeđenja ažurnosti informacija, uključujući i mogućnost identifikacije novih opasnosti i rizika. Redovno preispitivanje se vrši u sklopu preispitivanja od strane rukovodstva, prema odredbama dokumenta OCJ.QP.01.002 - *Procedura preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta*.

1. DOSTAVLJANJE IZVJEŠTAJA IZ PROCESA

Obaveza rukovodilaca svih organizacionih cjelina (vlasnika procesa) je da prilikom dostavljanja *Izveštaja iz procesa* radi preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta, u te izvještaje uključe i odgovarajuće informacije o eventualnim promjenama uslova rada, vezanim za zdravlje i bezbjednost na radu. Izvještaji se dostavljaju predstavniku rukovodstva za kvalitet, u slobodnoj formi.

2. ANALIZA I IDENTIFIKACIJA OPASNOSTI I RIZIKA

Predstavnik rukovodstva za kvalitet je odgovoran da se pri preispitivanju integrisanog sistema menadžmenta analiziraju i opasnosti i rizici po zdravlje i bezbjednost na radu i podnijeti izvještaji iz procesa i donesu zaključci u vezi potrebe ažuriranja registra rizika po zdravlje i bezbjednost na radu.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih cjelina;
Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

5.1.2 Vanredno preispitivanje opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu

Vanredno preispitivanje/identifikacija opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu vrši se u slučaju:

- uvođenja nove usluge/tehnologije/opreme u proces,
- značajnih izmjena u prostornoj strukturi preduzeća (lokaciji objekata i procesa u njima),
- promjena relevantnih propisa ili
- eventualne pojave incidentnih situacija koje nisu izbjegnute ili njihove posljedice nisu umanjene primjenom integrisanog sistema menadžmenta.

Inicijativu za vanredno preispitivanje/identifikaciju opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu predstavniku rukovodstva za kvalitet podnosi, putem internog dopisa, rukovodilac organizacione cjeline (vlasnik procesa) u kojoj je za to utvrđena potreba. Inicijativa sadrži i predlog za ažuriranje *Registra rizika po zdravlje i bezbjednost na radu*.

ODGOVORNOST: *Rukovodioci organizacionih cjelina;
Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

5.1.3 Ispitivanje uslova radne okoline

Radi predlaganja mjera zaštite na radnim mjestima i u prostorima gdje su identifikovane opasnosti i rizici po zdravlje i bezbjednost na radu vrše se periodična mjerenja uslova radne okoline.

Procjenu potrebe, obim i izbor radnih mjesta i prostora gdje su mjerenja neophodna vrši predstavnik rukovodstva za kvalitet, u skladu sa podacima iz *Registra rizika po zdravlje i bezbjednost na radu*.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

	PROCEDURA ZAŠTITE ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	5/7

5.2 PROCJENA OPASNOSTI I RIZIKA NA RADNIM MJESTIMA

Opasnosti i odgovarajući rizici, usled različitog uticaja po zdravlje i bezbjednost na radu se vrednuju, uporedo sa njihovom identifikacijom.

Prilikom vrednovanja značajnosti opasnosti i rizika po zdravlje i bezbjednost na radu OC "JAHORINA" primjenjuje metodu KINNY prema kojoj se nivo rizika izračunava po formuli:

$$R = V \times P \times U,$$

gdje su:

- **R** – nivo rizika (rang);
- **V** - vjerovatnoća da će se akcident usled postojanja opasnosti dogoditi;
- **P** - posledica - najveća moguća posledica događanja akcidenta izražena u težini povrede ili profesionalnog oboljenja;
- **U** - učestalost izlaganja opasnostima iskazana brojem ili dužinom izlaganja u vremenskom periodu (jedinici vremena).

Veličine **V**, **P** i **U**, prema usvojenoj metodologiji, imaju unaprijed definisane vrijednosti, kako je dato u Metodologiji vrednovanja opasnosti i rizika po zdravlje i bezbjednost na radu (Prilog 1).

Opasnosti i rizici po zdravlje i bezbjednost na radu koji se odnose na otpadne materije ne vrednuju se na način utvrđen ovom procedurom već se samo identifikuje vrsta otpadnih materija i mjesto njihovog nastanka.

Postupanje sa otpadnim materijama utvrđeno dokumentom **OCJ.QP.09.004 - Procedura upravljanja otpadnim materijalima**.

Procjena se vrši putem *Lista za vrednovanje rizika po zdravlje i bezbjednost na radu* (Obrazac **OCJ.QO.09.102**).

Podaci o rangiranju se unose u *Registar rizika po zdravlje i bezbjednost na radu*.

Na osnovu izvršene procjene predstavnik rukovodstva za kvalitet sačinjava, odnosno ažurira *Pregled rizika po zdravlje i bezbjednost na radu po značaju* (Obrazac **OCJ.QO.09.103**), kao podlogu za definisanje ciljeva i programiranje aktivnosti zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

5.3 DONOŠENJE CILJEVA BEZBJEDNOSTI I ZDRAVLJA NA RADU

Na osnovu rezultata identifikacije opasnosti po zdravlje i bezbjednost na radu i procjene rizika predstavnik rukovodstva za kvalitet ažurira registar rizika po zdravlje i bezbjednost na radu i pregled rizika po zdravlje i bezbjednost na radu po značaju, unošenjem odgovarajućih izmjena u opisu ranije identifikovanih rizika ili otvaranjem novog lista u registru, za rizik koji se naknadno identifikuje.

Registar rizika po zdravlje i bezbjednost na radu sadrži:

- naziv rizika i njegovu lokaciju (mjesto pojave),
- opis uticaja na zdravlje i bezbjednost na radu,
- ocjenu značaja sa odgovarajućim podacima,
- naziv zakonskih ili drugih pripisa sa kojima je rizik u vezi i
- osnovne ciljeve, kao podlogu za programiranje aktivnosti.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

	PROCEDURA ZAŠTITE ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	6/7

5.4 IZRADA PROGRAMA BEZBJEDNOSTI I ZDRAVLJA NA RADU

Program zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu (Obrazac OCJ.QO.09.104) izrađuje predstavnik rukovodstva za kvalitet ili Stručni tim imenovan od strane direktora OC "JAHORINA".

Program zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu obavezno sadrži:

- posebne ciljeve za svaki rizik sadržan u programu,
- plan aktivnosti na realizaciji posebnih ciljeva sa rokovima realizacije,
- zaduženja za realizaciju pojedinih aktivnosti (posebnih ciljeva), neophodne resurse i eventualnu potrebu angažovanja specijalizovanih organizacija,
- parametre (mjerila) za nadzor nad realizacijom programa i
- potrebna finansijska sredstva.

Program zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu dostavljen rukovodiocu organizacione cjeline (vlasniku procesa) predstavlja nalog za realizaciju određene ili grupe aktivnosti. Sve aktivnosti programa se realizuju u skladu sa odredbama procedura integrisanog sistema menadžmenta.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet (Stručni tim)*

5.5 NADZOR NAD BEZBJEDNOŠĆU I ZDRAVLJEM NA RADU

5.5.1 Izvještavanje o stanju bezbjednosti i zdravlju na radu

Nadzor nad pojedinačnim aktivnostima iz programa zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu koje se odnose na rizike na radnim mjestima vrši predstavnik rukovodstva za kvalitet, u skladu sa parametrima (mjerilima) iz programa.

O stanju realizacije programa predstavnik rukovodstva za kvalitet rukovodstvu preduzeća podnosi, u slobodnoj formi, *Izvještaj o stanju bezbjednosti i zdravlju na radu* radi pokretanja potrebnih korektivnih mjera.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet*

5.5.2 Provjeravanje i preispitivanje sistema bezbjednosti i zdravlju na radu

Način funkcionisanja i efektivnost sistema bezbjednosti i zdravlja na radu, kao dijela jedinstvenog, integrisanog sistema menadžmenta podliježe internim provjerama i preispitivanju. Interne provjere i preispitivanje se realizuju primjenom dokumenata OCJ.QP.01.004 - *Procedura internih provjera integrisanog sistema menadžmenta* i OCJ.QP.01.002 - *Procedura preispitivanja integrisanog sistema menadžmenta*.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet; Odbor za kvalitet*

5.5.3 Korektivne i preventivne mjere

Kada se prilikom nadzora nad stanjem zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu od strane rukovodilaca organizacionih cjelina (vlasnika procesa), u internim provjerama ili preispitivanju ustanove odstupanja od politike, postavljenih ciljeva i elemenata iz programa, Odbor za kvalitet nalaže pokretanje odgovarajućih korektivnih/preventivnih mjera, po odredbama dokumenta OCJ.QP.01.003 - *Procedura rješavanja neusaglašenosti i primjene korektivnih i preventivnih mjera*.

Na mjestima identifikovanih rizika moraju biti vidno istaknuta (Prilog 2) odgovarajuća *Uputstva, simboli i tekstovi upozorenja* za primjenu mjera kojima se rizici na radu preventivno smanjuju.

ODGOVORNOST: *Predstavnik rukovodstva za kvalitet;
Odbor za kvalitet*

	PROCEDURA ZAŠTITE ZDRAVLJA I BEZBJEDNOSTI NA RADU	Oznaka:	OCJ.QP.09.002
		List/listova:	7/7

6. ODGOVORNOST I OVLAŠĆENJA

Ovog dokumenta se moraju pridržavati svi rukovodioci organizacionih cjelina (vlasnici procesa). Odredbi ovog dokumenta moraju se pridržavati i svi zaposleni, posebno zaposleni na čijim radnim mjestima je identifikovana opasnost i odgovarajući rizik po zdravlje i bezbjednost.

Za kontrolu da li se postupa po ovom dokumentu ovlašten je predstavnik rukovodstva za kvalitet.

7. PREGLED ZAPISA I PRILOGA

Po ovoj proceduri vode se zapisi dati u Tabeli 1. Sadržaj i izgled obrazaca je dat dokumentom **OCJ.QU.01.001 - Katalog obrazaca OLIMPIJSKOG CENTRA "JAHORINA"**, koji je raspoloživ u svim organizacionim cjelinama.

Tabela 1

Broj	Oznaka obrasca (broj priloga)	Naziv zapisa	Čuvanje		
			Mjesto	Način	Vrijeme
1.	OCJ.QO.09.101	Registar rizika po zdravlje i bezbjednost na radu	Sistemska arhiva	Registar	Ažurno
2.	OCJ.QO.09.102	List za vrednovanje rizika po zdravlje i bezbjednost na radu	Sistemska arhiva	Registar	3 godine
3.	OCJ.QO.09.103	Pregled rizika po zdravlje i bezbjednost na radu po značaju	Sistemska arhiva	Registar	3 godine
4.	OCJ.QO.09.104	Program zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu	Sistemska arhiva	Registar	3 godine
5.	Prilog 1	Metodologija vrednovanja opasnosti i rizika po zdravlje i bezbjednost na radu	Sistemska arhiva	Registar	Ažurno
6.	Slobodna forma	Izveštaj o stanju bezbjednosti i zdravlja na radu	Sistemska arhiva	Registar	3 godine
7.	Prilog 2	Uputstva, simboli i tekstovi upozorenja	Na mjestima - lokacijama rizika na radu	Tabla, pano	Ažurno